

przeгляд

organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r. **12/2016**



cena 20,00 zł (w tym 5% VAT)

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157

Statuetka zwycięzcy trzeciej edycji konkursu „Złote Pióro Przeglądu Organizacji” 2016



I NAGRODA
„Złote Pióro Przeglądu Organizacji”
LESZEK KIEŁTYKA
Warszawa 2016

<i>Wyniki trzeciej edycji konkursu „Złote Pióro Przeglądu Organizacji” 2016</i>	3
<i>Kreowanie sukcesu firmy na rynku - Rozmowa redaktora naczelnego Przeglądu Organizacji Stanisława Brzezińskiego z właścicielem firmy Pruszyński Krzysztofem Pruszyńskim</i>	4
ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI	
Ewa Stańczyk-Hugiet <i>Rutyny organizacyjne a relacje współdziałania. Logika zależności</i>	6
Katarzyna Grzybowska <i>Współdziałanie i rywalizacja w systemach złożonych</i>	12
Anna Mazurkiewicz <i>Talent jako element Pozytywnego Potencjału Organizacji</i>	18
Bożena E. Matusiak <i>Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu energią a korzyści biznesowe dla interesariuszy</i>	24
Andrzej H. Jasiński <i>Segmentacja rynku usług badawczych uczelni na przykładzie Uniwersytetu Warszawskiego</i>	29
METODOLOGIA NAUK O ZARZĄDZANIU	
Katarzyna Januszkiewicz <i>Od teorii naukowych do badania empirycznego – budowa narzędzi do badania zachowań ludzi w organizacji</i>	37
ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI	
Waldemar Jędrzejczyk <i>Dysfunkcje pracy kierowniczej w organizacjach</i>	42
Katarzyna I. Szelągowska-Rudzka <i>Czynniki wpływające na partycypację bezpośrednią pracowników – przegląd literatury</i>	48
ZARZĄDZANIE PUBLICZNE	
Maciej Walczak <i>Normowanie obsługi klienta elementem standaryzacji procesów administracyjnych w instytucjach sektora publicznego</i>	55
Olga Pilipczuk <i>Geopolityczne logotypy kognitywne jako narzędzie zarządzania wizerunkiem miasta – studium przypadku miasta Szczecin</i>	64
KONFERENCJE	71
RECENZJE	73
PRZEGLĄD ORGANIZACJI – SPIS TREŚCI 2016	75
PRZEGLĄD ORGANIZACJI – RECENZENCI CZASOPISMA W 2016 ROKU	79

Nr 12 (923) 2016

Rada Programowa

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

Zespół Redakcyjny

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

Adres redakcji

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

Wydawca

TOWARZYSTWO NAUKOWE
 ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA

Indeks: ISSN 0137-7221

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

Nakład nie przekracza 1200 egz.

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

Prenumerata

Czy pamiętają państwo o prenumeracie Przeglądu Organizacji?

Prenumerata w redakcji

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

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu” w redakcji, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

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

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem.

Cena prenumeraty na 2017 r.:
 kwartalna – 60 zł brutto

półroczna – 120 zł brutto
 całoroczna – 240 zł brutto

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

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

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

Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów

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

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata

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

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

Informacje dla autorów

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

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

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

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

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

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

www.przegladorganizacji.pl

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

Stawki reklam i publikacji promocyjnych

II i III STRONA OKŁADKI

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

IV STRONA OKŁADKI

tylko kolorowa – 3500 zł

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

WYNIKI TRZECIEJ EDYCJI KONKURSU „ZŁOTE PIÓRO PRZEGLĄDU ORGANIZACJI” 2016



*Od lewej: dr hab. Stanisław Brzeziński, prof. PCz; prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka;
prof. dr hab. Ewa Bojar*

12 grudnia 2016 r. rozstrzygnięto wyniki trzeciej edycji konkursu „Złote Pióro Przeglądu Organizacji” na najlepszy artykuł opublikowany w Przeglądzie Organizacji w 2016 r. Konkurs zastał ogłoszony przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Kapituła konkursu pod przewodnictwem prof. Ewy Bojar wyłoniła następujących laureatów:

I nagroda – **prof. dr hab. inż. Leszek KIEŁTYKA**, za artykuł pt. „Rola menedżera we współczesnych organizacjach” opublikowany w Przeglądzie Organizacji nr 8/2016.

II nagroda – **prof. dr hab. Jan JEŹAK**, za artykuł pt. „Rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce na tle tendencji światowych” opublikowany w Przeglądzie Organizacji nr 4/2016.

III nagroda – **dr Marcin KUZEL**, za artykuł pt. „Konfiguracja zasobów w ramach ponadnarodowych struktur polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych jako czynnik ich międzynarodowej konkurencyjności” opublikowany w Przeglądzie Organizacji nr 2/2016.

KREOWANIE SUKCESU FIRMY NA RYNKU

Rozmowa redaktora naczelnego Przeglądu Organizacji Stanisława Brzezińskiego z właścicielem firmy Pruszyński Krzysztofem Pruszyńskim



Od prawej: Krzysztof Pruszyński i Stanisław Brzeziński

S Stanisław Brzeziński: *Jest Pan założycielem i przez cały czas prezesem firmy, która z małej rodzinnej firmy stała się potężnym przedsiębiorstwem. Bardzo proszę o poinformowanie Czytelników Przeglądu Organizacji, jak udało się zbudować firmę, czyli skąd Pan czerpał inspirację i środki finansowe na rozwój?*

Krzysztof Pruszyński: Swoją przygodę z biznesem rozpocząłem w połowie lat 80. XX w., kiedy otrzymałem pierwsze pozwolenie na prowadzenie działalności gospodarczej. Dotyczyło ono konwisarstwa, czyli wyrobu i naprawy naczyń blaszanych. Kluczowym jednak momentem w rozwoju firmy były pierwsze lata transformacji ustrojowej w Polsce. Wówczas to uruchomiliśmy produkcję blaszanych pokryć dachowych, czyli tego, czym głównie zajmujemy się do dzisiaj.

Jedną z ważniejszych decyzji, która pomogła nam w osiągnięciu sukcesu, był wybór miejsca na budowę siedziby firmy w podwarszawskim Sokołowie. Gdy się tu osiedliliśmy, około 2000 r., kupiliśmy 3 hektary ziemi. W tej chwili zajmujemy już 16 h i cały czas myślimy o rozwoju.

Ważne z punktu widzenia prowadzonego przez nas biznesu było również wejście w sektor produktów dla budownictwa wielkokubaturowego (np. hale, centra handlowe, zakłady przemysłowe, budynki użyteczności publicznej). Obecnie, szczególnie w okresach zimowych, gwarantuje on grupie utrzymanie stabilnych przychodów.

SB: *Proszę przekazać Czytelnikom Przeglądu Organizacji choć w skrócie, jak przedstawia się zarządzanie tak dużym przedsiębiorstwem i jaka jest struktura organizacyjna firmy?*

KP: Kierowaną przeze mnie grupę tworzy ponad 20 podmiotów działających na terenie Polski, Czech, Ukrainy, Rumunii, Węgier, Niemiec oraz Litwy. Najbardziej znana jest firma Blachy Pruszyński – największy w Polsce wytwórca stalowych pokryć dachowych i elewacyjnych. Jej udział w krajowym rynku sięga już 30 proc. Systematycznie umacniamy swoją pozycję lidera branży.

W przypadku tak rozbudowanej struktury nie jest możliwe bezpośrednie zarządzanie każdą sferą działalności firmy. Dlatego ważne, aby zgromadzić wokół siebie odpowiednią kadrę menedżerską. Mi się to udało. Do osób, z którymi

współpracuję, mam spore zaufanie, nie muszę codziennie kontrolować ich pracy. Co nie znaczy, że sam nie angażuję się w bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Z reguły pojawiają się w firmie około 8.00. Często zaczynam dzień od spotkań z pracownikami, podczas których omawiamy aktualne problemy, nowe pomysły etc.

SB: *Proszę powiedzieć, czym różni się proces produkcji w tej firmie od czołowych producentów blach i pokryć dachowych na świecie? Czy można o Pana firmie mówić nowoczesna i innowacyjna?*

KP: To firma Blachy Pruszyński jest jednym z czołowych światowych producentów w swojej branży. Wyroby, które opuszczają nasze zakłady, są doceniane na całym świecie. Klienci kojarzą je z wysoką jakością. Naszą podstawową przewagą konkurencyjną są innowacyjność i solidność.

Dysponujemy ponad 100 liniami i urządzeniami, dzięki którym jesteśmy w stanie zaspokoić najbardziej wyrafinowane wymagania klientów. Tylko w ciągu ostatniego roku na inwestycje związane z rozbudową i modernizacją mocy wytwórczych wydaliśmy 70 mln zł. Dla przykładu, w czerwcu tego roku uruchomiliśmy nową linię do produkcji płyt warstwowych. Sektor ten dynamicznie się rozwija w naszym kraju. Liczymy, że zdobędziemy w nim udział na poziomie 10–15 proc.

Nowoczesny park maszynowy to jednak nie wszystko. Wykorzystujemy wyłącznie wysokiej jakości materiał wsadowy. Poza tym dysponujemy wewnętrznym systemem kontroli jakości oraz działem reklamacji zatrudniającym kompetentną obsługę.

SB *Jaką pozycję zajmuje firma na rynku międzynarodowym? Czy firma otrzymuje pomoc państwa w eksporcie swoich wyrobów na rynki zagraniczne?*

KP: Eksport stanowi już ponad 20 proc. łącznych przychodów naszej grupy. Marka Pruszyński jest znana zarówno w krajach Europy Wschodniej, jak i Zachodniej, ale także na innych kontynentach.

Co do roli państwa w pomocy przedsiębiorcom mam dość jednoznaczne stanowisko: państwo powinno się trzymać jak najdalej od biznesu. Nie za wiele od niego oczekuję, poza tym, aby nie przeszkadzało nam w działalności.

SB: *Co jeszcze zamierza Pan uczynić, aby firma stała się firmą globalną? Czy są na to szanse? Jak wygląda proces promocji marki „Pruszyński” za granicą?*

KP: Udało się nam już zaistnieć na wymagających rynkach Europy Zachodniej. Rozwijamy też sprzedaż do tak odległych regionów, jak np. Ameryka Południowa czy Afryka. Jak więc widać, stajemy się marką globalną. Staramy się jednak zachować ostrożność. Zdobywanie egzotycznych z naszego punktu widzenia rynków nie jest rzeczą łatwą, a kosztuje bardzo dużo. Dlatego najpierw sondujemy możliwości rozwoju sprzedaży w danym kraju czy regionie, aby na podstawie własnych doświadczeń zdecydować o ewentualnej inwestycji i rozwoju sieci sprzedaży.

Strategia ta przynosi efekty. Nasze produkty są coraz częściej doceniane przez klientów za granicą. Także dlatego, że kojarzymy się z Polską. Uważam, że bazując na dobrze pojętym patriotyzmie gospodarczym, można budować silną pozycję na rynkach eksportowych.

SB: *Jak Pan ocenia rynek pracy w naszym kraju? Czy są kłopoty z pozyskiwaniem fachowców do pracy w Pana przedsiębiorstwie?*

KP: Rynek pracy w Polsce nie jest łatwy. Wiele przedsiębiorstw ma kłopoty z pozyskaniem odpowiednio przygotowanych fachowców. Problem ten jest zauważalny. Nasza firma radzi sobie z nim, starając się utrzymać jak najmniejszą fluktuację pracowników.

SB: *Czy Pan Prezes współpracuje z polskimi uczelniami w kwestii pozyskiwania najlepszych kadr do produkcji i zarządzania oraz najnowszych technologii produkcji blach?*

KP: Każdego roku zgłaszają się do nas wykładowcy z kilku polskich uczelni z zapytaniem, czy mogą przywieźć swoich studentów. W rezultacie kilka razy w roku gościmy w naszej siedzibie głównej grupy z ośrodków dydaktyczno-naukowych. W trakcie takiej wizyty studenci mają możliwość dokładnego zapoznania się z możliwościami produkcyjnymi, zwiedzają hale, omawiamy z nimi poszczególne typy produkcji oraz wykorzystane maszyny. Podczas takiej wizyty odbywa się również szkolenie merytoryczne poruszające zagadnienia statyki, ognioodporności oraz akustyki. W przypadku gdy uczelnia nie dysponuje transportem, wysyłamy na miejsce naszych pracowników, którzy w ramach takich zajęć jak budownictwo ogólne lub materiałoznawstwo starają się przekazać słuchaczom swoje doświadczenia. Tę otwartość wobec młodych ludzi – przyszłych inżynierów – uważamy za inwestycję w przyszłość. W tej chwili w naszym Dziale Technicznym pracują dwie osoby, które zaczęły u nas od studenckiej praktyki.

SB: *Firma Blachy Pruszyński to firma rodzinna, czy przygotowywany jest następcą do zarządzania i kierowania tak dużym przedsiębiorstwem i uczynienia z niej firmy globalnej? Jakie są prognozy rozwoju firmy na najbliższe 10–20 lat?*

KP: Od paru lat przeprowadzamy sukcesję równoległą – najstarszy syn z powodzeniem kieruje jedną ze spółek wchodzącą w skład Grupy Pruszyński. Chodzi o firmę Extral, specjalizującą się w produkcji profili aluminiowych. Drugi syn już od bardzo młodego wieku przygotowywany jest do kierowania główną spółką i marką Blachy Pruszyński. Co do prognoz na najbliższe lata to na pewno w dalszym ciągu będziemy się rozwijać. Mam tu na myśli rozwój produkcji, m.in. poprzez jej dalszą dywersyfikację, jak również ekspansję na nowe rynki. W tym wszystkim będziemy jednak dbać o to, by został zachowany rodzinny charakter naszej firmy.

SB: *Dziękuję za rozmowę.*



RUTYNY ORGANIZACYJNE A RELACJE WSPÓŁDZIAŁANIA. LOGIKA ZALEŻNOŚCI

Ewa Stańczyk-Hugiet

Wprowadzenie

Główną tezą w nurcie badań lokujących się w epistemologii ewolucyjnej jest ta, mówiąca, że rutyny organizacyjne są podstawową jednostką analizy i w konsekwencji organizacja powinna być conceptualizowana jako repozytorium rutyn organizacyjnych (Nelson, Winter, 1982, s. 115). Z tego założenia wynika kwestia elementarna odnosząca się do tego, że nie ma organizacji bez rutyn organizacyjnych.

Celem artykułu jest zabranie głosu w dyskusji dotyczącej wpływu i zależności między rutynami organizacyjnymi a kształtowaniem relacji współdziałania między organizacjami. W szczególności w artykule uwaga została nakierowana na powiązania między istniejącymi w organizacji rutynami organizacyjnymi i ich znaczenie w procesie kształtowania relacji współdziałania. Podstawowym dla przedstawianych w artykule treści jest założenie, że relacje współdziałania pozostają pod wpływem rutyn organizacyjnych.

Aktualność podejmowanego zagadnienia wynika z rosnącej złożoności środowiska organizacji biznesowych, gdzie przeżycie organizacji w znaczącym stopniu zależy od efektywnego zarządzania relacjami współdziałania w kontekście sieciowym. Aktualność wynika także z deficytu wiedzy w tym obszarze. Współdziałanie organizacji biznesowych wymaga często dokonania zasadniczej dekonstrukcji strategicznego zamysłu, co wywołuje zmiany w puli zdolności, rutyn i praktyk organizacyjnych, które odgrywają zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania organizacji (Doz, Kosonen, 2010). J.A. Martin i K.M. Eisenhardt (2010) utrzymują, że wiedza na temat tych procesów i związanych z nimi wyzwań dla kształtowania relacji współdziałania jest ciągle fragmentaryczna.

Jak dotąd, literatura z obszaru zarządzania strategicznego poświęca dość niewiele uwagi rutynom organizacyjnym, które warunkują nawiązywanie relacji współdziałania, jednocześnie prowadząc do dopasowania strategicznego i finalnie do przetrwania w populacjach organizacji o silnym zagęszczeniu. Z tego względu zasadne jest uznanie faktu, że powiązanie rutyn organizacyjnych i relacji współdziałania jest ważnym poznawczo problemem. Szczególnie że, jak się interpretuje, ten obszar wiedzy jest wciąż dalece niedoskonały (Ben-Me-nahem i in., 2013).

Artykuł w zamyśle autora ma na celu wypełnienie zidentyfikowanej luki badawczej w drodze zdyskon-

owania dotychczasowych badań nurtu ewolucyjnego koncentrującego się na rutynach organizacyjnych oraz podejścia relacyjnego zogniskowanego na relacjach współdziałania. Dzięki takiemu podejściu staje się możliwe sformułowanie przypuszczeń odnoszących się do tego, czy i w jaki sposób istniejące rutyny organizacyjne są powiązane/warunkują/ z relacjami współdziałania analizowanymi w kontekście sieciowym.

Artykuł został podzielony na dwie zasadnicze części. W jego pierwszej części w sposób skondensowany przedstawiono dwie konkurujące logiki wyjaśniania ewolucji organizacji, czyli logikę selekcji przez środowisko oraz logikę adaptacji. W tej części, uwzględniając kontekst sieciowy, proponowana jest trzecia logika, określona mianem quasi-selekcji. Drugą istotną częścią artykułu jest bardziej szczegółowa analiza powiązań między konstruktem rutyn organizacyjnych a relacjami współdziałania przeprowadzona w optyce hipotezy *path dependence* oraz w optyce relacyjnej.

Artykuł ma charakter koncepcyjny i został opracowany na bazie obszernych studiów piśmiennictwa, przy czym w tekście odwołano się wyłącznie do znamiennych opracowań merytorycznych.

Logiki wyjaśniające ewolucję organizacji

Dla każdej organizacji biznesowej przetrwanie albo po prostu przeżycie jest wartością naczelną. Utrzymanie się na rynku warunkuje decyzje o tym, w jakim kierunku podążać i jakie podejmować działania strategiczne. Wszystko po to, by istnieć i by spełnić kryteria dopasowania strategicznego (fit). Podążając za tą myślą, możliwe jest wskazanie na dwa nurty teoretyczne, wyjaśniające to dopasowanie. Jednym z nich jest perspektywa selekcji dokonywanej przez otoczenie, a drugim perspektywa organizacyjnej adaptacji. Podstawowa różnica między tymi teoretycznymi ramami wyjaśniania zagadnienia leży w założeniach odnoszących się do zakresu, w którym organizacja jest w stanie przetrwać i rozwijać się autonomicznie w konfrontacji ze zmianą środowiska. W kolejnych częściach artykułu przybliżono istotę obu podejść. Jest to o tyle znaczące dla dalszych rozważań, że uwidacznia specyficzne logiki wyjaśniania i badania dopasowania strategicznego.

Logika selekcji dokonywanej przez środowisko

W założeniach teorii selekcji dokonywanej przez środowisko przyjmuje się, że to środowisko albo inaczej czynniki środowiskowe determinują, które cechy organizacji są najlepiej dostosowane do aktualnych warunków. Organizacje, w myśl założeń tej teorii, są ze swej natury ograniczone wyłącznie do usprawniania istniejących rutyn organizacyjnych, które z drugiej strony są źródłem inercji. Jednocześnie podnosi się, że rutyny organizacyjne dają jednak organizacji możliwości poszukiwania rozwiązań (*search*), ale przytłumiają uwagę i w znacznym zakresie ograniczają możliwości absorbowania nowych informacji ze względu na to, że legitymizują rozwiązania, które są spójne z wcześniejszymi doświadczeniami. Jest to podejście ekstremalnie deterministyczne. Nieco mniej determinizmu eksponuje fakt, że pojawiają się głosy wskazujące, że zarządzający mogą zmieniać organizację, co pozwala na osiągnięcie stanu dopasowania do środowiska, ale tylko w wyniku reakcji na zmiany zewnętrzne. Nazywane jest to responsywnym dopasowaniem. Co więcej, teoria ta zakłada, że organizacje nie są w stanie utrzymać tempa zmian wewnętrznych na poziomie odpowiadającym wzorcom zmian w środowisku (Lewin, Volberda, 1999; Hannan, Freeman, 1984). W szczególności w tym nurcie lokuje się ekologia populacji, która dostarcza wyjaśnienia dotyczące dynamiki populacji, ale wciąż jest na początku drogi w procesie zrozumienia i wyjaśnienia zjawiska z perspektywy endogenicznej.

Logika adaptacji organizacyjnej

Perspektywa adaptacji organizacyjnej odcina się od stwierdzeń dotyczących tego, że zarządzający nie mają możliwości przewycięzania trudności i podaje argumenty przemawiające za tym, że zmiana, szczególnie strategiczna, może być dokonana na drodze intencjonalnego procesu zarządzania zmianą. W wyjaśnieniach tej teorii znajdujemy argumenty za tym, że menedżerowie aktywnie kierują i absorbują nową wiedzę. Ponadto w procesie zmiany strategii w reakcji na zmiany w środowisku zarządzający podejmują wyzwania również odnoszące się do kształtowania środowiska zewnętrznego, w taki sposób, aby to było dla organizacji korzystne. W rezultacie oznacza to, że organizacje mogą zachowywać się proaktywnie w swoich staraniach na rzecz osiągnięcia stanu dopasowania między organizacją a jej środowiskiem i ten stan dopasowania określany jest mianem proaktywnego dopasowania (Nelson, Winter, 1982). Ta perspektywa badawcza dość dobrze wyjaśnia przesłanki wchodzenia organizacji w relacje współdziałania, sieciowe czy ekosystemy (Stańczyk-Hugiet, 2013).

Logika quasi-selekcji

Przyjęcie perspektywy selekcji przez środowisko, nazywanej też teorią niszy ekologicznej, nie do końca pozwala wyjaśnić zachowania organizacji zorientowane na

relacje współdziałania, sieci czy ekosystemy. Identyfikuje się sygnały z wielu środowisk badawczych, że istnieje potrzeba zaktualizowania, czy może bardziej, rozwinięcia tej teorii w taki sposób, aby możliwe było konstruowanie wyjaśnień dotyczących rzeczywistości właśnie w kontekście sieciowym (Chen i in., 2010). C. Liu i inni (2015) podjęli próbę przeniesienia i w rezultacie zastosowania teorii niżej na gruncie analizy wewnątrzorganizacyjnej. Przyjmując *per analogia*, że podobnie jak organizacje w populacji działające w sposób konkurencyjny, a zarazem pozostające w symbiozie w granicach pewnej przestrzeni zasobów, tak ludzie wewnątrz organizacji (wewnątrzorganizacyjna ekologia) współpracują i konkurują w warunkach ograniczonych zasobów. W ekologii populacji organizacje konkurują o zasoby, takie jak klienci, kapitał czy pracownicy. Wewnątrz organizacji jednostki konkurują i współpracują w celu przyciągnięcia zasobów, takich jak płace, dodatki, podział budżetu itd.

W konsekwencji uwaga nadal kierowana jest na procesy selekcji. Klasycznie selekcja rozumiana jest jako oddziaływanie sił zewnętrznych. Ale selekcja może mieć miejsce na wielu różnych, powiązanych ze sobą poziomach, gdzie właściwą epistemologią jest logika wielopoziomowa. Aby możliwe było ujęcie wielopoziomowe, konieczne staje się czynienie wyjaśnień dotyczących korzyści ze współpracy (Stoelhorst, 2008) i tym samym współpraca jest ostatecznie wyjaśniana przez pryzmat jej konsekwencji dla przetrwania organizacji.

Ale selekcja przez środowisko, w odróżnieniu od naturalnej, może być także sztucznym procesem, nienaturalnym i intencjonalnym (Stoelhorst, 2008). Sztuczna selekcja występuje wówczas, gdy odnosi się do relacji współdziałania i najczęściej wymaga interwencji menedżerskiej (Johansson, Siverbo, 2009). Wymaga w konsekwencji zdecydowanej decyzji. Ta decyzja (selekcja) ostatecznie wpływa na szanse rozwoju i przetrwania danej relacji. Takie ujęcie zagadnienia daje możliwość stwierdzenia, że w istocie mechanizm selekcji ma aspekty i wewnętrzne, i zewnętrzne, a nawet jest nazywany teorią *'selection-on-selection'* (Dickson, 2003). Innymi słowy, presja sił zewnętrznej selekcji na relacje współdziałania oddziałuje na wewnętrzną selekcję dokonywaną w ramach relacji.

Z powyższych względów postuluje się potrzebę wypracowania teorii selekcji bazującej na relacjach uznawanych za jednostkę selekcji/analizy (Johansson, Kask, 2013). Jak udało się ustalić, dotychczas jedynie dwóch badaczy uwzględniło relacje traktując je za jednostkę analizy (Eyuboglu, Buja, 2007).

Relacje, jako obiekt analizy, pozostają pod wpływem rutyn organizacyjnych. Tak więc rutyny organizacyjne determinują relacje, choć przestają być obiektem selekcji, jak akceptuje się w nurcie ewolucyjnym (Nelson, Winter, 1982). Punkt ciężkości przenosi się bowiem na relacje *per se*, chociaż rutyny organizacyjne nadal pozostają w nurcie zainteresowań, gdyż są związane z relacjami. Ukierunkowanie badań na relacje znajduje uzasadnienie w badaniach m.in. J. Mathewsa (2001), który wskazuje na rutynowe zachowania wśród 6 elementów determinujących pozycję w sieci relacji, i w ten sposób rutynowe zachowania warunkują

opcje strategiczne, w tym opcje relacyjne. Rolę rutyn eksponuje się także w koncepcji zasobów relacyjnych (Castaldo, 2007). Innym nurtem badań wiążącym rutyny z relacjami współdziałania jest ten oscylujący wokół zagadnień zdolności relacyjnych (Dyer, Hatch, 2006).

W konsekwencji perspektywa *selection-on-selection* oraz badań wiążących rutyny organizacyjne z relacjami współdziałania pozwala przypuszczać, że w praktyce występują procesy, które można określić mianem quasi-selekcji. Taka selekcja nie powoduje, że organizacje giną, jak wyjaśnia to ekologia populacji (Hannan, Freeman, 1984), ale zmienia krajobraz rzeczywistości w takim sensie, że liczba podmiotów działających samodzielnie się nie zmienia, ale zmienia się ich konfiguracja wyznaczana relacjami współdziałania. Konsekwencje dla populacji są takie, że gęstość populacji się zmniejsza, jest bardziej racjonalna, przy czym liczba podmiotów się nie zmienia. Takie podejście pozwala także podtrzymać hipotezę ekologów populacji odnoszącą się do zależności od zasobów, co egzemplifikuje się w badaniach motywów wchodzenia w relacje współdziałania, gdzie na plan pierwszy wysuwa się dostęp do zasobów.

Wskazane wcześniej przypuszczenia znajdują umocowania w dotychczasowych badaniach, na których podstawie, w drodze ekstensywnych studiów literaturowych, możliwe jest przedstawienie zbioru założeń uzasadniających powiązanie kontekstu relacji współdziałania oraz rutyn organizacyjnych (tab. 1).

Z podanego w tabeli 1 zestawienia wynika przede wszystkim możliwość wnioskowania o istnieniu zależności odnoszącej się do rutyn organizacyjnych i relacji współdziałania oraz wyprowadzone są podstawy poznawcze pozwalające na eksponowanie znaczącej roli rutyn organizacyjnych dla dynamiki relacji współdziałania.

Z kolei w tabeli 2 zamieszczone zostało zestawienie poglądów na rolę rutyn organizacyjnych, ujmując ich inercyjny charakter. Pozwala to w sposób bardziej całościowy przedstawić poglądy na rutyny organizacyjne, także w postaci czynników ograniczających możliwości wchodzenia w relacje współdziałania, a bardziej generalnie możliwości dokonywania jakiegokolwiek zmiany.

Trudność przeprowadzania zmiany w ogóle, w tym światła, wiązana jest z dostępnymi argumentami empirycznymi adresowanymi do obronnej natury rutyn organizacyjnych,

Tab. 1. Referencyjne założenia dotyczące relacji: rutyny – relacje

Autorzy referencyjni	Założenia
Mathews, 2001	Rutynowe zachowania są jednym z elementów determinujących pozycję w sieci relacji.
Johansson, Kask, 2013 Eyuboglu, Buja, 2007	Relacje współdziałania pozostają pod wpływem rutyn, czyli rutyny determinują relacje, choć przestają być obiektem selekcji.
Friesl, Silberzahn, 2012	Szanse współdziałania są ograniczone, ponieważ organizacje budują rozwiązania na bazie istniejących praktyk. Dlatego rutyny determinują relacje współdziałania.
Zollo, Reuer, Singh, 2002	Nabyte doświadczenia organizacji w relacjach wpływają na to, czy w przyszłości będzie ona optowała za i była zdolna do nawiązywania kolejnych relacji współdziałania.
Barney, 1991	Według założeń podejścia zasobowego, wstępne warunki oraz <i>path dependence</i> prowadzą do kształtowania zdolności wyróżniających w organizacji.
Gnyawali, Park, 2011	Podkreśla się znaczenie wcześniejszych doświadczeń nabytych w relacjach współdziałania (rutyn współdziałania) dla rozwoju kolejnych relacji współdziałania.
Becker, Lazaric, Nelson, Winter, 2005	Rutyny są kluczem do zrozumienia sił napędzających endogeniczną zmianę organizacyjną.
Zollo, Reuer, Singh, 2002	Znaczenie mają specyficzne dla danej relacji interakcje między organizacjami, powstające w wyniku powtarzalnego współdziałania.
Dyer, Hatch, 2006	Rutyny organizacyjne mogą być w pewnym zakresie zależne od rutyn międzyorganizacyjnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów literaturowych

Tab. 2. Referencyjne założenia uzasadniające inercyjny wpływ rutyn na relacje

Autorzy referencyjni	Założenia
Grinyer, McKiernan, 1990	Menedżerowie mają tendencję do trwania w pułapce istniejącego w organizacji sposobu myślenia.
Grinyer, McKiernan, 1990	Samoorganizujący się charakter struktury organizacyjnej i rutyn sprawia, że są odporne na zmiany narzucane zewnętrznie.
Meyer, Rowan, 1977	Organizacja potrzebuje elementów rytuału, aby przetrwać i odznaczyć się spójnością.
Doz, Kosonen, 2010	Relacje znajdują wyraz w procedurach i umowach, które są zakorzenione (często) w rutynach i ich niejawnym naturze, co sprawia, że w sposób naturalny są stabilne i trudne do zmiany.

Źródło: opracowanie własne na podstawie studiów literaturowych

myślenia grupowego, strategicznego dryfu czy pajęczyny/sieci kulturowej. Wszystkie te zjawiska w sobie właściwy sposób nawiązują do samoorganizującej się natury organizacyjnych praktyk, ujmowanych jako rutyny organizacyjne.

W konsekwencji relewantna rola relacji współdziałania w praktyce prowadzi w kierunku rozpoznawania tego zjawiska w procesach społeczno-ekonomicznych. A porównanie schematów badawczych nurtu ewolucyjnego i badań sieci międzyorganizacyjnych w lepszym stopniu pozwoli na zrozumienie dynamiki zmian relacji współdziałania (Stańczyk-Hugiet, 2013) i ich konsekwencji dla populacji organizacji.

Afiliacja rutyn i relacji współdziałania

W prezentowanym artykule przyjęto, że podejście ewolucyjne mogłoby być użyteczne w formułowaniu eksplanacji odnoszących się do tego, w jaki sposób rutyny organizacyjne mogą wpływać na możliwość wchodzenia w relacje współdziałania. Idąc dalej, możliwe staje się także formułowanie przypuszczeń dotyczących tego, jak rutyny współdziałania wpływają na możliwość przetrwania organizacji dzięki relacjom współdziałania i funkcjonowaniu w warunkach usieciowienia.

W tym względzie z kolei można wykorzystać co najmniej trzy logiki wyjaśniania tych związków jako bazę poznawczą poszukiwania prawidłowości.

Logika path dependence

Pierwsza z nich uwzględnia dotychczasowe badania postulujące tzw. *path dependence*, czyli samowarunkujące ścieżki rozwoju. Ewolucyjna dynamika oznacza, że w miarę upływu czasu zmieniają się wzorce zachowania organizacji. Jest to zasada tzw. samowarunkującej ścieżki rozwojowej (*path dependence*) albo inaczej historycznie ukształtowanej ścieżki warunkującej trajektorię rozwoju. *Path dependence* warunkowana jest także istniejącą strukturą i kulturą i prowadzi do sytuacji, w której adaptacja organizacji do otoczenia staje się właściwie niemożliwa. Ze względu na złożoność fizyczną, kulturową, koncepcyjną i organizacyjną samowarunkująca ścieżka rozwoju w pewnym sensie ogranicza pole manewru organizacji. W tym właśnie tkwi dylemat ewolucyjny – zwiększona efektywność może być osiągnięta w drodze wzmocnienia istniejących relacji, ale te relacje są zazwyczaj mniej elastyczne niż inne, co sprawia, że adaptacja tych wcześniejszych znajdujących się w fazie dojrzałości jest znacznie trudniejsza do osiągnięcia.

Teoria *path dependence* nie wkłada wystarczającego wysiłku w odniesieniu do problemu kształtowania nowych ścieżek rozwoju i odnowy starych. Chociaż nowe ścieżki nie muszą być bezwzględnie nowe, a raczej są zakorzenione w dotychczasowych. I w tej racjonalności obserwowana jest ewolucja. Mimo wszystko jednak podkreśla się, że wśród czynników adaptacji istotną rolę spełnia *path dependence* (Lewin, Volberda 1999, s. 529), zarówno w kategoriach pozytywnych, jak i negatywnych. Relacje współdziałania są w takim ujęciu siłą sprawczą ewolucji ścieżek rozwoju albo siłą utrwalającą dotychczasowe rozwiązania rozwojowe.

Takie stanowisko jest dość przekonujące, jeśli jesteśmy w stanie zidentyfikować te ścieżki rozwoju. Na gruncie teorii populacji organizacji takiego wyjaśnienia jak dotąd nie wypracowano. Jednak zakłada się, że funkcjonowanie organizacji w kontekście relacji współdziałania sprzyjać może odchodzeniu od dotychczasowej ścieżki rozwoju, co jest możliwe dzięki intencjonalnemu kształtowaniu relacji (Hite, Hesterly, 2001).

Logika relacyjna

Druga logika wyjaśniania tych związków wywodzi się z teorii relacji i teorii sieci. Tradycyjne myślenie postrzega w organizacjach rywali, toczących batalię o dominację i profity. Dzisiaj organizacje działają w bardziej złożonych warunkach. Integrują konkurencję i współpracę w sposób innowacyjny i często zaskakujący, ponieważ potrzebują się wzajemnie po to, aby przetrwać.

Studia relacji współdziałania dostarczają dowodów na to, że jest ważne rozpoznanie, w jaki sposób relacje współdziałania mogą wpływać na rutyny organizacyjne (Salvato, Rerup, 2011, s. 469). Z drugiej strony wydaje się, że teoria sieci dostarcza bogatego instrumentarium, które może posłużyć do badania tych związków i do badania ewolucji rutyn organizacyjnych.

Badania dotyczące współdziałania organizacji w warunkach sieciowych pozwalają percypować, jakie są tego konsekwencje dla rutyn organizacyjnych i ich znaczenia dla dynamiki populacji oraz przetrwania organizacji. Rutyny organizacyjne i ich atrybuty, szczególnie uwzględniając komplementarność rutyn, mają wpływ na efektywność. Ten aspekt wskazuje na znaczenie współdziałania i w konsekwencji skupienie uwagi na zasobach i zdolnościach. Z drugiej strony jednak dostępne badania nie dostarczają wiedzy o tym, w jaki sposób istniejące rutyny i zdolności organizacyjne wpływają na relacje współdziałania. Nie odnaleziono także potwierdzeń ani zaprzeczeń odnoszących się do roli rutyn organizacyjnych jako warunkujących współdziałanie. Swobodne możliwości współdziałania międzyorganizacyjnego są kwestionowane przez wzgląd na istniejące rutyny organizacyjne i zdolności. Taka racjonalizacja ma także miejsce w badaniach prowadzonych w obszarze zarządzania strategicznego, gdzie w bardzo ograniczonym zakresie kieruje się uwagę badawczą na rutyny organizacyjne, które umożliwiają nawiązywanie relacji współdziałania, w celu osiągnięcia dopasowania strategicznego i w konsekwencji nawiązujących do możliwości przetrwania organizacji w warunkach dużej gęstości populacji. Znaczenie zrównania, albo może dopasowania, tempa zmian wewnętrznych i zewnętrznych w czasie wydaje się relatywnie dobrze uzasadnione (Ben-Me-nahem i in., 2013). Ale już znaczenie i wpływ dopasowania wewnętrznych rutyn organizacyjnych do efektywnych relacji współdziałania znajduje się wciąż w obszarze niewiedzy.

Logika ewolucyjna

Konstrukty rutyn organizacyjnych jest kluczowy w badaniach ewolucjonistów. Rutyny są ujmowane jako sekwencyjne interakcje między członkami organizacji

ukierunkowane na koordynowanie działań (Nelson, Winter, 1982) i odzwierciedlają „stabilne wzorce zachowania charakteryzujące reakcje organizacyjne na zróżnicowane wewnętrzne i zewnętrzne bodźce” (Zollo, Winter, 2002, s. 340). Powszechny jest także pogląd, że rutyny organizacyjne są kluczowe dla zrozumienia tego, co napędza endogeniczną zmianę organizacyjną oraz dla zrozumienia ich wpływu na organizację (Becker i in., 2005). Podkreśla się także znaczenie rutyn międzyorganizacyjnych, które odnoszą się do specyficznych interakcji między organizacjami pozostającymi w relacjach, wypracowanymi w toku systematycznego współdziałania (Zollo i in., 2002). Dodatkowo rutyny organizacyjne mogą być transferowane do innych organizacji w strukturach wielobiznesowych lub mogą być wypracowane samodzielnie przez te organizacje zlokalizowane w różnych miejscach geograficznych (Cantwell i in., 2010). Niezależnie jednak od tych aspektów rutyny organizacyjne powinny inkorporować proces ciągłego uczenia się przez organizacje pozostające w relacji współdziałania, które to organizacje nie tylko odbierają i wysyłają komunikaty do innych organizacji w sieci, ale także kierują je do szerszego środowiska.

Akademicy często podkreślają, że na relacje współdziałania, ich zbiór i konfigurację mają wpływ doświadczenia związane z wcześniejszymi relacjami, czyli, innymi słowy, rutyny charakterystyczne dla tych relacji (Gnyawali, Park, 2011, s. 652), mają wpływ na kształtowanie relacji współdziałania w ogóle. Ponadto organizacje pozostające w relacji współdziałania wzajemnie uczą się z doświadczeń nabytych w relacji współdziałania, czyli idąc tym tropem, relacje współdziałania zależą od wyuczonych, w drodze nabywania doświadczenia, układów/rutyn współdziałania.

W sytuacji gdy sektor charakteryzuje duża niepewność i duże zagęszczenie, naturalną opcją wydaje się nawiązywanie relacji współdziałania. Wchodzenie organizacji w relacje współdziałania zmienia populację i w rezultacie ma wpływ na procesy selekcji. W konsekwencji, wyjaśniając, jakie są skutki ewolucyjne dla firm i ich rutyn w kontekście sieci relacji współdziałania, możliwe staje się postawienie hipotezy, że usieciowienie prowadzi do tego, że organizacje najmniej dopasowane mogą być poddawane selekcji, i w związku z tym są w stanie przetrwać w populacji, co jednoznacznie jest sprzeczne z twierdzeniami ewolucjonistów, szczególnie tych ortodoksyjnie odwołujących się do darwinizmu.

Podejmując próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy, a jeśli tak, to jakie ma to konsekwencje (taka selekcja) na idiosynkratyczne rutyny organizacyjne, patrząc generalnie z perspektywy efektywności i sprawności działania organizacji w sieci relacji współdziałania, pomocnym może okazać się wskazanie wybranych charakterystyk kontekstowych rutyn, które potencjalnie mogą mieć znaczenie dla nawiązywania relacji współdziałania.

Większość z tego, co dzieje się w organizacji, może być określone mianem rutyny. Rutyny organizacyjne ‘wyrastają’ z wcześniej istniejących rutyn (Nelson, Winter, 1982, s. 134–135). W rezultacie zachowania jednostek w organizacji są zakorzenione we wcześniejszych doświadczeniach/rutynach i nie mogą być ani analizowane, ani wyjaśniane w oderwaniu

od tego historycznego kontekstu. Zatem stopień zakorzenienia rutyn może determinować elastyczne wchodzenie organizacji w relacje współdziałania.

Drugim ważnym atrybutem kontekstowym jest złożoność, która ze swej natury jest konstruktem wielowymiarowym. Ta wielowymiarowość wiąże się z takimi charakterystykami, jak: liczba podmiotów zaangażowanych w relacje współdziałania, ich wzajemna zależność, intensywność i charakter interakcji oraz uwarunkowania temporalne. Złożoność wiązana jest także z samymi deskrypcjami zadań, jak rodzaj zadań, sposób zarządzania zadaniami, zakres standaryzacji zadań, a także ich skomplikowanie oraz element nowości (Möller, 2013). Te stwierdzenia pozwalają ustalić, że zadania mają ściśle związki z rutynami organizacyjnymi i sam proces rozpoznania tych zależności jest znacznym wyzwaniem badawczym. A dalsze infiltracje czynione w obszarze wpływu (wzajemnego) rutyn organizacyjnych i relacji współdziałania są jeszcze większym wyzwaniem.

Wskazane tutaj dwa uwarunkowania kontekstowe z pewnością nie wyczerpują złożoności tego zagadnienia badawczego, a raczej wskazują na potrzebę bardziej wnikliwego rozpoznania problemu badawczego na gruncie teoretycznym oraz empirycznym.

Szczególnym wyzwaniem jest sfera metodologiczna, ponieważ aktualnie nie jest nawet możliwe dokonanie przeglądu metod badań empirycznych, które mogą stanowić wskazówkę do badań w tym zakresie, także w warunkach krajowych. Przywoływane w tekście opracowania mają zdecydowanie charakter koncepcyjny (np. Cantwell i in. (2010); Eyuboglu, Buja (2007); Gnyawali, Park (2011); Johansson, Kask (2013); Liu i in. (2015); Salvato, Rerup (2010); Zollo i in. (2002)), co zaświadcza o tym, że omawiany obszar badawczy jest relatywnie nowy i wymaga w pierwszej kolejności ugruntowania teoretycznego. Odwołując się do przywołanych autorów referencyjnych, należy podkreślić, że nurt badań wiążący rutyny organizacyjne i relacje międzyorganizacyjne znajduje się w fazie inicjalnej, co skutkuje niewielkim zbiorem takich studiów, a w konsekwencji wyzwanie metodyczne. A publikowane artykuły w znaczącej części podejmują wysiłek koncepcyjny, a nie empiryczny, co jest naturalną ścieżką rozwijania każdego nurtu badawczego i niewątpliwie ukazuje lukę badawczą do zagospodarowania.

Podsumowanie

W sytuacji gdy niepewność w otoczeniu biznesu jest znaczna oraz gdy populacja/sektor charakteryzuje się dużym stopniem gęstości atrakcyjną alternatywą z perspektywy przetrwania i rozwoju organizacji stają się relacje współdziałania.

W artykule przyjęto założenie, że istniejące rutyny organizacyjne pełnią znaczącą, a nawet dominującą rolę w procesie nawiązywania i kształtowania relacji współdziałania, co z punktu widzenia epistemologii ewolucyjnej nie jest w żaden sposób zaskakujące.

Przedstawione rozważania pozwalają wnioskować, że rutynowe zachowania organizacyjne mogą, w pewnym stopniu, warunkować relacje współdziałania, a także rutyny współdziałania, które finalnie strukturyzują sieć relacji (Dyer, Hatch,

2006). W ten sposób możliwe jest bezpośrednie powiązanie koncepcyjne poziomu organizacji z poziomem sieci relacji.

Jeśli rutyny organizacyjne i ich zmiana mają wpływ na relacje współdziałania, to istotnym wyzwaniem dla praktyki menedżerskiej jest ustalenie, w jaki sposób można inwestować w rutyny organizacyjne. Dodatkowa trudność wynika ze złożoności konstruktów, która bierze się z niejawnej, w części, natury i rutyn organizacyjnych i relacji/rutyn współdziałania (Zollo i in., 2002).

Podstawowe wnioski wynikające z przedstawionej conceptualizacji można ująć w następujące grupy: (1) badanie relacji i wpływu wzajemnego rutyn organizacyjnych i relacji współdziałania wymaga podejścia wielopoziomowego (multilevel); (2) właściwymi poziomami analizy zagadnienia są poziom sieci relacji, poziom organizacji oraz poziom rutyn organizacyjnych, (3) na poziomie sieci relacji współdziałania możliwa jest selekcja najmniej dopasowanych organizacji, (4) nawiązywanie sieci relacji współdziałania przez organizacje powoduje zmiany w populacji, występuje quasi-selekcja, (5) rutyny organizacyjne są mechanizmem adaptacji i ich rola jest znacząca dla efektywności relacji współdziałania z perspektywy pojedynczej organizacji (przetrwanie), ale i z perspektywy sieci relacji.

Odpowiadając zatem na pytanie zasadnicze, wokół którego zbudowano konstrukcję artykułu, czy rutyny organizacyjne mają wpływ na nawiązywanie i efektywność relacji współdziałania, w świetle przeprowadzonych studiów, odpowiedź jest pozytywna.

Jednak omówiona problematyka wymaga szczegółowych badań, a zasadniczo podjęcia wysiłku w celu zaprojektowania badań empirycznych, korzystając z bardziej wyrafinowanych niż popularnych podejść metodycznych.

Kolejną kwestią, którą warto tu wskazać, obok wyzwań metodyczno-empirycznych są inne, powiązane z głównym wątkiem merytorycznym, zagadnienia, które dotychczas nie zostały właściwie rozpoznane i zbadane. Wśród tych potencjalnych kierunków badań można wskazać następujące: (1) sposób, w jaki quasi-selekcja, czyli relacja współdziałania, wpływa na charakterystyki populacji, (2) konsekwencje intraorganizacyjne, w sensie sprawności rutyn, quasi-selekcji, (3) sposób, w jaki budować potencjał organizacji do eksploatacji, rozwijania i zmiany rutyn organizacyjnych, (4) sposób, w jaki kształtować możliwości poznawcze jednostek w celu pełnego korzystania z potencjału sieciowości i współdziałania. Przedstawione kierunki z pewnością nie wyczerpują możliwości badawczych, a jedynie są egzemplifikacją luk badawczych w analizowanym obszarze.

prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania
 e-mail: ewa.stanczyk@ue.wroc.pl

Bibliografia

- [1] Barney J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, pp. 99–120.
- [2] Becker M., Lazaric N., Nelson R.R., Winter S. (2005), *Applying Organizational Routines in Understanding Organizational Change*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 14, No. 5, pp. 775–791.
- [3] Ben-Menahem S.M., Kwee Z., Volberda H., Van Den Bosch F.A.J. (2013), *Strategic Renewal over Time: The Enabling Role of Potential Absorptive Capacity in Aligning Internal and External Rates of Change*, „Long Range Planning”, Vol. 46, pp. 216–235.
- [4] Cantwell J.A., Dunning J.H., Lundan S.M. (2010), *An Evolutionary Approach to Understanding International Business Activity: The Co-Evolution of MNEs and the Institutional Environment*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 41, No. 4, pp. 567–586.
- [5] Castaldo S. (2007), *Trust in Marketing Relationships*, Edward Elgar, Cheltenham.
- [6] Chen D.N., Liang T.P., Lin B. (2010), *An Ecological Model for Organizational Knowledge Management*, „Journal of Computer Information Systems”, Spring, pp. 11–22.
- [7] Dickson P.R. (2003), *The Pigeon Breeders' Cup: A Selection on Selection Theory of Economic Evolution*, „Journal of Evolutionary Economics”, Vol. 13, No. 3, pp. 259–280.
- [8] Doz Y.L., Kosonen M. (2010), *A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal*, „Long Range Planning”, Vol. 43, No. 2–3, pp. 370–382.
- [9] Dyer J.H., Hatch N.W. (2006), *Relation-specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage through Network Relationships*, „Strategic Management Journal”, Vol. 27, No. 8, pp. 701–719.
- [10] Eyuboglu N., Buja A. (2007), *Quasi-Darwinian Selection in Marketing Relationships*, „Journal of Marketing”, Vol. 71, pp. 48–62.
- [11] Friesl M., Silberzahn R. (2012), *Challenges in Establishing Global Collaboration: Temporal, Strategic and Operational Decoupling*, „Long Range Planning”, Vol. 45, No. 2–3, pp. 160–180.
- [12] Gnyawali D.R., Park B.-J.R. (2011), *Co-opetition between Giants: Collaboration with Competitors for Technological Innovation*, „Research Policy”, Vol. 40, No. 5, pp. 650–663.
- [13] Grinyer P., McKiernan P. (1990), *Generating Major Change in Stagnating Companies*, „Strategic Management Journal”, Vol. 11, Special Issue, pp. 131–146.
- [14] Hannan M.T., Freeman J. (1984), *Structural Inertia and Organizational Change*, „American Sociological Review”, Vol. 49, No. 2, April, pp. 149–164.
- [15] Hite J.M., Hesterly W.S. (2001), *The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, No. 3, pp. 275–286.
- [16] Johansson T., Kask J. (2013), *On the Promise and Premises of a Darwinian Theory in Research on Business Relationships*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 42, No. 3, pp. 306–315.
- [17] Johansson T., Siverbo S. (2009), *Why is Research on Management Accounting Change not Explicitly Evolutionary? Taking the Next Step in the Conceptualisation of Management Accounting Change*, „Journal Management Accounting Research”, Vol. 20, Iss. 2, pp. 146–162.
- [18] Lewin A.Y., Volberda H.W. (1999), *Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms*, „Organization Science”, Vol. 10, No. 5, pp. 519–534.

- [19] Liu C., Srivastava S.B., Stuart T. (2015), *An Intra-Organizational Ecology of Individual Attainment*, „Organization Science”, Forthcoming.
- [20] Martin J.A., Eisenhardt K.M. (2010), *Rewiring: Cross-Business-Unit Collaborations in Multibusiness Organizations*, „Academy of Management Journal”, Vol. 53, No. 2, pp. 265–301.
- [21] Mathews J. (2001), *Competitive Interfirm Dynamics within an Industrial Market System*, DRUID Nelson & Winter Conference, Aalborg, Dania.
- [22] Meyer J.W., Rowan B. (1977), *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, „American Journal of Sociology”, Vol. 83, No. 2, pp. 340–363.
- [23] Möller K. (2013), *Theory Map of Business Marketing: Relationships and Networks Perspectives*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 42, No. 3, pp. 324–335.
- [24] Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge.
- [25] Salvato C., Rerup C. (2010), *Beyond Collective Entities: Multilevel Research on Organizational Routines and Capabilities*, „Journal of Management”, Vol. 37, pp. 468–490.
- [26] Stańczyk-Hugiet E. (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [27] Stoelhorst J.W. (2008), *Darwinian Foundations for Evolutionary Economics*, „Journal of Economic Issues”, Vol. 42, No. 2, pp. 415–423.
- [28] Zollo M., Reuer J.J., Singh H. (2002), *Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances*, „Organization Science”, Vol. 13, No. 6, pp. 701–713.
- [29] Zollo M., Winter S.G. (2002), *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, „Organization Science”, Vol. 13, No. 3, pp. 339–353.

Organizational Routines and Collaborative Relationships. Association Logic

Summary

The purpose of this article is to conceptualize the associations between organizational routine and interfirm relationships. Based on a variety of epistemologies, including selection logic and adaptation logic, a quasi-selection logic has been proposed, linking organizational routines and relationships. In addition, the affiliation between routines and relationships from the perspective of path dependence theory, relational view, and evolutionary vein has been researched. As a result of presented studies, it has been found that organizational routines have a significant, even a dominant effect on the interfirm relationships. In addition to the main conclusions, there are following findings: (1) studying mutual impact of the relationships and organizational routines requires a multilevel approach; (2) the relevant levels of the issue analysis is the level of the network of relationships, the level of organization and the level of organizational routines, (3) at the network level the selection of the least fittest is possible, (4) developing networks of relationships causes changes in the population, a quasi-selection occurs, (5) organizational routines are a mechanism of adaptation and their role is significant for the efficiency of relationships from the perspective of a single organization (survival), but also from the perspective of the network of relationships.

Keywords

routines, relationships, population, selection

WSPÓŁDZIAŁANIE I RYWALIZACJA W SYSTEMACH ZŁOŻONYCH

Katarzyna Grzybowska

Wprowadzenie

Organizacje gospodarcze działają w otoczeniu i układach coraz bardziej złożonych. Sprzyja temu liczba i częstotliwość interakcji oraz wielość złożonych i wielowymiarowych powiązań międzyorganizacyjnych. Celem nadrzędnym artykułu jest przedstawienie motywów i wyników działań skrajnych (wyłącznie współdziałania i wyłącznie konkurowania) oraz możliwości współistnienia relacji opartych na postawie antagoni- stycznej i współdziałaniu. Prezentowane wyniki badań są kontynuacją badań zaprezentowanych w artykułach:

„Koordynacja w łańcuchu dostaw – przejaw zarządzania logistycznego – wyniki badań” (Grzybowska, 2013) oraz „Znaczenie koordynacji działań w łańcuchach dostaw” (Grzybowska, 2014). Badanie przeprowadzono na próbie 249 podmiotów gospodarczych techniką wywiadu bezpośredniego prowadzonego za pośrednictwem Internetu. Artykuł został podzielony na dwie zasadnicze części. W części pierwszej dokonano przeglądu literatury, która nawiązuje do współdziałania, rywalizacji i formy pośredniej. Na podstawie przeglądu literatury postawiono

następującą hipotezę: w systemach złożonych pomimo dążenia do współdziałania i koordynacji tego współdziałania pojawia się również dążenie do rywalizacji. W części drugiej zaprezentowano wyniki badania, które dotyczą obszarów współdziałania i rywalizowania w wymiarze geograficznym oraz motywów i wyników tego działania. Całość kończy podsumowanie.

Pojęcia współdziałania i rywalizacji w literaturze w odniesieniu do systemów złożonych

Użycie terminu *systemy złożone* w odniesieniu do łańcuchów dostaw znajduje uzasadnienie w teorii systemów¹, teorii holonów² oraz systemów wieloagentowych³. System złożony (np. łańcuch dostaw) jest rozbudowaną strukturą, ponieważ składa się z podstawowych form i daje się opisać. Składa się on z organizacji, które wchodzą w interakcje międzyorganizacyjne, a w wyniku procesów adaptacji i integracji ewoluują w kierunku podsystemu złożonego, który należy do większego systemu złożonego. W wyniku wymienionych procesów i sformalizowanych relacji tworzą system bardziej stabilny i efektywny. Tak tworzony układ⁴ nie jest systemem statycznym, a raczej złożoną, elastyczną strukturą, która dynamicznie reaguje na zmiany w otoczeniu (Kramarz, 2009).

W tak rozumianych systemach złożonych można wyróżnić dwa zachowania sprzeczne: konkurencję (rywalizację) i kooperację (współdziałanie). Dzięki aktywnemu angażowaniu się kształtowane są zarówno postawy kooperacyjne, jak i konkurencyjne. Konkurencja i kooperacja wynikają z wielkości i siły potrzeb zewnętrznych zasobów oraz relatywnej pozycji w przemyśle (tab. 1).

W przedstawionym systemie zachowania typowo konkurencyjne wyłączają działania kooperacyjne i na odwrót. Prakseologia według T. Kotarbińskiego zakłada dychotomiczny podział na kooperację pozytywną (współdziałanie) i kooperację negatywną (walkę). Jak podaje: „rozdzielamy przede wszystkim współdziałanie dodatnie, kooperację pozytywną, i współdziałanie ujemne, kooperację negatywną” (Kotarbiński, 1982). Kooperacja to jedno- lub obustronnie zamierzony splot działań (Ziółkowski, 2013) wielu podmiotów (przynajmniej dwóch), „w którym każdy (...) liczy się z czynami innych” (Pszczółowski, 1978, s. 106).

Współdziałanie jest rozumiane jako długookresowe i nieincydentalne powiązanie (relacje) autonomicznych jednostek (Klimas, 2014, s. 16). Dotychczasowe badania wskazały, że skuteczne współdziałanie stanowi coraz bardziej znaczący w praktyce czynnik sukcesu rynkowego (Klimas, 2013, s. 189). B. Bembenek (2006, s. 36), badając problem, wyróżnił podstawowe cechy, które charakteryzują współdziałanie. Są to: (1) wzajemna zgodność celów partnerów, (2) komplementarność działań, (3) pozytywne znaczenie dla osiągania przez partnerów wspólnych celów, (4) wspólna realizacja zadań cząstkowych, (5) dobrowolność współpracy, (6) formalność lub nieformalność i (7) zachowanie autonomii współdziałających partnerów. Współdziałanie jest to jednak najtrudniejsza forma współpracy, „wymaga bowiem budowy trwałych relacji pomiędzy zaangażowanymi jednostkami” (Pachciarek, 2011, s. 34). Najwyższym poziomem współdziałania jest integracja. Oznacza ona bardzo wysoki stopień zacieśniania więzi (aż do całkowitej spójności) oraz wysoką trwałość relacji, która wynika ze świadomości, że warunkiem przetrwania na rynku jest utrzymywanie wspólnych relacji (Tomski, 2008, s. 36–37). Taką formą współdziałania jest koegzystencja (tab. 1). Wynika z całkowitego zaangażowania (pełna integracja) przedsiębiorstwa w jeden układ organizacyjny i pełnej symbiozy stron. W niektórych przypadkach integracja jest tak duża, że uzależnia obie strony oraz zapewnia przetrwanie na zmiennym i dynamicznym rynku – wiedza z dziedziny biologii wskazuje na mutualizm (Awasthi, Grzybowska, 2014). Koegzystencja związana jest ściśle z jednym układem i wynika np. z ekstremalnie wyspecjalizowanej działalności produkcyjnej i/lub usługowej.

Natomiast kooperacja negatywna i współdziałanie ujemne wynikają z faktu, że podmioty działają antagonistycznie. Oznacza to, że strony oddziałują na siebie w sposób niekorzystny (Grzybowska, 2011). Wynika to z niezgodności celów organizacji gospodarczych. Kooperacja negatywna może przybierać formy współzawodnictwa oraz walki, przy czym współzawodnictwo jest „formą łączącą lub transgresywną dla kooperacji pozytywnej i natywnej” (Ziółkowski, 2013, s. 24). Może bowiem oddziaływać pozytywnie i motywująco.

Mieszaną formą jest koopetycja. Jest formą konkurencji i jednocześnie współdziałania (Grzybowska, 2011,

Tab. 1. Relacje pomiędzy przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw

		Relatywna pozycja w przemyśle	
		Silna	Słaba
Potrzeba zewnętrznych zasobów	Silna	Koopetycja (Coopetition)	Kooperacja/Współdziałanie (Cooperation)
	Słaba	Konkurencja (Competition)	Koegzystencja/Współistnienie (Coexistence)

Źródło: (Yami i in., 2010)

s. 32). Problem koopetycji badali m.in.: A. Lozano Platonoff i S. Sysko-Romańczuk (2002, s. 301), wskazując wzajemną współewolucję w zakresie konkurencji i współpracy; zespół pod kierunkiem G.B. Dagnino i in. (2008), zwracając uwagę na przesłankę koopetycji w postaci częściowej zgodności interesów i celów; E. Stańczyk-Hugiet (2011, s. 8–11), która wskazała, że koopetycja jest strategią ukierunkowaną na wykorzystanie synergii; A. Zakrzewska-Bielawska (2014, s. 133), charakteryzując koopetycję jako wysoce złożoną i zmienną oraz identyfikując jednocześnie zachowanie synkretyczne, oraz W. Czakon i M. Rogalski (2014, s. 30–32), wyszczególniając odmiany koopetycji ze względu na intensywność kooperacji i konkurencji.

Dotychczasowe badania wskazują, że tworzony system złożony (łańcuch dostaw) charakteryzuje się m.in. dążeniem do współdziałania (Niemczyk i in., 2012, s. 12) i koordynacją współdziałania (Czakon, 2012, s. 13). Na podstawie przeglądu literatury postawiono następującą hipotezę: w systemach złożonych pomimo dążenia do współdziałania i koordynacji tego współdziałania pojawia się również dążenie do rywalizacji.

Charakterystyka współdziałania i rywalizacji w systemach złożonych – wyniki badania

Badanie przeprowadzono na próbie 249 podmiotów gospodarczych w latach 2013–2014. W badaniu wzięli udział przedstawiciele przedsiębiorstw mikro, małych, średnich, dużych i bardzo dużych, odpowiednio: 15%, 18%, 25%, 22% i 18%. Są to przedsiębiorstwa z sektora publicznego i prywatnego: 18% stanowią przedsiębiorstwa (instytucje) publiczne, zaś 82% to organizacje gospodarcze prywatne. Ich struktura kapitałowa jest następująca: kapitał polski – 66% badanych przedsiębiorstw; kapitał zagraniczny – 16% oraz kapitał mieszany – 17% badanych przedsiębiorstw. W 45% są to przedsiębiorstwa usługowe, w obszarze produkcji działa 25%, zaś w handlu 31%. Badanie miało charakter ogólnopolski.

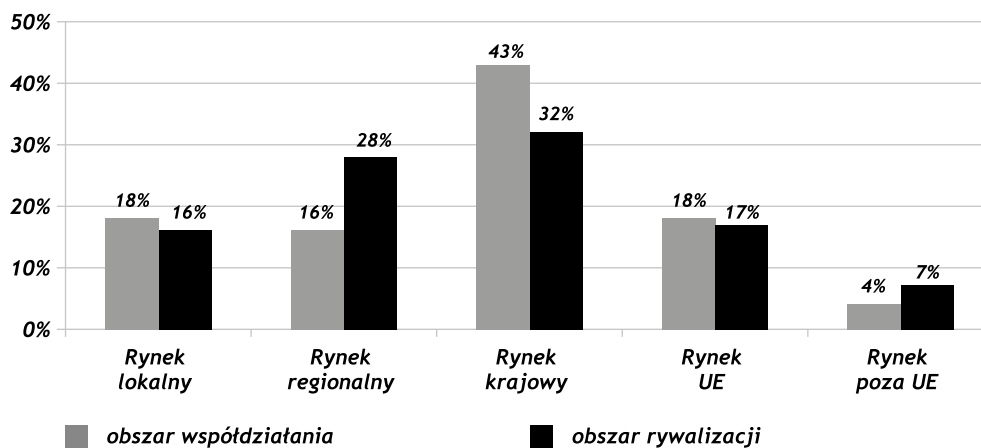
Ze względu na dobór próby badanie ma charakter eksploracyjny. Oznacza to, że jego wynikiem jest opis ważnych

faktów lub odkrycie ciekawych zależności empirycznych. Te zaś mogą być inspiracją do budowy teorii. W badaniu wykorzystano technikę wywiadu bezpośredniego prowadzoną za pośrednictwem Internetu – CAWI⁵ (ang. Computer Assisted Web Interview), w którym znajduje się kwestionariusz do samodzielnego wypełnienia. Elektroniczny kwestionariusz udostępniony został na stronie internetowej przy użyciu narzędzia <http://esurv.org>. Zaletą techniki CAWI są m.in. eliminacja wpływu osoby przeprowadzającej badanie oraz zachowanie większej anonimowości.

Przeprowadzone badanie empiryczne ujawniło, że przedsiębiorstwa współdziałają szczególnie z partnerami biznesowymi krajowymi – dostawcami i odbiorcami (43%). Zbliżony udział procentowy przedsiębiorstw występuje w odniesieniu do partnerów biznesowych na rynkach lokalnym, regionalnym i w ramach Unii Europejskiej. Wynosi odpowiednio 18%, 16% i 18%. Zaledwie 4% przedsiębiorstw z badanej próby współdziała z partnerami biznesowymi również na obszarze spoza UE (rys. 1). Należy zaznaczyć, że jest to współdziałanie dominujące, które dotyczy strategicznego partnera biznesowego.

Współdziałanie z partnerami biznesowymi w kraju (43%) pozwala na budowanie trwałych relacji, wymiany wielu istotnych informacji oraz możliwości usprawnienia działania organizacji w wyniku benchmarkingu. Niestety, działania te w wielu przypadkach dotyczą „własnego podwórka” (rynek regionalny i krajowy łącznie wynosi 34%), nie wykraczając poza znany teren. Budowane są również relacje związane z zaufaniem do partnera biznesowego, które wbrew pozorom są wartością nadrzędną.

Współdziałanie międzynarodowe, które obejmuje podmioty zagraniczne (w strefie UE i poza UE), przynosi organizacjom gospodarczym dodatkowe (w stosunku do współdziałania lokalnego i krajowego) korzyści. Obejmują one przede wszystkim transfer zaawansowanej wiedzy, która jest specyficzna ze względu na odmienne uwarunkowania otoczenia zagranicznego. Strategia, która bazuje na współdziałaniu międzynarodowym, jest charakterystyczna dla firm posiadających komplementarne zasoby i cechujących się rozdzielną rynkową (Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 135). Wyniki badania pokazują, że współdziałanie



Rys. 1. Obszar współdziałania i rywalizacji
Źródło: opracowanie własne

międzynarodowe stanowi w sumie 22%, w tym 18% w obszarze UE. Wskazuje to na nawiązanie kontaktów biznesowych o podłożu przymierza strategicznego w znacznym stopniu z partnerami z UE niż spoza niej.

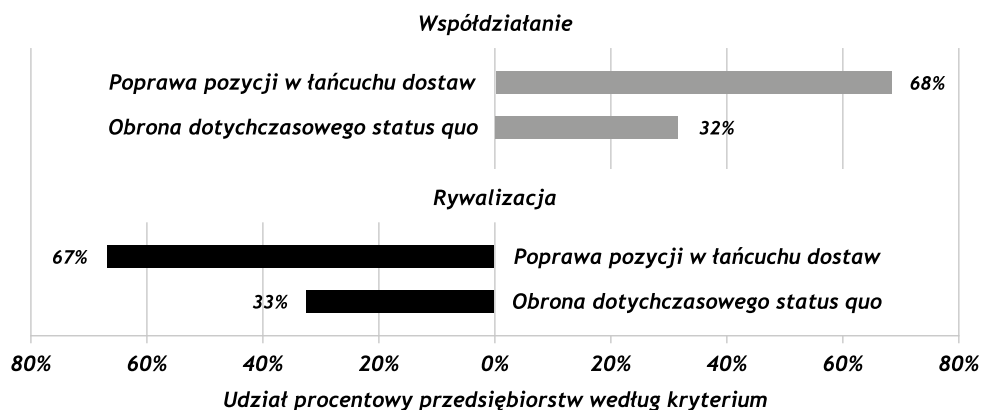
Przeprowadzone badanie wskazuje, że przedsiębiorstwa nie rywalizują znacząco w żadnym obszarze. Rywalizacja na rynkach lokalnym, regionalnym i krajowym (odpowiednio 18%, 28%, 32%) nie pobudza do innowacji, wykorzystuje podobieństwo produktów i bazuje na tych samych źródłach przewagi konkurencyjnej. Niewątpliwie jest korzystna dla rozwoju przemysłu lokalnego i usług krajowych. To jednak rywalizacja na rynku UE i rynku globalnym (w sumie 24%) pobudza do większego wysiłku w nowe rozwiązania techniczne, produktowe oraz organizacyjne. Rywalizacja na większym obszarze pobudza do zawierania sojuszy z partnerami biznesowymi nierywalizującymi (w sumie 22%). Badania ujawniają, że kwestia obszaru rywalizacji na rynku pokazuje niewiele większy udział w odniesieniu do rynku spoza UE (7%). Wnioskować można, że przedsiębiorstwa nie wchodzą agresywnie na rynek poza Unią Europejską. Podany wynik wskazywać może, że nie są one jeszcze gotowe lub nie mają wystarczających zasobów, aby rozpocząć działania konfrontacyjne. Wyraźna rywalizacja z konkurentami na rynku dotyczy obszaru regionu (28%) i kraju (32%), na których działają badane przedsiębiorstwa.

Ujawniono także, że zdecydowanym motywem zarówno współdziałania, jak i rywalizacji przedsiębiorstw w systemie złożonym jest poprawa pozycji w tworzoną łańcuchu dostaw (rys. 2). Wynosi ona odpowiednio 68% w przypadku współdziałania i 67% w przypadku rywalizacji. Argumentem za podjęciem działań współdziałania i rywalizacji jest także obrona dotychczasowego status quo. Wynosi ona odpowiednio 32% i 33%. Obserwacje te sugerują, że przedstawiciele badanych przedsiębiorstw zarówno współdziałają, jak i rywalizują w celu zwiększenia wieloaspektowości pełnionej przez przedsiębiorstwo roli w układzie złożonym. Przejawia się to lepszym statusem (pozycją) w utworzonym systemie. Uzyskanie lepszej pozycji związane jest także z odnoszonymi sukcesami i osiągnięciami, zarówno indywidualnymi przedsiębiorstwa, jak i jego sukcesami w całym systemie złożonym. W tym drugim przypadku status odnosi się do wkładu

przedsiębiorstwa we wspólny sukces i wspólne osiągnięcia całego systemu. Współdziałanie wzmacnia pozycję na rynku, co oznacza, że następuje przeciwstawienie się sile rynkowej konkurencyjnych przedsiębiorstw. Poprawa pozycji w układzie określa także prestiż i miejsce przedsiębiorstwa w hierarchii organizacyjnej tego układu, zależności między przedsiębiorstwami, a także wywierania wpływu na działalność innych organizacji gospodarczych tego układu. Poprawa pozycji poprzez współdziałanie odnosi się do pozyskania dostępu do wiedzy i doświadczenia partnerów biznesowych, wzrostu siły przetargowej wobec innych organizacji gospodarczych oraz zwiększenia zasięgu rynkowego. To tylko niektóre z bodźców motywujących do współdziałania.

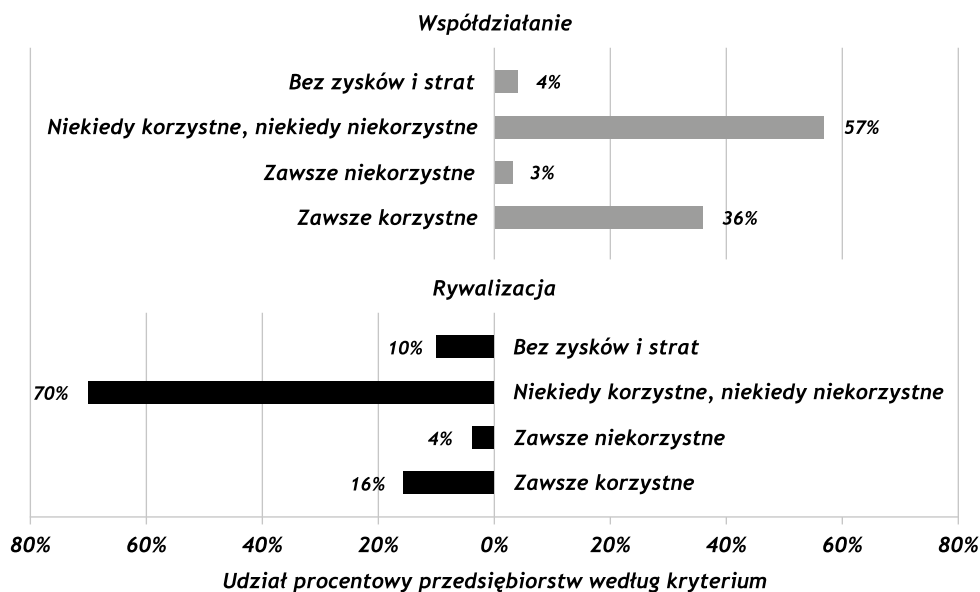
Warto pamiętać, że motywy rywalizacji przedsiębiorstw również są pozytywne. Nic tak nie pobudza do działania jak rywalizacja. Jest siłą napędową procesów gospodarczych. Wymusza zmiany i ciągle dostosowywanie się przedsiębiorstw do nowych warunków i oczekiwań na rynku. Potrzeba osiągnięcia sukcesu (w tym poprawa pozycji w układzie) w wyniku rywalizacji jest jedną z największych sił napędowych świata.

Badanie empiryczne wskazuje, że dotychczasowe działania związane ze współdziałaniem z partnerami biznesowymi w zaledwie 4% badanych przedsiębiorstw nie przynoszą ani korzyści, ani strat (rys. 3). Wynika więc, że współdziałanie między przedsiębiorstwami ma niekiedy charakter obojętny. W 57% wyniki współdziałania są niekiedy korzystne, niekiedy niekorzystne. Przedsiębiorstwa ponoszą pewne ryzyko, że współdziałanie nie będzie tak owocne, jak to zostało planowane. Zaledwie 3% badanych przedsiębiorstw wskazało, że współdziałanie z partnerem biznesowym nie przynosi korzyści. Jest to przykład antagonistycznego współdziałania, znanego w biologii jako: (1) komensalizm lub (2) pasożytnictwo. W układzie takim można zaobserwować dwie sytuacje: (1) jeden organizm (przedsiębiorstwo) czerpie korzyści, a drugi nic nie dostaje, ale nie jest to dla niego stratą lub (2) jeden organizm czerpie korzyści ze współdziałania, a drugi ponosi straty. Czerpiący korzyści partner biznesowy nie może przeżyć bez „wsparcia” drugiego. Partnerem biznesowym-pasożytem są przedsiębiorstwa, które w „nowym stylu” znalazły więcej korzyści niż strat, zaś



Rys. 2. Motywy współdziałania i rywalizacji

Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Dotychczasowe wyniki współdziałania i rywalizacji
Źródło: opracowanie własne

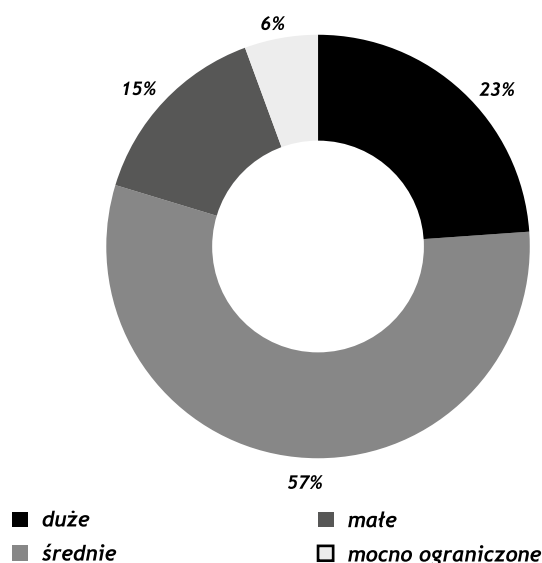
żywcielem są przedsiębiorstwa, które koszt tolerowania współdziałania oszacowały jako niższy niż koszt zerwania układu albo znalazły korzyści z danego układu.

Wyniki badania wykazały, że 36% badanych przedsiębiorstw rozpoznało zawsze korzystne wyniki współdziałania. Korzyści te mogą być obustronne. Nawiązując do nauk biologicznych, wyróżnić można: (1) mutualizm (symbioza obligatoryjna), kiedy oba organizmy współdziałają i czerpią korzyści, lecz oba muszą żyć we współpracy, a zaprzestanie współpracy powoduje śmierć; (2) helotyzm, kiedy oba organizmy (przedsiębiorstwa) zyskują w wyniku współdziałania. Tu jednak relacje i zależność między przedsiębiorstwami są ścisłe, mimo że mogą działać niezależnie i oddzielnie. To sytuacja, kiedy jedno przedsiębiorstwo sprawuje kontrolę nad drugim. W konsekwencji może nastąpić eliminacja z rynku lub wchłonięcie przez podmiot silniejszy; (3) protokooperacja (symbioza fakultatywna), występuje, kiedy oba organizmy odnoszą wzajemne korzyści w wyniku współdziałania, mimo że mogą działać niezależnie. Często jest to współdziałanie okresowe. Korzyści ze współdziałania mogą być również jednostronne. W takiej sytuacji korzyści ze współdziałania czerpie wyraźnie jedna strona, nie szkodząc jednak drugiej. Układ taki można nazwać komensalizmem. Jeden z partnerów biznesowych wypracowuje korzyści, gdy drugi nie ponosi strat i nie uzyskuje korzyści – oddziaływanie typu „+ / 0”.

Ograniczenie dynamiki rynku powoduje, że współdziałanie przedsiębiorstw zastępowane jest ich rywalizacją. Niestety, dotychczasowe relacje współpracy często zamieniają się w agresywną konkurencję i rywalizację o klienta lub zasoby trudne do pozyskania na rynku. Jest to sposób na budowanie własnej odmienności. Podejmując działania nastawione na rywalizację, organizacje gospodarcze podejmują jednocześnie bardzo duże ryzyko. Badanie empiryczne wskazuje, że w wyniku rywalizacji aż w 70% jej wynik jest niekiedy korzystny, niekiedy niekorzystny.

Jak pokazuje badanie, 10% przedsiębiorstw nie odnosiło ani zysków, ani strat, a w 4% wynik rywalizacji oceniają jako niekorzystny. Zaledwie 16% badanych przedsiębiorstw ocenia wynik rywalizacji pozytywnie i korzystnie.

Badanie pokazuje, że występuje możliwość współistnienia współdziałania i rywalizacji (rys. 4) – 23% badanych przedsiębiorstw. Ta forma działania może przecież stymulować przewagę konkurencyjną w wyniku poszukiwania właściwej kombinacji zasobów i umiejętności. Może udostępniać zasoby rzadkie i uzupełniające. Ze względu na dużą zmienność zarówno w intensywności działań, jak i czasie trwania zjawiska może być swobodnie dostosowywana do potrzeb systemu złożonego. Zaledwie 6% badanych uważa, że dwa zasadniczo sprzeczne działania nie mogą współistnieć ze względu na mocno ograniczone możliwości.



Rys. 4. Możliwości współistnienia współdziałania i rywalizacji
Źródło: opracowanie własne

Przedstawione wyniki wskazują, że w grupie badanych przedsiębiorstw:

- 1) dominującym obszarem współdziałania jest obszar kraju, zaś obszarem rywalizacji są region i kraj,
- 2) współdziałanie i rywalizacja nastawione są w większym stopniu na uzyskanie lepszej pozycji w utworzonym systemie złożonym,
- 3) wynik pozytywny współdziałania może mieć charakter jedno- i dwustronny,
- 4) wynik współdziałania i rywalizacji najczęściej jest określany jako „niekiedy korzystny, niekiedy niekorzystny”,
- 5) wynik korzystny częściej jest przypisany do współdziałania niż do rywalizacji,
- 6) występują możliwości współistnienia współdziałania i rywalizacji, które najczęściej oceniane są jako średnie,
- 7) największy odsetek badanych przedsiębiorstw deklaruje wysoki stopień współdziałania i wysoki poziom rywalizacji (konkurencji).

Podsumowanie

Celem artykułu było przedstawienie motywów i wyników działań skrajnych (wyłącznie współdziałania i wyłącznie rywalizacji) oraz możliwości współistnienia relacji opartych na postawie antagonistycznej i współdziałaniu. W wyniku przeprowadzonych badań potwierdzić można, że w ponad 60% przypadków motywem działań skrajnych jest chęć poprawy pozycji w zbudowanym systemie. Pozycję tę można osiągnąć w wyniku działań wspólnych lub pracując na rzecz systemu. Potwierdzono, że w systemach złożonych pomimo dążenia do współdziałania i koordynacji tego współdziałania pojawia się także dążenie do rywalizacji.

dr inż. Katarzyna Grzybowska
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
e-mail: katarzyna.grzybowska@put.poznan.pl

Przypisy

- 1) Ogólna teoria systemów, której prekursorem jest L. von Bertalanffy (1984, s. 134–164), dostarcza doskonałych podstaw do przeprowadzania różnego rodzaju dyskusji i porównań. Na zagadnienie łańcucha dostaw i sieci międzyorganizacyjnych spojrzeć warto przez pryzmat teorii systemów. Tak też uczynili J.T. Mentzer i inni (2001, s. 18). Łańcuch dostaw został przez nich określany jako systemowa, strategiczna koordynacja tradycyjnych funkcji biznesowych.
- 2) A. Koestler (1967) zaproponował słowo holon, które również odnosi się do systemu. Stwierdził on, że skomplikowane systemy złożone będą ewoluowały w kierunku prostych systemów znacznie szybciej, jeśli składają się z form pośrednich, niż jeśli ich nie ma. Holony są jednocześnie samowystarczającymi całościami (są niezależne), jak też częściami większego systemu, który je kontroluje.

- 3) Układ, który tworzą przedsiębiorstwa, to system złożony, który można nazwać wieloagentowym. Charakterystyczną cechą systemów złożonych, jak i wieloagentowych jest ich różnorodność. Rozumiana jest ona jako zróżnicowanie systemów na wszelkich poziomach ich organizacji.
- 4) W tej pracy pojęcia system i układ w odniesieniu do łańcuchów dostaw są używane naprzemiennie jako pojęcia jednoznaczne.
- 5) Nazwa CAWI związana jest z historią tej techniki badawczej. Sugeruje ona, że prowadzony jest wywiad, podczas gdy w istocie jest to ankieta (Mider, 2013).

Bibliografia

- [1] Awasthi A., Grzybowska K. (2014), *Barriers of the Supply Chain Integration Process Logistics Operations*, [in:] P. Golińska (ed.), *Supply Chain Management and Sustainability*, Springer International Publishing, pp. 15–30.
- [2] Bembek B. (2006), *Wokół koncepcji współdziałania*, [w:] M. Górzyński (red.), *System wspierania grom przedsiębiorczości – publikacja podsumowująca*, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.
- [3] Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- [4] Czakon W., Rogalski M. (2014), *Coopetition Typology Revisited – A Behavioural Approach*, „International Journal Business Environment”, Vol. 6, No. 1, pp. 28–46.
- [5] Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W. (2008), *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej*, „Przegląd Organizacji”, Nr 6, s. 3–7.
- [6] Grzybowska K. (2011), *Kooperacja – współczesna forma współpracy w łańcuchu dostaw*, „Logistyka”, Nr 6, s. 32–34.
- [7] Grzybowska K. (2013), *Koordynacja w łańcuchu dostaw – przejaw zarządzania logistycznego – wyniki badań*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, Nr 11, s. 20–22.
- [8] Grzybowska K. (2014), *Znaczenie koordynacji działań w łańcuchach dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, Nr 11, s. 29–37.
- [9] Klimas P. (2013), *Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej*, Studia Ekonomiczne UE w Katowicach, Nr 141, s. 185–198.
- [10] Klimas P. (2014), *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- [11] Koestler A. (1967), *The Ghost in the Machine* (1st Edition), Hutchinson, London.
- [12] Kotarbiński T. (1982), *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź.
- [13] Kramarz M. (2009), *Analiza otoczenia łańcucha dostaw jako etap konfiguracji złożonego systemu logistycznego na przykładzie branży farmaceutycznej*, „LogForum”, Vol. 5, Iss. 4, No. 5, s. 1–32.
- [14] Lozano Platonoff A., Sysko-Romańczuk S. (2002), *Koncepcja kooperacji jako szczególna forma integracji jednostek gospodarczych – teoria i praktyka*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Nr 928, s. 301–307.

- [15] Mentzer J.T., DeWitt W., Keebler J.S., Min S., Nix N.W., Smith C.D., Zacharia Z.G. (2001), *Defining Supply Chain Management*, „Journal of Business Logistics”, Vol. 22, No. 2, pp. 1–25.
- [16] Mider D. (2013), *Jak badać opinię publiczną w Internecie? Ewaluacja wybranych technik badawczych*, „Przeгляд Socjologiczny”, Nr 1, s. 209–224.
- [17] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), (2012), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [18] Pachciarek H. (2011), *Czynniki sprzyjające i utrudniające współpracę pomiędzy organizacjami*, „Master of Business Administration”, Nr 1(116), s. 30–42.
- [19] Pszczołowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk.
- [20] Stańczyk-Hugiet E. (2011), *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 5, s. 8–12.
- [21] Tomski P. (2008), *Stratyfikacja współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw w ujęciu praktycznym*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Konkurencyjność podmiotów rynkowych*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- [22] von Bertalanffy L. (1984), *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- [23] Yami S., Castaldo S., Dagnino G.B., Le Roy F. (2010), *Co-opetition: Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar Publishing Limited.
- [24] Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Typy relacji kooperacyjnych, czyli o granicach między konkurencją a współpracą*, [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, s. 131–141.
- [25] Ziółkowski J. (2013), *Pojęcie i typy kooperacji. Model prakseologiczny*, Athenaeum, Polskie Studia Politologiczne, Vol. 39, s. 21–34.

Cooperation and Competition in Complex Systems

Summary

In complex systems there are two contradictory behaviors: competition and cooperation. Competitive behavior typically exclude co-operative actions and vice versa. Both cooperation and competition drive the development of business partners. This article aims to identify relationships, interoperability and competition on the basis of empirical research.

Keywords

cooperation, competition, complex systems

TALENT JAKO ELEMENT POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI

Anna Mazurkiewicz

Wprowadzenie

Koncepcja Pozytywnego Potencjału Organizacji (PPO), postrzegana jako nowy trend w naukach o zarządzaniu, koncentruje się na pozytywnych przejawach ludzkich zachowań. Zwraca uwagę na przesłanki i uwarunkowania tych zachowań w organizacji, istotnych w opinii jej zwolenników dla rozwoju organizacji.

Jednym z zagadnień poddawanych analizie w koncepcji PPO jest zarządzanie talentami. Stanowi ono ważny obszar zainteresowania zarządzających ze względu na korzyści, jakie osiąga organizacja na skutek działań podejmowanych przez jednostki utalentowane – posiadające duży potencjał i osiągające ponadprzeciętne wyniki. Jednocześnie, specyficzne cechy talentu sprawiają, że jego działalność związana jest z konsekwencjami negatywnymi, co odzwierciedla się zwłaszcza w relacjach z pozostałymi członkami grupy. Stąd zarządzanie talentami stanowi duże wyzwanie dla kierownictwa, zwłaszcza

że talent postrzegany jest współcześnie jako czynnik umożliwiający osiągnięcie sukcesu w niepewnym i złożonym otoczeniu.

W artykule podjęto próbę ukazania znaczenia jednostki utalentowanej w organizacji, uwzględniając pozytywny aspekt jej aktywności. W tym celu dokonano krótkiej charakterystyki podstawowych założeń koncepcji PPO z zaakcentowaniem obszaru, jakim jest zarządzanie talentami. Następnie przedstawiono istotę talentu i skoncentrowano się na pozytywnych aspektach jego działalności w organizacji. Zidentyfikowano również warunki korzystania z potencjału jednostek utalentowanych. Przedmiotowe rozważania przeprowadzone zostały na podstawie literatury krajowej i zagranicznej z zakresu nauk o zarządzaniu. Skorzystano także z wniosków sformułowanych w dostępnych raportach organizacji, których obszarem zainteresowania jest zarządzanie

talentami. Zawarte w nich wyniki badań stanowiły ważne uzupełnienie przeprowadzonych rozważań. Wnioski z dociekań przedstawiono w podsumowaniu.

Istota Pozytywnego Potencjału Organizacji

Koncepcja Pozytywnego Potencjału Organizacji (PPO) wywodzi się z nurtu określanego jako pozytywna koncepcja organizacji, skoncentrowanego na pozytywnych zjawiskach w organizacji. Wprawdzie nurt ten rozwija się od czasu utworzenia *Center for Positive Organizational Scholarship* (POS) na Uniwersytecie Michigan, korzysta jednak z dorobku innych nauk społecznych (Glińska-Noweś, 2010, s. 37–38), zwłaszcza psychologii pozytywnej, w której nastąpiło przesunięcie obszaru zainteresowania – z aspektów negatywnych w kierunku mocnych stron jednostki, kreowania pozytywnych zjawisk w życiu oraz źródeł spełnienia człowieka (Peterson, Seligman, 2003, s. 15). Uwzględniając perspektywę pozytywną w zarządzaniu, uwaga koncentruje się na pozytywnych wynikach, procesach i talentach jednostki, jak również atutach organizacji. Takie podejście stanowi istotne uzupełnienie dotychczasowych rozważań w naukach o zarządzaniu – koncepcja PPO, dostarczając nowego spojrzenia, wzbogaca obszar zainteresowania tych nauk o elementy pozytywne, nie kwestionując jednocześnie istnienia zjawisk negatywnych (Glińska-Noweś, 2010, s. 39). Elementy stanowiące przedmiot szczegółowych rozważań w nurcie pozytywnym nie stanowią zagadnień nowych – za nowość uznać należy perspektywę, z której są one rozważane.

W koncepcji PPO uwaga skoncentrowana jest na „pozytywnych dewiacjach” i ich determinantach (na przykład strukturach, systemach), motywatorach (takich jak ciekawość, poczucie odpowiedzialności), a także mechanizmach wyjaśniających (między innymi pozytywnych emocjach, pozytywnych relacjach interpersonalnych) oraz ich efektach (w tym kreatywności, zaangażowaniu) (Stahl i in., 2010, s. 441).

Pozytywne zjawiska sprzyjają rozwijaniu potencjału pracowników, poszerzają indywidualne możliwości oraz przyczyniają się do kreowania nowatorskich rozwiązań i osiągania ponadprzeciętnych lub niespodziewanych (lecz pozytywnych) wyników (na poziomie indywidualnym, zespołowym, jak też organizacyjnym) (Stahl i in., 2010, s. 441). Uzyskiwanie ponadprzeciętnych rezultatów umożliwia realizację osobistych celów i aspiracji pracowników, przyczyniając się jednocześnie do rozwoju organizacji.

Jednym z obszarów stanowiących przedmiot zainteresowania w pozytywnej koncepcji organizacji jest zarządzanie talentami. Pojęcie talentu w koncepcji PPO występuje często – przyjmuje się, że do osiągnięcia sukcesu organizacji przyczynia się skoncentrowanie na talentach i mocnych stronach pracowników.

Jednocześnie, jak dowodzą wyniki badań, pracownicy polskich przedsiębiorstw są niedostatecznie przekonani o możliwości wykorzystywania w pracy swoich zainteresowań oraz rozwijania własnych talentów. Zarządzanie talentami nie jest powszechnie stosowanym rozwiązaniem

w przedsiębiorstwach, a w przypadku jego wdrożenia stanowi najniżej oceniany składnik PPO w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (Chodorek, 2013, s. 188). Wnioski, jakie wynikają z badań przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach, potwierdzają wyniki badań międzynarodowych. Zarządzanie talentami postrzegane jest jako najbardziej znaczące zagadnienie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (Boston Consulting Group, 2010, s. 13). Jednocześnie dostrzega się potrzebę zmiany (nawet znacznej) w sposobie zarządzania talentami (PricewaterhouseCoopers, 2012, s. 7), które – będąc jednym z pięciu najczęściej wdrażanych projektów – związane jest z niską satysfakcją z rezultatów uzyskanych w wyniku jego zastosowania (Boston Consulting Group, 2010, s. 13). Współcześnie talent – pracownik utalentowany – postrzegany jest jako czynnik, który umożliwia zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej na złożonym i nieprzewidywalnym rynku.

Pojęcie talentu

Podstawowym wyzwaniem, jakie pojawia się w odniesieniu do działalności jednostek utalentowanych w organizacji, jest sprecyzowanie, kogo identyfikować jako talent. W literaturze przedmiotu nie istnieje jedna, powszechnie przyjęta definicja talentu. Ponadto może ona różnić się pomiędzy organizacjami lub zmieniać w czasie w danym podmiocie. Każda organizacja we własnym zakresie ustala, w jaki sposób i kogo określać mianem talentu.

Talent oznacza niezwykłą, nieprzeciętną zdolność do wykonania czegoś, „wysoki stopień uzdolnienia w jakiejś dziedzinie działalności człowieka” (Szewczuk, 1985, s. 311). Talentem określane są również człowiek obdarzony takimi uzdolnieniami (Słownik wyrazów obcych, 1995, s. 1088). Rozpatrywany jest zatem zarówno w ujęciu przedmiotowym, jak i podmiotowym.

Uwzględniając kontekst organizacyjny, talent określane jest jako suma zdolności danej osoby, jej wewnętrzne dary, umiejętności, wiedza, doświadczenie, inteligencja, osąd, postawy, charakter i starania. Obejmuje ona także zdolność do nauki i rozwoju (Michaels i in., 2001, s. xii).

J.S. Renzulli identyfikuje następujące, charakterystyczne dla talentu cechy intelektualne i pozaintelektualne, które są ze sobą ściśle powiązane (Limont, 1994, s. 21–22):

1. Ponadprzeciętne zdolności, wśród których wyróżnia się: ogólne zdolności, czyli podwyższony potencjał intelektualny oraz zdolności specyficzne, odnoszące się do określonych obszarów i związane z konkretnymi działaniami.
2. Zaangażowanie w pracę, które związane jest z warunkowaniami osobowościowymi, z motywacją.
3. Twórczość, oznaczająca między innymi płynność, elastyczność i oryginalność myślenia, otwartość na doświadczenia, umiejętność podejmowania nowych problemów, ciekawość, badawczość, preferowanie ryzyka w myśleniu i działaniu, estetyzm w rozwiązywaniu problemów, otwartość na wieloznaczność, dużą wrażliwość i emocjonalność, generowanie nowych pomysłów.

Wymienione czynniki są niezbędne, nie stanowią jednak wystarczających wyznaczników talentu. Wysoki poziom osiągnięć w jakiegokolwiek dziedzinie wymaga współdziałania z otoczeniem społecznym, co w swoim modelu zaakcentował F.J. Mönks (Limont, 1994, s. 22). Brak któregokolwiek z elementów lub jego osłabienie w porównaniu z pozostałymi przyczynia się do mniejszej efektywności działań jednostki.

Analiza zaprezentowanych w literaturze przedmiotu definicji i interpretacji talentu stanowi podstawę do wyodrębnienia dwóch najczęściej stosowanych kryteriów, na podstawie których identyfikowane są jednostki utalentowane: aktualne wyniki i osiągnięcia oraz potencjał do dalszego rozwoju. Taka interpretacja akcentuje dwa aspekty – bieżący oraz przyszły. Talent ma zatem istotny wpływ na bieżące i przyszłe wyniki organizacji, a jego utrata lub nieobecność znacząco spowalnia z tego powodu rozwój organizacji (Berger, Berger, 2004, s. 4).

Przedstawiona interpretacja dowodzi, że istotną cechą talentu jest jego wyjątkowość, zatem równocześnie i ograniczona podaż, co w konsekwencji uniemożliwia zaspokojenie popytu organizacji na pracowników utalentowanych. Stąd ważnym zagadnieniem staje się kreowanie warunków – pozytywnych sytuacji, które umożliwią pozyskanie, po czym zatrzymanie talentów w organizacji i osiąganie korzyści z ich aktywności.

Pozytywne aspekty działalności jednostek utalentowanych w organizacji

Mimo że pojęcie talentu ma zabarwienie pozytywne, w literaturze przedmiotu akcentuje się konsekwencje braku talentów w organizacji. Uwaga zwracana jest także na przyczyny zainteresowania zarządzaniem talentami, wynikające ze zmian dokonujących się w potrzebach i oczekiwaniach poszczególnych grup interesariuszy, jak również zmian o charakterze makroekonomicznym, mających niejednokrotnie charakter negatywny (zwłaszcza zmian demograficznych).

Zarządzenie talentami staje się we współczesnych podmiotach zagadnieniem o charakterze kluczowym, stanowi jedno z największych wyzwań. Brak talentów w organizacji oddziałuje negatywnie na jej funkcjonowanie i wyniki, postrzegany jest jako główne zagrożenie dla jej rozwoju (PricewaterhouseCoopers, 2012, s. 7). W literaturze przedmiotu oraz w praktyce identyfikowane są przeszkody uniemożliwiające skuteczne zarządzanie talentami. Precyzuje się również zjawisko „paradoksu talentu”, uwzględniając przede wszystkim relacje jednostki utalentowanej z pozostałymi członkami grupy.

Interpretacja talentu w organizacji odnosi się do powtarzających się wzorców myślenia, odczuwania i zachowania jednostki, które można produktywnie zastosować (Buckingham, Vosburgh, 2001, s. 21). Aby móc to uczynić, niezbędne jest kreowanie warunków, które umożliwią korzystanie z potencjału jednostki utalentowanej, czemu sprzyjają zjawiska pozytywne.

Talent jednostki zależy od czynników wrodzonych, podstawowe znaczenie dla poziomu i jakości indywidualnych

osiągnięć ma jednak proces wychowawczy, a przede wszystkim własna aktywność (Szewczuk, 1985, s. 356) – praca nad sobą, samodoskonalenie, czyli aktywność (wewnętrzna i/lub zewnętrzna), której cele ważne są dla jednostki, jak również otoczenia społecznego (Giza, 2010, s. 43).

Talent ujawnia się stopniowo – w wyniku przemiany wrodzonych uzdolnień w umiejętności, które są praktykowane i systematycznie rozwijane. Zwłaszcza systematyczny, żmudny trening stanowi wyznacznik największych osiągnięć (Tsay, Banaji, 2011, s. 464). Proces uczenia się i praktycznych ćwiczeń wspierany jest zarówno przez czynniki indywidualne (fizyczne, m.in. zdrowie, i psychologiczne – zwłaszcza motywację i wolę, jak również osobowość i odpowiedzialność za własne życie), jak i środowiskowe, wywierające wpływ na poziomie makro (geograficznym, demograficznym, socjologicznym), jak też na poziomie mikro – dotyczącym rodziny, statusu społeczno-ekonomicznego i inne (Gagné, 2000, s. 69). Kontekst sytuacyjny może oddziaływać pozytywnie lub negatywnie na przystosowanie oraz funkcjonowanie społeczne i emocjonalne jednostki, co znajduje odzwierciedlenie w poziomie jej osiągnięć (Sękowski, Jurko, 2010, s. 19).

Pozytywne efekty działalności jednostek utalentowanych – imponujące, ponadprzeciętne osiągnięcia w wielu aspektach, na poziomie indywidualnym, zespołowym oraz organizacyjnym – związane są z ich rozwojem, co umożliwia im duży potencjał. Pomnażanie talentów postrzegać należy zatem jako niezbędne – zarówno z perspektywy jednostki, jak i organizacji. Odnosząc się do słów ujętych w Ewangelii wg św. Mateusza, „każdemu (...), kto ma, będzie dodane i będzie miał w nadmiarze. A temu, kto nie ma, i to, co ma, będzie zabrane”¹. Z przedstawionej w Ewangelii przypowieści o talentach wynika, że pomnażanie talentów związane jest z radością, natomiast ich ukrywanie naraża na zubożenie. Zasoby w postaci talentu należy zatem pomnażać², czego uwarunkowania dotyczą zarówno jednostki, jak i jej otoczenia i związane są z kreowaniem zjawisk pozytywnych.

Zagadnienie to jest także szczególnie istotne w procesie kreowania prorozwojowych zachowań pracowników (Haffer, 2010, s. 196). Samokształtowanie, w wyniku doświadczania własnej skuteczności, stanowi jednocześnie wyznacznik podmiotowości człowieka (Giza, 2010, s. 44, 48). Talent jako podmiot ulega oddziaływaniu otoczenia i otoczenie to tworzy. Samodzielna ingerencja w dokonujące się wokół wydarzenia jest dla niego charakterystyczna. Oznacza to, że może on je przerywać, dokonywać modyfikacji zachodzących procesów i ukierunkować je w stronę pożądaných i korzystnych dla siebie celów, a także inicjować nowe procesy i zdarzenia, które nie powstałyby wcale bądź też w danym miejscu i chwili, gdyby nie jego inicjatywa (Lipiec, 1997, s. 75). Aktywność talentu generuje zatem wartość dodaną dla organizacji, zespołu, a także na poziomie indywidualnym.

Typowe dla talentu jest poczucie sprawstwa. Jako podmiot przyjmuje sprawczy stosunek do siebie oraz świata – najpierw dynamizuje siebie, a poprzez siebie oddziałuje na swoje otoczenie – czyni więcej niż tylko działa czy wspiera, gdyż mobilizuje, inspiruje i dynamizuje pozostałe jednostki

(Żurkowska, 2013, s. 52). Jest „obecny” w organizacji, co wymaga od niego nieustających, wręcz radykalnych zmian form i przejawów własnego działania.

Wybitność jednostki utalentowanej związana jest więc nie z pojedynczymi cechami, lecz z jej aktywnością. Jest ona osiągana w wyniku interakcji świadomości swoich potencjałów oraz umiejętności organizacji własnych działań w środowisku (Giza, 2010, s. 45).

Jednostki ponadprzeciętnie zdolne i twórcze wykazują większą motywację wewnętrzną niż pozostałe, co sprawia, że są bardziej odporne na trudności i mają większe predyspozycje do radzenia sobie w sytuacjach trudnych, odznaczają się większą pracowitością i wytrwałością, całkowitym zaangażowaniem w działanie z zakresu preferowanej dziedziny, poświęcając jej dużo czasu. Cechuje je ciekawość, dążenie do rozwoju osobistego (Sękowski, Jurko, 2010, s. 16). Cechy te umożliwiają osiąganie pozytywnych rezultatów podejmowanych działań. Nastawienie talentu na refleksję, świadomość własnych możliwości, poczucie wewnętrznego dystansu (wobec siebie i podejmowanej aktywności) zapewniają efektywność działania. Adekwatna i wysoka samoocena umożliwia realizację ambitnych zadań (wyzwania stanowią jednocześnie czynniki motywujące jednostki utalentowane) oraz ich satysfakcjonujące wykonanie. Sukcesy prowadzą do wysokiej samooceny, a w konsekwencji do pozytywnego ustosunkowania się do siebie oraz poczucia własnej wartości, co wzmacnia wytrwałość w dążeniu do realizacji celów (Chelpa, 2005, s. 33).

Talenty są również odporne na stres, co sprawia, że w sytuacjach trudnych potrafią sprawnie realizować zadania (Chelpa, 2005, s. 33). Stabilność emocjonalna stanowi charakterystykę, która oddziałuje na rezultaty działania – lepsze wyniki osiągają osoby opanowane, reagujące w sposób mało emocjonalny niż osoby o wysokim stopniu neurotyzmu (Jarmuż, 1998, s. 163–173).

Przedstawione atuty jednostek utalentowanych dowodzą, że tworzą one niewielką grupę osób w organizacji – akcentuje się, że stanowią 3% zatrudnionych, a w przedsiębiorstwach osiągających największe sukcesy – 5% (Berger, Berger, 2011, s. 5–6). Jednocześnie wypracowują wyniki średnio o 40–50% wyższe niż wykonawcy przeciętni (Eichinger, Lombardo, 2004, s. 5).

Zaakcentować należy, że warunkiem ujawniania się przedstawionych pozytywnych efektów jest niewątpliwie także zdolność dostrzegania potencjalnych zagrożeń, problemów w działaniu talentów w organizacji, jak również przełamywanie barier we współpracy jednostek utalentowanych i pozostałych. Uzasadnione zatem wydaje się integrowanie ujęcia „tradycyjnego”, uwzględniającego bariery i ograniczenia w funkcjonowaniu jednostek utalentowanych w organizacji z perspektywą PPO.

Warunki korzystania z potencjału talentów

Uzyskanie korzyści z potencjału jednostek utalentowanych, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym, wymaga kreowania zjawisk pozytywnych, które umożliwią identyfikację talentów, sprzyjają

rozwojowi ich potencjału, jak również twórczości. Wśród podstawowych warunków wskazać można na następujące:

- Stworzenie możliwości rozwoju w wyniku uczenia się przez doświadczenie, uczenia się od bardziej doświadczonych pracowników, nie bez znaczenia jest również coaching i mentoring (Deloitte, 2008, s. 8). Pracownik utalentowany ma świadomość, że jeżeli jego krzywa uczenia się ulegnie spłaszczeniu, ograniczone zostaną równocześnie jego przyszłe możliwości rozwoju. Używanie pozytywnych wyników w przedstawionym obszarze wymaga elastycznego stosowania określonych metod dla poszczególnych jednostek (Kopeć, 2015, s. 71).
- Zapewnienie możliwości korzystania z wiedzy nieformalnej – ukrytej (w mniejszym stopniu z wiedzy formalnej – jawnej), która kreowana jest w wyniku licznych interakcji i relacji osobistych (Miś, 2008, s. 142). Istotne jest zatem kształtowanie kultury organizacyjnej zapewniającej pomoc współpracowników, którzy dysponują wiedzą ekspercką, wynikającą z wielu lat doświadczeń. Podstawowym zagadnieniem w tym zakresie staje się kształtowanie pozytywnych relacji interpersonalnych, w celu ograniczenia barier dzielenia się wiedzą. Cennym rozwiązaniem może okazać się również stworzenie platformy wymiany wiedzy przy zastosowaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych.
- Zapewnienie warunków sprzyjających zgłaszaniu propozycji usprawnień, jak również realizacja pomysłów umożliwiających poprawę skuteczności i efektywności działania. Praktyczne zastosowanie posiadanej wiedzy, zdobytych umiejętności umożliwia uzyskiwanie korzyści jednostce – lepsze wykonywanie zadań, grupie – poprawę współpracy, oraz organizacji, dla których konsekwencją wdrożenia nowych, niejednokrotnie innowacyjnych rozwiązań jest zazwyczaj poprawa konkurencyjności.
- Odpowiednie rozmieszczenie jednostek utalentowanych w celu zsynchronizowania ich potencjału ze stanowiskiem pracy, na którym może być on najlepiej wykorzystany. Rozmieszczenie polega przede wszystkim na dopasowaniu kandydatów do takich stanowisk pracy, na których będzie możliwe pełne wykorzystanie ich potencjału. Oznacza ono również poszukiwanie rozwiązań dla tych pracowników, którzy zostali źle dopasowani do wykonywanych zadań – nie znaczy to, że posiadają oni niewystarczające kompetencje, lecz mogą dysponować kompetencjami i potencjałem, które nie są wykorzystywane na obecnych stanowiskach. Działania w tym obszarze polegają ponadto na nieustannym rozwijaniu umiejętności, zainteresowań i zdolności talentów adekwatnie do celów strategicznych organizacji (Deloitte, 2008, s. 8).
- Umożliwienie realizacji zadań złożonych, stanowiących wyzwanie. Jest to forma uczenia się. Ponadto istotne jest komunikowanie celów do realizacji, co ukazuje oczekiwania wobec jednostek utalentowanych i stwarza im poczucie osiągnięć.
- Zapewnienie szerokiego zakresu autonomii w działaniu oraz swobody w wyborze sposobu realizacji zadania i jednocześnie przekazanie odpowiedzialności za powierzone zadania. Korzystnym rozwiązaniem może okazać się MBO (*Management by Objectives*), jak również

powiązanie efektywności indywidualnej z efektywnością zagregowaną (zespołu, wydziału, organizacji), co premiuje indywidualną inicjatywę oraz odpowiedzialność i równocześnie wzmacnia współpracę.

- Umożliwienie udziału w zarządzaniu. Jednostki utalentowane są wewnętrznie zmotywowane, chcą działać na rzecz organizacji. Brak możliwości działania skutkować może demotyacją i spadkiem zaangażowania w wykonywane zadania. W celu zapobieżenia takiej sytuacji korzystne może okazać się opracowanie planów dotyczących wykorzystania ich wiedzy, umiejętności i możliwości, w postaci między innymi planu rozwoju osobistego – indywidualnej ścieżki kariery, lub planów sukcesji, planów rotacji czy utworzenia kadry rezerwowej. Należy mieć na uwadze, że tradycyjne ścieżki kariery powinny zostać zastąpione przez rozwój szans i przemieszczenia wspierające indywidualne i unikalne atuty talentu.
- Zapewnienie szacunku i otwartej komunikacji, a także poczucia własnej wartości. W przedstawionym zakresie kluczowa jest rola kultury organizacyjnej. Obowiązujące w organizacji normy i wartości powinny przejawiać się w zachowaniach kadry zarządzającej w relacjach między innymi z podwładnymi. Uznanie dla wkładu pracowników utalentowanych, włączenie ich do procesu podejmowania decyzji, zapytania o zdanie i propozycje rozwiązań pojawiających się problemów, jak również pochwała – to wszystko sprawia, że talenty czują się szanowane i docenione. Dodatkowo, udzielanie informacji zwrotnej oznacza wykazywanie rzeczywistego zainteresowania potrzebami talentów, ich karierą oraz budowanie więzi z przełożonymi. Informacja ta w przypadku jednostki utalentowanej ma znaczenie kluczowe dla jej dalszego rozwoju, ponieważ dotyczy oczekiwań (pożądanych zachowań, wyników), interpretacji zdobytych informacji przez podmioty oceniające oraz ukazania konsekwencji. Działania te powodują, że talenty postrzegają troskę o nich jako o osoby i czują się docenione (Remillard, 2012).
- Zaangażowanie osób i jednostek odpowiedzialnych za opracowywanie i wdrażanie programów zarządzania talentami. Należy zwrócić uwagę na przejrzystość systemu zarządzania talentami i obiektywizm stosowanych kryteriów – ważne jest, aby pracownicy, których określono jako talenty, zostali o tym poinformowani. Istotne jest zaangażowanie kierownictwa wyższego szczebla, odpowiedzialnego przede wszystkim za opracowanie strategii zarządzania talentami zgodnie z zamierzeniami strategicznymi przedsiębiorstwa, jak też rola działów HR. Znaczenie ma również uwzględnienie zróżnicowanych wartości i oczekiwań jednostek utalentowanych, co wymaga dokonania segmentacji poszczególnych grup pracowników ze względu między innymi na kryterium wieku, działu zatrudnienia czy otoczenie kulturowe. Rozbieżność między wyobrażeniem przełożonych o potrzebach jednostek utalentowanych a rzeczywistością sprzyja niewłaściwemu opracowaniu programów zarządzania talentami.

Realizacja przedstawionych działań przyczyni się do osiągnięcia korzyści zarówno przez organizację, jak i jednostkę utalentowaną oraz jej współpracowników.

Podsumowanie

Istotną cechą zarządzających staje się współcześnie umiejętność łączenia złożoności i niepewności otoczenia oraz potencjału jednostek utalentowanych. Wykorzystywanie szans pojawiających się w środowisku zewnętrznym stanowi podstawę do rozwoju organizacji. Działanie takie jest możliwe, gdy stworzone zostaną warunki do korzystania z potencjału talentu. Jego wybitne cechy oraz ponadprzeciętne osiągnięcia sprawiają, że aktywność pracowników utalentowanych staje się istotnym obszarem zainteresowania zarządzających.

Przedstawione działania, polegające na kreowaniu zjawisk pozytywnych w celu identyfikacji jednostek utalentowanych, korzystania z ich potencjału i rozwoju tego potencjału, nie wyczerpują wszystkich możliwości. Nie można wskazać uniwersalnych rozwiązań, gdyż skuteczne zarządzanie talentami powinno być dostosowane do specyfiki organizacji, przyjętej strategii biznesowej. Oznacza to, że rozwiązania skuteczne w jednej organizacji mogą nie zapewnić sukcesu w innej. Jednocześnie przedstawione propozycje są na tyle ogólne i uwzględniające potrzeby oraz oczekiwania jednostek utalentowanych, że skoncentrowanie się na nich przyczynia się do poprawy szeroko interpretowanych wyników organizacji. Podstawowym zagadnieniem staje się zatem kształtowanie kultury organizacyjnej wpierającej uczenie się i ciągły rozwój oraz korzystnego klimatu organizacyjnego, zapewniającego dobre samopoczucie. Stworzenie warunków, w których preferowane są wartości szczególnie ważne dla talentów, ułatwia równocześnie pozyskanie jednostek utalentowanych i zapobiega ich odejściom. Skuteczność w tym zakresie związana jest z podejmowaniem wielu różnorodnych działań, nie tylko koncentrowaniem się na wybranych obszarach. Trafność sformułowanych konkluzji potwierdzić może jednak dopiero przeprowadzenie badań empirycznych, pozostających w zamierzeniach autorki opracowania.

Jako oczywiste natomiast przyjąć można spostrzeżenie, że talent, jako element PPO, przyczynia się do rozwoju organizacji – poprzez swoją aktywność stanowi wręcz twórcę tego rozwoju. Nie jest więc wyłącznie częścią organizacji. Należy o niego zatem dbać, gdyż jednocześnie na skutek rozwoju organizacji następuje jego urzeczywistnienie.

dr Anna Mazurkiewicz
Uniwersytet Rzeszowski
Wydział Ekonomii
 e-mail: annam@ur.edu.pl

Przypisy

- 1) Mt 25, 14–30, Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu, 1999, Księgarnia Świętego Wojciecha, Poznań.
- 2) Posiadanie określonych zasobów w świecie akademickim, takich jak np. prestiż, umożliwia otrzymywanie dalszych zasobów w postaci autorytetu, popularności, lecz również zasobów o charakterze materialnym – nagród, grantów i in. Sytuacja ta

powoduje dalsze bogacenie się tych, którzy już posiadają zasoby i którzy na skutek wzrostu prestiżu i popularności, zyskania większego autorytetu powodują relatywne ubożenie tych, którzy takich zasobów nie posiadają. Osoby należące do drugiej grupy są mniej dostrzegane, a zatem i mają mniejsze szanse na uzyskanie nagród różnej postaci. Stają się zatem „ubożsi”. Zjawisko to, opisane przez R.K. Mertona (1968, s. 56–63), nazwane zostało przez niego „efektem św. Mateusza”. Współcześnie jest ono odnoszone do innych aspektów życia, takich jak edukacja, dochody gospodarstw domowych, rozwój gospodarczy, a także do organizacji – zagadnienia kariery, wydajności pracowników czy rozwoju organizacji (Bothner i in., 2010, s. 82).

Bibliografia

- [1] Berger L.A., Berger D.R. (2004), *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, & Promoting your Best People*, McGraw-Hill, New York.
- [2] Berger L.A., Berger D.R. (2011), *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*, McGraw-Hill, New York.
- [3] Boston Consulting Group (2010), *Creating People Advantage 2010. How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times*, www.bcg.com, access date: 13.01.2016.
- [4] Bothner M.S., Haynes R., Lee W., Bishop Smith E. (2010), *When do Matthew Effect Occur?* „Journal of Mathematical Sociology”, Vol. 34, pp. 80–114.
- [5] Buckingham M., Vosburgh R.M. (2001), *The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!* „Human Resource Planning”, No. 24(4), pp. 17–23.
- [6] Chelpa S. (2005), *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa, s. 28–36.
- [7] Chodorek M. (2013), *The Role of Talent Management in Creating Pro-developmental Outcomes of Positive Organisational Potential*, [in:] M.J. Stankiewicz (ed.), *Positive Management. Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, „Dom Organizatora”, Toruń, pp. 179–202.
- [8] Deloitte (2008), *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work*, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK_Consulting_TalenMgtResearchReport.pdf, access date: 12.01.2016.
- [9] Eichinger R.W., Lombardo M.M. (2004), *The ROI on People – The 7 Vectors of Research*, Lominger Limited, Inc., Minneapolis.
- [10] Gagné F. (2000), *Understanding the Complex Choreography of Talent Development*, [in:] K.A. Heller, F.J. Mönks, R.J. Sternberg, R.F. Subotnik (eds.), *International Handbook of Giftedness and Talent*, Elsevier, Oxford, pp. 67–80.
- [11] Giza T. (2010), *Problemy samokształtowania się uczniów zdolnych*, [w:] W. Limont, J. Cieślukowska, J. Dreszer (red.), *Osobowościowe i środowiskowe uwarunkowania rozwoju ucznia zdolnego*, Tom II, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń, s. 39–52.
- [12] Glińska-Neweś A. (2010), *Pozytywny potencjał organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń, s. 37–52.
- [13] Haffer R. (2010), *Relacje pomiędzy komponentami modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań Pozytywnego Potencjału Organizacji*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń, s. 159–213.
- [14] Jarmuż S. (1998), *Zastosowanie modelu „Wielkiej Piątki” w doborze i ocenie personelu*, [w:] T. Witkowski (red.), *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Wydawnictwo PSB, Kraków, s. 158–177.
- [15] Kopeć J. (2015), *Kształtowanie strategii rozwoju talentów w organizacji*, [w:] A. Springer (red.), *Talent jako czynnik sukcesu organizacji*, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań, s. 63–74.
- [16] Limont W. (1994), *Synektyka a zdolności twórcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1994.
- [17] Lipiec J. (1997), *Wolność i podmiotowość człowieka*, FALL, Kraków.
- [18] Merton R.K. (1968), *The Matthew Effect in Science*, „Science”, Vol. 159, pp. 56–63.
- [19] Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001), *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston.
- [20] Miś A. (2008), *Charakterystyka procesów rozwojowych pracowników utalentowanych*, [w:] A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków.
- [21] Peterson Ch.M., Seligman M. (2003), *Positive Organizational Studies: Lessons from Positive Psychology*, [in:] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, pp. 14–27.
- [22] PricewaterhouseCoopers (2012), *Delivering Results Growth and Value in a Volatile World. 15th Annual Global CEO Survey 2012*, <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/pdf/15th-global-pwc-ceo-survey.pdf>, access date: 13.01.2016.
- [23] Remillard B. (2012), *Seven Ways to Motivate Top Talent in De-Motivating Times*, <http://chiefexecutive.net/seven-ways-to-motivate-toptalent-in-de-motivating-times>, access date: 09.05.2016.
- [24] Sękowski A., Jurko M. (2010), *Wybitne zdolności jako wymiar psychologiczny i pedagogiczny*, [w:] W. Limont, J. Dreszer, J. Cieślukowska (red.), *Osobowościowe i środowiskowe uwarunkowania rozwoju ucznia zdolnego*, Tom I, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń, s. 11–31.
- [25] *Słownik wyrazów obcych* (1995), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [26] Stahl G.K., Mäkelä K., Zander L., Maznevski M.L. (2010), *A Look at the Bright Side of Multicultural Team Diversity*, „Scandinavian Journal of Management”, No. 26, pp. 439–447.
- [27] Szewczuk W. (red.), (1985), *Słownik psychologiczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- [28] Tsay Ch.-J., Banaji M.R. (2011), *Naturals and Strivers: Preferences and Beliefs about Sources of Achievement*, „Journal of Experimental Social Psychology”, No. 47, pp. 460–465.
- [29] Żurkowska G. (2013), *Demokracja radykalna*, „Sofija”, Nr 13, s. 51–64.



Talent as a Part of Positive Organizational Potential

Summary

Today, talent is seen as a factor which enables the organization to achieve success in an unpredictable and complex environment. Therefore, it is of particular interest to managers.

Its superiority results from specific and outstanding features, generated from positive results on the individual level, as well as the team and organizational level. Simultaneously, the characteristics of talent cause its activity to be associated with negative implications, reflected particularly on the group level – in its relations with other group members. Thus, it is necessary to create certain conditions – positive phenomena that allow the use of high potential of talent.

This article attempts to highlight the significance of talented employees in the organization, taking into account the

positive aspect of the same individual's activities. This approach is supplementary to the up-to-date considerations in management sciences, where their area is enriched with positive elements.

The considerations which determine the individual's prominence were related to the characteristics of its talent. Conditions, concerning the factors particularly important for the talented individuals, which enable the creation of their positive behavior, have been identified. On the basis of the observations it has been concluded that the basic prerequisite in achieving the talented individuals activity benefits, becomes the shaping of the organizational culture, which fosters continuous education, development and favorable organizational atmosphere, ensuring the individual's well-being.

Keywords

Positive Organizational Potential, talent, talent management

INNOWACYJNE ROZWIĄZANIA W ZARZĄDZANIU ENERGIAŁ A KORZYŚCI BIZNESOWE DLA INTERESARIUSZY

Bożena E. Matusiak

Wprowadzenie

W dobie dynamicznego rozwoju technologii również energetyka doświadcza niebywałego skoku rozwojowego (Dyrektywa, 2009) w kierunku inteligentnego i efektywnego (Dyrektywa, 2012) zarządzania energią (USEF, 2013). Przekłada się to na liczne prace badawcze i projektowe (Joint Research Centre, 2014) w obszarze poszukiwania najróżniejszych rozwiązań dla potrzeb rynkowych i dla usprawnienia procesów biznesowych przedsiębiorstw energetycznych. Dodatkowo zmienia się orientacja przedsiębiorstw z ukierunkowania podaźowego na popytowy i orientację na klienta (Hill, 2015). Problematyka zarządzania popytem w energetyce nie jest nowa (Hatzigariou, 2014), jednak to, co obecnie umożliwia technologia, daje ogromne wyzwania dla budowania inteligentnego, bardziej efektywnego systemu i powstawania nowych usług, dotąd nieistniejących w obszarze zarządzania w energetyce (Kotsis i in., 2015). Niezwykle ciekawym przykładem konsekwentnego realizowania polityki w kierunku rozwoju smart grid są, zdaniem autorki, m.in. takie kraje, jak Dania, Norwegia, Holandia, Niemcy, Anglia, również Hiszpania czy Włochy (Lewandowski, Mroczek, 2013).

Artykuł ujmuje przedstawioną problematykę w podejściu projektowym, stosując metodę badawczą projektową, opisuje przypadek innowacyjnego biznesu – pomysłu na nową usługę rynkową¹. Podstawą wiedzy i prac projektowych była analiza i studia literaturowe oraz studia przypadków, wykonane w ramach kontraktu na realizację zadań projektu. Autorka wraz z zespołem przy wykonywaniu prac projektowych korzystała z koncepcji i teorii wypracowanych przez takich autorów, jak: A. Osterwalder, Y. Pigneur (2012), J. Brzóska (2007), B. Nogalski (2011), J. Magretta (2002), dotyczących koncepcji budowania modelu biznesu, teorii konkurencji oraz praw rynkowych (Porter, 1996; Chesbrough, Rosenbloom, 2002).

Opis problemu badawczego

Problem badawczy dotyczy koncepcji modelu biznesu i innowacyjnych rozwiązań technologicznych w obszarze zarządzania energią w dobie rozwoju licznych źródeł rozproszonej generacji i polega na znalezieniu odpowiedzi na następujące rozpoznane potrzeby rynku i przedsiębiorstw energetycznych:

Jak uwolnić elastyczność energetyczną użytkowników systemu elektroenergetycznego dla celów zwiększenia efektywności energetycznej w systemie, zmniejszenia strat sieciowych, zmniejszenia zapotrzebowania na energię wprowadzenia zmian w rozwiązaniu rynkowe dla zarządzania stroną popytową w energetyce oraz w efekcie zmniejszenia cen energii dla użytkownika?

Obecnie problem wprowadzenia nowych usług na rynek energii, w tym elastyczności energetycznej, rozpatrywany jest w ramach wielu projektów europejskich (projekty europejskie: Increase, City-Zen, ePlus, Sustainable Places, S3C i wiele innych) i uznany jest za jeden z kluczowych dla aktywnego zarządzania popytem (Okulski i in., 2015). Jednym z projektów jest projekt e-balance, na podstawie którego opracowano propozycję innowacyjnego podejścia do rozwiązania tego problemu, prezentując ideę zarządzania wymianą energii w inteligentnym otoczeniu. Projekt kończy się demonstracją gotowego systemu ICT dla usługi bilansowania, która zostanie wdrożona w Borsbergen (Holandia). Testowany będzie na grupie 43 gospodarstw domowych w 2017 roku.

Jak efektywnie zarządzać źródłami odnawialnymi w systemie elektroenergetycznym – szczególnie przy dużym ich nasyceniu, tj. przy coraz większej liczbie farm wiatrowych i fotowoltaicznych, produkujących energię w godzinach małego na nią zapotrzebowania, wzrastającej liczbie samochodów elektrycznych, czy paneli fotowoltaicznych wśród prosumentów? Jak zarządzać energetycznie zintegrowanym sprzętem domem? Jak zarządzać wymianą energii w nowo budowanych sieciach i mikrosieciach inteligentnych?

Obecnie, ze względu na znaczne nasycenie źródłami odnawialnymi na przykład w Niemczech – jest to pilna potrzeba systemu i rynku niemieckiego. Jednak nie tylko. Takie kraje, jak Włochy, Francja, Hiszpania, również borykają się z potrzebą rozwoju smart grid w kierunku zarządzania mikrosieciami (Hatzigariou, 2014) i także bilansowania źródeł odnawialnych. Z jednej strony wszystkie kraje Europy rozwijają możliwości wprowadzenia energii odnawialnej, z drugiej strony jest ona niestabilna, nieprzewidywalna i sprawia duże problemy związane z dokładnym przewidywaniem jej wielkości wprowadzanej do sieci. Byłoby znacznie efektywniej, gdyby nadmiary energii w pewnych godzinach doby można było spożytkować (na przykład zmagazynować), w pewnych zaś wykorzystać dodatkowo lub znacznie zrezygnować z odbiorów.

Jak wprowadzić bilansowanie lokalne, w inteligentnych osiedlach, dzielnicach czy miastach, przy czym jak aktywować zaangażowanie klientów w działania dotyczące aktywnego zarządzania zapotrzebowaniem na energię elektryczną, a w przyszłości na różne formy energii dla zaspokojenia potrzeb swojego domu, biznesu i tym podobne?

Bilansowanie lokalne jest jednym z zasadniczych problemów do rozwiązania w przypadku dużej liczby źródeł niestabilnych (odnawialnych). Wyobraźmy sobie, że można skłonić odbiorcę i aktywnego prosumenta do zużycia większej ilości energii, gdy energia jest wyjątkowo tania i również – za dodatkową zapłatą – poprosić odbiorcę o wstrzymanie się od konsumpcji, gdy cena energii w systemie jest bardzo droga lub jej brakuje. Umiejętne zarządzanie systemem rozporozsowanym sterowania na poziomie technicznym, jak

też stworzenie systemu rynkowego rozwiązania w czasie rzeczywistym oraz właściwego systemu opłat i gratyfikacji jest wyzwaniem organizacyjnym i technologiczno-technicznym, niezbędnym do rozwiązania dla nowoczesnego rynku energii. Skuteczne propozycje rozwiązania tego problemu obecnie znacznie poprawią efektywność energetyczną, a ta według dyrektyw KE jest jednym z priorytetów rozwoju zrównoważonego środowiska.

Proponowana koncepcja biznesu i rozwiązania technologiczne

W projekcie e-balance (IHP, 2016), na podstawie analizy rynku oraz istniejących potrzeb przedsiębiorstw dystrybucyjnych wypracowano pewien model koncepcji biznesu dotyczący utworzenia platformy zarządzania o nazwie e-balance, przyjmując następujące założenia i tym samym wyjaśniając i realizując istotę proponowanego rozwiązania:

Tworzony system dotyczy zarządzania bilansowaniem lokalnym, tj. będzie bilansował konsumpcję i produkcję energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych w inteligentnym otoczeniu lokalnie, uwalniając elastyczność energetyczną i realizując aktywny popyt.

System e-balance odwzorowuje hierarchiczną strukturę fizycznego systemu elektroenergetycznego – tj. na każdym poziomie hierarchicznej, fizycznej struktury systemu zaprojektowane są urządzenia sterujące i zarządzające informacją, jak też bilansowaniem na podstawie profili energetycznych budowanych w tak zwanym podejściu bottom-up (od dołu do góry).

System zarządzania bilansowaniem ma strukturę fraktalną. Oznacza to, że na każdym poziomie jest on odzwierciedleniem zasady działania poziomu najniższego – zgodnie z ideą rozumienia fraktali.

Na podstawie algorytmu Triana (Bakker, 2012) system w czasie rzeczywistym będzie bilansował produkcję i konsumpcję energii elektrycznej na najniższym poziomie hierarchii sieci, przesuwając ewentualne niezbilansowanie na kolejne poziomy bilansowania w hierarchicznej strukturze systemu, używając do tego celu tak zwanych profili energetycznych. Innowacyjność tego podejścia dotyczy zarówno zaprojektowanych urządzeń fizycznych, algorytmów, jak i pomysłu i koncepcji biznesowej – jak system ma generować korzyści dla poszczególnych interesariuszy.

Decyzje aktywnego prosumenta i konsumenta w systemie są kluczowe. System jednak jest tak skonstruowany, by jedynie zachęcać, a nie zmuszać uczestnika do aktywności. System zachęt i gratyfikacji oraz informacji online z rynku, w tym także precyzyjnych informacji z modułu prognostycznego, dotyczących przewidywania zarówno poziomu zapotrzebowania, jak i zużycia energii (aktualizacja co 15 minut), będzie współpracował z systemem zarządzania zapotrzebowaniem i konsumpcją energii lokalnie w domu, firmie czy sklepie. Tu należy podkreślić, że użytkownikiem systemu jest każdy, kto chce aktywnie zarządzać swoimi źródłami odbioru bądź produkcji energii – więc może być to zarówno właściciel domu, jak i właściciel firmy czy elektrowni, jak też zarządca (agregator) dla dowolnie wytyczonego obszaru sąsiedzkiego bądź dzielnic.



System e-balance w efekcie zarządza aktywnie wymianą energii i jest jedną z propozycji innowacyjnego podejścia do zarządzania popytem i elastycznością energetyczną w całym systemie energetycznym na poziomie kraju. Jest nowym podejściem i spojrzeniem na zarządzanie relacjami między zaangażowanymi podmiotami takiej wymiany. Wymaga przededefiniowania ról biznesowych podmiotów, rozszerzenia, a nawet zmiany dotychczasowej działalności.

Głównym, „elementem” systemu e-balance są nowe podmioty, zwane podmiotami agregacji (agregatorzy). Ich zadaniem jest właściwe zarządzanie systemem zachęt oraz sygnałów wysyłanych do współpracujących aplikacji klienckich w celu uaktywnienia ich działań, jak też do celów komunikacji z właściwym przedsiębiorstwem użyteczności publicznej (OSD – operator systemu dystrybucyjnego) oraz sprzedawcami. Agregator jest właściwym podmiotem zarządzającym systemem bilansowania. Należy wspomnieć, że system u klienta będzie działał automatycznie, zgodnie z ustawieniami właściwych scenariuszy działań i strategii zakodowanych na urządzeniach klienckich, takich jak smart aplikacja/panel zarządzania, smart zmywarki, lodówki, gniazdka, termostaty czy sterowniki grzałkami bojlerów.

Firmy dystrybucyjne, które zarządzają i odpowiadają za właściwe działanie systemu dystrybucyjnego na niskich i średnich napięciach, są głównymi zainteresowanymi (*main stakeholders and owners*) w tworzeniu i upowszechnianiu omawianego systemu. System ten zapewnia im określone dodatkowe benefity oprócz optymalizacji przepływów w sieci, także utrzymanie jakości dostaw, łatwiejsze rozpoznawanie i zarządzanie awariami w systemie, jak również rozpoznawanie i zapobieganie kradzieżom energii z sieci czy optymalne zarządzanie inwestycjami w modernizację i rozwój sieci (dodatkowe zaprojektowane funkcjonalności). W projekcie uczestniczą dwie firmy dystrybucyjne EDP (Portugalia) oraz Allander (Holandia). Wdrożenie – test systemu będzie przebiegał w wyżej wymienionych krajach.

Wyniki analizy korzyści biznesowych proponowanej koncepcji biznesu dla rozpoznanych interesariuszy

Reasumując wyżej przedstawione założenia, w ramach projektu e-balance zaprojektowano rozproszony system (platformę) dotyczący nowego jakościowego podejścia do zarządzania źródłami rozproszonymi. Wprowadzając bilansowanie lokalne, zapewniać on będzie optymalne wykorzystanie możliwości sterowania produkcją, jak też konsumpcją energii. Nowy sposób zarządzania polega między innymi na tym, że wprowadzono pośredników – agregatorów lokalnych, którzy odpowiadają z jednej strony za właściwe sygnały wysyłane do użytkowników sieci (uczestników systemu e-balance) – zarówno cenowe, jak i informacyjne oraz techniczne, z drugiej strony za rozliczenia i gratyfikację dla każdej ze stron uczestniczących w bilansowaniu przeprowadzanym na dowolnym poziomie krajowej sieci elektroenergetycznej. Koncepcja nowego biznesu dla agregatora, ale też dla pozostałych uczestników opiera się na wypracowanej strategii win-win, zapewniającej korzyści i zyski dla każdej ze stron.

Oto pokrótce opis, jak system będzie działać w swojej idei (Matusiak i in., 2015; Matusiak, 2015; Piotrowski i in., 2014).

W systemie zarządzania operator sieci dystrybucyjnej zauważa (dzięki właściwym prognozom, w interwałach, co 15 minut – a więc prawie w czasie rzeczywistym), że system będzie niewydolny, pogorszy się jakość energii dostarczanej lub zabraknie energii, gdyż zgodnie z informacjami uzyskanymi z monitoringu przepływów w sieci, takie informacje przekazują urządzenia i systemy technologiczne. Operator może wysłać sygnał do swoich współpracujących agregatorów – prośba o obniżenie zużycia. Sytuacja może być analogiczna w przypadku podwyższenia zużycia – wtedy prośba o dodatkową konsumpcję. Agregatorzy na obszarach sobie podległych, poprzez urządzenia systemu e-balance, mogą komunikować informacje do jednostek sterujących w domach, firmach (CMUs – *customer management units*), „prosząc” o odpowiednie korekty. Uzyskując w ten sposób odpowiedzi od swoich aktywnych systemów klienckich, budując profil energetyczny (portfolio energetyczne) dla danego poziomu zarządzania, agregatorzy oferują w zamian wynagrodzenie za takie działanie klienta. Przesyłają odpowiedź do poziomów wyższych agregacji – zgodnie z hierarchią urządzeń systemu e-balance. Całkowity zagregowany profil – prognoza najbliższego wykonania – jest odsyłany do operatora. Jeśli to dalej nie satysfakcjonuje operatora, proces się iteracyjnie powtarza aż do uzyskania w efekcie najmniejszego możliwego niezbilansowania w danym obszarze operatora. Taką ofertę operator może złożyć na rynek bilansujący jako uzyskanie efektu elastyczności energetycznej. Za wszelkie działania uczestników systemu – prosumentów jest oferowana zapłata. Może to być w formie zmniejszenia taryf, w formie dodatkowych gratyfikacji, finansowych, jak też niefinansowych (Matusiak, 2015). Agregatorzy współpracują ze sprzedawcami, gdyż to oni w rezultacie dokonują wszelkich rozliczeń finansowych. Sprzedawca realizuje niejako uzyskany efekt w postaci dostarczenia do obszaru takiego bilansowania tylko tyle energii i dokładnie tyle, ile jest potrzebne w danym czasie. Proces jest ciągły i przebiega iteracyjnie, niezmiennie cały czas dla kolejnych interwałów 15-minutowych.

W artykule autorka stara się nie wymieniać technologii i procesów technicznych, jakie związane są z tak skomplikowanym procesem zarówno fizycznym, jak i organizacyjno – zarządczym, obejmującym w sposób rozproszony cały system energetyczny danego kraju. Należy tu wspomnieć jedynie o konieczności stosowania standardów informatycznych, jak i rozwiązań dedykowanych obsługi komunikacji między maszynami, innymi standardami i stosami informacyjnymi, wymiany informacji w tak rozległym procesie. Podstawowa specyfikacja techniczna systemu jest prezentowana w dokumentacji projektu.

Rozpoznano dziesięciu głównych interesariuszy nowego systemu i są to: prosumenci, operatorzy sieci dystrybucyjnej (OSD), agregatorzy (nowe podmioty – przedsiębiorstwa na rynku), sprzedawcy, producenci energii ze źródeł tradycyjnych, dostawcy informacji rynkowych – niezależni dostawcy usług (internet providers i inni),

Tab. 1. Podstawowe korzyści i role biznesowe, planowane w systemie e-balance

Użytkownik - prosument
<p>Prosument jest w centrum nowego systemu, determinuje wielkość (stopień) elastyczności dostępnej na tym rynku oraz poziom konsumpcji pożądaną przez rynek.</p> <p>Może aktywnie zarządzać swoim profilem energetycznym.</p> <p>Ma umowę – kontrakt ze stronami procesu – zapewniającą dodatkowe gratyfikacje, jeśli uzyska i dostarczy elastyczność energetyczną. Uzyska zmniejszenie rachunków za energię elektryczną.</p> <p>Jest też poważne zagrożenie: może doświadczać podwyższenia cen i ponosić dodatkowe koszty, jeśli nie podejmie akcji regulowania elastyczności.</p> <p>System dostarczony do domu zapewni automatykę zgodnie z ustawionymi scenariuszami działań, preferencjami, jak też cenami akceptowanymi przez prosumenta.</p> <p>Urządzenia sterujące sterują inteligentnym odbiorem, jak też generacją.</p> <p>W systemie zdecentralizowanym pojedynczy prosument jest jednak zbyt mały, by stanowić o potencjale elastyczności energetycznej, zatem niezbędna jest agregacja użytkowników – która jest udostępniana poprzez wprowadzenie roli agregatorów na każdym poziomie hierarchii sieci.</p> <p>Współpraca z agregatorem pozwala na atrakcyjniejsze, dodatkowe (incentives) wynagrodzenie dla użytkownika, który zmienia swoje zachowanie i strategię dotyczącą potrzeb energetycznych w zależności od sygnałów otrzymywanych od swojego agregatora.</p> <p>Współpraca z agregatorem elastyczności na bazie systemu e-balance może skutkować zmianą taryfy (ceny energii), jak również opłat za przesył i dystrybucję (usługa OSD). To agregator dostarcza na rynek określoną wielkość zaoszczędzonej energii, przyczyniając się do budowania zbilansowania lokalnego, ale też ogólnego na rynku bilansującym.</p>
Agregator
<p>Agregator działa jako dostawca usług agregacji na rynku. Ten podmiot jest w stanie zrealizować zwiększenie lub zmniejszenie wymiany energii, a nawet zmianę kierunku przepływu energii w postaci zagregowanej lokalnie lub globalnie w zależności od charakteru agregatora. Jest zakontraktowany przez innych uczestników rynku, aby osiągnąć konkretne cele, które są ważne dla tych uczestników rynku (OSDs, BRP, inni agregatorzy).</p> <p>Agregator będzie nagradzany za osiągnięcie celów, dla których jest zakontraktowany. Ta nagroda jest dzielona z użytkownikami/prosumentami, którzy podlegają danemu agregatorowi, i są oni technicznie odpowiedzialni za sukces lub niepowodzenie zadania agregatora. Zysk agregatora zawiera się między tym, co agregator dostaje za swoje usługi od uczestników rynku, a tym, co wypłaci jako premię dla uczestników agregacji (prosumentów).</p> <p>Agregator jest głównym dostawcą usług elastyczności zarówno dla lokalnych operatorów, jak i dla rynku bilansującego.</p> <p>Korzyści agregatora determinuje otrzymany efekt elastyczności sprzedany na rynek energii w zadanym czasie.</p>
Operator systemu dystrybucyjnego (OSD)
<p>OSD oferuje stałą taryfę w oparciu o zdolności przesyłowe w jego umowie z użytkownikami końcowymi. Ta umowa jest podpisywana pośrednio ze sprzedawcą energii, z którym użytkownik końcowy ma bezpośredni kontakt.</p> <p>Duża część wspomnianej opłaty jest kalkulowana, uwzględniając przyszłe inwestycje operatora w rozwój sieci oraz inwestycje w generację.</p> <p>Część tej taryfy może być elastyczna dla użytkownika, jeśli użytkownik podpisze kontrakt z jednym z agregatorów na dostarczanie elastyczności energetycznej do sieci. OSD może w ten sposób osiągać niższe koszty operacyjne i dzięki temu zmniejszać ceny dla swoich użytkowników objętych systemem e-balance.</p> <p>OSD, jeśli osiągnie mniejsze koszty operacyjne, płaci za udostępnioną usługę elastyczności swoim agregatorom. Mechanizm e-balance może również przynosić korzyści z ograniczenia strat przesyłowych w systemie oraz może zmniejszać przeciążenia w sieci.</p> <p>Zatem OSD ma wyraźne korzyści w obszarze możliwości odroczenia inwestycji odtworzeniowych i poprawy jakości usług dystrybucyjnych.</p>
Sprzedawca/dostawca energii
<p>Sprzedawca jest odpowiedzialny za zakup/dostarczanie energii do zakontraktowanych przez niego użytkowników. Dotyczy to zarówno uczestników systemu e-balance, jak i tych, którzy tylko konsumują energię z systemu.</p> <p>Za pośrednictwem systemu e-balance sprzedawca posiada bardzo szczegółową wiedzę na temat przewidywanego zachowania się użytkowników indywidualnych, uczestniczących w e-balance.</p> <p>Informacje te mogą być wykorzystane przez sprzedawcę do zarządzania swoim portfelem zakupów. Sprzedawca energii może korzystać z wielu różnych systemów opłat. Jest bardzo prawdopodobne, że w przyszłości na rynku energii będą funkcjonowały różne systemy opłat.</p> <p>Stać taryfa jest używana dla obu kierunków wymiany energii (należy pamiętać, że mogą to być dwie odrębne taryfy). Ponadto część tej taryfy jest elastyczna, co pozwala użytkownikowi na obniżenie kosztów wymiany energii.</p> <p>W celu korzystania z tej części elastycznej taryfy użytkownik musi współpracować z agregatorem zakontraktowanym przez sprzedawcę energii (wskazany przez OSD). Użytkownicy, którzy są w stanie zapewnić agregatorowi lepszą odpowiedź – dopasowaną do pożądanego płaskiego profilu energetycznego, osiągną niższe stawki ceny za energię.</p> <p>Podstawową korzyścią sprzedawcy jest posiadanie dokładnych informacji o ilości potrzebnej energii w danym czasie, co pozwala uniknąć wysokich cen oraz kar wynikających z niedokładności prognoz i zakupów na rynku bilansującym (wysokie ceny). Optymalizacja zakupów energii na rynkach oraz dokładniejsze przewidywania przyszłych zakupów dają określone oszczędności (koszty uniknięte).</p>

agencje pogodowe i progностyczne, Urząd Regulacji Energetyki (regulator globalny), władze gmin, miast (local government), dostawcy sprzętu i inteligentnych urządzeń AGD. Dla każdego z nich wskazano korzyści biznesowe, jak też zagrożenia, w jakich korzyści te mogą nie być zrealizowane (Matusiak, 2015).

Dodatkowo, dla potrzeb analizy korzyści w systemie e-balance, jak również budowy koncepcji biznesowej wykonano następujące prace:

- Przeprowadzono analizę warunków rynkowych, prawnych oraz społecznych w celu rozpoznania potrzeb i miejsca dla projektowanej platformy. Przeprowadzono badanie ankietowe rynku w trzech krajach: Polsce, Portugalii oraz Holandii (w roku 2014 i powtórzenie w 2015). Wyniki analizy badań były podstawą do zaprojektowania podstawowych funkcjonalności systemu.
- Wykonano analizę potencjalnych beneficjentów systemu – przygotowano i przeanalizowano wszystkich uczestników systemu oraz wskazano dla nich korzyści płynące z uczestnictwa w bilansowaniu lokalnym. Dla każdego z potencjalnych uczestników wykonano analizę SWOT, by wskazać nie tylko korzyści, ale i zagrożenia oraz potencjalne możliwości uniknięcia zagrożeń. Wykonano także analizę wrażliwości.
- Przygotowano za pomocą kanwy Osterwaldera (Osterwalder, Pigneur, 2012) analizę modelu biznesowego dla proponowanego rozwiązania. Przygotowano KPIs (ang. Key Performance Indicators) dla potrzeb oceny i ewaluacji osiągnięcia celów wyznaczonych dla funkcjonowania platformy e-balance.
- Przygotowano analizę taryf oraz dodatkowych zachęt finansowych i niefinansowych dla uczestników systemu. Wykonano dodatkową analizę potencjalnego modelu właścicielskiego dla poszczególnych elementów modelu i platformy e-balance.

Wyniki analizy korzyści w podstawowym zarysie dla najważniejszych czterech interesariuszy prezentuje tabela 1. Wymienione korzyści są zaprezentowane w kontekście przyjętej strategii win-win. Rozwinięcie i dokładna prezentacja korzyści dla wszystkich dziesięciu interesariuszy jest przedstawiona w dokumentach projektu.

Podsumowanie

Innowacyjne rozwiązania w energetyce dotyczą zarówno rozwoju i wprowadzania nowych technologii informatycznych, jak i zastosowań nowej myśli organizacyjnej. Zmiany zachodzą bardzo dynamicznie również w obszarze poszukiwania nowych koncepcji funkcjonowania i zarządzania towarem, jakim jest energia. Firmy energetyczne, takie jak dystrybucyjne i przesyłowe czy też sprzedawcy i wytwórcy energii z odnawialnych i nieodnawialnych źródeł, doświadczają silnych nacisków na wprowadzanie zmian w obszarze zarządzania procesami, jak też zmianami w orientacji rynkowej i proklienckiej, co dotąd w energetyce wcześniej nie funkcjonowało. Proponowany i omawiany system e-balance jest nową innowacyjną propozycją – nie tylko rozwiązaniem technicznym, ale też – systemem zarządzania, który proponuje zmianę w organizacji i sposobie

bilansowania oraz zarządzania energią z uwzględnieniem mechanizmów uwolnienia elastyczności popytu na rynek.

W artykule przedstawiono, jakie najważniejsze role biznesowe i korzyści może mieć każdy z zainteresowanych uczestników proponowanego systemu oraz na podstawie badania przeprowadzonego metodą projektową, zaprezentowano wyniki analizy wykonanej dla potrzeb wspomnianego projektu i odpowiedziano na problemy badawcze postawione na początku artykułu. Na koniec należy dodać, że podobny system nie może być jeszcze wprowadzony na rynek polski w obecnym stanie systemu krajowego energetyki. Z powodzeniem zaś może być wdrożony w Niemczech. Dla potrzeb planowanych prac projektowych system będzie testowany w Holandii i Portugalii. Autorka niniejszego artykułu kieruje grupą wykonawczą z UŁ i zadaniem w projekcie e-balance, dotyczącym opracowania modelu biznesu dla opisanej usługi.

dr hab. Bożena E. Matusiak
Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
e-mail: bmatusiak@wzmail.uni.lodz.pl

Przypis

- [1] This work has been partially funded by the e-balance project (Project Number: 609132), under the European Commission's 7th Framework Program (FP7-SMARTCITIES-2013) and the grant of the Ministry of Science and Higher Education: 3009/7.PR/13/2014/2, (PL). <http://www.e-balance-project.eu>.

Bibliografia

- [1] Bakker V. (2012), *Triana: A Control Strategy for Smart Grid*, PhD thesis, University of Twente, the Netherlands.
- [2] Brzóška J. (2007), *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- [3] Chesbrough H., Rosenbloom S. (2002), *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 11, No. 3, pp. 529–555.
- [4] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/72/WE z 13 lipca 2009 r. dotycząca wspólnych zasad rynku wewnętrznego energii elektrycznej, Dz.U. UE. L 09.211.55.
- [5] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2012/27/UE z 25 października 2012 r. w sprawie efektywności energetycznej, Dz.U. UE. L315/1.
- [6] Hatzigiorgiou N. (ed.), (2014), *Microgrids Architectures and Control*, Wiley-IEEE Press, West Sussex.
- [7] Hill S. (2015), *How European Utilities Can Engage Customers at Key Point to Boost NPS, Loyalty & Sales*, Presentation Opower Company on the V Smart Communication & Technology Forum, Warszawa 11.06.2015.
- [8] IHP (2016), *e-balance*, http://www.e-balance-project.eu/publication_deliverables.html, data dostępu: 15.03.2016.

- [9] Joint Research Centre (2014), Smart Grid Project Outlook (2014), http://ses.jrc.ec.europa.eu/sites/ces.jrc.ec.europa.eu/files/u24/2014/report/ld-na-26609-en-n_smart_grid_projects_outlook_2014_-_online.pdf, access date: 15.03.2016.
- [10] Kotsis G., Moschos I., Corchero C., Cruz-Zambrano M. (2015), *Demand Aggregator Flexibility Forecast: Price Incentives Sensivity Assessment*, Presented at: European Energy Market International Conference 2015 Lisbon 19–22 May. Conference proceedings published in IEEEExplore digital Library.
- [11] Lewandowski W., Mroczek B. (2013), *Inteligentne sieci projekty, produkty, usługi*, <http://www.cire.pl/pliki/2/smartgridnaswiecie2.pdf>, data dostępu: 15.03.2016 r.
- [12] Magretta J. (2002), *Why Business Models Matter?* Harvard Business Review, May 2002, pp. 87–92.
- [13] Matusiak B.E., Piotrowski K., Peralta J.J., Jiménez-Redondo N., Casaca A., Cierniewski W., Krejtz K., Kowalski J., Zieliński J.S. (2015), *Energy Management Using the Business Model Approach*, Presented at: European Energy Market EEM15, Lisbon (Portugal), 19–22 May. Conference proceedings published in IEEEExplore digital Library.
- [14] Matusiak B.E. (ed.), (2015), *Deliverable D2.3 Market Assessment and Business Models*, The e-balance project proceedings, http://www.e-balance-project.eu/download/e-balance_D2.3_Definition%20of%20new%20Business%20Models_r2.pdf, access date: 15.03.2016.
- [15] Nogalski B. (2011), *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, [w:] W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer SA., Warszawa, s. 445–476.
- [16] Okulski T., Ciesielka E., Szurlej A. (2015), *Programy zarządzania popytem odbiorcy energii elektrycznej*, „Rynek Energii”, Nr 2, s. 3–9.
- [17] Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Hoboken, USA.
- [18] Piotrowski K., Matusiak B.E., Zieliński J. (2014), *How to Balance the Energy Production and Consumption in Energy Efficient Smart Neighbourhoods*, Presented at: Conference MedPower 2014, Athens, Conference Proceedings in IET digital Library.
- [19] Porter M.E. (1996), *What is Strategy*, „Harvard Business Review”, November – December 1996, http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf, access date: 20.04.2014.
- [20] USEF (2013), https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/documents/xpert_group3_summary.pdf, access date: 15.03.2016.

Innovative Solutions in Energy Management and Business Benefits for Stakeholders

Summary

Today's energy utilities, all over the world are going through an intense period of development and they often seek new, innovative business models in order to obtain or maintain their competitive advantage. In addition, there is a problem how to manage large volumes of renewable energy sources and how to change the orientation of energy companies to the pro-client orientation. This article presents the results of analysis and works carried out in the European project in the field of innovative solutions and business models for the management of energy exchange. The analysis covers business model and the benefits for concerned stakeholders of the new system.

Keywords

energy exchange management, business benefits for stakeholders, innovative business models, smart grid and smart cities

SEGMENTACJA RYNKU USŁUG BADAWCZYCH UCZELNI NA PRZYKŁADZIE UNIwersYTETU WARSZAWSKIEGO

Andrzej H. Jasiński

Wprowadzenie

Otoczenie uczelni jest pojęciem bardzo szerokim. W artykule tym¹ została podjęta tematyka otoczenia gospodarczego uniwersytetu. Jest on tutaj postrzegany jako podmiot ekonomiczny, czyli jednostka gospodarki narodowej, która poprzez swoją działalność zwiększa potencjał gospodarki. Trafnie ujął to J. Olearnik (2013, s. 97), stwierdzając, że „współczesne uczelnie są pod-

miotami rynkowymi; czy to zauważają, czy nie”. Z kolei głównym elementem otoczenia każdego podmiotu gospodarczego jest otoczenie rynkowe, w skrócie rynek.

Przyjmując, że uczelnia jest podmiotem o wielostronnych relacjach rynkowych, wymaga ona zatem systemu zorganizowanych działań marketingowych. Autor tego artykułu w pełni zgadza się, że „nadszedł już czas



profesjonalnego marketingu uczelni” w Polsce (Pluta-Olearnik, 2009, s. 57). Uniwersytet jako uczestnik rynku musi umiejętnie reagować na zmieniające się warunki, a właściwie wyzwania ze strony rynkowego otoczenia.

Są dwie zasadnicze cechy obecnego otoczenia uczelni w Polsce: (a) spadający popyt na usługi edukacyjne jako rezultat niżu demograficznego oraz (b) rosnąca konkurencja – tak ze strony uczelni państwowych, jak i prywatnych. Wskazuje to na wzrost oddziaływania rynku na funkcjonowanie uczelni² oraz na konieczność dostosowania się do tych tendencji.

Celem artykułu jest dokonanie wprowadzenia do segmentacji rynku usług/projektów badawczych uczelni w Polsce. Opracowanie to ma charakter empiryczny: badania segmentacyjne zostały przeprowadzone na przykładzie Uniwersytetu Warszawskiego, gdzie pracuje autor artykułu.

Rynek usług (projektów) badawczych³

Uniwersytet działa na rynku: 1) usług (edukacyjnych, badawczych, ekspertyzowych, doradczych), 2) towarowym – w wąskim zakresie; chodzi tu o tzw. infrastrukturę nauki, 3) funduszy publicznych – na edukację i prace badawczo-rozwojowe (B+R) i 4) na rynku pracy.

Pierwszy z nich, który jest tutaj obiektem zainteresowania, można umownie podzielić na dwie zasadnicze części: edukację oraz B+R. „Edukacja i badania stały się przedmiotem obrotu rynkowego” (Olearnik, Pluta-Olearnik, 2015, s. 111). Chodzi o rynek usług, zwłaszcza usług (projektów) badawczych⁴, stanowiących tzw. produkt podstawowy. Jednocześnie jest to rynek instytucjonalny (B2B), na którym nie występują konsumenci. Wynika stąd swego rodzaju podwójna specyfika tego rynku (instytucjonalny i usługowy).

Rynek ma dwie strony: (1) podażową i (2) popytową. W **ujęciu podmiotowym** stronę podażową tworzą w tym przypadku oferenci/wykonawcy usług (projektów) badawczych, a także ekspertyz, doradztwa i szkoleń. Wśród nich znajdują się przede wszystkim konkurenci. Natomiast stronę popytową stanowią odbiorcy/użytkownicy prac B+R, a także usług ekspertyzowych, doradczych i szkoleniowych. Wyróżnia się tutaj trzy podstawowe grupy (typy) odbiorców usług badawczych: 1) firmy (zarówno prywatne, jak i publiczne), 2) instytucje (zarówno publiczne, jak i prywatne), w tym samorządowe, oraz 3) pozostałe organizacje, w tym organizacje pożytku publicznego i inne pozarządowe.

Nieco inaczej podchodzi do tego M. Pluta-Olearnik z zespołem (2009, s. 83), dzieląc otoczenie uczelni na trzy (makro)segmenty: absolwenci, środowisko konkurencyjne oraz praktyka gospodarcza, które następnie autorzy rozwijają w sześć grup podmiotów (tab. 1).

Otoczenie współczesnej uczelni jest zatem wielce zróżnicowane. Zauważyć należy przy tym, że w tabeli tej nie zostały uwzględnione instytuty PAN i pozostałe instytuty badawcze. Zdaniem autora, konkurentów uniwersytetu w zakresie usług badawczych, a także eksper-

tyzowych, doradczych i szkoleniowych można podzielić na następujące kategorie: inne uczelnie (publiczne i prywatne), instytuty PAN i pozostałe instytuty badawcze, agencje badawcze i firmy konsultingowe, kancelarie prawnicze i podatkowe, agencje i inne firmy szkoleniowe, organizacje non-profit. Tylko dwie pierwsze grupy instytucji, tj. szkoły wyższe i instytuty badawcze, prowadzą badania naukowe i prace rozwojowe.

W **ujęciu przedmiotowym** prace/projekty B+R należy traktować szeroko jako przedmiot: (a) oferty i wykonawstwa usług (projektów) badawczych, (b) współpracy badawczej uczelni z podmiotami gospodarczymi, a także (c) konkurowania, głównie z jednostkami naukowymi. Jest to strona podażowa.

Z kolei popyt na usługi (projekty) B+R zgłaszają różne podmioty gospodarcze. Nie należy jednak traktować ich jak typowych klientów. Trzeba ich traktować raczej jako uczestników procesu badawczego, a właściwie partnerów w długofalowej współpracy lub nawet szerzej – jako interesariuszy (zewnętrznych). Z punktu widzenia uniwersytetu takimi interesariuszami są na przykład pracodawcy zatrudniający absolwentów uczelni, jak również sami absolwenci, którzy powinni być traktowani m.in. jako łącznicy między uczelnią a sektorem biznesu. W przypadku uniwersytetu interesariuszami są, oczywiście, instytucje państwa (np. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego) i obywatele, w tym zwłaszcza społeczności lokalne, np. samorząd terytorialny.

Uwzględnianie kwestii/uwarunkowań rynkowych ma kluczowe znaczenie w przypadku modelu przedsiębiorczej uczelni – tzw. uniwersytetu III generacji. Polski uniwersytet właśnie stoi na drodze do modelu przedsiębiorczego, o czym piszą m.in.: A.H. Jasiński (2016), K. Leja (2013), M. Pluta-Olearnik (2009), W. Popławski i inni (2014).

Jedną z głównych cech przedsiębiorczej uczelni jest jej szeroka, intensywna współpraca badawcza z sektorem biznesu. Podstawowe formy (sposoby) tej współpracy to:

- 1) Badania kontraktowe na zlecenie firm i innych podmiotów gospodarczych.
- 2) Wspólne projekty badawcze z podmiotami gospodarczymi.
- 3) Tworzenie konsorcjów badawczych i uczestnictwo w nich.
- 4) Komercjalizacja badań własnych prowadzonych w uczelni.
- 5) Relacje z instytucjami ogłaszającymi zamówienia publiczne na usługi badawcze.
- 6) Ekspertyzy, doradztwo i szkolenia dla firm i innych podmiotów.

Tak więc władze uniwersytetu/wydziału – jako instytucji naukowo-badawczej – powinny wiedzieć, jak i gdzie szukać:

- **zleceniodawców** na badania i ekspertyzy – to główna kategoria odbiorców w otoczeniu gospodarczym uczelni,
- **partnerów** do konsorcjów aplikujących o projekty badawcze (krajowe i zagraniczne); takimi partnerami mogą być przede wszystkim firmy oraz jednostki naukowe. Należy dodać, że wśród tych ostatnich

mogą znaleźć się instytucje badawcze, na co dzień konkurujące z uniwersytetem. Wówczas pojawia się zjawisko współkonkurowania, czyli tzw. kooperencji (*coopetition*),

- **podmiotów** zainteresowanych wdrożeniem i komercjalizacją wyników badań własnych uniwersytetu,
- **instytucji** ogłaszających zamówienia publiczne.

Mówiąc zatem o ofercie badawczej uniwersytetu pod adresem podmiotów z jego otoczenia, trzeba mówić nie tyle o ofercie sprzedażowej, co raczej o ofercie współpracy. Znając dobrze rynek usług (projektów) B+R, będzie można dobrze sprofilować ofertę, a właściwie oferty uniwersytetu. Do prowadzenia takiej współpracy niezbędne są, oczywiście, odpowiednie zasoby. D. Dobija (2003,

s. 285) dzieli zasoby uczelni na: wymierne i niewymierne (intelektualne). Autor niniejszego artykułu koncentruje się na tych drugich, czyli intelektualnych, które wspomniana autorka dzieli na: (a) kompetencje – w tym przypadku chodzi o kompetencje/specjalizacje badawcze wydziałów uniwersytetu oraz (b) relacje z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi – w naszym przypadku chodzi o odbiorców znajdujących się w otoczeniu uczelni, czyli o relacje zewnętrzne. Oba aspekty (a i b) zostały uwzględnione w tym opracowaniu.

Pamiętać należy przy tym, że współpracy z biznesem – jako cechy charakterystycznej modelu przedsiębiorczego – nie należy mylić z inną cechą przedsiębiorczej uczelni, tzn. przedsiębiorczością akademicką. Ta ostatnia to

Tab. 1. Podmioty w otoczeniu uczelni

Podmioty otoczenia	Charakter relacji	Przykłady sposobów budowy relacji
Inne uczelnie w otoczeniu lokalnym/ regionalnym/ krajowym	Współpraca w zakresie reprezentowania wspólnych interesów wobec organów państwa	konferencje rektorów związki szkół (konsorcja) porozumienia o współpracy
	Współpraca w wybranych obszarach: dydaktyka, badania, promocja	
	Konkurowanie o klienta (studenta, słuchacza studiów podyplomowych)	instrumenty marketingu (oferta, cena, miejsce, promocja, kadra) akredytacje typ/status uczelni
	Konkurowanie o kadre dydaktyczno-naukową	warunki zatrudnienia środowisko pracy
	Konkurowanie o pozycję na rynku B+R	granty badawcze środki unijne potencjał naukowy (kadra, dorobek)
	Konkurowanie o fundusze z biznesu na badania, szkolenia, rozwój kadr	oferty usług B+R oferty szkoleń oferty studiów podyplomowych, MBA
Firmy lokalne, regionalne Instytucje społeczne Organizacje samorządowe	Współpraca w celu wspierania regionalnego rozwoju	sieci powiązań stowarzyszenia branżowe, regionalne fundacje
	Bezpośrednie wsparcie inwestycji	inwestycje w bazę materialną uczelni
	Wspieranie potencjału ludzkiego	stypendia dla studentów, pracowników naukowych
Firmy, korporacje, parki naukowo-technologiczne, inne uczelnie	Współpraca w zakresie wspierania nowo powstałych przedsiębiorstw	inkubatory przedsiębiorczości, firmy start-up
Pracodawcy Organizacje zrzeszające pracodawców Urzędy pracy Organizacje pozarządowe	Praca dla absolwentów Praca/ praktyki/ staże dla studentów	oferty biur karier, biur promocji targi pracy/ praktyk/ staży
Stowarzyszenia absolwentów	Budowanie sieci wychowanków uczelni	kluby absolwenta portale internetowe prezentacje w strukturze uczelni
Uczelnie zagraniczne	Konkurencja ze strony uczelni europejskich	podwójny dyplom
	Partnerstwo	wymiana studentów/ pracowników programy e-learningowe

Źródło: (Pluta-Olearnik, 2009, s. 83)

przedsiębiorcza działalność pracowników akademickich, studentów i doktorantów, a także „świeżych” absolwentów, której głównym przejawem są założone przez nich nowe firmy (tzw. start-upy) czy firmy odpryskowe (tzw. spin-off’y). Tematyką tą zajmowali się m.in.: G. Banerski i inni (2009), J. Guliński (2008) oraz R. Pregiel (2010).

Istota segmentacji rynku usług badawczych uniwersytetu

Współczesny marketing to tzw. marketing docelowy (*target marketing*), czyli adresowany do wybranych grup nabywców (segmentów) docelowych na danym rynku. Można to w pełni odnieść do marketingu usług na rynku instytucjonalnym. Taka zasada powinna obowiązywać również we współpracy badawczej uniwersytetu z otoczeniem gospodarczym. Należy zauważyć przy tym, że bez wcześniejszej segmentacji rynku nie uda się prowadzić marketingu docelowego (Kotler, 1999, s. 47–49). Stąd segmentacja stanowi swego rodzaju działanie, a właściwie badanie wyprzedzające.

Segmentacja rynku jest kluczowym elementem procesu decyzyjnego znajdującego się w zakresie strategii marketingowej danej organizacji. Stanowi pierwszą fazę procedury określanej mianem STP (*segmenting-targeting-positioning*). Podejmowanie decyzji strategicznych powinno zostać poprzedzone zdefiniowaniem rynku oraz przeprowadzeniem analizy możliwości rynkowych, w ramach której należy dobrze przyjrzeć się otoczeniu, w jakim funkcjonuje dany podmiot rynkowy, a także środowisku wewnętrznemu danej organizacji. Wyjaśnić należy przy tym, że jako możliwość rynkowa/marketingowa rozumiany jest obszar potrzeb i zainteresowań klientów, w ramach którego występuje wysokie prawdopodobieństwo zaspokojenia ich w zyskowny sposób za pomocą działań organizacji (Kotler, 1999, s. 61).

Procedura STP składa się z trzech etapów: (1) segmentacji rynku, (2) wyboru rynku docelowego oraz (3) przeprowadzenia pozycjonowania oferty rynkowej. W opracowaniu uwagę poświęcono tutaj głównie etapom (1) i (2). Istnieją różne podejścia do segmentacji rynku, charakteryzujące się zróżnicowanym poziomem orientacji na klienta oraz poziomem integracji organizacji (McDonald, Dunbar, 2003, s. 43–45). **Segmentacja** polega na przeprowadzaniu podziału danego rynku⁵ na segmenty, czyli grupy nabywców posiadające podobne potrzeby i preferencje odnośnie do sposobu ich zaspokojenia. Poszczególne segmenty powinny charakteryzować się wewnętrzną jednorodnością (wszystkie podmioty w ramach segmentu są podobne pod względem zdefiniowanych uprzednio cech) oraz zewnętrzną różnorodnością, czyli podmioty znajdujące się w odrębnych segmentach są wyraźnie odmienne od siebie. Ponadto segmenty powinny być mierzalne (pozwalające zebrać konkretne dane ilościowe o nich), rozległe (odpowiedniej wielkości), dostępne (dany podmiot jest w stanie do nich dotrzeć ze swoją ofertą) oraz realne (można sformułować programy marketingowe pozwalające na ich przyciągnięcie) (Kotler, Keller, 2012, s. 253).

Pierwszym krokiem w procesie segmentacji jest wybór odpowiednich kryteriów segmentacyjnych – od ich trafności będzie zależała jakość dalszej analizy. W przypadku niniejszego opracowania skoncentrowano się na rynku

instytucjonalnym, gdzie kryteria segmentacji są nieco inne niż na rynku konsumpcyjnym (Haas, 1995, s. 267–280; Hut, Speh, 1997, s. 202–206; Morris, 1992, s. 237–287). Interesującą klasyfikację przedstawił natomiast Kotler (2003, s. 259), proponując aż pięć grup kryteriów segmentacji rynku instytucjonalnego. W przeprowadzonym badaniu ograniczono się jedynie do grupy kryteriów podstawowych (empirograficznych), do których należą m.in.: wielkość organizacji, zakres działalności, sfera działalności, lokalizacja. Pozostałe grupy kryteriów, np. operacyjne czy preferencyjne, są bardziej skomplikowane i znacznie trudniejsze do zastosowania.

Próba segmentacji rynku

W ujęciu przestrzennym Uniwersytet Warszawski działa na rynku wojewódzkim (regionalnym), ogólnokrajowym i europejskim. Przedmiotem badań, przeprowadzonych w 2015 roku, był rynek mazowiecki, który ma pewne specyficzne cechy w stosunku do innych rynków wojewódzkich w Polsce; tu znajduje się m.in. stolica kraju. Jednakże oddziaływanie UW na rynek i rynku na UW wykracza daleko poza badane województwo.

Cel i sposób badań

Głównym celem segmentacji rynku mazowieckiego było określenie kluczowych (docelowych) grup firm, instytucji i innych organizacji działających w województwie mazowieckim, z którymi Uniwersytet Warszawski powinien współpracować. Chodzi tutaj przede wszystkim o współpracę badawczą, a także ekspercką, szkoleniową i doradczą. Wydaje się, że w kraju nikt wcześniej nie robił tak szczegółowej segmentacji rynku usług badawczych uczelni⁶.

Duże, wieloletnie doświadczenie w zakresie marketingu nauki adresowanego do sektora biznesu (*science-to-business marketing* – w skrócie: S-to-B lub S2B) ma, kierowany przez Thomasa Baakena, Ośrodek Badań nad Marketingiem Nauka-Biznes (*Science-Business Marketing Research Centre*) na Uniwersytecie Nauk Stosowanych w Muenster, Niemcy (Kliewe, Kesting, 2014; www.science-marketing.com). Podczas segmentacji skorzystano z niemieckich doświadczeń. Badanie przeprowadzone było w **trzech etapach**; w każdym etapie należało odpowiedzieć na jedno pytanie.

Etap I: Identyfikacja kluczowych kompetencji/specjalizacji badawczych UW.

Pytanie 1: W czym jesteśmy dobrzy (unikatowi)?

W tym celu została opracowana i przeprowadzona krótka ankieta internetowa skierowana do wszystkich wydziałów i podstawowych jednostek organizacyjnych (PJO) UW. Kwestionariusz zawierał tylko dwa punkty:

1. *Prosimy podać dziedziny, które stanowią główną specjalizację badawczą Wydziału.* (Można było wymienić nie więcej niż 3 dziedziny).
2. *Prosimy zaznaczyć dział lub działy Polskiej Klasyfikacji Działalności, gdzie mają/mogą mieć praktyczne zastosowanie wyniki badań Wydziału.*

Etap II: Dokonanie segmentacji rynku województwa mazowieckiego z punktu widzenia usług, które są lub mogą być oferowane przez Uniwersytet Warszawski, przy czym ich

wiodącą kategorią będą tutaj usługi (projekty) badawcze jako wspomniany produkt podstawowy. Pozostałe usługi (ekspertyzowe, szkoleniowe i doradcze) należy traktować jako produkty towarzyszące.

Pytanie 2: Komu, do czego są/mogą być potrzebne nasze usługi badawcze?

Etap III: Sformułowanie propozycji wyboru segmentów docelowych.

Pytanie 3: Do których segmentów (grup firm, instytucji i innych organizacji) powinniśmy przede wszystkim kierować ofertę współpracy badawczej?

Należy podkreślić, iż dwa pierwsze etapy składają się na pierwszą fazę procedury STP (*segmenting*). Punktem wyjścia w obu tych etapach była Polska Klasyfikacja Działalności (PKD) z 2007 roku. Przydatna okazała się również Polska Klasyfikacja Wyrobów i Usług (PKWiU), czyli Dział 72 w PKD 2007. Natomiast trzeci etap badania odpowiada drugiej fazie procesu STP (*targeting*).

W badaniach zostały przyjęte trzy podstawowe kryteria segmentacji podmiotów gospodarczych w województwie mazowieckim: 1) lokalizacyjne, 2) wielkościowe i 3) branżowe. W trakcie wyboru i stosowania kryteriów segmentacyjnych wystąpiły pewne ograniczenia wynikające z możliwości (organizacyjnych, czasowych i finansowych) zespołu badawczego. Ograniczenia te nie pozwoliły wziąć pod uwagę takich kryteriów podstawowych, jak np. forma własności podmiotu czy jego wiek.

Ad. 1). Biorąc pod uwagę **lokalizację podmiotów**, można je podzielić przede wszystkim na: (a) zlokalizowane w Warszawie oraz (b) pozostałe. Na koniec grudnia 2014 roku w województwie mazowieckim w rejestrze REGON zarejestrowane były 742 172 podmioty gospodarki narodowej, w tym 244 917 podmiotów osób fizycznych. Ponad połowa miała swoją siedzibę w stolicy, gdzie było zarejestrowanych 163 608 podmiotów gospodarczych bez osób fizycznych ([Informacja sygnalna, 2015](#)). Należałoby więc zacząć badania segmentacyjne od Warszawy. Początkowo był oczywiście zamiar, żeby ograniczyć się tylko do m. st. Warszawy – z następujących powodów:

1. 54,2%, czyli ponad połowa podmiotów (bez mikrofirm zatrudniających do 9 pracowników) była zarejestrowana w Warszawie.
2. Ponad ¾ dużych i wielkich przedsiębiorstw (powyżej 249 pracowników) miało siedzibę w Warszawie. Obszar ich działania zwykle wykracza daleko poza województwo mazowieckie; bardzo często obejmuje całą Polskę.
3. Poza Warszawą w gospodarce Mazowsza dominuje rolnictwo, podmioty obsługi rolnictwa i firmy przemysłu rolno-spożywczego. To z pewnością domena działalności badawczej SGGW.

Jednakże ze względu na brak danych w podziale na działy PKD (dawniej branże), segmentacją objęto całe województwo. Niemniej Warszawa wymaga szczególnej uwagi; jest przecież siedzibą analizowanego uniwersytetu.

Ad. 2) Podział według **rozmiaru podmiotów**. Zdaniem autora, z uwagi na wielkość Uniwersytetu Warszawskiego można pominąć mikro- i małe podmioty (zatrudniające do 49 pracowników). W województwie mazowieckim na

koniec 2014 roku było zarejestrowanych ([Informacja sygnalna, 2015](#)): 5069 podmiotów średnich (50–249 prac.), 820 podmiotów dużych (250–999 prac.) oraz 257 podmiotów wielkich (1000 prac. i więcej).

Uniwersytet Warszawski nie jest w stanie współpracować na płaszczyźnie badawczo-ekspertyzowej z tak dużą liczbą podmiotów; zresztą nie ma takiej potrzeby. Należy zatem je pogrupować w możliwie jednorodne segmenty, a następnie dokonać wyboru segmentów najbardziej atrakcyjnych z punktu widzenia specjalizacji/kompetencji badawczych UW. Wielkie podmioty gospodarcze należałoby przy tym potraktować osobno – jako swoiste mikrosegmenty, a jednocześnie jako potencjalnych partnerów badawczych. Wymagają one indywidualnego podejścia.

Ad. 3) Jeśli chodzi o **kryterium branżowe** – okazało się ono najważniejsze z tych trzech kryteriów, bowiem to właśnie wydziały uczelni wiedzą lub powinny wiedzieć najlepiej, gdzie mają/mogą mieć praktyczne zastosowanie wyniki ich badań. W punkcie 2 kwestionariusza podpowiedziano respondentom 14 branż (działów gospodarki według PKD 2007) oraz opcję: „Inne branże (jakie?)”.

Wyniki badań

Otrzymało 30 wypełnionych kwestionariuszy. Spośród wydziałów UW nie nadeszły odpowiedzi tylko z jednego wydziału, co jest zrozumiałe z uwagi na jego profil badawczy. Z przeprowadzonej ankiety wynika m.in., że w odpowiedzi na:

* punkt 1 – respondenci wskazali piętnaście dziedzin usług w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych (według PKWiU), które stanowią główną ich specjalizację badawczą. Na tej podstawie stworzono **listę 13 dziedzin B+R**, które zostały wskazane przez więcej niż jedną podstawową jednostkę organizacyjną UW. Zgodnie z klasyfikacją OECD i EUROSTAT-u ([FOS 2007](#)), pierwszych 7 dziedzin należy do nauk przyrodniczych, inżynieryjno-technicznych oraz medycznych i o zdrowiu, nazwanych „twardymi”. Natomiast pozostałych 6 dziedzin należy do nauk społecznych i humanistycznych, nazwanych „miękkimi”;

* punkt 2 – respondenci wskazali dwadzieścia branż, gdzie mają/mogą mieć praktyczne zastosowanie wyniki badań Wydziałów. Na tej podstawie została stworzona **lista 13 działów gospodarki**, które zostały wskazane przez więcej niż jedną podstawową jednostkę organizacyjną UW. Opracowano profile tych działów; znajdują się one w załącznikach do cytowanego raportu ([Jasiński, 2015](#)). Liczebność podmiotów gospodarczych w poszczególnych 13 branżach w województwie mazowieckim podaje tabela 2. Natomiast sporządzony ranking branż największych pod względem liczebności podmiotów na Mazowszu jest podany w załączniku do przywołanego wyżej raportu.

Jak wynika z tabeli 2, największe pod względem ogólnej liczebności podmiotów są działy nr 70, 69, 62 oraz połączone – z uwagi na podobieństwo działalności – działy 64 i 66, zaś zdecydowanie najwięcej wielkich organizacji jest w dziale nr 84 (ministerstwa, wojsko, policja itp.) oraz w połączonych działach 64 i 66 (banki).

Tab. 2. Liczebność działów (branż) w województwie mazowieckim

Numer działu w PKD 2007	Nazwa działu	Liczba podmiotów gospodarczych ogółem	Liczba podmiotów średnich (50-249 prac.)	Liczba podmiotów dużych (250-999 prac.)	Liczba podmiotów wielkich (1000+ prac.)
20	Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych	1255	37	12	5
21	Produkcja wyrobów farmaceutycznych	245	16	8	2
27	Produkcja urządzeń elektrycznych	783	27	2	3
37	Odprowadzanie i oczyszczanie ścieków	524	10	1	-
39	Rekultywacja i gosp. odpadami	129	2	-	-
61	Telekomunikacja	2120	20	5	3
62	Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki	20 451	53	5	2
64 i 66	Finansowa działalność usługowa i wspomagająca	24 345	132	31	18
69	Działalność prawnicza, rachunkowo-księgową i doradztwo podatkowe	23 991	43	8	-
70	Działalność firm centralnych; doradztwo w zarządzaniu	24 565	55	7	3
73	Reklama, badanie rynku i opinii publicznej	15 657	50	11	2
84	Administracja publiczna i obrona narodowa; zabezpieczenia społeczne	3496	288	89	25
91	Działalność bibliotek, archiwów, muzeów oraz pozostała działalność związana z kulturą	673	45	3	1

Uwagi: 1) wszystkie dane liczbowe bez osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą
2) z uwagi na podobieństwo charakterystyki działalności połączono działy 64 i 66

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Informacja sygnalna, 2015)

Ażeby dokonać wyboru segmentów rynku mazowieckiego, najbardziej atrakcyjnych dla Uniwersytetu Warszawskiego (etap drugi w procedurze STP), zastosowano dwa główne kryteria oceny atrakcyjności segmentu jednocześnie: (1) wielkość segmentu mierzona ogólną liczebnością podmiotów gospodarczych wchodzących w skład danego działu PKD oraz (2) liczba dużych i wielkich przedsiębiorstw (DWP), zatrudniających co najmniej 250 pracowników, które należą do danego działu. Pierwsze kryterium wydaje się oczywiste. Za przyjęciem drugiego kryterium przemawiają zaś następujące względy:

- DWP są bardziej zainteresowane współpracą badawczą z uczelniami niż mniejsze firmy, bowiem zainteresowanie tą współpracą rośnie w miarę wzrostu rozmiarów przedsiębiorstwa (Pluta-Olearnik, 2009, s. 105),
- zarejestrowane w Warszawie DWP mają zazwyczaj ogólnokrajowy zasięg działania,
- łatwiej do nich dotrzeć; ich nazwy zostały ustalone bezkosztowo w oparciu o tzw. Listę 500 (Polityka, 2013).

Biorąc pod uwagę oba kryteria naraz, wytypowano pięć najbardziej atrakcyjnych segmentów rynku mazowieckiego spośród działów umieszczonych w tabeli 2; w każdym z nich znajduje się ok. 15 000–25 000 podmiotów gospodarczych. Ich ranking jest następujący:

1. Finansowa działalność usługowa i wspomagająca (działy 64 i 66 razem) – największy segment; w jego skład wchodzi 49 dużych i wielkich przedsiębiorstw.
2. Działalność firm centralnych (*head offices*) i doradztwo w zarządzaniu (dział 70) – 10 DWP, ale aż 55 podmiotów średnich rozmiarów.
3. Działalność prawnicza, rachunkowo-księgową i doradztwo podatkowe (dział 69) – 8 DWP oraz 43 średnie.
4. Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki (dział 62) – 7 DWP oraz aż 53 średnie.
5. Reklama, badanie rynku i opinii publicznej (dział 73) – 13 DWP oraz 50 średnich.
Warto przy tym zauważyć, że:
 - wszystkie te segmenty (docelowe grupy podmiotów) znajdują się wśród największych działów gospodarki na Mazowszu; to okoliczność sprzyjająca współpracy,
 - wszystkie (z wyjątkiem pozycji 4) należą do tzw. usług opartych na wiedzy, zaś poz. 4 – do sektorów wysokiej techniki (GUS, 2014b, s. 209–210),
 - wszystkie są domeną nauk społecznych i humanistycznych, choć poz. 4 związana jest również z naukami inżynierjno-technicznymi,

• Uniwersytet może spotkać się tu jednak z dużą konkurencją ze strony innych jednostek naukowych, a także firm konsultingowo-doradczych.

Osobnego potraktowania wymagają branże (działy) przetwórstwa przemysłowego. Znajduje się ono na III miejscu w rankingu. Tutaj wchodzi w grę **trzy** branże otwierające tabelę 2:

- Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych (dział 20 należący do sektorów średniowysokiej techniki) – jest tutaj 17 DWP oraz 37 średnich firm,
- Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych (dział 21 zaliczany do wysokiej techniki) – 10 DWP oraz 16 średnich przedsiębiorstw,
- Produkcja urządzeń elektrycznych (dział 27 – średnio-wysoka technika) – wprawdzie tylko 5 DWP, ale aż 27 średnich firm.

Należy zauważyć, iż wszystkie te działy przemysłu należą do pierwszych 7 najbardziej innowacyjnych branż przemysłowych (GUS, 2014a, s. 32)⁷, czyli nastawionych na prowadzenie i wykorzystanie prac B+R. To dobrze rokuje dla ich współpracy badawczej z Uniwersytetem Warszawskim.

Spośród **pięciu** pozostałych działów wymienionych w tabeli 2, bardzo atrakcyjny wydaje się dział 84: Administracja publiczna i obrona narodowa oraz obowiązkowe zabezpieczenia społeczne, a w szczególności administracja publiczna. Zwłaszcza współpraca z władzami Warszawy jest tutaj niezmiernie ważna.

Na końcu listy 13 segmentów znalazły się **cztery** działy o nieco niższej atrakcyjności. Są to w kolejności według rozmiarów branży: Telekomunikacja (dział 61) – jest tutaj 8 DWP i 20 średnich firm, Działalność bibliotek, archiwów, muzeów oraz pozostała działalność związana z kulturą (dział 91) – 4 DWP i aż 45 średnich, Odprowadzanie i oczyszczanie ścieków (dział 37) – jedno duże i 10 średnich, Działalność związana z rekultywacją i pozostała działalność usługowa związana z gospodarką odpadami (dział 39) – tylko dwa średnie przedsiębiorstwa.

Następnie w postaci jednej zbiorczej tablicy/macierzy zestawiono działy PKD, wskazane przez podstawowe jednostki organizacyjne UW, oraz dziedziny usług w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych (B+R), wskazane przez te jednostki (tab. 3 – nagłówek tabeli). Chodziło tutaj o zbudowanie macierzy podobnej do tej, którą opracował zespół T. Baakena dla Uniwersytetu Stanu Hidalgo w Meksyku (Baaken i in., 2011, s. 188–207). Przy jej konstruowaniu tok myślenia – zgodnie z podejściem marketingowym – przebiegł niejako od końca, a mianowicie:

Komu – kto – co może zaoferować?

Komu = dla której branży? (kol. 2),

Kto = które wydziały/PJO (kol. 3),

Co = którą dziedzinę/obszar prac B+R (kol. 4).

Wnioski wynikające z zestawienia ze sobą poszczególnych kolumn są następujące:

- 1) każdy z działów (segmentów) jest obiektem zainteresowań co najmniej dwóch podstawowych jednostek organizacyjnych UW,
 - 2) dla każdego z tych działów (branż) Uniwersytet jest w stanie przedstawić szeroką, zróżnicowaną, interdyscyplinarną ofertę współpracy badawczej,
 - 3) najszersza i najbardziej zróżnicowana oferta może być przygotowana dla działów: 73 (Reklama, badanie rynku i opinii publicznej), 84 (Administracja publiczna...) i 91 (Działalność bibliotek, archiwów, muzeów oraz pozostała działalność związana z kulturą), będących domeną nauk „miękkich”,
 - 4) również dużym zainteresowaniem wielu PJO cieszy się dział 70 (Działalność firm centralnych i doradztwo w zarządzaniu). Wielce zróżnicowana i szeroka byłaby też oferta dla działu 62 (Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki),
 - 5) pozostałe działy są w kręgu zainteresowań dwóch, trzech lub czterech podstawowych jednostek organizacyjnych UW. Jednostki te reprezentują głównie nauki „twarde”. Ich oferty też mogą być odpowiednio zróżnicowane i stosunkowo szerokie,
 - 6) istnieją zatem pewne rozbieżności między atrakcyjnością działów (branż) z jednej strony a skalą zainteresowania nimi ze strony wydziałów i innych PJO z drugiej. Biorąc pod uwagę te dwa kryteria jednocześnie, do **segmentów priorytetowych** z punktu widzenia UW można zaliczyć⁸: Działalność związaną z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki (wskazana przez 4 PJO), Działalność firm centralnych i doradztwo w zarządzaniu (8 PJO) oraz Reklama, badanie rynku i opinii publicznej (aż przez 11 PJO). Od nich chyba należałoby zacząć współpracę badawczą z sektorem biznesu,
 - 7) natomiast na końcu listy działów wskazanych przez respondentów byłyby „czekające w kolejce” branże: Odprowadzanie i oczyszczanie ścieków oraz Działalność związana z rekultywacją i pozostała działalność usługowa związana z gospodarką odpadami.
- Przed podjęciem dalszych działań – już w ramach pozycjonowania oferty – należałoby dokonać pogłębionej charakterystyki wybranych segmentów, zwłaszcza tych priorytetowych.

Tab. 3. Macierz współpracy: uczelnia-biznes (nagłówek tabeli)

Numer działu w PKD	Nazwa działu	Podst. jedn. org. UW, które wskazały poszczególne działy	Wskazane dziedziny usług w zakresie B+R
--------------------	--------------	--	---

Podsumowanie

Prowadzenie współpracy badawczej z sektorem biznesu wymaga dobrej znajomości otoczenia gospodarczego uniwersytetu, w szczególności jego otoczenia rynkowego. Tak więc wymaga ona odpowiednich badań rynku, na którym działa dana uczelnia, zwłaszcza rynku województwa, gdzie znajduje się jej siedziba. Jednym z elementów badań rynkowych jest segmentacja rynku, bez której z kolei trudno sobie wyobrazić współczesne działania marketingowe organizacji.

Należy przy tym pamiętać, że uniwersytet ma ważną misję cywilizacyjną do spełnienia. Stąd kwestie/uwarunkowania rynkowe jego działalności nie mogą „wziąć górę” i przysłańać tej misji. Oczywiście, uniwersytet to nie politechnika, gdzie kontakty z sektorem biznesu są z natury szersze.

Przedstawiona w niniejszym artykule segmentacja rynku usług/projektów badawczych uczelni dla potrzeb współpracy z biznesem ma charakter uproszczony (uwzględniono tylko trzy kryteria segmentacyjne), a procedura STP nie została ukończona. Mianowicie, brakuje ostatniego, najtrudniejszego jej etapu, którego treścią powinno być opracowanie i sprofilowanie ofert współpracy badawczej dla poszczególnych, wybranych segmentów (docelowych grup podmiotów) – zgodnie z podstawową zasadą marketingu docelowego: „dla każdego coś innego”.

Właśnie do tej fazy procesu STP przystąpiono na przykładzie jednego z wydziałów UW. Jej celem jest zróżnicowanie ofert badawczych dla poszczególnych segmentów oraz ich pozycjonowanie, prowadzące do zajęcia określonego miejsca w umysłach menedżerów przedsiębiorstw.

Reasumując, podejście do kwestii współpracy badawczej uczelni z otoczeniem gospodarczym powinno mieć charakter:

- zdecentralizowany: wydziały uczelni powinny być kluczowymi aktorami na scenie współpracy, choć w centrali uniwersytetu powinna być komórka odpowiedzialna za strategię i koordynację,
- interdyscyplinarny: w interdyscyplinarności trzeba widzieć siłę, a może nawet główny atut konkurencyjny uniwersytetu,
- zróżnicowany: formy i sposoby tej współpracy powinny zależeć m.in. od tego, kto formułuje ofertę, jaka jest jej treść i charakter naukowy,
- etapowy/stopniowy: współpraca ta powinna rozwijać się stopniowo, krok po kroku, zaczynając np. od segmentów, które zostaną uznane za priorytetowe.

prof. dr hab. Andrzej H. Jasiński
Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania
e-mail: ahj@onet.pl

Przypisy

¹⁾ Artykuł oparty jest na niepublikowanym raporcie przygotowanym przez zespół w składzie: K. Dziewanowska, A. Piątkowski oraz A.H. Jasiński jako red. nauk. (2015). Autor

dziękuje Państwu M. i J. Olearnikom za umożliwienie skorzystania z ich opracowań.

- 2) Podobnie uważa np. J. Wilkin (2013).
- 3) W tej części opracowania wykorzystano niektóre rozważania zawarte w anglojęzycznym artykule autora (Jasiński, 2015).
- 4) W Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU) operuje się pojęciem: usługi w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych (Dział 72 Polskiej Klasyfikacji Działalności PKD 2007).
- 5) W tym przypadku rynku usług/projektów badawczych uczelni.
- 6) Nie zajmowano się problematyką aplikacji o granty na projekty badawcze (indywidualne, zespołowe, konsorcjalne) w ramach konkursów NCBiR, NCN, PARP czy Fundacji na rzecz Nauki Polskiej (FNP).
- 7) Poziom innowacyjności branży jest tu mierzony procentowym udziałem przedsiębiorstw przemysłowych aktywnych innowacyjnie w latach 2011–2013 w ogólnej liczbie podmiotów danego działu.
- 8) Liczba wskazań co najmniej 4 w każdym segmencie.

Bibliografia

- [1] Baaken T., Hagen F., Raesfeld L. (2011), *Identifying University Customers and Partners via Science Marketing. Report on a Real Life Case of UAEH in Mexico*, [in:] T. Baaken et al., *La vinculacion de las instituciones de educacion superior con su entorno economico en el context internacional*, DAAD-UANL, Pachuca.
- [2] Banerski G. i inni (2009), *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badań*, PARP, Warszawa.
- [3] Dobija D. (2003), *Metodyka szacowania wiedzy*, [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, WSPiZ, Warszawa, s. 284–298.
- [4] Guliński J. (2008), *Przedsiębiorczość akademicka w kraju*, SOOIPP, Warszawa-Poznań.
- [5] GUS (2014a), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013*, Warszawa.
- [6] GUS (2014b), *Nauka i technika w 2013 roku*, Warszawa.
- [7] Haas R.W. (1995), *Business Marketing*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- [8] Hut M.D., Speh T.H. (1997), *Zarządzanie marketingiem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [9] *Informacja sygnałna* (2015), Urząd Statystyczny w Warszawie (wersja elektroniczna).
- [10] Jasiński A.H. (2015), *University of Warsaw on its Road towards the Model of Entrepreneurial University*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, Nr 5(77), s. 42–52.
- [11] Jasiński A.H. (2016), *Polski uniwersytet na drodze do modelu przedsiębiorczego*, „Zagadnienia Naukoznawstwa”, Tom 52, Nr 4(210), s. 469–486.
- [12] Jasiński A.H. (red.), (2015), *Założenia do strategii współpracy badawczej Uniwersytetu Warszawskiego z otoczeniem gospodarczym*, Wydział Zarządzania UW, Warszawa (mat. powiel.).
- [13] Kliewe T., Kesting T. (eds.), (2014), *Modern Concepts of Organizational Marketing*, Springer, Wiesbaden.
- [14] Kotler Ph. (1999), *Kotler o marketingu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków.

- [15] Kotler Ph. (2003), *Marketing management*, 11th edition, Prentice Hall, New Jersey.
- [16] Kotler Ph., Keller K.L. (2012), *Marketing*, Rebis, Poznań.
- [17] Leja K. (2013), *Zarządzanie uczelniami. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Kluwer, Warszawa.
- [18] Mazur J. (2001), *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa.
- [19] McDonald M., Dunbar I. (2003), *Segmentacja rynku*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [20] Morris M.H. (1992), *Industrial and organizational marketing*, Macmillan, New York.
- [21] Olearnik J. (2013), *Przedsiębiorczość jako element nowoczesnej orientacji szkoły wyższej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 751, s. 89–98.
- [22] Olearnik J., Pluta-Olearnik M. (2015), *Entrepreneurial University – From Ideas to Reality*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, No. 5, pp. 110–120.
- [23] PKD (2007), *Polska Klasyfikacja Działalności*, GUS, Warszawa.
- [24] Pluta-Olearnik M. (red.), (2009), *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, Difin, Warszawa.
- [25] Polityka (2013), *Lista 500*, <http://www.lista500.polityka.pl/>, data dostępu: 22.10.2016 r.
- [26] Popławski W. i inni (2014), *Przedsiębiorczość polskich szkół wyższych*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- [27] Pregiel R. (red.), (2010), *Przedsiębiorczość akademicka – dylematy rozwoju. Raport z badań*, PIGZT, Warszawa.
- [28] Wilkin J. (2013), *Uniwersytet w sieci, w chmurze i na rynku*, „UW Pismo Uczelni”, Nr 2, s. 9–13.
- [29] www.science-marketing.com

The Segmentation of Research Services Market: The Case of University of Warsaw

Summary

One of the main features of an entrepreneurial university is its broad, intensive research co-operation with the business sector. The aim of this paper is an attempt to carry out a segmentation of research services/projects of universities in Poland. This is an empirical paper: the conducted segmentation was based on the example of University of Warsaw in the market of Mazovian voivodship. Thirteen economic branches/sectors have been identified that seem to be very attractive segments for the University's marketing of research offers. Among them, three branches should get priority: Software and advisory in computer sciences; Head offices and management advisory; and Advertising and public opinion research.

Keywords

service market, market segmentation, college, university

OD TEORII NAUKOWYCH DO BADANIA EMPIRYCZNEGO – BUDOWA NARZĘDZI DO BADANIA ZACHOWAŃ LUDZI W ORGANIZACJI

Katarzyna Januszkiewicz

Wprowadzenie

Nauki o zarządzaniu ze względu na swoją specyfikę mają charakter praktyczny i w znacznej części odnoszą się do badań empirycznych. Przedmiotem poznania są w tym przypadku zarówno organizacje, jak i konstytuujący je ludzie. W niniejszym artykule osiã rozważań uczyniono ten aspekt nauk o zarządzaniu, który odnosi się do drugiego obszaru, stawiając w centrum zainteresowania zachowania ludzi w organizacji. Badania tego zagadnienia prowadzone są na gruncie nauk o zarządzaniu, stanowią jednak również przedmiot zainteresowania psychologii i socjologii, nauk, które posiadają już ugruntowaną metodykę badań grup i jednostek. Wy-

daje się zatem celowe, by zarządzanie korzystało z warsztatu tych nauk, przy czym – zdaniem L.J. Krzyżanowskiego, nie ma konieczności oddzielania i rozwoju metod specyficznych dla zarządzania, wskazana natomiast jest transdyscyplinarna integracja nadmiernie wyspecjalizowanych nauk (za: Sułkowski, 2012, s. 298–299). Działanie takie jest uzasadnione zwłaszcza w sytuacji, gdy wśród metod zarządzania znajdują się obecnie zarówno metody zapożyczone (odnoszące się przede wszystkim do poznania organizacji i zarządzania), jak i metody własne (koncentrujące się na kształtowaniu organizacji i systemu kierowania) (Sułkowski, 2012, s. 299).

Traktując organizację jako celową grupę społeczną, należy uznać, iż metody badań społecznych wypracowane przez socjologię, antropologię oraz psychologię są adekwatne do poznania zachowań ludzi w organizacji (Sułkowski, 2011, s. 33).

Mając na względzie krytyczne uwagi dotyczące *samoświadomości metodologicznej zarządzania* (Sułkowski, 2012, s. 304) i konieczności zachowania rygoru metodologicznego (Czakov, 2015, s. 82–100) z jednej strony, z drugiej zaś historycznie ugruntowany dorobek nauk pokrewnych (szczególnie socjologii i psychologii), warto postawić pytanie o możliwość adaptacji rozwiązań, które podniosłyby jakość poznania empirycznego w zarządzaniu. Takie ujęcie problemu wydaje się jednak bardzo szerokie, dlatego też, zawężając pole rozważań do narzędzi badawczych, celem niniejszego artykułu jest przedstawienie metodyki budowy narzędzi do badania zachowań ludzi w organizacji, opartej o doświadczenia psychologii i socjologii¹. W pierwszej części opracowania zaprezentowano pożądane parametry narzędzi badawczych, następnie proces przechodzenia od teorii naukowych do badania empirycznego, przy czym poszczególne etapy opisano, uwzględniając specyfikę badania zachowań ludzi w organizacji prowadzonych na gruncie zarządzania.

Metoda, technika, narzędzie badawcze

W literaturze dotyczącej zarządzania pojęcia „metoda badawcza” i „technika badawcza” często traktowane są jako synonimy (Sudoł, 2012, s. 136). Prowadzenie rozważań o charakterze interdyscyplinarnym i odwoływanie się do metodologii badań w ujęciu ogólnym nie pozwala jednak na zastosowanie takiego uproszczenia, dlatego też dla zachowania jasności wyводу warto na wstępie uporządkować definicyjnie stosowane pojęcia. W niniejszym opracowaniu „metoda” rozumiana jest jako system założeń i reguł pozwalających na takie uporządkowanie praktycznej lub teoretycznej działalności, aby można było osiągnąć cel, do jakiego świadomie się zmierza (Sztumski, 2010, s. 78). „Technika badawcza” jest w tym ujęciu pojęciem węższym i odnosi się do sposobu zbierania danych w ramach obranej metody, np. technika wywiadu czy technika ankiety (Gruszczyński, 2003, s. 9). Natomiast konkretne opracowanie służące do pozyskiwania materiałów empirycznych, np. Arkusz Opisu Pracy (AOP) D. Supera, będąc narzędziem badawczym (Lutyński, 1968), stanowi podstawę prowadzonych badań.

Narzędzia badawcze stosowane w nauce muszą spełniać dwa kryteria: rzetelności i trafności, dodatkowo powinny być: obiektywne i wystandaryzowane, to znaczy pozwalające na ujednoczenie warunków przeprowadzania i interpretacji, oraz znormalizowane, czyli pozwalające na nadanie znaczenia wynikom uzyskanym w czasie badania (Brzeziński, 2011; Brzeziński, Zakrzewska, 2008).

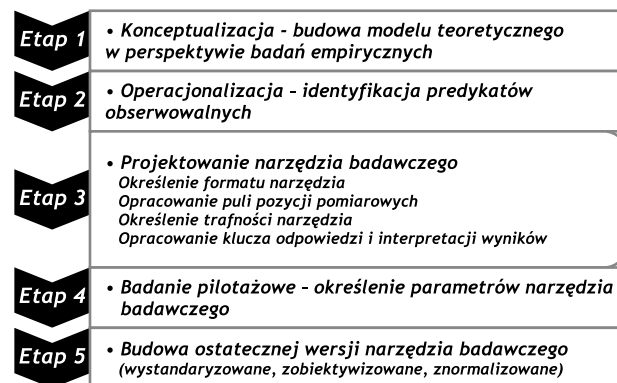
Pierwsze z wymienionych kryteriów – rzetelność, oznaczać będzie w tym ujęciu zgodność danych dotyczących zachowania, których dostarczają zastosowane narzędzia badawcze. Natomiast drugie – trafność, dotyczy poprawności wniosków wyprowadzonych na podstawie uzyskanych wyników badań. Warto przy tym zaznaczyć, iż trafność nie jest kryterium jednorodnym i zawiera w sobie trzy uzupełniające się kategorie:

- trafność kryterialną – ustalenie korelacji między wynikami nowego narzędzia badawczego i jakimś zewnętrznym kryterium (np. metodą *test by test*, *test-retest*, *kryterium zewnętrzne*);
- trafność treściową (wewnętrzną) – aby potwierdzić trafność treściową wyników otrzymanych w badaniu, należy wykazać, że zachowanie demonstrowane w badaniu jest reprezentatywną próbą zachowań ujawniających się w interesującej badacza sferze;
- trafność teoretyczną – związek narzędzia badawczego z konstruktem teoretycznym (Brzeziński, Zakrzewska, 2008).

Niektórzy badacze do wymienionej triady dodają również trafność fasadową, odnoszącą się do postrzegania trafności narzędzia badawczego przez osoby badane. Dbałość o każdy z wymienionych elementów decyduje nie tylko o jakości danego badania i uzyskanych w jego toku danych, ale również, a może nawet przede wszystkim w konsekwencji, o jakości całej nauki i procesu kumulacji wiedzy.

Metodyka tworzenia narzędzi badawczych

W celu zapewnienia pożądanych parametrów proces tworzenia narzędzia badawczego powinien przebiegać w oparciu o pięć etapów, prowadzących do przełożenia języka teorii na język empirii (rys. 1).



Rys. 1. Etapy tworzenia narzędzia badawczego
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Brzeziński, 2011; Hornowska, 2005; Nowakowska, 1975; Sullivan 2013)

Przed przystąpieniem do budowy narzędzia badawczego, na etapie konceptualizacji, badacz powinien określić cel badania w sposób umożliwiający jego weryfikację empiryczną. Zgodnie z przyjętymi założeniami, zachowania ludzi w organizacjach należy definiować nie tylko w terminach operacyjnych, ale także w terminach związków z innymi konstrukcjami teoretycznymi czy obserwowalnymi wskaźnikami zachowań. Na etapie konceptualizacji ważne jest, by odnosić się do *definicji semantycznych* oraz *definicji syntaktycznych*. W przypadku badań zachowań organizacyjnych należy przy tym dochować szczególnej staranności. Bardzo często bowiem pojęcia wykorzystywane w zarządzaniu mają już swoją ugruntowaną definicję na podłożu innych nauk, tworzącą przy tym niejednokrotnie rozbudowaną siatkę konotacyjną. Badacz powinien zatem bardzo świadomie dokonać wyboru,

w jakim stopniu przyjmuje dorobek z innych dziedzin nauki, a na ile tworzy *nową wartość*. O ile kreowanie własnych definicji wydaje się bardzo atrakcyjne, o tyle warto jednak w tym względzie zachować nieco powściągliwości. Jeśli koncepcja badawcza nie stwarza ograniczeń, należy rekomendować odwołanie się do ugruntowanych definicji, co pozwoli na kumulację wiedzy dziedzinowej, zamiast jej rozczłonkowanie.

Kolejnym krokiem jest określenie relacji między zmienną zależną (właściwość, która jest przedmiotem badania, której związki z innymi zmiennymi chcemy wyjaśnić) a zmiennymi niezależnymi (które wpływając na zmienną zależną, modyfikują jej wielkość). Innymi słowy, ustalić należy, jakie czynniki zgodnie z przyjętym modelem teoretycznym wpływają na badany przez nas aspekt zachowań ludzi w organizacjach. Zmienne niezależne, mają zróżnicowaną moc dyskryminacyjną, dlatego też można je uporządkować, a badanie ograniczyć do pomiaru siły związku zmiennych. Jeśli jednak badacz nie ma wiedzy na temat stopnia i siły zależności między zmiennymi, celem badania można uczynić właśnie opis danej zmiennej, zależnej w kontekście jej determinant (od najsilniejszego związku po najsłabszy) (Mańkowska, 2010).

W przypadku zachowań organizacyjnych rodzi się jednak dodatkowo pytanie o przedmiot i zakres analiz prowadzonych na gruncie zarządzania. Przedmiot badań społecznych aspektów zarządzania nie powinien odnosić się wyłącznie do jednostek i ich cech psychologicznych, te bowiem mogą stanowić w tym ujęciu zmienne niezależne. Ponadto zmienność zasobów ludzkich (fluktuacja pracowników) i ich zróżnicowanie czyniłoby takie analizy bezpodstawnymi. Kolejną przesłanką, odsuwającą zainteresowanie naukowców od samych cech psychologicznych jednostek, jest charakter uzyskiwanych danych, są to bowiem dane poufne, których pozyskanie i analiza powinna przebiegać w określonych warunkach i określonej relacji psycholog – klient². Czy zatem badacz zachowań organizacyjnych powinien koncentrować się na organizacji i sposobie jej funkcjonowania? Taka perspektywa dotyczyć jednak będzie przyczyn ewentualnych zachowań (uwarunkowań zewnętrznych) nie zaś ich samych i ją również należałoby traktować jako zmienną niezależną.

Badając zachowania organizacyjne, należy odnieść się do tego, co występuje na przecięciu tych dwóch obszarów: charakterystyki organizacji i charakterystyki jednostki i w zależności od tego, co uznane zostanie za zmienną zależną, wyniki lokować się będą bliżej jednej z dyscyplin. Rozróżnienie takie jest możliwe, jednak badacz musi dokonywać wyboru w sposób celowy, z wyraźną świadomością konsekwencji przyjęcia określonej perspektywy i dokonywać interpretacji danych z poziomu i na podstawie wiedzy, charakterystycznej dla danej dyscypliny³.

Po dokonaniu wszelkich istotnych rozstrzygnięć dotyczących konceptualizacji problemu badawczego można przystąpić do etapu operacjonalizacji, czyli przełożenia języka użytego w teorii do opisanego danego przedmiotu na język empirii – obserwowalnych wskaźników. Same pojęcia nie są, jak zaznacza De Vaus (2001), ze swej natury obserwowalne. Niezbędne jest w tej sytuacji przełożenie pojęć zdefiniowanych na etapie konceptualizacji na mierzalne wskaźniki. Operacjonalizacja jest zatem procesem doboru wskaźników, korespondujących z przyjętymi w toku konceptualizacji

definicjami określonych zjawisk. Konieczność wykonania takiego zabiegu związana jest z dualnym charakterem języka nauki, która tworzona jest za pomocą: języka obserwacji (*observational language*) i języka teorii (*theoretical language*) (Carnap, 1965 za: Psillos, 2000, s. 160; Lachenmeyer, 1971). W języku teorii używa się terminów, które odnoszą się do nieobserwowalnych aspektów wybranych obiektów czy właściwości zdarzeń. Natomiast w języku obserwacji używa się terminów, które oznaczają obserwowalne właściwości i relacje (tab. 1).

Tab. 1. Relacja języka teorii do języka obserwacji

Predykat teoretyczny	Predykaty obserwacyjne
Strach	Wzmoczone bicie serca Zwiększone tętno Wilgotna skóra dłoni
Aktywność obywatelska	Członkostwo w organizacjach pozarządowych

Źródło: opracowanie własne

Przedstawiciele nauk społecznych przy wprowadzaniu terminów teoretycznych posługują się wskaźnikami po to, aby objaśnić, jakie obserwowalne fakty i procesy należy dostrzec, aby można było orzec, czy zachodzi, czy też nie zachodzi zjawisko oznaczone jako termin teoretyczny, którym posługuje się badacz (Nowak, 1965, s. 245). Na tym etapie postępowania naukowiec powinien zatem określić obszar zmiennych, które tworzą obraz przestrzeni zmiennych istotnych dla badanego zakresu, przy czym nie wszystkie występujące zmienne muszą zostać uwzględnione. Dla badaczy zachowań ludzi w organizacji oznacza to konieczność dokonania wyboru, które aspekty zachowań w sytuacji pracy uzna za ważne i bezpośrednio związane z przedmiotem badania.

Wybór wskaźników zmiennych, które stanowić będą podstawę teoretyczną badania empirycznego, może nosić znamiona subiektywizmu. Dlatego bardzo ważne jest, by wskazać argumenty uzasadniające wybór. Można w tym przypadku odnieść się do kryterium zewnętrznego, teorii czy koncepcji o ugruntowanej pozycji w danej dziedzinie, lub w przypadku projektu badawczego o charakterze autorskim, który nie ma odniesienia do istniejącej wiedzy – do kryterium wewnętrznego. W drugim przypadku badacz powinien jednak nie tylko przedstawić kryteria wyboru wskaźników, ale również podać uzasadnienie ich wyboru.

Etap kolejny, przygotowanie projektu narzędzia badawczego, wymaga w pierwszej kolejności określenia formatu narzędzia, który ma istotny wpływ na późniejszy sposób jego wykorzystania. Przyjęte założenia staną się podstawą do stworzenia puli pozycji pomiarowych, które powinny być wyprowadzone z teorii mierzonej cechy. Należy przyjąć, iż część z wygenerowanej puli zostanie odrzucona w procesie dalszej wersyfikacji (np. językowej, treściowej), dlatego proponuje się zbudowanie od 50 do 100% pozycji więcej w stosunku do planowanej długości narzędzia pomiarowego (Hornowska, 2005, s. 231).

Na tym etapie badacz powinien przeprowadzić szereg czynności optymalizujących efektywność narzędzia. Pierwszą z nich jest określenie trafności treściowej dotyczącej stopnia, w jakim treść pozycji pomiarowych reprezentuje pewne szersze uniwersum treści (Hornowska, 2005, s. 87). Należy zatem na wstępie potwierdzić zakres uniwersum będącego przedmiotem badania i wskazać granice poznania (czynności te zostały już wykonane na etapie operacjonalizacji, przyp. KJ), następnie zaś wskazać, w jakim stopniu pozycje pomiarowe stanowią jego reprezentację. Nie jest jednak możliwe (lub przynajmniej łatwe) określenie reprezentatywności na poziomie statystycznym. Trafność treściowa może być jednak określona na przykład za pomocą współczynnika zgodności Kendalla lub metody Lewsha (Hornowska, 2005, s. 250). Określone w ten sposób parametry narzędzia badawczego są jasną i czytelną informacją dla jego późniejszych użytkowników na temat jakości badania z wykorzystaniem danego narzędzia badawczego. Analiza trafności treściowej pozwala na wybór pozycji, które charakteryzują się największą trafnością, czyli w najbardziej pożądanym stopniu opisują badaną zmienną.

Rezultatem czynności przeprowadzonych w poprzednim etapie jest narzędzie badawcze zawierające:

- nazwę narzędzia oraz informację o autorze (dobrą praktyką jest podanie afiliacji),
- informację na temat celu badania,
- instrukcję wraz z przykładowym sposobem odpowiedzi na pozycje pomiarowe,
- właściwe narzędzie.

Zanim jednak narzędzie zostanie wykorzystane do badania właściwego, powinno zostać poddane weryfikacji w trakcie badania pilotażowego, które dodatkowo może stanowić podstawę do określenia pozostałych parametrów: trafności kryterialnej i teoretycznej oraz rzetelności (Januszkiewicz, 2013, s. 130).

Pytaniem, które powinien postawić sobie każdy badacz, jest pytanie o wiarygodność pomiaru. Skąd wiadomo, że przedmiotem badania jest dokładnie to, co autor założył? Samo przekonanie o zasadności użytych metod i technik, ich założeń konstrukcyjnych może okazać się kryterium niewystarczającym. Nie dotyczy to oczywiście wszystkich badań, jednak dobrą praktyką wydaje się wprowadzenie do oceny metody kryterium zewnętrznego. Pozwoli to na określenie trafności kryterialnej (korelacji z kryterium zewnętrznym). Problem jednak w tym, że w przypadku pomiaru dotyczącego zachowań organizacyjnych brak jest metod o już określonej trafności, a powoływanie się na te „nieokreślone” byłoby działaniem nieuzasadnionym.

Badacz dbający o wiarygodność badania ma w tej sytuacji, jak się wydaje, trzy wyjścia. Po pierwsze może wykorzystać narzędzia o określonym poziomie trafności stosowane w innych dyscyplinach, np. psychologii. Problem jednak w tym, że testy psychologiczne zgodnie z ustawą o zawodzie psychologa mogą stosować tylko psychologowie. Nie wynika to jednak z nieuzasadnionej ochrony własności czy roszczeń samych psychologów, lecz z odpowiedzialności za osoby, które będą uczestnikami badania. Dane, będące wynikiem pomiaru psychologicznego, mają bardzo specyficzny charakter i wymagają odpowiedniego przygotowania

do ich interpretacji i wykorzystywania. W tej sytuacji można oczywiście zaprosić do współpracy psychologów, co wpisuje się w postulat interdyscyplinarności współczesnych badań.

Drugim wyjściem, z którego może skorzystać badacz, jest powiązanie badań zachowań z kryterium „twardym”, to znaczy, dającym się wyrazić ilościowo, zoperacjonalizowanym wymiarem funkcjonowania organizacji. Rozwiązanie to jest o tyle korzystne, że pozwala na pozostanie w ramach jednej dyscypliny i nie wymaga uzgadniania pojęć czy ich zakresu.

Trzecim wyjściem jest odwołanie się do materiałów źródłowych, czyli danych zawartych w dokumentacji organizacji, jej procesach czy procedurach. Choć to rozwiązanie należałoby uznać za najbardziej pożądane, to z uwagi na ograniczony dostęp do danych poufnych organizacji jego wykorzystanie będzie utrudnione.

W przypadku jednak, gdy badacz ma ograniczony dostęp do źródeł zewnętrznych umożliwiających walidację narzędzia, może zastosować jeszcze jedno rozwiązanie – koncepcję Systematycznie Modyfikowanych Auto-Replikacji (SMAR), polegającą na wielokrotnym powtarzaniu przez ten sam zespół autorów badania, wykazującego jakąś prawidłowość, przy celowym wprowadzaniu modyfikacji próby, metod pomiaru i zmiennych stanowiących przedmiot badania. Zdaniem B. Wojciszke (2004, s. 44–68), SMAR służy co najmniej siedmiu celom:

- 1) wykazaniu rzetelności (powtarzalności) podstawowego efektu,
- 2) sprawdzaniu skuteczności manipulacji i teoretycznej trafności zastosowanych miar,
- 3) maksymalizacji trafności wewnętrznej,
- 4) maksymalizacji trafności zewnętrznej i teoretycznej, osiągananej poprzez powtarzanie badań na odmiennych rodzajach osób badanych i z użyciem odmiennych manipulacji zmiennymi niezależnymi i różnorodnych operacjonalizacji zmiennych zależnych, a dzięki takiemu poszerzeniu zróżnicowania manipulacji rośnie możliwość uogólniania zależności na inne, niebadane sytuacje,
- 5) eliminacji alternatywnych wyjaśnień,
- 6) poszukiwaniu moderatorów efektu, pozwala to na odpowiedzenie na pytanie, w jakich warunkach występuje dana zależność, wyznacza granice obowiązywania danej zależności,
- 7) poszukiwaniu mediatorów efektu (mediator efektu to tyle co proces lub stan pośredniczący między zmienną niezależną (przyczyną) a zmienną zależną (skutkiem), co pozwoli na odpowiedzenie na pytanie, dlaczego dana zależność występuje.

Niezależnie od wybranej metody określenia trafności narzędzia należy postulować wykorzystywanie triangulacji, czyli porównywanie różnego rodzaju danych (np. jakościowych i ilościowych) oraz metod (np. obserwacji i wywiadu) w celu ustalenia, czy wzajemnie się potwierdzają (Wojciszke, 2004). Pozwoli to na weryfikację narzędzia przez samego badacza, ale przede wszystkim podanie informacji o jego trafności umożliwi ocenę uzyskanych wyników i odniesienie się do ich wartości naukowej.

Efektom końcowym pracy przebiegającej w oparciu o wskazane etapy jest wystandaryzowane, zobiektywizowane, znormalizowane narzędzie badawcze, które może

zostać wykorzystane do badań zachowań organizacyjnych zarówno przez jego autora, jak i innych badaczy szukających sposobu na opisanie i zmierzenie tego „miękkiego” obszaru zarządzania.

Podsumowanie

W przypadku nauk empirycznych droga od teorii naukowej do wyniku badania i jego interpretacji jest procesem, w trakcie którego badacz musi dokonać wielu wyborów. Bardzo ważne jednak jest, by robił to w sposób świadomy, opierając się na ugruntowanej metodyce, bowiem od wiedzy na temat procesu tworzenia narzędzi badawczych zależy jakość uzyskanych rezultatów, jakość weryfikowanych teorii, a w konsekwencji jakość nauki. Zaprezentowany w artykule schemat postępowania badawczego jest spójną propozycją, która, uwzględniając dorobek psychologii i socjologii, odpowiada potrzebom nauk o zarządzaniu, a dokładniej – badań zachowań ludzi w organizacji. Wystandaryzowanie, zobiektywizowanie i znormalizowanie narzędzi badawczych, będące wynikiem przedstawionego postępowania, może ułatwić w przyszłości ich transfer z nauki do praktyki zarządzania. Wymaga to oczywiście czasu i analizy wielu zagadnień i to nie tylko tych związanych z ilościowymi aspektami badań zachowań ludzi w organizacjach. Między innymi warto rozważyć kwestie związane ze sposobem pozyskiwania danych i ich przetwarzaniem oraz regulacje dotyczące praw autorskich do wykorzystywania narzędzia etc. Są to jednak wyzwania, którym warto stawić czoła w środowisku naukowym w celu podniesienia jakości prowadzonych prac.

dr Katarzyna Januszkiewicz
Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
 e-mail: katarzynaj@uni.lodz.pl

Przypisy

- 1) Artykuł powstał w ramach projektu „Wielowymiarowa Analiza Zachowań Organizacyjnych (WAZO). Metodyka i narzędzie pomiaru”, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji numer 2013/09/B/HS4/02722 (kierownik projektu – Katarzyna Januszkiewicz).
- 2) Istnieje szereg przepisów prawnych odnoszących się do konkretnych czynności zawodowych, przy których pracodawca przewidział i określił specyficzne obszary diagnozowania psychologicznego. Psycholog wykonujący tę specyficzną diagnozę musi jednak posiadać dodatkowe kompetencje (Teopltz-Wiśniewska, 2011, s. 48–49).
- 3) Zgodnie z przyjętym założeniem, różnice w percepcji sukcesu zawodowego wśród kobiet i mężczyzn będą przedmiotem badania socjologów, temperamentalne uwarunkowania zachowań w organizacji – psychologów, natomiast stosunek do pracy i organizacji jako całości w zależności od zajmowanego stanowiska – badaczy z obszaru zarządzania, zwiększając ich wiedzę na temat wpływu cech środowiska organizacyjnego na zachowania pracowników.

Bibliografia

- [1] Brzeziński J. (2011), *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [2] Brzeziński J., Zakrzewska M. (2008), *Metodologia. Podstawy metodologiczne i statystyczne prowadzenia badań naukowych w psychologii*, [w:] J. Strelau, D. Doliński (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 175–302.
- [3] Czakon W. (2015), *Rygor metodologiczny*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 82–102.
- [4] De Vaus D.A. (2001), *Research Design in Social Research*, SAGE Publications, London.
- [5] Gruszczyński L.A. (2003), *Kwestionariusze w socjologii. Budowa narzędzi do badań surveyowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- [6] Hornowska E. (2005), *Testy psychologiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
- [7] Januszkiewicz K. (2013), *Zachowania organizacyjne w perspektywie badawczej – wyzwania metodologiczne*, „Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica”, Nr 282, s. 127–135.
- [8] Lachenmeyer Ch.W. (1971), *The Language of Sociology*, Columbia University Press, New York.
- [9] Lutyński J. (1968), *Ankieta i jej rodzaje na tle podziału technik otrzymywania materiałów*, [w:] Z. Gostkowski, J. Lutyński (red.), *Analizy i próby technik badawczych w socjologii*, Tom 2, Ossolineum, Wrocław, s. 10–56.
- [10] Mańkowska M. (2010), *Wprowadzenie do psychometrii*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- [11] Nowak S. (1965), *Metody badań socjologicznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- [12] Nowakowska M. (1975), *Psychologia ilościowa z elementami naukometrii. Wybrane zagadnienia metodologiczne*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- [13] Psillos S. (2000), *Rudolf Carnap's Theoretical Concepts in Science*, „Studies in History and Philosophy of Science”, Vol. 31, No. 1, pp. 151–172.
- [14] Sullivan D. (2013), *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [15] Sudoł S. (2012), *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- [16] Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- [17] Sułkowski Ł. (2011), *Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 30–44.
- [18] Sztumski J. (2010), *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice.
- [19] Teopltz-Wiśniewska M. (2011), *O etyce stosowania testów w biznesie*, [w:] T. Szustrowa (red.), *Testy w biznesie. Standardy i praktyka*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa, s. 48–55.
- [20] Wojciszke B. (2004), *Systematycznie Modyfikowane Auto-replikacje: logika programu badań empirycznych w psychologii*, [w:] J.M. Brzeziński (red.), *Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 44–68.



From Scientific Theories to Empirical Study – The Construction of Organizational Behavior Research Tools

Summary

The article presents a research model, leading from scientific theory to empirical study. Due to the specific nature of the social aspects of management (and in this

area organizational behavior was located in the article), the proposal of construction of organizational behavior research tools was based on the methodology of research conducted in psychology and sociology.

Keywords

organizational behavior, research methodology, research methodology

DYSFUNKCJE PRACY KIEROWNICZEJ W ORGANIZACJACH

Waldemar Jędrzejczyk

Wprowadzenie

Stale wzrastające zmienność i złożoność świata, które coraz bardziej „komplikuja” zarządzanie organizacjami¹, zmuszają kierowników/menedżerów do ciągłego dostosowania się do aktualnych warunków funkcjonowania organizacji (Stoner i in., 2011, s. 34). Umiejętność dostosowania się do bieżących warunków jest niezwykle istotną składową kompetencji menedżerskich, ponieważ niesprawne zarządzanie organizacjami jest niekorzystne nie tylko w skali mikroekonomicznej – dla samych organizacji, ale także w skali makroekonomicznej – dla państw, z perspektywy ich rozwoju społeczno-gospodarczego. Niesprawne zarządzanie przekłada się na ograniczenie tempa wzrostu gospodarczego danego kraju i w następstwie uniemożliwia spełnienie rosnących oczekiwań społeczeństwa (Sudoł, 2016, s. 4).

Niestety, umiejętność dostosowania się do aktualnych warunków funkcjonowania organizacji nie jest mocną stroną współczesnych menedżerów. W dalszym ciągu w biznesie stosują oni praktyki oparte na tzw. tradycyjnym zarządzaniu, które, według G. Hamela, „zostało wymyślone po to, aby rozwiązywać dwa problemy. Pierwszym z nich było sprawienie, aby średnio uzdolnieni pracownicy wykonywali swoją powtarzalną pracę kompetentnie, sumiennie i wydajnie. Drugim problemem było skoordynowanie pracy tak, aby umożliwiała produkcję kompleksowych towarów i usług w dużych ilościach. W skrócie można powiedzieć, że problemem była wydajność i skala produkcji, zaś rozwiązaniem biurokracja, z jej zhierarchizowaną strukturą, uporządkowanymi celami, precyzyjnymi definicjami ról oraz zawilumionymi regułami i procedurami” (Hamel, 2009, s. 91–98 za Denning, 2012, s. 10). Był to modelowy system zarządzania stosowany przez całe minione stulecie zarówno w biznesie, jak i organizacjach z sektora publicznego. Taki sposób zarządzania przyczynił się do wielokrotnego

zwiększenia wydajności pracowników i znacznego wzrostu poziomu życia w krajach rozwiniętych.

Tradycyjne zarządzanie było skuteczne w XX w., ale jest coraz bardziej zawodne w dzisiejszych realiach². Świadczą o tym następujące trendy (Measuring the ..., 2009; Denning, 2012, s. 6):

- wskaźnik rentowności aktywów od kilku dekad systematycznie maleje,
- innowacyjność w przedsiębiorstwach słabnie,
- zaangażowanie pracowników jest coraz mniejsze,
- marki mają coraz mniejsze znaczenie,
- reorganizacja, redukcja zatrudnienia oraz outsourcing stają się praktyką coraz bardziej powszechną,
- rotacja na stanowiskach kierowniczych zwiększa się,
- oczekiwana długość życia organizacji wynosi mniej niż dwadzieścia lat,
- nowo powstające firmy (start-upy) tworzą coraz więcej miejsc pracy, a firmy o ustalonej pozycji rynkowej coraz mniej.

Zmianie uległa również pozycja, rola i znaczenie menedżera w organizacjach (Kiełtyka, 2016, s. 4). Menedżerom nieustannie przypisuje się nowe obowiązki, uprawnienia, pożądane umiejętności, zdolności i cechy. Wymaga się od nich nie tylko wszechstronnej wiedzy i doświadczenia, ale również wizji, wyobraźni i intuicji biznesowej, koniecznych do zarządzania organizacjami i kierowania ludźmi, w celu optymalnej realizacji zadań w warunkach ryzyka i niepewności. Współcześni menedżerowie powinni:

- postrzegać organizacje jako systemy otwarte;
- dostrzegać wielokierunkowe powiązania między poszczególnymi podsystemami i procesami zarówno wewnątrz organizacji, jak i w ich otoczeniu, nie zawężając zakresu zarządzania do analizy linearnych zależności przyczynowo-skutkowych;

- wytyczać właściwe kierunki działań, kreślić perspektywiczne wizje przyszłości, formułować strategie pożądanych zmian i wykorzystania zasobów;
- znać swoich podwładnych, rozumieć ich postawy i motywacje.

Efektym wymiernym działań menedżerskich ma być przede wszystkim osiągnięcie podstawowego i zarazem najważniejszego celu każdej organizacji, w szczególności przedsiębiorstw, którym jest zadowolenie i długookresowa lojalność klientów.

Podstawowym celem artykułu jest wykazanie, że pomimo zmiany realiów funkcjonowania organizacji w czasie kilku ostatnich dekad nie zmieniły się w sposób zasadniczy dysfunkcje pracy kierowniczej w zakresie pracy własnej.

Organizacja pracy własnej kierowników – teoria i praktyka organizacyjna

Problematyka efektywności organizacji pracy własnej kierowników w dalszym ciągu nurtuje wielu badaczy

dziedzinowych – jest nadal aktualna, zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania. Znaczny wkład w rozwój teorii nauki o zarządzaniu w tym zakresie wnieśli tacy uczeni, jak: S. Carlson (1951), H. Luijk (1957), G.L. Kurkiewicz (1958), J.Z. Lasota (1960), T. Kotarbiński (1965), P.F. Drucker (1966), H. Mintzberg (1973), W. Kieżun (1979; 1998), R. Stewart (1982). Efektym wymiernym badań prowadzonych w XX w. jest m.in. stworzenie „wzorca” organizacji pracy własnej kierowników (tab. 1) oraz określenie zachowań cechujących kierowników, którzy dobrze pełnią swoje role (tab. 2).

W przedstawionym wzorcu wyróżniono 9 kryteriów oceny pracy, którym przypisano wartości wzorcowe. Znaczne odstępstwa od określonych wartości normatywnych wskazują na istnienie nieprawidłowości w pracy i organizacji działań kierowniczych w danej organizacji. Wymienione oczekiwane zachowania kierowników w organizacjach są zbieżne z przedstawionym wzorcem organizacji pracy własnej kierownika. Można uznać je za jego uzupełnienie.

Tab. 1. Wzorec organizacji pracy własnej kierownika

Lp.	Kryteria oceny pracy	Wartości wzorcowe
1	Efektywny czas pracy*	8–9 godz. dziennie
2	Struktura dnia pracy (liczba zmian czynności)	10–15 dziennie
3	Czas na pracę koncepcyjną	60% czasu efektywnego
4	Formy przygotowania decyzji – stopień kolegalności	10–20% czasu efektywnego
5	Stopień planowości pracy	70% czasu efektywnego na czynności planowane
6	Rozszerzanie horyzontów myślowych	20% czasu efektywnego na samokształcenie
7	Zakres centralizacji decyzji	zgodnie z zakresem kompetencji
8	Formy kontaktu z podwładnymi	15% czasu efektywnego na wizytacje instytucji
9	Zaabsorbowanie czynnościami kontrolnymi	10–15% czasu efektywnego

* czas efektywny - suma czasu nominalnego (czasu pracy przewidzianego w danej organizacji) oraz dodatkowego (pozasłużbowego czasu pracy dla danej organizacji)

Źródło: (Kieżun, 1979, s. 84)

Tab. 2. Oczekiwane zachowania kierowników w organizacjach

Lp.	Zachowania	Uszczegółowienie
1	Racjonalne gospodarowanie czasem pracy	Eliminowanie zbędnych działań (spotkań, zebrań) przy jednoczesnym dbaniu o dobre relacje ze współpracownikami oraz podwładnymi
2	Określanie priorytetów wykonania	Koncentrowanie się na najważniejszych zagadnieniach w zakresie przyznanego uprawnień
3	Realne planowanie zadań	Prawidłowe określenie stopnia realności wykonania konkretnych zadań w określonym czasie i w danej sytuacji techniczno-organizacyjnej. Właściwa ocena pracochłonności zadań wykonawczych
4	Koncentrowanie się na funkcjach organizacyjnych	Poświęcanie większości czasu dnia pracy na pracę koncepcyjną, analizę i planowanie działań oraz podejmowanie decyzji o charakterze taktyczno-strategicznym. Rozwiązywanie co najwyżej kilkunastu spraw bieżących
5	Ciągłe doskonalenie własnych kompetencji kierowniczych	Poznanie nowych osiągnięć teorii organizacji i zarządzania oraz dyscyplin związanych z domeną organizacji dla usprawnienia jej funkcjonowania

Źródło: opracowanie na podstawie (Osmelak, 2008, s. 224-225)

Już pierwsze badania empiryczne dotyczące efektywności organizacji pracy własnej kierowników wskazywały na występowanie znacznych dysfunkcji, np. zbyt długi czas pracy kierowników i rozdrobnienie struktury czynności – S. Carlson (lata 50. XX wieku) i H. Mintzberg (lata 70. XX wieku) czy marnotrawstwo czasu pracy, będące następstwem złej organizacji pracy własnej – H. Luijk (lata 50. XX wieku).

W odniesieniu do przedstawionego w niniejszym artykule wzorca organizacji pracy własnej kierownika, na podstawie analizy wyników badań prowadzonych przez różnych badaczy, można jednoznacznie stwierdzić, że organizacja pracy własnej kierowników znacznie odbiega od postulowanego wzorca. Prawidłowość ta dotyczy również realiów polskich. W tabeli 3 zestawiono typowe nieprawidłowości w organizacji pracy własnej kierowników w oparciu o pracę W. Kieżuna (1979)³.

Analizując wartości rzeczywiste dla poszczególnych kryteriów oceny pracy z uwzględnieniem oczekiwanych zachowań kierowników w organizacjach, można sformułować następujące konkluzje w zakresie pracy i organizacji działań kierowniczych w organizacjach:

- a) czas pracy jest systematycznie przekraczany,
- b) praca własna planowana jest w niewielkim stopniu,
- c) większość dnia pracy wypełniona jest rozwiązywaniem spraw bieżących,
- d) niedostateczna ilość czasu przeznaczana jest na pracę koncepcyjną,
- e) w ciągu dnia pracy występuje nadmierne rozdrobnienie struktury realizowanych zadań,
- f) powszechne jest zjawisko tracenia czasu na „przypadkowe” rozmowy,
- g) w relacji podwładny-przełożony występuje nadmierne zapotrzebowanie na kontakt z przełożonymi, co prowadzi do opóźnień czasowych w realizowanych zadaniach i ujawnia zarazem brak samodzielności,
- h) w relacji przełożony-podwładny występuje marnotrawstwo czasu wynikające z dużego zapotrzebowania podwładnych na kontakt z przełożonymi – ujawnia problemy z delegowaniem zadań,

- i) nadmierna ilość czasu poświęcana jest na korespondencję i spotkania,
- j) wskazane dysfunkcje pracy i organizacji działań kierowniczych przekładają się na wzrost napięcia nerwowego, fizycznego i zmęczenia umysłowego kadry kierowniczej.

Sformułowane konkluzje nie są rewolucyjne. Zbieżne wnioski można znaleźć w innych współczesnych opracowaniach naukowych (Osmelak, 2008, s. 219–226; Wołejzko, 2009, s. 20–23; Ulrych, 2013, s. 169–171).

Cytowane badania odnoszą się do szczególnego układu warunków społecznych i gospodarczych, jakie kształtowały się w XX w. Pomimo to uzyskane wyniki należy uważać za aktualne. Nie oznacza to, że rozpatrywane zjawisko ma charakter stały. Nowym aspektem, związanym z nasilającym się procesem globalizacji, jest np. zmiana struktury czasu pracy kierowników najwyższego szczebla zarządzania w czasie ostatnich 5 dekad. Według S. Tengblada (2002, s. 543–565), współcześni kierownicy 35% tygodniowego czasu pracy spędzają w podróży służbowych (na przykładzie szwedzkich przedsiębiorstw). Natomiast H. Mintzberg w ogóle nie uwzględniał czasu podróży w analizie pracy kierownika, traktując go jako element niezwiązany z pracą, a S. Carlson czas na podróże traktował jako źródło zakłóceń procesów kierowniczych.

Dysfunkcje pracy własnej kierowników – wyniki badań własnych

Metoda badań oraz charakterystyka populacji badawczej

Badania zostały przeprowadzone w ramach badań własnych. Zasadniczym ich celem była identyfikacja czynników, które umożliwiają zwiększenie efektywności pracy kierowniczej w organizacjach. W niniejszym artykule przedstawione zostały wyniki części badań, które miały na celu potwierdzenie prawidłowości następującej tezy: Dysfunkcje pracy kierow-

Tab. 3. Nieprawidłowości w organizacji pracy własnej kierowników

Lp.	Kryteria oceny pracy	Wartości rzeczywiste
1	Efektywny czas pracy	8,48–14,43 godz. dziennie
2	Struktura dnia pracy (liczba zmian czynności)	43–62 dziennie
3	Czas na pracę koncepcyjną	5–13,6% czasu efektywnego
4	Formy przygotowania decyzji – stopień kolegialności	20–60% czasu efektywnego na naradach
5	Stopień planowości pracy	20% czasu efektywnego na czynności planowane
6	Rozszerzanie horyzontów myślowych	2–4% czasu efektywnego na samokształcenie
7	Zakres centralizacji decyzji	50% decyzji nie w kompetencji
8	Formy kontaktu z podwładnymi	12% czasu efektywnego na wizytacje instytucji
9	Zaabsorbowanie czynnościami kontrolnymi	40% czasu efektywnego

Źródło: (Kieżun, 1979, s. 84)

niczej w organizacjach w czasie kilku ostatnich dekad nie zmieniły się znacząco pomimo istotnej zmiany realiów (warunków politycznych, społecznych i gospodarczych) funkcjonowania organizacji. W ramach procedury badawczej poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania:

1. Które nieprawidłowości w zakresie pracy i organizacji działań kierowniczych w organizacjach występują najczęściej?
2. Czy kierownicy/menedżerowie mają świadomość istnienia licznych nieprawidłowości w pracy kierowniczej?
3. Jakie są najczęstsze przyczyny nieprawidłowości w zakresie pracy i organizacji działań kierowniczych w organizacjach?
4. Czy kierownicy/menedżerowie mają świadomość istnienia wielu przyczyn nieprawidłowości w pracy kierowniczej?

Przyjętą techniką badawczą był pogłębiony wywiad kwestionariuszowy. Badania przeprowadzono w okresie od maja do października 2016 r. Zostali nimi objęci menedżerowie z organizacji zlokalizowanych na terenie województwa śląskiego. Badania przeprowadzono na próbie 44 menedżerów z 12 organizacji.

Generując populację badawczą, założono, że powinna ona odzwierciedlać różne kategorie kierownicze i organizacyjne, tj. poziom zarządzania, specjalność zawodową, wielkość organizacji, przedmiot prowadzonej działalności oraz zasięg działania, tak aby rozpatrywana była cała struktura zarządzania. Zasadnicze własności populacji badawczej przedstawione zostały na rysunkach 1–4.

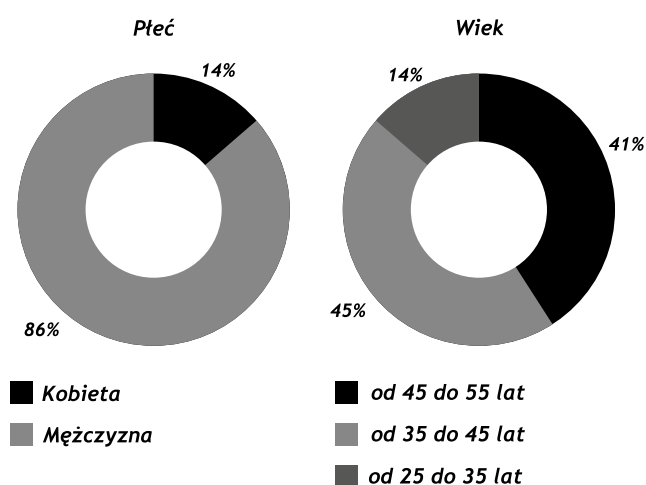
Wyniki badań

Uzyskane rezultaty badań w odniesieniu do postawionych pytań badawczych przedstawiono na rysunkach 5–8. Poszukując odpowiedzi na pierwsze pytanie badawcze, główną uwagę koncentrowano na

trendach, a nie na wartościach normatywnych. Za proponowane odpowiedzi przyjęto konkluzje od a do j w zakresie pracy i organizacji działań kierowniczych w organizacjach, sformułowane w poprzedniej części niniejszego artykułu.

Analizując wyniki przeprowadzonych badań, można stwierdzić, że przyjęta teza została potwierdzona. Ze wskazań badanych respondentów (współcześni kierownicy/menedżerowie) wynika, że wszystkie zidentyfikowane w XX w. nieprawidłowości w zakresie pracy i organizacji działań kierowniczych cechują również dzisiejszych kierowników. Najczęściej wskazywane były następujące nieprawidłowości (częstość wskazań powyżej 50%): poświęcanie nadmiernej ilości czasu na korespondencję i spotkania, przeznaczanie zbyt małej ilości czasu na pracę koncepcyjną – badani menedżerowie na samodzielną pracę koncepcyjną przeznaczali średnio 40 minut efektywnego czasu pracy (min. 15 minut, maks. 60 minut), permanentne przekraczanie czasu pracy oraz zajmowanie się przede wszystkim sprawami bieżącymi. Taki tryb pracy w długim okresie czasu prowadzi do występowania napięć nerwowych oraz szybkiego zmęczenia fizycznego i umysłowego (57% respondentów). Przekłada się na życie osobiste. Sukcesy zawodowe osiągane są kosztem życia rodzinnego (64% respondentów). Tylko 2% respondentów nie zajmuje się sprawami zawodowymi w domu.

Wiedza kierowników na temat istnienia licznych nieprawidłowości w organizacji pracy własnej nie jest powszechna. Tylko 36% respondentów przyznało, że są w pełni świadomi ich występowania – była to jednakże tylko wiedza deklaratywna. Jest to zarazem zły i dobry wynik. Zły, ponieważ świadczy o niepełnej wiedzy kadry kierowniczej w zakresie metod zarządzania, zasad dobrej organizacji pracy itp. Dobry, ponieważ rozszerzenie wiedzy może przełożyć się na wzrost efektywności pracy własnej kierowników, a zmniejszenie luki wiedzy jest relatywnie prostym procesem.

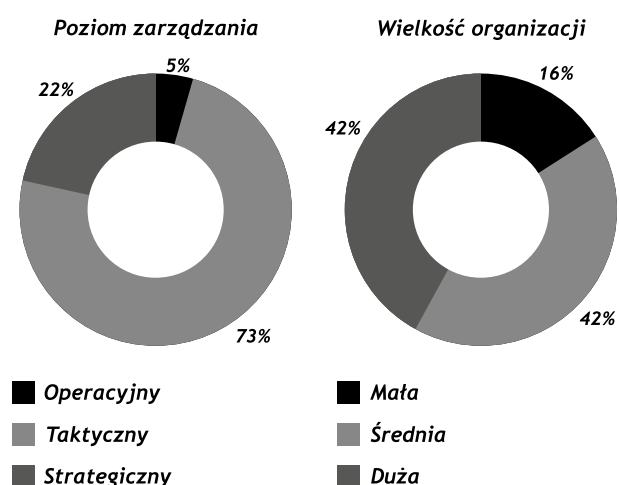


Rys. 1. Charakterystyka populacji badawczej ze względu na płeć

Źródło: opracowanie własne

Rys. 2. Charakterystyka populacji badawczej ze względu na wiek

Źródło: opracowanie własne

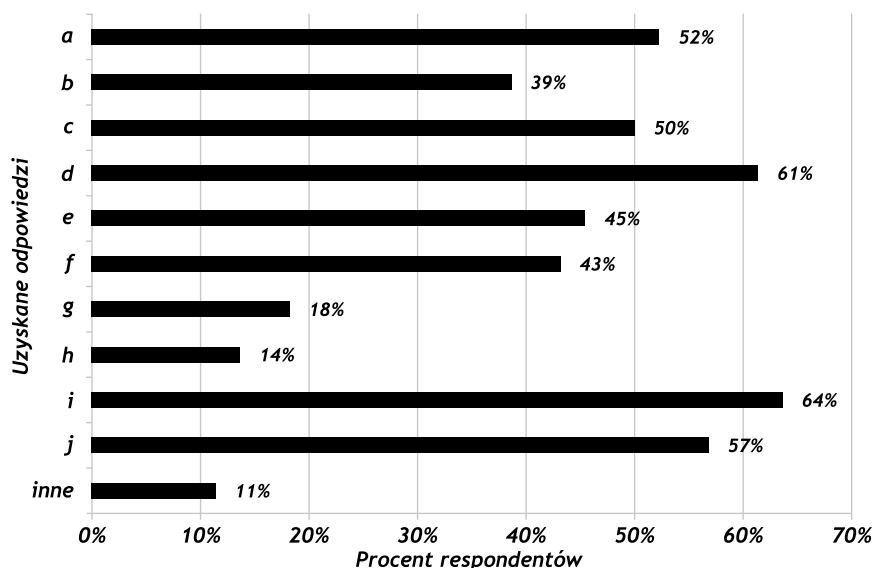


Rys. 3. Charakterystyka populacji badawczej ze względu na poziom zarządzania

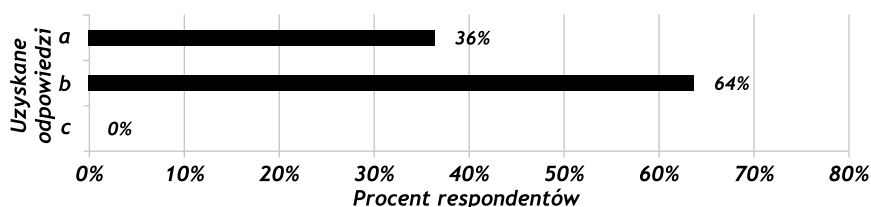
Źródło: opracowanie własne

Rys. 4. Charakterystyka populacji badawczej ze względu na wielkość organizacji

Źródło: opracowanie własne



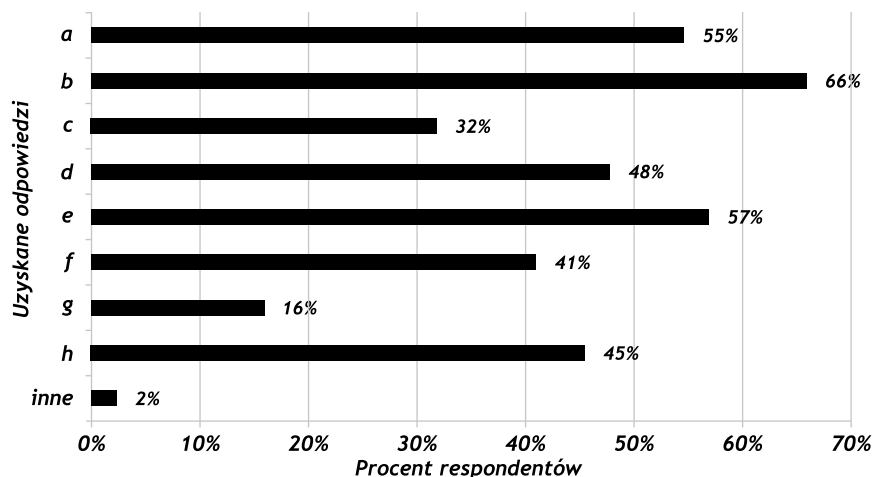
Rys. 5. Nieprawidłowości w zakresie pracy i organizacji działań kierowniczych w organizacjach
Źródło: opracowanie własne



Legenda:

- a) tak, jestem w pełni świadomy takich nieprawidłowości
- b) w zasadzie tak
- c) nie, nigdy o tym nie myślałem

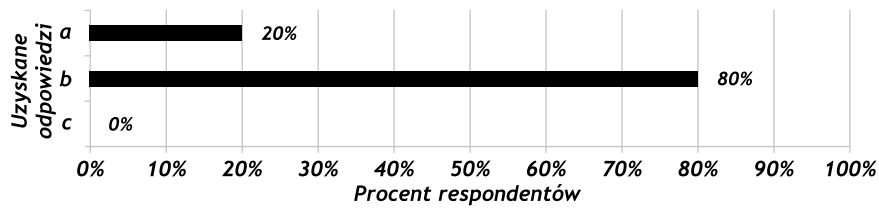
Rys. 6. Stopień świadomości kierowników nt. istnienia licznych nieprawidłowości w pracy kierowniczej
Źródło: opracowanie własne



Legenda:

- a) centralistyczny styl pracy i scentralizowana struktura kierowania
- b) nadmierna wiara w swoją fachowość
- c) nieznanostwo podległego zespołu zarówno od strony cech charakterologicznych, jak i możliwości wykonywania określonych zadań
- d) brak fundamentalnych umiejętności kierowniczych (niewłaściwe planowanie, brak zdolności organizatorskich)
- e) gorączkowy rytm pracy
- f) negatywne cechy charakterologiczne kierownika
- g) odgórne dezorganizowanie pracy własnej kierownika
- h) nadmierna sprawozdawczość
- i) inne

Rys. 7. Przyczyny nieprawidłowości w zakresie pracy i organizacji działań kierowniczych w organizacjach
Źródło: opracowanie własne



Legenda:

- a) tak, posiadam pełną wiedzę nt. takich przyczyn
- b) w zasadzie tak
- c) nie, nigdy o tym nie myślałem

Rys. 8. Stopień świadomości kierowników nt. istnienia przyczyn nieprawidłowości w pracy kierowniczej

Źródło: opracowanie własne

Podobny wniosek jak w przypadku nieprawidłowości w organizacji pracy własnej kierowników dotyczy potencjalnych przyczyn występowania tych nieprawidłowości. W kwestionariuszu badawczym proponowane odpowiedzi stanowiły główne źródła niesprawności zidentyfikowane w XX w. Wszystkie wyróżnione źródła występują również w pracy dzisiejszych kierowników. Najczęściej wskazywane przyczyny były następujące (częstość wskazań powyżej 50%): nadmierna wiara w swoją fachowość, gorączkowy rytm pracy oraz centralistyczny styl pracy i scentralizowana struktura kierowania. Wskazane źródła można podzielić na dwie grupy: przyczyny, które bezpośrednio zależą od kierownika, np. od jego cech charakterologicznych, oraz przyczyny, które nie są bezpośrednio od niego zależne, np. narzucony styl kierowania. Względnie prostsze do wyeliminowania są przyczyny niezależne. Można usunąć je w wyniku wprowadzenia zmian systemowych.

Wiedza kierowników na temat przyczyn niesprawności w pracy kierowniczej również nie jest powszechna. Tylko 20% respondentów przyznało, że posiada pełną wiedzę w tym zakresie.

Podsumowanie

Praktyki menedżerskie oparte na tradycyjnym modelu zarządzania zostały sformułowane z uwzględnieniem specyficznego układu warunków politycznych, społecznych i gospodarczych, jakie kształtowały się w XX w. Ponieważ nastąpiła zmiana warunków, prawidłowość modelu budzi wątpliwości. Kadra kierownicza organizacji powinna być tego świadoma i odpowiednio reagować na zaistniałe zmiany. Jednakże kierownicy dalecy są od „ideału”. Przeprowadzone analizy, zarówno teoretyczne, oparte na studiach literaturowych, jak i empiryczne, oparte na badaniach własnych, upoważniają do stwierdzenia, że w organizacji pracy własnej kierowników występuje nadal szereg nieprawidłowości. Uzyskane wyniki nie są optymistyczne. Wynika z nich, że istota problemu licznych nieprawidłowości w zakresie pracy i organizacji działań kierowniczych jest od prawie 70 lat niezmienna. Czy zatem należy się z tym pogodzić i nie podejmować żadnych prób ograniczenia tego negatywnego zjawiska? Z pewnością nie!

Przedstawiony w artykule wzorzec organizacji pracy własnej kierownika stanowi podstawę do usprawniania pracy kierowniczej, a wskazane w nim wartości normatywne należy traktować jako swoisty „drogowskaz” w procesie

doskonalenia pracy własnej. Należy mieć zawsze na uwadze, że w organizacji pracy własnej kierownika ważną zasadą jest planowanie i konsekwentne realizowanie działań, zgodne z opracowanym planem. Kierownicy powinni w jak największym stopniu ograniczać czynności spontaniczne, nieprzewidziane i niezaplanowane.

Sformułowane wnioski stanowią przyczynek do formułowania kolejnych pytań badawczych: 1) Dlaczego pracę kierowniczą, pomimo łatwo dostępnej wiedzy z zakresu zarządzania, cechują tak liczne mankamenty? 2) Jaka jest podstawowa przyczyna takiego stanu rzeczy? Czy wynika to tylko z niewiedzy (nieznajomości metod zarządzania, zasad dobrej organizacji pracy itp.), czy też istotne znaczenie odgrywają inne czynniki, np. ludzka natura? Poszukiwanie odpowiedzi na postawione pytania wymaga prowadzenia dalszych badań naukowych.

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

Przypisy

- 1) Zmienność i złożoność świata należy traktować jako syntetyczne ujęcie bardzo dużej liczby czynników/zmiennych determinujących coraz większą złożoność zarządzania.
- 2) Taki stan nie wynika z nieprawidłowości zaistniałych w procesie wdrażania tradycyjnego systemu zarządzania, tylko ze zmian, które cechują współczesny świat.
- 3) Badacze zajmujący się problematyką efektywności organizacji pracy własnej kierowników w realiach polskich zazwyczaj powołują się na prace profesora Witolda Kieżuna.

Bibliografia

- [1] Carlson S. (1951), *Executive Behaviour*, Strömbergs, Stockholm.
- [2] Denning S. (2012), *Radykalna rewolucja w zarządzaniu. Przewodnik menedżera*, Wydawnictwo HELION, Gliwice.
- [3] Drucker P.F. (1966), *The Effective Executive*, Harper & Row, New York.
- [4] Hamel G. (2009), *Moonshots for Management*, „Harvard Business Review”, Vol. 82, No. 2, pp. 91–98.
- [5] Kiełtyka L. (2016), *Rola menedżera we współczesnych organizacjach*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8, s. 4–11.

- [6] Kieżun W. (1979), *Organizacja pracy własnej dyrektora*, Wydanie III rozszerzone, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [7] Kieżun W. (1998), *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH – Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- [8] Kotarbiński T. (1965), *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków.
- [9] Kurkiewicz G.L. (1958), *Fotografia dnia roboczego dyrektora dużego przedsiębiorstwa przemysłowego*, „Ekonomika i Organizacja Pracy”, Nr 6/102.
- [10] Lasota J.Z. (1960), *Uwagi o pracy dyrektorów przedsiębiorstw*, „Organizacja, Samorząd, Zarządzanie”, Nr 8/57.
- [11] Luijk H. (1957), *Wo bleibt die Zeit des Direktors? 1000 Arbeitsstunden rerschidener Direktoren unter der Lupe*, Wiesbaden.
- [12] *Measuring the Forces of Long-Term Change: The 2009 Shift Index*, 2009, www.edgeperspectives.com/shiftindex.pdf, data dostępu: 09.10.2016 r.
- [13] Mintzberg H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York.
- [14] Osmelak J. (2008), *Organizacja pracy własnej menedżera*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa, s. 219–260.
- [15] Stewart R. (1982), *A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior*, „Academy of Management Review”, Vol. 7, No. 1, pp. 7–13.
- [16] Stoner J.A., Freeman R.E., Gillbert D.R. (2011), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- [17] Sudoł S. (2016), *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 4, s. 4–11.
- [18] Tengblad S. (2002), *Time and Space in Managerial Work*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 18, No. 4, pp. 543–565.
- [19] Ulrych W. (2013), *Dysfunkcje w zarządzaniu czasem w procesie pracy kierowników*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, Vol. 288, Nr 5, s. 163–172.
- [20] Wołęjszko J. (2009), *Praca kierownika w organizacji zhierarchizowanej*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza”, Vol. 15, Nr 3, s. 19–34.

Malfunctions of Managerial Work in Organizations

Summary

The article presents the idea of so called traditional management, which was effective in the XX century. The Author distinguishes in it trends confirming the fact that practices based on traditional management are not in line with the contemporary reality of organization functioning. Basic requirements that managers face have been defined in it and it has been proved that despite the changes in the reality of organization functioning within the last decades malfunctions of managerial work in the scope of own work have not significantly changed. The Author has presented the model of organizing manager's own work as well as the expected behaviours of managers in organizations. On the basis of the analysis of research results conducted by various scientists and own research the Author has determined main tendencies concerning anomalies at work and organizing managerial actions as well as reasons of their occurrence.

Keywords

management, work organization, own work, manager, malfunction

CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA PARTYCYPACJĘ BEZPOŚREDNIĄ PRACOWNIKÓW – PRZEGLĄD LITERATURY

Katarzyna I. Szelałowska-Rudzka

Wprowadzenie

Wspomaganie kreatywności i innowacyjności organizacji wymaga stworzenia odpowiednich, sprzyjających warunków. Jednym z nich jest partycypacja bezpośrednia pracowników (Summers, Hymen, 2005, s. 29; Moczulska, 2011, s. 48, 58; Cierniak-Emerych, 2012, s. 62, 103; Rutka, Czerna, 2013, s. 27–28; Stankiewicz, Moczulska, 2004, s. 36–42; Szelałowska-Rudzka, 2016a, s. 23, 26–28). Umożliwia ona uczestnictwo osób zatrudnionych na wszystkich szczeblach hierarchii organiza-

cijnej w procesie podejmowania decyzji dotyczących różnych obszarów działania organizacji. Pracownicy poprzez zgłaszanie propozycji zmian i usprawnień, nowych produktów, modyfikacji procesów i procedur przyczyniają się do generowania innowacji oraz kształtowania innowacyjności organizacji. Udział w podejmowaniu decyzji sprzyja ujawnianiu się ich kreatywności niezbędnej w procesie innowacyjnym (Szelałowska-Rudzka, 2016a, s. 26–28).

Partycypacja bezpośrednia pracowników zdeterminowana jest licznymi czynnikami. Wpływ tych czynników może być pozytywny (powstają wówczas warunki sprzyjające partycypacji) lub negatywny. Pewne czynniki organizacja może kształtować, inne są od niej niezależne – do nich musi się dostosować. Znajomość tych czynników i potencjalnych kierunków ich oddziaływania ma istotne znaczenie dla skutecznego kształtowania partycypacji bezpośredniej pracowników organizacji, a w konsekwencji jej innowacyjności.

Celem głównym opracowania jest uporządkowanie wiedzy na temat czynników partycypacji bezpośredniej pracowników dokonane na podstawie analizy literatury przedmiotu. Cele dodatkowe to: wskazanie kierunków oddziaływania tych czynników (w oparciu o badania zrealizowane przez różnych autorów) oraz określenie, które z nich organizacja może kształtować – z korzyścią dla rozwoju partycypacji bezpośredniej pracowników – do których musi się dostosować.

Istota partycypacji bezpośredniej pracowników

Partycypacja pracowników – ich uczestnictwo w zarządzaniu – przybierać może różne formy. Najważniejsze z nich to: partycypacja bezpośrednia, pośrednia (przedstawicielska) oraz finansowa. Przedmiotem rozważań w opracowaniu jest partycypacja bezpośrednia. Oznacza ona codzienny, bezpośredni udział zespołów oraz indywidualnych 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.

Bezpośredni udział pracowników w podejmowaniu decyzji przejawia się przede wszystkim przez konsultacje (zachęcanie pracowników do indywidualnego i grupowego zgłaszania uwag, propozycji i pomysłów w konkretnych sprawach), delegowanie uprawnień (współdecydowanie i ponoszenie współodpowiedzialności za skutki podjętych działań) (Cabrera i in., 2001, s. 3) oraz wyrażanie opinii (ankietowanie – najrzadziej stosowane) (Rudolf, Skorupińska, 2012, s. 43–65). Może mieć formę indywidualną i grupową, różne cechy jakościowe (treść, intensywność, zakres, zasięg, stopień sformalizowania, realność oddziaływania). Może być wsparty grupowymi oraz indywidualnymi technikami i metodami zarządzania (Szelągowska-Rudzka, 2016a, s. 25).

Na uczestnictwo pracowników w procesie podejmowania decyzji wpływa wiele różnorodnych czynników. Stwarzają one warunki sprzyjające lub utrudniające (blokujące) urzeczywistnianie partycypacji bezpośredniej pracowników (Szelągowska-Rudzka, 2016b, s. 182–188). W dalszej części artykułu zaprezentowano ich podziały i kierunki oddziaływania oraz opracowaną na ich podstawie klasyfikację własną autorki. Przegląd determinant partycypacji bezpośredniej pracowników przeprowadzono w oparciu o krajowe i zagraniczne pu-

blikacje zwarte i ciągłe. Doboru artykułów dokonano na podstawie analizy ogólnodostępnej bazy czasopism EconPapers¹. Posłużono się następującymi krokami zawierającymi zbiór analizowanych publikacji:

- występowanie w tytule, abstrakcie lub słowach kluczowych frazy „determinants of employees direct participation” (32 109 pozycji);
- występowanie w tytule lub słowach kluczowych jednocześnie fraz „employee” + „direct participation” (3867 pozycji);
- dostępność pełnego tekstu (20 publikacji, w tym piętnaście zagranicznych i pięć polskich).

Czynniki wpływające na partycypację bezpośrednią pracowników i ich oddziaływanie

Badania dotyczące partycypacji bezpośredniej pracowników przeprowadzone przez Europejską Fundację dla Poprawy Warunków Życia i Pracy w 10 krajach Unii Europejskiej² (w latach 1996–1997), a także w Polsce (w 2011 r., Rudolf, Skorupińska, 2012, s. 66–119) uwzględniały następujące determinanty: charakter pracy (przynależność do określonej kategorii zawodowej), złożoność pracy (od powtarzalnej po złożoną), organizację pracy (rozdzielenie na pracę indywidualną i zespołową), wymagane kwalifikacje oraz przygotowanie do pracy (odbycie szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych) (Rudolf, Skorupińska, 2012, s. 83). Rezultaty obu badań wykazały, że w podejmowaniu decyzji częściej partycypują pracownicy wykonujący prace umysłowe, złożone, zespołowe, wymagające określonej specjalizacji, wyższych kwalifikacji i przygotowania do pracy, uzyskanego przede wszystkim w trakcie szkoleń wewnętrznych (Rudolf, 2014, s. 56–57).

E.F. Cabrera, J. Ortega, A. Cabrera w swoich badaniach wzięli pod uwagę czynniki mające ogólny wpływ na partycypację bezpośrednią pracowników oraz te oddziałujące bezpośrednio na dwie jej formy, tj. konsultacje oraz delegowanie uprawnień (Cabrera i in., 2001, s. 4–10; Cabrera i in., 2003, s. 45–48). Ogólnie autorzy zbadali następujące determinanty:

- Kulturę narodową – która determinuje postawy i zachowania pracowników, w szczególności ze względu na dwa swoje wymiary: dystans władzy oraz unikanie niepewności (niski poziom ich obu sprzyja partycypacji, wysoki ją hamuje).
- Konkurencję – nasilenie się, zwłaszcza konkurencji zagranicznej, wymaga wzrostu produktywności i wyników przedsiębiorstwa, które wprost zależą od produktywności pracowników, wzrastającej wraz ze zwiększaniem się ich udziału w zarządzaniu.
- Przynależność do związków zawodowych – partycypację pośrednią – która „zwykle (...) toruje drogę lub tworzy sprzyjający klimat dla rozwoju partycypacji bezpośredniej” (Rudolf, 2012, s. 14), gdyż regulacje prawne dotyczące reprezentacji pracowników w organach przedsiębiorstwa zwiększają poziom ich uczestnictwa w zarządzaniu.

- Sektor, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje – zbadano, że satysfakcja pracowników jest związana z satysfakcją konsumentów, tzn. ci drudzy będą lepiej obsłużeni, gdy ci pierwsi będą bardziej zadowoleni z pracy w danym przedsiębiorstwie. Dlatego wzrost motywacji pracowników wynikający z włączania ich w zarządzanie jest ważniejszy i bardziej potrzebny dla sukcesu organizacji w sektorze usług.
- Wielkość organizacji – wpływ tego czynnika jest niejednoznaczny; z jednej strony większa organizacja ma większe możliwości wdrożenia praktyk partycypacyjnych (Rudolf, 2001, s. 56), z drugiej strony dzielenie się informacjami w firmach małych jest bardziej skuteczne niż w organizacjach dużych (ze względu na większą integrację zespołu).
- Strategię różnicowania – stwierdzono, że partycypacja bezpośrednia pracowników wpływa pozytywnie na dzielenie się informacjami, co z kolei powoduje wzrost jakości produktów i jakości obsługi klienta (głównych obszarów oddziaływania strategii różnicowania).
- Strategię lidera kosztowego – przewiduje się, że jej wdrożenie w organizacji będzie wiązało się również z ograniczaniem żądań płacowych pracowników i doprowadzi do redukcji kosztów, także w tym obszarze. Z drugiej strony skuteczna implementacja partycypacji jest procesem czasochłonnym, generującym koszty. Zatem wpływ tego czynnika jest niejednoznaczny.

Wnioski z badań nad powyższymi determinantami pozwoliły stwierdzić, że konkurencja, sektor, strategia różnicowania oparta na jakości produktów oraz strategia lidera kosztowego mają silny, pozytywny (poza strategią przywództwa kosztowego) wpływ na ogólny poziom partycypacji bezpośredniej pracowników. Partycypacja pośrednia oraz strategia jakości obsługi klientów są pozytywnie skorelowane z konsultacjami, natomiast nie mają związku z delegowaniem (Cabrera i in., 2003, s. 53).

Badania przeprowadzone w Szwecji³ dowodzą, że skuteczność we wdrażaniu partycypacji bezpośredniej pracowników i osiąganiu związanych z nią korzyści wymaga działania następujących czynników (Haganaes, Hales, 1983, s. 29):

- zaangażowania naczelnego kierownictwa – dążącego do obustronnego uznania celów z jednoczesnym uwzględnieniem w nich pragnień pracowników,
- „niezagrożających projektów” – których planowanie i realizacja nie będą wiązały się ze zwolnieniami, a sytuacje wymagające redukcji zatrudnienia będą rozpatrywane z myślą o dobru pracowników, np. poprzez pomoc w znalezieniu innej pracy,
- specjalnego wyboru reprezentantów – bezpośrednio przez pracowników, bez udziału kierownictwa przedsiębiorstwa czy liderów związkowych,
- specjalnych szkoleń – dla pracowników z zakresu zarządzania, dla kierowników na temat pracy zespołowej i relacji interpersonalnych,
- powoływania kierowników projektów – profesjonalistów, których rolą będzie nadzorowanie współpra-

cy i rozwiązywanie pojawiających się trudności, aby cele realizowane były sprawnie, bez nadmiernej straty czasu,

- podejmowania decyzji przez konsensus – co wymaga cierpliwości, zrozumienia procesu decyzyjnego oraz szkoleń,
- zakazu wstrzymywania (ukrywania) informacji – menedżerowie muszą informować podwładnych o planach strategicznych, procesach, kosztach, aby udział pracowników w decyzjach rzeczywiście przynosił organizacji korzyści, pracownicy natomiast informacje te muszą zachowywać dla siebie,
- „wczesnego włączania” – partycypacja pracowników będzie skuteczna tylko wówczas, gdy pracownicy staną się uczestnikami procesu decyzyjnego przed podjęciem ostatecznej decyzji, to znaczy, gdy od początku (od pierwszego etapu) będą włączani w poszukiwanie i wybór ostatecznego rozwiązania.

Kształtowanie wskazanych czynników wpłynie również na budowanie sprzyjającego partycypacji klimatu organizacyjnego, traktowanego przez niektórych badaczy jako ważna jej determinanta (Dehaghi, Rouhani, 2014, s. 904; Rudolf, 2001, s. 271).

Inni naukowcy skandynawscy: D.C. Jones, P. Kalmi, T. Kato oraz M. Makinen (2008, s. 4–8, 19–20) w badaniach dotyczących przedsiębiorstw fińskich zatrudniających powyżej 50 pracowników pod uwagę wzięli następujące determinanty partycypacji bezpośredniej: wielkość organizacji, uzwiązkowienie (liczba związków zawodowych funkcjonujących w danym przedsiębiorstwie), partycypację finansową i wynagrodzenia powiązane z uzyskanymi wynikami, szkolenia, technologię IT, praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) (np. sformalizowane kryteria rekrutacji, rozmowy rozwijające) oraz zaawansowane metody zarządzania (np. benchmarking, system zapewnienia jakości ISO, zrównoważona karta wyników), konkurencję i strategię działania, wiek firmy, jej produktywność i kapitałochłonność, a także własność (w tym zagraniczną) i reorganizację.

Wpływ wskazanych determinant na partycypację bezpośrednią pracowników okazał się niejednoznaczny. Wielkość organizacji, uzwiązkowienie, partycypacja finansowa i wynagrodzenia zmienne oraz wiek firmy, jej produktywność i kapitałochłonność w jednych badaniach wykazują pozytywny wpływ, w innych negatywny. Zależy to, jak stwierdzono, m.in. od doboru próby badawczej i sposobu realizacji badania, a także od kraju, w którym je przeprowadzano (Jones i in., 2008, s. 4–5). Na przykład uzwiązkowienie jest czynnikiem sprzyjającym partycypacji w takich krajach, jak Japonia i Finlandia, niesprzyjającym w USA (Radomska, 2010, s. 105–106) czy w Polsce (Cierniak-Emerych, 2012, s. 107–108, 124–127; Moczulska, 2011, s. 15–16). Z kolei nasilająca się konkurencja zewnętrzna, szkolenia (w szczególności wewnętrzne), technologia IT, strategia działania generalnie powodują upowszechnianie i rozwój partycypacji bezpośredniej pracowników. Pozytywnie na nią wpływają również praktyki ZZL oraz zaawansowane metody zarządzania⁴ (Jones i in., 2008, s. 19–20).

Wnioski uzyskane przez badaczy fińskich częściowo potwierdziły wcześniejsze konkluzje W. Chi, R. Freemana i M. Kleinera (2006, s. 50–51), którzy wykazali (na przykładzie przedsiębiorstw w USA), że na stosowanie praktyk partycypacyjnych (rotacja pracy, wzbogacanie pracy, koła jakości, grupy autonomiczne, system sugestii, TQM) pozytywnie wpływają takie czynniki, jak: strategia działania, styl kierowania, programy ZZL (szkolenia, oceny wyników, system bodźców motywacyjnych).

Na wspomniany wyżej styl kierowania – jako szczególnie czynnik partycypacji bezpośredniej pracowników – wskazują również inni autorzy, między innymi: V. Vroom, P. Yetton, A. Jago, M. Moczulska (2011, s. 32–33, 44–46), J. Mączyński (1996), W. Daniecki (1998, s. 80), K. Szelałowska-Rudzka (2014, s. 360–370). Partycypacji bezpośredniej pracowników sprzyja styl demokratyczny (partycypacyjny) lub konsultatywny⁵ (Szelałowska-Rudzka, 2014, s. 363–369; Moczulska, 2011, s. 45). Prowadzą one bowiem do budowania właściwych relacji i dialogu z pracownikami (Radomska, 2010, s. 102), ich podmiotowego traktowania, wzajemnego szacunku i zaufania (Rees i in., 2013, s. 2785, 2792), uznania dla kompetencji pracowników skutkującego delegowaniem na nich uprawnień decyzyjnych. W szczególności partycypacyjny styl kierowania uznawany jest w literaturze przedmiotu za „gwarancję efektywności i sukcesu przedsiębiorstwa w skali globalnej” i zalecany do stosowania (Radomska, 2010, s. 102). Od kierowników – ich kompetencji, postrzegania pracowników oraz sytuacji, w której podejmują oni decyzje (Moczulska, 2011, s. 44–50), a także od ich dobrej woli (Ignys, 2014, s. 31) – w pierwszej kolejności – zależy decyzja o włączeniu pracowników w proces decyzyjny. Pokazuje to model partycypacji bezpośredniej pracowników opracowany przez M. Moczulską (2011, s. 114). W modelu tym autorka wskazuje także, że determinantą partycypacji bezpośredniej są sami pracownicy: ich potrzeby (głównie wyższego rzędu mobilizujące do działania), oczekiwania (w zakresie uzyskania korzyści niematerialnych, w tym spełnienia potrzeb), postrzeganie przełożonych, ocena własnych możliwości oraz zmienne indywidualne (płeć, wykształcenie, wiek, staż pracy) (Moczulska, 2011, s. 50–61).

Bardzo ważną rolę w procesie partycypacji bezpośredniej we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy odgrywa wiedza pracowników (Daniecki, 1998, s. 79, 82; Cierniak-Emerych, 2012, s. 92, 111–112; Ignys, 2014, s. 27). Im większą wiedzą dysponują pracownicy, lepiej potrafią ją pomnażać, dzielić się nią, przekształcać w wiedzę organizacyjną, tym większe mają podstawy do uczestnictwa w zarządzaniu i tym bardziej wartościowymi są partnerami (Noe, Wilk, 1993, s. 292). Z kolei rosnąca wiedza, umiejętności, doświadczenie i postawy pracowników (ich kompetencje) wpływają na kształtowanie innowacyjności organizacji i jej pozycji konkurencyjnej w otoczeniu.

Proces partycypacji wymaga sprawnej komunikacji między pracownikami (pozioma) (Zwick, 2003, s. 6), a także pracownikami i kierownikami (pionowa). Istot-

na jest również jakość przekazywanych informacji oraz sprzężenia zwrotne (Moczulska, 2011, s. 42, 62; Summers, Hymen, 2005, s. 49–50; Wilkinson i in., 2013, s. 558). Jakość i sposób wymiany informacji między stanowiskami wykonawczymi i kierowniczymi kształtują zasady współpracy osób na nich zatrudnionych oraz rzutują na jakość procesu partycypacji. Wymiana informacji jest bowiem podstawowym elementem procesu uczestnictwa (Mendel, 2002, s. 10; Brewster i in., 2014, s. 806). Nabiera nowego znaczenia z punktu widzenia wpływu „głosu pracowników” (*employee voice*) – ich opinii, sugestii, idei dotyczących usprawniania organizacji (procesów decyzyjnych) – na przebieg i skutki partycypacji (Rees i in., 2013, s. 2783–2785; Constantin, Constantin Baias, 2015, s. 976; Budd i in., 2010, s. 9).

Rozważając determinanty partycypacji bezpośredniej pracowników, uwzględnić należy również rolę czynników sytuacyjnych. Zwraca na nie uwagę W. Daniecki (1998, s. 78, 82), a także autorzy australijscy P.J. Gollan i Y. Xu (2015, s. 8), którzy wskazali następujące z nich: regulacje wewnętrzne, charakterystykę organizacji i pracowników, motywy i cele aktorów społecznych (pracowników, kierownictwa, związków zawodowych), dominację pracodawców oraz siłę związków zawodowych. Wpływ tych czynników kształtuje się różnie w zależności od warunków (kontekstu sytuacyjnego). Jednak, jak zauważają badacze, organizacje powinny skupić się na takim na nie oddziaływaniu, które zapewni wzrost wyników (Gollan, Xu, 2015, s. 8).

Analizując czynniki wpływające na partycypację bezpośrednią pracowników, z punktu widzenia miejsca ich występowania, można je podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. K. Dobrzański (Rudolf, 2001, s. 270) do tych pierwszych zalicza: oczekiwania i aspiracje pracowników, świadomość zależności ich dochodów od sukcesów organizacji, umiejętności i możliwości wykorzystania potencjału twórczego oraz relacje między kierownikami i podwładnymi. W drugiej grupie autor wymienia: idee i rozwiązania polityczne, ekonomiczne, prawne i społeczne, poziom dochodów społeczeństwa, kulturę i tradycję, w tym kult rzetelności i efektywności działania zespołowego (Rudolf, 2001, s. 270).

A. Cierniak-Emerych (2012, s. 109–117) również zaproponowała podział determinant partycypacji bezpośredniej pracowników na wewnętrzne i zewnętrzne względem przedsiębiorstwa, dodając, że należy je rozpatrywać przez pryzmat ich wpływu na poszczególne grupy interesariuszy (w tym pracowników). Jako determinanty wewnętrzne autorka wskazała:

- stan finansów przedsiębiorstwa – środki niezbędne na wydatki związane z wdrażaniem praktyk partycypacyjnych (uzyskane korzyści, np. wzrost produktywności, mogą wpłynąć na zmniejszenie kosztów i poprawę finansów),
- stan techniczny i organizacyjny przedsiębiorstwa – zapewnienie warunków pracy i środków technicznych, które sprzyjać będą implementacji pożądanym form organizacji pracy, np. pracy zespołowej czy technik partycypacyjnych,

- preferowane podejście do zarządzania ludźmi (w tym jego ujęcie ilościowe i jakościowe) – nadanie mu wymiaru strategicznego, związanego z kształtowaniem kapitału ludzkiego, czy systemu pracy wysoce efektywnej (Cierniak-Emerych, 2012, s. 51–62; Rees i in., 2013, s. 2781),
- struktura kwalifikacyjno-zawodowa – skorelowana bezpośrednio z wiedzą pracowników niezbędną do realizacji celów, strategii przedsiębiorstwa i urzeczywistniania partycypacji,
- struktura pracowników ze względu na staż pracy,
- styl kierowania,
- stopień uzwiązkowienia,
- cechy kultury organizacyjnej – wynikające bezpośrednio z cech kultury narodowej – których właściwe ukształtowanie sprzyja rozwojowi partycypacji.

Wśród determinant zewnętrznych A. Cierniak-Emerych wyróżniła: kulturę narodową, obowiązujące ustawodawstwo, politykę państwa, czynniki społeczne, przeobrażenia w technice wytwarzania i świadczeniu usług.

Kultura narodowa kształtuje pewne modele partycypacji typowe dla różnych obszarów kulturowych, np. amerykańskiego, japońskiego, niemieckiego, skandynawskiego. Rozwojowi partycypacji bezpośredniej sprzyja przede wszystkim model japoński i skandynawski (Cierniak-Emerych, 2012, s. 113–114), a także następujące cechy kultury narodowej według G. Hofstede (Białas, 2013, s. 69–87):

- kultura kobieca – związana z doskonaleniem relacji interpersonalnych, współpracy, pracy zespołowej, humanizacją pracy, stosowaniem partycypacyjnego stylu kierowania i partycypacyjnych technik zarządzania,
- kultura kolektywistyczna – mały indywidualizm, przynależność do silnych, spójnych grup zapewniających ochronę w zamian za niekwestionowaną lojalność (Westhuizen i in., 2012, s. 2670),
- mały dystans władzy – dążenie do minimalizacji nierówności społecznych wynikających z pozycji społecznej czy posiadanego wpływu,
- niski poziom cechy unikanie niepewności – sprzyjający przesuwaniu części uprawnień decyzyjnych i autonomii na pracowników szeregowych.

Obowiązujące ustawodawstwo, polityka gospodarcza i społeczna, np. Unii Europejskiej:

- dostarcza „ogólnych wytycznych, które powinny być konkretyzowane na poziomie prawa krajowego (...) i przejawiać się w działaniach związanych z wdrażaniem założeń partycypacji na poziomie przedsiębiorstwa” (Cierniak-Emerych, 2012, s. 115),
- tworzy formalne (prawne) warunki rozwoju partycypacji bezpośredniej w krajach członkowskich, np. poprzez zagwarantowanie pracownikom co najmniej prawa do informacji i konsultacji (Gładoch, s. 15; Cierniak-Emerych, 2012, s. 36–42),
- porządkuje i ujednolica standardy partycypacji w tych krajach, przyspiesza jej rozwój w krajach słabiej rozwiniętych (Rudolf, 2012, s. 16; Cierniak-Emerych, 2012, s. 108).

Jednak regulacje prawne UE „nie gwarantują powodzenia we wdrażaniu założeń partycypacji (...) w procesie decyzyjnym” w organizacji (Cierniak-Emerych, 2012, s. 115).

Dokonujące się przemiany społeczno-ekonomiczne w postaci dążenia do poprawy jakości życia w pracy, warunków pracy sprzyjają upowszechnianiu się partycypacji bezpośredniej (Ignys, 2014, s. 30; Rudolf, Skorupińska, 2012, s. 108). Ograniczają ją jednak bezrobocie i problemy rynku pracy powodujące uprzedmiotowienie pracowników.

Przeobrażenia w technice wytwarzania i świadczeniu usług wiążą się głównie z wdrażaniem nowoczesnej technologii usprawniającej komunikację i wymianę informacji, magazynowanie wiedzy w organizacji. Wpływają na rozwój nowoczesnych form organizacji pracy (praca zdalna) oraz obsługi klientów, które skutkują wdrażaniem nowoczesnych metod i technik zarządzania (np. Lean Management czy TQM) oraz sprzyjających im form uczestnictwa (Cierniak-Emerych, 2012, s. 111, 116).

Dyskusja i wnioski

Z przeprowadzonej analizy wynika, że autorzy zaprezentowanych podziałów determinant partycypacji bezpośredniej pracowników podchodzą do tego zagadnienia dość swobodnie. Prezentują bardzo różne podziały. Nie wskazują precyzyjnie kryterium, według którego owe determinanty wyodrębniają (Cabrera i in., 2001; Haganaes, Hales, 1983; Jones i in., 2008), nie określają ich położenia względem przedsiębiorstwa (Cabrera i in., 2001, 2003; Haganaes, Hales, 1983; Jones i in., 2008), nie zapewniają właściwego doboru próby badawczej (Jones i in., 2008). Powoduje to błędne przekonanie, że są to czynniki o podobnym charakterze i sile oddziaływania. O tym, że tak nie jest, świadczą niejednoznaczne wyniki przytoczonych badań (Jones i in., 2008).

Dyskusję budzi również dobór poszczególnych czynników, np. przynależność do związków zawodowych (Cabrera i in., 2001, 2003). Autorka przychyliła się do opinii badaczy (Radomska, 2010; Cierniak-Emerych, 2012, Moczulska, 2011) stwierdzających, że silne związki zawodowe nie sprzyjają partycypacji bezpośredniej pracowników, ponieważ może ona zagrażać partykularnym interesom ich przedstawicieli sprawujących różne funkcje w organach przedsiębiorstwa. Podobnie niejednoznaczna jest wielkość organizacji czy typ jej strategii działania. Paradoksalnie w firmie małej, mimo braku formalnych uregulowań, intensywność i zakres partycypacji mogą być większe niż w organizacji dużej ze względu na partnerskie relacje i współpracę. Z kolei przyszłość organizacji trudno budować na założeniu, że strategia lidera kosztowego i minimalizowanie kosztów osobowych, w każdej sytuacji (i w każdej organizacji), spotka się ze zrozumieniem zatrudnionych i nie wpłynie negatywnie na ich zaangażowanie oraz na występowanie i skuteczność ich uczestnictwa w zarządzaniu (Cabrera i in., 2003).

Z drugiej strony autorka w pełni zgadza się z poglądem, że strategia działania, strategia personalna i praktyki ZZZ,

kultura organizacyjna oraz metody i techniki zarządzania to czynniki kluczowe dla kształtowania partycypacji bezpośredniej pracowników (Cabrerera i in., 2001, 2003; Jones i in., 2008; Chi i in., 2006). Aby jednak mogły być skuteczne, niezbędne są działania ze strony przełożonych zmierzające do kształtowania pozytywnych, partnerskich relacji z pracownikami, atmosfery współpracy i współodpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa (Haganaes, Hales, 1983; Dehaghi, Rouhani, 2014; Rudolf, 2001), zaangażowania pracowników w realizację celów i strategii organizacji. Decydujący dla budowania tych relacji jest sprzyjający partycypacji styl kierowania (partycypacyjny lub konsultatywny) przełożonych (Chi i in., 2014; Moczulska, 2011; Mączyński, 1996; Daniecki, 1998; Szelągowska-Rudzka, 2014; Radomska, 2010; Ignyś, 2014), w szczególności naczelnego kierownictwa. Ono bowiem daje przyzwolenie na włączenie pracowników w procesy decyzyjne, oddziałuje na kształtowanie stylu kierowania przełożonych niższych szczebli oraz pozostałych determinant, w tym przede wszystkim odpowiedniej strategii działania, czynników organizacyjnych, kultury organizacyjnej, praktyk ZZL.

Zdaniem autorki, determinanty uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji powinny być analizowane także z uwzględnieniem kontekstu sytuacyjnego (Daniecki, 1998; Gollan, Xu, 2015). Kontekst ten wskazuje, które z czynników mają w danych warunkach mniejszy, które większy wpływ, jaki jest kierunek i siła ich oddziaływania, jakim ulegają zmianom.

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury autorka zaproponowała własną klasyfikację determinant partycypacji bezpośredniej pracowników. Stosując kryterium położenia względem organizacji, wyodrębniła czynniki wewnętrzne i zewnętrzne (Szelągowska-Rudzka, 2016b, s. 182–188). Do tych pierwszych zalicza: strategię działania, czynniki organizacyjne, kulturę organizacyjną, styl kierowania, podejście do kierowania ludźmi, samych pracowników (ich postawy, potrzeby i oczekiwania) oraz warunki finansowe. Wśród tych drugich (zewnętrznych) znalazły się: sektor, w którym działa organizacja, globalizacja, konkurencja, kultura narodowa, technologia, czynniki prawne, ekonomiczne i społeczne.

Reasumując należy stwierdzić, że badanie determinant partycypacji bezpośredniej pracowników wymaga ich uporządkowania, podziału na wewnętrzne i zewnętrzne względem przedsiębiorstwa oraz uwzględnienia czynnika sytuacyjnego, tj. warunków (i ich zmienności) panujących w danej organizacji oraz w jej otoczeniu. Czynniki zewnętrzne są niezależne (lub zależne tylko w pewnym, niewielkim stopniu) od danej organizacji (np. konkurencja, globalizacja, prawodawstwo). Musi się ona do nich dostosować. Czynniki wewnętrzne (np. strategia, praktyki ZZL, styl kierowania, metody i techniki zarządzania) może kształtować zgodnie z własnymi potrzebami, tak aby sprzyjały one partycypacji bezpośredniej pracowników i przynosiły związane z nią korzyści, między innymi w postaci wzrostu kreatywności pracowników, a co za tym idzie, innowacyjności organizacji.

Podsumowanie

W opracowaniu przeanalizowano różne podziały czynników determinujących występowanie i rozwój partycypacji bezpośredniej pracowników uznanej za warunek konieczny wspierania kreatywności i innowacyjności organizacji. Dokonano uporządkowania tych czynników według kryterium położenia względem organizacji i ich klasyfikacji na wewnętrzne – zależne od przedsiębiorstwa i możliwe do kształtowania – oraz zewnętrzne – wynikające z uwarunkowań otoczenia, na które organizacja wpływu nie ma. Kierunek oddziaływania tych determinant może być pozytywny lub negatywny, a także – jak wynika z badań przytoczonych w opracowaniu – niejednoznaczny lub zmienny. Zależy to od sytuacji, próby badawczej, kraju, w którym przeprowadzono badania. Organizacja powinna jednak dążyć do tego, aby kształtować czynniki wewnętrzne, w szczególności najważniejszy z nich – strategię działania (Rudolf, 2001, s. 269), a także skorelowane z nią: czynniki organizacyjne, kulturę organizacyjną, zarządzanie zasobami ludzkimi, partycypacyjne metody i techniki zarządzania, styl kierowania i inne. W ten sposób minimalizować będzie negatywny wpływ czynników zewnętrznych (prawnych, ekonomicznych, społecznych, kulturowych, technologicznych) i wzmacniać pozytywne oddziaływanie tych, które partycypacji i kształtowaniu innowacyjności organizacji sprzyjają.

dr Katarzyna I. Szelągowska-Rudzka
Akademia Morska w Gdyni
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa
e-mail: k.szelagowska-rudzka@wpit.am.gdynia.pl

Przypisy

- 1) Dania, Francja, Niemcy, Irlandia, Włochy, Holandia, Portugalia, Hiszpania, Szwecja, Wielka Brytania (Rudolf, Skorupińska, 2012, s. 66).
- 2) Kraje skandynawskie, obok Japonii i Korei, uważane są za prekursorów partycypacji pracowników. W tych krajach partycypacja jest bardzo dobrze rozwinięta (Jones i in., 2008, s. 11, 19; Radomska, 2010, s. 103; Rudolf, 2012, s. 16, 21).
- 3) D.C. Jones i współautorzy (2008, s. 20) nie stwierdzili występowania wpływu własności i reorganizacji na partycypację bezpośrednią pracowników. Jednak na jej znaczenie uwagę zwracali m.in. B. Haus (Rudolf, 2001, s. 56) oraz W. Daniecki (1998, s. 78).
- 4) Partycypacji nie sprzyja styl autokratyczny (Mączyński, 1996).

Bibliografia

- [1] Białas S. (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w otoczeniu międzynarodowym. Kulturowe uwarunkowania*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- [2] Brewster Ch., Brookes M., Johnson Ph., Wood G. (2014), *Direct Involvement, Partnership and Setting: A Study in Bounded Diversity*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 25, No. 6, pp. 795–809.

- [3] Budd J.W., Gollan P.J., Wilkinson A. (2010), *New Approaches to Employee Voice and Participation in Organisations*, http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/36031/66053_1.pdf?sequence=1, access date: 15.01.2016.
- [4] Cabrera E.F., Cabrera A., Ortega J. (2001), *Employee Participation in Europe*, „Business Economics Series 2”, <http://docubib.uc3m.es/WORKINGPAPERS/WB/wb010602.pdf>, access date: 19.02.2016.
- [5] Cabrera E.F., Ortega J., Cabrera A. (2003), *An Exploration of the Factor that Influence Employee Participation in Europe*, „Journal of World Business”, No. 38, pp. 43–54.
- [6] Chi W., Freeman R., Kleiner M. (2006), *The Diffusion and Decline of Employee Involvement Policies in U.S. Manufacturing Plants*, [in:] A.E. Eaton (ed.), *Labour And Employment Relations Association Series Proceedings of the 58th Annual Meeting*, Labour and Employment Relations Association, Boston, pp. 44–51.
- [7] Cierniak-Emerych A. (2012), *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [8] Constantin E.C., Constantin Baias C. (2015), *Employee Voice – Key Factor in Internal Communication*, „Procedia – Social and Behavioural Sciences”, No. 191, pp. 975–978.
- [9] Daniecki W. (1998), *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Ursa Consulting, Olsztyn.
- [10] Dehaghi M.R., Rouhani A. (2014), *Studying the Relationship between the Effective Factors on Employees' Performance in Iran's University and the Students' Satisfaction with Regards to Employees' Performance*, „Procedia – Social and Behavioural Science”, No. 141, pp. 903–908.
- [11] Gładoch M. (2008), *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń.
- [12] Gollan P.J., Xu Y. (2015), *Re-engagement with the Employee Participation debate: Beyond the Case of Contested and Captured terrain*, „Work, Employment and Society”, Vol. 29, No. 2, pp. 1–13.
- [13] Haganaes K., Hales L. (1983), *Scandinavian Models of Employee Participation*, „Advanced Management Journal”, Winter, pp. 21–30.
- [14] Ignys A. (2014), *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie przedsiębiorstw – bezpośrednia partycypacja pracownicza*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 357, s. 26–39.
- [15] Jones D.C., Kalmi P., Kato T., Makinen M. (2008), *The Incidence and Determinants of Employee Involvement – Evidence from the Finnish Manufacturing Sector*, „The Research Institute of the Finnish Economy”, Discussion Papers, No. 1131, pp. 1–24.
- [16] Mączyński J. (1996), *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, IFiS PAN, Warszawa.
- [17] Mendel T. (2002), *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- [18] Moczulska M. (2011), *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Oficyna Wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- [19] Noe R., Wilk S. (1993), *Investigation of the Factors that Influence Employees' Participation in Development Activities*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 78, No. 2, pp. 291–302.
- [20] Radomska J. (2010), *Partycypacja pracowników w zarządzaniu w firmach europejskich, amerykańskich i japońskich*, „Współczesna Ekonomia”, Nr 2, s. 101–109.
- [21] Rees Ch., Alfes K., Gatenby M. (2013), *Employee Voice and Engagement: Connections and Consequences*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 24, No. 14, pp. 2780–2798.
- [22] Rudolf S. (2001), *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [23] Rudolf S. (2012), *Rola partycypacji bezpośredniej w procesie integracji partnerów społecznych w przedsiębiorstwie*, „Ekonomii i Prawo”, Nr 4, s. 13–28.
- [24] Rudolf S. (2014), *Analiza statystyczna bezpośrednich form partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, [w:] A. Piotrowska-Piątek (red.), *Rola statystyki w badaniach naukowych i praktyce gospodarczej*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach, Kielce, s. 49–66.
- [25] Rudolf S., Skorupińska K. (2012), *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- [26] Rutka R., Czerska M. (2013), *Ewolucja uwarunkowań partycypacji bezpośredniej w drugiej dekadzie transformacji polskiej gospodarki*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 298, s. 27–39.
- [27] Stankiewicz J., Moczulska M. (2004), *Partycypacja pracownicza a innowacyjność przedsiębiorstwa*, „Management”, Vol. 8, No. 2, pp. 35–42.
- [28] Summers J., Hymen J. (2005), *Employee Participation and Company Performance. A Review of the Literature*, Joseph Rowntree Foundation, York.
- [29] Szelałowska-Rudzka K. (2014), *Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania*, [w:] M. Stor, A. Fornalczyk (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-psychologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 350, s. 360–370.
- [30] Szelałowska-Rudzka K. (2016a), *Partycypacja bezpośrednia pracowników a innowacje i innowacyjność organizacji*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 5, s. 24–29.
- [31] Szelałowska-Rudzka K. (2016b), *Determinanty partycypacji bezpośredniej pracowników*, [w:] H. Czubasiewicz, P. Grajewski, J. Waśniewski (red.), *Perspektywy spojrzenia na czynniki sukcesu organizacji XXI wieku*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 181–190.
- [32] Westhuizen D.W., Pacheco G., Webber D.J. (2012), *Culture, Participative Decision Making and Job Satisfaction*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 23, No. 13, pp. 2661–2679.
- [33] Wilkinson A., Townsend K., Burgess J. (2013), *Reassessing Employee Involvement and Participation: Atrophy, Reinvention in Australian Workplaces*, „Journal of Industrial Relations”, Vol. 55, No. 4, pp. 583–600.

[34] Zwick T. (2003), *Work Councils and the Productivity Impact of Direct Employee Participation*, „ZEW Discussion Papers”, No. 03–47, pp. 1–32.

Factors Influencing the Employee Direct Participation – A Literature Review

Summary

The main purpose of this article was to set in order factors influencing Employee Direct Participation (EDP). The accompanying objectives included diagnosing the vectors of influence of these factors, and the scope of their effective moderation. Based on literature analysis and on research results from a number of authors, it is claimed, that the identified factors can have both positive and negative influence on Employee Direct Participation. The direction of the influence depends on the specific situational context, choice of research sample, and the country, where the study was conducted. The

author suggests her own classification of EDP's determinations. Among the internal factors the following have been singled out: strategy, organisational factors, organisational culture, management style, approach to managing people, the employees (their attitudes, needs and expectations) and financial conditions. In turn, external determinants comprised: the sector in which the organization operates, globalization, competition, national culture, technology, legal, economic and social factors. The internal determinants can be – and should be – effectively moderated by the organisation. On the other hand, it should conform to the external factors, if it wishes to support its creative potential and innovativeness with use of employee direct participation.

Keywords

indirect participation, financial participation, determinants of employee direct participation, innovativeness of the organisation

NORMOWANIE OBSŁUGI KLIENTA ELEMENTEM STANDARYZACJI PROCESÓW ADMINISTRACYJNYCH W INSTYTUCJACH SEKTORA PUBLICZNEGO

Maciej Walczak

Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie dostępnych metod normowania czasu w pracach administracyjno-biurowych, ocena ich przydatności z punktu widzenia procesów realizowanych w instytucjach sektora publicznego oraz wskazanie zaleceń odnośnie do ich praktycznego stosowania¹. Inspiracją dla podjęcia powyższej tematyki stała się próba wykorzystania modelowania procesów w standaryzacji kosztów w jednostkach samorządu terytorialnego, przeprowadzona w okresie marzec-czerwiec 2015 r. Jednym z kluczowych problemów w trakcie realizacji wspomnianego projektu było bowiem określenie czasów realizacji czynności na poszczególnych stanowiskach. Zaprezentowane przykłady zastosowań metod stanowią badania własne autora.

Pod pojęciem normowania czasu pracy biurowej rozumiane jest „systematyczne ustalanie normatywnego czasu wykonywania ruchów roboczych, czynności, operacji i realizacji określonych procedur administracyjno-biurowych oraz wyznaczenie normatywnej struktury zużycia czasu pracy stanowiska biurowego przy wykorzystaniu technik

mierzania i normowania czasu pracy” (Czekaj i in., 1993, s. 111). Za funkcję główną normowania należy uznać ustalenie czasu niezbędnego dla realizacji badanych czynności. Ponadto wyniki normowania stają się podstawą uzyskania szeregu innych informacji, istotnych z punktu widzenia zarządzania daną jednostką organizacyjną. Będzie to przede wszystkim określenie czasu trwania i pracochłonności analizowanego procesu². Tym samym możliwe staje się przeprowadzenie etatyzacji oraz oszacowanie kosztów realizacji określonych działań lub funkcji. Dokonywanie tego typu analiz i obliczeń w przypadku przedsiębiorstw stało się powszechną praktyką. Zgodnie z założeniami koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego (ang. New Public Management), taką samą praktyką powinno stać się również w odniesieniu do instytucji sektora publicznego. Koncepcja ta bowiem zakłada adaptowanie na potrzeby sektora publicznego metod i technik zarządzania sprawdzonych w przedsiębiorstwach. A zatem takich rozwiązań, które ułatwią zorientowanie się administracji na skuteczność i ekonomiczność działania oraz jakość świadczonych usług,

jak również staną się podstawą do podejmowania działań, których celem będzie zadowolenie już nie tyle klienta co utrzymującego sektor publiczny klienta.

Specyfika obsługi klienta sektora publicznego a jej standaryzacja

Poszukiwanie wzorcowych rozwiązań i standaryzacja działania są istotnymi elementami procesu doskonalenia funkcjonowania organizacji. Zależność ta została zauważona już we wczesnej fazie formowania się nauk o zarządzaniu – czego potwierdzeniem jest chociażby opracowany przez F.W. Taylora system organizacji pracy. Standaryzacja procesów jest także jedną z zasad pracy w koncepcji *lean management*, w której stanowi podstawę rotacji stanowiskowej (Martyniak, 2002, s. 106), wysokiej jakości produktów czy eliminacji różnego rodzaju marnotrawstwa w procesach.

Warto zaznaczyć, że z punktu widzenia zarządzających organizacją pożądana jest stałość warunków realizacji procesów. Stabilne warunki sprzyjają optymalizacji i standaryzacji przebiegu procesu. Jednak realne środowisko często niesie ze sobą niepewność, źródłem zmian jest również wewnątrz organizacji. Stan braku stabilności obrazuje definicja procesu podana przez J. Głowczyka (2000, s. 279), w myśl której procesem jest „wszelki ciąg czynności lub zdarzeń następujących kolejno, równocześnie, czy w sposób nieuporządkowany i wzajemnie na siebie oddziałujących, prowadzący w sposób zamierzony lub losowy do spowodowania określonego wyniku”.

Obsługa klienta posiada zarówno szereg różnic, jak i podobieństw w porównaniu z innymi procesami realizowanymi w przedsiębiorstwach³. W przypadku sektora publicznego charakteryzuje się ona licznymi cechami specyficznymi, odróżniającymi ją od analogicznej obsługi realizowanej w przedsiębiorstwach komercyjnych. Źródłem różnic są przede wszystkim uwarunkowania prawne, znajdujące swoje odzwierciedlenie w definicji obsługi w urzędzie zaproponowanej przez B. Gajdzik (2004, s. 24) – „zespół, ciąg, łańcuch kolejnych działań podejmowanych przez urząd w ramach przyznanego mu kompetencji (uprawnień), mających umocowanie w ściśle określonych prawnych formach działania administracji publicznej niezbędnych do rozpatrzenia i zakończenia sprawy, z jaką klient zwraca się do urzędu, w sposób, który zapewni wykonywanym usługom odpowiednią jakość”. Do czynników kształtujących obsługę w urzędzie należy zaliczyć przede wszystkim:

- inny cel funkcjonowania jednostek publicznych, którym nie jest generowanie zysku, a świadczenie usług niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania państwa,
- redystrybucję dochodów uzyskiwanych przez państwo (nie obowiązuje zasada samofinansowania),
- zakres świadczonych usług określają przepisy prawa (nie jest możliwe odmówienie obsługi zainteresowanemu podmiotowi, jeżeli wynika ona z aktów prawnych),
- uwarunkowania prawne sposobu realizacji określonych zadań – zdaniem M. Bugdola (2011, s. 38), zapisy

zawarte w rozporządzeniach i ustawach, regulujące zasady funkcjonowania jednostek publicznych, w wielu przypadkach wręcz uniemożliwiają stworzenie efektywnych procesów administracyjnych,

- wyższy poziom zróżnicowania klientów (jednostki administracji obsługują nie tylko obywatele, ale również firmy, instytucje, media, stowarzyszenia, społeczności lokalne) skutkujący zwiększoną różnorodnością dostarczanych „produktów” (Grycuk, 2011, s. 2),
- dominację procesów informacyjnych, w związku z tym w przeważającej mierze jest to praca z dokumentami (występują głównie czynności o charakterze administracyjno-biurowym),
- towarzyszący procesowi obsługi element niepewności związany z zachowaniem klienta, który może być np.: nieprzygotowany do obsługi (np. brak niezbędnych dokumentów), nie poinformowany, wyrażać postawę roszczeniową itp.

Na specyfikę obsługi klienta oddziałują ponadto dwa dodatkowe aspekty. Pierwszym z nich, podkreślanym przez M. Jedlińskiego i D. Delektę (2004, s. 41), jest postrzeganie przez klienta czasu poświęconego jego osobie jako elementu niosącego wartość. Drugim, szczególnie związanym z wprowadzaniem technologii informatycznych, jest niebezpieczeństwo przeniesienia uwagi pracowników z potrzeb klientów na techniczne aspekty obsługi systemu komputerowego (Cichoń, 2005, s. 33).

Część z wymienionych powyżej czynników kształtujących proces obsługi klienta w sektorze publicznym prowadzi do powstawania różnic w jego realizacji przy kolejnych powtórzeniach, co istotnie zwiększa trudność optymalizacji procesu obsługi i jego standaryzacji. Wynika to ze specyfiki pracy biurowej, która cechuje się niejednorodnym charakterem wykonywanych czynności. Najwyższą powtarzalność posiadają prace wykonawcze i rutynowe. Stąd też badania najczęściej prowadzi się w przekroju tzw. specyficznych i uniwersalnych elementów pracy biurowej. Czynności specyficzne wynikają z charakteru zadań wykonywanych w poszczególnych komórkach organizacyjnych (np. w kasie urzędu będą to: drukowanie potwierdzenia wpłaty, wydawanie reszty, sporządzanie raportu kasowego, sprawdzanie autentyczności środków płatniczych). Elementami uniwersalnymi są typowe czynności występujące na stanowiskach pracy biurowej (np. redagowanie pisma w edytorze tekstu, wprowadzanie danych do arkusza kalkulacyjnego, rozmowa telefoniczna, delegacja, wyjście do innego działu, czynności o charakterze prywatnym). W warunkach rzeczywistych badanie najlepiej prowadzić z uwzględnieniem zarówno specyficznych, jak i uniwersalnych elementów pracy biurowej (Czekaj i in., 1993, s. 111–112).

Należy mieć również świadomość, że omawiane w niniejszym opracowaniu czasowe aspekty realizacji obsługi klienta w instytucjach sektora publicznego są istotnym, lecz nie jedynym aspektem kształtowania jej jakości. W literaturze brak jest jednak jednoznacznej odpowiedzi, jakie kryteria oceny w przypadku obsługi w urzędzie są najważniejsze. Na przykład P. Stach i J. Bąk (2008, s. 100) proponują, aby podstawowymi kryteriami

pomiaru jakości były: wygląd otoczenia realizacji obsługi, dostosowanie urzędu do obsługi klientów, staranność pracowników w rozpatrywaniu spraw, umiejętności interpersonalne urzędników, dostępność urzędników (w tym czas oczekiwania na kontakt z urzędnikiem), indywidualne podejście i zrozumienie potrzeb klientów. Z kolei R. Polak (2014, s. 120) za istotne elementy obsługi klienta urzędu gminy identyfikuje: sprawność obsługi, kompetencje urzędnika, wygodę w składaniu wniosków, przyjazną atmosferę, czas oczekiwania na przyjęcie, profesjonalizm urzędnika, pomoc w wypełnianiu dokumentów, indywidualne traktowanie interesantów, sposób odnoszenia się urzędnika, rzetelność obsługi, klarowność wyjaśnień i inne. Dodatkową trudność przy pomiarze jakości stanowi duża subiektywność oceny poszczególnych jej elementów.

Metody i bariery normowania w procesach pozaprodukcyjnych

Normowanie wykonania danej czynności realizowane jest z wykorzystaniem określonej metody. Wyboru tej metody dokonuje się na podstawie szeregu kryteriów zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym, takich jak np. specyfika procesu rzutująca na powtarzalność czynności oraz czasy ich trwania, warunki panujące na stanowiskach i ich zmienność (Żurek i in., 2006, s. 43). Ogólnie narzędzia służące pomiarowi czasu dzielone są na bezpośrednie, czyli takie, gdzie występuje bezpośrednia obserwacja pracujących, lub pośrednie, w których ustalenie czasu pracy dokonywane jest na podstawie syntezy danych z wykorzystaniem systemów normatywów czasowych (ang. Predetermined Motion Time Systems) czy szacunków analitycznych (Muhlemann i in., 2001, s. 289–290).

Do najbardziej popularnych metod ustalania czasu wykonania w procesach pracy zaliczane są (Żurek i in., 2006, s. 43): chronometraż, obserwacje migawkowe, obliczanie czasu na podstawie parametrów procesu, porównywanie i szacowanie, ankietowanie i technika wywiadu, autorejestracja, w tym samoczynny zapis wykorzystania czasu, systemy czasów elementarnych, normatywy czasów, analiza przebiegu obejmująca szereg systemów pracy, ustalanie czasu przepływu, ustalanie danych zakładowych i metody symulacji.

W praktyce upowszechniony jest pogląd, że stosowanie w biurze metod normowania sprawdzonych w pracach produkcyjnych jest bardzo ograniczone lub wręcz pomiary tego typu są w ogóle niemożliwe (Muhlemann i in., 2001, s. 302; Mikołajczyk, 2002, s. 246). Stanowisko takie jest argumentowane:

- brakiem możliwości mierzenia pracy o charakterze umysłowym,
- nieregularnością i różnorodnością pracy w biurze (duża zmienność wykonywanych zajęć w porównaniu z pracami produkcyjnymi o charakterze seryjnym, częste odrywanie do innych zadań), które to cechy z jednej strony czynią jej mierzenie bezcelowym, a z drugiej strony wręcz uniemożliwiają jej pomiar,

- szczególnym uprzywilejowaniem prac biurowych względem prac fizycznych wynikającym z hierarchii stanowisk w organizacji i charakteru powstającego w ich rezultacie „produktu”.

A.P. Muhlemann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer (2001, s. 302) uważają jednak część z tak sformułowanych argumentów za mało istotne. Po pierwsze – przy rutynowych pracach biurowych praca twórcza stanowi jedynie niewielki element i najczęściej może być realizowana równoległe z towarzyszącą jej aktywnością fizyczną. Po drugie – występowanie zbyt dużej liczby zakłóceń jest często przejawem złej organizacji pracy na stanowisku. Po trzecie – planowanie i kontrolowanie pracy wymaga jej pomiaru, który jest możliwy, co najwyżej będzie bardziej pracochłonny i mniej dokładny.

Wspomniani autorzy aspekt dokładności pomiaru poruszają na końcu swoich rozważań. Stwierdzają, że nie jest możliwe, a często nawet użyteczne mierzenie pracy biurowej z tak dużą dokładnością, jak dokonuje się tego w przypadku prac produkcyjnych o wysokim stopniu powtarzalności. Ponadto stwierdzają, że w odniesieniu do prac biurowych można stosować wszelkie metody pomiaru pracy. Przy czym w twierdzeniu tym zauważalna jest pewna niekonsekwencja, ponieważ zaraz potem, zdaniem tych samych autorów, użycie chronometrażu nie sprawdza się w praktyce prac biurowych z uwagi na problemy z oceną tempa pracy. Podkreślają natomiast szerokie stosowanie badań migawkowych, jak również powstanie na potrzeby omawianego obszaru licznych metod bazujących na normatywach elementarnych (Muhlemann i in., 2001, s. 302).

Ta ostatnia uwaga jest zbieżna ze stanowiskiem Z. Mikołajczyk, która – wskazując na prowadzone już wcześniej próby mierzenia i normowania pracy biurowej – stwierdza, że metody wykorzystane w pracach produkcyjnych nie mogą być w prosty sposób przenoszone do prac biurowych (w szczególności realizowanych w organizacjach nieprzemysłowych). Tego typu proste analogie można stosować jedynie w odniesieniu do nieskomplikowanych czynności o charakterze manipulacyjnym czy też prac o charakterze kancelaryjnym (Mikołajczyk, 2002, s. 247). Zaś za główną przeszkodę w mierzeniu prac biurowych uznaje fakt, że tylko niektóre aspekty pracy biurowej można zaobserwować na zewnątrz („fizycznie”), a tym samym przeprowadzić ich pomiar, będąc obserwatorem zewnętrznym. Ocena pozostałych aspektów wymaga posiadania precyzyjnej wiedzy na temat „konkretnej procedury, wysiłku i kwalifikacji niezbędnych do wykonania określonych zadań”. Tym samym, powołując się na A. Knox, stwierdza, że jest mało prawdopodobne, aby z zastosowaniem jednej metody było możliwe dokonywanie pomiarów czasu we wszystkich rodzajach pracy biurowej (Mikołajczyk, 2002, s. 247). Wspomniany „wewnętrzny” charakter pracy może stać się także przesłanką stosowania rozwiązań polegających na wykonywaniu pomiaru przez samego wykonawcę. Tym bardziej, że warunki materialne realizacji i przebieg badanych czynności na stanowiskach pracy administracyjno-biurowej najczęściej nie wykluczają sporządzania niezbędnych adnotacji w arkuszu obserwacji.



Wybrane metody i techniki normowania obsługi w pracach administracyjno-biurowych

Czynności obsługi klienta w instytucjach sektora publicznego posiadają w przeważającej mierze charakter prac administracyjno-biurowych, co wynika z realizowanych przez nie funkcji. Powinny zatem być poddawane normowaniu metodami dostosowanymi do tego typu prac. Oprócz uniwersalnych i powszechnie znanych metod normowania, takich jak np. chronometraż oraz fotografia dnia roboczego, istnieją również rozwiązania specyficzne, mogące znaleźć zastosowanie w omawianym obszarze. Zaliczyć do nich należy samofotografię, metodę szacunku ekspertów, metody normatywów elementarnych, automatyczną rejestrację czasu przez system informatyczny, jak również pomiar czasu wykonywany samodzielnie przez pracownika – stanowiący w niniejszym opracowaniu propozycję metody własnej.

Samofotografia

Samofotografię należy zaliczyć do metod obserwacji i rejestracji bezpośredniej. Tym różni się ona od „klasycznej” fotografii dnia roboczego, że prowadzi ją sam wykonawca. Ten sposób badania jest szczególnie zalecany w analizie organizacji pracy kierowniczej i biurowej (Bieda, 2004, s. 119). Podczas realizacji badania wykonawca systematycznie wpisuje do arkusza fotografii dnia roboczego czasy rozpoczynania czynności i zwięźle ich opisy. Zaletą takiego rozwiązania jest niewątpliwie wygoda badającego, za którego rejestrację czynności prowadzi wykonawca. Za wady należy zaś uznać: brak pełnej kontroli nad przebiegiem badania, niższą wiarygodność danych, konieczność przeprowadzenia instruktażu dla wykonawcy oraz absorbowanie go wykonywaniem dodatkowych prac związanych z rejestracją czynności. Ciekawym wariantem samofotografii jest dołączanie do papierowych dokumentów formularzy obiegu, na których pracownicy poszczególnych komórek nanoszą informacje dotyczące przemieszczeń, czasów realizacji czynności i oczekiwań (przeosztów, zalegania) itp. (Mikołajczyk, 2002, s. 242).

Szacunek ekspertów

W metodzie tej czasy wykonania zostają ustalone przez zespół ekspertów (wykonawców danych czynności, ich kierowników itp.) na podstawie posiadanej wiedzy i doświadczenia. Szacowanie może odbywać się w ramach pracy zespołowej lub indywidualnej. W pierwszym wariantcie zespół w trakcie spotkania ustala czas trwania omawianej czynności. Rozwiązanie takie z jednej strony jest proste i szybkie, jednak posiada również istotną wadę, jaką jest niebezpieczeństwo zdominowania dyskusji przez jednego, najaktywniejszego uczestnika i narzucenia przez niego swojej woli pozostałym. Inną niepożądaną sytuacją jest sztywne trzymanie się zajętego na początku stanowiska przez niektórych członków zespołu z obawy przed utratą wizerunku w następstwie zmiany zdania. Wariant drugi polega na indywidualnym wskazaniu przez ekspertów czasu trwania badanego elementu. Jeżeli na postawie zebranych odpowiedzi

nie jest możliwe ustalenie dominanty lub dominanty przybliżonej⁴, wtedy wyniki przedstawia się ekspertom i ponownie prosi ich o wskazanie czasu. W tym wariantcie eksperci nie mogą wymieniać się swoimi doświadczeniami, a samo badanie z reguły przedłuża się w czasie.

Metody normatywów elementarnych

Czasy trwania czynności o charakterze administracyjno-biurowym mogą być ustalone z zastosowaniem metod bazujących na normatywach elementarnych. Za jedną z najpopularniejszych metod tego typu należy uznać metodę MTM, na bazie której powstały metody MODAPTS i MOST (Ćwiklicki, 2011, s. 110–111) oraz warianty tych metod przeznaczone do analizy i normowania prac o charakterze administracyjno-biurowym. Są to (Ćwiklicki, 2011, s. 108, 110–111): MTM-C⁵, Office MODAPTS⁶ i Admin MOST⁷. Metody te, w porównaniu do MTM-1, cechuje mniejsza liczba identyfikowanych ruchów elementarnych oraz ich dostosowanie do specyfiki prac o charakterze biurowym. W efekcie ograniczona została pracochłonność prowadzenia badania przy zachowaniu dokładności zbliżonej do MTM-1.

Przykładowe rozwiązania bazujące na technologiach informatycznych

Informacje o czasie trwania czynności w ramach realizacji obsługi klienta w wielu przypadkach są gromadzone i przetwarzane przez różnego rodzaju systemy informatyczne. Mogą to być:

1. Systemy zarządzania ruchem klientów (potocznie określane mianem „systemów kolejkowych”). Systemy te gromadzą dane dotyczące m.in.: liczby klientów przybywających do systemu obsługi, długości kolejki, przewidywanego i rzeczywistego czasu oczekiwania w kolejce, jak również o czasie przebywania klienta na stanowisku obsługi. Jednak sam pomiar czasu przebywania klienta na stanowisku nie zawiera informacji o przebiegu poszczególnych elementów procesu, co stanowi podstawowe ograniczenie wykorzystania systemu kolejkowego do wyznaczania norm czasowych związanych z obsługą klienta.
2. Systemy zarządzania przepływem pracy (ang. Workflow Management Systems). Systemy te „umożliwiają zarządzanie obiegiem dokumentów i wykonywanie działań manualnych związanych z tymi dokumentami” (Ziomba, Obłąk, 2014, s. 629). Podstawą funkcjonowania tego typu rozwiązań jest przesyłanie dokumentów mających postać elektroniczną, bezpośrednio na stanowiska, którym przypisano poszczególne zadania w danym procesie. Posiadają wbudowane mechanizmy koordynacji i kontroli przepływu pracy pomiędzy uczestnikami procesu (Ziomba, Obłąk, 2014, s. 630). Tym samym możliwe staje się określenie czasu, jaki został poświęcony pracy z danym dokumentem na poszczególnych stanowiskach, w tym stanowiskach obsługi klienta.
3. Inne aplikacje wyposażone w funkcje umożliwiające pomiar czasu określonych czynności, takich jak np. rozmowa telefoniczna czy wypełnianie rubryk w otwartym dokumencie elektronicznym i na tej podstawie obliczenie rzeczywistego czasu trwania poszczególnych elementów procesu obsługi klienta.

Propozycja metody własnej – samochronometraż

Klasyczny chronometraż jest narzędziem powszechnie wykorzystywanym w normowaniu prac powtarzalnych. Istotą jego stosowania jest pomiar czasu trwania i tempa wykonania poszczególnych czynności, oczyszczenie szeregu chronometrażowego, obliczenie czasu średniego i narzutów czasu na odpoczynek. Za główny problem przy wykorzystaniu chronometrażu w pracach biurowych należy uznać: szacowanie tempa, niską częstotliwość powtórzeń poszczególnych czynności oraz zmienność warunków ich wykonywania, a także wynikającą z tego faktu dużą rozpiętość uzyskanych wyników z poszczególnych pomiarów.

Stąd też propozycja, aby pomiarów dokonywał sam wykonawca (podobnie jak w metodzie samofotografii dnia roboczego). Konieczne jest w tym celu przygotowanie instrumentu do pomiaru czasu (może to być stoper, aplikacja komputerowa itp.) oraz arkusza rejestracji. W procesie obsługi należy wyznaczyć momenty graniczne rozpoczęcia i kończenia badanych czynności. Moment graniczny powinien być łatwo identyfikowalny, a czas jego trwania pomijalnie krótki w porównaniu z czasem trwania badanej czynności. Wykonawca uruchamia pomiar czasu w momencie rozpoczęcia badanej czynności lub procesu (np. powitanie klienta na stanowisku obsługi, rozpoczęcie wypełniania druku itp.) i po osiągnięciu momentu kończenia wykonywania czynności (procesu) zapisuje w arkuszu wynik pomiaru czasu, odnotowując ewentualne uwagi. Zaletą proponowanego rozwiązania jest brak konieczności angażowania w badaniu dodatkowego obserwatora. Zarówno odczyt czasu, jak i wypełnianie arkusza obserwacji nie wpływają na czas normowanej czynności (są wykonywane poza pomiarem). Wadą natomiast jest to, że wydłużają czas pomiędzy poszczególnymi powtórzeniami badanej czynności, obniżając tym samym wydajność ze względu na odrywanie wykonawcy od jego głównego zadania, związane z koniecznością dokonywania odczytów czasu i adnotacji w arkuszu obserwacji. Dokonywanie pomiarów czasu może również spowodować obniżenie poziomu koncentracji, prowadząc w efekcie do popełniania błędów lub wydłużenia czasu wykonywania poszczególnych powtórzeń. Ponadto, w przypadku prac, w których wykonawca ma istotny wpływ na wydajność, utracona zostanie obiektywność prowadzenia pomiaru, w tym w szczególności ewentualnego szacowania tempa pracy.

Przykłady normowania wybranych czynności obsługi klienta w sektorze publicznym

Poniżej zaprezentowane zostały doświadczenia własne autora w zakresie stosowania szacunku ekspertów, chronometrażu oraz samochronometrażu do normowania czynności obsługi klienta w instytucjach sektora publicznego.

Szacunek ekspertów⁸

Jednym z zadań cząstkowych modelowania procesu „orzekanie o niepełnosprawności” było określenie czasów trwania poszczególnych czynności. W badaniu

wykorzystano metodę szacunku ekspertów. Pracownicy starostwa powiatowego, obsługujący na co dzień osoby ubiegające się o wydanie legitymacji poświadczającej posiadany stopień niepełnosprawności, zostali poproszeni w pierwszej kolejności o przygotowanie wykazu wszystkich czynności wchodzących w skład analizowanego procesu. Łącznie zidentyfikowanych zostało w ten sposób 39 różnych czynności. Na podstawie przygotowanego wykazu czynności oraz procedur obowiązujących w urzędzie sporządzony został graficzny model procesu (najpierw odręcznie na arkuszu papieru, a następnie z zastosowaniem oprogramowania do zarządzania procesami biznesowymi ADONIS firmy BOC Products & Services AG). Po wyeliminowaniu wszelkich rozbieżności pomiędzy modelem graficznym a rzeczywistym przebiegiem procesu pracownicy urzędu zostali poproszeni o oszacowanie czasu trwania poszczególnych czynności. Szacowanie odbyło się w ramach pracy zespołowej. Osoby prowadzące badanie zestawili wszystkie wcześniej zidentyfikowane czynności w tabeli, przeznaczając jedną wolną kolumnę na wpisanie czasów ich trwania. Pracownikom pozostawiono czas na zastanowienie się, dyskusję i uzupełnienie w tabeli wartości czasowych na podstawie swojej wiedzy i doświadczenia.

Czasy trwania zostały określone z dokładnością do 5 minut (jedynie czynnościom o bardzo krótkich czasach przypisano 3 lub 4 minuty). Znamienne jest również, że po upływie kilku tygodni od dokonania pierwszego oszacowania, na prośbę pracowników, przeprowadzona została korekta części z wcześniej podanych wartości czasowych. Na przykład czas trwania czynności „udzielenie informacji” został obniżony z początkowych 30 do 15 minut. Źródłem korekt tego typu było uzgadnianie wspólnego stanowiska w zespole ekspertów oraz zwrócenie baczniejszej uwagi na wpływ czasu podczas codziennej pracy wynikające z powołań do pracy w zespole. Zgłoszone zostały nawet samodzielne inicjatywy dokonywania prób pomiaru z wykorzystaniem zegarka, podejmowane przez urzędników obsługujących klientów.

Chronometraż⁹

Miejscem zastosowania chronometrażu było jedno z biur powiatowych Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR). Pomiary czasu wykonywano przez 7 losowo wybranych dni lipca 2006 r. Za cel prowadzenia badań z jednej strony przyjęto określenie czasu trwania obsługi, z drugiej zaś przeprowadzenie obserwacji oraz poczynienie spostrzeżeń i krytycznych uwag, będących podstawą opracowania zmian w procesie obsługi klientów dokonujących zgłoszeń do Systemu Identyfikacji i Rejestracji Zwierząt. Wzór arkusza zastosowanego w badaniu przedstawia rysunek 1.

Podczas pomiarów obserwator, znajdujący się tuż obok obsługującego, zapisywał w arkuszu dla każdego kolejnego interesanta czas rozpoczęcia, opis przebiegu obsługi oraz czas jej zakończenia. Wykorzystany arkusz obserwacji był w swoim układzie analogiczny do arkuszy stosowanych w badaniach metodą fotografii dnia roboczego. Przyjęcie takiego układu arkusza było następstwem spostrzeżenia, że zastosowanie zwykłego zegarka z sekundnikiem jest przy

ARKUSZ OBSERWACJI			
Data:			
Godzina rozpoczęcia:		Godzina zakończenia:	
Instytucja:		Nazwa stanowiska:	
Charakterystyka stanowiska:			
Pomiary dotyczą:			
lp.	czas rozpoczęcia pomiaru	czas zakończenia pomiaru	opis
1			
2			
3			

Rys. 1. Wzór arkusza zastosowanego w badaniu procesu obsługi w ARiMR
Źródło: opracowanie własne

Tab. 1. Wyniki analizy statystycznej pomiarów czasu w biurze ARiMR¹⁰

Parametr	Wartość	Parametr	Wartość
Liczba pomiarów	78	Zakres	1:21:50
Czas średni	0:15:03	Czas minimalny	0:00:40
Błąd standardowy	0:01:39	Czas maksymalny	1:22:30
Mediana	0:10:28	Suma czasów	19:33:16
Odchylenie standardowe	0:14:31	Poziom ufności (95,0%)	0:03:16

Źródło: (Walczak, 2007, s. 213)

czasach obsługi liczonych w minutach równie wygodne co stopera, bowiem faktyczny czas trwania można obliczyć z wykorzystaniem arkusza kalkulacyjnego. Ponadto arkusz ten umożliwia uchwycenie informacji o przerwach w obsłudze wywołanych brakiem kolejnego interesanta (czas zakończenia obsługi w takim przypadku nie pokrywa się z czasem rozpoczęcia obsługi kolejnego interesanta). Ponadto kolumna „opis”, w momencie opracowywania wyników, pozwala na przeprowadzenie analizy powtarzalności czynności związanych z obsługą na badanym stanowisku.

Wyniki analizy statystycznej przeprowadzonych pomiarów czasu dla badanego procesu obsługi w ARiMR przedstawia tabela 1.

Z uwagi na zróżnicowanie spraw będących przedmiotem obsługi oraz różne zachowania klientów (wyższy lub niższy poziom zorientowania w obowiązujących procedurach, lepsze lub gorsze przygotowanie dokumentów, osoby młode i w podeszłym wieku itp.) pomiar tempa realizacji obsługi okazał się bezcelowy. Tym samym pominięto korygowanie uzyskanych pomiarów czasu o tempo pracy wykonawcy.

Samochronometr

W ramach przygotowywania niniejszego opracowania autor przeprowadził eksperyment polegający na poddaniu pracy o charakterze administracyjno-biurowym

Tab. 2. Wypełniony arkusz pomiarowy samochronometrażu

Lp.	Czas	Uwagi	
		Czytelność pisma	Suma punktów
1	3:26	pismo średnio czytelnie	3,75
2	2:36	-	2,75
3	1:56	-	4,5
4	4:01	pismo bardzo nieczytelne	4
5	2:43	-	2,75
6	2:07	dwie rubryki puste	3
7	2:22	-	1
8	2:14	-	3
9	1:36	pismo bardzo czytelne	4,5
10	2:25	-	5,5
11	1:48	-	3,75
12	1:58	-	4,25
13	3:09	-	4,25
14	3:38	bardzo czytelne, dużo tekstu	5,75
15	2:32	-	4

Źródło: opracowanie własne

pomiarom z wykorzystaniem stopera. Eksperyment został przeprowadzony 17 czerwca 2015 r. Jego głównym celem było sprawdzenie, czy wykonawca może samodzielnie poddać pomiarom chronometrażowym prace powtarzalne, jak również ocena takiego sposobu prowadzenia pomiaru. Badanie przeprowadzono przy zwykłym biurku wyposażonym w komputer. Wykonawca był zarazem obserwatorem badanej czynności. Praca polegała na zapoznawaniu się z treścią papierowego formularza, na którym pismem odręcznym udzielono odpowiedzi na sześć pytań otwartych i przypisaniu każdej z odpowiedzi noty punktowej, następnie

zsumowaniu punktów i wpisaniu wartości w prawym górnym rogu analizowanego formularza. Do pomiaru czasu została wykorzystana aplikacja komputerowa, uruchamiana klawiszem spacji lewą ręką przez wykonawcę. Czas uruchomienia i zakończenia pomiaru został uznany za pomijalnie mały (w sumie wynosił około 1 sekundy). Wyniki zapisywano odręcznie do papierowego arkusza prawą ręką tym samym długopisem, którym wpisywane były noty punktowe w formularzu z odpowiedziami. Dodatkowo, w ostatniej kolumnie arkusza pomiarowego odnotowywano uwagi (jeżeli takowe były) odnośnie do przebiegu mierzonej czynności oraz sumę przydzielonych punktów. Najczęściej w uwagach umieszczane były informacje o czytelności pisma lub objętości odpowiedzi. W ramach eksperymentu przeprowadzono 15 pomiarów², którymi objęto wszystkie formularze zgromadzone w dniu przeprowadzania eksperymentu. Wyniki eksperymentu przedstawia tabela 2.

Średni czas pracy z jednym formularzem wyniósł 2 minuty 27 sekund. W efekcie przeprowadzonego eksperymentu stało się możliwe precyzyjniejsze określenie czasu przekazywania informacji zwrotnej osobom zainteresowanym

wynikiem realizowanej procedury (tj. sumami punktów dla poszczególnych formularzy), w skład której wchodziła badana czynność. Można zatem założyć, że w przypadku gdy złożonych zostało 10 formularzy, wynik z ostatniego będzie znany za 25–30 minut. Informacja taka pozwoli osobie właśnie składającej kolejny formularz podjąć decyzję czy warto czekać, czy też lepiej po wynik przyjść później.

Eksperyment potwierdził obawę o możliwym spadku poziomu koncentracji wykonawcy, czego przejawem było dwukrotne pominięcie włączenia stopera przy rozpoczęciu kolejnego powtórzenia badanej czynności.

Wnioski z badań

Instytucje sektora publicznego zwracają coraz baczniejszą uwagę na jakość świadczonych usług. W przypadku procesów obsługi upływ czasu jest istotnym, aczkolwiek nie jedynym, kryterium oceny jej jakości przez klienta. Z kolei powtarzalność procesu, eliminowanie błędów, utrzymywanie określonych standardów świadczą o profesjonalizmie danej instytucji. Tym samym pojawia się

Tab. 3. Zidentyfikowane podczas badań zalety, wady i zalecenia aplikacyjne przedstawionych w opracowaniu metod pomiaru czasu na potrzeby normowania obsługi klienta

Analizowana metoda	Zalety	Wady	Zalecenia aplikacyjne
Szacunek ekspertów	<ul style="list-style-type: none"> wykorzystanie wiedzy i doświadczenia wykonawców, praca zespołowa; 	<ul style="list-style-type: none"> konieczność zorganizowania spotkania z wykonawcami (oderwanie pracowników od pracy), mało dokładna, subiektywna, możliwość wpływu jednej osoby na pozostałych członków grupy; 	<ul style="list-style-type: none"> podczas spotkania przedstawić zespołowi cel badania, stworzyć warunki do dyskusji, pozwolić wszystkim zainteresowanym przedstawić swoje opinie, poprosić o uzasadnienie i przedstawienie przykładów w przypadku opinii znacznie odbiegających od wskazań pozostałych członków zespołu, po około tygodniu umożliwić dokonanie korekty oszacowanych wartości czasowych;
Chronometraż	<ul style="list-style-type: none"> dokładne poznanie procesu obsługi przez badającego, możliwość pozyskania dodatkowych informacji o rzeczywistych czynnościach wykonywanych na stanowisku; 	<ul style="list-style-type: none"> proces obsługi w instytucjach sektora publicznego charakteryzuje się zazwyczaj niską powtarzalnością, problem z pomiarem tempa pracy wykonawcy, możliwe pojawienie się poczucia skrępowania interesanta i wykonawcy obecnością dodatkowej osoby na stanowisku (obserwatora); 	<ul style="list-style-type: none"> należy stosować w odniesieniu do czynności obsługi o dużej powtarzalności, obserwator powinien być umieszczony po stronie wykonawcy, aby mieć lepsze warunki do obserwacji czynności w procesie obsługi, przed przystąpieniem do właściwego badania należy przeprowadzić kilka pomiarów pilotażowych i na ich podstawie wprowadzić ew. korekty w układzie arkusza pomiarowego, umiejscowieniu stanowiska obserwatora i przyjętej terminologii w opisach czynności obsługi, zdarzyło się kilkakrotnie, że interesanci zwracali się do obserwatora, myśląc, że jest pracownikiem instytucji, w której prowadzone są badania;
Samochronometraż	<ul style="list-style-type: none"> prosty tok postępowania, możliwość wykonania bez potrzeby angażowania obserwatora, pomiary nie są kłopotliwe dla wykonawcy czy też interesanta. 	<ul style="list-style-type: none"> spadek poziomu koncentracji wykonawcy na procesie obsługi, obciążenie wykonawcy dodatkowymi czynnościami (niższa wydajność w okresie prowadzenia pomiarów), możliwość wpływania wykonawcy na uzyskane wyniki, brak możliwości pomiaru tempa pracy (subiektywność pomiaru). 	<ul style="list-style-type: none"> może być stosowany przy czynnościach cechujących się małą powtarzalnością, przeprowadzić instruktarz postępowania przed rozpoczęciem pomiarów, precyzyjnie ustalić z wykonawcą momenty rozpoczynania i kończenia pomiaru czasu oraz jakie dodatkowe informacje na temat przebiegu mierzonych czynności powinny zostać odnotowane w arkuszu obserwacji, osoba odpowiedzialna za prowadzenie badania powinna być obecna na stanowisku przez kilka pierwszych pomiarów, a w razie stwierdzenia nieprawidłowości w jego przebiegu – odrzucić wadliwe pomiaru.

Źródło: opracowanie własne

potrzeba posiadania narzędzi normowania czasu realizacji czynności obsługi. Czynności te w przypadku instytucji sektora publicznego posiadają najczęściej charakter prac administracyjno-biurowych. Należy również podkreślić, że sam zakres standaryzacji procesu obsługi jest różnie interpretowany na poszczególnych poziomach organizacyjnych sektora publicznego. Standaryzację można rozpatrywać w skali danej jednostki organizacyjnej (np. jeden urząd), jak też w skali wielu jednostek świadczących taki sam lub zbliżony zbiór usług (np. w skali województwa, a nawet kraju).

Oprócz klasycznych metod normowania, takich jak chronometraż, obserwacje migawkowe czy fotografia dnia roboczego, w obszarze tym wypracowane zostały rozwiązania dedykowane, których krótka charakterystyka została naszkicowana w niniejszym opracowaniu. Niezależnie jednak od zastosowanego narzędzia, normowanie umożliwia przy tego typu pracach:

- poszukiwanie wzorcowych rozwiązań w zakresie realizacji badanych czynności,
- planowanie czasu realizacji wybranych prac i przekazywanie klientom stosownej informacji zwrotnej,
- sprawowanie kontroli nad pracą systemu obsługi klienta.

Tym samym narzędzia te stają się przydatne z punktu widzenia standaryzacji procesów obsługi klienta. Doświadczenia, zgromadzone podczas realizacji opisanych badań, pozwalają wskazać zalety, wady oraz zalecenia w odniesieniu do praktycznego wykorzystania tych metod (tab. 3).

Szacunek ekspertów jest metodą, która pozwala uzyskać wyniki szybko. Jednak trzeba pamiętać, że są to wartości orientacyjne, obciążone subiektywnym odczuciem wykonawcy. Pomiar tempa pracy, w przypadku bezpośredniej obsługi klienta wydaje się bezcelowy z uwagi na fakt, że bardzo duży wpływ na przebieg tego procesu ma klient, a uzyskane wartości czasowe cechują się dużym rozrzutem (odchylenie standardowe wartości czasowych w przykładzie wyniosło około 15 minut). Przedstawiony w opracowaniu eksperyment z samochronometrażem wskazuje na możliwość przeprowadzenia pomiarów bez konieczności angażowania w tym celu obserwatora. Gromadzone „przy okazji” informacje (w opisanym przypadku była to ocena pisma, objętość tekstu oraz suma przydzielonych punktów) umożliwiają zbadanie wpływu dodatkowych czynników na czas realizacji analizowanej pracy¹². Cechę tę należy uznać za dużą zaletę omawianego narzędzia ze względu na trudność dokonywania tego typu spostrzeżeń w odniesieniu do zajęć o charakterze umysłowym przez niebiorącego udziału w badanym procesie obserwatora. Ujawnioną w eksperymencie wadą samochronometrażu jest niewątpliwie obciążenie wykonawcy dodatkowymi zadaniami oraz poleganie na jego obiektywizmie.

Podsumowanie

Informacja o normach dla poszczególnych czynności posiada istotne znaczenie, ponieważ jest punktem wyjścia dla określenia kosztów realizowanych funkcji przez instytucje sektora publicznego. Tym samym

staje się podstawą precyzyjnego alokowania środków budżetowych tak, aby nie dochodziło do ich marnotrawienia przy zachowaniu wymaganego poziomu jakości świadczonych usług. Normowanie może ponadto stać się ważnym narzędziem wspomagającym racjonalizację i standaryzację procesów.

Podjęte badania umożliwiły sprawdzenie w warunkach praktycznych trzech opisanych narzędzi normowania czasu, jak również stały się podstawą określenia ich zalet, wad oraz zaleceń w odniesieniu do ich praktycznego wykorzystania. Zdaniem autora, kierunkiem dalszych badań powinno stać się określenie zasadności i ewentualne ustalenie sposobów określania czasu niezbędnego na odpoczynek dla prac o charakterze administracyjno-biurowym charakterystycznych dla instytucji sektora publicznego.

dr inż. Maciej Walczak
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
 e-mail: walczakm@uek.krakow.pl

Przypisy

- 1) Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.
- 2) M. Hammer i J. Champy (1996, s. 49) definiują proces jako „zbiór czynności wymagających na wejściu «wkładu» i dający na wyjściu rezultat mający pewną wartość dla klienta”. W analogiczny sposób ujmuje się to pojęcie również w normach ISO serii 9000: „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia” (PN-EN ISO 9000, 2001, p. 3.4.1).
- 3) Szczegółowa analiza porównawcza obsługi klienta i procesów produkcyjnych została przedstawiona w pracy M. Walczaka (2008).
- 4) Patr.: tok postępowania zaprezentowany przez Z. Martyniaka (1999, s. 96–97).
- 5) Metoda ta znana jest również pod nazwą MTM Office System (w skrócie MOS). Wariant ten uwzględnia ruchy elementarne typowe dla pracy realizowanej przy biurku i komputerze, takie jak np.: pisanie na klawiaturze, wypełnianie formularzy, wprowadzanie danych, czytanie i pisanie (Richter, 2015, s. 2; SAMTM, 2015).
- 6) Obszerny opis metody Office MODAPTS wraz z przykładami zastosowania prezentują w swoim opracowaniu J. Czekaj, A. Potocki i W. Wdowiak (1993, s. 119–129).
- 7) W latach 70. XX w. na podstawie Basic MOST został opracowany wariant Clerical MOST przeznaczony do analizowania prac o charakterze biurowym. Wariant ten z czasem został unowocześniony i otrzymał nazwę Admin MOST. Głównym jego obszarem zastosowania są prace wykonywane w środowisku biurowym i usługowym (Jamil i in., 2013, s. 45).
- 8) Badanie procesu „orzekanie o niepełnosprawności” zostało przeprowadzone w okresie marzec-czerwiec 2015 r. przez zespół składający się z pracowników Starostwa Powiatowego

w Krakowie, w tym Powiatowego Zespołu ds. Orzekania o Niepełnosprawności i Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. W 2014 r. złożono we wspomnianym urzędzie około 3600 wniosków o orzeczenie niepełnosprawności. Celem prowadzonych badań było sprawdzenie, czy modelowanie procesów może zostać wykorzystane do standaryzacji kosztów w jednostkach samorządu terytorialnego. Tematykę tę podjęto z uwagi na brak obiektywnej metodyki ustalania dotacji celowych na finansowanie zadań z zakresu administracji rządowej w województwie małopolskim. Zgodnie z przepisami podziału tego w przypadku analizowanego procesu dokonuje wojewoda. Brak obiektywnego narzędzia określania kosztu wydania jednego orzeczenia powoduje duże zróżnicowanie wysokości dotacji przyznawanej z budżetu państwa oraz prowadzi do różnego poziomu wkładu własnego powiatów w koszty realizacji danej funkcji (w 2014 r. najniższy oszacowany koszt realizacji badanej funkcji wyniósł 104 zł, a najwyższy 229 zł za wydanie jednego orzeczenia – dane z 21 powiatów woj. małopolskiego). Ważnym elementem nowego rozwiązania, stanowiącym o dokładności wyliczenia kosztów, jest metoda pomiaru czasu trwania poszczególnych elementów procesu, w tym czasów trwania obsługi klienta. Z szerszym, opisem powoływanego badania można zapoznać się w opracowaniu autorstwa M. Ćwiklickiego i M. Walczaka (2015).

- 9) Przykład zastosowania chronometrażu został opracowany na podstawie pracy M. Walczaka (2007, s. 213).
- 10) Pomiarami objęto obsługę 80 klientów. Suma czasu wszystkich pomiarów wyniosła 23 godz. 11 min i 21 s. Obliczając statystyki, odrzucono dwa skrajne pomiary wynoszące odpowiednio 10 s oraz 3 godz. 37 min 55 s.
- 11) Jeden pomiar został odrzucony ze względu na bardzo nieczytelne pismo i związany z nim zdecydowanie dłuższy czas badania formularza. Ponadto wykonawca dwukrotnie zapomniiał włączyć pomiar czasu – oba te przypadki również zostały pominięte w analizie.
- 12) W eksperymencie nie stwierdzono zależności pomiędzy sumą punktów a czasem analizy formularza. Natomiast mała liczba pomiarów z adnotacją na temat czytelności pisma nie pozwala na przeprowadzenie rzetelnej analizy statystycznej odnośnie do wpływu tego czynnika.

Bibliografia

- [1] Bieda J. (2004), *Fotografia dnia pracy*, [w:] H. Bieniok (red.), *Metody sprawnego zarządzania*, PLACET, Warszawa, s. 119–122.
- [2] Bugdol M. (2011), *Sześć sposobów na usprawnianie procesów realizacji usług administracyjnych*, „Przegląd Organizacji”, Nr 12, s. 36–38.
- [3] Cichoń M. (2005), *Jakość obsługi klient w banku*, „Problemy Jakości”, Nr 6, s. 32–35.
- [4] Czekaj J., Potocki A., Wdowiak W. (1993), *Mierzenie i normowanie czasu pracy administracyjno-biurowej*, [w:] Z. Martyniak (red.), *Techniki organizatorskie. Zastosowania w organizowaniu prac administracyjno-biurowych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, s. 111–129.
- [5] Ćwiklicki M. (2011), *Ewolucja metod organizatorskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- [6] Ćwiklicki M., Walczak M. (2015), *Modelowanie procesów jako podstawa standaryzacji kosztów w jednostkach samorządu terytorialnego*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences”, Nr 3(24), s. 33–45.
- [7] Gajdzik B. (2004), *Jakość usług w administracji samorządowej*, „Przegląd Organizacji”, Nr 7–8, s. 23–25.
- [8] Główczyk J. (2000), *Uniwersalny słownik ekonomiczny*, „Mega-Druk” Płońsk, Warszawa.
- [9] Grycuk A. (2011), *Lean government, czyli koncepcja szczupłego zarządzania w administracji publicznej*, „Analizy BAS”, Biuro Analiz Sejmowych, 4 lutego, Nr 3(47).
- [10] Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa.
- [11] Jamil M., Gupta M., Saxena A., Agnihotri V. (2013), *Optimization of Productivity by Work Force Management through Ergonomics and Standardization of Process Activities Using MOST Analysis – A Case Study*, „Global Journal of Researches in Engineering”, Vol. XIII, Iss. VI, Version I, pp. 45–56.
- [12] Jedliński M., Delekta D. (2004), *Postrzeganie jakości przez pracowników przedsiębiorstwa bankowego*, „Przegląd Organizacji”, Nr 6, s. 40–42.
- [13] Martyniak Z. (1999), *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- [14] Martyniak Z. (2002), *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- [15] Mikołajczyk Z. (2002), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [16] Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G. (2001), *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [17] PN-EN ISO 9000 (2001), *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa, p. 3.4.1.
- [18] Polak R. (2014), *Jakość obsługi klienta jednostki samorządu terytorialnego jako realna wartość marketingowa*, „Współczesne dylematy zarządzania”, Prace Naukowo-Dydaktyczne Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. S. Pignonia w Krośnie, s. 113–135.
- [19] Richter M. (2015), *A Predictive Analytics Approach to Derive Standard Times for Productivity Management of Case – Based Knowledge Work: A Proof – of – Concept Study in Claims Examination of Intellectual Property Rights (IPRs)*, http://www.uta.fi/sis/trim/groups/rime/ieworkshop/index/A%20predictive%20analytics%20approach%20to%20derive%20standard%20times%20for%20productivity%20management%20of%20CBKW-iknow14_post-conference.pdf, access date: 02.09.2015.
- [20] SAMTM (2015), *MTM Office System (MOS)*, http://mtm-association.org.za/?page_id=175, access date: 02.09.2015.
- [21] Stach P., Bąk J. (2009), *Zadowolenie klienta z jakości obsługi w urzędzie – propozycja i ocena skali pomiarowej*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 2, s. 87–97.
- [22] Walczak M. (2007), *SMED jako metoda racjonalizacji procesów masowej obsługi klienta*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków, rozprawa doktorska.
- [23] Walczak M. (2008), *Analiza porównawcza organizacji procesów wytwarzania wyrobów i obsługi klientów*, Zeszyty Naukowe

Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Prace z zakresu metod organizacji i zarządzania Nr 775, s. 67–80.

- [24] Ziemia E., Oblak I. (2014), *Informatyczne wsparcie procesów w administracji publicznej*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych”, Nr 33, s. 619–646.
- [25] Żurek P., Ciszak O., Cieślak R., Suszyński M. (2006), *Metody badania czasu pracy w procesach montażu*, „Technologia i Automatyka Montażu”, Nr 3, s. 43–46.

Customer Service Time Standardization as a Part of Administrative Processes Standardization in Public Sector

Summary

The article is an attempt to show the standardization of customer service activities as a tool to standardize

processes in the public sector. At the beginning of the article the author presents the issues of standardization of customer service processes in public institutions. Then, the specificity of standardization work of an administrative office and organizational methods used in this area is discussed. Examples of setting time standards for customer service operations in institutions of the public sector, with an indication of the problems that have been encountered in practical terms, have been presented in the final part of the study. The benefits of standardization and standardization of customer service operations in public sector institutions have been emphasized in the summary.

Keywords

customer service, methods of time standardization, administration and office work, public sector

GEPOLITYCZNE LOGOTYPY KOGNITYWNE JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA WIZERUNKIEM MIASTA – STUDIUM PRZYPADKU MIASTA SZCZECIN

Olga Pilipczuk

Wprowadzenie

Opracowanie koncepcji logotypu geopolitycznego jest dużym wyzwaniem zarówno dla ekonomistów, jak i dla władz regionu (Macalik, 2013, s. 147). Sukces przedsięwzięcia zależy od szeregu czynników. Wiele opracowanych dotąd logotypów miast i regionów budzi sporo kontrowersji przy ich interpretacji. Logotyp geopolityczny kreuje się w wyniku połączenia dużych wolumenów danych w ramach jednego obrazu. Przyczynia się to do powstania trudności w przeprowadzeniu analizy skuteczności opracowanego logotypu (Adams, Morioka, 2004, s. 37). Zastosowanie nowego spojrzenia na tworzenie logotypów mających znaczenie geopolityczne, polegającego na poszerzeniu go o elementy kognitywne ma na celu usprawnienie całego procesu tworzenia obrazu oraz ułatwienia analizy jego trafności. Opracowana procedura powstała w wyniku połączenia koncepcji stanowiących zbiór założeń i sposobów tworzenia obrazu kognitywnego oraz tworzenia logotypu (Zenkin, 1991; Kobrinskiy, 2008; 2014; Pilipczuk, 2013;

Adams, Morioka, 2004). Celem artykułu jest prezentacja próbnej realizacji jednego z etapów procedury opracowania logotypu geopolitycznego miasta Szczecin – określenia głównego elementu logotypu kognitywnego miasta poprzez identyfikację rzędów obrazowych oraz rangowanie obrazów symbolu Szczecina. Podczas realizacji badań zastosowano metodę ankietową oraz metodę rangowania obrazów. Do prezentacji wyników badań wykorzystano metody graficzne. Teoretyczne zagadnienia związane z omawianą problematyką przedstawiono za pomocą metody opisowej.

Tworzenie wizualizacji w oparciu o zasady myślenia kognitywnego nie jest praktyką nową. Naukowcy od lat przeprowadzają badania zachowań i opinii użytkowników w celu zidentyfikowania odpowiednich zasad projektowania i oceny efektywności prezentacji wizualnych. Głównym celem tych badań jest zrozumienie ludzkiej natury poznawczej i procesów poznawczych (Hockley, 2009, s. 1351; Kirschner, 2002, s. 1).

Amerykańscy naukowcy już w 2000 roku przewidywali wzrost wpływu kognitywistyki na rozwój i innowacyjność wielu nauk. Udowodniono, że w najbliższych latach nauka będzie bazować nie na odosobnionych dziedzinach, lecz na ich konwergencji z kognitywistyką (Stern, Carstensen, 2002). Dzisiaj eksperci nadal uważają, że głównym kierunkiem rozwoju światowej nauki w najbliższych latach będzie połączenie jej różnych dziedzin z nowoczesnymi technologiami, zwłaszcza bazującymi na zastosowaniu metod i technik poznawczych.

Logotyp geopolityczny jako obraz kognitywny

Logotyp regionu geopolitycznego jest rodzajem logotypu publicznego – obrazem lub rysunkiem reprezentującym poglądy władz oraz społeczeństwa danego regionu geograficznego (miasta, gminy, powiatu itd.). Stanowi on prezentację wizji obecnej i często przyszłej. Logotyp regionu geopolitycznego zawiera nazwę, symbol, napis, wzór, kompozycję kolorystyczną lub połączenie kilku lub wszystkich tych elementów wykorzystywanych w celu odróżnienia danego miasta od innych, czyli tworzenia jego tożsamości wizualnej. Budowanie tożsamości wizualnej to bardzo ważny proces, w wyniku którego miasto staje się rozpoznawalne zgodnie z własnymi założeniami (Stanowicka-Tralczyk, 2007, s. 57). Logotyp regionu geopolitycznego jest połączeniem aspiracji, opinii i pojęć abstrakcyjnych, postrzeganych w różny sposób przez mieszkańców i turystów o różnych grupach wiekowych, wykształceniu, miejscu zamieszkania, poziomie życia, historii rodzinnej itd. Z drugiej strony, stworzony obraz powinien trafnie odwzorowywać ogólny przekaz oraz plany polityczne i inwestycyjne osób rządzących miastem.

Geopolityczny logotyp kognitywny jest połączeniem tradycyjnego logotypu oraz wizualizacji kognitywnych, tworzeniem których zajmuje się jeden z obszarów nauki – grafika kognitywna. Grafika kognitywna jest to segment grafiki komputerowej, który łączy wizualizację odwzorowaną na ekranie komputera z procesami kognitywnymi zachodzącymi podczas podejmowania decyzji w umyśle człowieka (Zenkin, 1991, s. 2–3). Zadaniem grafiki kognitywnej jest między innymi wizualizacja danych dotyczących wielu obiektów posiadających znaczną liczbę różnych parametrów w ramach jednego integralnego obrazu (Zenkin, 1991, s. 4). Projektowanie i tworzenie logotypów publicznych, zwłaszcza geopolitycznych, jest jednym z największych wyzwań dla grafików komputerowych, gdyż obraz logotypu zawiera wiele elementów, takich jak: obraz lokalizacji, obrazy elementów przekazu (np. innowacyjność, otwartość), nazwę miasta oraz ewentualnie slogan. Z drugiej strony wyzwaniem stanowi uniknięcie natłoku danych graficznych.

Aktualnie większość badań nad analizą percepcji logotypu geopolitycznego przeprowadza się pod kątem

atrakcyjności turystycznej regionu. W procesie opracowania obrazu regionu wykorzystuje się perspektywę percepcji kognitywnej (poznawczej). A. Tasci i inni (2007, s. 199) pod pojęciem „kognitywny” rozumują „odpowiedź mentalną, która wymaga przemyślenia, uwagi, zapamiętania, zrozumienia, interpretacji, oceny oraz podjęcia decyzji dotyczącej wpływu na otoczenie”. Według D.R. Vaughan i J.R. Edwardsa (1999, s. 357), obraz kognitywny „odtworza przełożenie percepcji regionu na pełny opis regionu oraz jego główne cechy i atrybuty”. Według M. O'Regana (2000, s. 347), obraz kognitywny jest „tym, co kończy się w umysłach ludzi jako rezultat wszystkiego, co wiedzą o cechach fizycznych produktu lub usługi oraz wszystkie założenia, skojarzenia, pomysły i doświadczenia (jakkolwiek błędne) zdobyte na temat tego produktu, usługi lub kraju na przestrzeni lat”. Istnieją dwa podejścia do procesu tworzenia obrazu logotypu regionu: statyczne i dynamiczne (Baloglu, McCleary, 1999). Styczne podejście polega na badaniu relacji pomiędzy obrazem i zachowaniem odbiorcy (np. satysfakcji); dynamiczne – polega na badaniu struktury i procesu powstawania obrazu regionu (Gallarza i in., 2002).

Przeprowadzone badania dowodzą, że wizerunek marki regionu znajduje się pod wpływem dwóch rodzajów asocjacji: asocjacji poznawczych i asocjacji afektywnych przechowywanych w umysłach konsumentów. H. Qu i inni (2011, s. 467) oraz S. Pike (2009, s. 857) potwierdzają tezę, która głosi, że obraz logotypu powinien zawierać dwa rodzaje elementów graficznych: poznawcze i afektywne.

Elementy kognitywne obrazu nawiązują do przekonań danej osoby i jej wiedzy o atrybutach regionu, natomiast afektywne elementy odnoszą się do etapu oceny i dotyczą emocji oraz uczuć, które ludzie asocjują z odwiedzanymi regionami (Agapito i in., 2013; Baloglu, Brinberg, 1997; Baloglu, McCleary, 1999).

Chociaż uważa się, że kognitywne i afektywne elementy graficzne są skorelowane z utworzeniem całego obrazu, nadal istnieje przekonanie, że każdy z tych elementów, kognitywny czy afektywny, zapewnia unikalny wkład do ogólnego obrazu logotypu. Elementy afektywne jednak zapewniają słabszy efekt wpływu na odbiorców, gdyż odtwarzają chwilowe nastroje osób odwiedzających region. Nie są one wynikiem długotrwałych analiz i przemyśleń. Obraz kognitywny wpływa pozytywnie na ogólny odbiór wizerunku regionu przez odwiedzających go turystów (Qu i in., 2011, s. 467).

Jednostronne spojrzenie, z punktu widzenia atrakcyjności turystycznej, na tworzenie logotypu regionu wydaje się jednak dość ograniczone. Na wizerunek regionu wpływają opinie nie tylko turystów, ale również innych osób: jego mieszkańców, inwestorów zewnętrznych, władz, polityków itd. Zaproponowane w artykule podejście do tworzenia i oceny logotypów geopolitycznych jest podejściem wielostronnym, uwzględniającym koncepcję oraz politykę władz regionu, percepcję mieszkańców oraz osób odwie-

dzających. Pomaga ono ułatwić zarządzanie wizerunkiem regionu poprzez kreowanie oraz przewidywanie percepcji odbiorców.

Procedura tworzenia logotypu kognitywnego

Przeprowadzenie procedury tworzenia logotypu kognitywnego jest procesem bardzo skomplikowanym, gdyż łączy on wiele dziedzin, takich jak marketing, grafika komputerowa, kognitywistyka, psychologia, management oraz sztuczna inteligencja. Niezbędne jest również przeprowadzenie badań naukowych polegających na dogłębnej analizie danych wielowymiarowych. Zaletą takiego podejścia jest minimalizacja ryzyka niepowodzenia oraz zwiększenie trafności przekazu. W proponowanej procedurze, oprócz informacji otrzymanych w sposób tradycyjny, uwzględnia się również dane otrzymane na podstawie wielowarstwowej analizy pojęć rozmytych zastosowanych do określenia wizerunku miasta oraz procesów kognitywnych zachodzących w podświadomości odbiorcy podczas analizy logotypu.

Proces tworzenia logotypu kognitywnego jest procesem pracochłonnym oraz wieloetapowym. Procedura autorska przedstawia efekt synergii, łącząc etapy procesu tworzenia obrazu kognitywnego, jak również etapy tworzenia zwykłego logotypu oraz różnych metod naukowych zaprezentowanych w pracach wielu autorów (Pilipczuk, 2013; Kobrinskiy, 2008; G. Andrienko i in., 2012; Anderson, 2012; Kurzhals i in., 2015; Carpendale, 2008, s. 22). Zawiera ona następujące etapy:

1. Definicja wizji i celów przekazu.
2. Przeprowadzenie konsultacji społecznych.
3. Ewaluacja podstawowych pojęć lingwistycznych zawartych w koncepcji wizerunku za pomocą metod sztucznej inteligencji; badanie ich natury: kognitywnej i afektywnej.
4. Opracowanie koncepcji wizerunku regionu.
5. Identyfikacja/tworzenie rzędów obrazowych oraz rangowanie obrazów elementów wizerunku miasta (Kobrinskiy, 2008; Pilipczuk, 2013, s. 46; Walkman, 2008; Pospelov, 1998). Podczas rangowania bardzo przydatne jest zastosowanie wyszukiwarek internetowych o sprawdzonych algorytmach, bazujących na kombinacjach różnych technik wyszukiwania.
6. Tworzenie koncepcji kolorystycznej. Podczas tworzenia koncepcji kolorystycznej niezbędne jest zastosowanie teorii psychologii koloru (Wise, Wise, 1988; Byrne i in., 2000; Bottomley, Doyle, 2006).
7. Tworzenie (rysowanie) obrazu kognitywnego poprzez połączenie różnych elementów obrazu w całość.
8. Uproszczenie obrazu kognitywnego do postaci logotypu kognitywnego.
9. Opracowanie prototypu logotypu kognitywnego.
10. Testowanie prototypu.

11. Ewaluacja prototypu. Ewaluacja odbywa się za pomocą technologii eye-trackingowych oraz obliczenia wskaźników takich jak np. z-score, wskaźnik wysiłku kognitywnego (*cognitive load*) i innych (Andrienko i in., 2012; Kurzhals i in., 2015).
12. Ewentualna korekta prototypu i ponowna ewaluacja.
13. Wdrożenie logotypu.
14. Ocena trafności logotypu. Tutaj wykorzystuje się te same metody jak na etapie ewaluacji prototypu, lecz na większą skalę.
15. Monitorowanie zmian odbioru społecznego.

Jednym z najbardziej skomplikowanych spośród opisanych powyżej etapów jest tworzenie lub identyfikacja głównego symbolu wizerunku miasta lub regionu. Obraz (albo grupa obrazów) powinien odpowiadać następującym wymaganiom (Kobrinskiy, 2008, s. 394; Pilipczuk, 2013, s. 46–47):

- Powinien być postrzegany przez większość ludzi jako typowy egzemplarz w swoim gatunku, czyli posiadać mocno wyrażone cechy przynależności do wybranej grupy.
- Nie powinien wywoływać skojarzenia z obiektami innych grup.
- Powinien być odporny na zmiany w czasie.
- Na postrzeganie obrazu nie powinny wpływać różnice narodowościowe, rasowe, religijne, kulturowe lub terytorialne osób go analizujących.

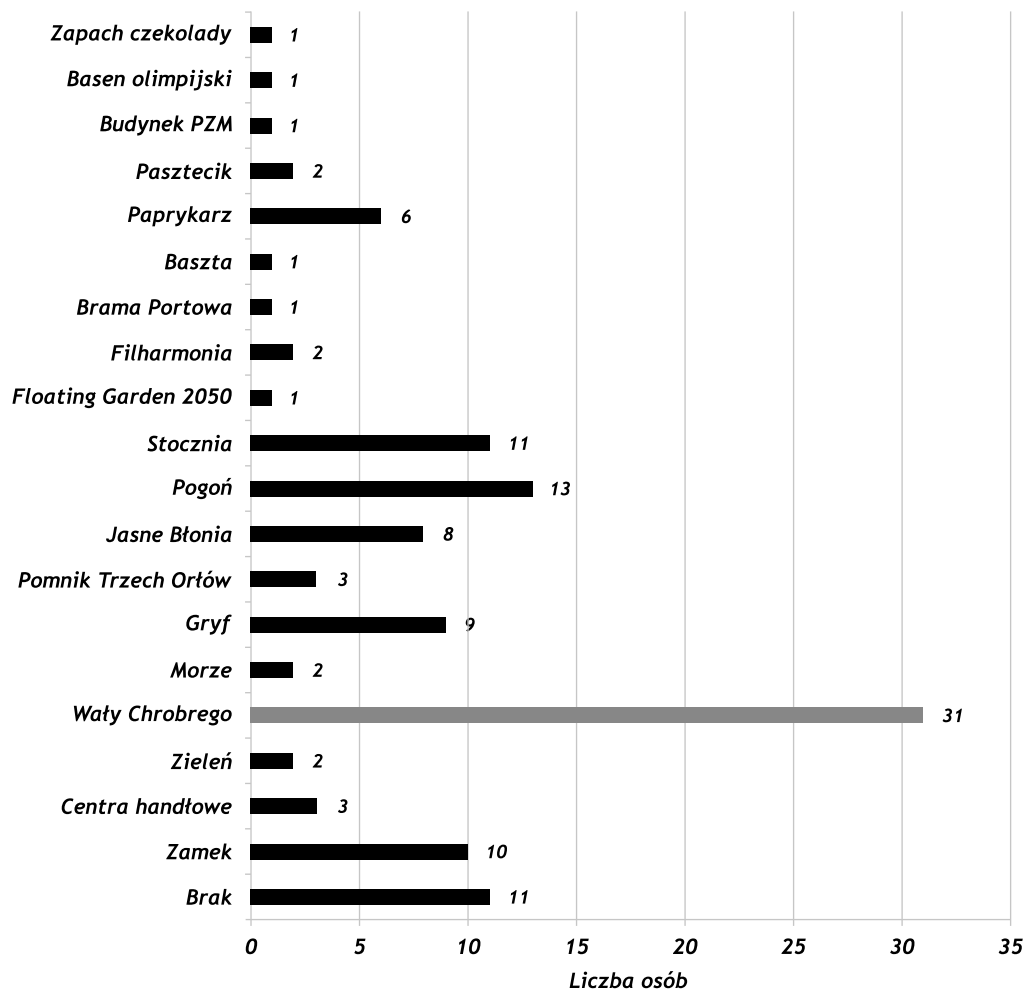
Ponieważ logotyp geopolityczny jest obrazem wieloelementowym, powinien zostać stworzony jako połączenie kilku elementów. W dalszej części artykułu przedstawiono przykład próbnej identyfikacji głównego elementu logotypu kognitywnego – symbolu miasta Szczecin.

Koncepcja „Szczecin Floating Garden 2050”

Szczecin jest stolicą województwa zachodniopomorskiego, miastem leżącym w północno-zachodniej części Polski. Kilka lat temu opracowano koncepcję „Szczecin Floating Garden 2050”, nakreślającą rolę przyszłej wizji miasta. Przeprowadzone analizy wykazały, że Szczecin nie może oprzeć wizerunku na niedawnej historii ani na teraźniejszości, dlatego zaprojektowano wizję przyszłości (UMS, 2014), według której Szczecin ma za cel zbudować wyjątkowe miasto do 2050 roku. Pływający ogród to jest jednocześnie symbol wizji miasta, nazwa projektu, logo promocyjne, cały system identyfikacji wizualnej miasta. Jest to komunikat o tym, że Szczecin jest miastem: otwartym, transgranicznym, innowacyjnym, wizjonerskim, wielokulturowym, wielojęzycznym (UMS, 2014).

Koncepcja bazuje na odejściu od wizerunku portowo-przemysłowego. Z drugiej strony zaznacza się, że główną wartością i potencjałem Szczecina będą ogromne zasoby zieleni i wody. Według autorów koncepcji, Szczecin powinien łączyć elementy metropolii, jednocześnie zachowując harmonię z naturą. Często

Symbol Szczecina



Rys. 1. Identyfikacja symbolu miasta Szczecin
Źródło: opracowanie własne

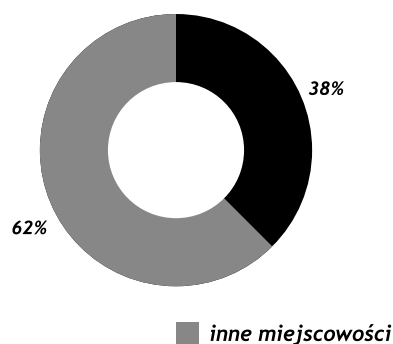
wykorzystuje się też pojęcie „Nowej Zielonej Wenecji Północy” ze względu na liczne wyspy Śródozdrza, kanały i wielkie rozlewiska na południu i wschodzie. Wzdłuż brzegów Wyspy Grodzkiej przewidziano budowę nowoczesnej mariny. Planowany jest rozwój jachtingu. Zaplanowano również poszerzenie terenów zielonych w całym mieście. Ponadto władze planują zabezpieczyć mieszkańcom poczucie bezpieczeństwa i czystości. Według projektów, oprócz obiektów biurowych i usługowych mają powstać nowe obiekty kultury, na przykład opera, galerie czy muzeum morskie.

Celem władz Szczecina jest postrzeganie go jako transgranicznego miasta basenu Morza Bałtyckiego, jednak wymowa nazwy miasta powoduje sporo problemów dla cudzoziemców. Dlatego podjęto decyzję o użyciu języka angielskiego i wykorzystaniu zapisu IPA do wprowadzenia nazwy miasta.

W skrócie strategia bazuje na następujących potencjałach Szczecina (UMS, 2014):

- natura: woda, zieleń, przestrzeń,
- biznes: otwartość na idee i przedsiębiorczość mieszkańców, innowacyjność,

Pochodzenie respondentów



■ Szczecin

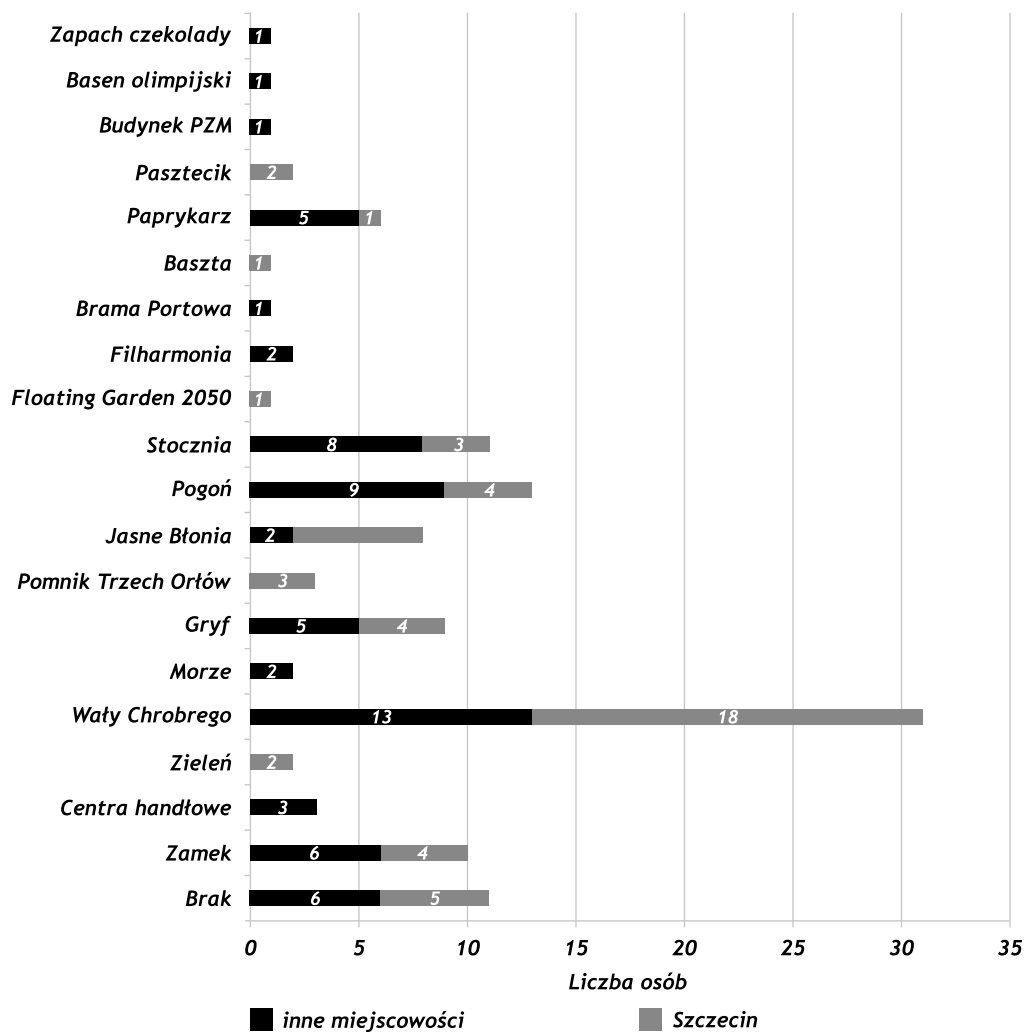
■ inne miejscowości

Rys. 2. Graficzna prezentacja wyników badań ankietowych z podziałem respondentów według pochodzenia
Źródło: opracowanie własne

- aspiracje społeczne: tolerancja, wolność i poszanowanie przyrody,
- kultura: wielokulturowość i międzynarodowa społeczność, wielojęzyczność,
- sytuacja geopolityczna: transgraniczność.



Symbol Szczecina



Rys. 3. Identyfikacja symbolu miasta Szczecin - podział odpowiedzi ze względu na pochodzenie respondentów

Źródło: opracowanie własne

Metoda badawcza

Badanie próbne przeprowadzono wśród studentów na podstawie ankiety stworzonej przez Karola Kuczerę z Uniwersytetu Szczecińskiego, zainspirowanej pracą M. Gębarowskiego i E. Glińskiej (2011). Pierwsze wyniki otrzymano w 2013 roku i zaprezentowano w pracy K. Kuczery (2014). W 2015 roku badanie zostało powtórzone przez K. Kuczerę. Ponadto autorka przeprowadziła badanie wśród studentów kierunku „Finanse i Rachunkowość” na podstawie ankiety opracowanej przez K. Kuczerę. Podczas badania przeanalizowano opinie studentów dotyczące symbolu miasta Szczecin. W niniejszym artykule przedstawiono wyniki analizy odpowiedzi na pytania dotyczące symbolu miasta Szczecin uzyskane w 2013 oraz 2015 roku. W celu przeprowadzenia próbnej identyfikacji symbolu miasta przeanalizowano 100 ankiet wypełnionych przez studentów na kierunkach „Finanse i Rachunkowość” oraz

„Zarządzanie”. Szczegółowe uzasadnienie doboru próby badawczej przedstawiono w pracy (Kuczera, 2014).

Wyniki badań ankietowych autorka poddała weryfikacji poprzez analizę wyszukiwarek internetowych jako jednego z najbardziej pewnych źródeł informacji i wiedzy o pojęciach abstrakcyjnych. Pod uwagę wzięto 15 wyszukiwarek, takich jak Google, Yahoo, Yandex itd. W szczególności analizie porównawczej poddano kolejność miejsc wyświetlania obrazów na stronie wyszukiwarki. Numer w rankingu określono poprzez wyznaczenie średnich arytmetycznych wyników z wyszukiwarek.

Wyniki badań

Uzyskane wyniki badań ankietowych zaprezentowano na rysunku 1. Wykres wskazuje wyraźną przewagę Wałów Chrobrego nad pozostałymi symbolami.



Rys. 4. Identyfikacja symbolu miasta Szczecin - najciekawsze odpowiedzi
Źródło: opracowanie własne

Pozostali studenci identyfikują Szczecin z klubem piłkarskim „Pogoń”, ze stoczną oraz Zamkiem Książąt Pomorskich. Ważnym aspektem podczas analizy symbolu jest podział respondentów na szczecinian oraz na mieszkańców pochodzących z innych miejscowości. Na rysunku 2 przedstawiono udział procentowy tych grup.

W następnym etapie badań rysunek 1 zmodyfikowano z uwzględnieniem pochodzenia respondentów. Wyniki zaprezentowano na rysunku 3. Z diagramu wynika, że jako symbol Szczecina najczęściej uznawano Wały Chrobrego. Znotowano kilka interesujących faktów, między innymi: 11 respondentów nie potrafiło określić obiektu symbolizującego miasto Szczecin, pięcioro z nich to mieszkańcy Szczecina. Tylko 1 osoba mieszkająca w Szczecinie dokonała asocjacji symbolu miasta z nowym logotypem Floating Garden 2050. Respondenci pochodzący z województwa mazowieckiego stwierdzili, że symbolem Szczecina jest morze oraz paprykarz.

Na rysunku 4 zaprezentowano odpowiedzi stanowiące punkt wyjściowy do określenia obrazu głównego elementu wizerunku miasta zarówno z pozytywnego, jak i z negatywnego punktu widzenia. W chwili obecnej niewiele respondentów uważa, że symbolem Szczecina jest zieleń, morze i woda. Bardziej rozpoznawalne są symbole klubu piłkarskiego „Pogoń”, upadła stocznia, herb miasta oraz dawno wycofany z produkcji paprykarz. Należy podkreślić, że przeprowadzone badania odtwarzają opinie wybranej grupy osób, dlatego muszą zostać poddane dalszej weryfikacji.

W procesie analizy obrazu wizerunku miasta Szczecin na podstawie odpowiedzi respondentów (rys. 1 i 3) wzięto pod uwagę obrazy symboli, które uzyskały największe poparcie: Zamek Książąt Pomorskich, Wały Chrobrego, Jasne Błonia, stocznia, klub piłkarski „Pogoń” oraz obraz „Gryfa”. W wyniku sprawdzenia zgodności tych symboli z wymaganiami stawianymi obrazom kognitywnym przedstawionym w trzeciej czę-

ści artykułu ustalono kilka faktów. Przede wszystkim stocznia jest obiektem zamkniętym, więc nie spełnia warunku odporności na zmiany w czasie. Symbol klubu „Pogoń” wywołuje skojarzenia z obiektami z innej grupy, a mianowicie grupy klubów piłkarskich. „Gryf” pełni rolę obecnego symbolu, a raczej jest symbolem przeszłości i pod tym względem nie odpowiada w pełni kryteriom innowacyjności, jednak nie na tyle, żeby stwierdzić jego całkowitą niezgodność.

W celu weryfikacji i uzupełnienia wyników badania przeprowadzono analizę oraz rankingowanie wybranych symboli za pomocą dziesięciu wyszukiwarek internetowych, które wykazały ewidentną przewagę obrazu Wałów Chrobrego (pozycja 1,2) oraz panoramy z lotu ptaka na wjazd do miasta i wyspy (pozycja 1,9). Budynek PŻM/Radisson oraz „Gryf” też zajmują dość wysokie pozycje od 3 do 10. Takie obiekty, jak brama portowa, stocznia, filharmonia, zamek i inne zabytki, plasowały się poniżej 10 pozycji zwłaszcza w wyszukiwarkach zagranicznych. Pomnik Trzech Orłów i Jasne Błonia rzadko pojawiają się na pozycjach powyżej 30. Uzyskane wyniki potwierdziły zasadność zastosowania obrazu Wałów Chrobrego jako głównego elementu logotypu miasta Szczecin.

Podsumowanie

stotnym ograniczeniem korzystania z opracowanej procedury jest jej złożoność oraz pracochłonność, a także potrzeba zaangażowania znacznych zasobów wiedzy z różnych dziedzin nauki. Jednak korzyści wynikające z jej zastosowania mogą znacznie przeważać wymienione ograniczenia.

Podejście kognitywne do tworzenia logotypów geopolitycznych cechuje się wieloma zaletami:

- pozwala usystematyzować proces tworzenia logotypu,
- daje szerszy zakres możliwości wizualizacyjnych,
- pozwala na przeprowadzenie analizy skuteczności obrazu,

- pozwala na analizę pojęć abstrakcyjnych poprzez zastosowanie teorii zbiorów rozmytych,
- minimalizuje ryzyko powstania kontrowersji podczas odbioru.

W wyniku przeprowadzonych badań wstępnie ustalono, że jako główny element logotypu kognitywnego miasta Szczecin należy wykorzystać Wały Chrobrego. Wynik ten musi jednak zostać potwierdzony poprzez realizację rozszerzonych badań. Ponadto do obrazu Wałów Chrobrego należy dołączyć elementy obrazowe symbolizujące otwartość, transgraniczność, ekologiczność oraz innowacyjność miasta, a także ewentualnie inne elementy odwzorowujące różne potencjały miasta, tworząc całościowy obraz kognitywny. Aktualnie nie wiadomo jednak, czy opinie studentów nie będą różniły się ze względu na wybrany kierunek studiów. Powszechnie wiadomo, iż sposób myślenia oraz wizja przyszłości ludzi o różnych zawodach i kwalifikacjach mogą znacznie różnić się od siebie. Zasadnym więc będzie sprawdzenie również opinii respondentów różnych kierunków technicznych na temat identyfikacji symbolu miasta. Ponadto zaplanowano przeprowadzenie badania opinii respondentów w różnych grupach wiekowych.

dr Olga Pilipczuk
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
e-mail: olga.pilipczuk@wneiz.pl

Bibliografia

- [1] Adams S., Morioka N. (2004), *Logo Design Workbook. A Hands-on Guide to Creating Logos*, Rockport Publishers, Gloucester.
- [2] Agapito D., Valle P., Mendes J. (2013), *The Cognitive-affective-conative Model of Destination Image: A Confirmatory Analysis*, „Journal of Travel & Tourism Marketing”, Vol. 5, No. 30, pp. 471–481.
- [3] Anderson E.W. (2012), *Evaluating Scientific Visualization Using Cognitive Measures*, Proceedings of the 2012 BELIV Workshop: Beyond Time and Errors – Novel Evaluation Methods for Visualization, ACM, Seattle, USA.
- [4] Andrienko G., Andrienko N., Burch M., Weiskopf D. (2012), *Visual Analytics Methodology for Eye Movement Studies*, „IEEE Transactions on Visualization & Computer Graphics”, Vol. 18, No. 12, pp. 2889–2898.
- [5] Baloglu S., Brinberg D. (1997), *Affective Images of Tourism Destinations*, „Journal of Travel Research”, Vol. 4, No. 35, pp. 11–15.
- [6] Baloglu S., McCleary K. (1999), *A Model of Destination Image Formation*, „Annals of Tourism Research”, Vol. 4, No. 26, pp. 868–897.
- [7] Bottomley P.A., Doyle J.R. (2006), *The Interactive Effects of Colors and Products on Perceptions of Brand Logo Appropriateness*, „Marketing Theory”, Vol. 63, No. 6, pp. 63–83.
- [8] Byrne A. et al. (2000), *Encyclopedia of Cognitive Science: Colour Vision, Philosophical Issues About*, Macmillan Reference, London.
- [9] Carpendale Sh. (2008), *Evaluating Information Visualizations*, [in:] A. Kerren et al. (eds.), *Information Visualization*, LNCS 4950, pp. 19–45.
- [10] Gallarza, M., Gil Saura I., Garcia, Calderon H. (2002), *Destination Image: Towards a Conceptual Frame Work*, „Annals of Tourism Research”, Vol. 1, No. 29, pp. 56–78.
- [11] Gębarowski M., Glińska E. (2011), *Wizerunek Białego Stoku i Rzeszowa w opiniach studentów*, „Przegląd Organizacji”, Nr 2, s. 38–43.
- [12] Qu H., Hyunjung L., Kim B., Hyunjung H.I. (2011), *A Model of Destination Branding: Integrating the Concepts of the Branding and Destination Image*, „Tourism Management”, No. 32, pp. 465–476.
- [13] Hockley W. (2009), *The Picture Superiority Effect in Associative Recognition*, „Memory and Cognition”, No. 36, pp. 1351–1359.
- [14] Kirschner P.A. (2002), *Cognitive Load Theory: Implications of Cognitive Load Theory on the Design of Learning*, „Learning and Instruction”, Vol. 1, No. 12, pp. 1–10.
- [15] Kobrinskiy B. (2008), *Obraznye rjady kak element bazy znaniy*, Materiały Konferencji Naukowej „Iskusstvennyj intelekt – problemy i perspektivy”, Nr 4–5, s. 393–397.
- [16] Kobrinskiy B. (2014), *Vizualnye obrazy-simvoly v intellektualnykh systemach*, „Materiały XIV nacionalnoj konferencii po iskusstvennomu intellektu KII-2014”, Kazań, Nr 1, s. 189–196.
- [17] Kuczera K. (2014), *Strategia rozwoju miasta Szczecina a jego wizerunek w świetle badań naukowych*, „Przegląd Organizacji”, Nr 11, s. 35–43.
- [18] Kurzhalz K., Fisher B., Burch M., Weiskopf D. (2015), *Eye Tracking Evaluation of Visual Analytics*, „Information Visualization”, Vol. 15, No. 4, pp. 340–358.
- [19] Macalik J. (2013), *Logotyp jako podstawowy element identyfikacji wizualnej miasta – wybrane problemy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, T. 33, Nr 1, s. 147–161.
- [20] O'Regan M. (2000), *The Use of Image in Tourism Destination Marketing*, [in:] J. Ruddy, S. Flanagan (eds.), *Tourism Destination Marketing: Gaining the Competitive Edge*, Tourism Research Centre, Dublin Institute of Technology, Dublin.
- [21] Pike S. (2009), *Destination Brand Positions of a Competitive Set of Near-home Destinations*, „Tourism Management”, Vol. 6, No. 30, pp. 857–866.
- [22] Pilipczuk O. (2013), *Grafika kognitywna w podejmowaniu decyzji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- [23] Pospelov D. (1998), *Metafora, obraz i symbol w poznaniu mira*, „Novosti isskustvennogo intelekta”, Nr 1, s. 94–114.
- [24] Stanowicka-Traczyk A. (2007), *Instrumenty strategii kształtowania wizerunku na przykładzie miast polskich*, „Studia Regionalne i Lokalne”, T. 29, Nr 3, s. 53–70.

- [25] Stern P., Carstensen L. (2002), *The Aging Mind: Opportunities in Cognitive Research*, National Academy Press, Washington.
- [26] Tasci A., Gartner W., Cavusgil S. (2007), *Conceptualization and Operationalization of Destination Image*, „Journal of Hospitality & Tourism Research”, Vol. 2, No. 31, pp. 194–223.
- [27] UMS (2014), *Szczecin Floating Garden 2050*, Urząd Miasta Szczecin, http://www.szczecin.eu/marka/strategia_marka, data dostępu 3.11.2014 r.
- [28] Vaughan D.R., Edwards J.R. (1999), *Experiential Perceptions of Two Winter Sun Destinations: The Algarve and Cyprus*, „Journal of Vacation Marketing”, Vol. 5, No. 4, pp. 356–368.
- [29] Walkman Y. (2008), *O modelirovanii obraznogo myšlenia: otnošenija „obrazy-ponjatija”*, „Materialy odinnadcatoj nacionalnoj konferencii po iskusstvennomu intelektu KII-2008”, Lenand, Nr 1, s. 369–377.
- [30] Wise K., Wise A. (1988), *The Human Factors of Color in Environmental Design: A Critical Review University of Washington*, Seattle, Washington Prepared for Ames Research Center.
- [31] Zenkin A. (1991), *Kognitivnaja komp'juternaja grafika*, Nauka, Moskva.

Geopolitical Cognitive Logotypes as a Tool of the City Brand Management – A Case Study of Szczecin City

Summary

The main purpose of this paper is to introduce a new perspective to creation of logotypes for geopolitical regions including the concepts and basic principles of cognitive visualizations. The paper presents the basic steps of the procedure of cognitive logotype creation. The results of the trial analysis of the image of Szczecin based on focus group are demonstrated in it. It sets out the main city's image symbol constituting a base for the creation of a prototype of cognitive image.

Keywords

geopolitical region, geopolitical logotype, cognitive visualization, cognitive computer graphics

II SYMPOZJUM NAUKOWE INNOWACYJNOŚĆ W BIZNESIE – ORGANIZACJA, FINANSE, TECHNOLOGIE WROCŁAW, 16 LISTOPADA 2016 R.

Symposium zostało zorganizowane przez Katedrę Infrastruktury Zarządzania, Wydział Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej we współpracy partnerskiej ze Związkiem Banków Polskich. Patronat honorowy nad wydarzeniem naukowym objął JM Rektor Politechniki Wrocławskiej prof. dr hab. inż. Cezary Madryas. W Symposium wzięli udział naukowcy z Politechniki Wrocławskiej, Politechniki Gdańskiej, Politechniki Częstochowskiej, Uniwersytetu Wrocławskiego, Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wyższej Szkoły Oficerskiej we Wrocławiu i Uniwersytetu im Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie oraz przedstawiciele Związku Banków Polskich, realizujący Program Nowoczesne Zarzą-

danie Biznesem. Wśród uczestników nie zabrakło reprezentantów biznesu z regionu Dolnego Śląska oraz studentów i doktorantów uczelni wrocławskich. Ogółem w Symposium wzięło udział około 150 osób. Symposium obejmowało sesję plenarną oraz dwie sesje programowe. W sesji plenarnej, której przewodniczył prof. dr hab. inż. Zbigniew Malara, kierownik Katedry Infrastruktury Zarządzania, wystąpili: prorektor ds. współpracy z gospodarką i informatyzacji prof. dr hab. inż. Andrzej Kucharski, dziekan Wydziału Informatyki i Zarządzania dr hab. inż. Zygmunt Mazur, dr hab. inż. Piotr Walentynowicz, prof. PG oraz prezes Związku Banków Polskich Krzysztof Pietraszkiewicz. W trakcie wystąpien odniesiono się do zagadnień związanych



Uczestnicy Sympozjum

z rozwojem gospodarki polskiej z wykorzystaniem rozwiązań innowacyjnych o charakterze światowym dotyczących zarówno gospodarki i przemysłu, jak i usług finansowych oferowanych przez banki w Polsce. Zgodzono się, że bez pogłębionej współpracy szkół wyższych, przedsiębiorstw i banków, bez gromadzenia odpowiednich funduszy inwestycyjnych, bez rozwoju kultury innowacyjnej nie będzie możliwy trwały rozwój gospodarczy i niwelowanie luki cywilizacyjnej pomiędzy Polską i innymi krajami, które oparły swoje strategie rozwoju na wiedzy, innowacjach i kapitale intelektualnym.

W sesji plenarnej odbył się również panel dyskusyjny pt. „*Innowacje ekonomiczne, techniczne i społeczne – długoterminowe oszczędzanie warunkiem rozwoju gospodarki*”, w której, obok moderatora prof. dra hab. inż. Zbigniewa Malary, udział wzięli: prezes Krzysztof Pietraszkiewicz ze Związku Banków Polskich, prof. dr hab. inż. Przemysław Dereń z Instytutu Niskich Temperatur PAN i prof. dr hab. inż. Jerzy Kaleta z Politechniki Wrocławskiej. Dyskusja koncentrowała się wokół badań podstawowych, projektów badawczych i ich wdrażania oraz finansowania przez fundusze bankowe.

W drugiej części Sympozjum odbyły się dwie sesje programowe. Pierwszą z nich prowadził prodziekan ds. dydaktyki Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej dr hab. inż. Radosław Ryńca. Podczas ten sesji wystąpili: prezes Zarządu ELEKTRIM SA dr inż. Andrzej Diakun („*Innowacje w biznesie*”), dr inż. Piotr Kotowski z Politechniki Wrocławskiej („*Fraktale w praktyce*”), dr inż. Małgorzata Rutkowska z Politechniki Wrocławskiej i dr Jolanta Pakulska z Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego („*Czy*

innowacje w ochronę środowiska są wyrazem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa?”) oraz dr Aldona Dereń i dr inż. Jan Skonieczny z Politechniki Wrocławskiej („*Twórczy uniwersytet – szaleństwo wizjonerskie czy logiczna konieczność?*”).

Drugą sesję programową prowadził wiceprezes Zarządu Centrum Prawa Bankowego i Informatyki Sp. z o.o. Waldemar Zbytek. Podczas tej sesji koordynatorzy i wykładowcy Programu Nowoczesne Zarządzanie Biznesem omawiali bieżące zadania związane z realizacją tego Programu.

Po prezentacjach odbyła się dyskusja, w której wzięli udział m.in. prof. dr hab. Witold Kwaśnicki z Uniwersytetu Wrocławskiego, prof. dr hab. inż. Jerzy Szkutnik, dr hab. Helena Kościelniak, prof. PCz i dr hab. Zofia Zymonik, prof. PWr. oraz studenci i uczestnicy Sympozjum.

Zamykając Sympozjum, prof. dr hab. inż. Zbigniew Malara podkreślił konieczność kontynuowania tego typu wydarzeń w przyszłości z udziałem zarówno teoretyków, jak i praktyków zajmujących się innowacjami i rozwojem gospodarki opartych na innowacjach. Materiałnym efektem Sympozjum będzie przygotowana przez Katedrę Infrastruktury Zarządzania publikacja dotycząca zagadnień omawianych i diskutowanych podczas Sympozjum.

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

ZARZĄDZANIE BIZNESEM I SAMYM SOBĄ. PÓŁ ŻARTEM PÓŁ SERIO

HENRYK BIENIOK

Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2016



Po uważnym przestudiowaniu treści książki Profesora Henryka Bienioka pozwalam sobie na sformułowanie następujących uwag i konkluzji:

1. Książka dobrze wpisuje się w proces doskonalenia procesów zarządzania oraz upowszechniania nauk o zarządzaniu, które dotyczą przecież każdego człowieka, chociaż nie każdy zdaje sobie z tego sprawę. Chodzi mi o zarządzanie samym sobą, czyli o zarządzanie własnym zdrowiem, zarządzanie talentami, czasem, osobistymi dobrami materialnymi, pieniędzmi oraz rodziną, a więc o zarządzanie

wszystkimi swoimi zasobami fizycznymi i psychicznymi. O wszystkich tych sprawach Autor pisze w sposób wielce interesujący. Dlatego książka może być użyteczna i przydatna nie tylko przedsiębiorcom, menedżerom, samorządowcom i studentom zarządzania, ale również każdemu zwykłemu obywatelowi i czytelnikowi.

2. Profesor Henryk Bieniok jest doskonale znany w środowisku przedstawicieli nauk o zarządzaniu z łatwości pisania w sposób prosty, jasny i zrozumiały o sprawach nieraz bardzo skomplikowanych

- i trudnych. Jest autorem nie tylko 500 publikacji, ale także autorem kilkudziesięciu interesujących książek i podręczników wydanych w tej konwencji przez znaczące oficyny wydawnicze.
3. Wysoko oceniam przyjętą formę prezentacji podstawowych założeń zarządzania w formule „pół żartem, pół serio”, ponieważ wiedza przekazywana na wesoło dużo lepiej wchodzi do głowy. Poza tym można w ten sposób, w nieco żartobliwej formie przekazać to, czego nie dałoby się zrobić całkiem na serio. Mówi zresztą o tym wiodące przysłowie ludowe: „Warto nieraz żartem domówić się prawdy”.
 4. Autor przyjął słuszne i oryginalne założenie polegające na tym, aby książka nie tylko czytelnika uczyła, ale i bawiła. Wówczas taka wiedza jest bardziej atrakcyjna, pożyteczna i lepiej przyswajalna przez czytelnika. Jestem przekonany, że w ten sposób także przyciągnie o wiele więcej czytelników niż normalny, najczęściej przeteoretyzowany podręcznik z zarządzania. Taka forma nadaje jej wielu walorów oryginalności i atrakcyjności.
 5. Mimo skrócowego podejścia do zarządzania biznesem (bo trudno o inne, przy tak ograniczonej objętości), książka ma wyjątkowo wysokie walory praktyczne i użytkarne. Zawiera poza tym kilka interesujących testów (m.in. kompetencji menedżerskich, poziomu przedsiębiorczości osobistej, zarządzania swoim czasem i inne), które nie tylko zachęcają do czytania, ale również dają wiele cennych wskazówek, jak być lepszym menedżerem i w jaki sposób poprawić swoje szanse na sukces w życiu. Trzeba podziwiać Autora za to, że w tak krótkim tekście potrafił przedstawić tak wiele zasad i wskazówek praktycznych, możliwych do wykorzystania nie tylko w biznesie, ale również w codziennym życiu.
 6. Za bardzo cenną uważam inicjatywę posłużenia się w tekście licznymi przysłowiami ludowymi, a także maksymami, powiedzonkami słynnych ludzi czy anegdotami, które w sposób bardzo syntetyczny, prosty i trafny prezentują często bardzo zawiłe i trudne sprawy zarządzania. W tym przypadku Autor słusznie skorzystał z koncepcji Tadeusza Kotarbińskiego, który w swoim fundamentalnym dziele z zakresu prakseologii („Traktat o dobrej robocie”) użył kiedyś kilkuset takich powiedzeń, nazywając je prawdziwymi „kryształami myśli praktycznej”. Zresztą podobnie postąpił swego czasu Maksym Gorki, który napisał, że „bardzo dużo nauczyłem się z przysłów i mądrości ludowych”.
 7. Autor jeszcze bardziej uatrakcyjnił książkę poprzez ubarwienie jej dodatkowo interesującymi rysunkami humorystycznymi. Jest to nadzwyczajny pomysł i trzeba to pochwalić, mimo iż dotychczas nie spotkałem się z takim rozwiązaniem w żadnej z „poważnych” książek z zakresu nauk o zarządzaniu. Jest to cenna innowacyjna inicjatywa, którą należy docenić i zaakcentować. Uważam, że ponieważ ludzie

są w 80 procentach wzrokowcami, dodanie rysunków humorystycznych może mieć znaczące walory handlowe i marketingowe. W szczególności może wpłynąć na decyzje zakupowe potencjalnych czytelników.

8. Trudno oczywiście wymagać od Autora przedstawienia w tak objętościowo ograniczonej postaci (280 stron) całej filozofii i niuansów nauk o zarządzaniu. Literatura krajowa i światowa liczy już w tym obszarze setki tysięcy, a może i miliony pozycji wydawniczych. Nie jest to zatem nawet kwintesencja czy klasyczny podręcznik z zakresu zarządzania, bo takim być nie może. Autorowi chodzi jedynie o to, aby w ten sposób zainteresować i zaintrygować czytelników, a zwłaszcza menedżerów, samorządowców i studentów oraz sprowokować ich i pobudzić do mądrego myślenia i bardziej sprawnego działania. Jest to przede wszystkim cenna inicjatywa w zakresie propagowania oraz upowszechniania nauk o zarządzaniu.
 9. Pragnę podkreślić, że w ogóle nie spotkałem się w literaturze światowej z tego typu książką, która w tak interesujący i oryginalny sposób popularyzowałaby trudną zawartość różnych nauk, a w tym przypadku nauk o zarządzaniu. Dlatego należy to docenić i zaliczyć tego typu inicjatywę wydawniczą do wartościowych i godnych realizacji.
 10. Oprócz mojej wysokiej oceny książki, spotkała się ona także z uznaniem licznych naukowców, menedżerów i studentów, o czym świadczą krótkie recenzje zamieszczone na czwartej stronie okładki tej publikacji. Wszyscy podkreślają, że „nie można jej przegapić na drodze do sukcesu życiowego i biznesowego”. „Jest to książka dla każdego, kto chce być lepszym człowiekiem, niezależnie od tego, czy jest biznesmenem, szefem, rodzicem, czy zwykłym człowiekiem”. A studenci dodają, że „po przeczytaniu tej książki i po wysłuchaniu wykładów Pana Profesora stajemy się, jako zwykli ludzie i kandydaci na przyszłych biznesmenów, o niebo lepsi”.
- Reasumując treść niniejszej recenzji, pragnę wysoko ocenić książkę oraz gorąco ją zarekomendować wszystkim czytelnikom, którzy zdecydują się ją nabyć, ponieważ dzięki niej mogą szybciej osiągnąć sukces w życiu. Uważam, że podobnej jeszcze nie ma nie tylko na polskim rynku wydawniczym, ale i na rynku światowym. Jestem przekonany, że nie tylko z tego powodu książka może pozyskać bardzo wielu czytelników. Zasadniczym atutem książki jest atrakcyjna oraz wyjątkowo wartościowa i ciekawa zawartość, która dobrze wpisuje się w procesy popularyzacji i upowszechnienia takich nauk jak zarządzanie.

Opracowanie:
prof. dr hab. Adam Stabryła
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
e-mail: stabryla@uek.krakow.pl

„PRZEGLĄD ORGANIZACJI”

SPIS TREŚCI 2016

	<i>nr</i>	<i>str.</i>		<i>nr</i>	<i>str.</i>
Michał Adamczyk			Jan Brzóska, Justyna Cierkosz		
• Koncepcje zarządzania innowacjami na przykładzie krakowskich start-upów technologicznych	7	41	• Ocena innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce	10	12
Maria Aluchna, Anna Krejner-Nowicka			Jan Chadam		
• Why Do We Need Women on Boards? A Synthesis of Theories	10	72	• Zarządzanie ryzykiem w projektach infrastrukturalnych. Studium przypadku	7	34
Piotr Bartkowiak, Ireneusz P. Rutkowski			Witold Chmielarz, Marek Zborowski		
• Informacja w kształtowaniu procesu innowacji produktu	3	34	• Mobilność w rozwoju marketingu elektronicznego w opinii studentów Uniwersytetu Warszawskiego	11	58
Agnieszka Bitkowska			Jacek Cypryański, Aleksandra Grzesiuk, Edyta Rudawska		
• Implementacja zarządzania procesowego we współczesnych przedsiębiorstwach	9	4	• Identyfikacja zachowań nabywców na aukcjach internetowych typu „kup teraz”	11	50
Robert Blaźlak, Konstanty Owczarek			Alojzy Czech		
• Innowacja jako proces biznesowy w przedsiębiorstwie – analiza i ocena wyników badań	9	33	• Lutosławscy – wkład w naukowe zarządzanie (cz. I)	5	71
Jerzy Bogdanienko			• Lutosławscy – wkład w naukowe zarządzanie (cz. II)	6	54
• Zarządzanie w spirali zapętłonej sieci – refleksje nad relacjami międzyorganizacyjnymi	2	21	Marek Ćwiklicki, Grzegorz Przebinda		
Ryszard Borowiecki, Marek Dziura			• Dobre praktyki lean government	8	41
• Nowa gospodarka – aspekty wiedzy i innowacji	5	9	Kamil Decyk, Małgorzata Juchniewicz		
Ryszard Borowiecki, Barbara Siuta-Tokarska			• Cechy innowacji oraz źródła pomysłów działalności innowacyjnej mikroprzedsiębiorstw	11	15
• Konkurencyjność przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce w świetle samooceny ich właścicieli i menedżerów	10	4	Nelson Duarte, Francisco Diniz, Matylda Bojar, Anna Arent		
Marek Brzeziński			• Sustainable Development Strategies of Small and Medium-sized Enterprises in Portugal and Poland	3	63
• Integracja nauki i praktyki zarządzania	4	19	Marlena Dzikowska, Marian Gorynia, Barbara Jankowska		
Stanisław Brzeziński			• Determinanty pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w okresie globalnego kryzysu gospodarczego 2009 roku i po jego wystąpieniu	4	29
• Sustainable Outsourcing – the Sustainable Philosophy Influence on the Outsourcing Process	5	58			

	nr	str.		nr	str.
Joanna Ejdyś			Jarosław Kaczmarek		
• Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu jako obiekt naukowych zainteresowań – wyniki analizy bibliometrycznej	4	36	• Intensywność i efekty transformacji gospodarczej	10	62
Bogusław Fiedor			Marta Kadłubek		
• Implementacja koncepcji CSR jako przesłanka trwałości firmy i jej sukcesu rynkowego	1	23	• Metoda zdarzeń krytycznych w logistyce	11	66
Eryk Głodziński			Andrzej Kaleta		
• „Przeгляд Organizacji” – wczoraj i dziś. Rola czasopisma w rozwoju nauk o zarządzaniu. Cz. 1	3	70	• Między tradycyjną a nowoczesną analizą strategiczną	3	4
• „Przeгляд Organizacji” – wczoraj i dziś. Rola czasopisma w rozwoju nauk o zarządzaniu. Cz. 2	4	67	Joanna Kałkowska		
Piotr Górski			• The Organisational Aspects of Enterprise Information and Communication Technologies Management in the Knowledge- based Economy	5	63
• The Concept of Human Capital and its Measurement According to Economic and Sociological Approach. Implication for Management	6	43	Włodzimierz Karaszewski, Małgorzata Jaworek		
Zofia Gródek-Szostak			• Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw	7	13
• Ocena skuteczności usług proinnowacyjnych świadczonych przez ośrodki innowacji w województwie małopolskim	11	10	Bogna Kaźmierska-Józwiak, Paweł Sekuła		
Katarzyna Grzybowska			• Determinanty struktury kapitału krajowych przedsiębiorstw towarowego transportu samochodowego	6	37
• Współdziałanie i rywalizacja w systemach złożonych	12	12	Paweł Kęcki		
Andrzej Jaki			• Otoczenie modelu biznesowego przedsiębiorstwa rafineryjnego	5	30
• Prowartościowy paradygmat i koncepcja zarządzania wartością – mechanizmy i obszary ewolucji	1	9	Leszek Kiettyka		
Krzysztof Janasz			• Rola menedżera we współczesnych organizacjach	8	4
• Dylematy wyboru strategii rozwojowych przedsiębiorstw przemysłowych	10	29	Jerzy Korczak, Adrian Kaźmierczak		
Katarzyna Januszkiewicz			• Poszukiwanie wzorców analitycznego myślenia menedżera z wykorzystaniem eye crackingu	9	44
• Od teorii naukowych do badania empirycznego – budowa narzędzi do badania zachowań ludzi w organizacji	12	37	Wojciech Kosiedowski		
Andrzej H. Jasiński			• Konsekwencje globalnego kryzysu finansowego dla konkurencyjności międzynarodowej Europy Środkowo-Wschodniej	3	25
• Segmentacja rynku usług badawczych uczelnii na przykładzie Uniwersytetu Warszawskiego	12	29	Anna Kosieradzka, Cezary Orłowski		
Jan Jeżak			• Miary procesów transformacji organizacji informatycznej	11	35
• Rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce na tle tendencji światowych	4	52	Barbara Kożuch, Antoni Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Matyjurek		
Waldemar Jędrzejczyk			• Contemporary Faces of Public Management	3	56
• Dysfunkcje pracy kierowniczej w organizacjach	12	42	Teresa Kraśnicka, Wojciech Głód, Martyna Wronka-Pośpiech		
Arkadiusz Jurczuk			• Proinnowacyjna kultura organizacyjna a wyniki przedsiębiorstw	7	20
• Reaktywne podejście do analizy przyczyn niespójności procesów biznesowych	3	42	Piotr Kułyk		
			• Relacje cenowe w rolnictwie a koncepcja zrównoważonego rozwoju na przykładzie produkcji mleka w Stanach Zjednoczonych	5	43

	nr	str.		nr	str.
Joanna Kurowska-Pysz, Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna			Anna Mazurkiewicz		
• Wpływ funduszy europejskich na rozwój transgranicznej współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze publicznym i pozarządowym na pograniczach	11	27	• Talent jako element Pozytywnego Potencjału Organizacji	12	18
Robert Kutera, Maja Leszczyńska, Beata Butryn, Wiesława Gryncewicz			Elena Mieszajkina, Larisa Łoban		
• Wpływ makrootoczenia na aktywizację cyfrową seniorów w Polsce	9	65	• Poziom życia ludności a przedsiębiorczość w Polsce i na Białorusi	8	47
Marcin Kuzel			Tomasz Nawrocki		
• Konfiguracja zasobów w ramach ponadnarodowych struktur polskich przedsiębiorstw – inwestorów zagranicznych jako czynnik ich międzynarodowej konkurencyjności	2	44	• Efektywność strategii inwestycji w akcje spółek innowacyjnych notowanych na GPW w Warszawie	2	53
Stefan Lachiewicz			Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski		
• Rola otoczenia instytucjonalnego w rozwoju przedsiębiorczości technologicznej	2	16	• Implementacja metody FMEA w elastycznym przedsiębiorstwie wytwórczym	7	4
Anna Lemańska-Majdzik			Dariusz Nowak		
• Innowacyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstw z sektora MSP	9	39	• Ryzyko w relacjach biznesowych przedsiębiorstw przemysłowych działających w Polsce – wyniki badań	10	36
Marek Lisiński			Małgorzata Okręglika		
• Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu	4	11	• Postawy przedsiębiorcze wspierające innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	9	26
Agata Lulewicz-Sas			Ivo Oliveira, Fernanda Nogueira, Joao Maroco, Francisco Diniz, Hubert Bojar		
• Identyfikacja działań społecznie odpowiedzialnych w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstw	5	37	• Life and Health Quality and Local Development Level of Poorly Developed Rural Areas on the Example of Portugal	7	52
Wiesław Łukasiński			Celina M. Olszak, Tomasz Bartuś, Paweł Lorek		
• Zarządzanie jakością w wydobywaniu i przetwórstwie kruszyw: ocena dojrzałości procesów	9	11	• Projektowanie systemu informatycznego do wspomaganie twórczości organizacyjnej	9	50
Andrzej Magruk			Celina M. Olszak, Jerzy Kisielnicki, Mariusz Bratnicki		
• Analiza niepewności w złożonych, dynamicznych systemach – przypadek Internetu Rzeczy	1	53	• Źródła i narzędzia rozwoju systemu informacyjnego twórczości organizacyjnej	3	9
Zbigniew Malara, Janusz Kroik			Piotr Pachura		
• Marka pracodawcy i jej wizerunkowe znaczenie w zarządzaniu talentami	8	33	• Management and Space – Introduction to Conceptualization	1	59
Stanisław Marciniak			Zofia Patora-Wysocka		
• Metody zarządzania w świetle nowej ekonomii	1	4	• Kooperencja w perspektywie procesualnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem	10	43
• Restrukturyzacja przedsiębiorstw a paradygmaty ekonomii	10	56	Adam Peszko		
Bożena E. Matusiak			• Behawioralna ewolucja koncepcji przewagi konkurencyjnej	6	18
• Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu energią a korzyści biznesowe dla interesariuszy	12	24	Olga Pilipczuk		
			• Geopolityczne logotypy kognitywne jako narzędzie zarządzania wizerunkiem miasta – studium przypadku miasta Szczecin	12	64

	nr	str.		nr	str.
Barbara Piontek			Ewa Sońta-Drączkowska		
• Strategiczne cele i priorytety rozwoju – ujęcie teoriopoznawcze	10	48	• Zarządzanie przedsięwzięciami innowacyjnymi – przegląd literatury	11	5
Katarzyna Piórkowska			Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak		
• Behavioural Strategy: The Context of Mindfulness	4	60	• Innowacyjność przedsiębiorstw działających w Polsce	5	17
Katarzyna Piwowar-Sulej			Włodzimierz Sroka		
• Flexibility in the Context of Project Teams' Human Potential	6	48	• Etyka w biznesie – wyniki badań polskich przedsiębiorstw	8	21
Konrad Raczkowski			Robert Stanisławski		
• Makroekonomiczne stabilizatory procesu zarządzania publicznego w państwach Unii Europejskiej	9	58	• Zasoby relacyjne instytucji otoczenia biznesu w kontekście rozwoju innowacyjnego małych i średnich przedsiębiorstw	6	9
Anna Rakowska, Radosław Mącik			Janina Stankiewicz, Marta Moczulska		
• Zaangażowanie pracownika a satysfakcja z pracy – modelowanie zależności z wykorzystaniem PLS-SEM	5	48	• Zachowania pracowników sprzyjające innowacyjności organizacji w świetle badań	2	36
Maria Romanowska			Ewa Stańczyk-Hugiet		
• Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw	2	29	• Rutyny organizacyjne a relacje współdziałania. Logika zależności	12	6
Katarzyna Rostek, Agnieszka Skala			Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk		
• Perspektywa rozwoju przedsiębiorczości technologicznej w Polsce w kontekście KET	1	45	• Ewolucyjny nurt w naukach o zarządzaniu. Stan wiedzy	2	7
Jerzy Różański			Marzena Starnawska		
• Innowacje w globalizującej się gospodarce	6	4	• Między wspólnotą a biznesem – system rządzenia w przedsiębiorstwie społecznym – studia przypadku	1	28
Urszula Ryciuk			Krzysztof Stepianiuk		
• Formalizacja współpracy a zaufanie w łańcuchach dostaw w budownictwie	6	25	• Wpływ wydarzenia muzycznego na atrakcyjność turystyczną miasta. Ujęcie netnograficzne	7	46
Joanna Sadłowska-Wrzesińska, Janusz Kraśniak			Stanisław Sudół		
• Behawioralne wyznaczniki wybranych kompetencji interpersonalnych specjalisty BHP	8	54	• Zarządzanie jako dyscyplina naukowa	4	4
Oksana Seroka-Stolka			Cezary Suszyński		
• Zespoły pracownicze w ewolucji zarządzania środowiskowego przedsiębiorstwa – analiza empiryczna	2	60	• Nauka i praktyka zarządzania – cztery perspektywy budowania tożsamości i użyteczności społecznej	4	24
Eulalia Skawińska, Romuald I. Zalewski			Jakub Swacha		
• Konkurencyjność – kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw XXI w.	3	16	• Innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw polskiego sektora technologii informacyjnych na tle europejskich liderów	1	37
Beata Skowron-Grabowska, Agata Mesjasz-Lech			Katarzyna Szczepańska-Woszczyna, Anna Francik		
• Konkurencyjne uwarunkowania zarządzania zasobami kadrowymi w przedsiębiorstwach w kontekście dostępu do rynku pracy	10	22	• Przywództwo a zrównoważony biznes w małych i średnich przedsiębiorstwach	7	27
Dariusz Sobotkiewicz			Katarzyna I. Szelągowska-Rudzka		
• Zmiany w rozmieszczeniu funkcji organizacyjnych w strukturze współczesnych organizacji wielopodmiotowych – studium przypadku	8	11	• Czynniki wpływające na partycypację bezpośrednią pracowników – przegląd literatury	12	48

	<i>nr</i>	<i>str.</i>		<i>nr</i>	<i>str.</i>
• Partycypacja bezpośrednia pracowników a innowacje i innowacyjność organizacji Danuta Sz wajca, Tomasz L. Nawrocki	5	23	Lech Winiowski		
• Możliwości oceny zaangażowania przedsiębiorstw w działania społecznie odpowiedzialne a ich polityka informacyjna w zakresie CSR Elżbieta Urbanowska-Sojkin, Adam Weinert	4	44	• Założenia metodyczne dla definiowania faz wdrażania zarządzania procesowego na przykładzie wybranych przedsiębiorstw przemysłowych Ewa Wszendybył-Skulska, Vanda Marakova, Andrzej Hadzik	11	21
• Rozwój koncepcji CSV na kanwie krytyki społecznej odpowiedzialności biznesu Łukasz Wacławik	6	31	• The Impact of Social Capital on Management of Competitiveness of Tourism Destinations Agnieszka Zakrzewska-Bielawska	2	68
• Mary Barnett Gilson (1877–1959) – prekursor zarządzania zasobami ludzkimi Maciej Walczak	8	28	• Ambidexterity – światowe trendy eksploracji w naukach o zarządzaniu Janusz Zawiła-Niedźwiecki, Marek Kisilowski	1	16
• Normowanie obsługi klienta elementem standaryzacji procesów administracyjnych w instytucjach sektora publicznego Elżbieta Weiss, Rafał Tyszkiewicz	12	55	• Poszukiwanie nowego paradygmatu publicznego zarządzania kryzysowego Ewa Ziemia, Monika Eisenhardt	3	49
• Wiedza jako instrument kształtowania relacji z dostawcami	9	18	• Analiza wykorzystania kanałów komunikacji online w dzieleniu się wiedzą prosumentów Kazimierz Zimniewicz	11	42
			• W poszukiwaniu metodologicznego modelu dla nauk o zarządzaniu	2	4

„PRZEGLĄD ORGANIZACJI” RECENZENCI CZASOPISMA W ROKU 2016

Prof. dr hab. Jadwiga Adamczyk
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

Prof. dr Peter Adamisin
(Presov University in Presov, Słowacja)

Dr hab. Jerzy Aukształ, prof. UG
(Uniwersytet Gdański)

Dr hab. Piotr Bartkowiak, prof. UEP
(Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)

Dr hab. Agnieszka Izabela Baruk, prof. PŁ
(Politechnika Łódzka)

Dr hab. Jadwiga Berbeka, prof. UEK
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

Dr hab. inż. Agnieszka Bieñkowska
(Politechnika Wrocławska)

Prof. dr hab. Ryszard Borowiecki
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

Dr hab. inż. Jan Brzóška, prof. PŚ
(Politechnika Śląska)

Prof. dr hab. Witold Chmielarz
(Uniwersytet Warszawski)

Prof. Duică Mircea Constantin
(University Valahia of Targoviște, Rumunia)

Dr hab. Alojzy Czech
(Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)

Dr hab. Marek Ćwiklicki, prof. UEK
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

Prof. dr hab. Zygmunt Drązek
(Uniwersytet Szczeciński)

- Dr hab. inż. Joanna Ejdys, prof. PB**
(Politechnika Białostocka)
- Dr hab. Ewa Frąckiewicz, prof. US**
(Uniwersytet Szczeciński)
- Prof. dr hab. Małgorzata Gableta**
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
- Prof. dr hab. Marian Hopej**
(Politechnika Wrocławska)
- Dr hab. Marek Jabłoński, prof. WSB**
(Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej)
- Dr hab. Krzysztof Janasz, prof. US**
(Uniwersytet Szczeciński)
- Dr Joanna Jończyk**
(Politechnika Białostocka)
- Dr hab. Małgorzata Juchniewicz, prof. UWM**
(Uniwersytet Warmińsko-Mazurski)
- Dr hab. Jarosław Kaczmarek, prof. UEK**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
- Dr hab. Jarosław Karpacz, prof. UJK**
(Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach)
- Dr hab. Sebastian Kot, prof. PCz**
(Politechnika Częstochowska)
- Dr hab. Janusz Kraśniak, prof. UEP**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
- Prof. dr hab. Bernard Kubiak**
(Uniwersytet Gdański)
- Dr hab. Aleksandra Kuzior, prof. Pol. Śl.**
(Politechnika Śląska)
- Dr Adam Michał Leśniewski**
(Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach)
- Dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**
(Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie)
- Prof. dr hab. Jan Lichtarski**
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
- Dr Adrian Lis**
(Uniwersytet Gdański)
- Dr Agata Lulewicz-Sas**
(Politechnika Białostocka)
- Dr hab. Małgorzata Łatuszyńska, prof. US**
(Uniwersytet Szczeciński)
- Prof. dr hab. inż. Zbigniew Malara**
(Politechnika Wrocławska)
- Prof. Mariana Man**
(University of Petrosani, Rumunia)
- Prof. dr hab. Stanisław Marciniak**
(Politechnika Warszawska)
- Dr hab. Agata Mesjasz-Lech, prof. PCz**
(Politechnika Częstochowska)
- Dr hab. Czesław Mesjasz, prof. UEK**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
- Prof. dr inż. Radu Sorin Mihai**
(University of Petrosani, Rumunia)
- Dr hab. Bogusz Miłuta, prof. UEK**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
- Dr hab. Mirosław Moroz, prof. UE**
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
- Prof. dr hab. Marian Niedźwiedziński**
(Uniwersytet Łódzki)
- Dr hab. Dariusz Nowak, prof. UEP**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
- Prof. dr hab. Renata Oczkowska**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
- Dr hab. Mieczysław Owoc, prof. UE**
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
- Dr hab. Joanna Paliszkiwicz, prof. SGGW**
(Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego)
- Dr hab. Małgorzata Pańkowska, prof. UE**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)
- Prof. dr hab. Kazimierz Perechuda**
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
- Prof. dr hab. Adam Peszko**
(Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego w Katowicach)
- Dr hab. Paweł Pietrasieński**
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
- Dr hab. Adam Sadowski, prof. WAT**
(Wojskowa Akademia Techniczna)
- Prof. dr Zakieh Shooshtarian**
(Marvdasht Azad University, Iran)
- Dr hab. inż. Stanisław Skowron, prof. PL**
(Politechnika Lubelska)
- Dr hab. Beata Skowron-Grabowska, prof. PCz**
(Politechnika Częstochowska)
- Dr hab. Włodzimierz Sroka, prof. WSB**
(Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej)
- Prof. dr hab. Janusz Strużyca**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)
- Prof. dr hab. Cezary Suszyński**
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
- Prof. dr hab. Zdzisław Szyjewski**
(Uniwersytet Szczeciński)
- Dr hab. Beata Ślusarczyk, prof. PCz**
(Politechnika Częstochowska)
- Dr Tatiana Štaube**
(Riga Technical University, Łotwa)
- Dr hab. Teresa Taranko, prof. SGH**
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
- Prof. dr hab. inż. Stefan Trzcieliński**
(Politechnika Poznańska)
- Dr hab. inż. Robert Ulewicz, prof. PCz**
(Politechnika Częstochowska)
- Prof. dr hab. Tadeusz Wawak**
(Uniwersytet Jagielloński)
- Dr hab. Joanna Wiśniewska, prof. US**
(Uniwersytet Szczeciński)
- Dr hab. Anna Wójcik-Karpacz, prof. UJK**
(Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach)
- Prof. dr Ștefan Vlăduțescu**
(University of Craiova, Rumunia)
- Dr hab. inż. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, prof. PŁ**
(Politechnika Łódzka)
- Dr hab. Bernard Ziębicki, prof. UEK**
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)



PONAD 30 LAT DOŚWIADCZENIA I ROZWOJU

OFERUJEMY WIĘCEJ NIŻ MYŚLISZ



SOLIDNE POKRYCIA DACHOWE I ELEWACYJNE

www.pruszynski.com.pl

PONAD 30 LAT DOŚWIADCZENIA I ROZWOJU

Oferta produkcyjna:

- ▶ **NAJNOWSZA POZYCJA**
Ścienne i dachowe płyty warstwowe
z rdzeniem ze sztywnej pianki poliuretanowej
typu PIR - PIRTECH
- ▶ **Ścienne i dachowe płyty warstwowe**
z rdzeniem z wełny mineralnej
PWS-W, PWD-W, PWS-WA
- ▶ **Ścienne i dachowe płyty warstwowe**
z rdzeniem styropianowym - PWS-S, PWD-S
- ▶ **Stalowe blachy trapezowe**
- ▶ **Kasety ścienne**
- ▶ **Zimnogięte profile stalowe**
Z, C, Σ i Ω
- ▶ **Blachodachówki na wymiar**
- ▶ **Blachodachówki panelowe**
- ▶ **Akcesoria dachowe**
- ▶ **Stalowy system rynnowy**

OFERUJEMY WIĘCEJ NIŻ MYŚLISZ



WSPARCIE TECHNICZNE

☎ (+48) 22 738 60 00

✉ pruszynski@pruszynski.com.pl

do **30 lat**
gwarancji

SOLIDNE POKRYCIA DACHOWE I ELEWACYJNE

www.pruszynski.com.pl