

# przeгляд

organizacji

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**6/2018**



cena 20,00 zł (w tym 5% VAT)

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157





Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa  
Oddział w Toruniu  
Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”

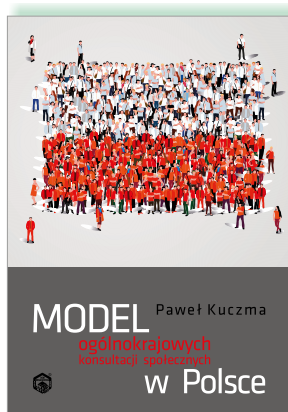
Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora” w Toruniu specjalizuje się w przygotowywaniu i wydawaniu publikacji niskonakładowych z zakresu organizacji i zarządzania oraz prawa i administracji.

Poniżej prezentujemy  
ostatnio zrealizowane publikacje:



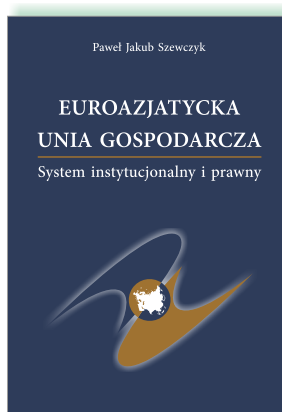
prof. Joachim Piotr Foltys

Outsourcing  
Idea. Koncepcja. Standard



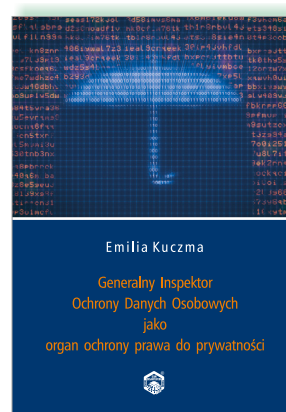
dr Paweł Kuczma

Model  
ogólnokrajowych  
konsultacji społecznych  
w Polsce



dr Paweł Jakub Szewczyk

Eurozjatycka  
Unia Gospodarcza  
System instytucjonalny  
i prawny



dr Emilia Kuczma

Generalny Inspektor  
Ochrony Danych Osobowych  
jako  
organ ochrony prawa do prywatności

KONTAKT DLA NASZYCH PRZYSZŁYCH AUTORÓW I KLIENTÓW

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa  
„Dom Organizatora”  
w Toruniu

ul. Czerwona Droga 8, 87-100 Toruń  
tel. (56) 62 228 98, (56) 62 238 07

[www.tnoik.com.pl](http://www.tnoik.com.pl); e-mail: [wydawnictwo@tnoik.torun.pl](mailto:wydawnictwo@tnoik.torun.pl)

Z a p r a s z a m y d o w s p ó ł p r a c y !

## ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

- Maria Romanowska**  
*Idea spójności w zarządzaniu strategicznym* 3
- Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik**  
*Elastyczność strategii organizacji w warunkach współpracy sieciowej w świetle wyników badań empirycznych* 10

## ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

- Tomasz Smal, Karolina Gaik**  
*Premises and Effects of Using the Risk Score Method to Assess Occupational Risk at a Selected Position* 16
- Agnieszka Bitkowska**  
*Funkcjonowanie biur zarządzania procesami w przedsiębiorstwach* 27
- Katarzyna I. Szelałowska-Rudzka, Arkadiusz Mazurkiewicz**  
*Partycypacja bezpośrednia w kształtowaniu zachowań pracowników w procesie zmian organizacyjnych – komunikat z badania pilotażowego* 34
- Marta Kadłubek**  
*Mierniki terminowości i bezbłędności w zarządzaniu usługami transportowymi* 43

## IT W ZARZĄDZANIU

- Iwona Chomiak-Orsa, Bartłomiej Mrozek**  
*Kierunki wykorzystania oraz analizy zbiorów danych przechowywanych w mediach społecznościowych – ocena stopnia świadomości użytkownika* 49
- Marian Oliński, Piotr Szamrowski**  
*Znaczenie witryny WWW w kontekście zadań organizacji pożytku publicznego* 56

## KONFERENCJE

## ZARZĄDZANIE W PRAKTYCE

- Agnieszka Skala**  
*Wpływ nowych technologii na zarządzanie – startupy jako biznesowe, organizacyjne i technologiczne wyzwania współczesnego zarządzania* 66

**Przegląd Organizacji**

Nr 6 (941) 2018

**Rada Programowa**

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

**Zespół Redakcyjny**

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

**Adres redakcji**

ul. Górńska 6/10, lok. 71  
 00-740 Warszawa  
 tel./faks 22 827 15 10  
 e-mail: [redakcja@przegladorganizacji.pl](mailto:redakcja@przegladorganizacji.pl)  
[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

**Wydawca**

Towarzystwo Naukowe  
 Organizacji i Kierownictwa  
 Indeks: ISSN 0137-7221

Skład i łamanie: 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 najprostszym sposobem 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 2018 r.:  
 kwartalna – 60 zł brutto

**Informacje dla autorów**

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

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

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

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

**IV strona okładki**

tylko kolorowa – 3500 zł

półroczna – 120 zł brutto  
 całoroczna – 240 zł brutto

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

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

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

**Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów**

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

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

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

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

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

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

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”  
 ul. Górńska 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](http://www.przegladorganizacji.pl)

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.



# IDEA SPÓJNOŚCI W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Maria Romanowska

## Wprowadzenie

**N**auki o zarządzaniu należą do nauk opisowych, ich zadaniem jest badanie i analizowanie procesów tworzenia i zarządzania organizacjami oraz szukanie pewnych prawidłowości w tych procesach. Główny nurt współczesnych nauk o zarządzaniu nie skupia się na optymalizacji procesów organizacji i zarządzania, co nie oznacza, że reprezentanci nauk o zarządzaniu nie starają się wspierać menedżerów wskazówkami sprawnego zarządzania, które przyjmują postać zasad działania, zalecanych metodyk postępowania i przykładów dobrych praktyk. Zasady i metodyki są formułowane w wyniku obserwacji i badania pozytywnych i negatywnych skutków różnych wyborów i działań menedżerów.

Rezygnacja z optymalizacji zarządzania, uzasadniona dużą złożonością współczesnych organizacji i niejasnych związków organizacji z otoczeniem, rodzi w badaczach organizacji frustrację związaną z niemożnością sprostania oczekiwaniom praktyki, której nie interesuje rozwój teorii, ale konkretne i niezawodne wskazówki, jak lepiej zarządzać, jak unikać kryzysów, jak stawać się bardziej konkurencyjnym. Dążeniem badaczy do zaspokojenia tych oczekiwań praktyki można tłumaczyć wzrost popularności prostych koncepcji zarządzania, które mają zapewnić sukces organizacjom, które je zastosują w praktyce. Wiele z nich dotyczy zarządzania strategicznego, gdzie deficyt wiedzy i ryzyko decyzji są szczególnie duże.

Szczególnie niebezpieczne jest upowszechnianie publikacji wskazujących na cechy organizacji, które gwarantują im sukces rynkowy i finansowy oraz kierowanie uwagi menedżerów na doskonalenie jednego wybranego elementu organizacji. Takimi cechami, które różni specjaliści od zarządzania wskazują jako kluczowe dla sukcesu, są szczupłość, elastyczność, dynamiczność, antykruchłość, inteligencja, adaptatywność, oburęczność, otwartość, innowacyjność, kreatywność. Wiele z tych cech może być atrybutami doskonałości, ale jej nie gwarantuje, w szczególności, jeżeli pomija się zróżnicowanie sytuacji przedsiębiorstw i warunków, w jakich działają. Upowszechnianie takich koncepcji, sztucznie upraszczających złożoność organizacji, kształtuje pewne mody w zarządzaniu i przekonanie menedżerów, że podążając za nimi w prosty sposób, osiągną sukces.

Druga grupa propozycji wspierających wybory strategiczne menedżerów to upowszechnianie wyników badań, często wycinkowych i niereprezentatywnych,

wskazujących na wyższość pewnego typu opcji strategicznych nad innymi. Przykładem mogą być próby udowodnienia, że konkurencyjności przedsiębiorstw i dobrym wynikiem finansowym bardziej sprzyja specjalizacja niż dywersyfikacja działalności, a umiędzynarodowienie działalności jest lepszą opcją strategiczną niż pozostawanie firmą lokalną, podczas kiedy badania pokazują na nieliniowy i zróżnicowany związek między stopniem specjalizacji i umiędzynarodowienia a rentownością przedsiębiorstw. Podobne, niesprawdzone we wszystkich okolicznościach rekomendacje formułuje się w odniesieniu do zakresu integracji pionowej, zalecając model daleko posuniętego outsourcingu i promując model przedsiębiorstwa szczupłego. Przykładem propozycji sugerujących wyższość jednych wyborów strategicznych nad innymi jest też znana koncepcja czerwonego i błękitnego oceanu W.Ch. Kima i R. Malbourgne'a (2005), sugerująca wyższość strategii polegającej na szukaniu nowych obszarów działalności nad strategią doskonalenia konkurencyjności w już istniejących sektorach.

W przypadku żadnego z wyborów strategicznych wskazywanych przez badaczy jako dobre strategie nie ma dowodów, że sprawdzają się w odniesieniu do wszystkich rodzajów branż i przedsiębiorstw i we wszystkich sytuacjach. Jeżeli nigdy empirycznie nie udowodniono wyższości określonych wyborów strategicznych, to uprawnione jest przyjęcie założenia, że nie ma wymiarów strategii rozwoju i konkurencji, które byłyby generalnie lepsze lub gorsze od innych. Wynika to z następujących powodów. Po pierwsze, w przedsiębiorstwie, jak w każdym systemie złożonym, istnieje możliwość formułowania wielu celów strategicznych i wielu sposobów ich realizacji (zasada ekwifinalności). W określonej sytuacji przedsiębiorstwa nie ma jednego najlepszego celu i najlepszego sposobu jego osiągnięcia. Po drugie, sukces nie zależy tylko do wyboru celu i strategii, ale również od przebiegu procesu realizacji tych wyborów. W tej sytuacji najważniejsze staje się nie to, jaką opcję wybrano, ale na ile ten wybór pasował do sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej przedsiębiorstwa i na ile dostosowano sposób realizacji strategii do charakteru wyboru i możliwości realizacyjnych. Ważne naukowo jest badanie wpływu poszczególnych wymiarów przedsiębiorstwa i opcji wyborów strategicznych na różne

aspekty działalności i wyników przedsiębiorstwa, zawsze jednak przy założeniu, że wyniki pojedynczych badań nie są uogólniane i przenoszone na inne podmioty i sytuacje decyzyjne. Przy dużym zróżnicowaniu warunków działania przedsiębiorstw i ich zmienności zasadą jest sytuacyjne podejście do wyborów strategicznych, w którym decydent nie dąży do wyborów optymalnych, ale adekwatnych do sytuacji.

Konstatacja dotycząca ograniczonej użyteczności, a nawet szkodliwości upowszechniania idealnego profilu cech przedsiębiorstwa i zalecanych wyborów strategicznych prowokuje pytanie, jaką sensowną wskazówkę dotyczącą doskonalenia zarządzania mogą dać współczesnym menedżerom przedstawiciele nauk o zarządzaniu? Wydaje się, że jedyną zasadą zarządzania, a zarazem jedynym atrybutem organizacji, który w żadnych okolicznościach nie może mieć negatywnego wpływu na organizację, jest spójność organizacji. Istota spójności w odniesieniu do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem zostanie omówiona w dalszej części artykułu. Postawiono w nim dwa pytania badawcze:

- czy spójność jest ważnym atrybutem organizacji i zarządzania?
- czy pomiar spójności powinien stać się podstawą oceny jakości zarządzania i prognozowania efektów rynkowych i ekonomicznych przedsiębiorstwa?

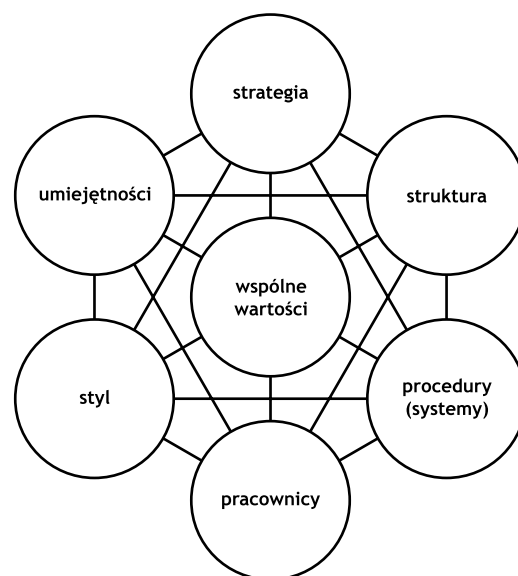
## Idea i pojęcie spójności w zarządzaniu strategicznym

Zasada spójności w odniesieniu do organizacji i zarządzania (*corporate coherence*) oznacza konieczność wzajemnego dostosowania decyzji kierowniczych i wykonawczych podejmowanych w różnych podsystemach, funkcjach i częściach struktury organizacji. Na liście synonimów słowa „spójność” znajdują się następujące pojęcia: koherencja, koherentność, kohezja, adekwatność, synergia, dopasowanie, korelacja, współzależność, spoistość, nierozzerwalność, jednolitość, zgranie (<https://synonim.net/synonim>). Każde z tych pojęć dobrze oddaje istotę spójności jako idei łączenia części składowych w logiczną i zwartą całość. W literaturze zagranicznej problem spójności jest najczęściej związany z pojęciem „*coherence*”, „*cohesion*”, „*alignment*”, „*coalignment*”, „*fit*”, w literaturze polskiej zamiennie używane jest określenie „spójność”, „koherencja” lub „dopasowanie”. Słowo „dopasowanie” ma węższe znaczenie niż dwa pozostałe, ponieważ ogranicza się tylko do dostosowań biernych, podczas kiedy pojęcia „spójność” i „koherencja” obejmują procesy wzajemnych dostosowań różnych elementów i są bardziej adekwatne do badania charakteru strategii.

Idea spójności w zarządzaniu jest znana i stosowana od dawna, choć zazwyczaj była odnoszona do wycinkowych funkcji czy procesów w organizacji – dobrze odzwierciedlają ją m.in. zasada harmonizacji Adamickiego, prakseologiczna zasada harmonii czy koncepcja integracji pracowniczej popularna w latach 70. XX wieku. Problem spójności jest często odnoszony do dwóch wy-

branych elementów organizacji, np. zgodności struktury i strategii, kultury i strategii, zasobów i strategii rozwoju, zarządzania zasobami ludzkimi i strategii, strategii biznesu i infrastruktury IT. Problem spójności bywa też rozpatrywany bardzo wąsko – jako wewnętrzna zgodność w danym podsystemie organizacyjnym, np. zgodność wartości w organizacji, wewnętrzna zgodność rozwiązań strukturalnych, procesów czy elementów funkcji, wewnętrzna zgodność różnych wyborów strategicznych.

Jedną z bardziej popularnych definicji spójności organizacyjnej w szerokim tego słowa znaczeniu sformułował w 1994 r. zespół D.J. Teece’a (1994; 1997), określając spójność organizacji (*corporate coherence*) jako zdolność wieloproduktowej i wielooddziałowej korporacji do generowania i wykorzystywania synergii różnego typu i powodowania, że różne części organizacji działają i są zarządzane jako jeden podmiot. W sposób poglądowy ideę spójności w zarządzaniu całą organizacją dobrze wyraża bardzo popularny na świecie model 7S, definiujący organizację (przedsiębiorstwo) jako całość złożoną z wzajemnie powiązanych ze sobą elementów: strategii (*strategy*), struktury (*structure*), procedur (*systems*), kadry (*staff*), stylu kierowania (*style*) i umiejętności (*skills*) (*Encyklopedia zarządzania*, 2018).



Rys. 1. Model 7S organizacji  
Źródło: (*Encyklopedia zarządzania*, 2018)

Model 7S organizacji może być punktem wyjścia zarówno do diagnozy organizacyjnej, jak i reorganizacji, pokazuje istnienie powiązań między częściami składowymi organizacji, z których każda jest połączona ze wszystkimi pozostałymi za pomocą sprzężeń zwrotnych. Oznacza to dyrektywę analizowania i doskonalenia każdego elementu w powiązaniu z pozostałymi dla zachowania ich spójności.

Badania spójności bardzo często dotyczą wymiaru strategicznego. W literaturze anglojęzycznej tematyka spójności strategicznej jest określana jako „*strategy coherence*”, „*strategic coherence*”, „*strategic alignment*” lub „*strategic fit*”. Strategiczny wymiar spójności ma szczegól-



ne znaczenie dla powodzenia organizacji z powodu dużej złożoności i niepewności zmiennych kształtujących decyzje strategiczne i proces ich realizacji. R.M. Grant (1998, s. 13) w swoim znanym podręczniku „*Contemporary Strategy Analysis*” następująco określił znaczenia spójności strategicznej (*strategic fit*): „aby strategia odniosła sukces, musi istnieć zgodność między celami i wartościami firmy, otoczeniem zewnętrznym, z zasobami i kompetencjami i z organizacją i systemami”. Wskazał również na przykłady firm, które poniosły klęskę lub odniosły sukces w związku z konsekwencjami spójności strategicznej lub jej braku. Pojęcie spójności strategicznej od pojęcia spójności organizacyjnej odróżnia koncentracja uwagi na wymiarze strategicznym – gdyby przekształcić model 7S w ten sposób, aby w centrum ryśunku zamiast wspólnych wartości znalazła się strategia, to trafnie ilustrowałoby to istotę spójności strategicznej. Jednak model 7S nie uwzględnia innych ważnych wymiarów spójności – konieczności dostosowań strategii na wszystkich etapach jej tworzenia i realizacji do warunków zewnętrznych ani też dynamicznego charakteru procesów dostosowawczych.

W pierwszym okresie rozwoju zarządzania strategicznego eksponowano problem wzajemnego dopasowania strategii całej firmy (*corporate strategy*) i strategii poszczególnych sektorów (*business strategies*) oraz strategii funkcjonalnych (*functional strategies*). Wagę tego problemu podkreślali w swoich wczesnych pracach C.W. Hofer i D.E. Schendel (1978), a także R.E. Miles i C.C. Snow (1978). Problem spójności często był rozważany w kontekście strategii dywersyfikacji i funkcjonowania przedsiębiorstw prowadzących równoległe wiele, czasem niepokrewnych, działalności. Jednym z warunków osiągnięcia efektu synergii w tego typu firmach jest doskonalenie spójności między poszczególnymi biznesami, np. przez analizę i porównywanie łańcuchów wartości poszczególnych biznesów (*identifying cross-business strategic fit along the value chain*) (Thompson i in., 2012). Dalszy rozwój szkół zarządzania strategicznego, w szczególności szkoły planistycznej i pozycyjnej, kierował zainteresowanie badaczy w stronę zewnętrznych dostosowań w procesie planowania strategicznego (Venkatraman, Prescott, 1990). Przykładowo H.I. Ansoff (1982) eksponował problem kreatywnych dostosowań strategii do coraz bardziej złożonego i dynamicznego otoczenia jako kluczowy dla przetrwania i rozwoju korporacji. Orientacja na spójność zewnętrzną jest też widoczna w pracach M.E. Portera (2001) i innych przedstawicieli szkoły pozycyjnej, w których jako główny czynnik sukcesu strategicznego przedstawiano dostosowanie strategii do charakteru sektora, jego wieku, rozproszenia, stopnia globalizacji, a także do działania pięciu sił konkurencji oraz dynamiki sektora kształtowanej przez makrootoczenie. Wewnętrzne elementy spójności w modelu porterowskim miały drugorzędne znaczenie, określały możliwości ekspansji w kierunku, który wyznaczały czynniki zewnętrzne.

Krytyka szkoły planistycznej i pozycyjnej doprowadziła do zmian w myśleniu o sukcesie strategii. W miarę jak upowszechniały się profesjonalne metody analizy

i planowania strategicznego, a nie postępowała za nimi znacząca poprawa wyników przedsiębiorstw, zaczęto poszukiwać przyczyn niepowodzeń strategii w niedoskonałości procesu jej realizacji. Ciężar zainteresowania badaczy przesunął się z zewnętrznych na wewnętrzne czynniki sukcesu. Pojawił się problem wzajemnego dopasowania strategii i zasobów przedsiębiorstwa. Zespół M. Greco (2013), prowadząc badania nad wpływem zasobów na zdolności konkurencyjne przedsiębiorstwa, zdefiniował dwa obszary niespójności strategicznej. Obszary niespójności związane są z brakiem korelacji między dwoma wymiarami strategii zasobowej: poziomem inwestowania w określony rodzaj zasobów i wpływem tego zasobu na zdolności konkurencyjne przedsiębiorstwa. Niespójne strategię zasobowe to duże inwestycje w zasoby o małym wpływie na konkurencyjność (model „*Lost bets*”) i niski poziom inwestowania w zasoby o dużym wpływie na konkurencyjność (model „*Runner-ups*”). Spójne strategię zasobowe to łączenie wysokiego poziomu inwestowania w zasób z jego dużym wpływem na konkurencyjność (model „*Flagships*”) oraz ograniczone inwestowanie w zasoby o małym wpływie na konkurencyjność przedsiębiorstwa (model „*Ordinary*”).

Popularna w ostatnich dekadach koncepcja zdolności dynamicznych dostrzega potrzebę spójności głównie w obszarze zasobów, ale budowanych i rekonfigurowanych pod kątem wymagań szybko zmieniającego się otoczenia. W podejściu relacyjnym do badania strategii zwraca się uwagę na proces wzajemnego dopasowania partnerów, które jest źródłem przewagi relacyjnej, oraz konieczność dopasowania technologicznego, strategicznego i kulturowego (Zakrzewska-Bielawska, 2017). Wzrost rozmiarów przedsiębiorstw, upowszechnienie się w gospodarce grup kapitałowych, wzrost zaangażowania przedsiębiorstw w sieciach spowodowały dalszą komplikację procesów strategicznych i konieczność badania spójności powiązań sieciowych i kapitałowych (Wołczek, 2016).

Ewolucję myślenia o spójności strategicznej na przestrzeni ponad pół wieku rozwoju subdyscypliny zarządzania strategicznego potwierdzają badania bibliometryczne zrealizowane w 2009 roku (Ronda-Pupo, Guerras-Martin, 2012). Autorzy poddali analizie treści 91 znaczących definicji strategii sformułowanych w latach 1962–2008. Porównując częstotliwość używania określonych słów i ich połączeń w definicjach strategii w trzech 15-letnich okresach: 1962–1977, 1978–1992, 1993–2008, starali się zbadać, w jaki sposób zmieniło się rozumienie strategii na różnych etapach rozwoju teorii zarządzania strategicznego, które elementy definicji zmieniały się, a które pozostały niezmiennie w całym okresie. Z analizy tej wynika m.in., że na przestrzeni ostatnich lat na znaczeniu straciły takie określenia, jak planowanie i otoczenie, a zyskały na znaczeniu takie określenia, jak zasoby, doskonałość, procesy, interesariusze, co potwierdza tendencję do koncentracji na budowaniu spójności wewnętrznej – we współczesnych publikacjach można spotkać pogląd, że przedsiębiorstwa nie są wystarczająco spójne, ponieważ poświęcają



zbyt dużo uwagi pozycjonowaniu się w otoczeniu zamiast koncentrować uwagę na doskonaleniu i integrowaniu wewnętrznych procesów (Leinwand, Mainardi, 2010). Często powraca się do dyskusji, co jest ważniejsze w zarządzaniu strategicznym: wybory strategiczne czy ich realizacja, zwraca się uwagę na element spójności związany z dopasowaniem wyborów i sposobów realizacji w myśl zasady „oddzielanie strategii od jej realizacji niemal gwarantuje porażkę” (Sundheim, 2014).

Potrzebę całościowego badania spójności strategicznej od dawna podkreślali N. Venkatraman i J. Camilus (1984), wskazując na trzy równie ważne obszary badania spójności: spójność między strategią a różnymi elementami wewnątrz organizacji, spójność zewnętrzną między otoczeniem a strategią firmy i spójność między procesem formułowania strategii a procesem jej realizacji (Venkatraman, Prescott, 1990). Próba scalenia różnych klas wyborów strategicznych jest koncepcja zintegrowanej strategii przedsiębiorstwa (*integrated firm strategy*) opracowana przez Coda w 1984 r., w której autor podkreślał znaczenie mechanizmu integracyjnego scalającego i harmonizującego poszczególne procesy decyzyjne (Zolla i in., 2017). Koncepcja ta rozwijana w kolejnych latach zaowocowała kilkoma modelami, które rozszerzały obszar koordynacji o kolejne funkcje i procesy, chociaż nie dawały odpowiedzi na pytanie: jak zmierzyć i jak wzmacniać spójność strategiczną? (Sitnikov, George, 2014). W określeniu zakresu analizy spójności strategicznej można też wykorzystać model strategii B. de Wita i R. Meyera (2007), w którym pokazano cztery poziomy strategii: poziom sieci, poziom korporacji, poziom obszaru działalności i poziom funkcjonalny oraz sprzężenia zwrotne między nimi.

Współcześnie problem spójności strategicznej jest traktowany szeroko – jako zgodność trzech obszarów: otoczenia organizacji, wyborów strategicznych i wewnętrznych procesów organizacji bez rozstrzygania, który wymiar spójności jest ważniejszy – wewnętrzny czy zewnętrzny (Mc Gee i in., 2010).

## Próby pomiaru spójności strategicznej

**K**luczowym problemem dla wykorzystania w praktyce dyrektywy spójności strategicznej jest umiejętność zmierzenia i analizy poziomu spójności i wykazania w badaniach empirycznych istnienia związku między poziomem spójności a sukcesem strategii. O ile pomiar spójności w takich dyscyplinach jak fizyka czy psychologia opiera się na uznanych w tych dyscyplinach definicjach i sposobach pomiaru, o tyle w naukach o zarządzaniu badanie spójności opiera się na ocenach eksperckich, w dużym stopniu uznaniowych, a badania są prowadzone na małych zbiorach przedsiębiorstw, w oparciu o listę kryteriów niepoddających się precyzyjnemu pomiarowi. Brak jednego sposobu pomiaru spójności przyjętego w środowisku nauk o zarządzaniu wynika z tego, że jest akceptowanych wiele sposobów definiowania spójności i klasyfikacji obszarów poddawanych ocenie. Praktycznie każdy z badaczy dostosowuje sposób pomiaru do pola badawczego, jakim jest zainteresowany, zawężając lub rozszerzając zbiór elementów poddawanych ocenie.

N. Venkatraman i J.E. Prescott (1990) dokonali przeglądu badań empirycznych dotyczących pomiaru i analizy spójności strategii oraz otoczenia i jej związku z efektywnością przedsiębiorstw zrealizowanych przed rokiem. Wyróżnili dwie perspektywy badawcze: perspektywę redukcjonistyczną, skupioną na analizie związku między pojedynczymi, nielicznymi cechami strategii i otoczenia, a także perspektywę holistyczną, w której starano się wydobyć kompleksowy i złożony charakter powiązań między wyborami strategicznymi a charakterem otoczenia. W tabeli 1 przedstawiono różnice między podejściem redukcjonistycznym i holistycznym w badaniu spójności strategii i otoczenia.

N. Venkatraman i J.E. Prescott przyjęli perspektywę holistyczną, czego konsekwencją było poddanie badaniom dużej liczby zmiennych charakteryzujących otoczenie (8 cech) i strategię firmy (17 cech). Prowadząc

Tabela 1. Porównanie podejścia redukcjonistycznego i holistycznego w badaniu spójności strategicznej

Charakterystyka podejścia	Podejście redukcjonistyczne	Podejście holistyczne
Obszar badań	Spójność kilku cech otoczenia, np. fazy życia sektora, i kilku cech strategii, np. obszarów alokacji zasobów.	Szerokie spektrum związków między charakterystykami strategii i otoczenia.
Mocne strony	Możliwość precyzyjnego wyodrębnienia zmiennych oraz powiązań między nimi i systematycznego powtarzania badań, co pozwala na kumulowanie wiedzy.	Możliwość zachowania systemowego, kompleksowego spojrzenia na skomplikowane relacje między zmiennymi.
Słabe strony	Możliwy błąd wynikający z pominięcia szerokiego kontekstu zależności między badanymi zmiennymi.	Złożoność problemu spójności utrudnia postawienie hipotez dotyczących natury spójności i trudność generalizacji wyników badań.
Właściwe metody badań	Regresja wieloraka z interakcjami, analiza wariancji, analiza w podgrupach.	Analiza skupień, analiza wzorcowa (regresji, dyskryminacji, estymacja nieliniowa i inne analizy wielowymiarowe), analiza czynnikowa drugiego rzędu, analiza kanoniczna.

Źródło: (Venkatraman, Prescott, 1990, s. 3)



złożone badania ilościowe na dużej próbie jednostek biznesowych w okresie wieloletnim, udowodnili istnienie silnego związku między dopasowaniem strategii do charakteru sektora a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw. Chociaż badacze określili swoje podejście jako holistyczne, a zakres ich badań ograniczył się do badania spójności między strategią a otoczeniem firmy, to badania empiryczne były bardzo skomplikowane i kosztowne. W przypadku zamiaru rozszerzenia badań na inne obszary spójności ograniczenia podejścia holistycznego byłyby wielkim wyzwaniem dla badaczy. W świetle tego zrozumiała stała się akceptacja badaczy dla badań wycinkowych, które zdecydowanie przeważają – poniżej podano kilka przykładów.

Ciekawą próbę pomiaru i oceny spójności strategicznej w organizacji pozabiznesowej podjęli D. Nath i D. Sudharshan (1994). Celem badań prowadzonych w 71 amerykańskich szpitalach było zmierzenie spójności między strategią biznesową szpitali a strategiami funkcjonalnymi i zbadanie wpływu poziomu spójności na wyniki działania szpitali. Jako adekwatną metodę przyjęto pełną i profesjonalną analizę strategiczną otoczenia i szpitali oraz wywiady nieustrukturalizowane z menedżerami szpitali. Badacze zdefiniowali zmienne badawcze w postaci wymiarów strategii biznesowej i wymiarów strategii funkcjonalnych. Szpitale pogrupowano w pięć jednorodnych grup i dla każdej grupy zmierzono poziom spójności strategii biznesowej i strategii funkcjonalnych. Badania potwierdziły

istnienie silnego związku między poziomem spójności strategicznej szpitali a ich doskonałością mierzoną poziomem wykorzystania łóżek szpitalnych.

Przykładem podejścia skupionego na badaniu spójności między strategią a sposobem jej realizacji są badania prowadzone od 2013 roku w USA w ramach programu „Learning for Action” w celu oceny wprowadzenia nowego programu szkolnictwa średniego na Hawajach (Latham, 2017). Ocena spójności strategicznej uwzględniała trzy obszary spójności: jakość planowania wdrożenia strategii, zrozumienie sensu nowej strategii przez całą kadrę oraz rzeczywistą koordynację realizacji strategii. Poziom spójności oceniano w zależności od tego, ile z trzech obszarów spójności uznano za zrealizowane w danej szkole. Spójność określono jako cechę ciągłą, zmieniającą się od całkowitej niespójności (*strategic incoherence*) charakteryzującej się konfliktem działań na etapie realizacji reformy, poprzez spójność fragmentaryczną (*fragmented coherence*), kiedy działania reformatorskie zostały zrealizowane częściowo, do całkowitej spójności (*strategic coherence*), kiedy działania były realizowane całkowicie i harmonijnie. Badacze zmierzili poziom spójności w 11 szkołach realizujących strategię zmian programowych i stwierdzili, że poziom spójności strategicznej ma silny związek z sukcesami tych szkół mierzonymi pozycją w rankingach. Warto wykorzystania w konstruowaniu metody oceny spójności strategicznej jest prezentowane w tabeli 2 narzędzie diagnostyczne użyte w tych badaniach.

Tabela 2. Schemat oceny spójności realizacji reformy szkolnictwa

Wymiar spójności strategicznej	Niski	Przeciętny	Dobry	Doskonały
Jakość planowania wdrożenia strategii	Kierownictwo nie ma rozeznania na temat rzeczywistych problemów wdrożenia strategii w poszczególnych obszarach działań.	Kierownictwo rozumie potrzebę planowania realizacji strategii, ale dopiero rozpoznaje problemy wdrożeniowe.	Kierownictwo uwzględnia w planowaniu strategicznym proces wdrożenia strategii, ale plan wdrożeniowy nie jest pozbawiony błędów.	Plan strategiczny jest doskonale zintegrowany z fazą realizacji – uwzględnia oczekiwania kadry, różnicowanie warunków realizacji strategii i funkcjonowanie innych obszarów oraz funkcji.
Poziom zrozumienia strategii wśród pracowników	Role i odpowiedzialność pracowników w realizacji strategii nie zostały określone, co powoduje zamieszanie i konflikty.	Tylko niektóre role i odpowiedzialność kadry zostały jasno określone.	Większość ról i odpowiedzialności została precyzyjnie określona, ale popełniane są błędy na etapie realizacji strategii.	Wszystkie role zostały jasno określone, efektywnie rozdzielono zadania i większość kadry rozumie porządek działań i swoje zadania.
Rzeczywista koordynacja realizacji strategii	Kierownictwo może mieć świadomość, że różne programy i działania powinny być koordynowane, ale nie zapewnia koordynacji i spójności działań. Brak aktywnego współdziałania zespołów w procesie planowania i realizacji strategii. Większość kadry czuje się wykluczona.	Kierownictwo jest świadome potrzeby koordynacji i spójności wdrożenia strategii i planują te procesy, ale zakres planowania i koordynacji jest niewielki. Wielu kierowników czuje się pominiętych.	Kierownictwo jest aktywnie zaangażowane w rozpoznanie działań i programów nakierowanych na integrację celów. Większość kluczowych zespołów jest zaangażowanych w proces planowania, niewielu kierowników pozostaje poza realizacją strategii.	Kierownictwo jest skupione na działaniach i programach, od których zależy realizacja strategicznych celów. Wszystkie kluczowe zespoły uczestniczą w planowaniu i koordynacji działań, żaden kierownik nie jest pominięty.

Źródło: (Latham, 2017)

Schemat analizy pokazany w tabeli 2 pozwala ocenić poziom spójności z punktu widzenia trzech kryteriów w skali 4-stopniowej. Kolejnym krokiem jest nadanie poszczególnym stopniom spójności miar liczbowych i wyrażenie liczbowo lub procentowo spójności w określonym obszarze lub całkowitej. Pomysł zespołu N. Latham może być punktem wyjścia do skonstruowania bardziej kompleksowego narzędzia pomiaru spójności strategicznej przez wydłużenie listy wymiarów lub obszarów spójności, które będą podlegały ocenie.

P. Leinwand i C. Mainardi (2016), autorzy popularnej książki *Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy to Execution Gap*, przez wiele lat prowadzili badania nad spójnością amerykańskich firm. Autorzy zwrócili uwagę na fakt, że większość przedsiębiorstw dostosowuje się nie do rynku, a do działań konkurentów, a jedynie nieliczne dostosowują wewnętrzne kompetencje firmy do rzeczywistych wyzwań na rynku, co jest właśnie osiągnięciem spójności strategicznej, dzięki czemu zdobywają trwałą przewagę konkurencyjną i ponadprzeciętne zyski. Badacze metodą przypadków krytycznych opisali szereg firm amerykańskich i wycenili ich spójność strategiczną, oceniając trzy najważniejsze miary spójności: sposób realizacji strategii, system kluczowych kompetencji i dopasowanie produktów i usług. Najwyższy poziom spójności strategicznej osiągają przedsiębiorstwa, które spełniają trzy warunki: zarząd, menedżerowie i pracownicy na każdym poziomie firmy rozumieją sposób, w jaki firma tworzy wartość dla klienta, propozycja wartości dla klienta opiera się na czterech do sześciu kluczowych kompetencjach firmy i wszystkie produkty i usługi firmy wykorzystują te same kluczowe kompetencje. P. Leinwand i C. Mainardi potwierdzili w badaniach pozytywny wpływ spójności na sukces finansowy, nazywając ten pozytywny efekt spójności „*coherence premium*”.

Zaletą metody badania spójności zastosowanej w badaniach P. Leinwanda i C. Mainardiego (2010) jest połączenie analizy wyborów strategicznych z oceną sposobu realizacji tych wyborów oraz zwrócenie uwagi na dostosowanie zasobów i sposobu ich wykorzystania do sytuacji rynkowej.

Podsumowując krótki przegląd podejść do badania i pomiaru spójności strategicznej i jej związku z sukcesem rynkowym i efektywnością działania przedsiębiorstwa, można wskazać kluczowe problemy wymagające rozwiązania. Problem pierwszy to zakres aktywności przedsiębiorstwa, który powinien być objęty badaniem spójności. Ze względu na złożoność problemu spójności i trudność prowadzenia badań w praktyce badawczej przeważa podejście redukcyjne i znaczące ograniczanie liczby zmiennych podlegających badaniom.

Kolejnym problemem jest brak standardowej, akceptowanej w środowisku nauk o zarządzaniu definicji i klasyfikacji spójności oraz zestawu rekomendowanych metod badawczych, które pozwoliłyby na zachowanie porównywalności wyników badań prowadzonych przez różne zespoły. Wydaje się, że

skonstruowanie metody badawczej badania wielowymiarowej spójności strategicznej i przeprowadzenie badań pozwalających na uogólnienie wyników badań jest obecnie zbyt dużym wyzwaniem dla badaczy.

## Podsumowanie

**B**adania dotyczące spójności strategicznej prezentowane w literaturze światowej mają charakter fragmentaryczny, skupiają uwagę tylko na wybranych aspektach spójności strategicznej. Trudno znaleźć w literaturze opis koncepcji teoretycznej czy badań, które pozwoliłyby na przeanalizowanie i ocenę spójności strategicznej organizacji w ujęciu kompleksowym i dynamicznym. Z powodu fragmentaryzacji badań spójności strategicznej pojęcie to funkcjonuje w literaturze jedynie jako pożądany atrybut organizacji i strategii, nie jest natomiast standardowym narzędziem doskonalenia zarządzania strategicznego.

Celem artykułu było znalezienie odpowiedzi na dwa pytania: czy spójność jest ważnym atrybutem organizacji i zarządzania i czy pomiar spójności powinien stać się podstawą oceny jakości zarządzania i prognozowania efektów rynkowych i ekonomicznych przedsiębiorstwa. Analiza publikacji i badań na ten temat pozwala na sformułowanie jednoznacznej odpowiedzi na pierwsze pytanie – spójność organizacyjna i spójność strategiczna są atrybutem organizacji ściśle związanym z ich sukcesami. W każdym z prezentowanych tu badań poziom spójności był pozytywnie skorelowany z doskonałością działania badanych organizacji. Gdyby udało się prawidłowo mierzyć i „zarządzać” spójnością, znacząco można by podnieść jakość i efektywność zarządzania w każdej sferze życia gospodarczego i społecznego.

Odpowiedź na drugie pytanie nie jest tak jednoznaczna. Próby pomiaru spójności podejmowane przez liczne zespoły badaczy są dość zniechęcające. Ambitny zamiar realizacji w badaniach podejścia holistycznego, nawet w ograniczonym obszarze badań, okazuje się bardzo skomplikowany i drogi. Jakimś wyjściem jest prowadzenie wycinkowych badań w celu udoskonalenia wybranego obszaru zarządzania, np. lepszego dostosowania fazy conceptualnej i realizacyjnej zarządzania strategicznego czy dostosowania wyborów strategicznych do sytuacji rynkowej. O sensie prowadzenia takich badań i wdrażania wynikających z nich wskazówek w praktyce menedżerskiej świadczą pokazane w artykule przykłady prostych pomiarów realizowane w szkolnictwie czy służbie zdrowia. Udowadniają też korzyści wynikające z myślenia w działalności organizacyjnej w kategoriach spójności nawet, jeżeli menedżerowie nie stosują profesjonalnych instrumentów w tym zakresie.

Bez względu na ograniczenia i trudności związane z badaniami i wprowadzaniem w życie zasady spójności strategicznej czy organizacyjnej z całą pewnością jest to problem wart dalszych badań ze względu na jego wagę naukową i duże znaczenie dla praktyki zarządzania.



prof. dr hab. Maria Romanowska  
Szkola Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Zarządzania i Finansów  
e-mail: [mroman@sgh.waw.pl](mailto:mroman@sgh.waw.pl)

## Bibliografia

- [1] Ansoff H.I. (1982), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- [2] *Encyklopedia zarządzania* (2018), [https://mfiles.pl/pl/index.php/Model\\_7s](https://mfiles.pl/pl/index.php/Model_7s), data dostępu: 21.01.2018 r.
- [3] Grant R.M. (1998), *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, 3rd ed, Blackwell Business.
- [4] Greco M., Cricelle L., Grimaldi M. (2013), *A Strategic Management Framework of Tangible and Intangible Assets*, „European Management Journal”, No 31, pp. 55–66.
- [5] Hofer C.W., Schendal D.E. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul.
- [6] <https://synonim.net/synonimy>, data dostępu: 18.01.2018 r.
- [7] Hunt R. (2015), *Contagion Entrepreneurship: Institutional Support Strategic Incoherence, and the Social Costs of Over-Entry*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 53, No. S1, pp. 5–29.
- [8] Kim W.C., Mauborgne R. (2005), *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa.
- [9] Latham N. (2017), *Why the Concept of Strategic Coherence is Important for Understanding Implementation Success*. <http://learningforaction.com/lfa-blogpost/strategic-coherence>, access date: 1.02.2018.
- [10] Leinwand P., Mainardi C. (2010), *The Coherence Premium*, „Harvard Business Review”, June, pp. 3–8, <https://www.hbr.org>, access date: 2.02.2018.
- [11] Leinwand P., Mainardi C. (2016), *Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy to Execution Gap*, HBR Press.
- [12] Mc Gee J., Thomas H., Wilson D. (2010), *Strategy: Analysis and Practice*, 2nd ed., McGraw-Hill Higher Education, London.
- [13] Miles R.E., Snow C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Processes*, McGraw-Hill, New York.
- [14] Nath D., Sudharshan D. (1994), *Measuring Strategy Coherence through Patterns of Strategic Choices*, „Strategic Management Journal”, Vol. 15, No. 1, pp. 43–61.
- [15] Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- [16] Ronda-Pupo G.A., Guerras-Martin L.A. (2012), *Dynamic of the Evolution of the Strategy Concept 1962–2008; A Co-word Analysis*, „Strategic Management Journal”, Vol. 33, No. 2, pp. 162–188.
- [17] Sitnikov C.S., George B.C., *Integrated Corporate Model*, (2014), „Annals of the Constantin Brancusi University of Targu Jiu”, Economy Series, Issue 1.
- [18] Sundheim D. (2014), *Jak zasypać przepaść między tworzeniem strategii a jej realizacją*, „Harvard Business Review Polska”, Lipiec-Sierpień, s. 26–27.
- [19] Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, Vol. 18, No. 7, pp. 509–533.
- [20] Teece D.J., Rumelt R., Dosi G., Winter S. (1994), *Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence*, „Journal of Economic Behavior and Organization”, Vol. 23, Iss. 1, pp. 1–30.
- [21] Thompson A.A., Peteraf M.A., Gamble J.E., Strickland A.J. III, (2012), *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage. Concepts and Cases*, 11<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill Irwin, pp. 300–331.
- [22] Venkatraman N., Camillus J. (1984), *Exploring the Concept of 'Fit' in Strategic Management*, „Academy of Management Review”, No. 9(3) pp. 513–525.
- [23] Venkatraman N., Prescott J.E. (1990), *Environment-strategy Co-alignment: An Empirical Test of its Performance Implications*, „Strategic Management Journal”, Vol. 11, No. 1, pp. 1–23.
- [24] Wit B. de, Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- [25] Wołczek P. (2016), *Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 444, s. 559–570.
- [26] Zakrzewska-Bielawska A. (2017), *Wybory strategiczne w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa*, „Handel Wewnętrzny”, T. II, Nr 3, s. 181–192.
- [27] Zolla M., Minoja M., Coda V. (2017), *Toward an Integrated Theory of Strategy*, „Strategic Management Journal”, Special Issue, pp. 1–26.

## The Idea of Coherence in Strategic Management

### Summary

The article attempts to answer the question whether corporate coherence as the need for mutual adaptation of management and executive decisions made in various subsystems, positions and parts of organisations may become a universal management rule and simultaneously a feature of its perfection. The need for a holistic approach to an enterprise and management processes, indicated by numerous representatives of economic sciences, requires that evaluation of perfection of various organisation types applies perfection measures that are universal, i.e. can be applied for the evaluation of each type of organisation and are strongly correlated with their operation effects. Corporate coherence can be such a measure. The article shows the essence of the coherence principle and various approaches to the analysis of coherence in the area of strategic management. The research presented in the article has shown that the coherence of the analysed organizations is positively correlated with the effects of their activities. The coherence is an important attribute of an organization and its measurement should be used as a basis for assessing the management quality of enterprises.

### Keywords

corporate coherence, strategy coherence, strategic management



# ELASTYCZNOŚĆ STRATEGII ORGANIZACJI W WARUNKACH WSPÓŁPRACY SIECIOWEJ W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik

## Wprowadzenie

Jednym z obszarów rozważań teoretycznych i badań empirycznych nad sieciami międzyorganizacyjnymi jest elastyczność (Borgatti, Foster 2003). Jako że sieci międzyorganizacyjne jako przedmiot badań w naukach o zarządzaniu wywodzą się w dużej mierze z nurtu zarządzania strategicznego (Cyfert, Krzakiewicz 2012, s. 223), to elastyczność w kontekście sieci jest odnoszona głównie do obszarów strategii i zasobów, a rozumiana jest najczęściej jako zdolność do szybkiego i skutecznego reagowania na zmieniające się wymogi otoczenia, adaptowania się do zmian w otoczeniu lub ich wyprzedzania (Krupski, 2005a, s. 10; Zaheer i in., 2010, s. 64–65). W rozważaniach teoretycznych wskazuje się na dwa poziomy elastyczności. Pierwszy dotyczy elastyczności sieci jako całości (płaszczyzna interorganizacyjna, nazywana również spojrzeniem *makro*), drugi natomiast elastyczności wewnętrznej pojedynczych uczestników (płaszczyzna intraorganizacyjna, spojrzenie *mikro*).

Większość autorów podejmujących problematykę elastyczności w sieci wskazuje na wzrost zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstwa poprzez nawiązywanie relacji sieciowych i zwiększanie intensywności współpracy międzyorganizacyjnej. Sprzyjać ma temu m.in. szybsza wymiana informacji między uczestnikami sieci, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, lepszy dostęp uczestników sieci do rzadkich zasobów czy wspólny rozwój innowacji). O ile przywołane badania częściowo potwierdzają możliwość zwiększenia elastyczności strategicznej na poziomie całych sieci (przy zachowaniu określonych warunków dotyczących rodzaju więzi, odpowiedniej komunikacji, wysokiego poziomu zaufania itd.), o tyle brak jest studiów empirycznych wskazujących na wzrost elastyczności wewnątrz organizacji, będących członkami sieci międzyorganizacyjnej. Zidentyfikowana luka badawcza wymaga wypełnienia, ponieważ elastyczność strategiczna organizacji (wewnętrzna) jest jednym z czynników decydujących o możliwości przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw w dynamicznym otoczeniu. Dotyczy to nie tylko organizacji niezależnych, ale również organizacji wchodzących w skład różnego rodzaju sieci międzyorganizacyjnych, coraz bardziej powszechnych w praktyce zarządzania.

Na tle przedstawionych rozważań zarysowuje się poruszony przez autorów artykułu problem badawczy, dotyczący wpływu uczestnictwa w sieci i rozwoju współpracy międzyorganizacyjnej na poziom elastyczności strategii organizacji.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań empirycznych poświęconych identyfikacji współzależności pomiędzy intensywnością powiązań sieciowych a elastycznością strategii organizacji węzłowych (uczestników sieci) – postrzeganą poprzez pryzmat tzw. strategicznej elastyczności.

Studia literatury z zakresu sieci i współpracy międzyorganizacyjnej (Borgatti, Foster, 2003; Niemczyk i in., 2010; Ma i in., 2009; Williams, 2005) wskazują na możliwości zwiększania elastyczności strategicznej w warunkach współpracy sieciowej i stanowiły podstawę do sformułowania następującej hipotezy badawczej: Im większa intensywność powiązań sieciowych, tym bardziej elastyczna strategia organizacji (wyprowadzenie hipotezy zob. szerzej Piórkowska, Lichtarski, 2016, s. 2246). W niniejszym opracowaniu przedstawiono ujęcie analityczne, charakteryzując zależności pomiędzy intensywnością powiązań sieciowych a poszczególnymi wymiarami strategii organizacji oraz wykorzystując wyniki badań terenowych do ich interpretacji. Pominięto natomiast drugi badany konstrukt, tj. strukturę organizacyjną.

Do badania natężenia powiązań sieciowych i zakorzenienia w sieci (*embeddedness*), na potrzeby prezentowanych badań opracowano wielowymiarowy konstrukt określony jako intensywność powiązań sieciowych. Na podstawie literatury dokonano konceptualizacji i operacjonalizacji tego konstrukt (Lichtarski i in., 2016), w ramach której wyprowadzono siedem wymiarów intensywności powiązań sieciowych. Z kolei w celu identyfikacji poziomu elastyczności strategii wykorzystano kompilację pięciu wymiarów, którymi posługowali się inni autorzy do różnicowania i opisu elastyczności strategii. Wymiary obydwu badanych konstruktów zostały scharakteryzowane w dalszej części tekstu.

W celu sprawdzenia sformułowanej hipotezy badawczej w okresie wrzesień 2016 r. – marzec 2017 r. przeprowadzono badania ankietowe na próbie 182 średnich i dużych przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie kraju<sup>1</sup>.

## Sieci międzyorganizacyjne i intensywność powiązań sieciowych

Siec międzyorganizacyjną można zdefiniować za H.B. Thorellim (1986, s. 37) jako układ dwóch lub więcej organizacji, zaangażowanych w relacje o długookresowym



charakterze. Jest to klasyczna już definicja, trzeba jednak dodać, że pogląd na minimalną liczbę organizacji zaangażowanych w działalność w sieci, czyli węzłów, ewoluował i obecnie uznaje się, że sieć międzyorganizacyjna to co najmniej trzy przedsiębiorstwa odrębne w sensie formalnoprawnym. Ta odrębność powoduje konieczność łączenia zasobów i koordynację współdziałania, aby osiągnąć cele indywidualne i zbiorowe. Współdziałanie to można zdefiniować jako długookresowe, nieincydentalne powiązania autonomicznych organizacji zorientowanych właśnie na realizację zbieżnych celów (Klimas, 2014, s. 26–27).

Badania nad funkcjonowaniem sieci i przedsiębiorstwa w sieci prowadzone są z kilku różnych perspektyw. Perspektywy te wynikają z przyjętych przez poszczególnych badaczy wyróżników (Czakon, 2015, s. 11–13). Pierwszym wyróżnikiem jest spojrzenie na sieci z perspektywy *network governance*, czyli możliwości koordynacji działalności podmiotów należących do sieci. Drugi wyróżnik to identyfikacja czynników wpływających na osiągnięcie dzięki sieci pewnej nadwyżki, którą daje funkcjonowanie w niej. Trzeci zaś to strukturalizm, rozumiany jako przypisywanie zmiennym opisującym sieć szczególnie istotnej roli w wyjaśnianiu zachodzących w niej zjawisk. Czwarty wyróżnik badań sieciowych to doszukiwanie się kompetencji do właściwego kształtowania relacji sieciowych jako źródła przewagi konkurencyjnej. Można więc przyjąć tezę, do której skłania się wielu badaczy (Dagnino i in., 2015, s. 355–357; Galaskiewicz, 2007, s. 1–2), że nie ma „jednej teorii” dotyczącej funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych.

Z punktu widzenia obiektu badań zarysowały się w literaturze dwa podejścia. Pierwsze to spojrzenie *mi-kro*, czyli koncentracja na pojedynczym węźle (Ozcan, Eisenhardt, 2009), gdzie uwaga badaczy kieruje się w stronę pozycji węzła w sieci, jego siły przetargowej w stosunku do pozostałych partnerów. Drugie podejście, podobnie jak w poprzednio przywołanej typologii, to spojrzenie *makro*, czyli tzw. *poziom sieci* (Dhanaraj, Parkhe, 2006). Podejście to odznacza się głównie badaniem różnego rodzaju motywów przystępowania organizacji do sieci, m.in. dostęp do technologii i rynków, współdzielenie kluczowych kompetencji, ograniczanie ryzyka biznesowego oraz istotnych dla zrozumienia funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych cech (charakterystyk).

Intensywność powiązań sieciowych może być bardzo różna w poszczególnych przypadkach. Wynika to m.in. z różnorodności i złożoności więzi międzyorganizacyjnych, które różnią się pod względem liczby, siły, poziomu sformalizowania, trwałości, odnawialności, itd. Wielu autorów (Jack, 2005; Kontinen, Ojala, 2011) do badania relacji międzyorganizacyjnych wykorzystuje koncepcję M. Granovettera (1983), jednak – jak podkreślają R. Gulati i inni (2011, s. 210), adaptacje te niosą za sobą liczne ograniczenia. Skłoniło to autorów do opracowania wielowymiarowego konstruktów określonego mianem intensywności powiązań sieciowych (*intensity od network relationships*). Intensywność powiązań sieciowych określa poziom tzw. zakorzenienia

strukturalnego (*structural embeddedness*) organizacji, które jest czymś odmiennym od, prostszego do analizy, zakorzenienia, wynikającego z pojedynczej relacji (*relational embeddedness*) (Gulati i in., 2011, s. 209). Na podstawie przeglądu literatury, wstępnych badań własnych i konsultacji z ekspertami, autorzy wyróżnili siedem wymiarów intensywności powiązań sieciowych, tj.: 1) liczba aktywnych powiązań z partnerami sieciowymi (kluczowymi) (Williams, 2005, s. 226), 2) częstotliwość interakcji z uczestnikami sieci (Gulati, Garigulo, 1999, s. 1445 i nast.), 3) zakres i przedmiot współpracy sieciowej (Whetten, 1982), 4) wolumen lub udział wymiany z siecią (McIntyre, 2011, s. 181), 5) rodzaj powiązań produkcyjnych (pionowy, poziomy, koncentryczny, konglomeratowy) (Lichtarski, 1992, s. 19), 6) możliwość i łatwość zastępowania uczestników sieci, oraz bariery wyjścia z sieci (Oliver, 1991, s. 947 i nast.). Wobec braku przesłanek do zróżnicowania poszczególnych wymiarów pod względem siły ich wpływu na intensywność powiązań wszystkie traktowane były w badaniach jako równoważne.

## Strategia organizacji i jej elastyczność

Zgodnie z założeniami przeprowadzonych badań, intensywność powiązań sieciowych łączy się ze strategią uczestnika sieci międzyorganizacyjnej (organizacji węzłowej) (Bell, 2005, s. 288–289; Gulati, 1995, s. 91–95), a w szczególności z elastycznością strategii – jako jedną z podstawowych cech strategii współcześnie przypisywanych przedsiębiorstwom. Rezultaty analizy literatury uprawniają do stwierdzenia, iż elastyczność strategii utożsamiana jest często z pojęciem „strategiczna elastyczność”, która to w głównej mierze odnosi się do zdolności przedsiębiorstwa do modyfikowania przyjętej strategii (Frazelle, 1986, s. 17–20), identyfikowania, generowania i utrzymywania określonych opcji strategicznych (Johnson i in., 2003, s. 77–78) oraz rozpoznawania, reagowania we właściwym czasie i adaptowania się do zmian zachodzących w otoczeniu (Shimizu, Hitt, 2004, s. 46 i nast.). Uszczegółowiając, adaptowanie się do zmian może przybierać formę aktywną bądź bierną, gdzie aktywność adaptacyjna odnosi się do zachowań proaktywnych, a bierność do tzw. adaptacyjności strategicznej (Krupski, 2008, s. 55–64). Można również spotkać się z rozumieniem pojęcia „strategiczna elastyczność” jako zdolności przedsiębiorstwa do elastycznego wykorzystywania zasobów, tj. ich realokacji i rekonfiguracji w zależności od charakteru zmian w otoczeniu (Sanchez, 1995, s. 137–139). W konsekwencji takiego postrzegania strategicznej elastyczności przyjmuje się, iż strategia ma charakter temporalny (Eisenhardt, 2002), a przedsiębiorstwa różnią się w zależności od umiejętności zmiany strategii *per se* oraz szybkości tej zmiany. Zatem strategiczna elastyczność wykazuje cechę stopniowości.

Analiza literatury pozwoliła przyjąć następujące wymiary związane ze strategią elastycznością przedsiębiorstwa – tabela 1 (Ćwik i in., 2017, s. 167–169; Piórkowska, Lichtarski, 2016, s. 2245).



Tabela 1. Wymiary strategii organizacji powiązane z jej elastycznością

W1	Horyzont czasowy (Krupski, 2005b)
W2	Alokacja zasobów (Gulati, Garigulo, 1999)
W3	Zgodność działań z planem (Mintzberg, 1978)
W4	Znaczenie indywidualnych menedżerskich dążeń i wartości (Mintzberg, 1978)
W5	Szczegółowość i formalizacja (Burke i in., 2010)

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa ogółem	N = 182		
Wielkość	Średnie, n = 93 (51,1%)		Duże, n = 89 (48,9%)
Dominujący profil działalności	Produkcja, n = 99 (54,4%)	Usługi, n = 61 (33,5%)	Handel, n = 21 (11,5%)
Typ branży (według OECD)	Nowoczesne, n = 52 (28,6%)	Tradycyjne, n = 122 (67%)	Schyłkowe, n = 8 (4,4%)
Udział kapitału zagranicznego	nie, n = 127 (69,8%)		tak, n = 54 (29,7%)

Źródło: opracowanie własne

Wymiary te wykorzystywane były, w różnych konfiguracjach, do badania elastyczności strategii czy strategicznej elastyczności organizacji. Podobnie jak w przypadku badania intensywności powiązań sieciowych, nie ma przesłanek do różnicowania ważności poszczególnych wymiarów.

## Metoda badawcza

Jednym z zadań w ramach projektu badawczego, poświęconego wpływowi uczestnictwa organizacji w sieci międzyorganizacyjnej na elastyczność jej strategii i struktury organizacyjnej, było przeprowadzenie badań ankietowych<sup>2</sup>. Podstawowym narzędziem badawczym wykorzystywanym w tym etapie badań był ustrukturuwany kwestionariusz ankiety składający się z pytań zamkniętych z zastosowaniem pięciostopniowej skali Likerta, wyjaśnień wybranych pojęć oraz metryczki. Po badaniach pilotażowych (n = 48) i modyfikacjach kwestionariusza ukierunkowanych na zwiększenie jego przejrzystości i poziomu zrozumienia, był on dystrybuowany do średnich i dużych przedsiębiorstw<sup>3</sup> bezpośrednio przez badaczy i we współpracy z Centrum Badań i Transferu Wiedzy Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach – metoda PAPI. Dobór próby badawczej miał charakter warstwowo-losowy, wykorzystano bazy adresowe opracowane na podstawie list i rankingów przedsiębiorstw<sup>4</sup>. Łącznie do analizy uzyskano 182 poprawnie i kompletnie wypełnionych kwestionariuszy ankiet. Badania realizowane były w okresie 09.2016 – 03.2017. W tabeli 2 przedstawiono syntetyczną charakterystykę badanych przedsiębiorstw.

Analizy statystyczne przeprowadzono z użyciem programu IBM SPSS wersja 22 przy założonym poziomie

istotności  $\alpha = 0,05$ . Ze względu na normalny rozkład większości z analizowanych zmiennych (kurtoza  $> -0,6$  i  $< ,01$ ; skośność  $> -0,24$  i  $< 0,14$  nieistotny wynik testu Shapiro-Wilka dla strategii i intensywności powiązań sieciowych,  $p > ,05$ ; istotny dla strategii,  $p = 0,014$ ) zdecydowano się na stosowanie statystyk parametrycznych<sup>5</sup>.

## Wyniki badań

Na poziomie powiązań pomiędzy konstruktami będącymi zmiennymi w modelu badawczym (tj. intensywnością powiązań a elastycznością strategii) nie zaobserwowano istotnych statystycznie współzależności. Większej intensywności powiązań sieciowych nie towarzyszyła większa elastyczność strategii organizacji węzłowej (tab. 3).

Tabela 3. Współzależności między intensywnością powiązań sieciowych a elastycznością strategii

STRATEGIA (ELASTYCZNOŚĆ)		INTENSYWNOŚĆ POWIĄZAŃ SIECIOWYCH
	Korelacja Pearsona	,027
	Istotność (dwustronna)	,716

Źródło: opracowanie własne

Tym samym wyniki uzyskane na tym poziomie analizy nie dają podstaw do potwierdzenia przyjętej hipotezy badawczej. Interesujące współzależności dostrzec można natomiast pomiędzy intensywnością powiązań sieciowych

(jako całym konstruktem) a poszczególnymi wymiarami strategii organizacji (tab. 4).

Analiza powiązań na poziomie poszczególnych wymiarów strategii pozwala stwierdzić, że większej intensywności powiązań sieciowych towarzyszyły między innymi: dłuższy horyzont czasowy planowania strategicznego, przewaga działań zgodnych z planem nad działaniami *ad hoc* oraz większa szczegółowość i wyższy poziom sformalizowania strategii. Natężenie tych wymiarów wskazuje na usztywnienie strategii w warunkach większej intensywności powiązań sieciowych (ujemne korelacje), a więc przeciwnie niż założono w hipotezie badawczej.

W interpretacji uzyskanych wyników pomocne były wyniki pogłębionych badań terenowych. Na ich podstawie można stwierdzić, że główną przyczyną przyjmowania planistycznego podejścia i usztywniania strategii wraz z rozwojem współpracy sieciowej jest fakt, że sieć międzyorganizacyjna daje uczestnikom większe poczucie stabilności i przewidywalności otoczenia. Składniki otoczenia są znane, przepływ informacji jest szybszy, partnerzy sieciowi darzą się zaufaniem, dostawy produktów cechuje stabilność itd. W takich warunkach menedżerowie mają możliwość i, co interesujące, przejawiają skłonność do wydłużania horyzontu czasowego planowania i uszczegóławiania strategii na etapie jej formułowania. Z kolei na dalszych etapach procesu zarządzania strategicznego wzrasta formalizacja i dominuje dążenie do realizacji

zadań zgodnie z przyjętym planem strategicznym i założeniami. Większa stabilność otoczenia w warunkach sieciowych może być jednak pozorna, a nieodpowiednie oszacowanie tego czynnika i wynikający stąd brak odpowiednich reakcji na zmiany stanowią zagrożenie i były przyczyną problemów wielu przedsiębiorstw (m.in. takich koncernów jak Kodak czy Nokia).

Z drugiej strony, istotną statystycznie dodatnią korelację stwierdzono w przypadku wpływu indywidualnych dążeń i przekonań menedżerów najwyższego szczebla na cele i działania strategiczne firmy. Potwierdza to przypuszczenie, że większemu zakorzenieniu w sieci i tym samym większej intensywności powiązań sieciowych towarzyszy większe zaangażowanie kadry zarządzającej w tworzenie strategii organizacji, co może być przejawem skutków relacji społecznych zachodzących pomiędzy kadrą zarządzającą poszczególnych węzłów sieci (Gulati, 1995, s. 89 i nast.).

Przedstawione wyniki nie potwierdziły prezentowanych w literaturze poglądów dotyczących wzrostu elastyczności strategicznej w warunkach intensywnej współpracy sieciowej, a analizy przeprowadzone na poziomie pojedynczych wymiarów strategii wskazały wręcz na występowanie zależności odwrotnych. Większej intensywności powiązań sieciowych towarzyszył dłuższy horyzont planowania strategicznego, dominacja działań zgodnych z planem nad działaniami *ad hoc* oraz większa

Tabela 4. Współzależności między intensywnością powiązań sieciowych a wymiarami strategii organizacji

		Intensywność powiązań sieciowych	Horyzont czasowy	Wykorzystanie zasobów	Zgodność działań z planem	Indywidualne dążenia menedżerów	Szczegółowość i formalizacja strategii
Intensywność powiązań sieciowych	Korelacja Pearsona	1	-,199**	,095	-,184*	,189*	-,297**
	Istotność (dwustronna)		,007	,201	,013	,011	,000
Horyzont czasowy	Korelacja Pearsona	-,199**	1	-,217**	,326**	-,008	,454**
	Istotność (dwustronna)	,007		,003	,000	,917	,000
Wykorzystanie zasobów	Korelacja Pearsona	,095	-,217**	1	,179*	,040	,009
	Istotność (dwustronna)	,201	,003		,015	,595	,909
Zgodność działań z planem	Korelacja Pearsona	-,184*	,326**	,179*	1	,139	,302**
	Istotność (dwustronna)	,013	,000	,015		,062	,000
Indywidualne dążenia menedżerów	Korelacja Pearsona	,189*	-,008	,040	,139	1	-,117
	Istotność (dwustronna)	,011	,917	,595	,062		,115
Szczegółowość i formalizacja strategii	Korelacja Pearsona	-,297**	,454**	,009	,302**	-,117	1
	Istotność (dwustronna)	,000	,000	,909	,000	,115	

Źródło: opracowanie własne



szczegółowość i wyższy poziom formalizacji strategii. Wskazuje to na przyjmowanie przez menedżerów optyki i założeń szkoły planistycznej, co skutkuje zmniejszeniem elastyczności strategii przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania nie dają zatem podstaw do potwierdzenia sformułowanej hipotezy badawczej ani też do jej jednoznacznego odrzucenia.

Wyniki badań korelacyjnych zostały potwierdzone wynikami przeprowadzonych przez autorów badań terenowych (*cross case study*). W kilku analizowanych przedsiębiorstwach po nawiązaniu współpracy i wejściu do sieci międzyorganizacyjnej nastąpiło wydłużenie horyzontu planowania, a strategia stawała się bardziej zachowawcza, szczegółowa i sformalizowana (mierniki, KPI). Działania zgodne z planem i optymalizacja zaczynały przeważać nad przedsiębiorczością i innowacyjnością<sup>6</sup>. Wraz z rozszerzaniem współpracy sieciowej przedsiębiorstwa z niezależnych, rozwojowych i przedsiębiorczych podmiotów stopniowo przekształcały się w zakłady produkcyjne, zamknięte na otoczenie, wykonujące jedynie zlecenia na potrzeby sieci, nieposzukujące szans i możliwości rozwoju w otoczeniu, dążące głównie do spełniania wymagań jakościowych i obniżenia kosztów produkcji. Niektóre z badanych organizacji uzależniały się od sieci międzyorganizacyjnych i ich przedstawiciele nie widzieli możliwości funkcjonowania poza nią.

Wśród analizowanych przypadków były także przedsiębiorstwa, które dzięki rozwojowi współpracy sieciowej zwiększyły elastyczność strategiczną, potwierdzając kierunki zmian upowszechniane w literaturze. Ich strategie stały się bardziej ekspansywne i rozwojowe dzięki potencjałowi i zasobom partnerów sieciowych, a także mniej szczegółowe i mniej sformalizowane, gdyż część formalizacji została niejako przerzucona na partnerów sieciowych. Dotyczyło to jednak wąskiej grupy podmiotów, tj. przedsiębiorstw większych, o dużym potencjale i pełniących funkcje integratorów sieci (a te są często przedmiotem badań, co może prowadzić do nieuprawnionych uogólnień na temat elastyczności).

Można wnioskować zatem, że konieczne są dalsze badania nad kierunkami i mechanizmami zmian w obszarze strategii, związanych z uczestnictwem w sieci międzyorganizacyjnej. Na obecnym etapie podstawowy wniosek z badań jest taki, że nawiązanie relacji i rozwój współpracy sieciowej nie zawsze skutkuje zwiększeniem elastyczności w obszarze strategii, jak zdaje się wynikać ze studiów literaturowych. Kierunek i charakter zmian strategii przedsiębiorstw włączanych do sieci i rozwijających współpracę międzyorganizacyjną zależą od wielu czynników, w tym m.in. od wielkości przedsiębiorstwa, jego pozycji w sieci, rodzaju sieci międzyorganizacyjnej czy specyfiki branży. Warto podkreślić jednak, że w dobie narastającej burzliwości otoczenia zaobserwowane usztywnienie strategii traktowane jest jako osłabienie przedsiębiorstwa, a zatem uczestnictwo w sieci i wzrost zakorzenienia w niej rozpatrywane może być w kategoriach zjawisk negatywnych. Uzyskane wyniki wpisują się w relatywnie mało spopularyzowany jak dotychczas nurt badawczy, odnoszący się do słabości i ciemnych stron (*dark sides*) współpracy sieciowej.

## Podsumowanie

**T**ematyka sieci międzyorganizacyjnych, w różnych jej kontekstach, eksplorowana jest od wielu lat. Nie oznacza to jednak wyczerpania potencjalnych pól poznawczych. Powszechne już usieciowienie działalności gospodarczej przedsiębiorstw powoduje, że konieczność pełnego zrozumienia głównych aspektów funkcjonowania sieci i organizacji w sieci wciąż jest niezwykle ważna zarówno dla nauki, jak i praktyki zarządzania, a zwłaszcza zarządzania strategicznego. Badania empiryczne, których wyniki przedstawiono, sytuują się w nurcie, który nie jest jeszcze zbyt często poruszany, czyli aspektów i kierunków zmian wewnętrznych, zachodzących w przedsiębiorstwie w związku z rozwojem współpracy sieciowej. Autorzy mają nadzieję, że badania te, mimo ich pewnych ograniczeń, staną się również przyczynkiem do kolejnych dociekań z tego właśnie obszaru, a nurt „wewnętrznych przemian” przedsiębiorstwa stanie się niedługo, obok kosztów transakcyjnych, renty relacyjnej czy też uczenia się i innowacyjności, jednym z ważnych nurtów badań nad współpracą sieciową przedsiębiorstw, dzięki czemu uda się zrozumieć kolejne, zachodzące w tym obszarze, a dotychczas nie w pełni wyjaśnione zjawiska.

---

**dr hab. Janusz Marek Lichtarski, prof. UE**  
**Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**  
**Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów**  
**e-mail: [janusz.lichtarski@ue.wroc.pl](mailto:janusz.lichtarski@ue.wroc.pl)**

**dr hab. inż. Katarzyna Piórkowska**  
**Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**  
**Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów**  
**e-mail: [katarzyna.piorkowska@ue.wroc.pl](mailto:katarzyna.piorkowska@ue.wroc.pl)**

**dr Krzysztof Ćwik**  
**Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**  
**Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów**  
**e-mail: [krzysztof.cwik@ue.wroc.pl](mailto:krzysztof.cwik@ue.wroc.pl)**

## Przypisy

- 1) Badania finansowane są ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach projektu badawczego pt. *Sieć międzyorganizacyjna a strategia i struktura organizacji*, nr 2015/17/B/HS4/00248.
- 2) Kolejne etapy projektu badawczego obejmowały badania terenowe z zastosowaniem przekrojowych studiów przypadku (*cross case study research design*) – wykorzystując w ramach tej metody takie techniki zbierania danych, jak analiza dokumentacji organizacyjnej, wywiady ustrukturyzowane z przedstawicielami kadry kierowniczej najwyższego szczebla i obserwacje uczestniczące. Wyniki tych badań z racji ograniczonych ram objętościowych tekstu nie zostały przedstawione w tekście, jednak zostały zasygnalizowane wynikające z nich wnioski i interpretacje.

- 3) W projekcie założono udział jedynie średnich i dużych przedsiębiorstw ze względu na możliwości badania strategii i struktury organizacyjnej. W małych przedsiębiorstwach strategia często jest bardzo ogólna i niedookreślona, nie jest zakodowana i ma charakter inkrementalny. Również struktura organizacyjna nie jest utrwalona, np. brak jest stałego podziału obowiązków, dokumentacji organizacyjnej. W takich warunkach badanie oddziaływania zmiennej zewnętrznej na kształt strategii czy struktury organizacyjnej jest niezwykle utrudnione.
- 4) M.in.: „Diamenty Forbesa”, „100 Największych Polskich Firm Prywatnych według Forbesa”, „Gazeta Finansowa” i „Wprost”.
- 5) W niniejszym tekście zaprezentowano fragmenty uzyskanych wyników badań. Analizy zgromadzonego materiału badawczego wykazały dodatkowo m.in. dodatnie korelacje pomiędzy elastycznością strategii i elastycznością struktury organizacyjnej, ujemne korelacje pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a elastycznością struktury organizacyjnej czy dodatnie korelacje pomiędzy poszczególnymi wymiarami struktury organizacyjnej. Wyniki te znajdują się poza obszarem badań, ale są wysoce zbieżne z wynikami uzyskiwanymi przez innych badaczy, co zdaje się potwierdzać poprawność przyjętej metodyki badawczej i sposobu doboru próby badawczej.
- 6) Zbieżne kierunkowo zmiany obserwowano w obszarze struktury organizacyjnej, tj. następowało zwiększenie specjalizacji, działania były standaryzowane (np. przez wymogi partnerów odnośnie do norm jakości ISO) i wzrastał poziom formalizacji.

## Bibliografia

- [1] Bell G.G. (2005), *Clusters, Networks, and Firm Innovativeness*, „Strategic Management Journal”, Vol. 26, Iss. 3, pp. 287–295.
- [2] Borgatti S.P., Foster P.C. (2003), *The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology*, „Journal of Management”, Vol. 29, Iss. 6, pp. 991–1013.
- [3] Burke A., Fraser S., Greene F.J. (2010), *The Multiple Effects of Business Planning on New Venture Performance*, „Journal of Management Studies”, Vol. 47, Iss. 3, pp. 391–415.
- [4] Cyfert S., Krzakiewicz K. (2012), *Przesłanki i dylematy zastosowania koncepcji organizacji sieciowej z perspektywy zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, T. 32, s. 223–236.
- [5] Czakon W. (2015), *Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 217, s. 9–18.
- [6] Ćwik K., Lichtarski J.M., Piórkowska K. (2017), *Addiction to Inter-organizational Network. How Does Intensity of Network Relationship Affect Strategy and Structure of Node Organizations?* [in:] A. Jabłoński (ed.), *Business Models. Strategies, Impacts and Challenges*, Nova Publishers, NY, pp. 159–180.
- [7] Dagnino G.B., Levanti G., Mina A., Picone P.M. (2015), *Interorganizational Network and Innovation: A Bibliometric Study and Proposed Research Agenda*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 30, Iss. 3/4, pp. 354–377.
- [8] Dhanaraj Ch., Parkhe A. (2006), *Orchestrating Innovation Network*, „Academy of Management Review”, Vol. 31, No. 3, pp. 659–660.
- [9] Eisenhardt K.M. (2002), *OMT Distinguished Scholar Address*, Paper presented at the 62nd Annual Meeting of the Academy of Management, August, Denver, CO.
- [10] Frazelle E.H. (1986), *Flexibility: A Strategic Response in Changing Times*, „Industrial Engineering”, Vol. 3, pp. 17–20.
- [11] Galaskiewicz J. (2007), *Has a Network Theory of Organizational Behaviour Lived up to its Promises?* „Management and Organization Review”, Vol. 3, Iss. 1, pp. 1–18.
- [12] Granovetter M. (1983), *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*, „Sociological Theory”, Vol. 1, pp. 201–233.
- [13] Gulati R. (1995), *Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*, „Academy of Management Journal”, Vol. 38, pp. 85–112.
- [14] Gulati R., Garigulo M. (1999), *Where Do Interorganizational Networks Come From?* „American Journal of Sociology”, Vol. 104, No. 5, pp. 1439–1493.
- [15] Gulati R., Lavie D., Madhavan R. (2011), *How do Networks Matter? The Performance Effects of Interorganizational Networks*, „Research in Organizational Behavior”, Vol. 31, pp. 207–224.
- [16] Jack S. (2005), *The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties: A Qualitative Analysis*, „Journal of Management Science”, Vol. 42, Iss. 6, pp. 1233–1259.
- [17] Johnson J.L., Lee R., Saini A., Grohmann B. (2003), *Market-focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 31, No. 1, pp. 74–89.
- [18] Klimas P. (2014), *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- [19] Kontinen T., Ojala A. (2011), *Network Ties in the International Opportunity Recognition of Family SMEs*, „International Business Review”, Vol. 20, No. 4, pp. 440–453.
- [20] Krupski R. (2005a), *Elastyczność polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, Nr 11, s. 10–11.
- [21] Krupski R. (red.), (2005b), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [22] Krupski R. (red.), (2008), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [23] Lichtarski J. (red.), (2012), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [24] Lichtarski J.M., Piórkowska K., Ćwik K. (2016), *Intensity of Network Relationships: Towards Conceptualization and Operationalization*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 14, Nr 4(64), T. 2, s. 50–61.
- [25] Ma X., Yao X., Xi Y. (2009), *How do Interorganizational and Interpersonal Networks Affect a Firm's Strategic Adaptive Capability in Transition Economy?* „Journal of Business Research”, Vol. 62, Iss. 11, pp. 1087–1095.
- [26] McIntyre D. (2011), *Network Intensity: Assessing the Strategic Value of Installed Base*, „Journal of Business Strategies”, Vol. 28, No. 2, pp. 177–195.
- [27] Mintzberg H. (1978), *Patterns in Strategy Formation*, „Management Science”, Vol. 24, No. 9, pp. 934–948.
- [28] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), (2012), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- [29] Oliver C. (1991), *Network Relations and Loss of Organizational Autonomy*, „Human Relations”, Vol. 44, Iss. 9, pp. 943–961.

- [30] Ozcan P., Eisenhardt K.M. (2009), *Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 52, No. 2, pp. 246–279.
- [31] Piórkowska K., Lichtarski J.M. (2016), *Inter-organizational Network and Organizational Strategy: A Conceptual Framework*, [in:] K.S. Soliman (ed.), *Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*, pp. 2244–2249.
- [32] Sanchez R. (1995), *Strategic Flexibility in Product Competition*, „Strategic Management Journal”, Vol. 16, Iss. S1, pp. 135–159.
- [33] Shimizu K., Hitt M.A. (2004), *Strategic flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions*, „Academy of Management Executive”, Vol. 18, No. 4, pp. 44–58.
- [34] Thorelli H.B. (1986), *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal”, Vol. 7, Iss. 1, pp. 37–51.
- [35] Whetten D. (1982), *Issues in Conducting Research, in Interorganizational Coordination: Theory, Research and Implementation*, University of Iowa Press.
- [36] Williams T. (2005), *Cooperation by Design: Structure and Cooperation in Interorganizational Networks*, „Journal of Business Research”, Vol. 58, Iss. 2, pp. 223–231.
- [37] Zaheer A., Gözübüyük R., Milanov H. (2010), *It's the Connections: The Network Perspective in Interorganizational Research*, „Academy of Management Perspectives”, Vol. 24, No. 1, pp. 62–77.

## Flexibility of Organizational Strategy under Network Cooperation Conditions: Empirical Research Results

### Summary

Inter-organizational networks are often associated with a high level of adaptive, and sense and respond approach, yet most considerations in this field are theoretical. The aim of the paper is to present the results of empirical studies on strategic flexibility in network environment. Regarding extensive literature studies, the following hypothesis has been formulated: the higher level of network relationships intensity, the more flexible organizational strategy. To examine the association the questionnaire research was performed on medium and large enterprises (n=182), enriched with a small number of case studies. The research hypothesis has not been confirmed, and some interesting, reverse correlations between the level of network embeddedness and selected dimensions of organizational strategy in terms of strategic flexibility have been identified.

### Keywords

inter-organizational network, structural embeddedness, strategy, organizational flexibility

# PREMISES AND EFFECTS OF USING THE RISK SCORE METHOD TO ASSESS OCCUPATIONAL RISK AT A SELECTED POSITION

Tomasz Smal, Karolina Gaik

## Introduction

Safety management at workplace is an extremely important aspect in social, technical and medical areas. It is the basis for the functioning of each work environment. High costs related to work safety, which, according to employers, range from 0.5 to 1% are also significant. If, on the other hand, the costs incurred by the Social Insurance Institution are taken into account – from the accident fund, which arises from the contributions of all insured persons, they amount to approx. PLN 5 billion annually of direct costs, and indirect costs of about PLN 20 billion (Beściak, 2011).

The change to a „culture of prevention” via „systematic and comprehensive risk management” involves a journey (Hudson, 2003), but to shorten a long story it is enough to mention that over time, more than 60 Technical

Committees and Working Groups of ISO and national standards or regulatory bodies, have addressed the risk management issue. Numerous multi-sectoral standards have been drafted, e.g. OHSAS 18001, BS 8800, FD X50-252:2006, ISO/IEC 51 guide etc. or dedicated to a particular sector, while the AS/NZS 4360:2004 (published in 1995 and amended in 1999) was the most widely used global standard for risk management (Moraru, 2012). Considering the need for unification, after Australia's proposition a Working Group on Risk Management was established and after long process in November 2009, the ISO 31000:2009 standard was issued (ISO, 2009).

Safety management at workplaces is determined by a number of factors, including environmental, psycho-social, legal, social insurance and personal risk factors



(Warchał, 2010; Geller 2005). Safety management is defined as actions aimed at achieving and maintaining safety. These actions are based on a threat being detected immediately, identified and minimized or completely removed. An important aspect of safety management is also control and monitoring of implemented improvements, which is reflected in safety improvement. Safety is associated with limiting or completely eliminating the risk that may result in loss of health or life (Kopczewski, Smal, 2017). A prerequisite for preventing unintended events is the knowledge of phenomena and processes that accompany them when they occur. Appropriate identification of hazards is the starting point for the preparation of sound operational strategies, legal solutions, creation of units responsible for operational and preventive actions. The rank and scale of the threat are important in this process, due to the appropriate selection of methods and tools to take action in the field of threats (Raczkowski, Sułkowski, 2014).

Occupational risk analysis is a process used to analyse the work process (Ingram, 2013). This process involves detecting and identifying hazards, analysing them and introducing measures and safeguards that improve working conditions and protect employees against harmful agents (Kopczewski, Smal, 2017). These actions lead to increased efficiency of employees' work and improved standards of working conditions. Introducing changes in terms of improving working conditions has a significant impact not only on a company itself but also on the whole country. Reducing accidents and occupational diseases is also associated with lower social costs (Smoliński, 2001).

According to the Labour Code, an employer is obliged to assess occupational risk at job positions of the establishment and inform employees of the level of risk before they commence work. Moreover, an employer is obliged to introduce measures to minimize the level of risk involved. These obligations also stem from the European Union directives that require employers to carry out occupational risk assessments (Dyrektywa ..., 1989). Furthermore, employers are required to document accidents, occupational risk and post-accident investigation. There is also an appropriate body designated for analysing the correctness of fulfilling the abovementioned obligations by employers (Ustawa ..., 1974). Acting as a body that controls working conditions as well as assesses and analyses risk, the National Labour Inspectorate oversees the reliability and compliance of the documentation maintained by employers (National Labour Inspectorate, 2017).

It is worth mentioning that there are many action-oriented research that can contribute to a more effective risk control in different settings. The most relevant criteria are: adaptive risk management; work/risk relationships; action-oriented risk assessment; use of collective expertise; participation of local people; mutual learning. However, according to (Kogi, 2002) it appears crucial to stimulate research into the practical risk control procedures adjusted to the local situation. As pointed out as well as by (Joy, Griffiths, 2004) the key for success is for companies „to select the method that is designed to suit their needs”.

Taking above into consideration, the main aim of the article is to present the occupational risk analysis methodology due to assess occupational risk at selected positions by adjusting to local conditions the well-known and popular Risk Score Method. The research was conducted in the years 2013–2016 on the basis of statistic data analysis and personal observation in the Military Academy of Land Forces (Gaik, Smal, 2017). Due to limited space, only one position is presented as an example in the paper. It should be noted that the article contains only a selected part of broader studies and presents a case study that confirmed the assumption that it is not necessary to apply sophisticated methods for risk assessment, because well-known and simple methods are effective as well.

## Methodological assumptions for the risk management procedure

Occupational risk prevention and control requires the implementation of a health and safety management system that allows organisations to carry out safety practices in a way that is structured, coordinated, and integrated into their whole set of activities and decisions. Being aware of this need, organizations have begun to demand a management model that has a demonstrable implementation, and consequently in many cases the international standard, which offers the possibility of certification, is gaining increasing acceptance (Muñiz i in., 2012). It is always important to bear in mind that the primary purpose of this process is to determine whether risk is adequately controlled and whether it can be considered acceptable. In addition, it is important to consider what measures should be taken to reduce identified risk identified. As a result of occupational risk assessment, it is also necessary to establish what measures can be taken to improve safety and health of employees (Polska Norma, 2011).

Such assumptions enable to systematize the procedure of carrying out occupational risk analysis at selected workplaces, through (Romanowska-Słomka, Słomka, 2006): taking into account all the work performed at the position under assessment, identifying all hazards associated with each work performed at this workplace, estimation of risk prevailing for each work, identifying and undertaking necessary preventive measures.

The occupational risk analysis can be treated as a multi-stage process and carried out „step by step” (Fig. 1). Following this assessment, corrective and preventive actions should be taken, if it proves necessary (Raczkowski, 2016).

Despite the flexibility in choosing a method for occupational risk assessment, there must be some logical continuity and sequence of actions performed during its conduct. In the available literature, researchers provide various methods that can be applied in occupational risk assessment, starting with the simple one – Risk Score Method, to complex approaches like a proactive approach to the management of occupational risks – Proactive Risk Management (Murashov, Howard, 2009). Acquiring the experience, the risk assessor learns which assessment tool is best for investigating a certain type of activity.

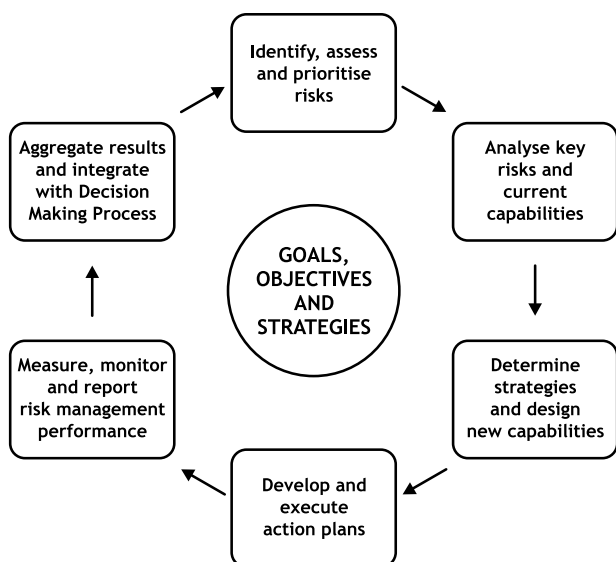


Figure 1. Risk Management Process - Marsh Perspective  
Source: own elaboration based on (Moraru, 2012)

The limited size of the article does not make it possible to analyse all well-known methods. Regardless of the selected method, carrying out occupational risk assessment implies the need to determine how the measurements are to be taken. The evaluation therefore determines finding appropriate states and reference patterns that will be available when conducting measurements and arranging them in a way to create a sort of own measurement scale. This can be done, for example, on the basis of three planes (Romanowska – Słomka, Słomka, 2006):

1. The likelihood of fatalities or other unfortunate consequences (e.g. cancer).
2. Costs of the expected consequences of a hazard.
3. The probability of consequences occurrence may vary in the range of 0–100%.

For the purpose of the presented case study, the well-known and described in many publications Risk Score Method was used. The conducted approach fully reflected the actual state of hazards at workplaces under evaluation.

While performing risk assessment, the following steps were taken:

1. Stage I: Description of the analysed job position. At this stage, source materials were analysed and the workplace was observed. The materials collected helped to develop a job description form. The information used in the form comes from the following sources:
  - a staff member’s personal file, including the scope of duties and responsibilities in the position;
  - observation of work process and activities performed by an employee on a given job position;
  - technical documentation of machines and equipment;
  - analysis of documentation held in the OSH (Occupational Safety and Health) section, including the register of occupational accidents and diseases, annual analyses of OSH conditions, reports on working conditions for statistical purposes (CSO, Z-10 form), information obtained from OSH specialists;

Table 1. List of risks to health and life most often occurring at workplaces

No.	Risk
1	Fall on the same level (slip, stumble, etc.)
2	Fall to the lower level (fall from a height)
3	Fall into cavities and ducts
4	Impact, crushing by material agents transported mechanically or manually
5	Contact with sharp moving hand tools
6	Impact, catching or crushing by machines, their parts, devices, tools or means of transport
7	Impact, crushing by falling, spilling or pouring material (loosened machine parts, tools, materials, stones, rock fragments, etc.)
8	Contact with sharp stationary material agents
9	Human body impact on immobile material agents
10	Cutting from sharp, protruding elements (blades, sharp edges, rough surfaces)
11	Contact with hot or cold surfaces
12	Contact with dangerous and harmful chemicals (corrosive, burning, etc.)
13	Another kind of contact with material agents
14	Fire, explosion
15	Electric shock with a voltage of less than 1 kV
16	Electric shock with a voltage of more than 1 kV
17	Events related to static electricity
18	Noise
19	Mechanical vibration
20	Electromagnetic radiation
21	Ionizing radiation
22	Electric or magnetic field
23	Toxic chemical agents
24	Chemical irritants
25	Electromagnetic radiation
26	Electromagnetic radiation
27	Ionizing radiation
28	Electric or magnetic field
29	Toxic chemical agents
30	Chemical irritants
31	Microorganisms and macro-organisms and their products
32	Repulsive, unpleasant or additionally burdening (such as pungent odours) of impurities, forced contact with water, working under challenging weather conditions (especially during precipitation), etc.
33	Failures and other malfunctions of a material agent
34	Natural forces (lightning, flood, etc.)
35	Sudden medical cases (e.g. infarction, stroke)
36	Other events
37	Dynamic physical load

Source: (Świeboda, 2014)

Table 2. Job Description

JOB DESCRIPTION – for occupational risk assessment	
1. JOB TITLE	2. DIVISION / DEPARTMENT
Car mechanic	Technical section
3. WORK SYSTEM (daily, shift, number of shifts)	4. NUMBER OF EMPLOYEES
Daily	Total: 2 incl.: women – --
5. QUALIFICATIONS REQUIRED (basic)	6. QUALIFICATIONS REQUIRED (additional, licenses)
Vocational education – car mechanic	License to carry out vehicle diagnostic tests
7. LOCATION OF WORK POSITION / SITE BOUNDARY	
Workplace: the maintenance hall (repair and service) of motor vehicles; Site boundary: the area and communication routes	
8. JOB DESCRIPTION / type of work performed	
A car mechanic is a physical workstation. A mechanic performs servicing and repairing of vehicles, especially in the maintenance hall at the institution. A mechanic may also work on a vehicle outside the maintenance hall. A mechanic performs work in repair channels or with the use of cranes and lifts. Often in a forced position of the body (lying, bent, kneeling or standing). The maintenance hall where a mechanic works is heated but has very loose garage gates. Lighting in the hall is uneven.	
9. BASIC DUTIES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• failure diagnostics of mechanical and driving systems in vehicles,</li> <li>• repair of motor vehicles at the institution – according to the submitted request,</li> <li>• periodic technical inspections of vehicles,</li> <li>• replacement of damaged parts,</li> <li>• exchange of materials and consumables (oils, filters, fluids, etc.).</li> </ul>	
10. MATERIALS AND TECHNICAL MEASURES USED	
Diagnostic devices, measuring instruments and equipment, manual or pneumatically and electrically operated tools, cranes, vehicle jacks, winches, wheel balancers, oils and greases, chassis maintenance agents, agents for minor repair and lacquer works	
11. HARMFUL HAZARDOUS OR BURDENSOME FACTORS ON WORK POSITION	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• corrosive substances, allergens, irritants, fuel fumes, lubricants, oils, kerosene, operating fluids, etc.,</li> <li>• vehicle exhaust fumes and cut (sanded) surfaces,</li> <li>• sharp and hot particles and fragments produced by grinding or cutting metals,</li> <li>• work in channels or under lifts,</li> <li>• uneven or slippery surfaces,</li> <li>• forced body position, including work in repair channels,</li> <li>• rotating tool parts, electrically or pneumatically driven tools,</li> <li>• sharp edges, rotating parts of a vehicle, vehicle in motion,</li> <li>• flammable, fire hazard forming substances,</li> <li>• eye strain – work in poor lighting conditions,</li> <li>• variable atmospheric conditions.</li> </ul>	
12. ENVIRONMENTAL TESTS AND MEASUREMENTS RESULTS	
Noise: 93, 5 dB for 8 hour exposure; Lighting: depending on the place of measurement in the maintenance hall, the values did not meet the standard.	
13. SAFEGUARDS - COLLECTIVE AND INDIVIDUAL PROTECTION	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• gravity ventilation system, mechanical ventilation system,</li> <li>• oil resistant gloves,</li> <li>• oil resistant apron,</li> <li>• hearing protectors,</li> <li>• eye protection,</li> <li>• protective helmet,</li> <li>• prophylactic medical examination</li> </ul>	
14. HEALTH REQUIREMENTS (basic)	15. HEALTH REQUIREMENTS (specific)
Possessing up-to-date medical certificate on the absence of contraindications to perform work at the job position	None
16. OCCUPATIONAL ACCIDENTS/ CONFIRMED OCCUPATIONAL DISEASES	
Not found	

Source: own elaboration





Table 3. Identification of hazards, their sources, possible effects and applied safety measures

IDENTIFICATION OF HAZARDS, THEIR SOURCES, POSSIBLE EFFECTS AND APPLIED SAFETY MEASURES				
No.	HAZARDS	SOURCES OF HAZARDS	POSSIBLE EFFECTS OF HAZARDS	SAFETY MEASURES APPLIED
1	Fall on the same level (slip, stumble)	Slippery surface of the floor of the maintenance hall and communication routes, spilled oil or operating fluids, stumbling or tripping on fixed parts of the hall or elements or parts (wires) left behind	Injuries to body parts, in particular lower limbs injuries, sprains, dislocations, fractures, head injury	Caution when moving, maintaining order at a work stand, appropriate occupational and safety footwear
2	Fall from the higher to the lower level (fall from a height)	Slipping or tripping on fixed elements of the maintenance hall or elements or parts (wires) left behind; fall from interior stairs (going down to a channel) and outside stairs, fall into an unprotected channel, fall from a vehicle being serviced	Severe injuries, head spine and lower and upper limbs injuries	Particular care taken during work, maintaining order at a work stand, securing an unoccupied repair channel, care when moving around the hall
3	Hitting a stationary object	Hitting permanent workshop equipment and used machinery and equipment with a part of the body, hitting fixed or repaired vehicles in areas difficult to reach, e.g. in pits	Head injuries, injuries to body parts, bruises	Caution during repair works, head protection used, proper organization of work and order in the place of performing tasks
4	Impact from moving parts of machines or devices	Being hit by moving devices or tools, including pneumatic, hitting by rotating parts of equipment and tools	Head and facial injuries, body parts injuries, wounds	Particular caution when using equipment and electric tools with rotating components, face and head protection used, compliance with safety instructions and operating manuals for machines, devices and tools
5	Hitting, crushing by vehicles or transported parts	Hitting/crushing by moving vehicles or other means of transportation, crushing by refurbished vehicles – standing on a lift or other supports, fall or impact of a transported part of a vehicle or a vehicle component	Death, head injuries, body parts injuries, mainly fractures	Particular care during service and repair works using lifts and supports, compliance with safety instructions, handling a crane only by authorized persons and in accordance with operating instructions, caution when entering or exiting a vehicle from the hall, assurance when vehicles are in motion in the hall
6	Impact from falling objects	Assembled and disassembled vehicle components, tools	Injuries to the head, lower and upper limbs	Special care during service and repair works, using personal protection – head protection (helmet), compliance with safety instructions
7	Impact from moving parts of machines or devices	Being hit by moving devices or tools, including pneumatic, hitting by rotating parts of equipment and tools	Head and facial injuries, body parts injuries, wounds	Particular caution when using equipment and electric tools with rotating components, face and head protection used, compliance with safety instructions and operating manuals for machines, devices and tools
8	Hitting, crushing by vehicles or transported parts	Hitting/crushing by moving vehicles or other means of transportation, crushing by refurbished vehicles – standing on a lift or other supports, fall or impact of a transported part of a vehicle or a vehicle component	Death, head injuries, body parts injuries, mainly fractures	Particular care during service and repair works using lifts and supports, compliance with safety instructions, handling a crane only by authorized persons and in accordance with operating instructions, caution when entering or exiting a vehicle from the hall, assurance when vehicles are in motion in the hall
9	Impact from falling objects	Assembled and disassembled vehicle components, tools	Injuries to the head, lower and upper limbs	Special care during service and repair works, using personal protection – head protection (helmet), compliance with safety instructions
10	Contact with hot surfaces	Hot engine components, hot parts of electric tools	Thermal burns	Special care during service and repair works, using gloves, compliance with safety instructions
11	Sharp-edged surfaces, cutting edges	Tools, sharp parts of a vehicle, car body parts, etc.	Cutting injuries and cuts	Special care during service and repair works, using personal protection, including gloves, compliance with safety instructions
12	Body overload, muscle fatigue	Physical work, manual carrying objects	Muscle pain, tendon rupture, spinal injury	Using transport mechanical equipment, trolleys, carriages, etc., using lifting and handling equipment, manual handling instructions for manual transport, refreshments and meals

IDENTIFICATION OF HAZARDS, THEIR SOURCES, POSSIBLE EFFECTS AND APPLIED SAFETY MEASURES				
No.	HAZARDS	SOURCES OF HAZARDS	POSSIBLE EFFECTS OF HAZARDS	SAFETY MEASURES APPLIED
13	Noise	Operating engines of vehicles, machines and tools (electric and pneumatic) – especially when working simultaneously	Auditory organs diseases or hearing impairment, irritability and mental fatigue in case of noise nuisance	Personal protective equipment, proper organization of work – operating on a rotating basis, avoiding the work of machines and equipment at the same time
14	Variable microclimate	Work in maintenance hall at the open garage gate, periodically doing work in the open air	Respiratory system diseases: colds	Using clothing suitable for weather conditions, when possible – taking into account the current weather conditions during work organization
15	Chemically irritating substances and preparations	Oils, greases, operating liquids, cleaners for engines and parts (substances and preparations absorbed by the respiratory system, skin)	Irritation of respiratory tract, skin, etc.	Compliance with procedures for handling measures, instructions for safe handling of chemicals, using personal protective measures (masks, glasses, protective clothing), properly (effectively) functioning ventilation
16	Corrosive substances and preparations	Engine cleaners, skin contact	Chemical burns	Using personal protective equipment (masks, glasses, protective clothing, gloves), instructions for safe operation
17	Contact with electricity	Electrical installation in the maintenance hall; additional local lighting (portable lamps); electric powered devices; electric power tools	Electric shock, severe injuries to the body including fatal accidents	Compliance with manuals for operating equipment and tools; compliance with the prohibition on repairs of installations and equipment – failure reporting; increased attention; periodic equipment inspection
18	Forced position of the body	Working in confined spaces, difficult access, working in a repair channel, under vehicles or at vehicles	Muscle pains, spinal pain	Using instruments to facilitate work, proper organization of work, variability of work
19	Dust in the eye	Carelessness and haste, metal filings, performing service and repair works under the vehicles	Eye injuries	Personal protective equipment – cap, protective goggles
20	Fire and explosion	Sparking fire; careless handling with flammable and explosive materials; non-adherence to the smoking ban; defective electric installation	Burns, poisoning by carbon monoxide and chemical compounds contained in the smoke, death	Strict adherence to applicable fire prevention instructions; instructions for handling with flammable materials; smoking in designated areas

Source: own elaboration

Table 4. Occupational Risk Assessment Sheet

OCCUPATIONAL RISK ASSESSMENT SHEET according to RISK SCORE method						
No.	TYPE OF HAZARD/ NUISANCE	POSSIBLE EFFECTS OF HAZARD (S)	EXPOSURE TO HAZARD (E)	PROBABILITY OF HAZARD OCCURRENCE (P)	RISK CATEGORY (R) R = S x E x P	PROTECTIVE MEASURES
1	Fall on the same level (slip, stumble)	S=3 absence	E=6 frequent (every day)	P=3 practically possible	R=54 Low	Control needed, care must be taken to ensure that the risk remains at the same level
2	Fall from the higher to the lower level (fall from a height)	S=7 severe injuries	E=6 frequent (every day)	P=1 unlikely, but possible	R=42 Low	Control needed, care must be taken to ensure that the risk remains at the same level
3	Hitting a stationary object	S=3 absence	E=6 frequent (every day)	P=3 practically possible	R=54 Low	Control needed, care must be taken to ensure that the risk remains at the same level
4	Impact from moving parts of machines or devices	S=3 absence	E=6 frequent (every day)	P=3 practically possible	R=54 Low	Control needed, care must be taken to ensure that the risk remains at the same level

OCCUPATIONAL RISK ASSESSMENT SHEET according to RISK SCORE method						
No.	TYPE OF HAZARD/ NUISANCE	POSSIBLE EFFECTS OF HAZARD (S)	EXPOSURE TO HAZARD (E)	PROBABILITY OF HAZARD OCCURRENCE (P)	RISK CATEGORY (R) R = S x E x P	PROTECTIVE MEASURES
5	Hitting, crushing by vehicles or transported parts	S=7 severe injuries	E=3 occasionally (once a week)	P=3 practically possible	R=63 Low	Control needed, care must be taken to ensure that the risk remains at the same level
6	Impact from falling objects	S=3 absence	E=6 frequent (every day)	P=3 practically possible	R=54 Low	Control needed, care must be taken to ensure that the risk remains at the same level
7	Contact with hot surfaces	S=3 absence	E=1 minimal (several times a year)	P=3 practically possible	R=9 Acceptable	No need to take action but control is recommended to ensure that the risk remains at the same level
8	Sharp-edged surfaces, cutting edges	S=3 absence	E=6 frequent (every day)	P=3 practically possible	R=54 Low	Control needed, care must be taken to ensure that the risk remains at the same level
9	Body overload, muscle fatigue	S=3 absence	E=6 frequent (every day)	P=3 practically possible	R=54 Low	Control needed, care must be taken to ensure that the risk remains at the same level
10	Noise	S=3 absence	E=6 frequent (every day)	P=3 practically possible	R=54 Low	Control needed, care must be taken to ensure that the risk remains at the same level
11	Variable microclimate	S=3 absence	E=1 minimal (several times a year)	P=3 practically possible	R=9 Acceptable	No need to take action but control is recommended to ensure that the risk remains at the same level
12	Chemically irritating substances and preparations	S=3 absence	E=3 occasionally (once a week)	P=3 practically possible	R=27 Low	Control needed, care must be taken to ensure that the risk remains at the same level
13	Corrosive substances and preparations	S=3 absence	E=3 occasionally (once a week)	P=3 practically possible	R=27 Low	Control needed, care must be taken to ensure that the risk remains at the same level
14	Contact with electricity	S=7 severe injuries	E=3 occasionally (once a week)	P=3 practically possible	R=63 Low	Control needed, care must be taken to ensure that the risk remains at the same level
15	Forced position of the body	S=3 absence	E=6 frequent (every day)	P=3 practically possible	R=54 Low	Control needed, care must be taken to ensure that the risk remains at the same level
16	Dust in the eye	S=1 first-aid assistance	E=6 frequent (every day)	P=3 practically possible	R=18 Acceptable	No need to take action but control is recommended to ensure that the risk remains at the same level
17	Fire and explosion	S=7 severe injuries	E=3 occasionally (once a week)	P=3 practically possible	R=63 Low	Control needed, care must be taken to ensure that the risk remains at the same level
<b>GENERAL OCCUPATIONAL RISK ASSESSMENT AT THE EVALUATED WORKPLACE:</b>						
RISK:		Acceptable			No need to take preventive actions	
REMARKS		LACK OF OR NON-USE OF PREVIOUS PROTECTIVE MEASURES INCREASES THE RISK CATEGORY, I.E. ENHANCES THE PROBABILITY OF ACCIDENT/ DISEASE OCCURRENCE				

Source: own elaboration



Table 5. Employee’s Occupational Risk Information Sheet

EMPLOYEE’S OCCUPATIONAL RISK INFORMATION SHEET				
No.	HAZARDS	SOURCES OF HAZARDS	POSSIBLE EFFECTS OF HAZARD	OCCUPATIONAL RISK CATEGORY
1	<b>Fall on the same level</b> (slip, stumble)	Slippery surface of the floor of the maintenance hall and communication routes, spilled oil or operating fluids, stumbling or tripping on fixed parts of the hall or elements or parts (wires) left behind	Injuries to body parts, in particular lower limbs injuries, sprains, dislocations, fractures, head injury	<b>ACCEPTABLE RISK</b>
	<b>PROTECTIVE MEASURES AGAINST HAZARD REQUIRED</b>	Caution when moving, maintaining order at a work stand, appropriate occupational and safety footwear		
2	<b>Fall from the higher to the lower level</b> (fall from a height)	Slipping or tripping on fixed elements of the maintenance hall or elements or parts (wires) left behind; fall from interior stairs (going down to a channel) and outside stairs, fall into an unprotected channel, fall from a vehicle being serviced	Severe injuries, head spine and lower and upper limbs injuries	<b>ACCEPTABLE RISK</b>
	<b>PROTECTIVE MEASURES AGAINST HAZARD REQUIRED</b>	Particular care taken during work, maintaining order at a work stand, securing an unoccupied repair channel, care when moving around the hall		
3	<b>Hitting a stationary object</b>	Hitting permanent workshop equipment and used machinery and equipment with a part of the body, hitting fixed or repaired vehicles in areas difficult to reach, e.g. in pits	Head injuries, injuries to body parts, bruises	<b>ACCEPTABLE RISK</b>
	<b>PROTECTIVE MEASURES AGAINST HAZARD REQUIRED</b>	Caution during repair works, head protection used, proper organization of work and order in the place of performing tasks		
4	<b>Impact from moving parts of machines or devices</b>	Being hit by moving devices or tools, including pneumatic, hitting by rotating parts of equipment and tools	Head and facial injuries, body parts injuries, wounds	<b>ACCEPTABLE RISK</b>
	<b>PROTECTIVE MEASURES AGAINST HAZARD REQUIRED</b>	Particular caution when using equipment and electric tools with rotating components, face and head protection used, compliance with safety instructions and operating manuals for machines, devices and tools		
5	<b>Hitting, crushing by vehicles or transported parts</b>	Hitting/crushing by moving vehicles or other means of transportation, crushing by refurbished vehicles – standing on a lift or other supports, fall or impact of a transported part of a vehicle or a vehicle component	Death, head injuries, body parts injuries, mainly fractures	<b>ACCEPTABLE RISK</b>
	<b>PROTECTIVE MEASURES AGAINST HAZARD REQUIRED</b>	Particular care during service and repair works using lifts and supports, compliance with safety instructions, handling a crane only by authorized persons and in accordance with operating instructions, caution when entering or exiting a vehicle from the hall, assurance when vehicles are in motion in the hall		
6	<b>Impact from falling objects</b>	Assembled and disassembled vehicle components, tools	Injuries to the head, lower and upper limbs	<b>ACCEPTABLE RISK</b>
	<b>PROTECTIVE MEASURES AGAINST HAZARD REQUIRED</b>	Special care during service and repair works, using personal protection – head protection (helmet), compliance with safety instructions		
7	<b>Contact with hot surfaces</b>	Hot engine components, hot parts of electric tools	Thermal burns	<b>ACCEPTABLE RISK</b>
	<b>PROTECTIVE MEASURES AGAINST HAZARD REQUIRED</b>	Special care during service and repair works, using gloves, compliance with safety instructions		
8	<b>Sharp-edged surfaces, cutting edges</b>	Tools, sharp parts of a vehicle, car body parts, etc.	Cutting injuries and cuts	<b>ACCEPTABLE RISK</b>
	<b>PROTECTIVE MEASURES AGAINST HAZARD REQUIRED</b>	Special care during service and repair works, using personal protection, including gloves, compliance with safety instructions		

EMPLOYEE'S OCCUPATIONAL RISK INFORMATION SHEET				
No.	HAZARDS	SOURCES OF HAZARDS	POSSIBLE EFFECTS OF HAZARD	OCCUPATIONAL RISK CATEGORY
9	Body overload, muscle fatigue	Physical work, manual carrying objects	Muscle pain, tendon rupture, spinal injury	ACCEPTABLE RISK
	<b>PROTECTIVE MEASURES AGAINST HAZARD REQUIRED</b>	Using transport mechanical equipment, trolleys, carriages, etc., using lifting and handling equipment, manual handling instructions for manual transport, refreshments and meals		
10	Noise	Operating engines of vehicles, machines and tools (electric and pneumatic) – especially when working simultaneously	Auditory organs diseases or hearing impairment, irritability and mental fatigue in case of noise nuisance	ACCEPTABLE RISK
	<b>PROTECTIVE MEASURES AGAINST HAZARD REQUIRED</b>	Personal protective equipment, proper organization of work – operating on a rotating basis, avoiding the work of machines and equipment at the same time		
11	Variable microclimate	Work in maintenance hall at the open garage gate, periodically doing work in the open air	Respiratory system diseases: colds	ACCEPTABLE RISK
	<b>PROTECTIVE MEASURES AGAINST HAZARD REQUIRED</b>	Using clothing suitable for weather conditions, when possible – taking into account the current weather conditions during work organization		
12	Chemically irritating substances and preparations	Oils, greases, operating liquids, cleaners for engines and parts (substances and preparations absorbed by the respiratory system, skin)	Irritation of respiratory tract, skin, etc.	ACCEPTABLE RISK
	<b>PROTECTIVE MEASURES AGAINST HAZARD REQUIRED</b>	Compliance with procedures for handling measures, instructions for safe handling of chemicals, using personal protective measures (masks, glasses, protective clothing), properly (effectively) functioning ventilation		
13	Corrosive substances and preparations	Engine cleaners, skin contact	Chemical burns	ACCEPTABLE RISK
	<b>PROTECTIVE MEASURES AGAINST HAZARD REQUIRED</b>	Using personal protective equipment (masks, glasses, protective clothing, gloves), instructions for safe operation		
14	Contact with electricity	Electrical installation in the maintenance hall; additional local lighting (portable lamps); electric powered devices; electric power tools	Electric shock, severe injuries to the body including fatal accidents	ACCEPTABLE RISK
	<b>PROTECTIVE MEASURES AGAINST HAZARD REQUIRED</b>	Compliance with manuals for operating equipment and tools; compliance with the prohibition on repairs of installations and equipment – failure reporting; increased attention; periodic equipment inspection		
15	Forced position of the body	Working in confined spaces, difficult access, working in a repair channel, under vehicles or at vehicles	Muscle pains, spinal pain	ACCEPTABLE RISK
	<b>PROTECTIVE MEASURES AGAINST HAZARD REQUIRED</b>	Using instruments to facilitate work, proper organization of work, variability of work		
16	Dust in the eye	Carelessness and haste, metal filings, performing service and repair works under the vehicles	Eye injuries	ACCEPTABLE RISK
	<b>PROTECTIVE MEASURES AGAINST HAZARD REQUIRED</b>	Personal protective equipment – cap, protective goggles		
17	Fire and explosion	Sparking fire; careless handling with flammable and explosive materials; non-adherence to the smoking ban; defective electric installation	Burns, poisoning by carbon monoxide and chemical compounds contained in the smoke, death	ACCEPTABLE RISK
	<b>PROTECTIVE MEASURES AGAINST HAZARD REQUIRED</b>	Strict adherence to applicable fire prevention instructions; instructions for handling with flammable materials; smoking in designated areas		
<b>Absence or non-use of security measures increases the risk category, i.e. enhances the probability of an accident or disease occurrence</b>				

Source: own elaboration

- research results and measurement of harmful factors conducted by the Labour Environment Research Laboratory;
- during an interview with an employee working in the position under examination.

The information collected in the form served to carry out further risk assessment procedure.

2. Stage II: Hazard Identification. Hazards were identified by analysing the information collected in the first stage. The Job Safety Analysis method consisting in the description of all tasks performed at workplaces was used to identify hazards and determine risks, situations and dangerous events associated with them. The analysis of OSH conditions was helpful to identify hazards at the selected job positions (Smoliński, 2001). For this purpose, a checklist containing the list of occupational risks to health and life is presented in Table 1. The identified hazards were included in the purposefully set up card for identifying risks, their sources, possible effects and safeguards used.
3. Stages III and IV: Estimating risk and setting risk acceptability. The risk estimation stage is closely linked to the stage of identifying hazards. It depends on the subjugation of certain values to each hazard depending on the degree of damage and its probability.
4. Stage V: Summary of the occupational risk assessment. The acceptability stage completes proper occupational risk assessment. However, taking into account the methodology of operation, the wholeness of the activities performed should be summarized. Therefore, although there is no such procedural requirement, the summary constitutes the final stage of the occupational risk assessment at selected workplaces. The results of risk assessment enabled, in particular, to determine whether occupational risks at workplaces linked to hazards are properly mitigated. If not, what actions (corrective and / or preventive) should still be undertaken in order to eliminate or adequately reduce this risk.

## Results of research - Occupational risk assessment at a selected workplace

**D**uring the research, the broad risk analysis was carried out at many different positions in the selected institution. However, for the purpose of presenting the method used and limited space of the article, the position of mechanic in the technical section of the support department was selected, due to a large number of potential threats which occur on that position. Therefore, it is a physical workplace with the use of hazardous machinery and equipment that was chosen as the only example for the risk analysis.

A detailed assessment was included in the risk assessment sheet, which contains the following elements: Job Description (Table 2); Identification of threats, their sources, possible effects and security measures (Table 3); Occupational Risk Assessment Sheet (Table 4); Employee's Occupational Risk Information Sheet (Table 5).

The carried out risk analysis showed that there are no irregularities related to work performed at the selected workplace. The implemented preventive measures fulfil their function and are sufficient. However, any deviation from the standard poses a hazard and also increases the risk category. At present hazard is at an acceptable level and therefore the workplace should be monitored on a regular basis so that the hazard category does not change. Regular training on health and safety and firefighting as well as job instructions are some of numerous risk prevention options at workplaces, as they play a key role in informing a worker of hazards and protecting him/her from possible accidents. Accident prevention is also the liability of an employee, who is responsible for informing about any events and signalling the wrong way of working on the site. It is also important to alert co-workers and rescue services to a possibility of hazard occurrence. Each event must be registered, including the indication as to where and when the event occurred, the event description and preventive measures and mitigating measures implemented.

Another important step in pre – and post-accident activities is monitoring workplaces, which is of particular importance due to the possibility of faster detection of undesirable effects in the work environment. Any irregularities should be reported promptly to an employer or a manager in charge of the establishment.

Current medical examinations, which every employee is obliged to possess, are also essential. Persons who control the validity of medical certificates should not allow employees who fail to provide valid examinations to perform work.

## Conclusions

**A**nalysing and assessing occupational risk is an important step to improve working conditions through identifying hazards that relate to a particular job position, and activities aimed at eliminating or minimizing them. In spite of the fact that there are many methods to analyse occupational risk, it should be mentioned that it is crucial to stimulate research into the practical risk control procedures adjusted to the local situation and „to select the method that is designed to suit their needs”. The conducted in the paper occupational risk assessment conducted with the use of a well-known and simple method but adjusted to local conditions assessment sheet has proved that in occupational risk assessment it is not important to use a highly developed method but rather a simple one, yet in a conscious way and adapted to the local situation. To sum up, it should be kept in mind that the right method is not a guarantee of success. Certain proficiency and experience of a person who will apply it is still necessary for proper assessment.

One of the most important advantages of the applied approach is a numerically expressed risk assessment. Of course, an approach based on figures allows prioritization, but will not be able to consider certain major aspects, such as ergonomics and psychosocial risks. Certain methods are difficult to apply, or even impossible, for chronic intoxication risk assessment, mental or physical fatigue assessment, etc. The method and a dedicated risk assessment sheet on



the one hand are easy to use and have a fairly universal character, but on the other hand, the method also has some limitations that result from its adjustment to the local conditions of the employer. However, the approach can serve as an example of using a simple method in the application to the specific requirements of the employer.

The carried out research is of a preliminary nature and needs to be continued. Further research will focus on comparing the applied method to alternative approaches to base further inference on triangulation principles. It is expected that, as a result of further research, greater versatility of the applied method will be achieved as well as the possibility of adapting it to specific work conditions, e.g. managers working in various cultural conditions, accountants in various organizations, IT specialists with various competences and equipment, teachers working with difficult youth, etc. It is planned that the final utilitarian effect of the research will be an adjusted IT system supporting risk analysis at workplaces.

To sum up, the provided case study has shown as well, that risk is permissible in all cases and no additional preventive actions are required. However, a failure to comply with existing safeguards or lack of them increase the risk and, as a result, increase the likelihood of an accident or disease. It is therefore advisable to carry out regular checks so that the state of the precautionary measures taken and implemented beforehand is supervised. However, an extremely important action in the process of OHS is to make employees and employers aware of harmful, hazardous or onerous to health factors that can occur when working at a position occupied.

---

**plk dr hab. inż. Tomasz Smal**  
**General Tadeusz Kościuszko**  
**Military University of Land Forces**  
**Faculty of Management**  
**e-mail: [tomasz.smal@awl.edu.pl](mailto:tomasz.smal@awl.edu.pl)**

**mgr inż. Karolina Gaik**  
**General Tadeusz Kościuszko**  
**Military University of Land Forces**  
**Faculty of Security Studies**  
**e-mail: [karolinagaik@gmail.com](mailto:karolinagaik@gmail.com)**

## References

- [1] Beściak M. (2011), *Determinanty bezpieczeństwa pracowników w miejscu pracy*, [w:] M. Włodarczyk, A. Marjański (red.), *Bezpieczeństwo i zarządzanie kryzysowe – uwarunkowania XXI wieku. Współczesne aspekty zarządzania kryzysowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Vol. XII, Nr 2, Wydawnictwo SWSPiZ w Łodzi, Łódź, s. 49–66.
- [2] Dyrektywa Rady 89/391/EWG z dnia 12 czerwca 1989 r. w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy, Chpt. 05, Vol. 001, s. 349–357.
- [3] Gaik K., Smal T. (2017), *Zarządzanie bezpieczeństwem na stanowiskach pracy na przykładzie uczelni wyższej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo – Humanistycznego Seria: Administracja i Zarządzanie, Nr 42(115), s. 297–310.
- [4] Geller E.S. (2005), *Behavior-Based Safety and Occupational Risk Management*, „SAGE Journals”, Vol. 29, Iss. 3, pp. 539–561.
- [5] Hudson P.T.W. (2003), *Aviation Safety Culture*, „Journal of Aviation Management”, Vol. 3, Iss. 3, s. 27–48.
- [6] Ingram T. (2013), *Opisy stanowisk pracy – konieczność czy zbędny trud?* „Przeгляд Organizacji”, Nr 7, s. 3–8.
- [7] ISO (2009), *ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and Guidelines*, International Organization for Standardization, Available from: [www.iso.org](http://www.iso.org), access date: 26.02.2018.
- [8] Joy J., Griffiths D. (2004), *National Minerals Industry Safety and Health Risk Assessment Guideline*, Version 3, March, MCA and MISHC, Australia.
- [9] Kogi K. (2002), *Work Improvement and Occupational Safety and Health Management Systems: Common Features and Research Needs*, „Industrial Health”, Vol. 40, No. 2, pp. 121–133.
- [10] Kopczewski M., Smal T. (2017), *Safety in a Manufacturing Company*, „Foundations of Management”, Vol. 9, pp. 33–42.
- [11] Moraru R.I. (2012), *Current Trends and Future Developments in Occupational Health and Safety Risk*, [in:] J. Emblemssvåg (ed.), *Management, Risk Management for the Future – Theory and Cases*, InTech, Available from: <http://www.intechopen.com>, access date: 24.02.2018.
- [12] Muñiz B.F., Montes-Peón J.M., Vázquez-Ordás C.J. (2012), *Occupational Risk Management under the OHSAS 18001 Standard: Analysis of Perceptions and Attitudes of Certified Firms*, „Journal of Cleaner Production”, Vol. 24, March, pp. 36–47.
- [13] Murashov V., Howard J. (2009), *Essential Features for Proactive Risk Management*, „Nature Nanotechnology”, Vol. 4, pp. 467–470.
- [14] Państwowa Inspekcja Pracy, <https://www.pip.gov.pl>, data dostępu: 14.02.2018 r.
- [15] PN-N-18001:2011, *System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Ogólne wytyczne do oceny ryzyka zawodowego*, Warszawa.
- [16] Raczkowski B. (2016), *BHP w praktyce*, Wydawnictwo dla biznesu ODDK, Gdańsk.
- [17] Raczkowski K., Sułkowski Ł. (2014), *Zarządzanie bezpieczeństwem – Metody i techniki*, Difin, Warszawa.
- [18] Romanowska-Słomka I., Słomka A. (2006), *Ryzyko zawodowe. Procedury, metody, zagrożenia*, Biblioteka Ośrodka Szkolenia PIP, Wrocław.
- [19] Smoliński D. (2001), *Ocena ryzyka zawodowego z zastosowaniem komputera*, Wydawnictwo dla biznesu ODDK, Gdańsk.
- [20] Świeboda A. (2014), *Ocena ryzyka zawodowego 2014. Praktyczny informator*, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa.
- [21] Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. 1974, Nr 24, poz. 141), Dział IV.
- [22] Warchał M. (2010), *Ocena ryzyka zawodowego – czynniki psychospołeczne*, Państwowa Inspekcja Pracy – Główny Inspektorat Pracy Departament Prewencji i Promocji, Warszawa.



## Przesłanki i skutki zastosowania metody Risk Score do oceny ryzyka zawodowego na wybranym stanowisku

### Streszczenie

W artykule przedstawiono podstawy zarządzania ryzykiem, a zwłaszcza kwestie związane z metodyką oceny ryzyka zawodowego na wybranych stanowiskach pracy. Na potrzeby oceny ryzyka zawodowego w badanej instytucji zaproponowano metodę Risk Score oraz przedstawiono efekty tej oceny na przykładzie wybranego stanowiska z użyciem karty oceny ryzyka zawodowego, która została dostosowana do lokalnych uwarunkowań. Przygotowana

propozycja karty oceny ryzyka zawiera charakterystykę danego stanowiska pracy, identyfikację zagrożeń, ich źródła, możliwych skutków i stosowanych zabezpieczeń na wybranym stanowisku oraz kartę zapoznania pracownika z oceną ryzyka zawodowego. Głównym założeniem dokonanej oceny ryzyka zawodowego było zbadanie możliwych zagrożeń, które występują w środowisku pracowniczym oraz możliwie najlepsze dostosowanie zabezpieczeń zapobiegających wystąpieniu niepożądanego zdarzenia.

### Słowa kluczowe

zarządzanie ryzykiem, ocena ryzyka zawodowego, identyfikacja zagrożeń w środowisku pracy

# FUNKCJONOWANIE BIUR ZARZĄDZANIA PROCESAMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Agnieszka Bitkowska

## Wprowadzenie

Zmieniające się dynamicznie otoczenie oraz rosnące wymagania klientów sprawiają, że przedsiębiorstwa poszukują wielu nowych metod i koncepcji zarządzania w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej. W ostatnich latach znaczna liczba przedsiębiorstw podejmowała wiele inicjatyw związanych z wdrożeniem zarządzania procesowego, które miały na celu zwiększenie efektywności operacyjnej, tworzenie nowych usług, automatyzację i doskonalenie procesów (Balzarowa i in., 2004; Ko i in., 2009; Niehaves i in., 2014, s. 90–106; Gabryelczyk i in., 2016). Zakres i cel przedsięwzięć związanych z doskonaleniem procesów powinien wynikać z efektów diagnozy rzeczywistych problemów, które występują w przedsiębiorstwie oraz negatywnie oddziałują na wydajność i pożądaną przez interesariuszy przebieg procesów (Niehaves i in., 2014, s. 90–106). Jak podkreśla R. Gabryelczyk (2016), samoocena dokonana przez pracowników jest zdecydowanie łatwiejszym przedsięwzięciem, a również pozwala wnioskować na temat poziomu dojrzałości procesów całej organizacji, wskazuje obszary potrzebujące doskonalenia. Zarządzanie procesowe, wspierając realizację celów, wymaga powiązania z ogólnoorganizacyjną strategią przedsiębiorstwa (Hernaus, 2012). Umożliwia dostosowanie się do zmiennych warunków otoczenia, prowadzi do coraz wyższej efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa przy zachowaniu niezbędnej elastyczności działania (Sidorova, Isik, 2010).

Sukces implementacji tej koncepcji zależy od wprowadzenia zmian w płaszczyźnie organizacyjnej, informacyjnej, wiedzy, finansowej, a w szczególności społecznej

(Bitkowska, 2016; Tyrańska, 2017). Wdrożenie zarządzania procesowego napotyka na wiele trudności. Przeprowadzone badania wskazują, iż największą barierę stanowi opór pracowników wobec ciągłych zmian, trudności w zrozumieniu i stosowaniu tej koncepcji, trudności dotyczące zmiany kultury organizacyjnej oraz problemy z dostosowaniem systemów informatycznych wspierających zarządzanie procesowe (Bitkowska, 2016). Jednym z najważniejszych czynników jest zatem gotowość pracowników do wprowadzania zmian, a czynniki potencjału rzeczowego, informacyjnego i finansowego mają charakter wspomagający (Brayer-Marczak, Nowosielski, 2016). Wprowadzanie zmian poprzez usprawnianie procesów powinno odbywać się z wykorzystaniem wiedzy zarówno o mocnych, jak i słabych stronach przedsiębiorstwa, a także jego zasobach (Jurczuk, 2013, s. 14–17; Nadarajah i in., 2016, s. 1069–1078). Jak podkreśla S. Brzeziński (2016), efektywne zarządzanie coraz częściej nie przebiega według struktur funkcjonalnych, lecz według procesów organizacyjnych, gdyż tam tworzy się wartość dodaną. Takiemu podejściu służy właśnie wdrożenie zarządzania procesowego obejmujące poszczególne etapy, do których można zaliczyć: identyfikację, modelowanie, doskonalenie procesów zgodnie z założeniami strategicznymi przedsiębiorstwa (Grajewski, 2014; 2016; Bitkowska, 2013, s. 60).

W przedsiębiorstwach, w których wdrożono zarządzanie procesowe, powoływane są biura zarządzania procesami, w których pracownicy dysponują specjalistyczną wiedzą i umiejętnościami pozwalającymi na wprowadzenie zmian

w modelach procesów, umożliwiając prowadzenie szkoleń oraz współdziałając z przedsiębiorstwami doradczymi. Jednym z istotnych zadań tej jednostki jest uświadomienie pracownikom korzyści wynikających z wdrożenia koncepcji zarządzania procesami oraz budowanie kultury zmian. Celem artykułu jest prezentacja specyfiki funkcjonowania biur zarządzania procesami we współczesnych przedsiębiorstwach z uwzględnieniem ich struktury i realizowanych zadań. W pracy wykorzystano analizę dostępnych źródeł literaturowych oraz analizę badań w zakresie biur zarządzania procesami na świecie i w Polsce. Brak w polskiej literaturze publikacji w tym obszarze wskazuje na konieczność podjęcia tego zagadnienia zarówno w warstwie teoretycznej, jak i empirycznej.

## Istota funkcjonowania biura zarządzania procesami

W wybranych przedsiębiorstwach, które wdrożyły zarządzanie procesowe, funkcjonują zwane biura zarządzania procesami (ang. Business Process Centers of Excellence – BPCoE). Jednostki te zostały powołane do wspierania różnych inicjatyw procesowych. Biuro zarządzania procesami jest scentralizowaną jednostką, której głównym zadaniem jest wprowadzanie dobrych praktyk z zakresu zarządzania procesami. Autorzy M. von Rosing, M. Hove i H. von Scheel (2015, s. 217) podkreślają, iż istnienie biura zarządzania procesami jest kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw zorientowanych na procesy. Wybrane definicje biura zarządzania procesami prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Wybrane definicje biura zarządzania procesami

Definicja	Autorzy
Jednostka organizacyjna, która pełni rolę zarówno punktu inicjacji, jak i organizowania działań procesowych, realizuje wsparcie w zakresie zarządzania procesami, a także w zakresie pomiarów procesów i realizacji sprawozdawczości	von Rosing, Hove, von Scheel (2015, s. 217)
Formalna jednostka, służąca wsparciu realizacji prac procesowych, której głównym zadaniem jest koordynacja wszystkich procesów w organizacji, monitorowanie wydajności procesów, realizacja projektów, wspieranie wysiłków na rzecz zmian w procesach	Harmon, Wolf (2012)

Źródło: opracowanie własne

Biuro zarządzania procesami to jednostka udzielająca wsparcia dla menedżerów procesów, podprocesów, jak również pracowników w zakresie realizacji procesów, monitorowania czy ich doskonalenia. Zaprezentowane definicje potwierdzają rolę biura zarządzania procesami jako jednostki wspierającej wszelkiego rodzaju inicjatywy procesowe, a także centrum kompetencji, którego celem jest dostarczanie zaleceń i wskazówek dotyczących działania procesów, projektów i planowanych zmian.

## Funkcje i zadania biur zarządzania procesami

Biuro zarządzania procesami to jednostka wyodrębniona w strukturze organizacyjnej, której głównym zadaniem jest centralizacja i koordynacja przedsięwzięć procesowych. Do najważniejszych funkcji biur zarządzania procesami należą (Roseman, 2010; Richardson, 2006):

- 1) wdrażanie standardów, metodyk zarządzania procesami,
- 2) inicjowanie i modelowanie procesów,
- 3) koordynacja realizacji procesów,
- 4) monitorowanie oraz controlling procesów,
- 5) doskonalenie procesów.

Ponadto w ramach realizowanych zadań biuro dokonuje oceny dojrzałości procesowej, sprawdzenia zgodności procesów ze założoną strategią i misją przedsiębiorstwa. Realizuje także projekty w zakresie doskonalenia procesów, udziela wsparcia technologicznego w zakresie systemów informatycznych (Jesus i in., 2009; Frost i in., 2002).

Zadania i obowiązki, które należą do biura zarządzania procesami, można podzielić na bezpośrednio związane z polityką procesową, dotyczące prowadzenia projektów, programów i udzielania wsparcia organizacji oraz specjalistyczno-ekspertskie (tab. 2).

Tabela 2. Funkcje biura zarządzania procesami

Funkcje	Charakterystyka
Związane bezpośrednio z polityką procesową	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utrzymanie i promocja standardów zarządzania procesami</li> <li>• współpraca pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi w zakresie realizacji zadań i celów polityki procesowej</li> <li>• promocja kultury zarządzania procesami</li> <li>• zarządzanie systemem informacji o procesach</li> <li>• wspieranie polityki dotyczącej zasobów ludzkich w procesach</li> </ul>
Związane z prowadzeniem projektów, programów oraz udzielaniem wsparcia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mentoring i coaching menedżerów procesów</li> <li>• zapewnienie dostępu do wiedzy o procesach, gromadzenie procedur realizacji projektów, szkolenia i konsultacje</li> <li>• monitoring kompletności i jakości dokumentów procesowych, np. modeli procesów</li> <li>• zarządzanie bazą wiedzy procesowej w zakresie standardów zarządzania procesami</li> <li>• promocja najlepszych praktyk z zakresu zarządzania procesami</li> </ul>
Specjalistyczno-ekspertskie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przygotowanie eksperckich analiz z określonych aspektów zarządzania procesami</li> <li>• monitorowanie jakości procesów, z których korzystają klienci i użytkownicy</li> <li>• zarządzanie zmianami, doradztwo w zakresie kluczowych procesów</li> <li>• organizowanie szkoleń procesowych dla pracowników i menedżerów procesów</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Roseman, 2010; Richardson, 2006; Jesus i in., 2009; Frost i in., 2002)

Biuro zarządzania procesami gromadzi wiedzę i doświadczenia procesowe pracowników, zespołów procesowych, menedżerów procesów, które trafiają do repozytorium wiedzy. Są tam przechowywane zasoby wiedzy w postaci modeli procesów i ich kolejnych wersji. Pozwala to na pozyskiwanie, przechowywanie wiedzy organizacyjnej, zespołowej czy indywidualnej, co umożliwia skracanie czasu przebiegu procesów, obniżenie kosztów, a w konsekwencji przyczynia się do realizacji procesów sprawniej i skuteczniej. Biuro zarządzania procesami powinno dbać o rozwój wiedzy i kompetencji kierowników procesów, szkolić zespoły procesowe, opracować wspólną metodykę zarządzania procesami oraz standardową dokumentację (Roseman, 2010; Richardson, 2006). Pracownicy biura dysponują specjalistyczną wiedzą i umiejętnościami w zakresie podejścia procesowego, wprowadzania zmian, doskonalenia procesów, prowadzenia szkoleń kadry i współpracy z jednostkami zewnętrznymi (Boots, 2011, s. 2). Pomagają także w zakresie implementacji rozwiązań procesowych w departamentach, działach, w całej strukturze organizacji. Biuro zarządzania powinno wspierać następujące zadania: budowę architektury procesów, definiowanie i opracowywanie niezbędnych procesów oraz integrację procesów, zapewnienie powiązania procesów ze strategią przedsiębiorstwa (Boots, 2011; Kaplan, Norton, 2010).

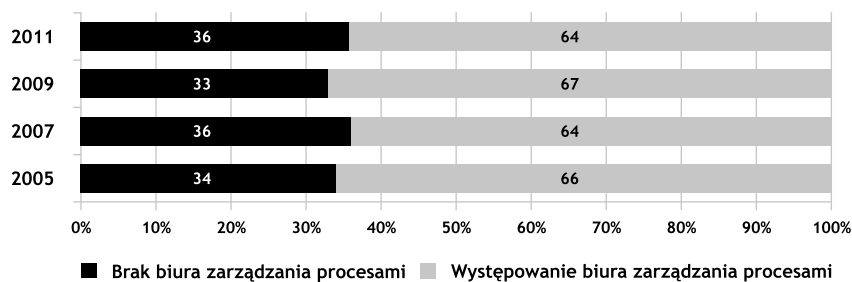
Biuro zarządzania procesami stanowi także platformę wymiany wiedzy, jest koordynatorem zachowania i dystrybucji wiedzy w procesach, prowadzi archiwum i repozytoria procesowe, jest komórką odpowiedzialną za ocenę doświadczeń procesowych i wdrożenie najlepszych praktyk. Pełni także rolę koordynatora wewnętrznych szkoleń

z zakresu zarządzania procesami. Zaletą funkcjonowania biura zarządzania procesami jest tworzenie podstaw doskonalenia kompetencji procesowych, doskonalenia komunikacji i koordynacji procesów. Rola biura zarządzania procesami jako integratora wiedzy zawiera wiele działań związanych z pozyskiwaniem, organizowaniem, utrzymaniem i dystrybucją wiedzy, jak również działaniami związanymi z działalnością szkoleniową i rozwojem zawodowym pracowników. Jedną z przesłanek jest także tworzenie klimatu dzielenia się wiedzą i wsparcia pracowników w podejmowaniu różnych inicjatyw procesowych.

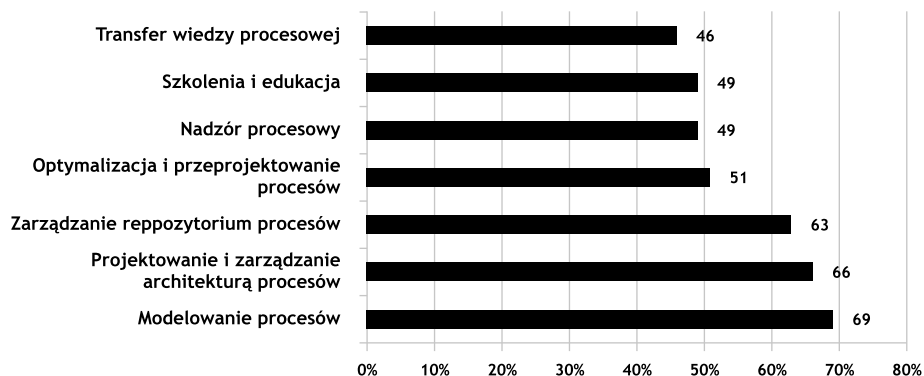
## Funkcjonowanie biur zarządzania procesami – wyniki badań na świecie i w Polsce

**D**ziałalność biur zarządzania procesami staje się przedmiotem zainteresowania środowisk naukowych i praktyków. Należy wskazać na niedostateczną liczbę badań w tym zakresie na świecie, a w szczególności w Polsce. Badania przeprowadzone na świecie w latach 2005–2011 wskazują, iż wśród przedsiębiorstw zorientowanych procesowo średnio 65% tworzy biuro zarządzania procesami (Harmon, Wolf, 2012) (rys. 1).

Analiza światowych badań dotyczących zadań realizowanych przez biura zarządzania procesami wskazuje głównie na: modelowanie procesów (69%), projektowanie i zarządzanie architekturą procesów (66%), zarządzanie repozytorium procesów (63%) oraz optymalizację i przeprojektowanie procesów (51%) (rys. 2). Ponadto biura realizują nadzór procesowy (49%), szkolenia i edukację (49%) oraz transfer wiedzy procesowej (46%).



Rys. 1. Funkcjonowanie biura zarządzania procesami w badanych przedsiębiorstwach na świecie  
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Harmon, Wolf, 2012)



Rys. 2. Funkcjonowanie biura zarządzania procesami w badanych przedsiębiorstwach na świecie  
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Harmon, Wolf, 2012)

Przeprowadzone badania w Polsce w 2013 roku w zakresie funkcjonowania biur zarządzania procesami (BPM – znaczenie ..., 2013) wykazały, iż zadania realizowane przez te jednostki to przede wszystkim modelowanie procesów (62%). Pozostałe zadania były związane z mierzeniem i monitorowaniem procesów (30%), dostarczaniem wsparcia w zakresie metod doskonalenia procesów (29%) czy też tworzeniem wymagań i specyfikacji przed wdrożeniem systemów IT (29%). Pośród innych zadań wymienione zostały: udział w projektach doskonalenia procesów (27%), wsparcie kierownictwa w rozwoju organizacji (20%), szkolenia procesowe (18%) oraz ustalenie zasad zarządzania procesowego (16%). Badania wskazują ponadto, iż jednostki najczęściej podlegają bezpośrednio zarządowi i liczą do 5 pracowników (BPM – znaczenie ..., 2013).

Funkcjonowanie biur zarządzania procesami wiąże się z pojawiającymi się trudnościami, do których można zaliczyć: brak wizji i strategii działania (23%), brak wsparcia kierownictwa (20%), kultura organizacyjna niewspierająca inicjatywy procesowe (13%), brak doświadczonego kierownictwa w tym zakresie (5%), brak właściwych narzędzi informatycznych (5%) (BPM – znaczenie ..., 2013). Jednostki w większości mają trudności z realizacją swoich celów i dopiero są na etapie budowania swojej pozycji w przedsiębiorstwie. Są to rozwiązania nowe w praktyce polskich przedsiębiorstw procesowych i najprawdopodobniej takie rozwiązania będą wdrażane w najbliższej przyszłości.

## Funkcjonowanie biur zarządzania procesami – wyniki badań własnych

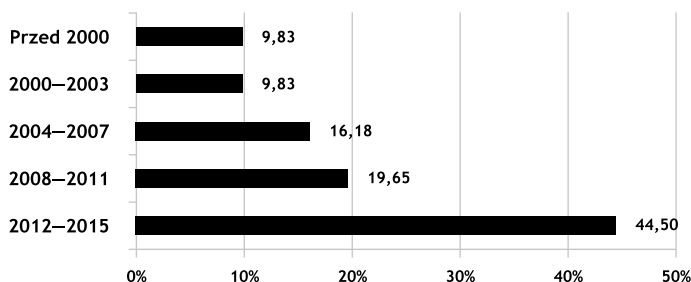
**B**adanie przeprowadzone przez autorkę w 2016 w Polsce objęło 173 przedsiębiorstw i dotyczyło funkcjonowania biur zarządzania procesami. Wybór próby badawczej był realizowany metodą celową i obejmował tylko te przedsiębiorstwa, które wdrożyły zarządzanie procesowe i stosują tę koncepcję w praktyce. W badaniach wykorzystano następujące metody i techniki badawcze: kwestionariusz ankiety internetowej CAWI oraz wywiady przeprowadzone ze spe-

cjalistami, ekspertami procesowymi, menedżerami. Istotnym kryterium podziału badanych organizacji była liczba zatrudnionych pracowników. Analizowane przedsiębiorstwa sklasyfikowano do następujących grup: małe przedsiębiorstwa – 10–49 osób (8,67%), średnie przedsiębiorstwa 50–249 osób (22,54%) oraz duże przedsiębiorstwa powyżej 249 osób (62,43%). Istotnym czynnikiem był okres wdrożenia koncepcji zarządzania procesowego w badanych przedsiębiorstwach z punktu widzenia funkcjonowania biur zarządzania procesami. Najwięcej wdrożeń omawianej koncepcji zaobserwowano w latach 2012–2015 (44,51%) i 2008–2011 (18,6%). Wyniki badań prezentuje rysunek 3 oraz tabela 3. Wśród dużych przedsiębiorstw głównie okres wdrażania koncepcji przypadał na lata 2000–2003 (58,8%) oraz 2004–2007 (58,2%). W przypadku średnich przedsiębiorstw były to lata 2008–2011 (44,9%), natomiast w odniesieniu do małych przedsiębiorstw były to lata 2012–2015 (22,2%). Wyniki badań wskazują, iż duże przedsiębiorstwa wcześniej podjęły działania związane z implementacją omawianej koncepcji, jak również dysponują większym doświadczeniem związanym z jej funkcjonowaniem.

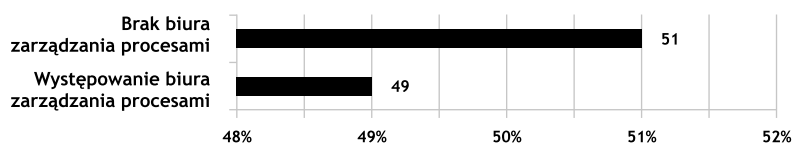
Tabela 3. Okres wdrożenia zarządzania procesami w badanych przedsiębiorstwach z uwzględnieniem liczby zatrudnionych

Wyszczególnienie	Liczba zatrudnionych osób		
	10-49	50-249	Powyżej 249
2012–2015	22,2%	31,6%	46,2%
2008–2011	10,1%	44,9%	45,0%
2004–2007	15,5%	28,3%	58,2%
2000–2003	12,1%	30,1%	58,8%
Przed 2000	18,2%	18,9%	62,9%

Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Okres wdrożenia zarządzania procesami w badanych przedsiębiorstwach  
Źródło: opracowanie własne



Rys. 4. Funkcjonowanie biur zarządzania procesami w badanych przedsiębiorstwach  
Źródło: opracowanie własne



Biuro zarządzania procesami zostało utworzone przez 49% badanych przedsiębiorstw (rys. 4, tab. 4). Zaprezentowane wyniki badań wskazują pewne odchylenie w stosunku do badań realizowanych na świecie (65%). Duże i średnie przedsiębiorstwa znacznie częściej tworzyły wyspecjalizowane jednostki niż małe (56,2% – duże przedsiębiorstwa, 41,6% średnie przedsiębiorstwa, 12,2% małe przedsiębiorstwa).

Tabela 4. Funkcjonowanie biur zarządzania procesami z uwzględnieniem liczby zatrudnionych

Wyszczególnienie	Liczba zatrudnionych osób		
	10-49	50-249	Powyżej 249
Istnieje biuro zarządzania procesami	12,2%	41,6%	56,2%
Brak biura zarządzania procesami	55,0%	34,9%	20,1%

Źródło: opracowanie własne

Istotne wydają się zadania realizowane przez biura procesów. Respondenci wskazywali głównie na modelowanie procesów (26,59%), wsparcie optymalizacji i projekto-

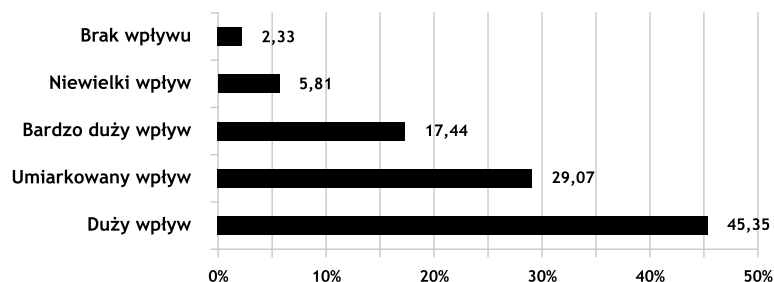
wania procesów (24,86%), monitorowanie i mierzenie procesów (23,12%), współpracę z firmami doradczymi (21,39%) czy prowadzenie szkoleń dla menedżerów procesów i pracowników (20,81%) (rys. 5, tab. 5). Istotne były także zadania w zakresie wsparcia właścicieli procesów (20,23%), udziału w projektach doskonalenia procesów (16,76%), definiowania wymagań dotyczących rozwiązań IT (16,76%) oraz wsparcia kierownictwa we wdrażaniu inicjatyw procesowych (13,87%). W przypadku dużych przedsiębiorstw zadania obejmują głównie prowadzenie szkoleń (62,9%), definiowanie wymagań w zakresie rozwiązań IT (59,2%), monitorowanie i mierzenie procesów (58,2%). W przypadku średnich przedsiębiorstw najistotniejsza jest optymalizacja procesów (34,9%), modelowanie procesów (32,6%). Małe przedsiębiorstwa wskazują podobnie jak średnie na modelowanie procesów (20,2%) oraz optymalizację (20,2%).

Istotna jest ocena wpływu biur zarządzania procesami na rozwój podejścia procesowego w badanych przedsiębiorstwach. Respondenci wskazali na pozytywną ocenę (45,35% badanych wskazuje na duży wpływ oraz 17,44% bardzo duży wpływ), 29,07% badanych podkreśla umiarkowany wpływ, natomiast 5,81% respondentów wskazuje na niewielkie oddziaływanie. Natomiast 2,33% badanych deklaruje, iż nie dostrzega powiązań między zarządzaniem procesami a funkcjonowaniem dedykowanej jednostki (rys. 6, tab. 6). Największe korzyści z funkcjonowania jednostki deklarują duże przedsiębiorstwa (bardzo duży wpływ 58,2% oraz 56,2% duży wpływ).



Rys. 5. Zadania realizowane przez biura zarządzania procesami

Źródło: opracowanie własne



Rys. 6. Ocena wpływu funkcjonowania biur procesów na rozwój zarządzania procesowego w przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne



Tabela 5. Zadania realizowane przez biura zarządzania procesami z uwzględnieniem liczby zatrudnionych

Wyszczególnienie	Liczba zatrudnionych osób		
	10-49	50-249	Powyżej 249
Modelowanie procesów, przygotowanie procedur	20,2%	32,6%	47,2%
Optimalizacja/wprowadzanie zmian w modelach procesów	20,1%	34,9%	45,0%
Monitorowanie i mierzenie procesów	18,5%	23,3%	58,2%
Współpraca z firmami doradczymi	16,1%	26,1%	58,8%
Prowadzenie szkoleń dla menedżerów procesów/pracowników	18,2%	18,9%	62,9%
Wsparcie dla właścicieli procesów	12,2%	31,6%	56,2%
Udział w projektach doskonalenia procesów	20,1%	30,9%	49,0%
Definiowanie wymagań przed wdrożeniem rozwiązań IT	17,5%	23,3%	59,2%
Wsparcie kierownictwa we wdrażaniu inicjatyw procesowych organizacji	10,1%	32,1%	58,8%

Źródło: opracowanie własne

Tabela 6. Ocena wpływu funkcjonowania biur procesów na rozwój zarządzania procesowego w przedsiębiorstwach z uwzględnieniem liczby zatrudnionych

Wyszczególnienie	Liczba zatrudnionych osób		
	10-49	50-249	Powyżej 249
Duży wpływ	12,2%	31,6%	56,2%
Umiarkowany wpływ	10,1%	44,9%	45,0%
Bardzo duży wpływ	15,5%	26,3%	58,2%
Niewielki wpływ	18,1%	24,1%	58,8%
Brak wpływu	61,9%	19,9%	18,2%

Źródło: opracowanie własne

Zaprezentowane wyniki badań wskazują na fakt, iż biura zarządzania procesami występują głównie w średnich i dużych przedsiębiorstwach. Dla tego typu jednostek budowa efektywnych systemów zarządzania procesowego

jest istotnym wyzwaniem i menedżerowie angażują się w projekty wdrażania tych rozwiązań znacznie częściej niż w przypadku mniejszych przedsiębiorstw. Wnioski, wynikające z przeprowadzonych badań wskazują na potrzebę tworzenia tego typu jednostek, wzmacniających inicjatywy procesowe. Prezentowane wyniki badań realizowanych w Polsce wskazują trend zbliżony do przedsiębiorstw na świecie.

## Podsumowanie

**P**ojawiające się problemy oraz ograniczenia w zarządzaniu procesami przyczyniły się do tworzenia rozwiązań strukturalnych – biur zarządzania procesami – umożliwiających wsparcie inicjatyw i projektów procesowych. Działania tych jednostek mogą pomóc menedżerom we wdrażaniu udoskonaleń procesów, gromadzeniu wiedzy procesowej i projektowej, poprawy komunikacji i współpracy, rozwoju kultury procesowej oraz propagowaniu dobrych praktyk. Rekomendacje w zakresie utworzenia biura zarządzania procesami w przedsiębiorstwach i realizowane przez nie zadania wskazują na:

- wzmocnienie i kontynuację realizacji inicjatyw procesowych,
- integrację systemów zarządzania procesowego wraz z innymi systemami zarządzania,
- podniesienie kompetencji menedżerskich i umiejętności przywódczych kadry zarządzającej z zakresu zarządzania procesowego,
- wsparcie pracowników w doskonaleniu kompetencji procesowych,
- wzmocnienie budowy kultury procesowej w przedsiębiorstwie.

Coraz większe zainteresowanie menedżerów tworzeniem biur zarządzania procesami, niedostateczna liczba prowadzonych badań oraz brak polskiej literatury w tym obszarze wskazuje na konieczność podjęcia dalszych prac naukowo-badawczych.

---

**dr hab. inż. Agnieszka Bitkowska, prof. PW**  
**Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania**  
**w Warszawie**  
**Wydział Zarządzania i Finansów**  
**e-mail: [pbab@wp.pl](mailto:pbab@wp.pl)**

## Przypisy

- 1) W literaturze przedmiotu oprócz nazwy biuro zarządzania procesami występują takie określenia, jak: biuro procesów, centrum kompetencji procesowych, centrum doskonalenia zarządzania procesami, biuro wsparcia zarządzania procesami.
- 2) Wyniki badań w zakresie funkcjonowania biur zarządzania procesami w Polsce można znaleźć jedynie w dwóch następujących pozycjach: *BPM – znaczenie ...* (2013) oraz A. Bitkowska (2018).

## Bibliografia

- [1] Balzarowa M., Bamber Ch., McCambridge S., Sharp J. (2004), *Key to Success Factors Inimplementation of Process – Based Management. A UK Housing Association Experience*, „Business Process Management Journal”, Vol. 10, No. 4, pp. 387–389.
- [2] Bitkowska A. (2018), *Biuro zarządzania procesami w teorii i praktyce gospodarczej*, Difin, Warszawa.
- [3] Bitkowska A. (2016), *Implementacja zarządzania procesowego we współczesnych przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 4–11.
- [4] Bitkowska A. (2013), *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa.
- [5] Boots J. (2011), *BPM Organization and Personnel – Part 1: Building a BPM Support Group that Creates Value*, BPTrends, <http://www.bptrends.com>, access date: 5.01.2018.
- [6] *BPM – znaczenie, struktura i kultura* (2013), Badanie przeprowadzone przez BOC Information Technologies Consulting sp. z o.o., Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- [7] Brayer-Marczak R., Nowosielski S. (2016), *Zdolność organizacji do ciągłego doskonalenia procesów*, [w:] A. Bitkowska, E. Weiss (red.), *Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa.
- [8] Brzeziński S. (2016), *Integracja nauki i praktyki zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 42–48.
- [9] Ellis K., Berry D.M. (2013), *Quantifying the Impact of Requirements Definition and Management Process Maturity on Project Outcome in Large Business Application Development*, „Requirements Engineering”, Vol. 18, No. 3, pp. 223–249.
- [10] Frost T.S., Birkinshaw J.M., Ensign P.C. (2002), *Centers of Excellence in Multinational Corporations*, „Strategic Management Journal”, Vol. 23, No. 1, pp. 997–1018.
- [11] Gabryelczyk R. (2016), *Samoocena w badaniu dojrzałości procesowej organizacji: studium empiryczne*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 12.
- [12] Gabryelczyk R., Jurczuk A., Roztocki N. (2016), *Business Process Management in Transition Economies: Current Research Landscape and Future Opportunities*, Proceedings of the 22th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2016), San Diego, CA.
- [13] Grajewski P. (2016), *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
- [14] Grajewski P. (2014), *Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 340, s. 275–282.
- [15] Harmon P., Wolf C. (2012), *Business Process Centers of Excellence Survey*, „Business Process Trends”, <http://www.bptrends.com>, access date: 20.02.2018.
- [16] Harmon, P. (2015), *The Scope and Evolution of Business Process Management. Handbook on Process Management*, Springer, Berlin, Heidelberg.
- [17] Hernaus T. (2012), *Influence of Strategic Approach to BPM on Financial and Non-financial Performance*, „Baltic Journal of Management”, Vol. 7, No. 4, pp. 376–396.
- [18] Jesus L., Macieira A., Karrer D., Rosemann M. (2009), *A Framework for a BPM Center of Excellence*, <http://www.bptrends.com>, access date: 5.02.2017.
- [19] Jurczuk A. (2013), *Procesowa mapa drogowa doskonalenia organizacji z wykorzystaniem modelu CMMI-DEV*, „Ekonomia i Zarządzanie”, T. 5, Nr 4, s. 9–20.
- [20] Kaplan R.S., Norton D.P. (2010), *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [21] Ko R.K.L., Lee S.S.G., Lee E.W. (2009), *Business Process Management (BPM) Standards: A Survey*, „Business Process Management Journal”, Vol. 15, No. 5, pp. 744–791.
- [22] Nadarajah D., Latifah S., Kadir S.A. (2016), *Measuring Business Process Management Using Business Process Orientation and Process Improvement Initiatives*, „Business Process Management Journal”, Vol. 22, No. 6, pp. 1069–1078.
- [23] Niehaves B., Poepplbuss J., Plattfaut R., Becker J. (2014), *BPM Capability Development – A Matter of Contingencies*, „Business Process Management Journal”, Vol. 20, No. 1, pp. 90–106.
- [24] Rosemann M. (2010), *The Service Portfolio of a BPM Center of Excellence. Handbook on Business Process Management*, Springer, Berlin, Heidelberg.
- [25] Richardson C. (2006), *Process Governance Best Practices: Building a BPM Center of Excellence*, „Business Process Trends”, <http://www.bptrends.com>, access date: 10.02.2017.
- [26] Sidorova A., Isik O. (2010), *Business Process Research: A Cross-disciplinary Review*, „Business Process Management Journal”, Vol. 16, No. 4, pp. 566–597.
- [27] Tyrańska M. (2017), *Rola oceny kompetencji kadry menedżerskiej w organizacji procesowej*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, s. 61–66.
- [28] von Rosing M., Hove M., von Scheel H. (2015), *BPM Center of Excellence*, The Complete Business Process Handbook.

## Business Process Management, Business Process Centers of Excellence

### Summary

An increasing number of companies are creating business process centers of excellence, which are centres for process improvement and provide numerous solutions in the form of good practices. These solutions are the basics for improvements of process-oriented enterprises. The aim of this article is to present the functioning of business process centers of excellence in contemporary enterprises. The Author presents in it the results of empirical research on the specification of functioning of business process centers of excellence, which included process modelling, monitoring and measurement.

### Keywords

business process management, business process centres of excellence



# PARTYCYPACJA BEZPOŚREDNIA W KSZTAŁTOWANIU ZACHOWAŃ PRACOWNIKÓW W PROCESIE ZMIAN ORGANIZACYJNYCH — KOMUNIKAT Z BADANIA PILOTAŻOWEGO

Katarzyna I. Szelałowska-Rudzka, Arkadiusz Mazurkiewicz

## Wprowadzenie

**S**kuteczność wdrażania zmian organizacyjnych zależy od pracowników – ich postaw i zaangażowania w proces (Strykowska, 2010, s. 7, Ignyś, 2014, s. 26). Dlatego zachowanie się pracowników w procesie zmian nabiera szczególnego znaczenia dla przebiegu procesu, przetrwania oraz rozwoju organizacji w turbulentnym otoczeniu (Cabała, 2015, s. 142), kształtowania jej pozycji konkurencyjnej i tworzenia wartości dla interesariuszy. Literatura przedmiotu wskazuje sposoby, które mogą pomóc ukształtować właściwe reakcje pracowników na zmiany organizacyjne, uczynić z nich sojuszników zmian (Czermiński i in., 2001, s. 528–534; Zarębska, 2002, s. 157). Jednym z nich jest partycypacja bezpośrednia pracowników (PBP) w procesie zmian organizacyjnych (Czerska, 1996, s. 145–151; Ignyś, 2014, s. 26–28; Pawlak, 2015, s. 60–61; Osei-Bonsu, 2014, s. 142–143; Wittig, 2012, s. 24–27). Pracownicy włączani w proces identyfikują się ze zmianą, rozumieją jej przyczyny, akceptują wypracowane rozwiązania i angażują się w ich realizację, ponieważ uczestniczyli w podejmowaniu decyzji (Ignyś, 2014, s. 27–28; Czerska, 1996, s. 148), uzyskali możliwość oddziaływania na swoją sytuację pracy, poczucie podmiotowości i satysfakcji (Pacheco, Webber, 2016, s. 186), wpływu i odpowiedzialności za różne obszary i poziomy funkcjonowania organizacji (Cierniak-Emerych, 2012, s. 97). Ich postawy i reakcje na zmiany stają się pozytywne i zmierzają w kierunku akceptacji, współdziałania i zaangażowania, a nie oporów wobec zmian (Ignyś, 2014, s. 28, Furxhi et al., 2016, s. 305; Lines, Selart, 2013, s. 294). Na potrzebę współpracy wszystkich sił w organizacji zwracał uwagę już K. Adamiecki (1924, s. 595). Formułując prawo harmonii, stwierdził on: „te dwa rodzaje harmonii (harmonia doboru i harmonia w działaniu [przyp. aut] dotyczą wszystkich czynników pracy zbiorowej, a więc maszyn, urządzeń i ludzi. Ale jest jeszcze trzeci rodzaj harmonii, który dotyczy tylko czynnika ludzkiego, a który niestety nie daje się ująć w wykresy ułatwiające harmonizację, jest to mianowicie „harmonia duchowa”, która powinna łączyć wszystkie jednostki ludzkie, współpracujące w jednym zbiorowym organizmie, jakim jest każdy zakład wytwórczy”.

Zatem w jaki sposób PBP w procesie zmian organizacyjnych może wpływać na kształtowanie reakcji pracowników na zmiany, przede wszystkim na minimalizowanie ich oporów? Aby odpowiedzieć na tak sformułowane pytanie

badawcze, autorzy przeprowadzili badanie pilotażowe. Celem badania jest identyfikacja zależności między częstością i intensywnością partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie zmian organizacyjnych, stylem kierowania przełożonych a pożądanymi reakcjami pracowników na zmiany, tj. minimalizowaniem ich oporów. Badanie zrealizowano metodą ankiety bezpośredniej na celowo dobranej grupie przedsiębiorstw z województwa pomorskiego, dlatego uzyskane wnioski odnoszą się tylko do tych organizacji. Do analizy danych zastosowano technikę statystyczną modelowania równań strukturalnych (ang. Structural Equation Modelling – SEM) oraz analizę mediacji.

## Przeгляд wyników badań prezentowanych w literaturze przedmiotu

**P**rezentowane w piśmiennictwie wyniki badań wskazują na występowanie różnych zależności między PBP w procesie zmian organizacyjnych a ich reakcjami na owe zmiany.

Na przykład na silną negatywną relację PBP z oporem w procesie zmiany strategicznej wskazują wyniki badania R. Linesa (2004) zrealizowane w krajowej firmie telekomunikacyjnej. Wnioski z badania przeprowadzonego przez A. Hodgkinsona (1999, s. 21) w Regionie Illawara w Australii dowodzą, że PBP ma mniejszy pozytywny wpływ na wdrażane zmiany organizacyjne niż partycypacja pośrednia (realizowana przez reprezentantów pracowników, głównie związki zawodowe). Badanie przeprowadzone przez K. Szelałowską-Rudzka (2017, s. 143) na jednym z wydziałów trójmiejskiej publicznej uczelni akademickiej, będącej w trakcie zmiany liczby katedr, wskazuje, że zbyt późne włączenie pracowników naukowo-dydaktycznych i dydaktycznych w proces zmiany, ograniczenie partycypacji bezpośredniej do informowania (o decyzjach podjętych przez projektantów zmiany) oraz stosowanie przez projektantów zmiany (władze wydziału) jako dominującego stylu autokratycznego, skutkuje postawami obojętności i oporami pracowników wobec wdrażanych przekształceń<sup>1</sup>.

Powiązania pozytywne między PBP a zachowaniami pracowników w procesie zmiany organizacyjnej prezentują m.in. badania P. Bordia i współpracowników (2004) prze-



prowadzone w organizacji sektora publicznego. Dowodzą one, że partycypacja pracowników w procesie podejmowania decyzji oraz możliwość wypowiedzenia się zmniejsza niepewność co do skutków zmiany i zwiększa poczucie kontroli nad jej przebiegiem. Przytoczone badania R. Linaesa (2004) dostarczają też dowodów na silne pozytywne związki między partycypacją pracowników a osiągnięciem celu (realizacją zmiany strategicznej) i zaangażowaniem organizacyjnym. Zdaniem autora, jest to zdeterminowane zgodnością partycypacji z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa i osobistymi celami pracowników. Sondaż, przeprowadzony przez V. Millera, J.R. Johnsona i J. Grau (1994), zwraca uwagę na brak negatywnych reakcji na planowane zmiany organizacyjne, w badanym towarzystwie ubezpieczeniowym, ze względu na pełny dostęp pracowników do „wysokiej jakości” informacji o zmianie, a także potrzebę osiągnięć, które niwelują niepokój związany ze zmianą. O dobrych skutkach uczestnictwa i zaangażowania pracowników w zmianę, jaką jest wdrożenie TQM w przedsiębiorstwie produkcyjnym w Wielkiej Brytanii, pisze J. Coyle-Shapiro (1999). J. Allen, N. Jimmieson, P. Bordia, E. Irmer (2007), w oparciu o wywiady z przedstawicielami różnych organizacji, uzasadniają pozytywny wpływ na zmianę skutecznej komunikacji wewnętrznej realizowanej za pośrednictwem różnych źródeł. Autorzy ci, a także D. Morgan i R. Zeffane (2003, s. 57, 68–70), na przykładzie różnego typu przedsiębiorstw australijskich, podkreślają kluczową rolę i znaczenie zaufania do kierownictwa w procesie zmiany oraz możliwości pełnych konsultacji z przełożonymi nawet najwyższego szczebla. Autorzy B. Scott-Ladd i Ch. Chan (2004) wskazują pozytywne następstwa PBP dla poprawy zdolności organizacji do zarządzania zmianami, zaś R. Iverson (1996) i G. O'Brien (2002) w zapewnianiu akceptacji zmian, na którą wpływa też dobór właściwego stylu kierowania (O'Brien, 2002). Wyniki badań R. Iversona, w dużym szpitalu publicznym w Australii, ukazują wzrost akceptacji pracowników dla zmian organizacyjnych, dzięki wzrostowi ich zaangażowania organizacyjnego oraz harmonijnym relacjom i klimatowi organizacyjnemu, motywacji do pracy, bezpieczeństwu zatrudnienia. Z kolei G. O'Brien podkreśla, że bezpośredni udział w procesie zmiany pracowników pierwszej linii może odgrywać kluczową rolę w zapewnieniu akceptacji zmian i tworzeniu warunków do zaangażowania się pracowników w sprawy organizacji.

Jak wynika z przytoczonych badań, PBP w procesie zmian organizacyjnych znajduje zastosowanie w praktyce funkcjonowania podmiotów różnego typu, różnej wielkości, działających w różnych branżach, krajach i uwarunkowaniach, przynosi też – choć nie we wszystkich przypadkach – pozytywne skutki w postaci zaangażowania pracowników w proces zmiany.

## Zmiana organizacyjna i reakcje ludzi na zmiany

**Z**miana organizacyjna to „przejście organizacji z jednego stanu w inny, jednoznacznie odmienny od poprzedniego; dokonanie trwałej korekty lub modyfikacji w stosunkach między celami, zadaniami, ludźmi i aparaturą

w wymiarze czasu i przestrzeni niezależnie od charakteru jej skutków” (Czermiński i in., 2001, s. 447). Jest ona następstwem przeobrażeń wewnętrznych oraz – w szczególności – przemian zachodzących w otoczeniu, sposobem przekształcenia związanych z nimi zagrożeń w korzyści dla organizacji i jej interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych (Furxhi i in., 2016, s. 303). Stanowi fundament rozwoju przedsiębiorstwa. Literatura przedmiotu wskazuje różne obszary organizacji, których zmiana może dotyczyć (np. technologia i technika produkcji, system dystrybucji i obsługi klientów, system informacyjny, doskonalenie struktur i procesów dla zwiększenia ich skuteczności w realizacji misji i celów organizacji) (Znańska-Kozłowska, 2011, s. 680), różne rodzaje zmian, modele i metody ich wdrażania (Sobka, 2014, s. 17–31; Strykowska, 2010, s. 8–11; Krajewska-Bińczyk, 2010, s. 76–81). Jednak bezwzględnie ludzie są najważniejszym czynnikiem sukcesu (lub niepowodzenia) w projektowaniu i wdrażaniu zmian organizacyjnych (Furxhi in., 2016, s. 305), ich filarem (ale także – w niesprzyjających warunkach – najsłabszym ogniwem). Aby stali się oni sojusznikami zmiany, należy ich pozyskać i zaangażować w zmianę oraz stworzyć atmosferę i możliwości twórczego działania (Sobka, 2014, s. 32), zadbać o skuteczną motywację do zmian, poczucie bezpieczeństwa, dostęp do informacji, czas na zapoznanie się ze zmianą, na adaptację do niej i, przede wszystkim, zapewnić możliwość bezpośredniego uczestnictwa (partycypacji) w całym procesie. Podmiotowe podejście do pracowników, włączenie ich, indywidualnie i grupowo, do udziału we wszystkich etapach procesu zmiany organizacyjnej: w wymianę informacji, dzielenie się wiedzą na temat potrzeby zmiany, jej możliwych wariantów oraz w wybór, wdrażanie, kontrolę i monitoring wybranego rozwiązania (Szelągowska-Rudzka, 2017, s. 135) spowoduje, że pracownicy przyjmą właściwą postawę wobec zmian. Postawę wyrażającą się gotowością do współpracy i zaangażowania w proces, bycia orędownikiem zmiany, a nie jej przeciwnikiem stawiającym zmianie opór. W dalszej części artykułu postawa taka i reakcje zmierzające do minimalizowania oporów będą stanowiły istotę pożądaných reakcji pracowników na zmiany organizacyjne (POZAD\_REAK).

Postawy pracowników wobec zmian organizacyjnych obejmują emocjonalny, wewnętrzny do nich stosunek przejawiający się określonymi zachowaniami. Zachowania te mogą być różne, od pozytywnych i najkorzystniejszych, tj. akceptacji, współpracy i zaangażowania przez obojętność, aż po negatywny i najbardziej niepożądany – opór (Strykowska, 2010, s. 14), tj. bierne lub czynne dążenie do tego, aby zmiana nie wystąpiła, nie utrzymała się lub nie objęła danego stanowiska (Czerska, 1996, s. 135). Opór bierny może polegać na izolacji, rezygnacji, poczuciu niezadowolenia, stresie, agresji, apatii, wzroście fluktuacji i absencji pracowników, ścisłym przestrzeganiu zasad, obniżeniu poziomu organizacyjnego działania (np. robienie jak najmniej, zwalnianie tempa pracy). Opór czynny przejawiać się może: blokowaniem dostępu do informacji, ukazywaniem negatywnych efektów zmiany, chwaleniem dotychczasowych rozwiązań, naciskiem na zredefiniowanie kierunku zmiany, próbami eliminacji swojego stanowiska z orbity



zmian, szukaniem sprzymierzeńców przeciwko zmianie i wpływaniem na nich, popełnianiem błędów i robieniem braków, powrotem do poprzednich procedur, otwartym protestem, odmową działania. Opór wobec zmian jest uwarunkowany czynnikami osobowościowymi, tkwiącymi w samej zmianie, grupowymi, organizacyjnymi (Czerska, 1996, s. 127–130). Jego wystąpienie może zaprzepaścić powodzenie całego procesu.

Człowiek z natury nie jest przeciwny zmianom, często się ich domaga, zwłaszcza osoby młode, wykształcone, o dużym poczuciu bezpieczeństwa. Zmiany (nowości) wyzwalają w nich aktywność, twórcze myślenie, przełamują rutynę i ułatwiają realizację marzeń. Powinny wiązać się z powtarzalnością zdarzeń, która zapewni poczucie bezpieczeństwa, ładu i porządku (Sobka, 2014, s. 48, 55). Podobnie uważał P. Drucker: „to nie jest prawdą (...), że członek [organizacji; przyp. aut.] z samej swej natury jest przeciwny zmianie (...). Są jednak warunki niezbędne dla uzyskania psychicznej zgody człowieka na zmianę. Zmiana musi wydawać mu się racjonalna. Nie może być zbyt gwałtowna ani zbyt radykalna, aby nie zniszczyć u ludzi poczucia znajomości rzeczywistości, w której funkcjonują. Zrozumienie pracy satysfakcjonuje relacje ze współpracownikami, kwalifikacje, prestiż, status społeczny – to dalsze warunki” (Czerska, 1996, s. 127).

Zmianie organizacyjnej zwykle towarzyszy lęk i niepewność, co do jej skutków (społecznych, ekonomicznych, psychologicznych) dla poszczególnych pracowników czy ich grup. Sposób, w jaki ludzie reagują na zmiany, zależy od ich postrzegania wpływu zmiany na nich i ich pozycję zawodową (Znańska-Kozłowska, 2011, s. 682), czy ich sytuacja po zmianie stanie się korzystniejsza niż przed zmianą (Czerska, 1996, s. 136). Ważne jest też wystąpienie (zachowanie) wskazanych wyżej warunków sprzyjających wdrażaniu zmian. Nie ulega wątpliwości, że reakcje ludzi na zmiany, w szczególności opór, są kwestią kluczową dla skuteczności tego procesu. Tym bardziej, że opór może dotyczyć także kierowników (Strykowska, 2010, s. 13; Sobka, 2014, s. 47; Zarębska, 2002, s. 166). Zbyt duży opór może spowodować konieczność wycofania się ze zmiany. Jej wdrożenie przy sprzeciwie pracowników jest możliwe, ale zwykle trwa dłużej, wiąże się z większymi kosztami lub brakiem efektywności (Czermiński i in., 2001, s. 535). Należy więc dołożyć wszelkich starań, aby zminimalizować negatywne reakcje pracowników na zmiany (Cabała, 2015, s. 135). Służy temu m.in. skuteczna komunikacja (Chandani i in., 2016; s. 4; Osei-Bonsu, 2014, s. 142, 146), dostęp pracowników do informacji i uświadamianie im konieczności zmiany, tworzenie warunków i klimatu identyfikowania się z nią, prezentowanie przyszłych zakładanych efektów (Czermiński i in., 2001, s. 534), system szkoleń (Strykowska, 2010, s. 11), kultura organizacyjna (Cabała, 2015, s. 136–144; Czerska, 1996, s. 156–159), motywacja (Sobka, 2014, s. 53), styl kierowania (Osei-Bonsu, 2014, s. 142, 146), a przede wszystkim partycypacja bezpośrednia pracowników. Włączenie pracowników w proces zmiany organizacyjnej spowoduje, że zmiana nie będzie realizowana poza pracownikami, ale razem z nimi jako jej współautorami (sprzymierzeńcami) (Szelągowska-Rudzka,

2017, s. 134). Przyczyni się to do wzmocnienia zaangażowania i współpracy, wzrostu poczucia kontroli, obniży stresu i lęku przed zmianą oraz zminimalizuje opory (Pawlak, 2015, s. 65; Lines, Selart, 2013, s. 298–299).

Zmiany organizacyjne partycypacyjne (organiczne, oddolne) inicjowane przez pracowników posiadających wiedzę i silną motywację do ich wdrożenia prowadzą do zaangażowania. Gdy zostaną wzmocnione otwartością kierownictwa na oddolną inicjatywę i umożliwianiem pracownikom kształcenia się (Czermiński i in., 2001, s. 529), przyczynią się do poprawy skuteczności i efektywności procesu zmian (Sobka, 2014, s. 15).

PBP wdrożona w organizacji (dostęp do informacji, udział we wszystkich etapach procesu podejmowania decyzji, możliwość zgłaszania pomysłów, propozycji usprawnień) będzie skutkować tym, że w sytuacji zmiany organizacyjnej pracownicy spośród możliwych reakcji wybiorą te, które zmianie sprzyjają (współpraca i zaangażowanie), prowadzą do jej skutecznej implementacji. Ponadto PBP w procesie zmian planowanych przyczyni się do ukształtowania ich właściwych postaw i reakcji w sytuacji wystąpienia zmian nieplanowanych będących następstwem gwałtownych przemian zachodzących w otoczeniu.

## Partycypacja bezpośrednia pracowników w procesie zmian organizacyjnych – formułowanie hipotez badawczych

**P**artycypacja (uczestnictwo) pracowników<sup>2</sup> w zarządzaniu rozwinęła się szczególnie w XIX w. Współcześnie umocniła się partycypacja bezpośrednia. Wynika to z dokonujących się przemian społeczno-ekonomicznych w gospodarce światowej oraz z możliwości pełniejszego wykorzystania potencjału pracowników (głównie ich wiedzy) w realizacji misji, celów i zadań organizacji (Ignýs, 2014, s. 30). Partycypacja bezpośrednia definiowana jest jako indywidualny i zespołowy udział pracowników w procesie podejmowania decyzji dotyczących działania przedsiębiorstwa na różnych poziomach jego hierarchii organizacyjnej, a także pracowników, jako uczestników i realizatorów procesów, oraz zasad i warunków ich funkcjonowania w życiu organizacji (Moczulska, 2011, s. 24–34). Praca zespołowa uznawana jest za szczególnie istotną z punktu widzenia włączania pracowników w proces zmian organizacyjnych. Pracownicy mogą wchodzić w skład zespołu ds. zmiany (powołanego do realizacji całego procesu jej zaprojektowania i wdrażania) (Szelągowska-Rudzka, 2017, s. 135), zespołów ds. kierunków doskonalenia organizacji (opracowywania różnych wariantów rozwiązań, zapewnienia ich realizacji), zespołów wspierających (zespoły specjalistyczne zajmujące się kierunkami doskonalenia organizacji), zespołów ds. ułatwiania zmian, które pełnią rolę katalizatora przyspieszającego proces zmian w całym przedsiębiorstwie (Zarębska, 2002, s. 201–202).

W piśmiennictwie występują również głosy krytyczne wskazujące na możliwe zagrożenia związane z PBP. Autorzy zwracają uwagę na to, że nie wszyscy pracownicy mają motywację do uczestnictwa i zaangażowania w procesy zachodzące w organizacji, brak im wiedzy i całościowego spojrzenia na

organizację, jej cele oraz warunki funkcjonowania w długim okresie czasu, gotowości do ponoszenia odpowiedzialności. Proces PBP jest czasochłonny, może powodować spadek aurytetytu przełożonych, konflikty, oczekiwanie dodatkowego wynagrodzenia za uczestnictwo, podejmowanie jakościowo „przeciętnych” decyzji, przy tym nadmiernie ryzykownych (Cierniak-Emerych, 2012, s. 104; Moczulska, 2011, s. 66).

Mimo potencjalnych zagrożeń PDP wiąże się z wykorzystywaniem w procesie zarządzania kreatywności, kompetencji i zaangażowania pracowników wszystkich szczebli hierarchii organizacyjnej. Integruje ich wokół celów i doskonalenia procesów wewnętrznych i zewnętrznych. Wpływa na wzrost ich poczucia odpowiedzialności za powodzenie organizacji. Umożliwia rozwiązywanie problemów w miejscu ich powstawania (Ignys, 2014, s. 28, 34). Pracownicy – realizatorzy działań wewnątrz organizacji rozumieją ich przebieg, identyfikują tkwiące w nich rezerwy i ograniczenia. Dlatego zgłaszane przez nich zastrzeżenia, pomysły i propozycje usprawnień powinny być brane pod uwagę w procesie podejmowania decyzji nie tylko na szczeblu operacyjnym, ale i strategicznym. Pracownicy powinni uczestniczyć w podejmowaniu decyzji we wszystkich etapach procesu zmiany organizacyjnej, tj. od identyfikacji potrzeby zmiany poprzez zbieranie informacji, opracowywanie jej wariantów, wybór tego, który będzie wdrożony, jego implementację, kontrolę i monitoring (wymienione etapy są zmiennymi wyjaśniającymi i składają się na konstrukt: CZEST\_PART). Jednak uwzględnić należy, że w praktyce organizacyjnej rzeczywisty udział pracowników w procesie zmiany organizacyjnej może być ograniczony do wybranych etapów (Moczulska, 2011, s. 13).

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, uczestnictwo pracowników w procesie zmiany organizacyjnej powinno dotyczyć wszystkich jego etapów, aby spowodować właściwe nastawienie pracowników do zmian. Stąd główną hipotezę badawczą (H1) przyjętą w opracowaniu sformułowano następująco: częstotliwość partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie zmian organizacyjnych (CZEST\_PART) pozytywnie wpływa na pożądane reakcje pracowników na zmiany organizacyjne, tj. minimalizowanie ich oporów (POZAD\_REAK).

Na potrzeby opracowania przyjęto, że spośród innych form PBP wyodrębnionych według wymiaru jakościowego (Moczulska, 2011, s. 13), analizie poddana zostanie intensywność partycypacji (INTEN\_PART). Występuje ona w dwóch formach: pasywnej – współdziałania oraz aktywnej – współdecydowania. W ramach współdziałania (opartego głównie na konsultacjach) pracownicy mają prawo do informacji, bycia wysłuchanymi, wypowiedzania się i doradzania. Współdecydowanie polega na prawie sprzeciwu, wyrażania zgody, wspólnego rozstrzygnięcia, wyłącznego decydowania. Stanowi pełne uczestnictwo pracowników w decyzjach (Szelałowska-Rudzka, 2017, s. 134). Stąd przyjęto, że częstotliwość PBP (ich uczestnictwo w poszczególnych etapach procesu podejmowania decyzji) oddziałuje na intensywność partycypacji i sformułowano następującą hipotezę (H2): częstotliwość partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie zmian organizacyjnych (CZEST\_PART) pozytywnie wpływa na intensywność partycypacji (większy udział partycypacji czynnej) (INTEN\_PART).

Szczególne znaczenie w procesie PBP odgrywa styl kierowania (STYL\_KIER), tj. „całokształt względnie trwałych i celowych sposobów oddziaływania kierownika na podległych pracowników, w celu skłonienia ich do wykonywania zadań organizacyjnych” (Mroziowski, 2005, s. 59). Z punktu widzenia udziału pracowników w procesie zmiany organizacyjnej (generalnie w procesie podejmowania decyzji) preferowany jest styl partycypacyjny lub konsultacyjny<sup>3</sup> (Moczulska, 2011, s. 45). Rozważni menedżerowie wszystkich szczebli (Szelałowska-Rudzka, 2017, s. 134) angażują swoich podwładnych w proces podejmowania decyzji, liczą się z ich zdaniem, zachęcają do wyrażania poglądów i opinii, dbają o właściwe relacje z pracownikami. Traktują podwładnych podmiotowo, mają na względzie ich potrzeby i oczekiwania, stwarzają warunki i motywują ich do pracy zespołowej (Pawlak, 2015, s. 60–61; Chandani i in., 2016, s. 4–5), do poszukiwania możliwych wariantów zmiany, ich oceniania i wdrażania (Mowbray i in., 2015, s. 392–393). Zapewniają tym samym wyższą jakość decyzji, efekt synergii, większą akceptację decyzji przez tych, którzy je podjęli i będą wprowadzali w życie. Pracownik w większym stopniu angażuje się w działania, na których podjęcie ma wpływ. Stąd kolejna hipoteza badawcza (H3) brzmi: styl kierowania przełożonych (partycypacyjny lub konsultacyjny) (STYL\_KIER) pozytywnie wpływa na częstotliwość partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie zmian organizacyjnych (CZEST\_PART).

Kierownicy powinni być świadomi swojej roli lidera zmian i odpowiedzialności związanej z ostatecznymi rezultatami ich wdrażania oraz sprawnym przebiegiem procesu partycypacji. Skuteczna implementacja zmian prowadząca do minimalizowania oporów ludzi i wyzwania w nich chęci współpracy wymaga od kierowników takiego emocjonalnego oddziaływania na podwładnych (przywództwa) oraz doboru właściwego stylu kierowania, aby byli oni skłonni wraz z liderem realizować cele organizacji, mając poczucie, że osiągają również cele własne (Zarębska, 2002, s. 195–206). Wymaga przyjęcia właściwej postawy i zachowań wobec podwładnych (Mowbray i in., 2015, s. 392–393), tj. współpracy z nimi, wymiany informacji, budowania zaufania (Osei-Bonsu, 2014, s. 142, 146; Morgan, Zeffane, 2003, s. 68–70; Lines, Selart, 2013, s. 300) w procesie zmiany organizacyjnej. Na tej podstawie sformułowano czwartą hipotezę badawczą (H4): styl kierowania przełożonych (partycypacyjny lub konsultacyjny) (STYL\_KIER) pozytywnie wpływa na pożądane reakcje pracowników na zmiany organizacyjne, tj. minimalizowanie oporów (POZAD\_REAK).

W oparciu o przeprowadzone rozważania przyjęto wstępne założenia do modelu badawczego diagnozującego wpływ PBP w procesie zmian organizacyjnych na kształtowanie pożądanych reakcji pracowników na zmiany i sformułowano zaprezentowane hipotezy badawcze.

## Metody badawcze i procedura zbierania danych

### Zastosowane metody zbierania i analizy danych

**W** zrealizowanym badaniu pilotażowym wykorzystano następujące metody: ankietę bezpośrednią jako metodę zbierania danych oraz technikę modelowania





równań strukturalnych (SEM) do ich analizy statystycznej. Narzędziem zbierania danych był kwestionariusz ankietowy złożony z dwudziestu pięciu pytań i metryczki. Pytania dotyczyły reakcji pracowników na zmiany, częstotliwości uczestnictwa pracowników w poszczególnych etapach procesu, intensywności partycypacji, stylu kierowania i postaw przełożonych wobec pracowników.

Modelowanie równań strukturalnych (Structural Equation Modelling) jest techniką modelowania statystycznego opierającego się na założeniu, że obserwowalne zmienne kształtowane są przez małą liczbę czynników nieobserwowalnych oraz możliwa jest budowa modelu strukturalnego pozwalającego opisywać zależności pomiędzy tymi czynnikami. Modelowanie równań strukturalnych łączy koncepcję modelu pomiarowego, pozwalającego określić czynniki ukryte (konstrukty) oraz modelu strukturalnego, pozwalającego testować hipotezy dotyczące zależności pomiędzy badanymi nieobserwowalnymi konstrukcjami.

Wykorzystanie SEM odbywa się zwykle zgodnie z dwustopniową procedurą (Anderson, Gerbing, 1988). Najpierw wykorzystana jest konfirmacyjna analiza porównawcza (ang. Confirmatory Factor Analysis – CFA) do oszacowania modelu pomiarowego, a następnie stosowana jest analiza regresji do testowania hipotez modelu strukturalnego.

W niniejszym opracowaniu do przeprowadzenia zarówno CFA, jak i SEM wykorzystano środowisko R ver. 3.2.4, package lavaan ver. 0.5–20. W pierwszym kroku dokonano oszacowania modelu pomiarowego, estymując ładunki czynnikowe łączące pytania z czynnikami. Przeprowadzona w tym celu konfirmacyjna analiza czynnikowa (CFA) z wykorzystaniem estymacji metodą WLSMV miała na celu sprawdzenie hipotez odnoszących się do czynników nieobserwowalnych – konstruktyw. Oszacowanie ładunków czynnikowych związanych z poszczególnymi pytaniami pozwoliło odrzucić te z nich, które nie pozostawały w istotnej zależności z czynnikami. Dobór zmiennych obserwowalnych (pytań) zweryfikowany został za pomocą wskaźnika alfa Cronbacha (Cronbach, 1951, s. 297–334).

Konstrukty zmierzono, posługując się modelem pomiarowym na podstawie pytań zawartych w tabeli 4 i odnoszących się do: pożądaných reakcji pracowników na zmiany, prowadzących do minimalizowania oporów (POZAD\_REAK), diagnozy, jaka jest częstotliwość partycypacji pracowników (CZEST\_PART) czy ma ona formę bierną czy czynną (INTEN\_PART) oraz jaki styl kierowania stosują projektanci zmiany (STYL\_KIER).

Drugi krok analizy – oparty na macierzy korelacji z kroku pierwszego – odnosił się do sprawdzenia hipotez dotyczących zależności pomiędzy konstrukcjami. Była to w istocie analiza regresji, która pozwoliła oszacować zależności opisane modelem i na podstawie ich istotności zweryfikować hipotezy badawcze.

### Próba badawcza

W badaniu pilotażowym przeprowadzonym w grudniu 2016 r. udział wzięło 197 pracowników<sup>4</sup> organizacji zlokalizowanych w województwie pomorskim. Uzyskane

wyniki odnoszą się tylko do zbadanych podmiotów. Dobór próby miał charakter celowy. Respondenci byli jednocześnie studentami studiów niestacjonarnych Akademii Morskiej w Gdyni.

Większość badanych stanowiły kobiety – 66% oraz osoby w wieku 20–30 lat – 73% (następnie 31–40 lat – 17%). Najliczniej reprezentowani byli pracownicy na stanowiskach wykonawczych – 42% i specjaliści – 41%. Kierownicy stanowili 13% badanych (właściciele – 3%). Spośród organizacji biorących udział w badaniu 90% to przedsiębiorstwa (w tym prywatne 73%), urzędy miasta/gminy 4,5%, organizacje pozarządowe 3%, inne 2,5%. Mniej niż 10 pracowników zatrudniało 25% podmiotów, od 10 do 49 osób – 24% z nich, od 50 do 249 i ponad 500 pracowników – po 21% organizacji i od 250 do 500 osób – 9% firm.

### Model pomiarowy i analizowane czynniki

Łącznie do oceny czterech czynników ukrytych wykorzystano 17 pytań (tab. 1). W ramach konfirmacyjnej analizy czynnikowej oszacowano ładunki czynnikowe wiążące pytania z konstrukcjami oraz dokonano oceny jakości modelu. Wybór pytań do końcowych analiz odbywał się w oparciu o istotność oszacowań ładunków czynnikowych oraz ocenę dobroci dopasowania modelu. Oszacowane standaryzowane wartości ładunków czynnikowych w modelu pomiarowym przedstawia tabela 1. Kolejna tabela prezentuje skale odpowiedzi stosowane w pytaniach składających się na badane konstrukty.

Ocena modelu pomiarowego wskazuje na dobre dopasowanie do danych rzeczywistych (objaśnienia pod tab. 1).

Opis czynników ukrytych oraz wskaźniki rzetelności alfa Cronbacha przedstawia tabela 3.

Wyniki testu alfa Cronbacha pozwalają określić dobór pytań jako prawidłowy (alfa > 0,7), a wykorzystane skale jako spójne wewnętrznie.

Do ogólnego zapoznania się ze strukturą powiązań pomiędzy czynnikami obliczono pomiędzy nimi współczynniki korelacji liniowej. Wartości współczynników dla poszczególnych par prezentuje tabela 4.

Korelacje pomiędzy czynnikami są istotne przy poziomie istotności 1%. Jest to zgodne z oczekiwaniami. Między konstrukcjami wykazano występowanie zależności, w szczególności pomiędzy częstotliwością partycypacji bezpośredniej pracowników (CZEST\_PART) a ich pożądanymi reakcjami na zmiany organizacyjne (POZAD\_REAK).

### Ocena modelu strukturalnego i testowanie hipotez

W wyniku przeprowadzonej analizy SEM dokonano sprawdzenia przyjętych hipotez. Otrzymany model i wynikające z niego zależności prezentuje rysunek 1 oraz tabela 5.

Ocena modelu pomiarowego wskazuje na dobre dopasowanie do danych rzeczywistych, a współczynniki determinacji, określające, w jakim stopniu czynniki zostały wyjaśnione przez model regresji, wyniosły odpowiednio CZEST\_PART = 0,428, INTEN\_PART = 0,337, POZAD\_REAK = 0,887. Otrzymane wartości wydają się zadowalające dla przeprowadzonego badania pilotażowego.



Tabela 1. Wyniki estymacji modelu pomiarowego

Lp.	Pytanie	Czynnik	Ładunek std.	se	z
1	Jakie są możliwe reakcje pracowników na zmiany organizacyjne	POZAD_REAK	0,53	0,06	8,38
2	W jakim stopniu reakcje na zmiany związane są z udziałem w rozpoznaniu problemu – potrzeby wprowadzenia zmiany	POZAD_REAK	0,78	0,05	17,04
3	Jak udział w zbieraniu informacji związanych z sytuacją problemową wpływa na pożądane postawy pracowników wobec zmian	POZAD_REAK	0,86	0,04	23,22
4	Jak często pracownicy uczestniczą w poszukiwaniu możliwych rozwiązań (wariantów zmiany)	CZEST_PART	0,91	0,02	44,75
5	Z jaką częstotliwością biorą udział w ocenie tych rozwiązań	CZEST_PART	0,88	0,02	38,54
6	Jak często dokonują wyboru ostatecznego rozwiązania	CZEST_PART	0,87	0,03	33,95
7	Z jaką częstotliwością partycypują w przygotowaniu zmiany (wybranego rozwiązania) do wdrożenia	CZEST_PART	0,88	0,02	43,99
8	Jak często uczestniczą we wdrożeniu wybranego rozwiązania	CZEST_PART	0,88	0,03	34,02
9	Czy zbieranie informacji związanych z sytuacją problemową ma formę współdziałania czy współdecydowania	INTEN_PART	0,76	0,06	13,27
10	Czy poszukiwanie rozwiązań przez pracowników wiąże się bardziej z partycypacją bierną czy czynną	INTEN_PART	0,77	0,06	13,94
11	Czy ocena możliwych rozwiązań ma formę współdziałania czy współdecydowania	INTEN_PART	0,83	0,05	17,72
12	Czy wybór ostatecznego rozwiązania wiąże się ze współdziałaniem czy współdecydowaniem pracowników	INTEN_PART	0,76	0,05	16,09
13	Bezpośredni przełożony dopuszcza podwładnych do udziału w procesie projektowania i wdrażania zmian organizacyjnych	STYL_KIER	0,71	0,06	11,51
14	W jaki sposób przełożony zazwyczaj podejmuje decyzje	STYL_KIER	0,57	0,07	8,19
15	Czy działa w porozumieniu z pracownikami	STYL_KIER	0,71	0,05	13,46
16	Korzysta z ich rad i opinii w zakresie podejmowanych decyzji (w tym zmian organizacyjnych) i realizowanych zadań	STYL_KIER	0,69	0,06	11,05
17	Czy w sytuacji trudnej można liczyć na jego pomoc, wsparcie	STYL_KIER	0,59	0,08	7,60

$\chi^2 = 62,595$ ;  $df = 113$ ;  $p = 1$ ;  $GFI = 0,998$ ;  $AGFI = 0,997$ ;  $NFI = 0,987$ ;  $NNFI = 1,013$ ;  $CFI = 1$ ;  $RMSEA = 0$ ;  $RMR = 0,085$   
 Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Skale odpowiedzi zastosowane w pytaniach tworzących badane konstrukty

Pytanie	Skala odpowiedzi
Jakie są możliwe reakcje pracowników na zmiany organizacyjne?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zawsze angażuję się w zmiany (4)</li> <li>• włączam się tylko wtedy, gdy jest to dla mnie korzystne (3)</li> <li>• zmiana jest mi obojętna (2)</li> <li>• stawiam opór zmianom, ponieważ (1):               <ul style="list-style-type: none"> <li>» nie mam o nich informacji</li> <li>» nie wiem, dlaczego są wprowadzane</li> <li>» boję się, że będą dla mnie niekorzystne</li> <li>» nie mam zaufania do kierownictwa i jego projektu zmiany</li> <li>» nie zostałam/em zaproszona/y do udziału w zmianie</li> <li>» mam złe doświadczenia z dotychczasowego sposobu wdrażania zmian w mojej firmie,</li> <li>» inne...</li> </ul> </li> </ul>
Jak często pracownicy uczestniczą w: <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozpoznaniu problemu – potrzeby zmiany</li> <li>• zbieraniu informacji związanych z sytuacją problemową</li> <li>• poszukiwaniu możliwych rozwiązań (wariantów zmiany)</li> <li>• w ocenie tych rozwiązań</li> <li>• wyborze ostatecznego rozwiązania</li> <li>• przygotowaniu zmiany do wdrożenia</li> <li>• wdrożeniu wybranego rozwiązania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bardzo często (6)</li> <li>• często (5)</li> <li>• ani często, ani rzadko (4)</li> <li>• rzadko (3)</li> <li>• bardzo rzadko (2)</li> <li>• nigdy (1)</li> </ul>



Pytanie	Skala odpowiedzi
Jaką formę, bierną (współdziałanie) czy czynną (współdecydowanie), ma uczestnictwo pracowników w poszczególnych etapach procesu zmiany: <ul style="list-style-type: none"> <li>zbieranie informacji związanych z sytuacją problemową</li> <li>poszukiwanie rozwiązań</li> <li>ocena możliwych rozwiązań</li> <li>wybór ostatecznego rozwiązania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nie włącza się (1)</li> <li>Współdziałanie: <ul style="list-style-type: none"> <li>informowanie (2)</li> <li>możliwość wypowiedzania się (3)</li> <li>doradzanie (4)</li> </ul> </li> <li>Współdecydowanie <ul style="list-style-type: none"> <li>możliwość sprzeciwu (5)</li> <li>wspólne rozstrzygnięcie (6)</li> <li>samodzielne decydowanie (7)</li> </ul> </li> </ul>
W jaki sposób bezpośredni przełożony zazwyczaj podejmuje decyzje – czy dopuszcza podwładnych do udziału w procesie projektowania i wdrażania zmian organizacyjnych?	<ul style="list-style-type: none"> <li>samodzielnie (1)</li> <li>zasięgając informacji u pracowników indywidualnie bez wyjaśniania istoty pytań (2)</li> <li>zasięgając informacji u pracowników indywidualnie, wyjaśniając im problem (3)</li> <li>konsultując daną sytuację, problem i decyzję z grupą pracowników (4)</li> <li>wspólnie z pracownikami (5)</li> </ul>
Bezpośredni przełożony: <ul style="list-style-type: none"> <li>działa w porozumieniu z pracownikami</li> <li>korzysta z ich rad i opinii w zakresie podejmowanych decyzji (w tym zmian organizacyjnych) i realizowanych zadań</li> <li>w sytuacji trudnej można liczyć na jego pomoc, wsparcie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zdecydowanie zgadzam się (5)</li> <li>zgadzam się (4)</li> <li>nie mam zdania (3)</li> <li>nie zgadzam się (2)</li> <li>zdecydowanie nie zgadzam się (1)</li> </ul>

Uwaga: W kolumnie drugiej przy poszczególnych wariantach odpowiedzi podano liczby odnoszące się do zastosowanej skali porządkowej. Wykorzystano następujący sposób kodowania: cyfra 1 - oznacza najmniejsze natężenie odpowiedzi lub brak udziału (nie włącza się), cyfry 4, 5, 6 lub 7 (w zależności od pytania) - oznaczają największe natężenie odpowiedzi  
 Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Czynniki ukryte i wskaźniki rzetelności alfa Cronbacha

Czynnik ukryty	Opis	Alfa - Cronbacha
STYL_KIER	Styl kierowania, tj. sposób w jaki kierownik oddziałuje na podwładnych, buduje z nimi relacje, włącza w proces podejm. decyzji dot. zmian organizacyjnych	0,77
INTEN_PART	Intensywność partycypacji, czyli bierna lub czynna forma udziału pracowników w poszczególnych etapach procesu zmian organizacyjnych	0,86
POZAD_REAK	Pożądane reakcje, czyli gotowość do współpracy i zaangażowania w proces, bycia orędownikiem zmiany, a nie jej przeciwnikiem stawiającym zmianie opór	0,76
CZEST_PART	Częstotliwość partycypacji, czyli jak często pracownicy uczestniczą w poszczególnych etapach procesu projektowania i wdrażania zmian organizacyjnych	0,95

Źródło: opracowanie własne

Tabela 4. Macierz korelacji pomiędzy czynnikami

	STYL_KIER	CZEST_PART	INTEN_PART	POZAD_REAK
STYL_KIER	1,000	0,654	0,340	0,683
CZEST_PART	0,654	1,000	0,581	0,937
INTEN_PART	0,340	0,581	1,000	0,564
POZAD_REAK	0,683	0,937	0,564	1,000

Wszystkie współczynniki istotne przy  $p < 0,01$

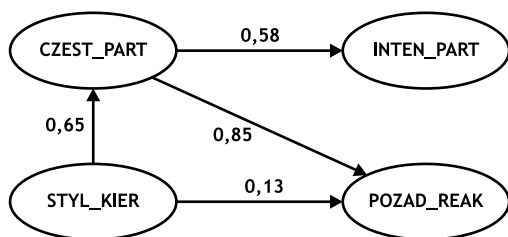
Źródło: opracowanie własne

Tabela 5. Oszacowania parametrów modelu strukturalnego

Lp.	Relacja w modelu			Ocena parametru	Błąd szacunku	z	p
1	STYL_KIER	→	CZEST_PART	0,654	0,036	18,114	0,00
2	CZEST_PART	→	INTEN_PART	0,581	0,046	12,502	0,00
3	CZEST_PART	→	POZAD_REAK	0,855	0,025	34,552	0,00
4	STYL_KIER	→	POZAD_REAK	0,125	0,032	3,938	0,00

$\chi^2 = 0,859$ ;  $df = 1$ ;  $p = 0,354$ ;  $GFI = 0,998$ ;  $AGFI = 0,978$ ;  $NFI = 0,999$ ;  $NNFI = 1,001$ ;  $CFI = 1$ ;  $RMSEA = 0$ ;  $RMR = 0,013$

Źródło: opracowanie własne



Rys. 1. Model strukturalny  
Źródło: opracowanie własne

Z modelu strukturalnego wynika, że styl kierowania przełożonych (partycypacyjny lub konsultacyjny) dla badanej grupy przedsiębiorstw samodzielnie ma niewielki wpływ na pożądane reakcje pracowników na zmiany organizacyjne. Zdecydowanie silniej oddziałuje na częstotliwość PBP w cyklu procesu zmian i za jej pośrednictwem (jako mediatora) na reakcje pracowników na zmiany. Częstotliwość partycypacji jest czynnikiem bezpośrednio oddziałującym na intensywność partycypacji oraz najsilniej na pożądane reakcje pracowników na zmiany, tj. minimalizowanie oporów. Zatem potwierdzono istotność zależności opisanej hipotezą główną (H1) oraz pozostałe hipotezy przyjęte na wstępie badania. Model strukturalny nie potwierdził istotnej zależności między stylem kierowania przełożonych (partycypacyjnym lub konsultacyjnym) a intensywnością partycypacji i między intensywnością partycypacji a pożadanymi reakcjami pracowników na zmiany w badanych podmiotach (tab. 4).

Kolejnym etapem analizy było sprawdzenie roli częstotliwości partycypacji jako mediatora w zależności pomiędzy stylem kierowania a pożadanymi reakcjami pracowników w badanych przedsiębiorstwach. W tym celu oszacowano parametry modelu:

M1: STYL\_KIER  $\rightarrow$  POZAD\_REAK

M2: STYL\_KIER  $\rightarrow$  CZEST\_PART

M3: CZEST\_PART + STYL\_KIER  $\rightarrow$  POZAD\_REAK

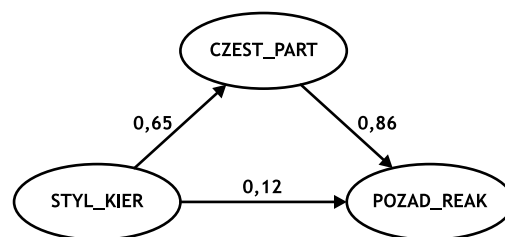
uzyskując dekompozycję całkowitego wpływu stylu kierowania (partycypacyjnego lub konsultacyjnego) na pożądane postawy na dwie części: bezpośrednią i pośrednią ( $c = c' + ab$ ). Wyniki sprawdzenia efektu mediacji przedstawia tabela 6 i rysunek 2.

Tabela 6. Oszacowanie parametrów w modelu mediacji

Parametr	Oszacowanie	Błąd oszacowania
c	0,685***	0,033
c'	0,124***	0,031
a	0,654***	0,033
b	0,856***	0,023

\*\*\*  $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Ocena efektu mediacji CZEST\_PART  
Źródło: opracowanie własne

Jak wskazują przedstawione wyniki, częstotliwość partycypacji (CZEST\_PART) jest istotnym mediatorem kształtującym wpływ stylu kierowania (partycypacyjnego lub konsultacyjnego) (STYL\_KIER) na pożądane reakcje pracowników na zmiany organizacyjne, tj. minimalizowanie ich oporów (POZAD\_REAK) w badanych przedsiębiorstwach. Całkowity wpływ czynnika odzwierciedlającego styl kierowania na pożądane postawy równy 0,685 (parametr c w tabeli 6, wpływ bezpośredni bez kontroli mediatora) zdekomponowany na wpływ bezpośredni i pośredni ukazuje, że większość efektu wyjaśniana jest poprzez częstotliwość partycypacji jako mediatora. Wpływ pośredni przez mediatora wyjaśnia 82% ( $0,654 \times 0,859 / 0,685$ ) korelacji pomiędzy stylem kierowania, a pożadanymi reakcjami, podczas gdy efekt bezpośredni stanowi jedynie 18% ( $0,124 / 0,685$ ). Zastosowany test Sobela (Sobel, 1982; Baron, Kenny, 1986) wskazuje istotność mediacji na dowolnie przyjętym poziomie istotności ( $p < 0,001$ ) dla badanej pilotażowej grupy przedsiębiorstw.

## Podsumowanie

Zmiany są zjawiskiem powszechnym i nieuniknionym we współczesnej gospodarce. Aby im sprostać, organizacje muszą projektować i wdrażać z sukcesem zmiany organizacyjne. Proces ten wymaga zaangażowania i współpracy wszystkich członków organizacji. Nikt za pracowników zmian nie przeprowadzi, a kluczem do sukcesu jest ich zrozumienie i zaangażowanie w proces. Aby ten cel osiągnąć – zyskać w zatrudnionych sojuszników zmian, organizacje powinny stosować partycypację bezpośrednią pracowników.

Dla badanych przedsiębiorstw zweryfikowano pozytywnie występowanie zależności opisanych przyjętymi hipotezami badawczymi i wykazano, że PBP w procesie zmian organizacyjnych wpływa pozytywnie na pożądane reakcje zatrudnionych na zmiany organizacyjne, tj. minimalizowanie ich oporów wobec zmian. Wnioski uzyskane z przeprowadzonego badania pilotażowego, choć z racji niereprezentatywnego doboru próby odnoszą się jedynie do badanych przedsiębiorstw, stanowią podstawę do dalszych badań podjętej problematyki.

dr Katarzyna I. Szelągowska-Rudzka

Akademia Morska w Gdyni

Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa

e-mail: [k.szelagowska-rudzka@wpit.am.gdynia.pl](mailto:k.szelagowska-rudzka@wpit.am.gdynia.pl)



dr Arkadiusz Mazurkiewicz  
Akademia Morska w Gdyni  
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa  
e-mail: [a.mazurkiewicz@wpit.am.gdynia.pl](mailto:a.mazurkiewicz@wpit.am.gdynia.pl)

## Przypisy

- 1) Stwierdzono, że na przebieg procesu i reakcje pracowników na zmianę znaczący wpływ miały determinanty wewnętrzne (głównie związane z warunkami zatrudnienia).
- 2) Inne formy partycypacji pracowników: pośrednia (przedstawicielska) oraz finansowa.
- 3) Partycypacji nie sprzyja styl autokratyczny.
- 4) Łącznie było to 212 osób; odrzucono 15 kwestionariuszy z brakami w odpowiedziach.

## Bibliografia

- [1] Adamiecki K. (1924), *Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej*, „Przegląd Techniczny”, T. LXII, Nr 53, s. 594–595, <http://bcpw.bg.pw.edu.pl/Content/4073/PT2453.pdf>, data dostępu: 18.02.2017 r.
- [2] Allen J., Jimmieson N.L., Bordia P., Irmer E. (2007), *Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication* [Abstract], „Journal of Change Management”, Vol. 7, No. 2, pp. 187–210.
- [3] Anderson J.C., Gerbing D.W. (1988), *Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach*, „Psychological Bulletin”, Vol. 103, No. 3, pp. 411–423.
- [4] Bordia P., Hobman E., Jones E., Gallois C., Callan V. (2004), *Uncertainty during Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies* [Abstract], „Journal of Business and Psychology”, Vol. 18, No. 4, pp. 507–532.
- [5] Baron R.M., Kenny D.A. (1986), *Moderator-Mediator Variables Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 51, No. 6, pp. 1173–1182.
- [6] Cabała P. (2015), *Determinanty sprawności systemu zarządzania zmianą organizacyjną*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Nr 17, s. 133–144.
- [7] Chandani A., Mehta M., Mall A., Khokhar V. (2016), *Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement*, „Indian Journal of Science and Technology”, Vol. 9, No. 15, pp. 1–7.
- [8] Cierniak-Emerych A. (2012), *Uczestnictwo pracowników w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [9] Coyle-Shapiro J.A.-M. (1999), *Employee Participation and Assessment of an Organizational Change Intervention. A Three-Wave Study of Total Quality Management* [Abstract], „The Journal of Applied Behavioural Science”, Vol. 35, No. 4, pp. 439–456.
- [10] Cronbach L.J. (1951), *Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests*, „Psychometrika”, No. 16, pp. 297–334.
- [11] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (2001), *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń.
- [12] Czerska M. (1996), *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- [13] Furxhi G., Stillo S., Teneqexhi M. (2016), *Organizational Change: Employees Reaction Towards It*, „European Journal of Multidisciplinary Studies”, Vol. 1, No. 1, pp. 303–308.
- [14] Hodgkinson A. (1999), *Employee Involvement and Participation in the Organisational Change Decision: Ilawarra and Australian Patterns*, Working Paper 99–7, Department of Economics, University of Wollongong, access date: 15.06.2016.
- [15] Ignys A. (2014), *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie przedsiębiorstw – bezpośrednia partycypacja pracownicza*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 357, s. 26–39.
- [16] Iverson R. (1996), *Employee Acceptance of Organizational Change: The Role of Organizational Commitment* [Abstract], „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 7, No. 1, pp. 122–149.
- [17] Krajewska-Bińczyk E. (2010), *Systemowa orientacja typologii zmian w organizacjach gospodarczych*, [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2010/90\\_Krajewska\\_Binczyk\\_E.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/90_Krajewska_Binczyk_E.pdf), data dostępu: 05.03.2018 r.
- [18] Lines R. (2004), *Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement* [Abstract], „Journal of Change Management”, Vol. 4, No. 3, pp. 193–215.
- [19] Lines R., Selart M. (2013), *Participation and Organisational Commitment during Change: From Utopist to Realist Perspectives*, [in:] L.H. Skipton, R. Lewis, A.M. Freedman, J. Passmore (eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change and Organizational Development*, Wiley & Sons, London, pp. 289–304.
- [20] Miller V., Johnson J.R., Grau J. (1994), *Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change* [Abstract], „Journal of Applied Communication Research”, Vol. 22, No. 1, pp. 59–80.
- [21] Moczulska M. (2011), *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- [22] Morgan D., Zeffane R. (2003), *Employee Involvement, Organizational Change and Trust in Management* [Abstract], „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 14, No. 1, pp. 55–75.
- [23] Mowbray P.K., Wilkinson A., Tse H.H.M. (2015), *An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agendas*, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 17, pp. 382–400.
- [24] Mrozewski M. (2005), *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa.
- [25] O'Brien, G. (2002), *Participation as the Key to Successful Change – A Public Sector Case Study* [Abstract], „Leadership & Organization Development Journal”, Vol. 23, No. 8, pp. 442–455.
- [26] Osei-Bonsu N. (2014), *The Impact of Change Management on Job Satisfaction of Employees in Ghana's Banking Sector*, „Problems of Management in the 21st Century”, Vol. 9, No. 2, pp. 140–149.



- [27] Pacheco G., Webber D. (2016), *Job Satisfaction: How Crucial is Participative Decision Making?* „Personnel Review”, Vol. 45, No. 1, pp. 183–200. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/PR-04-2014-0088>, access date: 05.03.2018.
- [28] Pawlak J. (2015), *Podmiotowość i partycypacja pracowników a zaangażowanie i odpowiedzialność w zespole w sytuacji zmiany*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Nr 8(944), s. 57–67.
- [29] Scott-Ladd B., Chan Ch.C.A. (2004), *Emotional Intelligence and Participation in Decision-Making: Strategies for Promoting Organizational Learning and Change* [Abstract], „Strategic Change”, Vol. 13, No. 2, pp. 95–105.
- [30] Sobel M.E. (1982), *Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models*, „Sociological Methodology”, Vol. 13, pp. 290–312.
- [31] Sobka M. (2014), *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- [32] Strykowska M. (2010), *Psychologiczne aspekty wdrażania zmian organizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 2, s. 7–10.
- [33] Szelągowska-Rudzka K. (2017), *Employee Direct Participation in Organizational Change Process – Pilot Study Report*, Proceedings of the 16th International Conference: *Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competitions and Growing Customers' Demands*, Tomaszowice, Poland, pp. 131–148.
- [34] Wittig C. (2012), *Employees' Reactions to Organizational Change*, „Od Practitioner”, Vol. 44, No. 2, pp. 23–28.
- [35] Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- [36] Znańska-Kozłowska K. (2011), *Partycypacja pracowników w okresie zmian organizacyjnych*, [w:] S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wyd. II uzupełnione, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu, Poznań, s. 679–688.

### Employee Direct Participation in Creating Desired Reactions to Organisational Changes – Report from the Pilot Study

#### Summary

The aim of the paper is to demonstrate, based on literature analysis and conducted pilot research, that employee direct participation in the process of organizational changes positively influences desired reactions of employees to these changes. On the basis of the questionnaire survey and SEM analysis, this aim has been achieved. It was found that direct employee participation at all stages of the cycle of organisational change process causes their cooperation, engagement in changes and minimalization of the resistance to changes (desired reactions).

#### Keywords

employee direct participation, organisational changes, cycle of organisational change process, reactions to changes, employee resistance to changes

# MIERNIKI TERMINOWOŚCI I BEZBŁĘDNOŚCI W ZARZĄDZANIU USŁUGAMI TRANSPORTOWYMI

Marta Kadłubek

## Wprowadzenie

**K**luczowe znaczenie dla jakości obsługi logistycznej ma system jej oceny. Sposobem zarówno konkretyzowania poziomu logistycznej obsługi nabywców wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i jego monitorowania i kontroli jest pomiar jakości obsługi logistycznej przy użyciu odpowiednich kategorii logistycznych. Są nimi między innymi odzwierciedlające zdarzenia i fakty z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem (Borowiecki, Siuta-Tokarska, 2009), wyrażone w odpowiednich jednostkach miary (Twaróg, 2005), mierniki logistycznej obsługi nabywców.

Mierniki pomiaru logistycznej obsługi nabywców można dobierać stosownie do specyfiki realizowanych zadań logistycznych. Najpełniej rozwinął się system po-

miaru i oceny obsługi logistycznej dostawczej i zaopatrzeniowej w zakresie zarządzania (Nogalski, Ronkowski, 2007; Paliszkievicz, Ingaldi, 2016) zasobami rzeczowymi: materiałami, surowcami, wyrobami gotowymi. W praktyce funkcjonuje szeroka gama mierników oceny skutków i możliwości integrujących funkcje logistyki w sferze przepływu zasobów (Chaberek, 2002). Wśród najczęściej wykorzystywanych miar konkretyzujących poziom logistycznej obsługi nabywców oraz jej monitorowanie i kontrolę, między innymi R.H. Ballou (2004), J.J. Coyle i inni (2013), D. Kempny (2001), M. Nowicka-Skowron (2001), P.M. Price i N.J. Harrison (2013), wymieniają mierniki terminowości i bezbłądności.



Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja zależności pomiędzy wybranymi uwarunkowaniami z zakresu logistycznej obsługi klienta a poziomem miernika terminowości i bezbłędności w grupie przedsiębiorstw transportowych z terenu województwa śląskiego. Wybór uwarunkowań z zakresu logistycznej obsługi klienta dokonany został w oparciu o analizę literatury przedmiotu, przeprowadzoną pod kątem odniesień autorów do aspektów koncepcji logistycznej obsługi klienta najistotniejszych z punktu widzenia praktyki gospodarczej. Uwzględniono lokalizację logistycznej obsługi klienta w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw, jak również jej elementy, standardy, pomiarownie poziomu i kontrolę.

## Metoda badawcza

Niniejsze opracowanie przygotowano na podstawie wyników badań własnych, przeprowadzonych na próbie 147 przedsiębiorstw zarobkowego transportu samochodowego ładunków na terenie województwa śląskiego. U podstaw uogólnień opartych na danych empirycznych leżą w głównej mierze wyniki cząstkowe, ponieważ zebranie tych danych od zbiorowości generalnej (badanie pełne), której liczebność w okresie badawczym wynosiła około 14 500 przedsiębiorstw zarobkowego transportu samochodowego ładunków na terenie województwa śląskiego, najprawdopodobniej byłoby niemożliwe. Przeprowadzono zatem badanie częściowe, a próba badawcza, tj. wycinek populacji generalnej, została dobrana w sposób warstwowy. Wielkość minimalnej liczebności próby badawczej wyniosła 95 obiektów badawczych. Operat losowania stanowiły bazy danych Głównego Urzędu Statystycznego oraz Biura ds. Transportu Międzynarodowego. W losowaniu wykorzystano generator liczb pseudolosowych zawarty w pakiecie Excel. Zakładając wstępnie zwrotność na poziomie 30%, wylosowano 320 przedsiębiorstw. Otrzymano 147 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy ankiet, co przy założonym błędzie na poziomie 9% stanowi próbę dostatecznie reprezentacyjną dla celów badań ankietowych (Ostasiewicz, 1999).

Wśród 147 ankietowanych przedsiębiorstw dominowały podmioty mikro, które stanowiły 76% próby badawczej (112 przedsiębiorstw). Znaczny był także udział podmiotów małych, stanowiących 16,5% ogólnej liczby ankietowanych (24 przedsiębiorstwa). Niewielki udział w badaniach zanoowały jednocześnie przedsiębiorstwa średnie i duże, łącznie stanowiąc 7,5% próby badawczej (11 przedsiębiorstw).

Wykorzystaną metodą poznawczą była metoda badań sondażowych (Sudoł, 2012), w ramach której zastosowano skategoryzowaną technikę pozyskiwania informacji pierwotnych – kwestionariusz ankietowy.

Badania przeprowadzone zostały w dwóch turach przy wykorzystaniu dwóch różnych kwestionariuszy ankietowy.

W celu dokonania ogólnej charakterystyki gospodarowania przedsiębiorstw zarobkowego transportu samochodowego ładunków na terenie województwa śląskiego, ze szczególnym uwzględnieniem identyfikacji zakresu logistycznej obsługi klienta, przeprowadzone zostały badania z wykorzystaniem pierwszego kwestionariusza ankietowy.

Pytania zamieszczone w pierwszym kwestionariuszu miały charakter pytań zamkniętych i skoncentrowane były na wybranych aspektach koncepcji logistycznej obsługi klienta, najistotniejszych z punktu widzenia praktyki gospodarczej. Wielowymiarowa sfera obsługi klienta w logistyce ankietowanych podmiotów rozważana była w odniesieniu do jej lokalizacji w strukturach organizacyjnych badanych przedsiębiorstw. Szczególnie wnikliwie potraktowano problematykę poziomu obsługi logistycznej, poczynając od dopytywania o uwzględnianie oczekiwań nabywców wobec poszczególnych elementów obsługi, skończywszy na sposobach i częstotliwości przeprowadzania pomiarów tego poziomu, także wśród przedsiębiorstw konkurencyjnych. Poza procedurami konkretyzowania poziomu logistycznej obsługi klienta w badanych podmiotach podkreślono znaczenie monitorowania i kontroli tego poziomu poprzez sformułowanie pytań o stosowane mierniki i standardy logistycznej obsługi nabywców. Zasadniczym celem pytań przedstawionych w tym kwestionariuszu ankietowy było rozpoznanie istotności koncepcji logistycznej obsługi klienta z perspektywy przedstawicieli badanych podmiotów oraz zakresu i stopnia zaawansowania tej obsługi w zarządzaniu logistycznym realizowanym przez przedsiębiorstwa.

Druga część badania obejmowała pytania otwarte dotyczące potencjalnych determinantów logistycznej obsługi klienta. W celu skonkretyzowania poziomu logistycznej obsługi nabywców wewnątrz badanych przedsiębiorstw przeprowadzono pomiar mierników tej obsługi przy wykorzystaniu drugiego kwestionariusza ankietowy, uzupełnionego przez przedstawicieli badanych jednostek gospodarczych. W celu pozyskania materiału badawczego w drugim formularzu ankietowy poproszono respondentów o udzielenie odpowiedzi na pytania dotyczące realnych bądź szacunkowych liczb, ustanawiających poziom logistycznej obsługi z perspektywy usługodawców między innymi w obszarze terminowości i bezbłędności usług. Pytania zamieszczone w kwestionariuszu miały charakter pytań otwartych przy określonych jednostkach miar. Wszystkie podjęte zagadnienia miały na celu zbadanie cech ilościowych, czyli mających charakter mierzalny.

Obydwa kwestionariusze ankietowy zostały wypełnione przez 147 przedstawicieli badanych przedsiębiorstw. Formularze ankietowy bezpośrednio przekazano 19 respondentom, 27 formularzy zostało rozesłanych pocztą elektroniczną, natomiast do reprezentantów pozostałych 101 podmiotów zostały dostarczone drogą poczty tradycyjnej.

Uwzględniając rezultaty badań sondażowych dotyczących uwarunkowań zakresu logistycznej obsługi klienta w badanych przedsiębiorstwach oraz wyniki pomiaru mierników logistycznej obsługi klienta, konkretyzujących jej poziom wewnątrz badanych podmiotów, przeprowadzono pomiar zależności pomiędzy wybranymi zmiennymi.

W celach badawczych wykorzystano współczynnik korelacji rang Spearmana (McClave, Sincich, 2016), biorąc pod uwagę fakt posiadania większości danych w skali porządkowej (oceny 1–3 i 1–7). Wartości prawdopodobieństw przyjęcia hipotezy  $H_0$ , mówiącej o nieistotności poszczególnych współczynników ( $p$ -value) oraz ich oceny, zostały przedstawione w tabelach w poniższej części niniejszego

opracowania z założeniem, że przy posiadanej liczebności rozkład z próby jest normalny (Szajt, 2014). Zgodnie ze wstępnymi założeniami za istotne przyjęto te, dla których określony poziom istotności nie przekraczał 0,05.

## Wyniki badań

Pierwszym z dwóch mierników w percepcji realizatorów usług transportowych badanych przedsiębiorstw jest terminowość usług. W tabeli 1 przedstawiono rezultaty pomiaru zależności pomiędzy wybranymi kategoriami wyjaśnianymi z obszaru identyfikacji uwarunkowań zakresu logistycznej obsługi klienta w badanych podmiotach oraz wynikami pomiaru miernika terminowości usług, konkretyzującymi jego poziom wewnątrz badanych podmiotów. Wartości oznaczone gwiazdką są istotnymi statystycznie na poziomie istotności 0,05.

Zmienne obejmowały wyjaśniane kategorie z obszaru identyfikacji uwarunkowań z zakresu logistycznej obsługi klienta w badanych podmiotach. Spośród wybranych 11 pytań wskazanych w tabeli 1 w formie pytań istotną statystycznie zależność z wynikami pomiaru miernika terminowości usług odnotowano dla czterech zmiennych.

Uwzględniając zalecenia literaturowe, w zasadzie każda z wymienionych w tabeli 1 zmiennych powinna cieszyć się pełną akceptacją respondentów, przekładając się na wyniki wyznaczonych współzależności. Jednakże kategorie takie jak wyodrębnienie komórki odpowiedzialnej za

logistyczną obsługę klienta, przeprowadzanie wywiadów z klientami w celu określenia ważności samej obsługi i poszczególnych jej elementów, ustalanie standardów, pomiarów poziomu czy mierników logistycznej obsługi klienta, nie wykazały istotnej statystycznie zależności z rozpatrywanym wskaźnikiem terminowości usług. Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z częścią respondentów wydaje się, iż przyczyny takiego ukształtowania wyników upatrywać można w niewielkim zainteresowaniu respondentów rozwiązaniami natury logistycznej. Uzyskane wyniki badań oznaczają bowiem, iż wytwórcy usług transportowych nie w pełni świadomi są skutków zintegrowania wymienionych działań z osiąganymi rezultatami z zakresu terminowości świadczonych usług, co w konsekwencji świadczy także o niepełnym postrzeganiu zagrożeń wynikających z ignorowania obszaru obsługi logistycznej. Postawa ta pociąga za sobą przede wszystkim narażenie przedsiębiorstw na utratę rynku w wyniku rywalizacyjnej gry konkurentów. Z drugiej strony wynik ten wskazywać może także na przyzwolenie ze strony odbiorców usług na brak ścisłości w terminowości usług, oferowanych przez ich wytwórców w warunkach polskich.

Pierwszą istotną statystycznie zależność miernika terminowości usług zaobserwowano w powiązaniu z częstotliwością wywiadów z klientami, przeprowadzanych w celu określenia ważności samej obsługi i poszczególnych jej elementów. Założywszy za J.J. Coyle i innymi (2013), że imperatywem funkcjonowania przedsiębiorstw

Tabela 1. Wartości współczynników korelacji wyznaczonych dla wybranych zmiennych i terminowości usług

PYTANIE	$r_{xy}$	p - value	liczba obserwacji
Czy w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa wyodrębniono komórkę odpowiedzialną za logistyczną obsługę klienta?	0,0204	0,5974	147
Czy w przedsiębiorstwie przeprowadzane są wywiady z klientami w celu określenia ważności samej obsługi i poszczególnych jej elementów?	-0,0810	0,1639	147
Jeśli przeprowadzane są wywiady z klientami w celu określenia ważności samej obsługi i poszczególnych jej elementów, jak często się odbywają?	<b>-0,2271*</b>	0,0123	99
Jeśli przeprowadzane są wywiady z klientami w celu określenia ważności samej obsługi i poszczególnych jej elementów, czy stosowana jest metoda zdarzeń krytycznych CIT?	<b>-0,2356*</b>	0,0098	99
Czy w przedsiębiorstwie ustalane są standardy logistycznej obsługi klienta?	-0,0150	0,4281	147
Jeśli w przedsiębiorstwie ustalane są standardy logistycznej obsługi klienta, czy uwzględniają oczekiwania klientów wobec poziomu tej obsługi?	-0,1518	0,0695	96
Czy przeprowadzane są pomiary poziomu oferowanej logistycznej obsługi wśród klientów przedsiębiorstwa?	<b>-0,2964*</b>	0,0002	147
Jeśli przeprowadzane są pomiary poziomu oferowanej logistycznej obsługi wśród klientów przedsiębiorstwa, jak często się odbywają?	-0,1868	0,1130	43
Jeśli przeprowadzane są pomiary poziomu logistycznej obsługi klientów, czy stosowana jest metoda SERVQUAL?	-0,1731	0,1310	43
Czy poziom logistycznej obsługi klienta kontrolowany jest przy wykorzystaniu mierników tej obsługi?	-0,0756	0,1805	147
Czy przeprowadzane są badania poziomu logistycznej obsługi klienta oferowanej przez przedsiębiorstwa konkurencyjne?	<b>-0,2178*</b>	0,0042	147

\* - wartość istotna statystycznie na poziomie istotności  $\alpha = 0,05$

Źródło: opracowanie własne



transportowych jest m.in. sprawne pokonywanie ograniczeń czasowych i przestrzennych w procesie realizacji usług, to uzyskanie szczegółowych informacji od klientów o ich postrzeganiu istoty i oczekiwań związanych z czasem składającym się na realizację usług, umożliwia zbliżenie się do odbiorcy poprzez uruchomienie właściwych czynności koordynacyjnych. Czynności koordynacyjne w sferze usług wykonywane są w trakcie realizacji usługi (Chaberek, 2002), a zatem wadliwe funkcjonowanie systemu logistycznego przedsiębiorstwa transportowego skutkuje nadmiernym czasem oczekiwania i utraconą sprzedażą. W zarządzaniu procesami logistycznej obsługi klienta czynności koordynacyjne koncentrują się głównie na minimalizacji czasu oczekiwania na usługę (poprzez podejmowanie realizacji programów poprawy jakości, upraszczania procedur, automatyzacji działalności itp.), aktywnym zarządzaniu zdolnością przerobową w aspekcie terminów oraz wyborze najodpowiedniejszych kanałów dostarczania usług.

Jako iż obsługa logistyczna podlega nieustannemu doskonaleniu, dziś osiągnięte najwyższe poziomy tej obsługi szybko stają się powszechnie stosowanymi standardami i podlegają dalszemu doskonaleniu (Price, Harrison, 2013). Dla realizatorów usług transportowych oznacza to stałą ucieczkę od rutyny i wiedzy już wykorzystanej, konkurowanie oryginalnością i unikalnością stosowanych rozwiązań w celu podejmowania zmian w modelowaniu wartości miernika terminowości usług. Wydaje się, że jedną z recept na zaostrzającą się konkurencję jest poprawa systemu informacji o klientach i stanie realizacji usług z dbałością o regularność jego aktualizacji. Pomocna technika wywiadu bezpośredniego z klientami stanowi składową metody zdarzeń krytycznych Critical Incident Technique (CIT), której stosowanie w badanych podmiotach wykazało odpowiednio ukierunkowaną korelację, świadczącą o pozytywnym, istotnym statystycznie wpływie na terminowość usług. Wynik badań istotny, lecz niewysoki, spowodowany jest raczej niezajomością jej metody wśród przedsiębiorców.

Kolejną istotną statystycznie zależnością jest korelacja pomiędzy terminowością usług a prowadzeniem pomiarów poziomu oferowanej logistycznej obsługi wśród klientów przedsiębiorstw. Pomiarowanie poziomów cząstkowych czasów realizacji usług i ich terminowości w percepcji odbiorców tych usług mobilizuje przedsiębiorców do poprawy ich jakości. Badania przeprowadzone wśród klientów przedsiębiorstw transportowych w odniesieniu do potrzeb w zakresie zarządzania obsługą logistyczną w zależności od segmentu rynku, do którego przynależy klient, dostarczają wskazówek skutkujących dla przedsiębiorców z jednej strony możliwością lepszego dopasowania poziomu obsługi do najważniejszych, strategicznych klientów, z drugiej zaś z niższymi kosztami uzyskanego poziomu obsługi. Przydatne w badaniach poziomu oferowanej logistycznej obsługi wśród klientów przedsiębiorstw bywają podziały poziomów terminowości usług w zależności od poziomu zasobności klienta, a więc i jego potencjalnej zyskowności, wielkości obrotów oraz względów dystrybucyjnych (Ballou, 2004).

Powyższe wnioski umacnia współczynnik korelacji wyznaczony dla terminowości usług i pytania do respondentów o przeprowadzanie przez nich badań poziomu logistycznej obsługi klienta oferowanej przez przedsiębiorstwa konkurencyjne. Zależność zachodząca między kategoriami świadczy o mobilizującym wpływie benchmarkingu na wzrost wartości miernika terminowości usług. Znajomość konkurencji stanowi często podstawę dla przedsiębiorstw transportowych do tworzenia własnych strategii obsługi logistycznej, czy też pozwala na wyeliminowanie niektórych z popełnianych przez nią błędów. Błąd nieterminowości oferowanych usług jest natomiast bardzo negatywnie oceniany przez klientów, często skutkując ich nielojalnością.

Drugim rozpatrywanym miernikiem, jedynym z najistotniejszych w percepcji wytwórców usług transportowych badanych przedsiębiorstw, jest bezbłądność usług. W tabeli 2 przedstawiono rezultaty pomiaru zależności pomiędzy wybranymi kategoriami wyjaśnianymi z obszaru identyfikacji uwarunkowań zakresu logistycznej obsługi klienta w badanych podmiotach oraz wynikami pomiaru miernika bezbłądności usług, konkretyzującymi jego poziom wewnątrz badanych podmiotów.

Zmienne obejmowały wyjaśniane kategorie z obszaru identyfikacji uwarunkowań z zakresu logistycznej obsługi klienta w badanych podmiotach. Spośród wybranych 11 pytań wskazanych w tabeli 2 istotną statystycznie zależność z wynikami pomiaru miernika bezbłądności usług odnotowano dla pięciu zmiennych.

Miernik bezbłądności usług, rozumiany często jako ogólna miara sprawności systemu logistycznego przedsiębiorstwa w obsłudze klienta, nierozdzielnie związany jest z niesprawnościami w obsłudze, dotyczącymi prawdopodobnego wykonania dostaw z błędami (Kempny, 2001). Błędy występujące w trakcie realizacji zamówienia dzieli się na biurowe (np. w rachunkach), proceduralne (np. usługi zrealizowane, ale nie wykazane w ewidencji), w odbiorach usług (np. niewłaściwy klient, usługa, ilość). Wszystkie powinny podlegać ścisłej ewidencji i kontroli oraz pomiarowi nie tylko ze względu na klienta, który jest ofiarą pomyłek, ale przede wszystkim ze względu na wysokie koszty logistyczne.

Nieprawidłowości w obsłudze logistycznej nie można w pełni wyeliminować. Niezależnie od tego, jak wysoki poziom obsługa będzie reprezentować, nieprawidłowości będą się pojawiać. Największe trudności jednak występują wtedy, gdy błąd zostanie dostrzeżony przez klienta, któremu nieznanne są przyczyny jego powstania, ale wymaga ich usunięcia. Usługodawcy różnie sobie radzą w przypadkach błędów w obsłudze logistycznej, poszukując rozwiązań korekcyjnych jak najmniej kosztownych. Wnioski te potwierdza także zestawienie wyników współczynnika korelacji dla wybranych zmiennych i miernika bezbłądności usług. Jedynie pięć kategorii wykazało istotną statystycznie współzależność, świadcząc o dostrzeganiu przez przedsiębiorców niewielu środków zaradczych wobec błędów popełnianych w realizacji usług transportowych.

Jedną z pięciu istotnych statystycznie zmiennych jest częstotliwość przeprowadzania wywiadów z klientami w celu



określenia ważności obsługi i poszczególnych jej elementów. Deklaracja regularności w zastosowaniu techniki wywiadu bezpośredniego przedstawicieli przedsiębiorstw ze swymi klientami przekłada się na zgłębianie wiedzy na temat preferencji, oczekiwań czy wzorców klientów. Wartości poznawcze jako efekty komunikacji przez wywiad implikują ograniczenie błędów w kreowaniu usług optymalnych w rozumieniu klienta.

Następną istotną statystycznie zmienną jest stosowanie metody zdarzeń krytycznych CIT w przeprowadzaniu wywiadów z klientami w celu określenia ważności samej obsługi i poszczególnych jej elementów. Przy zastosowaniu metody CIT ograniczenie popełnianych błędów polega nie tyle na przewidywaniu sytuacji wyjątkowych, co dostrzeżeniu typowych dysfunkcji i niedoskonałości (Price, Harrison, 2013). Kategoria bezbłędności w praktyce wiąże wiele dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa od prowadzenia księgowości po finalne wykonanie usługi czy opiekę posprzedażową.

Pomiędzy wykonywaniem pomiarów poziomu oferowanej logistycznej obsługi wśród klientów przedsiębiorstw a bezbłędnością usług występuje również istotna zależność wskazana w tabeli 2. Uzupełniające dane stanowi rozkład bezbłędności usług w zależności od wykonywania pomiarów poziomu logistycznej obsługi klienta wśród klientów badanych przedsiębiorstw, przedstawiony w tabeli 3. Poziom bezbłędności usług został przeprowadzony przy wykorzystaniu drugiego kwestionariusza ankiety, uzupełnionego przez przedstawicieli badanych jednostek gospodarczych.

Jak prezentuje rozkład bezbłędności usług w zależności od wykonywania pomiarów poziomu logistycznej obsługi klienta wśród klientów badanych przedsiębiorstw, przedstawiony w tabeli 3, przedsiębiorstwa wykonujące badania poziomu obsługi na szerszej grupie klientów charakteryzują się większą bezbłędnością oferowanych usług. Przeprowadzanie pomiarów poziomu logistycznej obsługi wśród wybranych klientów, a dokładniej – wśród klientów wszystkich segmentów rynku, umożliwia ustalenie zróżnicowanych standardów obsługi. W trakcie standaryzacji antycypuje się niedoskonałości i błędy w obsłudze w postaci planów awaryjnych i procedur reklamacji. Jest to także niejednokrotnie asumpt ku zachowaniu elastyczności w obsłudze logistycznej. Częstszy kontakt z klientem to częstsze reklamacje i skargi klientów, ale i szybsza na nie reakcja. To także informacja o rosnących lub jedynie zmieniających się wymaganiach klientów. Szybkość reakcji pozwala zwykle wyeliminować wiele błędów, a kontakt bezpośredni ogranicza niedopowiedzenia i niejasności powstałe na gruncie współpracy handlowej.

Zastosowanie przez wytwórców usług transportowych jednej z najbardziej efektywnych metod pomiaru poziomu logistycznej obsługi klienta, jaką jest metoda SERVQUAL, podobnie okazało się mieć istotny wpływ na bezbłędność świadczonych usług. Dokonanie pomiaru różnic, jakie występują pomiędzy jakością postrzeganą przez klienta a jakością, której tenże klient od danej usługi oczekuje w zakresie jej bezbłędności, umożliwia określenie średniego poziomu rozdźwięku pomiędzy oczekiwaniami i doświadczeniami nabywców w zakresie poszczególnych aspektów jakości

Tabela 2. Wartości współczynników korelacji wyznaczonych dla wybranych zmiennych i bezbłędności usług

PYTANIE	$r_{xy}$	p - value	liczba obserwacji
Czy w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa wyodrębniono komórkę odpowiedzialną za logistyczną obsługę klienta?	-0,0387	0,3200	147
Czy w przedsiębiorstwie przeprowadzane są wywiady z klientami w celu określenia ważności samej obsługi i poszczególnych jej elementów?	-0,0692	0,2015	147
Jeśli przeprowadzane są wywiady z klientami w celu określenia ważności samej obsługi i poszczególnych jej elementów, jak często się odbywają?	<b>-0,1752*</b>	0,0414	99
Jeśli przeprowadzane są wywiady z klientami w celu określenia ważności samej obsługi i poszczególnych jej elementów, czy stosowana jest metoda zdarzeń krytycznych CIT?	<b>-0,2497*</b>	0,0067	99
Czy w przedsiębiorstwie ustalane są standardy logistycznej obsługi klienta?	- 0,0493	0,2757	147
Jeśli w przedsiębiorstwie ustalane są standardy logistycznej obsługi klienta, czy uwzględniają oczekiwania klientów wobec poziomu tej obsługi?	-0,1381	0,0891	96
Czy przeprowadzane są pomiary poziomu oferowanej logistycznej obsługi wśród klientów przedsiębiorstwa?	<b>-0,2724*</b>	0,0005	147
Jeśli przeprowadzane są pomiary poziomu oferowanej logistycznej obsługi wśród klientów przedsiębiorstwa, jak często się odbywają?	-0,1936	0,1048	43
Jeśli przeprowadzane są pomiary poziomu logistycznej obsługi klientów, czy stosowana jest metoda SERVQUAL?	<b>-0,2924*</b>	0,0290	43
Czy poziom logistycznej obsługi klienta kontrolowany jest przy wykorzystaniu mierników tej obsługi ?	-0,0359	0,3322	147
Czy przeprowadzane są badania poziomu logistycznej obsługi klienta oferowanej przez przedsiębiorstwa konkurencyjne?	-0,2033*	0,0070	147

\* - wartość istotna statystycznie na poziomie istotności  $\alpha = 0,05$

Źródło: opracowanie własne



Tabela 3. Rozkład bezbłędnosci usług w zależności od wykonywania pomiarów poziomu logistycznej obsługi klienta wśród klientów badanych przedsiębiorstw

Poziom bezbłędnosci usług	Czy przeprowadzane są pomiary poziomu oferowanej logistycznej obsługi wśród klientów przedsiębiorstwa?		
	tak, wśród klientów wszystkich segmentów rynku	tak, wśród wybranych klientów	nie
90%-91%	0	1	7
92%-93%	0	1	15
94%-95%	0	17	35
96%-97%	2	6	30
98%-99%	4	12	17

Źródło: opracowanie własne

usług oraz identyfikację zmian oczekiwań i doświadczeń w czasie, zarówno dotyczących poszczególnych cech, jak i łącznej oceny (Parasurman i in., 1990). Zwiększanie wartości dla klientów jest bowiem ściśle związane z zagadnieniami szeroko rozumianej jakości w przedsiębiorstwie, wyrażanej przez umiejętność przystosowania się do istniejących wymagań, a nie poprzez absolutny poziom bezbłędnosci, a także osiąganie zadowalającej jakości poprzez zapobieganie błędom. Podkreślić należy jednocześnie, iż SERVQUAL może okazać się także przydatnym sposobem pozyskiwania wiedzy o rynku. Potwierdza to zasadność stosowania metod pomiaru jakości, ale również wdrażania procedur będących wynikami analiz jakościowych opartych na tych metodach.

Badania poziomu logistycznej obsługi klienta oferowanej przez przedsiębiorstwa konkurencyjne względem poziomu miernika bezbłędnosci usług także zostały uznane za istotne w toku przeprowadzonej procedury badawczej. Uzyskany współczynnik korelacji wskazuje na informację odnoszącą się do bardzo ważnej umiejętności, posiadanej przez najlepszych przedsiębiorców, mianowicie uczenia się nie tylko na błędach własnych, ale dużo mniej kosztownego uczenia się na błędach przedsiębiorstw konkurencyjnych. Posiadanie informacji o mankamentach konkurencji może być wykorzystane zarówno do poprawy funkcjonowania własnej firmy, jak i w celu realizacji polityki pozyskiwania klienta, w której błędy konkurenta winny być wykorzystane. W aktualnych warunkach konkurencji rynkowej szansa na sukces przedsiębiorstwa pojawia się dopiero wtedy, gdy posiada ono cechy plasujące je przed konkurentami.

## Podsumowanie

**S**pośród mierników logistycznej obsługi klienta jednymi z najważniejszych w percepcji realizatorów usług transportowych badanych przedsiębiorstw są mierniki terminowości i bezbłędnosci usług. Mierniki te wykazały istotne statystycznie zależności z wybranymi kategoriami wyjaśnianymi z obszaru identyfikacji uwarunkowań zakresu logistycznej obsługi klienta w badanych podmiotach, pozostając w korelacji z czterema zmiennymi nadmienionej problematyki w przypadku miernika terminowości oraz pięcioma zmiennymi w przypadku miernika bezbłędnosci..

Każda z przywołanych miar poziomu logistycznej obsługi odbiorców usług w percepcji ich wytwórców zdeteminowana została stosowaniem metody zdarzeń krytycznych CIT, jak również przeprowadzaniem pomiarów poziomu oferowanej obsługi logistycznej wśród klientów badanych przedsiębiorstw oraz podmiotów konkurencyjnych. Podobnie zarówno mierniki terminowości, jak i bezbłędnosci usług uzyskały istotne statystycznie wartości współczynnika korelacji w powiązaniu z częstotliwością przeprowadzania wywiadów z klientami w celu określenia ważności obsługi i poszczególnych jej elementów.

Zidentyfikowane zależności pomiędzy wybranymi uwarunkowaniami zakresu logistycznej obsługi klienta oraz wynikami pomiaru wybranych mierników logistycznej obsługi klienta, konkretyzujących jej poziom w badanych przedsiębiorstwach zarobkowego transportu samochodowego ładunków województwa śląskiego, pozwalają na potwierdzenie realizacji celu niniejszego artykułu. Zarówno liczba, jak i siła wykazanych zależności między poszczególnymi miernikami logistycznej obsługi klienta, jednymi z najważniejszych w percepcji wytwórców usług transportowych, a wybranymi kategoriami zakresu tej obsługi w badanych podmiotach, limituje swoistą hierarchizację w ich postrzeganiu. Przy takim założeniu uzyskane rezultaty powyższych badań implikują wniosek, iż poziom logistycznej obsługi klienta w percepcji wytwórców usług transportowych jest niemal równorzędnie determinowany miernikami terminowości i bezbłędnosci usług.

---

**dr Marta Kadłubek**  
**Politechnika Częstochowska**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [marta.kadlubek@wz.pcz.pl](mailto:marta.kadlubek@wz.pcz.pl)**

## Bibliografia

- [1] Ballou R.H. (2004), *Business Logistics/Supply Chain Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- [2] Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. (2009), *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Wyd. Difin, Warszawa.

- [3] Chaberek M. (2002), *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- [4] Coyle J.J., Langley C.J. Jr., Novach R.A., Gibson B.J. (2013), *Supply Chain Management. A Logistics Perspective*, South Western College Pub., Nashville.
- [5] Kempny D. (2001), *Logistyczna obsługa klienta*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [6] McClave J.T., Sincich T.T. (2016), *Statistics*, Pearson, Harlow.
- [7] Nogalski B., Ronkowski R. (2007), *Współczesne przedsiębiorstwo. Problemy funkcjonowania i zatrudniania*, TNOiK, Warszawa.
- [8] Nowicka-Skowron M. (2001), *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa.
- [9] Ostasiewicz W. (1999), *Metody ilościowe w ekonomii*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- [10] Paliszkievicz J., Ingaldi M. (2016), *Teoria i praktyka w zarządzaniu produkcją i usługami*, Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, Częstochowa.
- [11] Parasurman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1990), *Delivering Quality Service*, The Free Press, New York.
- [12] Price P.M., Harrison N.J. (2013), *Looking at Logistics: A Practical Introduction to Logistics, Customer Service, and Supply Chain Management*, Access Education, Alaska.
- [13] Sudoł S. (2012), *Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy i kontrowersje*, PWE, Warszawa.
- [14] Szajt M. (2014), *Przestrzeń w badaniach ekonomicznych*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- [15] Twaróg J. (2005), *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.

## Timeliness and Inerrancy Measurement Indicators in Transport Services Management

### Summary

The article has been developed on the basis of the results of the survey research, conducted on a sample of 147 commercial cargo motor transport enterprises located in the Silesian Voivodeship. Taking into account the results of the research concerning the conditionings of the scope of logistics customer service in the investigated enterprises and performance measurement indicators of logistics customer service which express its level within the studied subjects, the correlation has been investigated between the selected issues of both analyses. From the measurement indicators of logistics customer service, two most important ones in the perception of surveyed transport companies have been selected, i.e. timeliness and inerrancy measurement indicators.

### Keywords

timeliness, inerrancy, logistics customer service, management

# KIERUNKI WYKORZYSTANIA ORAZ ANALIZY ZBIORÓW DANYCH PRZECHOWYWANYCH W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH – OCENA STOPNIA ŚWIADOMOŚCI UŻYTKOWNIKA

Iwona Chomiak-Orsa, Bartłomiej Mrozek

## Wprowadzenie

Postęp technologiczny przyczynił się do ewolucji nie tylko procesów biznesowych, ale również wpłynął na sposoby funkcjonowania przeciętnego człowieka. Media społecznościowe dla wielu ludzi stały się „miejscem” wirtualnych spotkań, wypierając tym samym spotkania towarzyskie w „realu”. Natomiast niewielu użytkowników ma świadomość tego, że każdy ruch na stronie, każde kliknięcie, nie mówiąc już o wpisach, załadowanych zdjęciach itd., jest elektronicznym śladem, który przyczynia się do tworzenia zbiorów danych o upodobaniach, trendach, tendencjach itd. użytkowników Internetu. Informacje, które tam zosta-

wiamy jako przeciętny „Kowalski”, stają się cennym źródłem wiedzy dla innych użytkowników (Schau, Gilly, 2003; Kaplan, Haenlein, 2010; Barid, Parasnis, 2011). Toteż wiele organizacji poszukuje informacji o potencjalnych klientach, pracownikach, rynkach zbytu, innych firmach, z którymi może współpracować – właśnie w social media (Tuner, Shah, 2015; Bartosik-Purgat, 2016; Smith i in., 2012).

Tworzone w ten sposób zasoby informacyjne mogą stanowić podstawę do działań biznesowych. Aby jednak były one właściwie przetworzone, konieczne jest wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych, które mają



ułatwić analizę oraz wyszukiwanie zależności, trendów, korelacji itd. (Chen i in., 2012). Technologią taką jest Big Data<sup>1</sup>, która znajduje coraz większe uznanie oraz zastosowanie pośród przedsiębiorców (Lee, Sohn, 2016; Marz, Warren 2016).

Możliwość wykorzystania informacji pochodzących z social media to jedna strona medalu. Drugą stroną medalu jest świadomość – lub bardziej jej brak – obrazu siebie, jaki tworzy użytkownik social media. Przeciętny użytkownik, typowy posiadacz np. „prywatnego” konta na Facebooku, najczęściej nie ma pełnej świadomości o kierunkach oraz zakresie wykorzystania zamieszczanych przez niego informacji. Sam fakt przeglądania, otwierania, poszukiwania stron o zbliżonych treściach może podlegać analizie i zostać wykorzystany przez innych użytkowników (Fogues i in., 2015; Such, Criado, 2016). W artykule autorzy pomijają problem cyberprzestępczości oraz zachowań nieetycznych polegających na wyłudzeniu i sprzedaży bez zgody danych użytkowników innym organizacjom. Natomiast poruszają w artykule kwestią jest to, na ile użytkownicy mają świadomość (Pensa, Blasi, 2017), że w chwili wyrażenia zgody na „udostępnienie” stają się „dostawcą” wielu cennych informacji, nieświadomie akceptując zasady korzystania z serwisu, czy aplikacji bez wcześniejszego przeczytania regulaminu i jego założeń. Po wyrażeniu odpowiedniej zgody użytkownicy z własnej woli wysyłają gigabajty danych, które są gromadzone, a później wykorzystywane do analiz Big Data (Urban, 2014). Zgromadzone przez systemy dane są przechowywane lub wykorzystywane w czasie rzeczywistym w zależności od funkcjonalności konkretnych aplikacji (Błazewicz, 2016).

Inspiracją do napisania niniejszego artykułu był pomysł oraz wyniki badań dotyczących zidentyfikowania oraz oceny omówionych wstępnie powyżej problemów, a w szczególności:

- stanu wiedzy przedsiębiorców, o rozwiązaniach typu Big Data oraz sposobach ich wykorzystania w celu pozyskiwania oraz analizy informacji o potencjalnych klientach;
- stopnia świadomości użytkowników social media, mającej na celu zdiagnozowanie poziomu wiedzy użytkowników o tym, jak poruszanie się przez nich po stronach WWW czy kreowanie, publikowanie przez nich informacji jest wykorzystane przez różne podmioty zarówno warstwy biznesowej, jak i innych warstw.

Pierwsza część badań została omówiona w artykule pt. *Analiza wielkich zbiorów danych w mediach społecznościowych – perspektywa przedsiębiorcy* (Chomiak-Orsa, Mrozek, 2017). W niniejszym opracowaniu zaprezentowana zostanie druga część badań – dotycząca analizy stanu wiedzy użytkowników.

## Cel badań oraz metoda badawcza

**G**łówną inspiracją do badań było przekonanie autorów, iż użytkownicy mediów społecznościowych nie są świadomi stopnia wykorzystania danych i nie zastanawiają się nad tym, jak dużo informacji o sobie pozostawiają podczas jednorazowej wizyty w którymś z portali społecznościowych, często ignorując politykę prywatności.

Celem przeprowadzonego badania było zidentyfikowanie stopnia świadomości użytkowników social media, na jaką skalę i w jaki sposób są wykorzystywane informacje, które „pozostawiają” w Internecie.

Przeprowadzone badania wśród osób korzystających z mediów społecznościowych miały przyczynić się do uzyskania odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czy korzystając z mediów społecznościowych, zwracają uwagę na bezpieczeństwo informacji, które zamieszczają w Internecie?
- Czy zwracają uwagę na aplikacje zapewniające udostępnianie danych, takie jak pliki *cookies*, polityka prywatności serwisów?
- Czy użytkownicy mediów społecznościowych zauważają, że reklamy do nich docierające są spersonalizowane?
- Jakie źródła informacji użytkownicy traktują jako te główne?
- Czy użytkownicy mają świadomość tego, że poprzez codzienne korzystanie z serwisów społecznościowych są źródłem danych dla przedsiębiorstw i innych instytucji?

W celu zebrania informacji stanowiących podstawę dla rozważań zawartych w niniejszym artykule autorzy przeprowadzili w okresie styczeń-czerwiec 2017 r. badania w formie anonimowej ankiety bezpośredniej. W badaniu wzięło udział 274 respondentów.

Procedura badawcza została podzielona na trzy etapy:

- Etap 1 – przygotowanie kwestionariusza badawczego, którego głównym celem było zidentyfikowanie wiedzy respondentów na temat stopnia wykorzystania informacji, które „pozostawiają” w Internecie. Kwestionariusz zawierał następujące bloki tematyczne: metryczka respondenta, identyfikacja wykorzystania mediów społecznościowych przez respondentów, stan wiedzy respondentów o mechanizmach prywatności oraz zakresie personalizowania reklam.
- Etap 2 – przeprowadzenie badań metodą ankiet bezpośrednich, co przyczyniło się do 100% zwrotu rozdystrybuowanych ankiet. Na ten etap składały się dwie sekwencje badawcze: w pierwszej zostało przebadanych 100 respondentów, natomiast w drugiej kolejnych 174. Na 274 respondentów, którzy wzięli udział w ankiecie, 269 ankiet zostało wypełnionych poprawnie i informacje zawarte w tych ankietach stanowiły podstawę do przeprowadzenia analizy oraz wyciągnięcia wniosków.
- Etap 3 – analiza zebranych danych oraz opracowanie wyników w formie tabelarycznej i graficznej przy wykorzystaniu ogólnie dostępnych narzędzi informatycznych, takich jak MS Excel.

Ankiety przeprowadzone zostały wśród studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu studiów stacjonarnych oraz niestacjonarnych.

## Wyniki badań

**B**loki pytań w ankiecie poświęcone identyfikacji oraz diagnozie stanu wiedzy respondentów poprzedzone były metryczką respondenta, która miała na celu umożliwić rozpoznanie oraz charakterystykę respondentów stanowiących grupę poddaną badaniu. Respondentami



byli studenci drugiego stopnia Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (w różnym wieku) oraz osoby z najbliższego otoczenia autorów. Metryczka zawierała pytania charakteryzujące uczestników z perspektywy takich cech, jak: płeć respondenta, wiek respondenta, miejsce zamieszkania. W metryczce nie zostało zawarte pytanie o wykształcenie respondentów – ponieważ grupa respondentów została wybrana celowo i wszyscy respondenci mieli wykształcenie wyższe magisterskie lub licencjat.

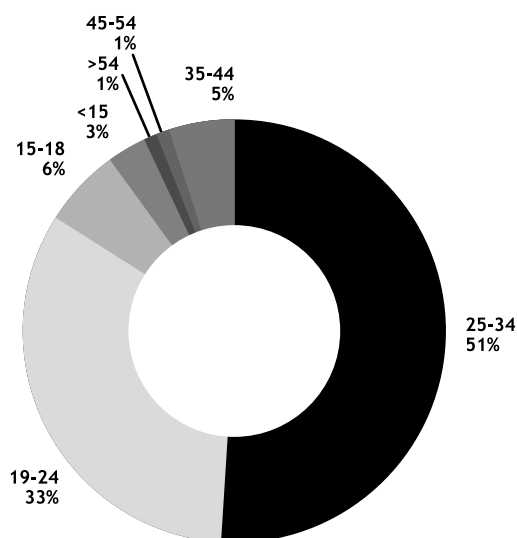
W badaniu wzięło udział 53% (142) kobiet oraz 47% (127) mężczyzn.

Zdaniem badaczy, drugim niezmiernie istotnym kryterium klasyfikacji respondentów był wiek. Rozwój technologii mobilnych, jak również styl życia w znaczący sposób przeewoluował w ostatnich latach, toteż wiek respondentów odgrywa kluczową rolę w zakresie wykorzystania przez respondentów mediów społecznościowych. Wizualizacja wyników badań dotycząca zidentyfikowania struktury wieku respondentów została zaprezentowana w tabeli 1 oraz na rysunku 1.

Tabela 1. Liczba wskazań respondentów identyfikująca wiek

Wiek respondentów	Liczba wskazań
< 15	9
15–18	17
19–24	89
25–34	138
35–44	12
45–54	3
> 54	1

Źródło: opracowanie własne



Rys. 1. Struktura respondentów ze względu na wiek  
Źródło: opracowanie własne

Wśród 269 ankietowanych ponad połowę – 51% (138), stanowiły osoby w przedziale wiekowym 25–34. Jest to spowodowane przede wszystkim faktem, że grupa respon-

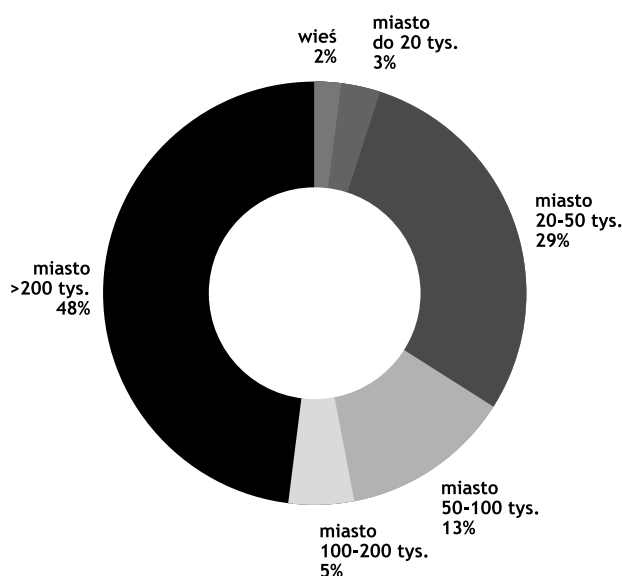
dentów była wybrana celowo i stanowili ją w znacznej części studenci Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Drugą najliczniejszą grupą – 33% (89) były osoby z przedziału wiekowego 19–24. Pozostałe grupy wiekowe respondentów prezentowane były w bardzo niewielkim procencie, ponieważ uczestników ankiety powyżej 35 roku życia było tylko 16, co daje 5%, oraz respondentów poniżej 18 roku życia było tylko 21, co daje 8% udziału w całej grupie respondentów.

Kolejnym istotnym kryterium identyfikującym respondentów, które było badane w metryczce ankiety, było miejsce zamieszkania respondentów. Wizualizacja wyników badań dotyczących miejsca zamieszkania zaprezentowana została w tabeli 2 oraz na rysunku 2.

Tabela 2. Liczba respondentów w zależności od miejsca zamieszkania

Miejsce zamieszkania	Liczba wskazań
wieś	5
miasto do 20 tys.	8
miasto 20–50 tys.	79
miasto 50–100 tys.	35
miasto 100–200 tys.	14
miasto > 200 tys.	128

Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Procentowy udział respondentów w zależności od miejsca zamieszkania

Źródło: opracowanie własne

Analizując strukturę respondentów pod względem miejsca zamieszkania, największy udział miały osoby mieszkające w miastach powyżej 200 tys. mieszkańców (48% – 128 osób). Kolejną grupę respondentów stanowiły osoby zamieszkujące w miastach o wielkości między 20–50 tys. (29% – 79 osób). Trzecią pod względem udziału procentowego grupę (13% – 35 osób) stanowili respondenci z miast o wielkości 50–100 tys. mieszkańców. Pozostałe grupy

respondentów tj. mieszkańcy wsi, miast do 20 tys. oraz miast znajdujących się w przedziale 100–200 tys. mieszkańców, stanowiły sumarycznie tylko 10% (27 osób).

Po ustaleniu głównych parametrów opisujących respondentów z perspektywy płci, wieku oraz miejsca zamieszkania autorzy zdefiniowali w kwestionariuszu badawczym pytania mające umożliwić zidentyfikowanie zakresu wykorzystania mediów społecznościowych przez respondentów. W tym bloku przeprowadzonych badań najistotniejsze do ustalenia było:

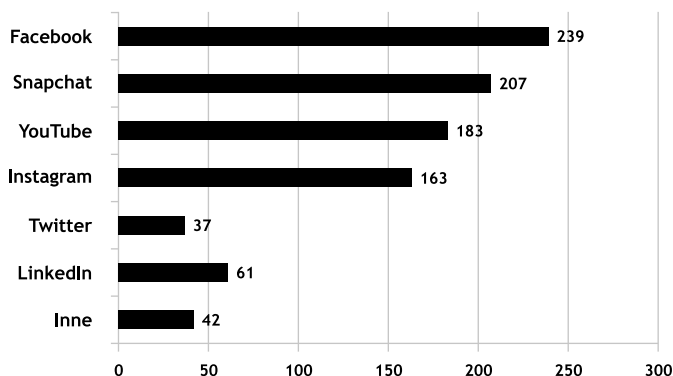
- z jakich platform społecznościowych korzystają użytkownicy,
- w jakim celu i z jakich narzędzi najczęściej korzystają podczas eksploracji tych mediów,
- ile czasu przeciętnie (dziennie) poświęcają na wykorzystanie mediów społecznościowych.

Pierwsze pytanie dotyczyło zidentyfikowania platform społecznościowych, które wykorzystują respondenci. Ponieważ autorów interesowało czynne wykorzystanie mediów społecznościowych (nie tylko bierne przeglądanie cudzych stron, które jest możliwe w niektórych mediach bez posiadania konta), toteż pytanie sformułowane w ankiecie dotyczyło posiadania przez respondenta zarejestrowanego konta. Respondenci mogli w ankiecie wskazać więcej niż jedną odpowiedź. Wskazania respondentów prezentuje rysunek 3.

Aż 239 respondentów zadeklarowało, że korzysta z najpopularniejszego na świecie serwisu społecznościowego o nazwie Facebook. Na drugim miejscu uplasował się Snapchat z wynikiem 207 odpowiedzi. Konto w serwisie wideo YouTube posiada 183 ankietowanych, a 163 korzysta z Instagrama, zaś 61 badanych korzysta z jednego z najbardziej znanych serwisów biznesowych LinkedIn. Badanie wykazało, że niską popularnością cieszy się wśród polskich użytkowników mediów społecznościowych Twitter, natomiast 42 osoby wskazały, że posiada także konto w innych serwisach, które nie zostały uwzględnione przez badaczy ze względu na mniejsze znaczenie wśród użytkowników.

Następne pytanie dotyczyło motywów korzystania z mediów społecznościowych. Respondenci mieli określić swoje główne cele obecności w social media wybierając jedną lub więcej ze wskazanych w ankiecie odpowiedzi. Wizualizacja wyników odpowiedzi została zaprezentowana na rysunku 4.

Zgromadzone odpowiedzi pozwoliły autorom ustalić, że użytkownicy korzystają z serwisów społecznościowych przede wszystkim w celach towarzyskich i rozrywkowych. Najwięcej respondentów wskazało, że utrzymanie kontaktu ze znajomymi to główny motyw korzystania z portali społecznościowych. Na drugim miejscu znalazło się zaspokojenie ciekawości i wypełnienie wolnego czasu, które zostało zaznaczone przez około 197 respondentów.



Rys. 3. Serwisy, w których respondenci posiadają zarejestrowane konta  
Źródło: opracowanie własne



Rys. 4. Główne motywy obecności w mediach społecznościowych ankietowanych  
Źródło: opracowanie własne

Użytkownicy chcą przeglądać treści (169 odpowiedzi), ale także je udostępniać – co widać po znaczącej liczbie respondentów, która wskazała zamieszczanie różnych treści w postaci filmów, muzyki, tekstów (112 odpowiedzi) jako jedną ze swoich aktywności. Tylko 98 respondentów odpowiedziało, że świadomie buduje swój wizerunek w Internecie. Zdaniem 64 ankietowanych, media społecznościowe nadają się również do nawiązywania nowych znajomości. Natomiast tylko 49 respondentów postrzega media społecznościowe jako miejsce, które może być wykorzystane do poszukiwania pracy.

Kolejne pytanie dotyczące diagnozy zakresu wykorzystania mediów społecznościowych przez respondentów dotyczyło identyfikacji, ile czasu dziennie spędzają, korzystając z mediów społecznościowych. Struktura odpowiedzi została zaprezentowana na rysunku 5.

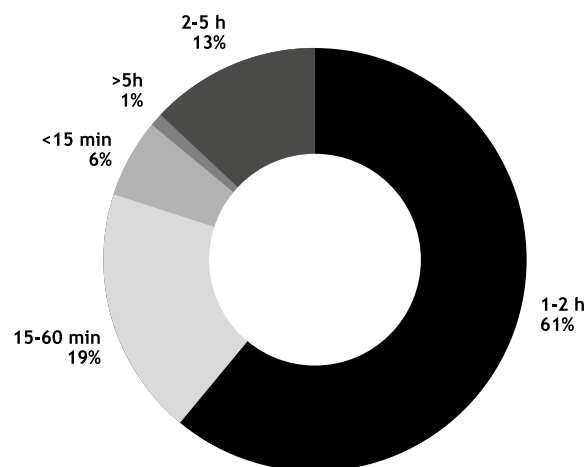
Tabela 3. Podział respondentów ze względu na czas spędzany w mediach społecznościowych każdego dnia

Czas poświęcony na social media	Liczba wskazań
< 15 min	17
15–60 min	51
1–2 h	164
2–5 h	35
> 5h	2

Źródło: opracowanie własne

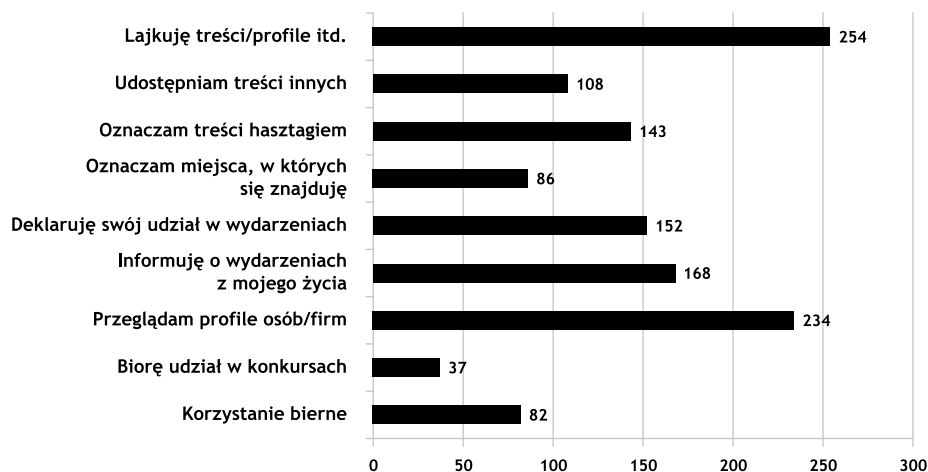
Jak wynika z tabeli 3 i rysunku 5, największa grupa respondentów – 61% (164 osoby) wskazała, że przeciętnie dziennie spędza od 1 do 2 godzin, wykorzystując social media. Respondenci, którzy spędzają więcej niż 2 godziny dziennie, stanowią 13%. Drugim najczęściej wskazywanym przedziałem czasowym była odpowiedź 15–60 minut, co stanowi 19% całej grupy respondentów. Poniżej 15 minut dziennie wykorzystuje social media tylko 6% respondentów, co najprawdopodobniej oznacza, że wykorzystują portale społecznościowe nie każdego dnia.

Ostatnią kategorią identyfikowaną w tym bloku badawczym było pytanie dotyczące rodzaju czynności oraz podejmowanych działań w social media przez respondentów. Rysunek 6 obrazuje liczby wskazań, jakich dokonali respondenci w tym bloku badawczym.



Rys. 5. Podział respondentów ze względu na czas spędzany w mediach społecznościowych każdego dnia  
Źródło: opracowanie własne

Największa grupa respondentów wskazała, że najczęściej podejmowaną interakcją, jaką realizują w serwisach społecznościowych, jest wyrażanie opinii w formie poparcia dla treści i profili poprzez tak zwany „lajk” (254). Drugą najczęściej wskazywaną aktywnością jest przeglądanie treści zawartych na innych profilach, zarówno prywatnych, jak i firmowych (234). Wśród respondentów aż 168 osób wskazało, że za pośrednictwem social media publikuje informacje o sobie i o wydarzeniach ze swojego życia, takich jak imprezy, w których brało udział, wycieczki, nowy związek, zaręczyny, rozstanie, narodziny dziecka i inne. Nieco mniej respondentów (152) wskazało, że minimum jeden raz zadeklarowało swój udział w wydarzeniach, zarówno tych odbywających się w rzeczywistości, jak i tych online. Aż 143 respondentów wybrało opcję „oznaczania treści hasztagiem”, czyli zaznaczenia kluczowym słowem ułatwiający innym zainteresowanym

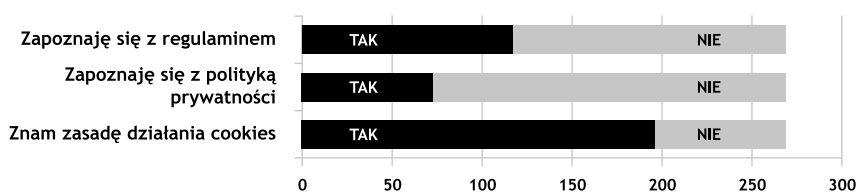


Rys. 6. Główne działania podejmowane w mediach społecznościowych  
Źródło: opracowanie własne

trafienie właśnie na tę sugerowaną treść. Z badań wynika, że 108 respondentów udostępnia treści innych użytkowników, które mają najczęściej charakter informacji społecznych, takich jak komunikaty o zbiórkach pieniędzy na charytatywne cele, „lajkowanie” w celach charytatywnych czy inne tego typu informacje nazywane potocznie „łańcuszkami”. Co czwarty biorący udział w badaniu informuje o miejscu, w którym się aktualnie znajduje. Również co czwarty respondent wskazał, że w większości przypadków korzysta z social media w sposób bierny. Porównując to wskazanie ze wskazaniem, iż 94% respondentów zaznaczyło, że lajkuje wybrane treści w social media, można wnioskować, że dla większości respondentów takie działanie postrzegają jako bierne i nie mają świadomości, że takie „drobne” działanie dla nowoczesnych rozwiązań technologicznych, takich jak np. Big Data, może stanowić niezmiernie istotną informację pozwalającą na podjęcie działań np. marketingowych, mających na celu profilowanie reklam czy wysyłanie profilowanych informacji. Najmniej liczna grupa respondentów to osoby biorące udział w konkursach organizowanych wewnątrz serwisów społecznościowych.

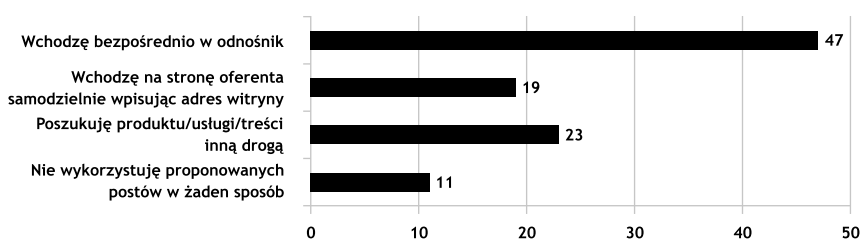
Ostatnia część kwestionariusza miała na celu zidentyfikowanie stopnia wiedzy użytkowników portali społecznościowych w zakresie znajomości regulaminów serwisów społecznościowych oraz praktykowanej przez nie polityki prywatności. Respondenci mieli wskazać, czy zapoznają się z regulaminami portali, na których zakładają konta, czy zapoznają się z zasadami polityki prywatności, czy raczej nie czytają dokładnie załączanych w trakcie procedury rejestracyjnej dokumentów, ponadto w tym bloku respondenci mieli również wskazać, czy znają zasady działania plików *cookies*. Struktura odpowiedzi została zaprezentowana w tabeli 4 oraz na rysunku 7.

Wyniki wskazań respondentów zaskoczyły autorów, ponieważ aż 57% respondentów nie czyta dokładnie regulaminu portali, natomiast aż 73% nie zapoznaje się z polityką prywatności. Trochę lepiej wypadła znajomość zasad funkcjonowania plików *cookies* – gdzie 73% respondentów wskazało, że wie, na jakich zasadach działają te pliki, a tylko 27% wskazało, że nie zna tych zasad.



Rys. 7. Rozkład respondentów ze względu na znajomość regulaminu, polityki prywatności oraz zasad działania cookies

Źródło: opracowanie własne



Rys. 8. Najpopularniejsze sposoby dotarcia do interesujących treści

Źródło: opracowanie własne

Kolejnym istotnym aspektem poruszonym w badaniu było zdiagnozowanie, czy respondenci dostrzegają, że skierowane do nich reklamy są spersonalizowane. Na tej podstawie badanie miało też wskazać stosunek respondentów do takiego mechanizmu działania portali społecznościowych. W tym bloku pytań 82% respondentów wskazało, że przynajmniej raz zaobserwowało dostarczanie spersonalizowanych reklam i ofert, natomiast tylko 18% badanych zaznaczyło, że ani razu nie miało do czynienia ze spersonalizowanymi reklamami w trakcie korzystania z portali społecznościowych. Ostatnie pytanie w tej części kwestionariusza dotyczyło zidentyfikowania zachowania respondentów w związku z otrzymywanymi przez nich spersonalizowanymi ofertami. Niezbędne do ustalenia było, czy odbierane komunikaty prezentują treści, zdaniem użytkowników, spersonalizowane i trafne. Ponad połowa respondentów odpowiedziała, że proponowane treści są w kręgu ich zainteresowań. Niemal 30% uważa, że to się zdarza, ale nie zawsze. Mniej niż 1/5 ankietowanych wyraziła brak zgodności komunikatów z ich zainteresowaniami.

Tabela 4. Struktura respondentów ze względu na znajomość regulaminu, polityki prywatności oraz zasad działania cookies

	TAK	NIE
Zapoznają się z regulaminem	117	152
Zapoznają się z polityką prywatności	73	196
Znam zasadę działania cookies	196	73

Źródło: opracowanie własne

Proponowane posty zawsze dają możliwość przejścia na stronę oferenta po ich kliknięciu. Toteż ostatnie pytanie dotyczyło tego, czy użytkownicy korzystają z takiej możliwości, czy traktują komunikat jedynie jako informację, korzystając z innych możliwości dotarcia do produktu/usługi/treści. Na rysunku 8 zaprezentowane zostały wskazania respondentów dotyczące wyboru opcji dotarcia do interesujących ich treści z uwzględnieniem spersonalizowanych ofert.



Zdecydowana większość respondentów (47%) wskazała, że najczęściej wykorzystuje załączony odnośnik w celu lepszego zapoznania się z sugerowaną ofertą. Kolejna pod względem wielkości grupa badanych wskazała, że mimo spersonalizowanej oferty bardzo często poszukuje produktów/usług bądź treści również innymi drogami, ponieważ spersonalizowane linki najczęściej dotyczą stron, które już są badanym dobrze znane. Tylko 1/5 badanych uważa, że wchodzenie poprzez sugerowane linki może stanowić zagrożenie, toteż woli samodzielnie wpisywać adresy poszukiwanych stron bądź profili. Natomiast tylko 11% ankietowanych wskazało, że nie wykorzystuje profilowanych postów oraz reklam.

## Podsumowanie

**O**mówione w artykule badania miały charakter badań sędzących, które miały umożliwić autorom wyciągnięcie kilku wniosków o charakterze diagnostycznym dotyczących rozpoznania poziomu wiedzy przeciętnych użytkowników portali społecznościowych.

Badania przeprowadzone wśród użytkowników mediów społecznościowych dowiodły, że użytkownicy w większości przypadków korzystają z więcej niż jednego serwisu społecznościowego. Robią to głównie w celach rozrywkowych i towarzyskich, przez co świadomość pozostawiania istotnych danych jest w znaczący sposób obniżona. Większość użytkowników spędza w serwisach społecznościowych więcej niż godzinę dziennie, dostarczając w tym czasie dane. Istotnym sygnałem jest fakt, że ponad 2/3 ankietowanych nie interesuje się polityką prywatności serwisów społecznościowych.. Użytkownicy, nie zapoznając się z treścią tak istotnego elementu mediów społecznościowych jak polityka prywatności, często są nieświadomi ilości śladów, jakie pozostawiają po sobie podczas każdej wizyty w serwisie. Z obserwacji wynika, że 75% respondentów za każdym razem jest odbiorcą promowanych komunikatów, a tylko 18% odpowiedziało, że te komunikaty nie są zgodne z ich zainteresowaniami. To charakteryzuje wysoką skuteczność automatyzacji marketingu na podstawie gromadzonych danych. Niespełna połowa reaguje na takie komunikaty, klikając bezpośrednio w odnośnik. W wielu przypadkach taka akcja pozwala na późniejszą wymianę zgromadzonych danych użytkownika między właścicielem serwisu wysyłającym komunikat a serwisem społecznościowym. Stwierdzono, że 41% ankietowanych nie interesuje się plikami *cookies*, czym są i jak działają, pomimo wykorzystywania ich przez każdy serwis społecznościowy.

---

**dr hab. Iwona Chomiak-Orsa, prof. UE we Wrocławiu**  
**Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**  
**Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów**  
**e-mail: [iwona.chomiak@ue.wroc.pl](mailto:iwona.chomiak@ue.wroc.pl)**

**mgr Bartłomiej Mrozek**  
**Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**  
**Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów**  
**e-mail: [bartlomiej.mrozek.93@gmail.com](mailto:bartlomiej.mrozek.93@gmail.com)**

## Przypis

<sup>1)</sup> Analiza i ocena wykorzystania rozwiązań Big Data przez przedsiębiorców w świetle badań pilotażowych przeprowadzonych przez autorów niniejszego artykułu została zaprezentowana w publikacji: *Analiza wielkich zbiorów danych w mediach społecznościowych – perspektywa przedsiębiorcy*, „Przegląd Organizacji”, 2017, Nr 8, s. 48–55.

## Bibliografia

- [1] Baird C.H., Parasnis G. (2011), *From Social Media to Social Customer Relationship Management*, „Strategy & Leadership”, Vol. 39, Iss. 5, pp. 30–37.
- [2] Bartosik-Purgat M. (2016), *Media społecznościowe na rynku międzynarodowym: Perspektywa indywidualnych użytkowników*, Difin, Warszawa.
- [3] Błażewicz G. (2016), *Rewolucja z marketing automation: Jak wykorzystać potencjał Big Data*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [4] Chen H., Chiang R.H., Storey V. (2012), *Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact*, „MIS Quarterly”, Special Issue: Business Intelligence Research, Vol. 36, No. 4, pp. 1165–1188.
- [5] Chomiak-Orsa I., Mrozek B. (2017), *Analiza wielkich zbiorów danych w mediach społecznościowych – perspektywa przedsiębiorcy*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8, s. 48–55.
- [6] Fogues R.L., Murukannah P., Such J.M., Espinosa A., Garcia-Fornes A., Singh M. (2015), *Argumentation for Multi-party Privacy Management*, The Second International Workshop on Agents and CyberSecurity (ACySe), pp. 3–6.
- [7] Kaplan A.M., Haenlein M. (2010), *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*, „Business Horizons”, Vol. 53, Iss. 1, pp. 59–68.
- [8] Lee H., Sohn I. (2016), *BigData w przemyśle. Jak wykorzystać analizę danych do optymalizacji kosztów procesów?* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [9] Marz N., Warren J. (2016), *Big data najlepsze praktyki budowy skalowalnych systemów obsługi danych w czasie rzeczywistym*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [10] Pensa R.G., Blasi G. (2017), *A Privacy Self-assessment Framework for Online Social Networks*, „Expert Systems with Applications”, Vol. 86, pp. 18–31.
- [11] Such J.M., Criado N. (2016), *Resolving Multi-Party Privacy Conflicts in Social Media*, IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering, Vol. 28, Iss. 7, pp. 1851–1863.
- [12] Schau H.J., Gilly M.C. (2003), *We Are What We Post? Self-presentation in Personal Webspace*, „Journal of Consumer Research”, Vol. 30, No. 3, pp. 385–404.
- [13] Smith M., Szongott C., Henne B., Voigt G. (2012), *Big Data Privacy Issues in Public Social Media*, IEEE Xplore, Digital Ecosystems Technologies (DEST), 6th IEEE International Conference on 2012.
- [14] Tuner J., Shah R. (2015), *Jak zarabiać w mediach społecznościowych: Rozwijaj firmę dzięki nowoczesnym narzędziom marketingowym*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [15] Urban G. (2014), *Marketing wielkich możliwości: Jak sprzedawać więcej w szumie informacyjnym*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.



## Big Data Creation and Analysis in Social Media – User Perspective

### Summary

The aim of the article is to assess the degree of knowledge on privacy policy of Social Media users. The inspiration for this topic was a pilot study carried out in two perspectives: a study of Big Data utilization in the analysis of data on Social Media users; Social Media users

Knowledge about the privacy policy and the possibility to use the information generated by them. This study will present the second part of the study, concerning the analysis of the state of knowledge on Social Media users privacy. The first part of the research has been described in another article.

### Keywords

privacy policy, social media, e-commerce

# ZNACZENIE WITRYNY WWW W KONTEKŚCIE ZADAŃ ORGANIZACJI POŻYTKU PUBLICZNEGO

Marian Oliński, Piotr Szamrowski

## Wprowadzenie

Pojawienie się w naukach o zarządzaniu relacyjnego podejścia oznaczało traktowanie organizacji jako nierozzerwalnie związanych z interesariuszami. Interesariusze w tym układzie byli partnerami w dążeniu do realizacji celów organizacji (Post i in., 2002). Szczególnie ważną rolę w zarządzaniu relacjami przypisuje się komunikacji opartej na dialogu (Kent, Taylor, 1998). M.L. Kent i M. Taylor wskazali na związek między dwustronnym symetrycznym modelem PR Gruniga i Hunta (1984) a komunikacją dialogową. Ten pierwszy traktowali jako proces, w którym celem działań PR organizacji jest dostarczenie narzędzi umożliwiających interaktywną komunikację między organizacją a otoczeniem. Z kolei komunikacja dialogowa odnosi się do wytworzonych na tej bazie relacji i w tym znaczeniu dialog traktowany jest raczej jako produkt a nie proces. Jednocześnie dynamiczny rozwój Internetu sprawił, że zarządzanie relacjami przeniosło się również do kanałów on-line. Umożliwiają one bowiem dotarcie do interesariuszy organizacji po stosunkowo niewielkich kosztach bez konieczności ponoszenia wydatków na duże kampanie reklamowe, które dla większości małych organizacji byłyby trudne do udźwignięcia.

Wskazuje się na dwa podstawowe czynniki ograniczające skuteczne funkcjonowanie organizacji non-profit, a mianowicie nieadekwatne w stosunku do potrzeb środki finansowe oraz trudności w dostępie do najważniejszych interesariuszy organizacji (Messner i in., 2013, s. 119–137). Wraz z pojawieniem się Internetu i jego dynamicznym rozwojem, znaczenie obu tych czynników wyraźnie zmniejszyło się, dając organi-

zacjiom non-profit większe możliwości rozwoju. Witryna WWW, a zwłaszcza media społecznościowe umożliwiają nawet niewielkich rozmiarów organizacjom dotarcie do zdecydowanie większej grupy odbiorców bez konieczności angażowania dużych środków finansowych. Przynajmniej częściowo, obiektywne warunki do prowadzenia działalności zarówno dla dużych, jak i małych organizacji non-profit stały się więc podobne.

Obecnie główny kierunek badań w public relations koncentruje się na wykorzystaniu witryny WWW, a zwłaszcza kanałów social media w budowaniu relacji z interesariuszami (Bellucci, Manetti, 2017 s. 874–905; van Wissen, Wonneberger, 2017, s. 54–74; Tripathi, Verma, 2018, s. 1–11; Carboni, Maxwell, 2015, s. 18–28; Rodriguez, 2016, s. 322–332). Duża ich część koncentruje się na organizacyjnym wykorzystaniu teorii komunikacji dialogowej, której fundament opiera się na dwustronnym symetrycznym modelu komunikacji organizacji z otoczeniem, opisanym szczegółowo przez J.E. Gruniga i T. Hunta (1984). M.L. Kent i M. Taylor (1998, s. 321–334) jako twórcy teorii komunikacji dialogowej wskazują na pięć zbiorów cech, kluczowych w komunikacji między organizacją a użytkownikiem witryny WWW, tj. funkcjonalność interfejsu użytkownika, użyteczność informacji, utrzymanie użytkownika na witrynie internetowej organizacji, bodźce do ponownego odwiedzania witryny internetowej oraz pętlę dialogu (*dialogic loop*). Ten ostatni element stanowi najważniejszy czynnik w budowie potencjału dialogowego witryny WWW, rozumianego jako zestaw cech na niej obecnych, sprzyjających budowie relacji, wyni-

kiem których jest dialog stanowiący najbardziej etyczną formę komunikacji. Przy tym podkreślić należy, iż nawet jeśli organizacja wdraża pozostałe cztery elementy, bez pętli dialogowej, jej możliwości w budowie dialogu są ograniczone. Ma ona umożliwić wystąpienie tzw. sprzężenia zwrotnego u użytkownika witryny WWW. Innymi słowy, ma ona powodować kierowanie zapytań czy komentowania publikowanych postów organizacji, a z drugiej strony sama organizacja za pośrednictwem administratora witryny może odpowiadać na komentarze. Dodatkowo, jak sugerują M. Taylor, M.L. Kent i W.J. White (2001, s. 263–284), użyteczność informacji można poddać ocenie na poziomie ogólnym, bez względu na grupę docelową, jak również z punktu widzenia konkretnych grup odbiorców (w badaniach dokonano podziału na darczyńców, wolontariuszy i media). Funkcjonalność interfejsu użytkownika, użyteczność informacji, utrzymanie użytkownika na witrynie internetowej organizacji to zbiór cech technicznych, stanowiących warunek wstępny w budowaniu dialogu. Z kolei bodźce do ponownego odwiedzania witryny internetowej oraz pętla dialogu to elementy bezpośrednio budujące potencjał dialogowy witryny WWW.

Prowadzone do tej pory badania odnośnie do wykorzystania kanałów on-line w działalności organizacji non-profit dotyczyły przede wszystkim krajów anglosaskich i organizacji wyraźnie większych od polskich odpowiedników (Waters i in., 2009, s. 102–106). Rodzima literatura naukowa jest pod tym względem bardzo skromna. Wyraźnie brakuje opracowań dotyczących wykorzystania witryny WWW w działalności organizacji non-profit i roli, jaką odgrywa w budowaniu i utrzymywaniu relacji z jej użytkownikami. Niniejszy artykuł ma za zadanie wypełnienie tej luki badawczej. Sformułowany został następujący problem badawczy: W jaki sposób witryna WWW organizacji pożytku publicznego buduje relacje z interesariuszami? W związku z tak sformułowanym problemem za cel artykułu przyjęto identyfikację potencjału dialogowego witryny WWW organizacji pożytku publicznego wraz z określeniem jej roli w budowaniu relacji z interesariuszami z perspektywy osób odpowiedzialnych za zarządzanie tym kanałem on-line.

## Zakres badań i zastosowane metody badawcze

**P**odmiotem badań były organizacje pożytku publicznego (OPP), które prowadzą działalność społecznie użyteczną w trzydziestu trzech sferach wymienionych w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Ustawa ..., 2003). Ze względu na swoją specyfikę, związaną chociażby z możliwością pozyskania 1% podatku dochodowego od osób fizycznych, organizacje te szczególnie istotną rolę powinny przywiązywać do komunikacji z otoczeniem. Internet oferuje w tym względzie duże możliwości, zwłaszcza w obszarze związanym z budowaniem relacji z interesariuszami organizacji. Potencjał dialogowy witryny internetowej organizacji określono, wykorzystu-

jąc metodę analizy treści (*content analysis*). Stanowi ona szeroko stosowaną w nauce metodę służącą do obiektywnego, systematycznego i ilościowego opisu jawnej zawartości przekazu (Krippendorf, 2004). Jej zastosowanie nie ogranicza się jedynie do tradycyjnych form komunikacji, ale dotyczy również interakcji człowiek-komputer, tak jak w przypadku stron WWW czy serwisów mediów społecznościowych. Z kolei do określenia roli, jaką pełni witryna WWW w budowaniu relacji z interesariuszami organizacji oraz identyfikacji stosowanych narzędzi przy jej projektowaniu i bieżącym zarządzaniu, wykorzystano pośrednią metodę sondażową – ankietę internetową (Kaczmarczyk, 2016, s. 300–312). Kwestionariusz ankiety został skierowany do osób odpowiedzialnych za PR w organizacji lub osób odpowiedzialnych za obsługę organizacyjnych kanałów komunikacyjnych. Wyniki badań ankietowych stanowiły jednocześnie materiał badawczy pomocny w weryfikacji wniosków płynących z oceny potencjału dialogowego witryny WWW.

Badania prowadzone były w trzech etapach. W pierwszej kolejności dokonano wyboru próby badawczej. Badaniem objęto największe polskie organizacje pożytku publicznego, podzielone na dwa równe zbiory: sto największych OPP w Polsce pod względem osiągniętego całkowitego przychodu za rok 2015 oraz sto największych OPP pod względem wielkości przychodów z 1%. Ze względu na fakt, iż 27 organizacji znalazło się w grupie stu największych podmiotów zarówno pod względem uzyskanego całkowitego przychodu, jak i wielkości przekazanego 1% podatku dochodowego od osób fizycznych, to ostatecznie liczba wybranych do badań organizacji wyniosła łącznie 173. Celem identyfikacji największych w Polsce OPP wykorzystano bazę tych organizacji, znajdującą się na witrynie WWW Departamentu Ekonomii Społecznej i Pożytku Publicznego. W wykazie tym według stanu z 1 stycznia 2015 roku znajdowało się 8018 organizacji ([www.pozYTEK.gov.pl](http://www.pozYTEK.gov.pl)), które następnie zostały pogrupowane według dwóch wybranych kryteriów przychodowych.

W drugim etapie dokonano oceny potencjału dialogowego (*dialogic communication*) witryn WWW organizacji wybranych do badań. W tym celu wykorzystano zmodyfikowany dla potrzeb organizacji non-profit schemat kodowania witryn internetowych, bazujący na założeniach pracy M.L. Kenta i M. Taylora (1998, s. 321–334). Definiują oni dialog jako podlegającą negocjacji wymianę poglądów i opinii. Dialogową perspektywę w tym ujęciu traktuje się jako podstawę efektywnej strategii marketingowej zwłaszcza w kontekście budowy i utrzymania pozytywnych relacji z interesariuszami organizacji. Najlepsze warunki do budowy relacji opartych na dialogu powstają wówczas, kiedy przy projektowaniu witryny WWW przestrzegane są następujące zasady:

- funkcjonalność interfejsu użytkownika – witryna internetowa powinna szybko i efektywnie dostarczyć istotne treści oraz być zaprojektowana tak, aby jej przeglądanie nie stanowiło problemu dla użytkownika z przeciętnymi umiejętnościami w zakresie obsługi przeglądarki internetowej;

- użyteczność informacji – treść powinna być „silnikiem” skutecznej witryny (w badaniach zbior ten został dodatkowo podzielony na trzy grupy interesariuszy, najważniejszych z punktu widzenia organizacji pożytku publicznego);
- pętla dialogu – witryna powinna umożliwiać przekazywanie opinii zwrotnych od interesariuszy, a organizacja powinna być przygotowana do udzielenia odpowiedzi na wszelkie zapytania ze strony użytkownika witryny;
- utrzymanie użytkownika na witrynie internetowej organizacji – witryna powinna być zaprojektowana tak, aby zatrzymać możliwie jak najdłużej jej użytkownika (witryna powinna zawierać ograniczoną liczbę linków do stron zewnętrznych oraz zawierać linki umożliwiające powrót do strony startowej);
- bodźce do ponownego odwiedzenia witryny internetowej organizacji – zaktualizowane i wartościowe treści, wzmacniają poczucie użytkownika, że organizacja jest wiarygodna i odpowiedzialna, tworząc tym samym warunki do nawiązania relacji opartych na dialogu.

Do badania witryn WWW wykorzystano kwestionariusz badawczy składający się z 56 pytań. Zastosowano dychotomiczną skalę zero-jedynkową, gdzie obecność danego elementu oznaczano jako 1, zaś jego brak jako 0. Dokonano podziału na osiem zbiorów cech, w przypadku narzędzia opracowanego przez M.L. Kenta i M. Taylora tych zbiorów było pięć. Jako że w organizacjach pożytku publicznego szczególnie istotną rolę odgrywają różnicowani pod względem pełnionych funkcji interesariusze, to zbiór użyteczność informacji został podzielony na następujące kategorie: użyteczność informacji dla ogółu społeczeństwa (dziewięć poszukiwanych cech), darczyńców (pięć), wolontariatu (pięć), mediów (cztery). Pozostałe zbiory składały się z następującej liczby poszukiwanych elementów: funkcjonalność interfejsu użytkownika – siedem elementów, utrzymanie użytkownika na witrynie internetowej – cztery elementy, bodźce do ponownego odwiedzenia witryny internetowej organizacji – piętnaście elementów oraz pętla dialogu – siedem elementów. Początkowo przebadano 10% tych samych witryn internetowych organizacji non-profit celem sprawdzenia wiarygodności osób kodujących (za kodowanie wszystkich witryn WWW odpowiedzialne były dwie osoby). Wykorzystano w tym celu współczynnik Kappa Cohena, który wahał się w przedziale od 0,75 do 1,00 (średnia = 0,91) dla wszystkich 56 elementów wykorzystanych w ankiecie. Uzyskane rezultaty poddano standardowej analizie statystycznej.

Trzeci etap procesu badawczego obejmował przeprowadzenie badań ankietowych w celu określenia roli witryny internetowej organizacji w budowaniu relacji z interesariuszami. Kwestionariusz ankiety skierowany był do osób odpowiedzialnych w konkretnej organizacji za obsługę elektronicznych kanałów komunikacyjnych. Został on wysłany drogą elektroniczną do 169 największych OPP (cztery badane organizacje nie posiadały własnej witryny internetowej, w związku z tym nie zostały objęte badaniami ankietowymi). W tym celu wykorzystano ogólny adres poczty elektronicznej znajdującej się

na witrynie WWW organizacji bądź adres osoby bezpośrednio związanej z obsługą elektronicznych kanałów komunikacyjnych, np. rzecznika prasowego, osoby ds. kontaktów z mediami, komunikacji, wizerunku. Kwestionariusz ankiety wysyłany był dwukrotnie w odstępie dwóch tygodni na zidentyfikowane adresy. W pierwszym rzucie uzyskano zwrotność na poziomie 8% (trzyście organizacji), a w drugim wypełniony kwestionariusz odesłało siedemnaście organizacji. W celu poprawy tego wskaźnika wykorzystany został Facebook – najważniejszy kanał mediów społecznościowych analizowanych organizacji (spośród 173 organizacji Facebooka posiadało 135 organizacji). Do tej grupy organizacji, z wyłączeniem tych, które udzieliły odpowiedzi już wcześniej, wysłana została ponowna prośba o wypełnienie kwestionariusza ankiety poprzez aplikację Facebook Messenger (w ten sposób uzyskano dodatkowo jedenaście wypełnionych kwestionariuszy). Łącznie uzyskano więc 41 kwestionariuszy ankiet (zwrotność na poziomie 24,3%).

Uzyskane rezultaty wskazują, że osoby, które wypełniły kwestionariusz ankiety cechuje duże zróżnicowanie pod względem zajmowanego stanowiska w organizacji. Najczęściej (dwanaście przypadków) był to prezes zarządu, w sześciu przypadkach pracownik działu kontaktu z darczyńcami i mediami, w pięciu organizacjach specjalista ds. public relations, w trzech organizacjach specjalista ds. marketingu, koordynator ds. projektów oraz sekretarz, a w dwóch specjalista ds. wizerunku. W pojedynczych przypadkach kwestionariusz wypełniony został przez specjalistę ds. rozwoju, koordynatora wolontariatu oraz doradcę zawodowego. W dwóch przypadkach kwestionariusz ankiety nie zawierał informacji na temat zajmowanego stanowiska osoby go wypełniającej. Informacja o zajmowanym stanowisku ma z badawczego punktu widzenia istotne znaczenie. Świadczy bowiem o tym, że w grupie analizowanych organizacji nie wydzieliła się stanowisk związanych wyłącznie z obsługą internetowych kanałów komunikacji, a osoby, które go wypełniły, najczęściej realizują szereg innych funkcji związanych z obsługą tradycyjnych kanałów komunikacyjnych, pracą administracyjną, obsługą darczyńców, wolontariatu czy tak jak to ma miejsce w przypadku prezesa zarządu szeregiem decyzji związanych z funkcjonowaniem całej organizacji.

## Wyniki badań

Średnio, dla 34 organizacji, kwota związana z obsługą kanałów on-line wyniosła 1715,29 PLN. Rekordziści na miesięczną obsługę kanałów on-line przeznaczali 8300 PLN, mediana = 1000 PLN (siedem organizacji nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie). Wysokość tych kwot oznacza, że dla ponad czterech tysięcy OPP (spośród ośmiu tysięcy znajdujących się w bazie Departamentu Ekonomii Społecznej i Pożytku Publicznego) dysponujących budżetem rocznym mniejszym niż 100 tys. PLN obsługa kanałów on-line może stanowić istotną pozycję kosztową. Jest to sprzeczne z założeniem S. Kanga i H.E. Nortona (2004, s. 279–284), że Internet jest narzędziem wyrównującym szanse organizacjom o mocno zróżnicowanych budżetach.



Wyniki badań wskazują, że trzema najważniejszymi internetowymi kanałami komunikacyjnymi są serwisy mediów społecznościowych (Facebook), witryna internetowa oraz e-mail. Różnice w znaczeniu tych trzech najczęściej wskazywanych kanałów były minimalne. Na media społecznościowe wskazało 36 organizacji, spośród 41 analizowanych, na witrynę internetową 35 organizacji, a na e-mail 33 organizacje. Pozostałe internetowe kanały komunikacyjne wskazywane były wyraźnie rzadziej. Przykładowo następujący w kolejności znaczenia kanał komunikacyjny, tj. urządzenie mobilne, wskazano w dziewięciu organizacjach, a kanały video w pięciu przypadkach. Rola kanałów społecznościowych związanych z udostępnianiem zdjęć (np. Instagram) czy platforma kontaktów biznesowych (np. LinkedIn) miały jeszcze mniejsze znaczenie. Z kolei takie narzędzia internetowej komunikacji, jak: mikroblogi (np. Twitter – bardzo popularny w krajach anglosaskich), platforma Google Plus, blogi/videoblogi, w ani jednym przypadku nie znalazły się w grupie trzech najważniejszych. Spośród sześciu organizacji, które nie zaznaczyły własnej witryny internetowej w grupie trzech najważniejszych internetowych kanałów komunikacyjnych, w pięciu przypadkach wskazywano na serwisy społecznościowe typu Facebook. W przypadku tylko jednej organizacji nie wskazano na witrynę internetową oraz serwis społecznościowy Facebook w grupie trzech najistotniejszych kanałów komunikacyjnych. Najistotniejszą rolę w komunikacji on-line odgrywał e-mail, platforma do kontaktów biznesowych (LinkedIn) oraz kanał video (YouTube).

Uzyskane rezultaty tylko częściowo potwierdzają teoretyczne założenia co do roli, jaką odgrywać powinna komunikacja dialogowa w organizacji, zwłaszcza w odniesieniu do dwóch zbiorów cech bezpośrednio tworzących potencjał dialogowy witryny WWW. W przypadku pętli dialogu łącznie zidentyfikowano jedynie 24% elementów składających się na tę grupę (średnio 1,68 elementu). Procent ten byłby jeszcze niższy, gdyby nie fakt, że praktycznie każda organizacja podawała na stronie ogólne informacje kontaktowe (przy tym aż 23 organizacje posiadało na witrynie WWW tylko ten jeden element z tego zbioru). Jedynie dwie organizacje dawały możliwość użytkownikowi witryny na umieszczenie komentarza do publikowanych informacji. Zaledwie co dziesiąta organizacja publikowała treści, wykorzystując do tego blog bądź videoblog. Co czwarta organizacja umożliwiała użytkownikowi witryny subskrypcję newslettera, a co piąta możliwość uczestnictwa w konkursach on-line czy wypowiedzenia się na konkretny temat poprzez wypełnienie np. kwestionariusza ankiety. W badaniach zidentyfikowano zaledwie dwie organizacje, której witrynę WWW cechował wyraźnie większy udział elementów składających się na pętlę dialogu (71,4% oraz 57,1% zidentyfikowanych elementów). W przypadku drugiego zbioru cech bezpośrednio budujących potencjał dialogowy witryny WWW, tj. bodźców do ponownego odwiedzenia witryny internetowej organizacji, liczba zidentyfikowanych elementów była niewiele wyższa (32,2%). W tej grupie do najczęściej wykorzystywanych

elementów witryny zaliczyć można: łącza do innych witryn internetowych (85,4%), przekierowanie z witryny internetowej na Facebook (82,9%) oraz publikowanie aktualności co najmniej raz na 30 dni (75,6%). Pozostałe elementy witryny wskazywane były wyraźnie rzadziej, z czego trzy z nich praktycznie nie były na niej obecne (tab. 1). Podobnie jak w przypadku pętli dialogu tylko dwie organizacje posiadały na witrynie WWW więcej niż połowę poszukiwanych elementów w tym zbiorze cech (odpowiednio 60,0% i 53,3%).

Tabela 1. Obecność elementów bezpośrednio budujących potencjał dialogowy witryny internetowej organizacji pozytywnego publicznego

Elementy dialogowe witryny internetowej	% organizacji (n=41)
<b>Pętla dialogu M=24,0% (1,68)</b>	
Opcja umieszczenia komentarza do publikowanych informacji	4,9
Organizacja odpowiada na komentarze on-line użytkowników	2,4
Opcja głosowania on-line	9,8
Opcja wypełniania kwestionariusza ankiety on-line, konkursy	19,5
Możliwość subskrypcji newslettera	24,4
Blogi/videoblogi	9,8
Ogólne informacje kontaktowe na stronie startowej	97,6
<b>Bodźce do ponownego odwiedzenia witryny internetowej organizacji M=32,2% (4,83)</b>	
Forum	12,2
Często zadawane pytania (FAQ)	21,9
Opcja dodawania do ulubionych	0,0
Łącza do innych witryn internetowych	85,4
Kalendarz wydarzeń	14,6
Pliki do pobrania (audio, video, pdf itp.)	75,6
Udostępnianie informacji na prośbę (np. przez e-mail czy zwykłą pocztę)	43,9
Publikacja aktualności co najmniej raz na 30 dni	75,6
Podcasty	2,4
RSS (czytnik kanałów)	9,8
Chat-room	2,4
Opcja rejestracji jako stały użytkownik witryny internetowej	12,2
Przekierowanie z witryny internetowej na Facebook	82,9
Przekierowanie z witryny internetowej na Twitter	24,4
Sklep on-line	19,5

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Obecność elementów pośrednio budujących potencjał dialogowy witryny internetowej organizacji pożytku publicznego

Elementy techniczne witryny internetowej	% organizacji (n=41)
<b>Funkcjonalność interfejsu użytkownika M=36,6% (2,56)</b>	
Mapa witryny internetowej	29,3
Łącza do podstron witryny internetowej	100,0
Wyszukiwarka	58,5
Funkcja wyłączania grafiki (wersja <i>text-only</i> )	2,4
Funkcja wyboru wariantu graficznego witryny internetowej	4,9
Możliwość wyboru języka witryny internetowej	24,4
Łącza zwrotne do strony startowej witryny internetowej	36,6
<b>Utrzymanie użytkownika na witrynie internetowej organizacji M=65,2% (2,61)</b>	
Dostępność do ważnych informacji na stronie startowej (aktualności)	87,8
Sprecyzowany czas umieszczenia ostatniej informacji na stronie startowej organizacji	68,3
Czas ładowania strony startowej krótszy niż cztery sekundy	100,0
Ekran powitalny ( <i>splash screen</i> )	4,9
<b>Użyteczność informacji dla ogółu społeczeństwa M=65,3% (5,88)</b>	
Historia organizacji/O nas	97,6
Statut organizacji on-line/misja	85,4
Logo organizacji	100,0
Logo OPP na stronie startowej	36,6
Raporty finansowe	90,2
Galeria multimediów	87,8
Opcja „Jak dołączyć” dla potencjalnych nowych członków	4,9
Pozostała dokumentacja organizacyjna	58,5
Archiwum wiadomości	26,8
<b>Użyteczność informacji dla darczyńców M=41,9% (2,10)</b>	
Informacja o sposobie wspierania organizacji- wydzielony link bądź na stronie startowej	90,2
Informacje kontaktowe dla darczyńców na stronie startowej	14,6
Opcja wpłać on-line	61,0
Informacja o sposobie wykorzystania przekazanych środków finansowych	12,2
Skonkretyzowane łącza z informacjami dla darczyńców	31,7

<b>Użyteczność informacji dla wolontariatu M=41,0% (2,05)</b>	
Opcja „dołącz do nas”	41,5
Informacje kontaktowe dla wolontariusza na stronie startowej	53,7
Skonkretyzowane łącza z informacjami dla wolontariuszy	58,5
Opis zasad współpracy	26,8
Informacja o wezwaniu do działania ( <i>call to action</i> )	24,4
<b>Użyteczność informacji dla media M=45,1% (1,80)</b>	
Skonkretyzowane łącza dla mediów	19,5
Oficjalne stanowisko organizacji ( <i>speeches</i> )	14,6
Notka biograficzna władz organizacji	87,8
Wycinki prasowe	58,5

Źródło: opracowanie własne

Zbiór elementów pośrednio budujących potencjał dialogowy witryny WWW był przez badane organizacje wykorzystywany wyraźnie częściej niż elementy bezpośrednio ten potencjał tworzące. Najczęściej zidentyfikowano elementy składające się na użyteczność informacji dla ogółu społeczeństwa (65,3%) oraz utrzymanie użytkownika na witrynie internetowej organizacji (65,2%). W przypadku wszystkich organizacji czas ładowania strony startowej był krótszy niż cztery sekundy (dostęp do witryn internetowych odbywał się z komputerów o przeciętnej prędkości łącza internetowego), a na witrynie odnaleźć można było logo organizacji (logo OPP na stronie startowej identyfikowane było wyraźnie rzadziej). W zbiorze funkcjonalność interfejsu użytkownika witryna WWW wszystkich 41 organizacji posiadała dostęp do łącza do podstron witryny internetowej, choć średnio elementy składające się na ten zbiór spośród wszystkich analizowanych identyfikowane były najrzadziej (36,6%). Webmasterzy witryn internetowych duży nacisk kładli na wyeksponowanie transparentności organizacji. Świadczy o tym duży udział takich elementów witryny, jak: historia organizacji/o nas (97,6%), statut organizacji on-line/misja (85,4%) czy raporty finansowe (90,2%). Dodatkowo kategoria – użyteczność informacji podzielona została na 3 zbiory, najistotniejsze z punktu widzenia konkretnych interesariuszy. Uzyskano podobne rezultaty dla wszystkich analizowanych kategorii. Zarówno w przypadku użyteczności informacji dla darczyńców, wolontariuszy, jak i mediów zidentyfikowano mniej niż połowę poszukiwanych elementów (odpowiednio 41,9, 41,0 i 45,0%, tab. 2). Zidentyfikowano sześć organizacji, które wyraźnie dzieliły publikowane treści według analizowanych trzech kategorii interesariuszy (witryna WWW w przypadku jednej organizacji posiadała dwanaście spośród czternastu poszukiwanych elementów, również jedna organizacja posiadała jedenaście takich elementów, a cztery organizacje po dziesięć). Badane organizacje cechowało duże zróżnicowanie w zakresie posiadanych na witrynie WWW informacji użytecznych dla wolontariatu. W przypadku piętnastu organizacji (36,6%)

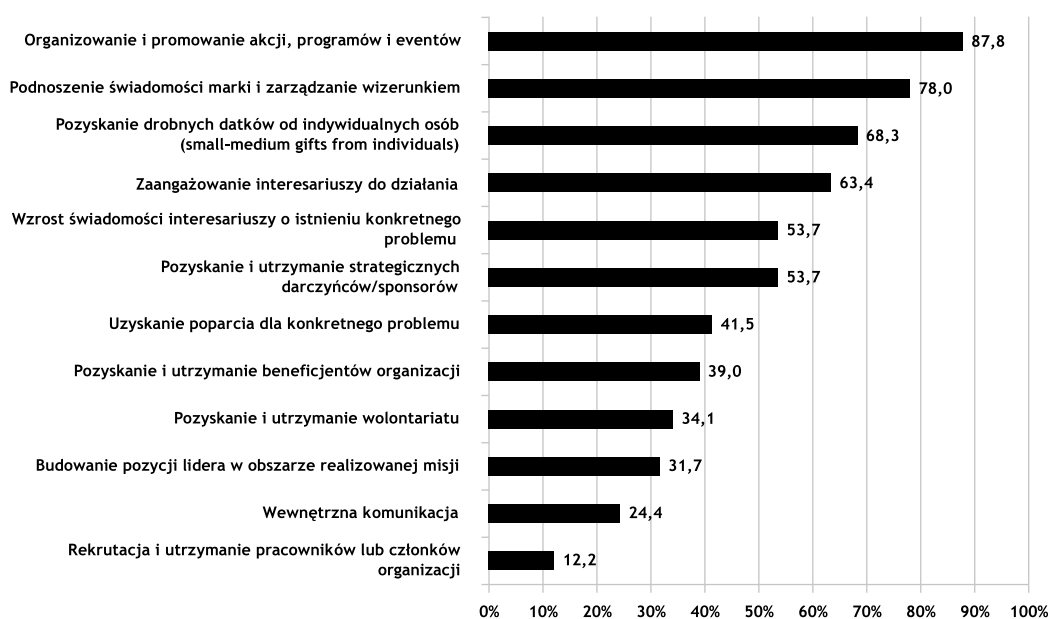
nie zidentyfikowano ani jednego elementu tworzącego ten zbiór. Z kolei dla dwunastu organizacji ilość tych elementów wyniosła co najmniej cztery z pięciu poszukiwanych. W zbiorze cech składających się na użyteczność informacji dla darczyńców oraz mediów to rozwarstwienie było wyraźnie mniejsze (przykładowo w grupie informacji skierowanych do darczyńców, trzy organizacje nie posiadały ani jednego poszukiwanego elementu, a sześć co najmniej cztery spośród pięciu poszukiwanych).

Najważniejszym zadaniem witryny WWW w opinii ankietowanych osób było informowanie o organizowanych akcjach, programach i eventach. Cel ten został wskazany w 36 organizacjach spośród 41, które na kwestionariusz ankiety odpowiedziały (87,8%).

Kwestionariusz ankiety zawierał dwanaście możliwości, gdzie ankietowana osoba mogła wskazać dowolną liczbę realizowanych przez witrynę WWW zadań (wszystkie warianty odpowiedzi podzielone zostały w dalszej kolejności na cztery grupy, tj. zadania związane z pozyskiwaniem środków finansowych (fundraising), behawioralnym zaangażowaniem interesariuszy w realizowaną misję organizacji i ich edukacją, budowaniem wizerunku organizacji i świadomości marki oraz jako narzędzie rekrutacji, np. wolontariuszy, członków organizacji i ich późniejszego utrzymania. Był to zabieg celowy, mający wskazać organizacje, których witryna WWW realizuje zbyt dużą wiązkę zadań. W badaniach aż osiemnaście organizacji wskazało na co najmniej siedem zadań, jakie miałyby ona realizować. Trudno sobie wyobrazić, aby organizacja za pomocą tylko jednego kanału komunikacji on-line byłaby w stanie zrealizować je wszystkie. Pozostałe organizacje (tzn. 23), dokonując wyboru, zachowywały się w sposób zdecydowanie bardziej racjonalny. W tej grupie jedenaście organizacji wskazało na pięć i sześć zadań, jakie realizuje witryna WWW, a pozostałe dwanaście organizacji dokonało najbardziej chyba rozsądnego wyboru, wskazując do 4 zadań, jakie miałyby pełnić ten kanał komunikacyjny (rys. 1).

W badaniach zidentyfikowano również narzędzia wykorzystywane w projektowaniu i zarządzaniu witryną internetową organizacji. W tym celu osoby wypełniające kwestionariusz ankiety miały wyrazić swoją opinię co do stosowanych narzędzi w skali od jeden do siedmiu, gdzie jeden oznaczało zdecydowanie nie są stosowane, a siedem zdecydowanie tak. Uzyskano następujące rezultaty:

- 21 organizacji w opinii respondentów przy projektowaniu witryny WWW różnicuje informacje pod kątem sprecyzowanych grup interesariuszy (np. wolontariatu), nie ograniczając się tylko do informacji dla niesprofilowanego odbiorcy;
- 32 osoby wypełniające kwestionariusz odpowiada raczej tak, tak, bądź zdecydowanie tak, na pytanie czy organizacja wysyła zróżnicowany informacyjnie e-mail/newsletter, dostosowując jego zawartość do potrzeb skonkretyzowanej grupy;
- co trzecia organizacja, publikując treści na witrynie WWW, używa raczej sformułowań w drugiej osobie (np. Ty, Twój/Twoje) oraz jasno opisane wezwania do działania (*call to action*). Natomiast siedemnaście organizacji unika takich sformułowań, a język wykorzystywany na witrynie internetowej ma bardziej sformalizowany charakter;
- w opinii 32 osób odpowiadających na kwestionariusz ankiety publikowane treści na witrynie WWW cechuje konsekwentny, rozpoznawalny styl i brzmienie. Wszystkie ankietowane organizacje wykorzystują oprócz tekstu również takie elementy jak zdjęcia, infografiki czy filmy (100% odpowiedzi na raczej tak, tak, zdecydowanie tak);
- w 39 przypadkach publikowane na stronie WWW informacje mają oryginalny charakter i nie są to treści pochodzące z obcych źródeł. Częstotliwość, z jaką organizacje wykorzystują w pracy tzw. kalendarz publikacji (*editorial calendar*), pełniący rolę narzędzia, za pomocą którego ustala się kiedy i za pośrednictwem jakiego kanału opublikowana zostanie konkretna treść, rozkłada



Rys. 1. Zadania witryny internetowej największych polskich organizacji pożytku publicznego (%)

Źródło: opracowanie własne

się równomiernie na obu stronach skali (20 organizacji nie stosuje tego rozwiązania, a dziewiętnaście podmiotów wykorzystuje go z różnym natężeniem);

- w opinii 25 ankietowanych, w zarządzaniu witryną internetową organizacji wykorzystuje się systemy zarządzania treścią (CMS), np. WordPress, Joomla, a organizacja posiada wykwalifikowane osoby zdolne do ich bieżącej obsługi. W pozostałych przypadkach organizacja ma z tym trudności. Również 25 organizacji w zarządzaniu bazą adresów poczty elektronicznej wykorzystuje narzędzia zarządzania relacjami z interesariuszami (*Customer Relationship Management*), umożliwiającymi statystyczną analizę ich zachowań (np. statystyki otwieranych e-maili od organizacji oraz statystyki kliknięć informacji tam się znajdujących);
- jedynie 19 organizacji buduje bazę wskaźników oceny podejmowanych działań komunikacyjnych w wykorzystywanych kanałach informatycznych oraz systematycznie podejmuje działania ewaluacyjne.

## Podsumowanie

**W**yniki badań wskazują, że w zdecydowanej większości przypadków witryna internetowa stanowi jeden z trzech najważniejszych kanałów komunikacji on-line organizacji. Jej główne zadania związane są z budowaniem zaangażowanej wspólnoty skupionej wokół realizowanej misji organizacji (organizowanie i promowanie akcji, programów i eventów, zaangażowanie interesariuszy do działania czy wzrost ich świadomości co do konkretnego problemu). Zaangażowanie w tym przypadku ma charakter behawioralny, oznaczając konkretne działanie ze strony interesariusza organizacji. Dla dużej grupy badanych organizacji witryna WWW stanowiła również narzędzie do realizacji zadań związanych z podnoszeniem świadomości marki, zarządzania wizerunkiem oraz działalnością fundraisingową skierowaną głównie do indywidualnych osób, zazwyczaj przeznaczających na ten cel niewielkie środki. W nieznacznym tylko stopniu witryna WWW miałyby pełnić rolę związaną z procesem rekrutacji i utrzymaniem np. wolontariuszy, członków organizacji czy wewnętrznej komunikacji. Niepokoić może duża liczba organizacji wskazujących na dużą liczbę funkcji, jakie miałyby pełnić witryna WWW. Po pierwsze wiązać się to może z trudnościami z ich realizacją, po drugie oznaczać może wątpliwości, co do roli, jaką witryna ma w organizacji w ogóle pełnić.

Uzyskane rezultaty uwiaryściły pewną sprzeczność. Z jednej strony ankietowane osoby wskazują na budowę zaangażowanej wspólnoty oraz fundraising jako główne cele witryny WWW, czyli te, dla których komunikacja oparta na dialogu jest w literaturze przedmiotu uznawana za najlepsze rozwiązanie. Z drugiej strony przeprowadzona przez autorów analiza potencjału dialogowego pokazała, że badanym witrynom WWW zdecydowanie bliżej formą do zdigitalizowanej broszury informacyjnej, a ich potencjał dialogowy, zwłaszcza w zbiorze cech bezpośrednio go tworzących, jest niewielki. Elementy skła-

dające się na pętlę dialogu oraz bodźce do ponownego odwiedzenia witryny WWW, czyli te, które świadczyłyby o jej wysokiej interaktywności (np. opcja umieszczenia komentarza do publikowanych informacji), były wykorzystywane przez badane organizacje w minimalnym stopniu. Trudno w ten sposób budować i utrzymywać pozytywne relacje. Wydaje się, że jedynie w przypadku celów związanych z organizacją oraz promocją akcji i programów czy budowaniem świadomości marki niska interaktywność witryny internetowej organizacji nie stanowi aż tak istotnego problemu, a jej przede wszystkim informacyjny charakter jest w tym przypadku wystarczający do realizacji tych zadań.

Uzyskane rezultaty badań wskazują, że projektując witrynę internetową, organizacje nie kierują się potrzebami konkretnej grupy odbiorców, ale główną uwagę skupiają na użyteczności informacji dla ogółu użytkowników. W grupie użyteczności informacji dla ogółu społeczeństwa zidentyfikowano bowiem ponad 65% elementów składających się na ten zbiór. Zbiory dedykowane konkretnej grupie interesariuszy oscylowały w przedziale od 41% do 45% zidentyfikowanych elementów na witrynie WWW. Jednakże w przypadku użyteczności informacji dla wolontariatu uzyskano ciekawe rezultaty wskazujące na duże rozwarstwienie badanych organizacji (piętnaście organizacji nie posiadało na witrynie WWW ani jednego elementu tworzącego ten zbiór). Z kolei dla dwunastu organizacji ilość tych elementów wyniosła co najmniej cztery z pięciu poszukiwanych. Co ciekawe, w tej grupie organizacji, przy identyfikowaniu najważniejszych zadań, jakie ma realizować witryna WWW, tylko sześć z nich wskazało na zadania związane z rekrutacją i utrzymaniem wolontariatu.

Interesujące rezultaty uzyskano również w grupie użyteczności informacji dla darczyńców. Zdecydowana większość organizacji, których witryna WWW posiadała opcję wpłaty „on-line”, podała jako najważniejsze zadanie witryny WWW pozyskanie środków finansowych od indywidualnych osób (nawet niewielkich sum). W tym przypadku wyniki analizy witryny WWW są spójne z założonymi dla niej zadaniami. Z kolei osiem organizacji, które wskazały to zadanie jako istotne z punktu widzenia posiadanej witryny internetowej, nie posiadało na stronie opcji wpłaty on-line. Bez tej opcji trudna będzie realizacja tego zadania. Uzyskane rezultaty utwierdzają więc w przekonaniu, że opinia wyrażona w kwestionariuszu ankiety może nie odzwierciedlać stanu rzeczywistego. Zatem, gdy tylko jest to możliwe, konieczne jest posiłkowanie się dodatkowymi badaniami własnymi (np. analizą treści witryn).

Co warte podkreślenia, aż 40 organizacji publikuje na stronie WWW informacje mające oryginalny charakter i nie są to treści pochodzące z obcych źródeł. Jednocześnie 31 organizacji zgodnie z przeprowadzoną analizą witryny WWW publikuje aktualności z częstotliwością co najmniej raz na 30 dni. Oznacza to, że dla pracowników organizacji odpowiedzialnych za obsługę tego kanału publikacja konkretnych treści może stanowić duże wyzwanie, jeśli prawie zawsze są to oryginalne informacje.



Podsumowując, osoby odpowiedzialne za zarządzanie kanałami on-line mają dwojaki wybór. Z jednej strony przy projektowaniu witryny WWW mogą rozwijać te jej elementy, które wykorzystują interaktywne możliwości, jakie daje Internet, m.in. poprzez umieszczanie na niej takich elementów jak np. blog, forum czy możliwość komentowania publikowanych treści. Literatura przedmiotu wskazuje, że ich wykorzystanie jest skuteczną metodą w kształtowaniu pozytywnych relacji z interesariuszami organizacji (Waters, Tindall, 2010). Z drugiej strony witryna WWW może stanowić bramę do organizacyjnych serwisów mediów społecznościowych, gdzie ze względu na możliwość badania reakcji odbiorcy (w formie polubienia, przekazania dalej czy skomentowania) łatwiej jest zarządzać relacjami z interesariuszami organizacji. W tym przypadku witryna WWW pełni głównie funkcję informacyjną, a jej drugorzędna funkcja sprowadza się do przekierowania ruchu na serwisy mediów społecznościowych. Wybór optymalnego wariantu wymaga podejścia sytuacyjnego, nie ma bowiem jednoznacznych reguł determinujących konkretną opcję. Niemniej jednak pamiętać należy, iż jeśli chce się traktować witrynę WWW jako kanał do kształtowania relacji, to osoby odpowiedzialne za zarządzenie tym kanałem powinny wyraźnie większą uwagę zwrócić na te elementy, które wykorzystują interaktywność Internetu (np. forum, blogi, możliwość publikowania komentarzy do treści).

Przeprowadzone badania miały pewne ograniczenia. Po pierwsze wielkość próby minimalnej powinna wynosić 117 organizacji, natomiast autorzy zbadali jedynie 41 podmiotów. W dalszej kolejności w pełni uzasadnione wydaje się podjęcie badań w zakresie roli jaką odgrywają media społecznościowe w działalności OPP. Aż 34 badane organizacje z poziomu witryny WWW posiadało przekierowanie na Facebook (w badaniach zidentyfikowano pięć organizacji, które jako trzy najważniejsze kanały komunikacji on-line nie podawały witryny WWW, a np. Facebooka). Być może zadania stawiane przed tym kanałem wykonywane są skuteczniej. Poza tym jego interaktywna natura może w większym stopniu sprzyjać budowaniu relacji opartych na dialogu.

---

**dr Marian Oliński**  
**Uniwersytet Warmińsko-Mazurski**  
**w Olsztynie**  
**Wydział Nauk Ekonomicznych**  
**e-mail: [olinski@uwm.edu.pl](mailto:olinski@uwm.edu.pl)**

**dr Piotr Szamrowski**  
**Uniwersytet Warmińsko-Mazurski**  
**w Olsztynie**  
**Wydział Nauk Ekonomicznych**  
**e-mail: [piotr.szamrowski@uwm.edu.pl](mailto:piotr.szamrowski@uwm.edu.pl)**

## Bibliografia

- [1] Bellucci M., Manetti G. (2017), *Facebook as a Tool for Supporting Dialogic Accounting? Evidence from Large Philanthropic Foundations in the United States*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal”, Vol. 30, No. 4, pp. 874–905.
- [2] Carboni J.L., Maxwell S.P. (2015), *Effective Social Media Engagement for Nonprofits: What Matters?* „Journal of Nonprofit and Public Affairs”, Vol. 1, No. 1, pp. 18–28.
- [3] Grunig J.E., Hunt T. (1984), *Managing Public Relations*, CBS College Publishing, New York.
- [4] Kaczmarczyk S. (2016), *Metody zbierania danych ze źródeł pierwotnych przez internet w badaniach marketingowych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, Vol. 45, No. 1, s. 300–312.
- [5] Kang S., Norton H.E. (2004), *Nonprofit Organizations' Use of the World Wide Web: Are they Sufficiently Fulfilling Organizational Goals?* „Public Relations Review”, Vol. 30, No. 3, pp. 279–284.
- [6] Kent M.L., Taylor M. (1998), *Building Dialogic Relationships through the World Wide Web*, „Public Relations Review”, Vol. 24, No. 3, pp. 321–334.
- [7] Krippendorff K. (2004), *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*, Sage Publication, Thousand Oaks.
- [8] Messner M., Jin Y., Medina-Messner V., Meganck S., Quarforth S., Norton S. (2013), *140 Characters for Better Health: An Exploration of the Twitter Engagement of Leading Nonprofit Organizations*, [in:] H.N. Al-Deen, J.A. Hendricks (eds.), *Social Media and Strategic Communications*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, pp. 119–137.
- [9] Post J.E., Preston L.E., Sachs S. (2002), *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, California.
- [10] Rodriguez N.S. (2016), *Communicating Global Inequalities: How LGBTI Asylum-specific NGOs Use Social Media as Public Relations*, „Public Relations Review”, Vol. 42, No. 2, pp. 322–332.
- [11] Taylor M., Kent M.L., White W.J. (2001), *How Activist Organizations are Using the Internet to Build Relationships*, „Public Relations Review”, Vol. 27, No. 3, pp. 263–284.
- [12] Tripathi S., Verma S. (2017), *Social Media, an Emerging Platform for Relationship Building: A Study of Engagement with Nongovernment Organizations in India*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing”, Vol. 23, No. 1, pp. 1–11.
- [13] Ustawa z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2003, Nr 96, poz. 873).
- [14] Van Wissen N., Wonneberger A. (2017), *Building Stakeholder Relations Online: How Nonprofit Organizations Use Dialogic and Relational Maintenance Strategies on Facebook*, „Communication Management Review”, Vol. 2, No. 1, pp. 54–74.
- [15] Waters R.D., Burnett E., Lamm A., Lucas J. (2009), *Engaging Stakeholders through Social Networking: How Nonprofit Organizations Are Using Facebook*, „Public Relations Review”, Vol. 35, No. 2, pp. 102–106.
- [16] Waters R.D., Tindall N. (2010), *Marketing Churches on the Internet: An Analysis of the Dialogic Potential of Christian Websites*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” Vol. 15, No. 4, pp. 369–381.
- [17] Wykaz Organizacji Pożytku Publicznego, [www.pozYTEK.gov.pl/Wykaz,Organizacji,Pozytku,Publicznego,3666.html](http://www.pozYTEK.gov.pl/Wykaz,Organizacji,Pozytku,Publicznego,3666.html), data dostępu: 24.02.2018 r.

## The Role of Website in the Context of Public Benefit Organization Practises

### Summary

Due to its idiosyncrasies, Public Benefit Organizations should attach particular attention to communication with stakeholders. The Internet offers great opportunities in this regard. Therefore, the objectives of the research presented in this article were to identify the dialogic potential of Polish largest Public Benefit Organizations and define its role in building relationships with organization's stakeholders.

The results have revealed a certain contradiction. On the one hand, the respondents point to building an engaged community and fundraising as main goals of the website, those for whom communication based on dialogue is considered to be the best option. On the other hand, the analysis of dialogic potential carried out by the Authors has shown that the tested websites resemble a digitalised information brochure, and their dialogical potential, especially in the set of features that create it directly, is relevantly small.

### Keywords

public benefit organizations, relations, website

# KONFERENCJA NAUKOWA RÓŻNORODNOŚĆ ZARZĄDZANIA. METODOLOGIA BADAŃ NAUKOWYCH W NAUKACH O ZARZĄDZANIU – PERSPEKTYWA SPOŁECZNA, EKONOMICZNA I INŻYNIERSKA LUBLIN, 25 MAJA 2018 R.

Zjazd Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa podjął uchwałę w sprawie integracji środowiska naukowców i praktyków zarządzania. W ramach działań mających na celu realizację uchwał profesor E. Bojar zaprezentowała ideę organizacji cyklu konferencji naukowych oraz cyklu warsztatów dla pracowników naukowych realizujących badania naukowe w naukach o zarządzaniu. Trzy ośrodki naukowe: Politechnika Lubelska, Politechnika Częstochowska i Politechnika Śląska podjęły wyzwanie zbudowania sieci i wprowadzenia w życie tej cennej inicjatywy.

Asumptem do podjęcia tego tematu jest obserwowana obecnie wielość i różnorodność podejść badawczych, metod i narzędzi stosowanych w naukach o zarządzaniu. Współcześnie obok aparatu pojęciowego i metod badawczych charakterystycznych dla nauk ekonomicznych (w szczególności metod ilościowych) zastosowanie znajdują podejścia nastawione na obserwację zjawisk społecznych, sięgające do opisu tych zjawisk po narzędzia wykorzystywane w naukach społecznych – socjologii, a coraz częściej psychologii. Trzecim nurtem jest wykorzystywanie narzędzi bazujących na wiedzy inżynierskiej podkreślające specyfikę zarządzania jako nauki praktycznej. Ta różnorodność stawia przed



Od lewej: dr hab. Barbara Mazur, prof. PL; prof. dr hab. inż. Leszek Kiettyka; prof. dr hab. Ewa Bojar



Od lewej: dr hab. Henryk Dźwigot, prof. PŚI; prof. dr hab. inż. Leszek Kiettyka; prof. dr hab. inż. Stanisław Skowron

badaczami liczne wyzwania związane z odpowiedzialnością na pytanie, jakiego narzędzia użyć, ale również, jak użyć go prawidłowo, aby osiągnąć zamierzony cel badawczy. Nierzadko dając się zwieść modzie czy przecuciom, czasem presji otoczenia, obserwujemy, że w badaniach stosowany jest nadmiar środków, instrumentów, narzędzi w stosunku do rzeczywistych potrzeb badawczych. Analizy recenzji artykułów naukowych również nie są optymistyczne, niejednokrotnie autorzy nadsyłanych tekstów stosują narzędzia, które niczego nie mierzą, co w szerszej perspektywie należy wiązać ze źle zaprogramowanym procesem badawczym.

Dostrzegając istotność tych problemów, w dniu 25 maja 2018 r. na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej zorganizowano konferencję naukową pt. Różnorodność zarządzania. Metodologia badań naukowych w naukach o zarządzaniu – perspektywa społeczna, ekonomiczna i inżynierska. Wydarzeniem tym został zainaugurowany cykl spotkań i dyskusji środowiska naukowego dotyczących specyficznych paradygmatów w naukach o zarządzaniu. Głównym organizatorem konferencji była Katedra Zarządzania Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej oraz Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa

Oddział Lubelski, współorganizatorami: Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką i Katedra Inżynierii Systemów Informacyjnych Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej. Patronat naukowy nad wydarzeniem objął Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN oraz Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Na potrzeby konferencji uruchomiono stronę internetową: <http://konferencjawz.pollub.pl/>

Zakres problemowy konferencji odnosił się do współczesnych wyzwań stojących przed naukami o zarządzaniu ze szczególnym uwzględnieniem warsztatu badawczego wykorzystywanego w społecznym, ekonomicznym i inżynierskim podejściu do zarządzania, jak również perspektyw aplikacji wyników badań do praktyki biznesowej oraz istniejących w tych obszarach uwarunkowań i ograniczeń.

Formuła zorganizowanej konferencji składała się z dwóch merytorycznych części: panelu ekspertów oraz warsztatu.

Panel ekspertów pt. „Różnorodność zarządzania; próba identyfikacji problemów i barier w badaniach naukowych i aplikacji ich wyników” poświęcony został dyskusji nad metodyką prowadzenia badań naukowych w naukach o zarządzaniu. W moderowanej przez





dr hab. Barbarę Mazur, prof. PL (Politechnika Lubelska) dyskusji wzięli udział: prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka (Politechnika Częstochowska), prof. dr hab. inż. Stanisław Skowron (Politechnika Lubelska), dr hab. Henryk Dźwigoł, prof. PŚI (Politechnika Śląska). Druga część – warsztaty pt. „Paradygmaty organizacji i zarządzania – aspekty metodologiczne”, przeprowadzone przez dra hab. Henryka Dźwigoła, prof. PŚI oraz prof. dra hab. inż. Leszka Kiełtykę, zorientowane były na dyskurs o paradygmatach nauk o zarządzaniu i ich konsekwencjach metodologicznych.

Konferencja, a w szczególności prowadzone warsztaty były dobrą okazją do doskonalenia warsztatu badawczego uczestników.

W konferencji wzięło udział 78 osób – w tym pracownicy naukowcy reprezentujący 6 ośrodków akademickich i przedstawiciele biznesu (46 osób) oraz 32 studentów.

Obecnie trwają prace nad przygotowaniem monografii naukowej merytorycznie związanej z problematyką

konferencji oraz dwóch warsztatów metodologicznych, które odbędą się na Wydziale Zarządzania PL w roku akademickim 2018/2019.

Pozytywne opinie uczestników konferencji dotyczące zarówno poruszanej problematyki, jak i zaproponowanej formuły pozwalają rekomendować taką formę współpracy oddziałów regionalnych TNOiK z ośrodkami akademickimi dla dobra nauki o zarządzaniu. Misją naszą powinno być dzielenie się wiedzą.

W trakcie spotkania w Lublinie prezes Zarządu TNOiK prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka wręczył legitymację nowym członkom TNOiK.

---

**Opracowanie:**  
prof. dr hab. Ewa Bojar  
Prezes Zarządu TNOiK Oddział w Lublinie

---

## WPŁYW NOWYCH TECHNOLOGII NA ZARZĄDZANIE – STARTUPY JAKO BIZNESOWE, ORGANIZACYJNE I TECHNOLOGICZNE WYZWANIA WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA\*

Tekst jest fragmentem monografii autorstwa Agnieszki Skali pt. „Startupy - wyzwanie dla zarządzania i edukacji”, która niebawem ukaże się w wydawnictwie naukowym edu-Libri

---

**Agnieszka Skala**

### Wprowadzenie

**D**oniosły dorobek w zakresie kontestowania przyjętych reguł i klasycznych teorii zarządzania oraz stawiania trudnych pytań o przyszłość należy do Petera Druckera, okrzykniętego wybitnym (a przez niektórych najwybitniejszym) myślicielem i filozofem zarządzania. Jego niepokorna postawa i kontrowersyjne poglądy powodowały, że zaszczyty akademickie konsekwentnie go omijały, przynajmniej do późnych lat jego długiego życia. Jednak przeważnie dokładnie tam, dokąd podążały jego myśli wyrażane w kolejnych publikacjach

(wydał 39 monografii przez 70 lat swojej twórczości), wkrótce zachodziły arcyważne i przełomowe zjawiska społeczne i gospodarcze, które decydowały o kształcie przyszłej rzeczywistości ekonomicznej, a nierzadko i politycznej. Peter Drucker, w przeciwieństwie do klasyków zarządzania, nie upatrywał głównego potencjału dla wzrostu produktywności w szeroko rozumianych „narzędziach” i sposobie ich używania, lecz w ludziach: menedżerach i pracownikach, ich kapitale społecznym oraz zaangażowaniu w sukces organizacji. Nie znaczy

---

\* Tekst sponsorowany



to, że negował „naukowe zarządzanie” w rozumieniu taylorowskim – wręcz przeciwnie, uważał je za jeden z niezbędnych elementów praktyki zarządzania i klucz dla produktywności pracy. Jednak P. Drucker często kwestionował przyjęte prawdy i „obiegowe mądrości”, a jego umiejętność przewidywania przyszłych trendów uchodziła za legendarną. W swoich pracach „Landmarks of Tomorrow” (1959) oraz „The Age of Discontinuity” (1969) przewidział gospodarkę informacyjną oraz stworzył pojęcie „pracowników wiedzy”. W pracy „The New Realities” (1989) przewidział globalizację i rozrost władzy korporacji, a także głębokie przemiany społeczne (postindustrializm), zaś w kolejnych: reprivatyzację, skutki starzenia się społeczeństw, rosnące znaczenie sektora *non-profit* i wiele innych trendów. Niełatwo w pełni pojąć i streścić dorobek P. Druckera, jednak trzy podejmowane przez niego kwestie można uznać za najważniejsze: po pierwsze, nie uważał zysku za nadrzędny cel istnienia organizacji (fascynowały go organizacje *non-profit*), po drugie, wskazywał człowieka jako główny i najwartościowszy zasób w organizacjach, a po trzecie, w centrum uwagi przedsiębiorstwa stawiał klienta i jego potrzeby. O zarządzaniu pisał, że jest dyscypliną nauk społecznych, która bada zachowania ludzi i ludzkich instytucji. Pisząc „ludzie” miał na myśli szeroki kontekst znaczenia tego słowa, tzn.: wartości, które wyznają, strukturę społeczną, społeczności, a także kwestie duchowe i zmiany, które w nich zachodzą (Aluchna, 2005). Podkreślał, że w przeciwieństwie do nauk przyrodniczych (i szerzej: podstawowych), gdzie istnieją prawa niezmiennie, świat nauk społecznych takiego przywileju nie doświadcza i jest przestrzenią permanentnej zmiany paradygmatów. To zaś oznacza, że prawdy, które sprawdzały się wczoraj, dziś mogły stracić swoją moc. Dlatego P. Drucker podkreślał kardynalne znaczenie założeń przyjętych w procesie formułowania reguł postępowania, ponieważ to one określają warunki, w których te reguły obowiązują. Zmiana warunków unieważnia obowiązywanie przyjętych uprzednio reguł, dlatego w nowych warunkach rynkowych stare zasady po prostu się nie sprawdzają i należy formułować je na nowo. P. Drucker wykazywał też wyraźną niechęć do planów, chyba że natychmiast przekształcają się w „ciężką pracę”. Warto podkreślić, że P. Drucker przywiązywał szczególną uwagę do kwestii edukacji i poświęcał jej wiele miejsca w swoich licznych publikacjach.

Jednym z głównym wyzwaniem dla zarządzania jest obecnie organizacja i kierunki jej rozwoju. W obszernej pracy pod redakcją M. Kostery i B. Glinki (2012) autorki podkreślają jej złożoność i niejednoznaczność oraz wskazują na dychotomię, jaka występuje w badaniach nad organizacją jako przedmiotem i jako procesem, albowiem nie można metodologicznie prowadzić tych badań równocześnie. Mówiąc w uproszczeniu: albo można badać organizacje jako przedmioty i stosować w tym celu metody ilościowe, albo analizować procesy zachodzące w tych organizacjach, posługując

się metodyką badań jakościowych. Autorki przywołują prace L. Stannegårda i M. Friberga (2001), którzy stwierdzili, że zarządzanie organizacją w przyszłości będzie wymagało zrozumienia oraz akceptacji zmienności, złożoności oraz wieloaspektowości. Organizacja przyszłości to taka struktura, która umie połączyć zyskowność z twórczością (innowacyjnością), a granice między pracą, pasją i zabawą są w niej zatarte. A więc, według M. Kostery i B. Glinki (2012), hybrydowy charakter organizacji, problematyka metodyki badań nad nią oraz relacja między zarządzaniem i przedsiębiorczością to główne wyzwania w kontekście zarządzania.

Wyzwaniem dla zarządzania jest więc też sama przedsiębiorczość, która przeżywa przez ostatnie dwadzieścia lat prawdziwy renesans. Jest on efektem wielu uwarunkowań, jak choćby postępu technicznego i powstawania nowych modeli biznesowych, w efekcie czego nawet małe firmy uzyskały powszechny dostęp do zasobów (np. infrastruktury) lub rynków, które jeszcze 30 lat temu byłyby dla nich nieosiągalne. Dyskusja o celowości i potrzebie traktowania przedsiębiorczości jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu jest żywa (Cieślik, 2015), a tworzenie nowych przedsięwzięć to „esencja przedsiębiorczości i główny obszar poszukiwań teoretycznych” (Cieślik, 2015, s. 64). Czołowi badacze przedsiębiorczości (Shane, Venkataraman, 2000) zastanawiają się nad miejscem przedsiębiorczości wśród innych dyscyplin nauk społecznych. Uważa się na przykład, że zarządzanie dotyczy firm dojrzałych, zaś faza rozruchu, a zwłaszcza rozpoznanie i wykorzystanie sposobności biznesowych, to domena nauk o przedsiębiorczości (Kurczewska, 2013). Dylematy dotyczące nierozstrzygniętych kwestii relacji między przedsiębiorczością drobną a dynamiczną, imitacyjną a innowacyjną nie ułatwiają tego zadania (Cieślik, 2014).

Z kolei według J. Kociatkiewicza (2012), głównym wyzwaniem, przed którym stoją współczesne organizacje, jest sprostanie gwałtownemu rozwojowi nowych technologii. Struktury organizacyjne wyróżnione w połowie ubiegłego wieku przez J. Woodwarda (1965): produkcja rzemieślnicza, masowa i ciągła, nie wyczerpują współczesnego bogactwa form wytwarzania dóbr, a zwłaszcza dostarczania różnorodnych usług. W „płynnej nowoczesności” opisywanej przez Z. Baumaną i T. Kunza (2006) oraz M. Castellsa i M. Marody (2013) organizacje nie mają czasu ani potrzeby tworzyć trwałych struktur, ponieważ ich głównym wyzwaniem jest osiągnięcie ekstremalnej elastyczności i permanentnej czujności w związku z niepewnym, epizodycznym i fragmentarycznym otoczeniem, które nieprzerwanie „przepływa” przez tkankę społeczną. W przytoczonej wcześniej pracy B. Kostera i M. Glinka (2012) omawiają prawdopodobne skutki rozwoju techniki dla organizacji i zarządzania. Uwagę kierują na technologie jako z jednej strony narzędzie do zwiększania produktywności pracy, tworzenia nowych struktur organizacyjnych i odpowiadania na potrzeby klientów. Zaś z drugiej strony – jako na główne źródło



problemów z zarządzaniem wiedzą: gromadzeniem, przetwarzaniem i jej wykorzystaniem oraz na kwestie prawne związane z zarządzaniem własnością intelektualną. Problemy te są przedstawiane jako jedno z najważniejszych wyzwań stojących przed zarządzaniem organizacjami w XXI wieku.

Kolejnym poważnym wyzwaniem wydaje się sformułowanie nowego celu, jakiemu służy biznes, gdyż ten, który dotąd był oczywisty: maksymalizacja korzyści przypadających udziałowcom przedsiębiorstwa, zdawał się. Jeżeli nie ma jasności co do celów funkcjonowania przedsiębiorstwa, niemożliwa jest ocena, czy zostały one spełnione. Ostatni globalny kryzys finansowy, który rozpoczął się w 2007 r., podkopał zaufanie do biznesu *sensu largo*, ponieważ w efekcie poszukiwań jego źródeł wywiązała się dyskusja nie tyle o finansach, ile o zaufaniu, moralności oraz chciwości i pogardzie dla innych uczestników rynku. Podważane są fundamenty współczesnej ekonomii (Picketty i in., 2015), a dyskusja o pracach na ten temat trwa latami (Kwaśnicki, 2015). Wyczuwalne jest oczekiwanie, by przedsiębiorstwa branży finansowej „odkupiły swoje winy” przez uwzględnienie w rachunku ekonomicznym szeroko rozumianych potrzeb społecznych. Chodzi o podmioty, które realizują jednocześnie zyski i przyczyniają się do podniesienia dobra społecznego (Reiser, 2011). Można powiedzieć, że chodzi o taką działalność komercyjną, która generuje równocześnie dodatnie efekty zewnętrzne. Temat ten podejmują zarówno naukowcy, jak i duże organizacje konsultingowe: z ich badań wynika, że społecznie odpowiedzialne firmy przyciągają lepsze kadry, klientów oraz inwestorów w porównaniu do firm nieuwzględniających aspektu społecznego w swoich działaniach (Batra i in., 2012; Dhaliwal i in., 2011; Backhaus i in., 2002). Według raportu PwC (2014), ponad ⅓ przebadanych prezesów przedsiębiorstw uważa, że celem przedsiębiorstwa jest zrównoważenie interesów wszystkich zainteresowanych stron – już nie tylko właścicieli. Konserwatywni ekonomiści przeważnie trzymają się słynnej maksymy wygłoszonej w 1970 r. przez Milтона Friedmana w jego eseju dla czasopisma „Time”: The social responsibility of business is to increase its profits<sup>1</sup>. To dość sarkastyczne, a wręcz lekceważące skwitowanie przez ikonę neoliberalizmu dyskusji o tym, czy (i czyj) zysk jest głównym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa, doprowadziło do tego, że neoklasyczna teoria firmy jest obecnie obiektem wzbierającej krytyki (Stout, 2012), a poszukiwania „trzeciej drogi”: spełnienia marzeń o gospodarce promującej społeczną harmonię, ochronę środowiska i jednocześnie dobrobyt gospodarczy, zyskują na popularności. W tym kontekście problemem jest głębokie zakorzenienie neoliberalnej doktryny ekonomicznej w programach nauczania na wielu uczelniach i niechętnie poddawanie jej twórczej dyskusji (Kaczmarek, 2015).

Ostatnim głównym wyzwaniem, na które warto zwrócić uwagę, jest człowiek – menedżer. W Polsce silna więź między inżynierem a menedżerem jest faktem.

Z badań przeprowadzanych rokrocznie przez dziennik „Rzeczpospolita” wynika, że odsetek absolwentów uczelni technicznych wśród prezesów największych polskich firm waha się w granicach 45–50% (Błaszczak, Ogonowska-Rejer, 2016). I choć udział ten konsekwentnie maleje, to wciąż żadna inna grupa zawodowa nie jest wśród menedżerów tak silnie reprezentowana jak inżynierowie. Zawody inżynierskie cechuje porządek logiczny konstrukcji, technologii i działania, który przygotowuje grunt pod łatwiejsze przyjmowanie zasad ładu organizacyjnego. Tradycja ta sprzyja więc rzetelności podejmowanych działań, lecz, z drugiej strony, preferuje postawy pragmatyczne ponad kreatywność i szeroką wizję. Tymczasem zarządzanie ulega obecnie większej humanizacji. Badania nad wpływem ogólnego poziomu zarządzania na wzrost gospodarczy (Koźmiński, 2014a) wykazały, że bardzo ważną rolę w tym procesie odgrywają tzw. czynniki miękkie, a zwłaszcza upowszechnienie nowoczesnych metod zarządzania. Steve Blank argumentuje na łamach Harvard Business Review (2016), że tylko zrównoważenie obu postaw daje szansę na sukces i utrzymanie pozycji lidera na rynku technologicznym. Twierdzi, że technokratyczni menedżerowie zorientowani na bieżące wyniki (które osiągają często ze spektakularnym sukcesem) tracą z oczu długoterminową strategię. Przytacza przykład firmy Microsoft, która, po „abdykacji” Billa Gatesa w 2000 r. pod rządami Steve’a Ballmera, przez kolejne czternaście lat osiągała imponujące wyniki finansowe: potrojenie sprzedaży i podwojenie zysków. Pomimo to w tym samym czasie firma całkowicie straciła pozycję w pięciu najważniejszych, zdaniem S. Blanka, obszarach rozwoju rynku technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ang. ICT): technologiach wyszukiwania (na rzecz Google), smartfonów (na rzecz Apple), mobilnych systemów operacyjnych (na rzecz Google i Apple), mediów (na rzecz Apple/Netflix) oraz usług „w chmurze” (na rzecz Amazona). Co więcej, z usług wymienionej konkurencji korzystali klienci Microsoftu. S. Blank twierdzi, że przyczyna tej sytuacji nie tkwi w braku zasobów czy możliwości przedsiębiorstwa w tych obszarach, lecz w niedostatku uwagi, jaką do wymienionych kierunków rozwoju produktów i firmy przywiązywała kadra menedżerska na najwyższym szczeblu zarządzania za czasów prezesa S. Ballmera. Jest to szczególnie jaskrawe w przypadku spółek giełdowych, w których obowiązki informacyjne związane z jawną i częstą sprawozdawczością wywierają dodatkową presję na menedżerów, aby krótkoterminowo zwiększali rentowność – ku zadowoleniu akcjonariatu. „Prezesi wykonawczy cenią stabilność, procedury i powtarzalne procesy. To wartości cenne w budowie przewidywalnych organizacji, lecz równocześnie spychają postawy kreatywne w spiralę śmierci” – przekonuje S. Blank.

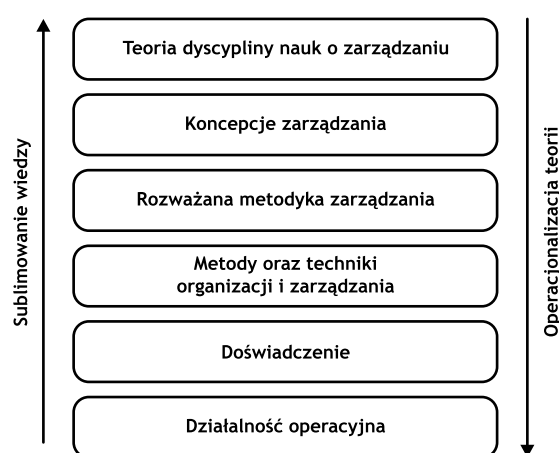
Podsumowując, słowem, które najczęściej pojawia się w literaturze w kontekście wyzwań dla nauk o zarządzaniu, jest niewątpliwie „zmiana”. „Zmienność”

lub „turbulentność” otoczenia, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, to przeważnie punkt wyjścia dla rozważań o konieczności adaptacji do ekstremalnie niestabilnej, labilnej, nieprzewidywalnej rzeczywistości rynkowej. Ta płynność odnosi się w szczególności do strony popytowej rynku, gdzie ewidentnie zachodzą epokowe przeobrażenia względem potrzeb i zachowań konsumentów (Hatańska, 2016; Czapiński, Panek, 2015; Eisenhardt, Martin, 2000). A. Koźmiński (2014a) stosuje metaforę dla sytuacji przedsiębiorstw w obecnym środowisku biznesowym, używając określenia „czas pokera”, czyli sytuacji, którą cechuje ryzyko i nad którą nie do końca można sprawować kontrolę (Weinert, 2015).

Równoległym zjawiskiem rozpatrywanym w tym kontekście jest postęp technologiczny. Dematerializacja gospodarki i jej wirtualizacja pociągają za sobą szereg pochodnych problemów w zakresie wpływu technologii cyfrowych na przedsiębiorstwa oraz wyceny, ochrony i wykorzystania ogromnych zasobów informacji i wiedzy. „Wzrost znaczenia czynników niematerialnych w praktyce biznesowej przedsiębiorstw pociąga za sobą konieczność refleksji nad stosowanymi dotychczas metodami zarządzania. Klasyczne szkoły skoncentrowane na realizacji planów długookresowych i pozycjonowaniu się względem konkurencji zdają się nie przystawać do realiów turbulentnej gospodarki opartej na trudno mierzalnych zasobach” (Adamczyk, 2016). „Za kreatywnymi zmianami powinny nadążać nowe metody zarządzania, których projektowanie i wdrażanie napotyka na różne dylematy. Potrzeba godzenia przeciwieństw w tym zakresie dokonuje się m.in. przez harmonizowanie uwarunkowań na styku nauki i praktyki zarządzania” (Brzeziński, 2016). Rozwój ogromnych zbiorów danych (*big data*) sprawia, że wyniki analiz tych zbiorów mogą stanowić nowe podstawy dla podejmowania decyzji, również z wyłączeniem człowieka, czyli faktycznie oznacza automatyzację niektórych funkcji zarządczych i, w konsekwencji, zmianę roli menedżerów w organizacjach (Łada, 2016).

Trzecim wyzwaniem dla zarządzania jest oddalenie się teorii i nauczania od praktyki zarządzania i biznesu. Ten wątek coraz częściej pojawia się w literaturze poświęconej najnowszym wyzwaniom w tej dyscyplinie (Nicholas i in., 2011; David i in., 2011). Biorąc pod uwagę to, że nauki o zarządzaniu zostały stworzone „przez praktyków dla praktyków”, jest to zadziwiający i niepokojący trend. A. Chrostowski i D. Jemieliński (2008) zwracają uwagę, że „nauka praktyczna (stosowana) bywa wręcz traktowana pogardliwie, jako coś mniej doniosłego niż wymyślanie nowych koncepcji na papierze”. J. Zawila-Niedźwiecki (2014) twierdzi, że akurat w Polsce ta tendencja szczególnie się pogłębia: „Współczesnym problemem uprawiania nauk o zarządzaniu jest, widoczny zwłaszcza w Polsce, rozdźwięk pomiędzy teorią a praktyką, czyli dyplomatycznie ukrywany, ale będący faktem, brak dogłębnej współpracy obu środowisk zarządzania, a zwłaszcza brak

zaufania praktyków do teoretyków”. Zjawisko to autor tłumaczy przeciwstawnymi celami obu grup: naukowców dążących do sublimacji wiedzy, i biznesu, któremu zależy na szybkiej operacjonalizacji teorii (rys. 1). W konsekwencji nowe rozwiązania dla biznesu opracowują komercyjne firmy doradcze, a nie uniwersytety czy instytuty naukowe. Na przeszkodzie współpracy nauki i biznesu stoi też wiele innych barier, łącznie z administracyjnymi i prawnymi (Urmański, 2016). Wśród najpoważniejszych są jednak problemy komunikacyjne i skrajnie różny tryb pracy nad projektami. Niewykluczone, że współpraca, która jest nawiązywana przez startupy w ramach prac nad rozwojem produktu, może być rozwijana również w obszarach zarządczych, a społeczności startupowe mogą służyć jako medium i nośnik dobrych praktyk w tym zakresie.



Rys. 1. Operacjonalizacja teorii a sublimacja wiedzy  
Źródło: (Zawila-Niedźwiecki, 2014)

Warto na koniec sięgnąć do wydawnictwa Harvard Business Review, które opublikowało jedenaście artykułów z 2017 r., które poruszyły kluczowe problemy współczesnego zarządzania (HBR, 2017). Większość z nich koncentruje się na potrzebie redefinicji roli i funkcji człowieka w świecie „*big data*” i predykcyjnych algorytmów. Podkreśla się wzrastające napięcie między człowiekiem a robotem, niepewność co do proporcji, w jakiej inteligentne maszyny zastąpią wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych pracowników. Wielu autorów zastanawia się, jak podnieść ludzką pracę na wyższe poziomy i wyzwolić nowe pokłady innowacyjności. Współpraca i empatia oraz budowanie produktów wokół doświadczeń użytkowników to ważne trendy w biznesie, które eksponują typowo ludzkie umiejętności i czynią człowieka niezastąpionym. Inni autorzy podkreślają potrzebę redefinicji modeli ekonomicznych i nowego zestawu metryk w świecie, w którym ludzkie interakcje stały się głównym źródłem wartości. Wszystkie publikacje podkreślają, że nawet gdy technologia idzie tak mocno naprzód, ludzka wiedza i doświadczenie pozostają kluczowe dla zarządzania, rozumianego jako formułowanie strategii i podnoszenie wydajności pracy.



Tradycja naukowego zarządzania i neoklasyczne podejście do biznesu, zgodnie z którymi nadrzędnym celem istnienia przedsiębiorstwa jest dostarczenie korzyści na rzecz jego właścicieli, a metody i techniki zarządzania służą głównie podniesieniu efektywności pracy i wykorzystania innych zasobów – z jednej strony ukonstytuowały zarządzanie jako dyscyplinę naukową, lecz z drugiej – stanowią jedno z najważniejszych wyzwań, z jakim się ono mierzy. Tradycja ta jest tak silna, że do dziś, zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania, dość powszechnie panuje przekonanie, że istnieje jedna słuszna forma i metoda organizacji pracy, której zastosowanie maksymalizuje efekty. Takie podejście jest od pewnego czasu krytykowane, jako że organizacja jest obecnie postrzegana jako organizm „żywy”, nieustannie ewoluujący i, wobec tego, niepoddający się trwałemu modelowaniu (Clegg i in., 2017). Warto więc w tym miejscu zadać pytanie: czy dotychczasowy dorobek w ramach podstawowych nurtów zarządzania odpowiada potrzebom efektywnego zarządzania innowacyjnym i dynamicznie rozwijającym się startupem, który wykorzystuje w swoim modelu biznesowym najnowsze rozwiązania w zakresie technologii cyfrowych?

W kontekście omówionych wyzwań pojawia się kilka poważnych wątpliwości. Głównym narzędziem do planowania nowego przedsięwzięcia jest biznesplan – dokument o ustalonej strukturze. „Po wstępnym rozpoznaniu rynku przyszły przedsiębiorca przystępuje do gromadzenia środków – w pierwszej kolejności finansowych, ale także rzeczowych i ludzkich. Potem dokonuje formalnej rejestracji firmy i projekt wchodzi w fazę rozruchu, która w przypadku zaawansowanych technologicznie projektów może trwać kilkanaście miesięcy, a nawet kilka lat. Dopiero gdy produkty i procesy technologiczne przejdą pozytywnie testy wykonalności, rozpoczyna się promocja firmy i jej nowych produktów na rynku” (Cieślik, 2015, s. 64). Jest to powszechnie stosowane podejście, również do zarządzania projektami w ramach większych organizacji, gdzie pomysły są rozwijane wewnątrz firm. Tymczasem, w odniesieniu do innowacyjnych przedsięwzięć, zwłaszcza tych rozwijanych na nowych rynkach, gdzie dodatkowo produkty lub usługi mają często charakter niematerialny (wirtualny), biznesplan nie sprawdza się jako metoda organizacji pracy i zarządzania (Blank, 2013; Lange i in., 2007). Przedsiębiorca rozpoczyna działalność w warunkach wysokiej niepewności, gdzie istnieje tak dużo niewiadomych, że trafne przewidywanie zdarzeń i szacownie głównych parametrów biznesu (przychodów, kosztów, wielkości sprzedaży) jest niemożliwe. Odpowiedzią na to jest np. koncepcja zwinnych (*agile*) metod zarządzania projektami lub całych przedsiębiorstw (Trzecieliński, 2011). Dopiero większa, stabilna organizacja, która realizuje znany model biznesowy, może sobie pozwolić na wieloletnie planowanie. W przypadku startupu taka sytuacja nie zachodzi, ponieważ startup dopiero poszukuje swojego

modelu funkcjonowania (czyli modelu biznesowego) i to jest fundamentalna różnica, jaka występuje między startupem a firmą stabilną, osadzoną na rynku. Inaczej mówiąc, kiedy przedsiębiorstwo ustali swój model biznesowy, czyli pozna mechanizmy, które powodują, że zarabia na propozycji wartości, którą sprzedaje swoim klientom – wówczas przestaje być startupem i może zacząć „przewidywać przyszłość”, tworząc plany lub inne prognozy wskaźników biznesowych.

W przypadku firm innowacyjnych, zwłaszcza technologicznych, funkcjonujących w skrajnie zmiennym środowisku, planowanie w postaci biznesplanu przeważnie nie prowadzi do oczekiwanych efektów, czyli przede wszystkim do obniżenia ryzyka przedsięwzięcia (Tanev, 2017; Picken, 2017). Co więcej, badania wskazują, że po fazie rozruchu firmy następuje okres jeszcze bardziej krytyczny, tzw. „przejście” (*transition*) (Picken, 2017), w języku biznesu nazywany często „doliną śmierci” (*valley of death*). W tym stosunkowo krótkim czasie (zwykle 18–36 miesięcy) zespół założycielski musi położyć podwaliny pod szybko rozwijający się biznes: zbudować swoją wiarygodność oraz zapewnić zasoby niezbędne do rozwoju. Wymagania dotyczące doświadczenia i kompetencji wymaganych od zespołu zarządzającego radykalnie się zwiększają (Wasserman, 2003). Założyciele muszą jednocześnie zajmować się rozwojem produktu, zdobywaniem rynku i strategią sprzedaży, budowaniem zespołu, pozyskiwaniem zasobów, kształtowaniem kultury organizacyjnej i zarządzaniem ryzykiem. Zwiększony zakres i złożoność działań wymaga od zespołu założycielskiego wypracowania akceptowalnego dla zespołu stylu przywództwa i innych zachowań związanych z zarządzaniem ludźmi (Picken, 2017). Przedsiębiorca potrzebuje na tym etapie narzędzi, dzięki którym wypracuje swój model biznesowy, co oznacza poznanie potrzeb i preferencji docelowego klienta tak, aby móc na tej podstawie wypracować propozycję wartości, za którą ten klient będzie chciał zapłacić, a która zostanie mu dostarczona w postaci konkurencyjnego produktu lub usługi. Dobry model biznesowy, czyli sposób funkcjonowania przedsięwzięcia, powinien też określać sposoby nawiązywania relacji z klientami oraz wskazywać kanały sprzedaży, dystrybucję, model przychodowy oraz działania, procesy i partnerstwa towarzyszące wdrożeniu wszystkich wymienionych działań (Johnson i in., 2008). J. Picken zaproponował i opisał osiem głównych wyzwań dla zarządzania startupem na etapie „przejścia” z fazy rozruchu do ekspansji:

- 1) ustalenie, skomunikowanie z zespołem i utrzymanie jednego kierunku strategicznego;
- 2) zbudowanie elastycznej oferty, łatwo i szybko dostosowywalnej do zmiany wymagań klientów;
- 3) opracowanie i wdrożenie procesów pozyskiwania informacji zwrotnej od klientów;
- 4) zbudowanie zaangażowanego zespołu założycielskiego, który rozumie i podąża za wyznaczonym kierunkiem strategicznym;



- 5) wdrażanie procesów decyzyjnych i zapewnienie zasobów adekwatnych do etapu rozwoju;
- 6) zapewnienie finansowania, które pozwoli na optymalną alokację dostępnych zasobów;
- 7) rozwijanie unikalnej kultury organizacji opartej na wspólnie wyznawanych wartościach;
- 8) rozpoznawanie braków i zarządzanie ryzykiem.

Zakładanie startupu nie polega więc na napisaniu planu, a następnie zatrudnieniu ludzi i powierzeniu im zadań do wykonania, choć taki schemat postępowania występował i nadal bywa popularny. Jest on odbiciem tzw. wodospadowego (kaskadowego) modelu zarządzania, zaproponowanego przez W.W. Royce'a (1987) w odniesieniu do projektów programistycznych – gdzie jest stosowany do dziś. Jednak kaskadowy schemat zarządzania w odniesieniu do przedsięwzięć biznesowych w dłuższej perspektywie się nie sprawdza, ponieważ istnieje głęboki rozdźwięk między sztuką budowania produktów informatycznych a wprowadzaniem ich na rynek. Popularność „wodospadowych” modeli zarządzania jest skutkiem wspomnianego wcześniej „zlewania się” kompetencji inżynierskich z zarządczymi, ponieważ w startupach związanych z technologią często ci sami ludzie wytwarzają produkty, co zarządzają projektami lub wręcz całą firmą. Programiści, nauczani jak postępować z projektem informatycznym, stosowali przez lata te same modele i procedury zakładając i prowadząc swoje przedsięwzięcia. Tymczasem startup nie zna swojego modelu biznesowego, lecz go poszukuje i na tym powinien koncentrować swoje wysiłki. Epokowym wyzwaniem dla teorii zarządzania jest więc dostarczenie takich modeli, narzędzi i technik zarządzania startupem, które ułatwią i przyspieszą proces poszukiwania modelu biznesowego, przy najniższych możliwych kosztach.

---

**dr Agnieszka Skala**  
**Politechnika Warszawska**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [agnieszka.skala@pw.edu.pl](mailto:agnieszka.skala@pw.edu.pl)**

### Przypis

- <sup>1)</sup>„Społeczną odpowiedzialnością biznesu jest zwiększanie zysków” (tłum. własne). „The New York Times Magazine”, September 13, 1970.

### Bibliografia

- [1] Adamczyk M. (2016), *Koncepcje zarządzania innowacjami na przykładzie krakowskich start-upów technologicznych*, „Przegląd Organizacji”, Nr 7, s. 41–45.
- [2] Aluchna M. (2005), *Peter Drucker nie żyje*, „e-mentor”, Nr 5(12).
- [3] Backhaus K.B., Stone B.A., Heiner K. (2002), *Exploring the Relationship between Corporate Social Performance*
- [4] and Employer Attractiveness, „Business & Society”, Vol. 41, No. 3, pp. 292–318.
- [4] Batra R., Ahuvia A., Bagozzi R.P. (2012), *Brand Love*, „Journal of Marketing”, Vol. 76, No. 2, pp. 1–16.
- [5] Bauman Z., Kunz T. (2006), *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
- [6] Blank S. (2013), *Why the Lean Start-up Changes Everything*, „Harvard Business Review”, Vol. 91, No. 5, pp. 63–72.
- [7] Blank S. (2016), *Why Visionary CEOs Never Have Visionary Successors*, „Harvard Business Review”, October 20, <http://hbr.org/2016/10/why-visionary-ceos-never-have-visionary-successors>, access date: 17.01.2017.
- [8] Błaszczak A., Ogonowska-Rejer A. (2016), *Przynajmniej dwóch na pięciu szefów czołowych przedsiębiorstw to absolwenci uczelni technicznych*, „Rzeczpospolita”, wydanie online z 6.12., <http://www.rp.pl/Sciezki-kariery/312069882-Najwiekszymi-firmami-w-Polsce-najczesciej-zarzadzaja-inzynierowie.html>.
- [9] Brzeziński M. (2016), *Integracja nauki i praktyki zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, s. 19–23.
- [10] Castells M., Marody M. (2013), *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [11] Chrostowski A., Jemielniak D. (2008), *Action Research w teorii organizacji i zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 1, s. 41–56.
- [12] Cieślak J. (2014), *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa.
- [13] Cieślak J. (2015), *Miejsce przedsiębiorczości w strukturze nauk o zarządzaniu*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, Nr 2, s. 59–69.
- [14] Clegg S., Berti S., Jarvis W.P. (2017), *Future in the Past: A Philosophical Reflection on the Prospects of Management*, [in:] A. Wilkinson, S. J. Armstrong, M. Lounsbury (eds.), *The Oxford Handbook of Management*, Oxford Press.
- [15] Czapiński J., Panek T. (2015), *Główne wyniki i wnioski. Diagnoza Społeczna 2015, Warunki i Jakość Życia Polaków – Raport*, „Contemporary Economics”, Vol. 9, No. 4, pp. 16–24.
- [16] David F.R., David M.E., David F.R. (2011), *What are Business Schools Doing for Business Today?* „Business Horizons”, Vol. 54, Iss. 1, pp. 51–62.
- [17] Dhaliwal D.S., Li O.Z., Tsang A., Yang Y.G. (2011), *Voluntary Nonfinancial Disclosure and the Cost of Equity Capital: The Initiation of Corporate Social Responsibility Reporting*, „The Accounting Review”, Vol. 86, No. 1, pp. 59–100.
- [18] Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), *Dynamic Capabilities: What are They?* „Strategic Management Journal”, Vol. 21, pp. 10–11.
- [19] Glinka B., Kostera M. (red.), (2012), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [20] Hatalska N. (2016), *Trendbook 2016*, <http://trendbook.hatalska.com/produkt/trendbook-2016-elektroniczny/>, data dostępu: 30.01.2018 r.
- [21] Harvard Business Review (2017), *The Definitive Management Ideas of the Year from Harvard Business Review*,

- <https://hbr.org/product/hbrs-10-must-reads-2017-the-definitive-management-ideas-of-the-year-from-harvard-business-review/10064-PBK-ENG>, access date: 30.01.2018.
- [22] Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H. (2008), *Reinventing Your Business Model*, „Harvard Business Review”, Vol. 86, No. 12, pp. 50–59.
- [23] Kaczmarek B. (2015), *Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, Nr 44, s. 241.
- [24] Kociatkiewicz J. (2012), *Nowe technologie w organizacjach*, [w:] B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [25] Koźmiński A.K. (2014a), *Czas pokera*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [26] Koźmiński A.K. (2014b), *Wkład zarządzania we wzrost gospodarczy*, [w:] G. Kołodko (red.), *Zarządzanie i polityka gospodarcza dla rozwoju*, Poltext, Warszawa.
- [27] Kurczewska A. (2013), *Przedsiębiorczość jako proces współoddziaływania sposobności i intencji przedsiębiorczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [28] Kwaśnicki W. (2015), *Niebezpieczny Piketty w odwrocie*, „Obserwatorfinansowy.pl”, z 5.12. <http://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/niebezpieczny-piketty-w-odwrocie/?k=debata>, data dostępu: 15.09.2017 r.
- [29] Lange J.E., Mollov A., Pearlmutter M., Singh S., Bygrave W.D. (2007), *Pre-start-up Formal Business Plans and Post-start-up Performance: A Study of 116 New Ventures*, „Venture Capital”, Vol. 9, No. 4, pp. 237–256.
- [30] Łada M. (2016), *Big Data wyzwaniem dla zarządzania i rachunkowości*, „Studia Ekonomiczne”, Nr 299, s. 197–206.
- [31] Nicholas J., Ledwith A., Perks H. (2011), *New Product Development Best Practice in SME and Large Organisations: Theory vs Practice*, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 14, Iss. 2, pp. 227–251.
- [32] Picken J.C. (2017), *From Startup to Scalable Enterprise: Laying the Foundation*, „Business Horizons”, Vol. 60, No. 5, pp. 587–595.
- [33] Piketty T., Bilik A., Sutowski M. (2015), *Kapitał w XXI wieku*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa.
- [34] PriceWaterhouseCoopers (2014), *17th Annual Global CEO Survey*, <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2014/assets/pwc-17th-annual-global-ceo-survey-jan-2014.pdf>, access date: 30.01.2018.
- [35] Reiser D.B. (2011), *Benefit Corporations – A Sustainable Form of Organization*, *Wake Forest Law Review* 46, 591.
- [36] Royce W.W. (1987), *Managing the Development of Large Software Systems: Concepts and Techniques*, Proceedings of the 9th International Conference on Software Engineering, IEEE Computer Society Press, pp. 328–338.
- [37] Shane S., Venkataraman S. (2000), *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, „Academy of Management Review”, Vol. 25, pp. 217–226.
- [38] Stannegård L., Friberg M. (2001), *Foretagsledning*, [in:] B. Czerniawska (eds.), *Organisationsteori pa svenska*, Liber, Malmo, pp. 22–42.
- [39] Stout L.A. (2012), *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*, Berrett-Koehler Publishers, Oakland, US.
- [40] Tanev S. (2017), *Is There a Lean Future for Global Startups?* „Technology Innovation Management Review”, Vol. 7, No. 5, pp. 6–15.
- [41] Trzcieliński S. (2011), *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- [42] Urmański J. (2016), *Komercjalizacja badań naukowych: spojrzenie inwestorów i naukowców*, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Warszawa.
- [43] Wasserman N. (2003), *Founder-CEO Succession and the Paradox of Entrepreneurial Success*, „Organization Science”, Vol. 14, No. 2, pp. 149–172.
- [44] Weinert A. (2015), *Wyzwania w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstw na podstawie koncepcji zdolności dynamicznych*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici, Nauki Humanistyczno-Społeczne. Zarządzanie”, Vol. 42(3), s. 35.
- [45] Woodward J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford.
- [46] Zawila-Niedźwiecki J. (2014). *Propozycja strukturalizacji problematyki zrównoważonego zarządzania*, [w:] A. Stabryła, T. Małkus (red.), *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Mfiles.pl, Kraków, s. 57–64.





