

# przegląd

organizacji

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r. **12/2018**



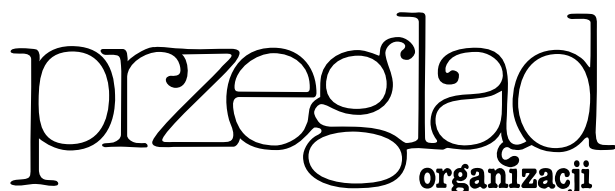
cena 20,00 zł (w tym 5% VAT)

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157







Miesięcznik TNOiK  
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

*Towarzystwo otwarte na współpracę – Leszek Kiełtyka* 3

*Zarządzanie narodową instytucją ubezpieczeniową w XXI wieku – Rozmowa redaktora naczelnego Przeglądu Organizacji Stanisława Brzezińskiego z prezes Zakładu Ubezpieczeń Społecznych Gertrudą Uścińską* 4

## ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Jadwiga Adamczyk  
*Zrównoważony rozwój jako paradygmat współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem* 8

Karol Kuczera  
*Identyfikacja preferencji decydentów przedsiębiorstw odnośnie do wymiarów modelu biznesu* 14

Wojciech Zalewski  
*Wpływ wdrożenia rachunku kosztów działań na efektywność zarządzania przedsiębiorstwem transportu drogowego* 21

## INNOWACJE I KONKURENCYJNOŚĆ

Agnieszka A. Szpitter, Mieszko F. Olszewski  
*Przegląd dziesięciu perspektyw kreatywności w organizacji: ujęcie teoretyczne* 31

Piotr Weryński  
*Konteksty resentymentalne jako otoczenie innowacji* 41

Piotr Tomski, Andrzej Brzeziński  
*Związek jednostka-szansa a stan umysłu przedsiębiorcy* 49

## ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Renata Oczkowska, Paweł Lula, Sylwia Wiśniewska  
*Kompetencje pracowników działów HR – badania oczekiwań pracodawców na podstawie analizy ofert pracy* 57

## KONFERENCJE

## ZARZĄDZANIE W PRAKTYCE

Wojciech Nasierowski  
*Changing Ideas into a Business Opportunity* 65

Krzysztof Piskorz  
*Nowoczesny ZUS* 73

## PRZEGLĄD ORGANIZACJI – SPIS TREŚCI 2018

## PRZEGLĄD ORGANIZACJI – RECENZENCI CZASOPISMA W 2018 ROKU



## Przegląd Organizacji

Nr 12 (947) 2018

### Rada Programowa

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

### Zespół Redakcyjny

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

### Adres redakcji

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

### Wydawca

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

Skład i łamanie: Leszek Paszkowski

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

Nakład nie przekracza 1200 egz.

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

## Prenumerata

### Czy pamiętają państwo o prenumeracie Przeglądu Organizacji?

#### Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

### Informacje dla autorów

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

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

półroczna – 120 zł brutto  
 całoroczna – 240 zł brutto

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

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

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

#### Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów

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

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

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

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

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

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

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

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

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

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

### 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 zlecający. Zlecenie reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.



# TOWARZYSTWO OTWARTE NA WSPÓŁPRACĘ

## Szanowni Państwo Członkowie Naszego Towarzystwa

**W**raz z końcem tego roku kalendarzowego mam przyjemność podzielić się z Państwem niektórymi refleksjami zaistniałymi podczas działania naszego Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa.

Jak informowałem Państwa we wcześniejszych numerach naszego miesięcznika naukowego Przegląd Organizacji, uchwalone na 51. Zjeździe zmiany w Statucie Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa zostały dostosowane nie tylko do przepisów znowelizowanej Ustawy „Prawo o Stowarzyszeniach”, ale i do wyzwań stojących przed ekspertami wdrażającymi w życie koncepcje nauk o zarządzaniu i jakości.

Nasz statut został zatwierdzony 25 października 2018 roku przez Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy. Zgodnie ze statutem TNOiK, Towarzystwo może prowadzić wewnętrzny system potwierdzania kwalifikacji i umiejętności na podstawie art. 10 ust. 2 Ustawy Prawo o Stowarzyszeniach oraz nadawać w ramach tego systemu tytuł Eksperta Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa (Ekspert TNOiK). Odbywa się to na podstawie uchwalonego przez Zarząd Główny regulaminu, który został pozytywnie zaopiniowany przez Główną Radę Naukową.

Zrzeszone w naszym Towarzystwie osoby, instytucje i podmioty gospodarcze są świadkami zmian zachodzących w naszym kraju w ostatnim okresie. Ta sytuacja obliży nas do opracowywania i wdrażania ogólnych oraz profesjonalnych pakietów szkoleń, między innymi procesów dokształcania nowych kadr przyjmowanych do pracy administracyjnej. Istnieje, na bazie naszych ponad 90-letnich doświadczeń, realna możliwość współpracy z innymi ośrodkami szkolącymi, m.in. służby administracji publicznej organizującej szkolenia z zakresu zarządzania. Miałem przyjemność spotkania się z dyrektorką Krajowej Szkoły Administracji Publicznej w Warszawie. Jednostka ta, jak mnie poinformowano, szkoli tylko osoby zatrudnione w strukturach rządowych. Zostało ustalone, że w sytuacji gdy KSAP nie będzie dysponował własnymi ekspertami czy szkoleniowcami w jakimś obszarze, to chętnie zwróci się do TNOiK o pomoc w przeprowadzeniu szkoleń. Również nawiązany został kontakt z Ośrodkiem Szkoleniowym Administracji Publicznej w Łodzi.



prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka

Ustalono obustronną współpracę, która obejmować będzie między innymi takie zagadnienia, jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, ryzykiem, projektami, public relations, obsługa komunikacji internetowej, wykorzystanie technik i technologii multimedialnych w procesach komunikacji, zarządzanie bezpieczeństwem informacji, zarządzanie informacją i wiedzą w organizacjach.

Na bazie inicjatyw podejmowanych przez członków Naszego Towarzystwa redaktor naczelny Przeglądu Organizacji profesor Stanisław Brzeziński przeprowadził szereg rozmów z ludźmi nauki i gospodarki, zamieszczając wywiady w wydawanym miesięczniku Przegląd Organizacji.

Miesięcznik naukowy, który aktualnie mają Państwo w rękach, został udoskonalony pod względem szaty graficznej i udostępniony dla Czytelników w bazie internetowej elektronicznych mediów społecznościowych pod adresem: <http://www.przegladoworganizacji.pl/archiwum-numerow>. W tym roku otrzymaliśmy od MNiSW dofinansowanie, pozwalające jeszcze bardziej przybliżyć



dostępność naszego miesięcznika osobom zainteresowanym zdobywaniem wiedzy w obszarze dziedziny nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Jestem przekonany, że w 2019 roku wykorzystamy większość podjętych przez nasze Oddziały TNOiK przedsięwzięć szkoleniowych, seminaryjnych i konferencyjnych, udoskonalających propagowanie nauk społecznych i rozwiązań technicznych stosowanych w organizacjach. Na podkreślenie zasługują działania prowadzone przez niektóre Oddziały Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa: w Częstochowie – realizacja projektu „Zanim udusi nas SMOG” – Społeczna Platforma Transferu Wiedzy (SPTW) finansowanego przez Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej; w Kielcach – cykl szkoleń nt. „Banki wczoraj, dzisiaj i jutro. Ewolucja sektora bankowego po 1918 roku”; w Lublinie – warsztaty nt. „Różnorodność zarządzania i próba identyfikacji problemów i barier w badaniach naukowych i aplikacji ich wyników”; w Łodzi – cykl szkoleń z zakresu „Pracowniczych

Planów Kapitałowych”; w Toruniu – szeroka działalność wydawnicza Stowarzyszenia Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”. W Warszawie Centrum Analizy Wartości przy Zarządzie Oddziału TNOiK w Warszawie organizuje cykl szkoleń związanych z wdrażaniem Konstytucji dla Nauki – Ustawa 2.0. Licząc na dynamiczną współpracę, serdecznie dziękuję za prowadzone w tym roku działania dążące do konsolidacji ludzi nauki, przemysłu i administracji wokół nowych rozwiązań udoskonalających formy zarządzania.

Z okazji Nowego 2019 Roku życzę Naszym Czytelnikom i wszystkim osobom zrzeszonym w Towarzystwie Naukowym Organizacji i Kierownictwa realizacji wszelkich planów zawodowych i osobistych.

---

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

---

## ZARZĄDZANIE NARODOWĄ INSTYTUCJĄ UBEZPIECZENIOWĄ W XXI WIEKU

**Rozmowa redaktora naczelnego Przeglądu Organizacji Stanisława Brzezińskiego  
z prezes Zakładu Ubezpieczeń Społecznych Gertrudą Uścińską**

**S**tanisław Brzeziński: *Pani Profesor jest kierownikiem Zakładu Zabezpieczenia Społecznego Instytutu Polityki Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego, członkiem Komitetu Nauk o Pracy i Polityki Społecznej Polskiej Akademii Nauk oraz profesorem w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych. W lutym 2016 roku objęła Pani Profesor ogromnie odpowiedzialną i niezwykle ważną funkcję prezesa Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Proszę powiedzieć Czytelnikom Przeglądu Organizacji, jakie cele do realizacji postawiła sobie Pani, obejmując stanowisko szefa instytucji decydującej o warunkach bytowych milionów emerytów i rencistów w naszym kraju?*

**Gertruda Uścińska:** Pan Profesor podkreślił w pytaniu socjalny cel istnienia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych i bardzo dobrze, ale co ciekawe pomimo tego socjalnego celu Zakład przypomina przede wszystkim instytucję finansową. Z jednej strony pobieramy składki na ubezpieczenia społeczne, z drugiej zaś wypłacamy świadczenia pieniężne, zarówno te finansowane z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych, jak i Funduszu Emerytur Pomostowych (FEP) oraz budżetu. Tę podstawową funkcję ZUS

wypełnia bezproblemowo w tym sensie, że co miesiąc emeryci i renciści dostają na czas należne im świadczenia, zaś płatnicy składek regularnie co miesiąc przekazują do ZUS ponad 21 mld zł składek na ubezpieczenia społeczne i na inne fundusze. Nie znaczy to jednak, że nie było pola do poprawy.

Moją misję w Zakładzie rozpoczęłam od identyfikacji podstawowych obszarów jego działalności wymagających działań naprawczych. Brak tych działań skutkował przez dekady nie najlepszą opinią społeczną na temat ZUS. Wciąż spotkać się można z powielaniem utartych stereotypów na temat Zakładu, jednak zwykle są one formułowane przez osoby, które nie mają bezpośredniej styczności z naszą instytucją. Publikowane w ciągu ostatnich dwóch lat sondaże, m.in. CBOS, wskazują, że wizerunek ZUS znacznie poprawił się, szczególnie wśród seniorów. Dodam przy tym, że sposób postrzegania Zakładu ma fundamentalne znaczenie, jeśli chcemy myśleć na przykład o ograniczaniu szarej strefy w naszym kraju.

Aby poprawić ten wizerunek, konieczne było działanie na kilku płaszczyznach. Po pierwsze, przyszedł do ZUS z postanowieniem, że zaangażuję tę instytucję do szeroko zakrojonego edukowania, zwiększania świadomości





Od lewej: prof. dr hab. Gertruda Uścińska, prof. dr hab. Stanisław Brzeziński

Polaków na temat potrzeby i roli ubezpieczeń społecznych w ich życiu. W szczególności prowadzimy kilka programów skierowanych do uczniów szkół różnych szczebli, na przykład Projekt z ZUS, Lekcje z ZUS czy Olimpiadę wiedzy o ubezpieczeniach społecznych, której laureaci uzyskują indeksy i punkty w rekrutacji na uczelnie wyższe. Działania te pozwalają przynajmniej częściowo uzupełnić brak w podstawach programowych tematyki ubezpieczeń społecznych.

Po drugie, podjęłam wysiłek poprawy jakości obsługi klienta. Bezpośredni kontakt z pracownikami ZUS zarówno na salach obsługi klienta, poprzez Centrum Obsługi Telefonicznej, internetowy e-urząd w postaci Platformy Usług Elektronicznych ZUS, stanowi ważne ogniwo strategii poprawy wizerunku instytucji. Dlatego w ramach projektu „Prosto z ZUS” uproszciliśmy język stosowany w decyzjach, formularzach i pismach kierowanych do naszych klientów. Wprowadziliśmy na sale obsługi licznych wyspecjalizowanych doradców: doradców emerytalnych przy okazji obniżenia wieku emerytalnego, doradców płatników składek, doradców ds. ulg i umorzeń, doradców ds. e-ZLA. Taka indywidualizacja podejścia jest bardzo dobrze odbierana przez zainteresowanych. Za poprawę jakości obsługi klienta odpowiada też projekt e-składka, w ramach którego od 1 stycznia 2018 r. wprowadziliśmy jeden przelew na indywidualny rachunek składkowy przypisany płatnikowi. Numer tego rachunku ma format konta bankowego. Każdy płatnik ma swój rachunek, dlatego nie trzeba opisywać przelewów, co wcześniej powodowało problemy. Liczba błędów popełnianych przy wykonywaniu przelewów spadła z 20 tys. miesięcznie do zaledwie 29 miesięcznie.

Po trzecie, zainicjowałam wewnętrzną reorganizację Zakładu w wielu obszarach jego funkcjonowania, ponieważ nowoczesna struktura organizacji i modele zarządzania mają długofalowe przełożenie na wyniki oraz sposób postrzegania instytucji. Zaczęliśmy od uproszczenia zarządzania procesowego, znacznie zmniejszając liczbę i objętość procedur, które przyswajają nasi pracownicy, co pobudza ich kreatywność i samodzielność w rozwiązywaniu codziennych problemów. Zwiększyliśmy nadzór nad wydatkowaniem środków publicznych m.in. w ten sposób, że każdy przetarg o wartości co najmniej 250 tys. euro, czyli obecnie około 1,1 mln zł, musi uzyskać zgodę Zarządu. Przygotowujemy się do wprowadzenia nowego modelu organizacji oraz przeprowadzamy etatyzację stanowisk pracy. Optymalizujemy bazę nieruchomości, zamówienia publiczne, orzecznictwo lekarskie w ZUS, ale przede wszystkim obszar IT. Poczynione w nim zmiany metod i modelu zarządzania, zwiększenie współpracy między komórkami merytorycznymi i zakupowymi a informatycznymi oraz wiele innych działań pozwoliły w ostatnim czasie na uzyskanie ok. 600 mln zł oszczędności na zakupach sprzętu, licencji i usług w perspektywie trzyletniej. Wcześniej Zakład wynegocjował nową, 4-letnią umowę na utrzymanie Kompleksowego Systemu Informatycznego ZUS w ramach przetargu otwartego za kwotę 242 mln zł, co w porównaniu do poprzedniej 4-letniej umowy za 595 mln zł stanowi gigantyczne oszczędności.

**SB:** Zarządzanie tak ogromną instytucją ubezpieczeniową o znaczeniu narodowym niesie ze sobą szczególne wyzwania. Proszę je przybliżyć Czytelnikom Przeglądu Organizacji.



**GU:** Rzeczywiście ZUS jest ogromną organizacją pod wieloma względami, zarówno jeśli chodzi o 46-tysięczną kadrę, ponad 320 jednostek terenowych w całym kraju, wielkość środków finansowych pozostających pod naszą opieką – przychody samego FUS w 2017 r. wyniosły 261 mld zł, czyli równowartość 74 proc. dochodów budżetu państwa – oraz liczbę klientów: 7,7 mln emerytów i rencistów, prawie 16 mln ubezpieczonych, 2,5 mln płatników składek. Nadzór nad prawidłowością funkcjonowania tak ogromnej organizacji sam w sobie stanowi duże wyzwanie.

Do tego dochodzi konieczność ciągłego dostosowywania ZUS oraz jego systemu informatycznego do zmian wynikających z uchwalanego przez parlament prawa. Na przykład ustawodawca przewidział, że od 1 stycznia 2019 r. zostaną wprowadzone nowe ulgi dla przedsiębiorców w opłacaniu składek na ubezpieczenia społeczne. W tym samym momencie wejdą w życie przepisy skracające okres przechowywania akt pracowniczych, które dla Zakładu oznaczają konieczność bieżącego przyjmowania od płatników składek znacznie szerszego niż dotychczas zakresu danych za ubezpieczonych. Obie zmiany wymagały od ZUS przeprowadzenia przetargu na modyfikację KSI ZUS, a także wdrożenia tych modyfikacji w tym samym czasie.

Sytuacja jest nawet bardziej skomplikowana, ponieważ jednocześnie modyfikujemy system informatyczny w związku z przyszlóroczną waloryzacją emerytur i rent, zmianami w sposobie przeprowadzania akcji podatkowej – a mamy do rozliczenia miliony naszych świadczeniobiorców jako płatnik podatku – dalej: projektem EESSI, w ramach którego dostosowujemy nasz system IT do elektronicznej komunikacji z instytucjami łącznikowymi z innych państw członkowskich Unii Europejskiej zgodnie ze standardem wyznaczonym przez Komisję Europejską, a także wieloma innymi projektami o nieco mniejszej randze, ale wciąż znacznej istotności.

Wyzwaniem jest także sama architektura KSI, który ma już przecież ponad 20 lat. Jak wiadomo, w informatyce tyle czasu to kilka epok. Dlatego już nie tylko myślimy, ale i podejmujemy pierwsze kroki w zakresie budowy KSI 2.0, aby zapewnić prawidłowe wykonywanie zadań z zakresu ubezpieczeń społecznych w dalszej przyszłości.

**SB:** *Proszę powiedzieć, co już przez ponad dwa lata udało się Pani Prezes osiągnąć w tzw. unowocześnianiu ZUS? Mam na myśli systemy informatyczne, komunikację elektroniczną, aby usprawnić obsługę emerytów i rencistów. Inaczej mówiąc, czy zrealizowała Pani Profesor swoją wizję nowoczesnej instytucji XXI wieku?*

**GU:** Taką wizję realizuję z każdym kolejnym kluczowym projektem, jaki udaje się wdrożyć w organizacji. W ostatnim czasie była to realizacja ustawy obniżającej wiek emerytalny, która weszła w życie 1 listopada 2017 r. Dokonaliśmy przygotowań organizacyjno-kadrowych, dostosowaliśmy system informatyczny i przeprowadziliśmy dużą kampanię informacyjną, a także wprowadziliśmy doradców emerytalnych, którzy pomagają w przygotowaniu dokumentów i złożeniu wniosków oraz doradzają, kiedy najlepiej przejść na emeryturę. Te gruntowne przygotowania pozwoliły zwiększyć

jakość realizacji stanowionego prawa. Proszę sobie bowiem wyobrazić, że spośród tych 424 tys. dodatkowych wniosków o emeryturę, jakie wpłynęły do ZUS w IV kwartale 2017 r., udało nam się obsłużyć aż 93 proc. jeszcze przed końcem roku. Pozostali klienci utrzymali decyzje i ew. świadczenia zaraz po nowym roku. Chcę także wspomnieć, że podczas realizacji ustawy obniżającej wiek emerytalny korzystaliśmy z pomocy robota, który w samym tylko 2017 r. opracował 130 tys. decyzji, które później wystarczyło już tylko sprawdzić przez człowieka. Technologia pozwala zaoszczędzić wiele czasu i wysiłku ludzi, które można przeznaczyć na bardziej kreatywne zadania.

Kolejnym takim projektem była wspomniana już e-składka. Oprócz eliminacji błędów płatników przy wypełnianiu przelewów oraz usprawnienia całego procesu rozliczania wpłat na kontach e-składka miała wpływ na podniesienie dyscypliny płatniczej i zmniejszenie zadłużenia na kontach aktywnych płatników składek, jak również w pewnym stopniu przełożyła się na wzrost wpływów składkowych. W 2018 r. wpływy z tytułu składek do FUS, FEP oraz innych funduszy były wyższe o 8–10% w porównaniu do 2017 roku. W okresie od stycznia do listopada 2018 r. wpłacono 234 mld zł, czyli o 18 mld zł więcej niż od stycznia do listopada 2017 r.

W ostatnich dniach ZUS wprowadził w życie kolejny duży projekt, a mianowicie obowiązek wystawiania zwolnień lekarskich wyłącznie w postaci elektronicznej od 1 grudnia 2018 r. Dla lekarzy jest to znacznie szybsza i wygodniejsza od papieru metoda wystawiania zwolnień, zmniejszająca liczbę błędów i umożliwiającą włączenie w proces asystentów medycznych. Ubezpieczony nie musi zanosić papierowego zwolnienia do pracodawcy. Z kolei pracodawcy e-ZLA pozwala natychmiast dowiedzieć się o nieobecności pracownika, dzięki czemu może sprawniej zorganizować zastępstwo. Natomiast z punktu widzenia państwa e-ZLA zwiększa szansę wykrycia nieprawidłowości i nadużyć oraz poprawia jakość wydatkowania środków publicznych. Z tą reformą było trudniej, ponieważ nie wystarczyło przygotować ZUS. Trzeba było przygotować również lekarzy, w czym – mówiąc delikatnie – niektóre organizacje działające w tym środowisku nie pomagały. Możliwość wystawiania e-ZLA istnieje od początku 2016 r. W grudniu 2017 r. udostępniliśmy lekarzom bezpłatny certyfikat do wygodnego podpisywania zwolnień elektronicznych. W kwietniu 2018 r. udostępniliśmy producentom aplikacji gabinetowych środowisko testowe, aby mogli łatwiej przygotowywać moduły ich oprogramowania odpowiedzialne za wystawianie e-ZLA. Przede wszystkim jednak od ponad roku na masową skalę szkoliliśmy lekarzy z obsługi naszej platformy PUE i pomagaliśmy zakładać profile oraz pobierać bezpłatne certyfikaty. Niewątpliwie cały ten wysiłek popłacił, ponieważ w pierwszym tygodniu obowiązków e-ZLA ich odsetek wyniósł 99,24%, a mówimy o skali prawie pół miliona zwolnień tygodniowo.

Zbliża się 1 stycznia 2019 r., kiedy to wejdzie w życie kolejny duży projekt przybliżający ZUS do tej wizji, o którą zapytał Pan Profesor. Jest to skrócenie okresu przechowywania akt pracowniczych z 50 do 10 lat oraz umożliwienie pracodawcom przechowywania ich w postaci elektronicznej. Dla przedsiębiorców oznacza to roczne oszczędności rzędu



130 mln zł w skali całej gospodarki. Z kolei ubezpieczeni nie będą musieli polegać na pracodawcy lub instytucji przechowującej dokumentację w celu uzyskania świadczenia. Nie będą też musieli dołączać dokumentów do wniosku, a ich sprawa zostanie załatwiona szybciej. Dla państwa e-akta to oszczędności administracyjne dzięki szybszej obsłudze wniosków i mniejszej liczbie postępowań wyjaśniających.

**SB:** *Czy i kiedy będzie możliwa pełna obsługa klientów ZUS przez Internet? Światowym trendem w świecie finansowo-ubezpieczeniowym jest bowiem rozwijanie relacji z klientami w oparciu o zintegrowane systemy elektroniczne.*

**GU:** Na pewno konieczne są tu zmiany prawa administracyjnego, które zawiera pewne ograniczenia co do formy kontaktu z naszymi klientami, niepozwalające nam zapomnieć o papierze. A to nastąpi dopiero, kiedy państwo będzie mieć pewność, że przechodząc całkowicie na e-administrację nie wykluczy przy tym nieodwracalnie sporej części społeczeństwa. Jednym z czynników sukcesu, jakim okazało się wprowadzenie na salę obsługi klientów ZUS doradców emerytalnych, było zindywidualizowane podejście do ubezpieczonych zainteresowanych przejściem na emeryturę. Taka osoba uzyskała możliwość bezpośredniej, otwartej rozmowy z drugim człowiekiem, który wsparł ją nie tylko danymi, informacjami i wiedzą, ale także poradą, doświadczeniem, uprzejmością. Ludzie potrzebują kontaktu z drugą osobą. Nie powinniśmy o tym zapominać, nawet jeśli dążenie do pełnej elektronicznej usługi wydaje nam się właściwym kierunkiem.

**SB:** *Przed kilkunastu laty poprzednicy Pani Prezes wzorując się, zdaje mi się, na rozwiązaniach wprowadzonych w Chile, utworzyli tzw. Otwarte Fundusze Emerytalne, na konto których przelano część środków zebranych ze składek emerytalnych. Jak Pani Prezes ocenia ten pomysł i efekty dla sytuacji finansowej emerytów i rencistów?*

**GU:** Na wstępie muszę wyjaśnić, że w Chile na początku lat 80. XX wieku doszło do sprywatyzowania zabezpieczenia emerytalnego. Zamknięto państwowy system emerytalny, a ludzie ubezpieczali się indywidualnie. Niezależnie od rezultatów, o których ocenę cały czas spierają się naukowcy i eksperci, należy stwierdzić, że w Polsce nigdy nie doszło do tego typu reformy. Wzorowana była bardziej na rozwiązaniach szwedzkich, skąd wciąż możemy przejąć kilka ciekawych rozwiązań, m.in. automatyczny mechanizm stabilizujący fundusz emerytalny, czy też alokowanie większej części annuitetu w początkowej fazie pobierania emerytury.

W Polsce ubezpieczeni cały czas należą do wspólnego, publicznego systemu, w którym wypłatę świadczeń gwarantuje państwo, zaś z makroekonomicznego punktu widzenia środki pochodzące ze składek przeznaczone są na wypłatę świadczeń. Tak po prostu działa każdy powszechny system emerytalny. Przed 19 laty dokonano jedynie zindywidualizacji tego systemu, to znaczy, że każdy ubezpieczony jest w nim rozpoznany już od momentu opłacenia pierwszej składki. Ma swoje konto, na którym rejestrowana jest jego historia ubezpieczeniowa, kwoty składek i waloryzacje. Jeśli

weźmiemy pod uwagę, że część składki przekazywanej do OFE była – i wciąż jest – w pełni refundowana Funduszowi Ubezpieczeń Społecznych z budżetu państwa, to chyba zgodzimy się, że kapitałowy filar emerytalny w Polsce był de facto budowany z budżetu, to znaczy m.in. z podatków i dochodów z prywatyzacji.

Jeśli chodzi o wpływ istnienia OFE na poziom zabezpieczenia emerytalnego ubezpieczonych, to z ekonomicznego punktu widzenia jest on drugorzędny. Kwestia, czy system emerytalny powinien wykorzystywać – a jeśli tak, to w jakim stopniu – rynki finansowe, jest zagadnieniem przeznaczonym raczej dla specjalistów. W polskim systemie emerytalnym środki z kapitałowego filara i tak wracają na koniec do FUS i z tego też funduszu wypłacana jest cała należna za składki emerytura. I cały czas obowiązuje ustawowa gwarancja wypłaty świadczeń oraz konstytucyjne zadanie zabezpieczenia społecznego obywateli spoczywające na państwie.

Oczywiście historyczna analiza losów składek konkretnego ubezpieczonego w konkretnych latach może wykazać, że mógł on zyskać lub stracić, podejmując inną decyzję w zakresie przynależności do OFE. Jednak chcąc kompleksowo analizować funkcjonowanie OFE z punktu widzenia bezpieczeństwa emerytów, trzeba przyjąć perspektywę długookresową. A w długim okresie całe społeczeństwo nie może zarobić na inwestowaniu więcej niż przyniósł mu wzrost gospodarczy, bo to by oznaczało, że wszyscy zarobili więcej niż średnia. Tymczasem w dużym przybliżeniu to właśnie od wzrostu gospodarczego zależą możliwości w zakresie corocznych waloryzacji składek na koncie w ZUS. Istotniejsze są inne pytania, na przykład czy zróżnicowanie sposobów przenoszenia środków w przyszłość pomiędzy część repartycyjną i kapitałową systemu przynosi istotne korzyści ograniczające ryzyko ubezpieczonych. Oczywiście trzeba także spytać, czy rzeczywiście wspiera rozwój gospodarczy albo czy nie powoduje nadmiernych problemów dla finansów publicznych.

**SB:** *Jaka jest sytuacja finansowa Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Inaczej mówiąc, czy emeryci i renciści mogą czuć się bezpieczni o swoje emerytury teraz i w przyszłości?*

**GU:** Emerytury, renty i zasiłki są wypłacane z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych. Zakład jest jedynie instytucją, która administruje tym funduszem. Jest to ważne rozróżnienie, na które staram się uważliwiać wszystkich moich rozmówców (śmiech). Oczywiście dużo się mówi o sytuacji demograficznej Polski – nie tej obecnej piramidzie wieku, bo ona wciąż wygląda dobrze – ale o tym, co czeka nas w ciągu najbliższych dwudziestu, czterdziestu lat. Wiemy, co nas czeka, ponieważ struktura ludności w przyszłości silnie zależy od obecnej, a trendy są trudno odwracalne i zabiera to dużo czasu. Proces starzenia się społeczeństwa będzie się powoli przekładał na zwiększanie stosunku liczby emerytów i ubezpieczonych w systemie emerytalnym. Jednak czynnikiem łagodzącym jest zawsze postępujący wzrost gospodarczy. Sprawia on, że zmniejszająca się część PKB przeznaczona na jednego emeryta jest warta coraz więcej. Ponadto zawsze powtarzam, że wypłatę świadczeń gwarantuje państwo.



**SB:** Czy obniżenie w ostatnich latach wieku emerytalnego do 60 lat w przypadku kobiet i 65 lat w przypadku mężczyzn nie odbije się negatywnie na kondycji finansowej FUS? W niektórych krajach Unii Europejskiej bowiem wydłuża się lub zakłada się wydłużać okres aktywności zawodowej pracowników. Co Pani Prezes o tym sądzi? Proszę o komentarz.

**GU:** Wysokość emerytury jest u nas obliczana w oparciu o zasadę zdefiniowanej składki. Zgodnie z tą zasadą całkowita, przewidywana kwota emerytury, jaka zostanie wypłacona ubezpieczonemu do końca jego życia, powinna się równać zwaloryzowanej kwocie składek na ubezpieczenie emerytalne z całej jego kariery zawodowej. Aby zadość uczynić tej zasadzie, cały kapitał emerytalny ubezpieczonego w postaci składek, kapitału początkowego oraz środków na subkoncie jest w momencie przejścia na emeryturę dzielony przez przeciętne dalsze trwanie życia dla kohorty ubezpieczonego. W praktyce oznacza to, że wysokość przyznanej emerytury zależy – oprócz zarobków z całej kariery zawodowej – również od tego, w którym momencie ubezpieczony przejdzie na emeryturę. Im później to zrobi, tym wyższe miesięczne świadczenie będzie mu przysługiwało.

Oznacza to także, że w horyzoncie czasowym obejmującym cały okres wypłaty emerytur określonej kohorty ubezpieczonych indywidualne decyzje co do momentu przejścia na emeryturę są neutralne dla sytuacji finansów publicznych. Przeciętnie ta sama kwota wypłat będzie po prostu rozłożona na więcej wypłat o niższej wartości świadczeń lub vice versa. Może jednak pojawić się presja wydatkowa, co oznacza, że część środków finansowych

na wypłatę świadczeń FUS potrzebuje nieco wcześniej niż przed obniżeniem wieku emerytalnego. Choć oczywiście wciąż w pełnym horyzoncie czasowym nie mamy do czynienia ze zwiększeniem całkowitej kwoty wypłat. Analogicznie podnoszenie wieku emerytalnego nie zmniejsza całkowitych wydatków, ale zmniejsza presję finansową dla FUS wynikającą z rozkładu terminów wypłat.

Ponadto trzeba zaznaczyć, że obniżenie wieku emerytalnego zostało przeprowadzone w dobrym momencie, ponieważ zbiegło się z pomyślną koniunkturą gospodarczą, która przełożyła się na wysokie wpływy do FUS. Przede wszystkim jednak trzeba pamiętać, że sytuacja finansów publicznych nie jest jedynym czynnikiem, który powinien decydować o określeniu wieku emerytalnego. Powinno to być również kryteria biologiczne, to znaczy wiek, w którym średnio następuje utrata zdolności do pracy, odpowiednia proporcja między okresem pracy i emerytury, a także sytuacja na rynku pracy.

**SB:** Jakie są plany „rozwoju” ZUS na najbliższe lata?

**GU:** Na pewno będą to kolejne pilne projekty legislacyjne (śmiech). Budujemy KSI 2.0, co jest przedsięwzięciem na długie lata. Zamierzamy także rozwinąć ułatwienia dla płatników składek, idąc ścieżką wytyczoną przez e-składkę. Oczywiście będziemy wciąż optymalizować ZUS pod kątem organizacyjnym, informatycznym i zamówień publicznych. Możliwości są w każdym obszarze.

**SB:** Dziękuję za rozmowę.

# ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ JAKO PARADYGMAT WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

DOI: 10.33141/po.2018.12.01

Jadwiga Adamczyk

## Wprowadzenie

**W**yrazem uznania przez społeczność międzynarodową globalnego charakteru zagrożeń ekologicznych, jak również potrzeby solidarnego jego rozwiązywania było podjęcie problemów ochrony środowiska na forum ONZ. Początkowo próba globalnej współpracy miała na celu ochronę środowiska (Raport U'Thanta z 1962 r., Deklaracja ONZ z 1972 r.). Deklaracja ONZ w sprawie Naturalnego Środowiska Człowieka była przełomowa w zakresie prawa i odpowiedzialności człowieka odnośnie do ochrony środowiska. Światowa Komisja do Spraw Środowiska i Rozwoju pod przewodnictwem G.H. Brundtland w 1987 roku po raz

pierwszy w raporcie „Nasza wspólna przyszłość” wskazała „sustainable development” jako drogę harmonijnego rozwoju bez ograniczenia szans następnych generacji na zaspokojenie ich potrzeb rozwojowych w przyszłości (Światowa Komisja ds. Środowiska i Rozwoju, 1991). Wyjaśnienie istoty „sustainable development” w raporcie pozwala na przyjęcie określenia „zrównoważony rozwój” jako proces zmian, który stymuluje wzrost gospodarczy niezbędny do tworzenia dobrobytu materialnego, uwzględniający dobro społeczne, sprawiedliwość, poczucie bezpieczeństwa i zachowanie jakości środowiska jako dobra najwyższego<sup>1</sup>.



Początkowo koncepcja zrównoważonego rozwoju była przedmiotem zainteresowania w skali makroekonomicznej i zakładała integralność trzech systemów: gospodarki, środowiska i społeczeństwa poprzez równomierny ich rozwój. Takie ujęcie zrównoważonego rozwoju znalazło wyraz w licznych publikacjach, również w polskiej literaturze (Borys, 2003, s. 48–55). Transformacja koncepcji zrównoważonego rozwoju na poziom mikroekonomiczny wymagała nie tylko przyjęcia odpowiedzialności przez przedsiębiorstwa za negatywny wpływ na środowisko i społeczeństwo, ale również dobrowolny udział przedsiębiorstw w realizacji celów społecznych i ekologicznych (Adamczyk, 2001, s. 106–135).

Zrównoważony rozwój w odniesieniu do przedsiębiorstwa wywołał obawy dotyczące stanu równowagi, który oznaczałby w konsekwencji stagnację (Weiner, 2009, s. 6–9). Jednakże równowaga powinna być rozpatrywana jako korelat koncepcji zrównoważonego rozwoju i dotyczyć równoważenia celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Zrównoważony rozwój w latach 90. XX wieku był niewątpliwie nową koncepcją i nowym podejściem w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Obecnie zrównoważony rozwój jako kategoria ekonomiczna i społeczna jest powszechnie uznawany zarówno w teorii, jak i w praktyce. Analiza bibliometryczna publikacji dotyczących zrównoważonego rozwoju pozwoliła wyodrębnić najczęściej występujące podobszary badawcze: edukację na rzecz zrównoważonego rozwoju, efektywność wykorzystania zasobów, rozwiązania technologiczne i rozwój regionów (Sikacz, 2017). Znacznie mniej publikacji dotyczy implementacji i oceny realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju na poziomie przedsiębiorstw<sup>2</sup>.

W podjętych rozważaniach przyjęto hipotezę, że zrównoważony rozwój jest nowym paradygmatem w zarządzaniu przedsiębiorstwem, czyli powszechnie akceptowanym jako reguła postępowania oraz wzorzec właściwy dla obecnego czasu.

Celem artykułu jest identyfikacja koncepcji zrównoważonego rozwoju jako paradygmatu we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przedstawiony problem ma charakter teoretyczno-empiryczny, oparty na analizie literatury przedmiotu, działań normatywnych i programowych oraz wyników realizacji zrównoważonego rozwoju w praktyce, na poziomie makro- i mikroekonomicznym, a także syntezie i logicznym wnioskowaniu.

## Założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju

**P**odstawą koncepcji zrównoważonego rozwoju było przekonanie, że gospodarka, środowisko i społeczeństwo pozostają we wzajemnych zależnościach, co wymaga zintegrowanego podejścia do problematyki środowiska oraz rozwoju gospodarczego i społecznego. Założenia zrównoważonego rozwoju były przedmiotem dyskusji podczas Konferencji Narodów Zjednoczonych „Środowisko i Rozwój” (zwanej Szczytem Ziemi) w 1992 roku w Rio de Janeiro, w wyniku której przyjęto kierunki działań mające na celu wprowadzenie w życie tej idei. Podczas „Szczytu Ziemi” przyjęto trzy dokumenty dotyczące zrównoważone-

go rozwoju, które były podstawą dalszych działań w zakresie realizacji tej koncepcji:

1. Deklarację określającą prawa i obowiązki państw w procesie realizacji zrównoważonego rozwoju,
2. Podstawowe zasady zrównoważonego rozwoju,
3. Zestaw ponad 2500 rekomendacji dla działań na rzecz zrównoważonego rozwoju w skali globalnej, tzw. Agenda 21 (Ministerstwo Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa, 1997).

Przyjęta na forum ONZ deklaracja oraz zasady stanowiły globalne priorytety zrównoważonego rozwoju i wymagały integracji działań w trzech kluczowych obszarach (UN, 2002):

1. Wzrost gospodarczy i równomierny podział korzyści w wyniku odpowiedzialnego, długookresowego wzrostu, który stanie się udziałem wszystkich narodów i społeczności.
2. Ochrona zasobów naturalnych i środowiska poprzez opracowanie racjonalnych ekonomicznie rozwiązań, które ograniczą zużycie zasobów i powstrzymają zanieczyszczenie środowiska dla dobra obecnych i przyszłych pokoleń.
3. Rozwój społeczny mający na celu realizację potrzeby pracy, żywności, edukacji, energii, opieki zdrowotnej, wody i systemów sanitarnych.

Założeniem zrównoważonego rozwoju jest powiązanie rozwoju gospodarczego i społecznego poprzez zapewnienie dostępu do zasobów odnawialnych oraz nieodnawialnych ze wzrostem jakości życia w czystym środowisku (Rogall, 2010, s. 62). Wzrost ekonomiczny powinien zapewniać bardziej efektywne wykorzystanie surowców i innych zasobów przyrody, racjonalizację zużycia energii i pracy, a także rozwój ekologicznych technologii i produktów oraz ochronę dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego. Surowce nieodnawialne powinny być wykorzystywane w mniejszym stopniu, a surowce odnawialne w tempie wynikającym z cyklu ich odtwarzania. Podstawowym wyznacznikiem zrównoważonego rozwoju powinna być poprawa jakości życia i dobrobytu ludności przy zachowaniu solidarności wewnątrz- i międzypokoleniowej (UN, 2002).

## Zrównoważony rozwój na poziomie makroekonomicznym

**W** Agendzie 21 – dokumencie ONZ – przyjęto rekomendacje dostosowane odpowiednio do problemów rozwoju w skali światowej, regionalnej, narodowej i lokalnej. Rekomendacje te stały się podstawą do opracowania programów Unii Europejskiej i OECD. Zrównoważony rozwój ujęty został wśród priorytetów Unii Europejskiej, m.in. w strategii *Europa 2020 – strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju* (KOM, 2010). Zgodnie ze strategią, zrównoważony rozwój oznacza wspieranie innowacji i rozwoju wiedzy, efektywne wykorzystanie zasobów, konkurencyjność i ochronę środowiska, wspieranie zatrudnienia oraz spójność społeczną i terytorialną. Również kolejny, siódmy program działań UE do 2020 r. dotyczy zrównoważonego rozwoju poprzez ochronę środowiska, przyspieszenie zasobooszczędnego rozwoju niskoemisyjnego oraz ograniczenie zagrożeń dla zdrowia i dobrostanu ludzi (UE, 2013).

W ustawodawstwie polskim zrównoważony rozwój formalnie został wprowadzony w *Konstytucji RP* w 1997 r., zgodnie z którą Polska kieruje się zasadą zrównoważonego rozwoju. W ustawie *Prawo ochrony środowiska* w 2001 r. zrównoważony rozwój został określony jako taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, aby zagwarantować możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli tak współczesnego, jak i przyszłych pokoleń (Dz.U. 2008, Nr 25, poz. 150).

*Strategia zrównoważonego rozwoju Polski do 2025 roku*, przyjęta w 2011 r., zakłada działania mające na celu wzrost gospodarczy przy równoczesnym zapobieganiu degradacji środowiska, zachowaniu bioróżnorodności oraz wykorzystywaniu zasobów naturalnych, które nie narusza równowagi ekologicznej (Ministerstwo Środowiska, 2011). Strategia ta miała stworzyć ramy zapewniające taką politykę, która stymulować będzie zmianę wzorców konsumpcji i produkcji w kierunku ograniczania zużycia zasobów naturalnych.

Zrównoważony rozwój Polski również znalazł miejsce wśród ważnych problemów uwzględnionych w *Planie na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju* (Ministerstwo Rozwoju, 2016). Szczególną wagę przywiązuje się w nim do wyrównywania szans rozwoju różnych grup społecznych i sprawiedliwości wewnątrzpokoleniowej, cel zrównoważonego rozwoju dotychczas w małym zakresie uwzględniany.

Na forum ONZ podczas cyklicznych sesji rekomendacje zrównoważonego rozwoju są systematycznie weryfikowane i aktualizowane. Podczas 70. Sesji Zgromadzenia Narodów Zjednoczonych w 2015 r. przyjęta została *Agenda na rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030* wskazująca 17 zaktualizowanych celów w skali globalnej i kilkadziesiąt zadań do ich osiągnięcia (ONZ, 2015). Agenda 2030, obok ważnych globalnych celów, jak: zdrowie, edukacja, wyżywienie i bezpieczeństwo, wskazuje konkretne cele gospodarcze, społeczne i środowiskowe, które mają stworzyć podstawy do zrównoważonego rozwoju dla poszczególnych krajów

(Hák i in., 2016, s. 569). Działania Polski na rzecz zrównoważonego rozwoju w perspektywie 2030 roku, które zostały sformułowane w *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*, zakładają nowy model rozwoju z wykorzystaniem czynników konkurencyjnych przy zapewnieniu udziału i korzyści wszystkim grupom społecznym. Ocena poziomu realizacji celów zrównoważonego rozwoju w perspektywie 2030 r. w Polsce jest przedmiotem analizy w skali makroekonomicznej (rys. 1).

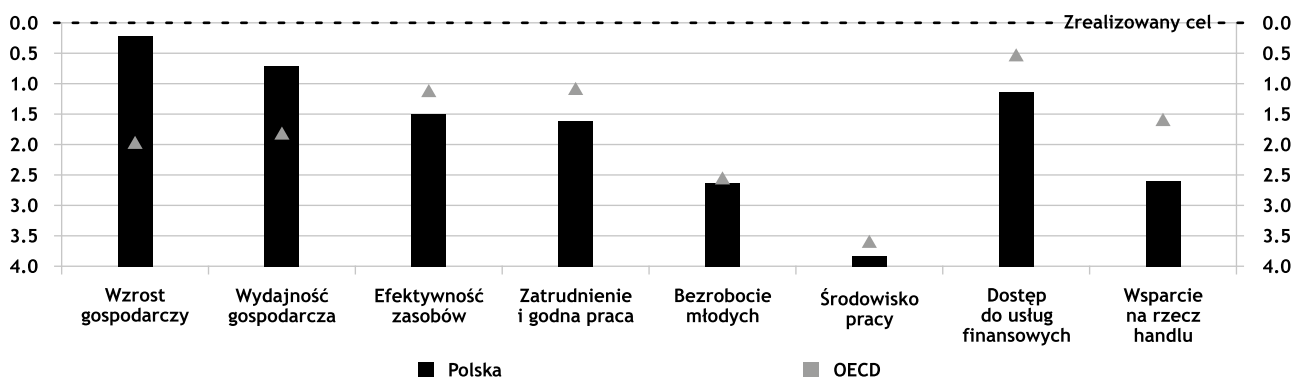
Realizacja celów zrównoważonego rozwoju w Polsce w porównaniu z innymi państwami OECD wskazuje na osiągnięcie dobrego wzrostu i wydajności gospodarczej (OECD, 2017). Natomiast we wszystkich innych obszarach potrzebne są działania wspierające, nie tylko w Polsce, ale i w pozostałych państwach OECD, jak np. w zakresie aktywizacji zawodowej młodych ludzi i poprawie warunków pracy. Efekty na poziomie krajowym są rezultatem szerokiego spektrum działań, wśród których udział przedsiębiorstw w realizacji zrównoważonego rozwoju jest decydujący.

## Zrównoważony rozwój na poziomie mikroekonomicznym

W założeniach zrównoważonego rozwoju podkreśla się systemowe ujęcie gospodarki i rolę przedsiębiorstwa jako jej elementu (COM, 2000, s. 6). Zrozumienie potrzeby zrównoważonego rozwoju jako celu globalnego oraz roli przedsiębiorstwa jako najmniejszego ogniwa odpowiedzialnego za jego osiągnięcie jest podstawowym zadaniem polityki makroekonomicznej. K. Kuciński (2009, s. 16) stawia tezę, że zrównoważony rozwój, chociaż uwarunkowany jest makroekonomicznie, to kreowany mikroekonomicznie.

Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw wyznaczają trzy podstawowe zasady:

- rolą przedsiębiorstw jest tworzenie wartości i wspieranie rozwoju ekonomicznego,
- funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw zależy od efektywności wykorzystania zasobów środowiska,
- podstawą funkcjonowania przedsiębiorstw są dobre relacje społeczne z otoczeniem oparte na wspólnych korzyściach.



Objaśnienia: W badaniu przyjęto znormalizowane oddalenie od wartości docelowej (im wyższy słup, tym lepszy wynik)

Rys. 1. Realizacja celów zrównoważonego rozwoju w Polsce na tle krajów OECD  
Źródło: OECD (2017)



Wzrost złożoności otoczenia, a zwłaszcza dynamika i wielowymiarowość zmian prowadzi do zwiększenia ryzyka związanego z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw ulegają dynamicznym zmianom i powodują wytrącanie organizacji ze stanu zrównowżenia. Jednakże jeżeli równowaga pomiędzy elementami wewnętrznymi organizacji ulegała zakłóceniu, to były to okresy krótkotrwałe i następowały przejścia do kolejnego stanu zrównowżenia (Przychodzień, 2013, s. 3–7). Obecnie warunki funkcjonowania organizacji zmieniają się w sposób nieprzewidywalny. Zmiana zewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw i rozszerzenie horyzontu ich otoczenia stanowi narastające zagrożenie ich równowagi (Kuciński, 2009, s. 10). Przejście do kolejnego stanu równowagi wymaga transformacji w obszarze poszczególnych elementów procesów, procedur, strategii. Równowaga oznacza również warunek i wiąże się z określeniem pewnych wartości progowych, satysfakcjonujących wszystkie strony układu, w tym przypadku interesariuszy przedsiębiorstwa. Równowaga osiągnięta jest poprzez wypracowanie konsensusu pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem zewnętrznym oraz w obszarze poszczególnych elementów wewnętrznych. W dochodzeniu do stanu równowagi przedsiębiorstwo dostrzega coraz bardziej znaczenie relacji z interesariuszami. Zrównoważony rozwój musi zakładać także rozwój aksjologiczny, czyli oparty na systemie wartości (Borys, 2005, s. 68–72). Tworzenie wartości dla interesariuszy jest podstawowym założeniem społecznej odpowiedzialności, będącej wkładem w zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa.

Czy równowagę rozpatrywaną jako korelat koncepcji zrównoważonego rozwoju na poziomie przedsiębiorstwa charakteryzuje ten sam zbiór cech (atrybutów) równowagi? Odpowiedzią na pojawiające się zakłócenia równowagi są innowacyjne zmiany w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa pod wpływem czynników zewnętrznych, np. wyzwania wynikające z polityki gospodarczej kraju, lub czynników wewnętrznych, np. poprzez dążenie do efektywności ekonomicznej i ekologicznej. Działania w skali makroekonomicznej wyznaczają uwarunkowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw. Z kolei konieczność zapewnienia efektywności działalności i odpowiedzialnego rozwoju staje się determinantą wewnętrzną zarządzania przedsiębiorstwem.

## Ocena i raportowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw

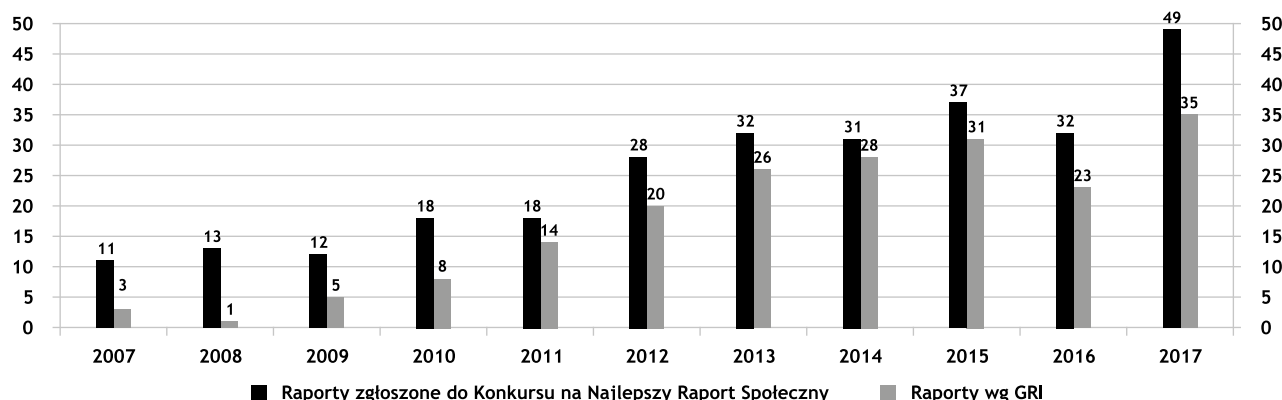
**P**rzedsiebiorstwa postrzegają zrównoważony rozwój z jednej strony jako element brzegowych warunków ich działania, a z drugiej staje się on przesłanką budowy ich misji i generatorem atrakcyjnego dla nich rynku (Kuciński, 2009, s. 18). Nie chodzi tylko o wykorzystanie zrównoważonego rozwoju do kreowania wizerunku przedsiębiorstwa, ale o działanie zgodne z jego zasadami.

W kształtowaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw szczególne miejsce odegrała koncepcja *Triple Bottom Line* (TBL) wprowadzona w 1994 r. przez J. Elkingtona, następnie rozwinięta i wyjaśniona w 1999 r. (Elkington, 1994 za: Chandler, 2017, s. 422). Również W. Visser (2007, s. 20–29) wskazywał na znaczącą rolę J. Elkingtona w transformacji koncepcji na poziom przedsiębiorstw poprzez upodmiotowienie ich w odpowiedzialności za zrównoważony rozwój, poprzez wskazanie przedsiębiorstw jako podmiotu odpowiedzialnego nie tylko za wyniki finansowe, ale za społeczeństwo i środowisko. Według koncepcji TBL, czyli potrójnej linii przewodniej, należy dokonać pomiaru trzech wymiarów działalności przedsiębiorstwa: ekonomicznego, społecznego i środowiskowego. Metoda potrójnej linii pomiaru przyczyniła się do upowszechnienia koncepcji zrównoważonego rozwoju i była inspiracją rozszerzenia zakresu ujawniania informacji przedsiębiorstw do powstania popularnego obecnie raportowania wyników niefinansowych.

Najbardziej znanym standardem ujednoliconych zasad sprawozdawczości w tym zakresie są wytyczne do raportowania zrównoważonego rozwoju Global Reporting Initiative (GRI) (Dilling, 2010, s. 19–22). Pierwsze wytyczne wydane zostały w 2000 r., a w kolejnych latach był rozszerzony zakres raportowania i w 2013 r. wprowadzono czwartą zintegrowaną wersję G4, która w większości została przeniesiona do najnowszych GRI Standards (GRI, 2017). GRI Standards są dostępne od 1.07.2018 r. do wykorzystania w całości lub w wybranym zakresie, wybierając dwa poziomy raportowania: poziom podstawowy (*core*) lub poziom rozszerzony (*comprehensive*), odpowiednio do specyfiki organizacji. Każde zastosowanie Standardów lub ich części wymaga poinformowania GRI, a także udokumentowania procesu wyboru obszarów raportowania, opisu metody definiowania zawartości raportu oraz udziału interesariuszy w procesie raportowania.

Liczba przedsiębiorstw, które opracowują i publikują raporty zrównoważonego rozwoju systematycznie rośnie. W latach 2007–2016 w bazie GRI zarejestrowano 159 raportów zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw działających w Polsce, a na świecie 9467 (GRI, 2017). W Polsce, w Konkursie na Najlepszy Raport Społeczny w latach 2007–2017 zgłoszono 281 raportów, z czego 194 (69%) dotyczyło zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, opracowanych według wytycznych GRI (FOB, 2018) (rys. 2).

Z danych przedstawionych na rysunku 2 wynika, że liczba raportów zrównoważonego rozwoju zgłoszonych w konkursie rośnie. Jednak jest to tylko „wierzchołek góry lodowej”, który dotyczy największych i najlepiej raportujących i komunikujących zrównoważony rozwój przedsiębiorstw, które biorą udział w konkursie. Najwięcej raportów zrównoważonego rozwoju opublikowały branże: energetyka (39), branża spożywcza (37) oraz surowce i paliwa (29). Branże, które z natury swojej działalności uznane są jako obciążające dla środowiska, chcą informować interesariuszy o podejmowanych działaniach w zakresie ochrony środowiska i budować swój wizerunek jako wrażliwy społecznie. Przedsiębiorstw, które prowadzą działalność zgodnie z zasadami zrównoważonego



Rys. 2. Liczba raportów zgłoszonych w Konkursie na Najlepszy Raport Społeczny w latach 2007-2017.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: FOB, 2018, <https://odpowiedzialnybiznes.pl>, data dostępu: 16.06.2018r.

rozwoju i dokonują pomiaru oraz komunikowania wyników, jest coraz więcej. Jedynie zakres i sposób ujawniania informacji jest zróżnicowany (Adamczyk, 2016, s. 20–23). Od 2017 r. zgodnie z nowelizacją *Ustawy o rachunkowości* obowiązek ujawniania wyników niefinansowych dotyczy dużych przedsiębiorstw o zatrudnieniu ponad 500 osób, co wpłynie na publiczny wymiar ujawniania wyników zrównoważonego rozwoju (Dz.U. 2017, poz. 61).

### Interpretacja zrównoważonego rozwoju jako paradygmatu zarządzania przedsiębiorstwem

**P**aradygmaty, czyli ogólne ważne zasady, reguły i podejścia do zarządzania w przedsiębiorstwach, mogą być sformułowane w wyniku rozwoju nauki lub doświadczeń praktyki, jako następstwa dynamicznych zmian warunków gospodarowania (Sudoł, 2012, s. 91). Kształtowanie się nowych paradygmatów przebiega powoli, gdyż wiąże się z powszechnie uznanymi poglądami. M. Gorynia (2018, s. 498, 511) w ewolucji współczesnych nauk ekonomicznych wskazuje na „wieloparadygmatowość”, rozumianą jako równoległe funkcjonowanie wielu paradygmatów badawczych. W naukach o zarządzaniu nowy paradygmat przejawia się między innymi w zmianie zasad regulujących funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw. Koncepcja jako idea lub filozofia w początkowym etapie z czasem może stać się zasadą zarządzania, czyli normą postępowania uznaną za obowiązującą, lub prawem zwyczajowym w procesach zarządzania (Lichtar-ski, 2001, s. 27). Paradygmat powinien być powszechnie akceptowany jako reguła postępowania oraz wzorzec właściwy dla danego czasu (Stankiewicz, 1998, s. 19). S. Sudoł wśród nowych paradygmatów działalności przedsiębiorstw w okresie transformacji wskazywał ochronę środowiska i oszczędne gospodarowanie nim (Sudoł, 1996), co jest obecnie jednym z podstawowych kryteriów zrównoważonego rozwoju. Zmiany zachodzące w otoczeniu gospodarczym i społecznym wpłynęły na zainteresowanie przedsiębiorstw zrównoważonym rozwojem na wielu płaszczyznach.

Kluczowym aspektem tradycyjnego paradygmatu zarządzania była poprawa produktywności przedsiębiorstwa

i zarządzanie dostępnymi zasobami w stabilnym otoczeniu. Jednak, aby przedsiębiorstwo przetrwało i odnosiło sukces w nowych warunkach, niezbędne jest uwzględnienie nowych elementów zarządzania (Mazurkiewicz, 2011). Wśród nich ważna jest akceptacja przedsiębiorstwa przez jego interesariuszy, co wpisuje się w koncepcję „optimum społecznego”, alternatywnego ujęcia w stosunku do klasycznej makroekonomii (Gorynia, 2018, s. 515). W literaturze przedmiotu zrównoważony rozwój określa się szczególnym „megaparadygmatem” współczesności (Hejduk, 2014, s. 17, 53).

Zrównoważony rozwój opiera się na podstawowych zasadach zarządzania, które predysponują go do roli paradygmatu. Są wśród nich m.in. (Sudoł, 2012, s. 90):

- działalność przedsiębiorstwa nie może być rozpatrywana bez uwzględnienia jego relacji z otoczeniem,
- podstawowym warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa w warunkach niestabilnego otoczenia jest elastyczne przystosowanie się do niego, zwłaszcza odpowiadanie na oczekiwania interesariuszy,
- przedsiębiorstwo nie może właściwie funkcjonować bez sprawnego systemu komunikowania się z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym,
- przedsiębiorstwo nie ma wyłącznie do spełnienia misji ekonomicznej, ale jego cele mają również charakter społeczny i środowiskowy.

Powstawanie paradygmatów, jak i ich funkcjonowanie może być wspierane przez otoczenie (Gorynia, 2018, s. 512). Koncepcja zrównoważonego rozwoju zrodziła się jako antidotum negatywnego wpływu działalności człowieka na środowisko. Początkowo powstała na kanwie rozważań teoretycznych, by po pewnym okresie jej doprecyzowania i operacjonalizacji została powszechnie podjęta w działalności przedsiębiorstw. Realizacja zrównoważonego rozwoju obejmuje ważne zasady, reguły i podejścia ukształtowane w wyniku konkretyzacji teorii i doświadczeń praktyki, stając się tym samym paradygmatem współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. Implementacja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem pozwala na zmniejszenie ryzyka biznesowego, poprawę efektywności ekonomicznej i ekologicznej a także poprzez pomiar i ujawnianie wyników – akceptację społeczną i dobre relacje z interesariuszami. Coraz częściej poprzez komunikowanie realizacji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa wykorzystują tę formę kontaktu do

tworzenia modeli biznesowych. Efektem współpracy przedsiębiorstw z interesariuszami są nowoczesne rozwiązania w sferze innowacji produktowych i procesowych.

## Podsumowanie

**Z**równoważony rozwój początkowo jako idea, nowe uwarunkowanie zarządzania przedsiębiorstwem stał się z czasem standardem prowadzenia działalności gospodarczej. Postępowanie zgodnie z nim wzmacnia pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa poprzez wzrost efektywności ekonomicznej i ekologicznej oraz akceptację społeczną. Wynika to ze zmienności otoczenia, które wprowadza niepewność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i prowadzi do narastającego poziomu dynamiki tych zmian zarówno w przedsiębiorstwie, jak i w jego otoczeniu. W warunkach zmienności i niestabilności otoczenia podstawą bezpieczeństwa funkcjonowania przedsiębiorstw stają się dobre relacje z interesariuszami. Obecnie przedsiębiorstwa, aby osiągnąć i utrzymać pozycję konkurencyjną na rynku, muszą uwzględniać wymagania stawiane przez interesariuszy. Dlatego coraz więcej przedsiębiorstw, co staje się powszechne, nie tylko odwołuje się do zrównoważonego rozwoju w swojej misji, ale publikuje raporty odnośnie do przestrzegania jego zasad w procesie zarządzania. Realizacja i komunikowanie wyników zrównoważonego rozwoju staje się standardem współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. Zrównoważony rozwój zmienił zasady funkcjonowania przedsiębiorstw i stwarza nowe podejście do zarządzania, pretendując do roli nowego paradygmatu. Dalszych badań wymaga identyfikacja nowych obszarów działań w ramach zrównoważonego rozwoju, takich jak ekoinnowacje i rozwój produktów zrównoważonych.

**prof. dr hab. Jadwiga Adamczyk**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [jadwiga.adamczyk@uek.krakow.pl](mailto:jadwiga.adamczyk@uek.krakow.pl)**

## Przypisy

- <sup>1)</sup> „Sustainable development” w dosłownym tłumaczeniu oznacza rozwój „możliwy do podtrzymania”. W literaturze polskiej spotykane są różne określenia, jako: rozwój „zrównoważony i samopodtrzymujący”, „zrównoważony i trwały”, ale przez większość autorów zajmujących się tą problematyką i w regulacjach prawnych występuje określenie „zrównoważony rozwój”, dlatego takie określenie będzie przyjęte w artykule.
- <sup>2)</sup> W ostatnich latach ukazało się znacznie więcej badań dotyczących oceny społecznej odpowiedzialności, często błędnie utożsamianej ze zrównoważonym rozwojem.

## Bibliografia

- [1] Adamczyk J. (2001), *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Seria sepcjalna: Monografie, Nr 145, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- [2] Adamczyk J. (2016), *Raportowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), *Procesy roz-*

*woju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

- [3] Borys T. (red.), (2003), *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem*, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok.
- [4] Borys T. (2005), *Kategoria rozwoju i pojęcia pochodne. Cz. I. Czy tylko spór o semantykę?* „Problemy Ekologii”, Nr 2, s. 68–72.
- [5] COM (2000), *Challenges for Enterprises Policy in the Knowledge-driven Economy – Proposal for a Council Decision on a Multiannual Programme for Enterprise and Entrepreneurship (2001–2005)*, COM(2000)256, Final, Brussels.
- [6] Chandler D. (2017), *Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation*, Fourth Edition, SAGE Publishing.
- [7] Dilling P.F.A. (2010), *Sustainability Reporting in a Global Context: What are the Characteristics of Corporations Empirical Analysis*, „International Business & Economics Research Journal”, Vol. 9(1), pp. 19–30.
- [8] Elkington J. (1994), *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Strategies for Sustainable Development*, California Management Review, pp. 90–100.
- [9] FOB (2018), <http://raportyspoleczne.pl/biblioteka-raportow>, data dostępu: 26.06.2018 r.
- [10] Gorynia M. (2018), *Współczesne nauki ekonomiczne: tożsamość, ewolucja, klasyfikacja*, „Ekonomista”, Nr 5, s. 497–522.
- [11] GRI (2017, 2018), *GRI Standards*, <https://www.globalreporting.org/standards>, access date: 22.04.2018.
- [12] Hák T., Janoušková S., Moldan B. (2016), *Sustainable Development Goals: A Need for Relevant Indicators*, „Ecological Indicators”, No. 60, pp. 565–573.
- [13] Hejduk K. (red.), (2014), *Koncepcja sustainability wyzwaniem współczesnego zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [14] KOM (2010), *Komunikat Komisji Europa 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającemu włączeniu społecznemu*, KOM (2010) 2020, Bruksela.
- [15] Kuciński K. (red.), (2009), *Strategie przedsiębiorstw wobec wy-mogów zrównoważonego rozwoju*, SGH, Warszawa.
- [16] Lichtarski J. (2001), *Koncepcje zarządzania czy funkcje przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 27–28.
- [17] Mazurkiewicz A. (2011), *Paradygmaty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie (wybrane aspekty)*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego, Nr 19, <http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt19/33.pdf>, data dostępu: 10.04.2015 r.
- [18] Ministerstwo Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa (1997), *AGENDA 21 w Polsce. Sprawozdanie z realizacji w latach 1992–1996*, Warszawa.
- [19] Ministerstwo Rozwoju (2016), *Plan na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*, Warszawa, [www.mirr.gov.pl](http://www.mirr.gov.pl), data dostępu: 10.12.2017 r.
- [20] Ministerstwo Środowiska (2011), *Strategia zrównoważonego rozwoju Polski do roku 2025*, <http://www.access.zgwrp.org.pl/materialy/dokumenty/StrategiaZrownawazonegoRozwojuPolski/>, data dostępu: 15.11.2017 r.
- [21] OECD (2017), *Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030: w kierunku pomyślnego wdrożenia w Polsce*, <http://www.oecd.org/poland/Better-Policy-Series-Poland-Nov-2017-PL.pdf>, data dostępu 28.05.2018 r.
- [22] ONZ (2015), *Sustainable Development SUMMIT 2015*, <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/summit>, access date: 20.03.2017.





- [23] Prawo ochrony środowiska, ustawa z dn. 27 kwietnia 2001 r. wraz ze zmianami, Dz.U. 2008, Nr 25, poz. 150.
- [24] Przychodzień W. (2013), *Równowaga i jej uwarunkowania w świetle wybranych koncepcji funkcjonowania organizacji*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 3–8.
- [25] Rogall H. (2010), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju*, Wyd. Zys i S-ka, Poznań.
- [26] Sikacz H. (2017), *Sustainable Development Issues in Scientific Publications*, „Economic and Environmental Studies”, Vol. 17, No. 44, pp. 1035–1050.
- [27] Stankiewicz W. (1998), *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa.
- [28] Sudoł S. (1996), *Zmiana paradygmatów w działalności przedsiębiorstwa w procesie transformacji ustrojowej*, [w:] *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, Materiały konferencyjne, AE w Krakowie – TNOiK, Kraków.
- [29] Sudoł S. (2012), *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- [30] Światowa Komisja ds. Środowiska i Rozwoju (1991), *Nasza wspólna przyszłość*, Raport Światowej Komisji do spraw Środowiska i Rozwoju pod kierunkiem G.H. Brundtland, PWE, Warszawa.
- [31] UE (2013), <http://ec.europa.eu/environment/newprg/index.htm>, access date: 17.12.2016.
- [32] UN (2002), *Johannesburg Summit 2002. World Summit on Sustainable Development*.
- [33] Ustawa z dnia 15 grudnia 2016 r. o zmianie ustawy o rachunkowości, Dz.U. 2017, poz. 61, art. 49b.
- [34] Weiner J. (2009), *Czy istnieje równowaga w przyrodzie? Fakty i Mity*, „Wszechświat”, T. 110, Nr 7–8, s. 4–9.
- [35] Visser W. (2007), *Corporate Sustainability and the Individual. A Literature Review*, Cambridge Programme for Sustainability Leadership Paper Series, No. 1, pp. 1–15.

## Sustainable Development as a Paradigm for Modern Enterprise Management

### Summary

Sustainable development as a way of harmonized development without compromising the ability of future generations to meet their own needs was first indicated by the World Commission on Environment and Development in 1987. A prerequisite of sustainable development was to link economic growth with social and ecological development, while maintaining the quality of life in a clean environment. The assumptions of sustainable development were specified at the UN forum (Agenda 21) and have been verified and updated in the period of 30 years (Agenda 2030). The concept of sustainable development was initially addressed to enterprises, although due to operational difficulties the implementation process was running slowly.

The aim of this paper is to identify the concept of sustainable development as a paradigm in contemporary enterprises management. The discussion of assumptions and interpretation of sustainable development at micro – and macroeconomic levels enables to identify goals and evaluation criteria of sustainable development of enterprises. The evaluation of goals and achievements of sustainable enterprise development allows to recognize it as a paradigm of modern management.

### Keywords

sustainable development, enterprise, paradigm, management

# IDENTYFIKACJA PREFERENCJI DECYDENTÓW PRZEDSIĘBIORSTW ODNOŚNIE DO WYMIARÓW MODELU BIZNESU

DOI: 10.33141/po.2018.12.02

Karol Kuczera

## Wprowadzenie

**A**rtykuł jest częścią szerszych badań związanych z opracowaniem metody racjonalizacji rozwoju przedsiębiorstw, szczególnie mikro i małych, w drodze wirtualizacji. Prace nakierowane zostały na kompleksowe wykorzystanie wielokryterialnych metod decyzyjnych w celu identyfikacji wzorców zachowań zwiększających prawdopodobieństwo sukcesu wyrażone w postaci konkurencyjności. Stosowanie opracowywanej metody skutkować ma budową dla wybranych środo-

wisk biznesu temporalnej bazy wiedzy. Baza opisująca reguły zachowania firm i ich konsekwencje w postaci konkurencyjności stanowić może punkt wyjścia dla rekomendacji dotyczących scenariuszy rozwojowych. Pozwolić może na wskazanie, jakich konsekwencji można oczekiwać, przyjmując różne scenariusze zmian modelu biznesu w drodze wirtualizacji działalności oraz jakie postępowanie pozwoli mniejszym kosztem osiągnąć lepszy wynik.

Istotnym elementem podjętych działań jest identyfikacja preferencji decydentów przedsiębiorstw w stosunku do wymiarów metamodelu biznesu. Jest on wzorowany na modelu organizacji wirtualnej A. Mowshowitza (1986), ogólniejszy i stabilniejszy niż modele biznesu, prezentujący jednocześnie ogólną orientację biznesową firmy, która ma istotny wpływ na kształtowanie i zarządzanie efemerycznymi modelami biznesu w dynamicznych warunkach gospodarowania. Wiedza o indywidualnych preferencjach reprezentowanych przez poszczególne podmioty objęte badaniem pozwala na otrzymanie preferencji demokratycznych – punktu widzenia danej zbiorowości. Otwiera to możliwość odniesienia się decydentów poszczególnych organizacji i analizy rozbieżności ich preferencji w stosunku do preferencji całej zbiorowości, a w dalszej kolejności także podmiotów o wybranych charakterystykach. Działanie takie, zakładające oparcie się na sprawdzonych w danych warunkach rozwiązaniach, wydaje się być wartościowe na drodze do poszukiwania i racjonalizacji ścieżek rozwojowych organizacji, szczególnie w warunkach ograniczonych możliwości identyfikacji złożonych relacji rynkowych i ich zmian.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie możliwości identyfikacji preferencji decydentów przedsiębiorstw wybranego środowiska biznesu w odniesieniu do wymiarów proponowanego metamodelu biznesu oraz wykorzystanie uzyskanych danych do analizy potencjalnych kierunków zmian nakierowanych na wzrost konkurencyjności.

Kolejne etapy, rozszerzające i uzupełniające analizę, związane są z wynikami zastosowania pozostałych, proponowanych w zintegrowanym podejściu, metod wielokryterialnych – ELECTRE TRI do klasyfikacji badanych podmiotów oraz zbiorów przybliżonych do poszukiwania wzorców zachowań i ich konsekwencji. Etapy te wykraczają jednak poza ramy niniejszej publikacji.

## Kontekst podjętych badań – wirtualizacja biznesu

Rozwój technologii cyfrowych i ich konsekwentne przenikanie do świata biznesu kształtują wzajemną zależność technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) oraz zarządzania organizacjami. Możliwości oferowane przez ICT oddziałują na mechanizmy organizacji biznesu i zarządzania nim, co z kolei stawia coraz to nowe wymagania wobec ICT, wpływając na jego rozwój. Ten samonapędzający się mechanizm zmian nie omija również aspektów społecznych. Zarysowuje się postępująca interakcja i współpraca o rosnącej interdyscyplinarności, której głównymi aktorami są ludzie (Łyżwa, Braziewicz-Kumor 2013, s. 341–352). Rola zasobów oraz technik informacyjnych jest obecnie tak duża, że przedsiębiorstwa cywilizacji informacji, aby przetrwać, zmuszone są zarządzać ciągłą zmianą (Budziejewicz-Guźlecka, 2012, s. 200). Jak zauważa J. Kisielnicki (2016, s. 17): „zastosowanie możliwości, jakie daje ICT, spowodowało, iż obecnie możemy mówić o „nowej twarzy zarządzania”, w której jednym z obliczy jest organizacja sieciowa.” Akcentuje także, iż obecny poziom rozwoju ICT pozwala uczynić kolejny

krok ku elastycznym czy zwinnym strukturom – grupom i organizacjom wirtualnym, którym jednak odpowiadać muszą adekwatne rozwiązania w zakresie zarządzania (Kisielnicki, 2015, s. 21). Organizacje, potrafiące odpowiednio wykorzystać ten trend, zyskują w ten sposób dodatkowe szanse rozwoju (Czaplewski, 2010, s. 492).

Tym samym zachodzące zmiany, będące wynikiem integracji czynników ekonomicznych i technologicznych a także społecznych, kształtują, wydaje się najsilniej dziś zarysowujące się, trendy zarządzania, wśród których wymienić należy paradygmat sieciowy i wirtualizację. Zarówno organizacje sieciowe, a szczególnie wirtualne, pomimo że analizowane są w literaturze od wielu lat, wciąż otacza aura niejednoznaczności i wieloaspektowości. Towarzyszą im trudności z uchwyceniem i zamknięciem w ramy słowne. Dzieje się tak zapewne z racji dużej dynamiki zmian przywołanych koncepcji i identyfikacji w rzeczywistości gospodarczej coraz to nowych zachowań ukazujących ich nieograniczoną pojemność.

Spśród wielu podejść, ujęć i prób definicji organizacji sieciowych i wirtualnych na potrzeby prowadzonych badań przyjęto, w pewnym uproszczeniu, że organizacje sieciowe to względnie trwałe powiązania pomiędzy podmiotami uczestniczącymi w realizacji wspólnego celu. Organizacje wirtualne, traktowane jako specjalny rodzaj sieciowych o wyższym stopniu zależności od ICT, cechują się natomiast wyższą dynamiką zmian, szybszym procesem tworzenia, możliwymi częstymi wymianami członków wchodzących w ich skład oraz rozpadem następującym niezwłocznie po realizacji celu. Organizacje wirtualne powoływane są często w celu realizacji pojedynczych, względnie krótkoterminowych projektów będących odpowiedzią na wyłaniające się okazje rynkowe, także te dotyczące jednostkowych lub małoseryjnych indywidualizowanych produktów bądź usług skierowanych do pojedynczych odbiorców (Dziembek, 2015, s. 84). Tym samym ważkim, choć również pozostawiającym pewną niejednoznaczność, kryterium rozróżniającym organizacje sieciowe i wirtualne jest dynamika zmian: powstawania, rekonfiguracji i destrukcji. Zauważyć należy, iż postępująca absorpcja ICT, konieczność radzenia sobie z narastającą presją czasu (Pluta, 2015, s. 263–275) oraz zmiennością i nieprzewidywalnością skutkują postępującą wirtualizacją działalności, co przyczynia się do zacierania się, i tak płynnych, granic pomiędzy organizacjami sieciowymi a wirtualnymi. Zaproponowane ujęcie zgodne jest z poglądami prezentowanymi przez wielu autorów, znajduje także odbicie w licznych koncepcjach pokrewnych (np.: Camarinha-Matos, Afsarmanesh, 2003, s. 139–163; Katzy i in., 2005, s. 46).

## Model i metamodel biznesu

Wskazane trendy stanowią wyzwania dla zarządzania. Stają się impulsem dla poszukiwania rozwiązań uniezależniających strategów od prognozowania, które cechuje coraz mniejsza trafność, i szczegółowego planowania, czego wyrazem jest pojawienie się m.in. zarządzania (strategii) dynamicznego czy scenariuszowego, a także nurtu strategii wyłaniających się. Strategie coraz częściej



odnoszą się do krótszych horyzontów czasowych, a i ich zawartość traci na szczegółowości – jednoznaczne mierzniiki zastępowane są fragmentarycznymi deklaracjami (Radomska, 2013, s. 42). Planowanie strategiczne, zdaniem H. Minzberga (2003, s. 10), jawi się jako współczesny oksymoron zestawiający strategię opierającą się o interakcje, uczenie się, dyskutowanie, kreatywność, ośnienie itp., będącą miękkim procesem z planowaniem próbującym ten proces sformalizować, co już przy pierwszych próbach prowadzi do jego utraty. Nacisk kładziony jest na elastyczność i reagowanie na obserwowane zmiany i okazje.

W świetle przedstawionych wybranych tendencji wartościową i zdobywającą rosnącą popularność koncepcją zdaje się być model biznesu. Jak zauważa B. Nogalski (2009, s. 34–37), stanowi on wspólny mianownik warunków kryzysu (turbulentności), towarzyszących współczesnym przedsiębiorstwom oraz zasad i sposobów funkcjonowania w takich okolicznościach, a jednocześnie konkretyzuje wiele mglistych treści nadawanych dotychczas pojęciu strategii. Również w odniesieniu do koncepcji modelu biznesu, młodej i dynamicznie ewoluującej, ujawniły się różne podejścia i interpretacje o sporym zróżnicowaniu (przykładowe zestawienie definicji modelu biznesu znaleźć można np. w: Jabłoński, 2014, s. 24–27). M. Duczkowska-Piasecka (2012, s. 57–58) wyróżnia trzy grupy autorów zajmujących się tym zagadnieniem. Pierwsza grupa podejmuje próby zdefiniowania tego pojęcia, przy czym autorzy ci stoją na stanowisku, że każdy rozumie przez nie inne treści, grupa druga stara się określić konstrukcję modelu biznesu, trzecia zaś skupia się na kryteriach wyodrębniania poszczególnych modeli.

W obliczu znaczącej różnorodności podejść do definiowania i charakteryzowania koncepcji modelu biznesu dostrzec można zbieżne przekonanie, iż powinien on informować o segmentach klientów, oferowanej im wartości, sposobie tworzenia produktów czy usług z uwzględnieniem zasobów i kluczowych partnerów. Wielu autorów wskazuje także konieczność identyfikacji sposobów generowania przychodów oraz opisu struktury kosztów. Model biznesu wskazywać powinien miejsce przedsiębiorstwa w łańcuchu tworzenia wartości oraz reguły relacji z partnerami i klientami. Ma to szczególne znaczenie w kontekście przywołanej sieciowości i wirtualizacji gospodarki – powszechnej współpracy.

Sieciowość oraz wirtualizacja tworzą zupełnie nową przestrzeń potencjalnych konfiguracji biznesowych – modeli biznesu (Bask i in., 2010, s. 160). Skutkują jednocześnie wchodzeniem organizacji do wielu sieci zależności i możliwością pełnienia w nich różnorodnych ról, przy czym angażowanie się może mieć charakter (względnie) stały lub tymczasowy, tak jak same sieci mogą być (względnie) stałe, jak również powstawać na potrzeby konkretnych krótkotrwałych przedsięwzięć (Mastalerz, 2016, s. 17–18). Oznacza to realizację, często w tym samym czasie, wielu różnych modeli biznesu. Rekonfiguracje dynamicznych sieci zależności wymuszają ponadto zmiany w realizowanych modelach. Ta swego rodzaju efemeryczność modeli biznesu powoduje, iż są one trudne do uchwycenia, analizy i badania. Wydaje się jednak, że wszystkim modelom re-

alizowanym w danym przedsiębiorstwie towarzyszą pewne ogólne i uniwersalne wartości, intencje i nastawienie decydentów organizacji. Są przejawem ich punktu widzenia, skłonności do współpracy i ryzyka, otwartości na nowości bądź zapobiegawczości, poziomu zaufania w kontaktach z partnerami, także nowymi i w nowych sytuacjach. Wynikają z postaw czy też modeli mentalnych, czyli dominującej logiki menedżerów przedsiębiorstwa (Prahalad, Krishnan, 2010, s. 42).

Przedstawiony tok rozumowania pozwala sądzić, iż trafny i możliwy do zaakceptowania przez zwolenników różnych „obrazów” koncepcji modelu biznesu ujęciem może być dwupoziomowe spojrzenie na to zagadnienie. Poziomem wyższym, ogólniejszym niech będzie metamodel biznesu. Proponuje się, przyjmując, że rozwój przedsiębiorstw w znacznej mierze dotyczy ich wirtualizacji, postrzegać go przez pryzmat modelu organizacji wirtualnej A. Mowshowitza, uważanego za twórcę pojęcia organizacji wirtualnej<sup>1</sup>. Model ten wraz z towarzyszącymi mu paradygmatami, wynikającymi z nich konsekwencjami strukturalnymi oraz mechanizmem wymiany<sup>2</sup> zdobył w zarządzaniu zauważalną popularność, wykorzystywany był w wielu opracowaniach dotyczących wirtualizacji organizacji. W niniejszej pracy przyjęty został jako fundament teoretyczny. Tym samym metamodel biznesu opisywany jest przez cztery wymiary wskazanego modelu organizacji wirtualnej dotyczące: (1) specjalizacji i modularności, (2) tymczasowych i luźnych relacji kształtujących sieci współpracujących podmiotów, (3) zaufania precyzującego zasady współpracy oraz (4) technologii ICT traktowanej często jako stymulator zachodzących zmian (szerszy opis wymiarów znajduje się w punkcie prezentującym wyniki badań).

Identyfikacja preferencji decydentów przedsiębiorstw wobec wymiarów przyjętego modelu organizacji wirtualnej pozwolić ma na opis ich nastawienia odnośnie do kierunków i stopnia rozwoju firm w drodze wirtualizacji, na odkrycie dominującej logiki tworzenia modeli biznesu, ogólnej orientacji biznesowej firmy, np. nastawienia na specjalizację i współpracę czy raczej na możliwie duży udział własny w łańcuchu tworzenia wartości, skłonności do tymczasowej współpracy i możliwie częstych wymian partnerów (mechanizm wymiany optymalizujący łańcuch tworzenia wartości) czy raczej do kooperacji długofalowej z ograniczoną liczbą sprawdzonych podmiotów. Preferencje te, będące odbiciem skłonności i wartości wyznawanych przez decydentów firm ujawniają kierunki konstruowania modeli biznesu.

Tak rozumiany metamodel biznesu staje się punktem wyjścia do tworzenia i modyfikowania wielu modeli biznesu jako reakcji na zachodzące zmiany warunków gospodarowania oraz identyfikowane okazje rynkowe (Łyżwa, Kanabrocka, 2014). Modele te stanowią doprecyzowanie metamodelu z uwzględnieniem konkretnych celów i warunków, dla jakich powstają. Wysunięta propozycja znajduje odzwierciedlenie w nowej formule zarządzania strategicznego zaproponowanej przez T. Davenporta i innych: „strategii gotowej do zarządzania wieloma modelami biznesu w celu podtrzymania



lub destrukcji wartości innowacji we współpracującym przez sieć biznesie” (Duczkowska-Piasecka, 2012, s. 25). Tak rozumiany metamodel biznesu ze względu na swoją względną stabilność postrzegany może być jako wdzięczna domena badań, w przeciwieństwie do szczegółowych modeli biznesu, wobec których za sprawą postępującej wirtualizacji obserwuje się rosnącą dynamikę zmian oraz efemeryczność. Odwołanie się do modelu A. Mowszowitza stanowi w pracy element spajający paradygmat sieciowy i wirtualizację biznesu z koncepcją modeli i propozycją metamodelu biznesu.

## Metoda badawcza

**W** ramach prowadzonych przez autora badań, których celem jest opracowanie koncepcji zintegrowanego podejścia do wirtualizacji rozwoju mikro- i małych przedsiębiorstw nakierowanego na wzrost poziomu konkurencyjności przeprowadzono badania ankietowe ukierunkowane na identyfikację wzorców zachowań firm (metamodeli biznesu) w kontekście przyjmowania wirtualnej organizacji działalności, wskazania zachowań wygrywających (poprzez zestawienie ich z konkurencyjnością badanych firm) oraz określenie na tej podstawie referencyjnych ścieżek rozwojowych zwiększających szansę sukcesu.

Założono, iż proponowane narzędzie racjonalizacji rozwoju wymaga podejścia sytuacyjnego i stosowane może być w poszczególnych środowiskach biznesu z uwzględnieniem ich uwarunkowań. Egzemplifikację zdecydowano się zrealizować wśród członków Stowarzyszenia Klaster ICT Pomorze Zachodnie działającego przy Szczecińskim Parku Naukowo-Technologicznym Pomerania. O wyborze zdecydował m.in. fakt, iż podmioty te funkcjonują w zbliżonych warunkach, reprezentują wspólny sektor gospodarki, a zagadnienia związane z ICT, współpracą i wirtualizacją nie są im obce. Zaproszenie do badań skierowano do 73 z 80 członków Klastra, firm, które działają na zasadach rynkowych, z czego wywiady zrealizowano w 51 (70%) podmiotach. Trzy z firm ze względu na niekompletne odpowiedzi nie podlegały dalszym analizom. Badania realizowane były w okresie kwiecień-wrzesień 2015 r. techniką PAPI (ang. Paper And Pen (Personal) Interview) w zdecydowanej większości podczas spotkań i rozmów bezpośrednich. Wywiady przeprowadzono z właścicielami, prezesami lub członkami zarządu. Zgodnie z obowiązującymi standardami, 33 podmioty uznano za mikro, 15 za firmy małe.

Procedurę zbierania i przetwarzania danych oparto na zintegrowanym wykorzystaniu wyróżniających się metod wielokryterialnego wspomaganie decyzji reprezentujących zarówno szkołę amerykańską (metoda AHP T. Saaty'ego), europejską (metoda ELECTRE TRI B. Roya), jak i polską (teoria zbiorów przybliżonych T. Pawłaka). Uzupełniające się użycie wybranych metod umożliwia pełniejsze spojrzenie na badaną rzeczywistość niż w przypadku zastosowania pojedynczych metod, przyczynia się także do wykorzystania ich silnych stron przy eliminowaniu słabości. Dobrane metody są pomocne w uzyskaniu odpowiedzi na pytania: jakie decydenci mają preferencje?

(AHP), jakie tworzą profile w zarządzaniu? (ELECTRE TRI) oraz czym kierują się dokonując wyboru? (teoria zbiorów przybliżonych). W niniejszym opracowaniu uwaga skupiona jest na identyfikacji preferencji decydentów przedsiębiorstw odnośnie do wymiarów metamodelu biznesu, aspektów, na jakie kładą szczególny nacisk.

Podkreślić należy, iż celem prowadzonych prac jest konstrukcja procedury racjonalizacji rozwoju przedsiębiorstw w drodze ich wirtualizacji. Procedura ta w założeniu wykorzystywana może być w poszczególnych środowiskach biznesu, identyfikując zachowania zwiększające prawdopodobieństwo sukcesu oraz te, których należy się wystrzegać. Wśród ograniczeń metody wskazuje się znaczną ostrożność przy ekstrapolowaniu wniosków z danego środowiska biznesu do innego, o odmiennych uwarunkowaniach. Tym samym zebrany materiał empiryczny na tym etapie prac służy do egzemplifikacji użyteczności proponowanego podejścia, nie zaś do wskazania wzorcowych zachowań dla ogółu podmiotów gospodarujących. Tym samym jego aktualność nie powinna wzbudzać zastrzeżeń.

## Wyniki badań i przykład ich wykorzystania

**J**ak zauważa autor metody T. Saaty, powołując się na badania psychologiczne (Miller, 1956, s. 81–97; Saaty, Ozdemir, 2003, s. 233–244; Shiffrin, Nosofsky, 1994, s. 357–361), ludzie mają poważne problemy z rozróżnianiem oraz wartościowaniem elementów z podanych im zbiorów<sup>3</sup>, dlatego też AHP redukuje złożone wybory do serii prostych porównań parami. Tym samym metoda stara się odpowiadać biologicznym i psychologicznym aspektom decyzyjnym ludzi, ułatwiając zarówno uchwycenie norm oceny przechowywanych w pamięci decydentów, jak i opis decyzji w sposób normatywny (dobre, złe, lepsze, gorsze).

Z przyjętych wymiarów metamodelu biznesu utworzono wszystkie możliwe kombinacje par. Dla każdej z nich respondenci wskazywali, który z elementów pary uważają za istotniejszy (który preferują) i z jaką intensywnością w stosunku do drugiego elementu. Po wypełnieniu procedury postępowania przewidzianej w metodzie otrzymano preferencje ankietowanych odnoszące się do poszczególnych wymiarów, na ich podstawie w drodze uśredniania otrzymano demokratyczne preferencje badanego środowiska biznesu:

- Specjalizacja i modułowość – rozwijanie kompetencji wyróżniających organizację w wybranym obszarze działania i gotowość do współpracy z innymi wyspecjalizowanymi przedsiębiorstwami w celu oferowania klientom atrakcyjnych produktów i usług – 29%.
- Tymczasowe i luźne relacje kształtujące sieci współpracujących podmiotów – doraźna współpraca z partnerami (często wieloma), także rozproszona przestrzennie – 12%.
- Zaufanie precyzujące zasady współpracy – oferowanie wysokich kompetencji i dotrzymywanie ustaleń oraz otwartość, szczerość i gotowość do zaufania kooperantom, także w nowych sytuacjach – 43%.
- Technologia ICT – intensywne wykorzystywanie ICT, zarówno wewnątrz organizacji, jak i do współpracy z partnerami – 17%.

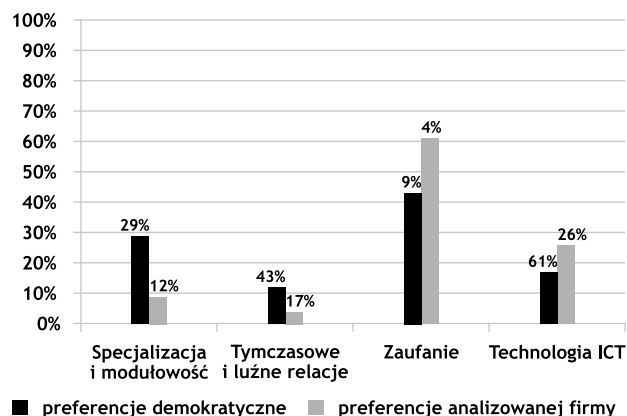
Ujawnione wartości wskazują silną preferencję dla zaufania, a także wyróżniającą się pozycję specjalizacji i modułowości. Pozostałe dwa wymiary modelu osiągnęły wyrażnie słabsze rezultaty. W wielu przypadkach ankietowani odnosili się do kwestii zaufania, podkreślali, iż jest ono niezbędne do współpracy, a jednocześnie ułatwia ją i redukuje jej koszty, nie wchodzi się bowiem w relacje z kimś, komu nie można zaufać. Niskie preferencje dla ICT wynikają w dużej mierze, co znalazło potwierdzenie w rozmowach, z faktu, iż badane przedsiębiorstwa działają na rynkach silnie związanych z technologią. Inna część badań ujawniła, że intensywnie wykorzystują one narzędzia teleinformatyczne, jednocześnie wskazując, że technologia „jest jak powietrze”, „po prostu jest i się jej nie zauważa”<sup>4</sup>. Nie stanowi więc wyróżnika czy aspektu biznesu, do którego należy przywiązywać szczególną wagę. W tym kontekście otwarte pozostaje pytanie o nastawienie do technologii i pozostałych wymiarów w mniej „technologicznych” sektorach.

W kontekście otrzymanych wyników zwrócono uwagę na jeden z podmiotów biorących udział w badaniu, który w ocenie konkurencyjności, rozpatrywanej przez pryzmat 22 czynników, osiągnął (w zdyskretyzowanej skali zawierającej wartości: niski, średni, wysoki) niski wynik. Niski wynik ujawnił się również m.in. w ocenie rentowności, która jest jednym z aspektów syntetycznie postrzeganej konkurencyjności, a jednocześnie może mieć ważne znaczenie dla istnienia firmy na rynku.

Dokonane zestawienie demokratycznych preferencji środowiska i wyróżnionej organizacji ujawniło znaczne zróżnicowanie ocen (rys. 1), które dla rozważanego podmiotu przyjęły wartości:

- Specjalizacja i modułowość – 9%;
- Tymczasowe i luźne relacje kształtujące sieci współpracujących organizacji – 4%;
- Zaufanie precyzujące zasady współpracy – 61%;
- Technologia ICT – 26%.

Odnosić należy, że metoda AHP pozwala na weryfikację spójności opinii wyrażanych przez ankietowanych. W tym celu obliczany jest wskaźnik niespójności, który, według wstępnych prezentacji metody, nie powinien przekraczać wartości 10%, choć obecnie toczące się dyskusje dopuszczają jego większą wartość, zaznaczając jednak, iż świadczy to o pewnych wątpliwościach czy niejasnościach respondentów w postrzeganiu ocenianego obszaru. Konstruując wskaźnik, T. Saaty był przekonany, że pewna niekonsekwencja jest immanentną cechą ludzi oraz naturalnym czynnikiem procesów oceny i pewien jej stopień jest wręcz wskazany, gdyż bez niej nowa wiedza wpływająca na ewolucję poglądów nie byłaby przyjmowana. Nazbyt jednak wysoki jej poziom sugeruje, iż albo w procesie operacjonalizacji problemu mogły zostać popełnione błędy lub też zastrzeżenia budzi wiarygodność respondenta (Gospodarowicz, 1997, s. 96). W przypadku analizowanego podmiotu współczynnik niespójności jedynie nieznacznie przekroczył wartość 10%, co pozwala traktować poglądy respondenta w badanym obszarze jako spójne i wyważone.



Rys. 1. Zestawienie preferencji demokratycznych oraz analizowanego przedsiębiorstwa  
Źródło: opracowanie własne

Najwyższe preferencje wśród wyróżnionych wymiarów zidentyfikowane zostały w stosunku do zaufania. Wymiar ten był najwyżej oceniany przez 55% podmiotów badanego środowiska, wzbudzał także wyraźne emocje i zainteresowanie wśród ankietowanych, co widoczne było m.in. za sprawą licznych komentarzy, nawiązujących także do tymczasowości i luźnych relacji. Zauważano, iż nie nawiązuje się współpracy z kimś, komu nie można zaufać, a jednocześnie zaufanie wyraźnie obniża koszty tejże współpracy. Ścisła formalizacja kontraktów jest relatywnie droga, oparcie się na nich skutkuje często skupianiem uwagi na kontroli wywiązywania się przez partnerów z zapisów w nich zawartych zamiast na właściwej pracy, a w razie konfliktów, egzekwowanie ujętych w kontraktach ustaleń i tak jest mało skuteczne i generuje dodatkowe koszty. Stąd oparcie współpracy na zaufaniu jako alternatywie do precyzyjnych kontraktów, w ocenie wielu ankietowanych, jawiło się jako atrakcyjny i pożądany kierunek, a samo zaufanie jako ważki element biznesu. Potwierdzają to również badania innych autorów, z których wynika, że wzajemne zaufanie jest konieczne do kreowania przyjaznych i trwałych relacji między członkami organizacji sieciowych (Chorób, Chorób, 2015, s. 47–49). Oczywiście decydenci organizacji świadomi są także delikatnej granicy pomiędzy nadmiernym zaufaniem a naiwnością i ryzykiem płynącym z jej bezkrytycznego przekraczania. Również przedstawiciel analizowanego przedsiębiorstwa wyraźnie akcentował potrzebę zaufania, zauważając, iż jego brak prowadzi do sytuacji, w której „lepiej dać coś do zrobienia komuś, kogo się już zna, niż szukać kogoś nowego, lecz nieznanego”. Sytuacja taka znacząco ogranicza nawiązywanie nowych kontaktów biznesowych oraz tymczasową współpracę. Ogranicza budowę oraz wchodzenie w sieci zależności i możliwości i korzyści, jakie z tego tytułu płyną. W kontekście zagadnienia zaufania i współpracy wskazać można, iż analizowany podmiot jest mikrofirmą, której łączna liczba właścicieli i pracowników wynosi 5 osób. Ponadto zadeklarowano współpracę z 12 stałymi partnerami, a także średnio w ciągu roku z 5 partnerami na potrzeby konkretnych projektów. Zaznaczyć jednak należy, iż dość popularną praktyką w badanym sektorze,

nasyconym wysoko wykwalifikowanymi specjalistami, jest swoboda wyboru dana „pracownikom” odnośnie do formy świadczenia pracy. Przy znanym, stałym poziomie świadczeń, jakie przedsiębiorstwo jest skłonne ponosić, często wybierane jest samozatrudnienie optymalizujące korzyści. W przypadku analizowanej organizacji większość, a prawdopodobnie wszyscy z 12 stałych współpracowników to właśnie samozatrudnieni „pracownicy”. Tym samym można przyjąć, iż organizację „tworzy” siedemnastoosobowy zespół, wspierany okazjonalnie przez wyraźnie mniej liczną grupę tymczasowych partnerów biznesowych. Zarysowana struktura zgodna jest z preferencjami dotyczącymi specjalizacji i modułowości, czyli nastawieniem na rozwijanie kluczowych kompetencji przy mniejszym zaangażowaniu w pozostałe obszary działalności i w konsekwencji wchodzeniem w relacje z podmiotami, dla których te pozostałe obszary są kluczowymi. Dodać należy, iż jedynie 4 podmioty z badanej zbiorowości miały niższy poziom preferencji wobec wymiaru specjalizacji, u zdecydowanej większości zaś ujawniły się wyraźnie wyższe wartości. Wyjątkowo niskie preferencje zostały zidentyfikowane także w stosunku do wymiaru tymczasowych i luźnych relacji, tu jednak zbliżone preferencje prezentuje około jednej trzeciej badanych. Respondent podkreślał, że relacje wymagają zaufania, którego budowa zajmuje sporo czasu. Stąd za odczytanym nastawieniem decydentów stoi obraz organizacji cechującej się ograniczoną otwartością na relacje z partnerami biznesowymi i realizującej działania możliwie samodzielnie bądź w wyraźnie ograniczonej sieci zależności. Rozproszenie zasobów oraz niechęć do sieciowości nie sprzyja ponadto specjalizacji.

Potwierdzeniem ukazanej sytuacji jest m.in. deklaracja w kolejnej części kwestionariusza dotyczącego rzeczywistego kształtu modelu biznesu, iż w niewielkim stopniu dostrzega się we współpracy możliwość oferowania atrakcyjnych produktów/usług, szybkiej reakcji na potrzeby klientów i/lub przy stosunkowo niskich kosztach i/lub wyróżniających się jakością.

Pozostały, czwarty wymiar brany w badaniu pod uwagę odnoszący się do technologii ICT jest dość wysoko preferowany w stosunku do badanej zbiorowości. U ponad trzech czwartych podmiotów preferencje te ujawniły się na niższym poziomie. A jak już wspomniano, badane podmioty należące do sektora ICT raczej nie przypisują jej specjalnego znaczenia, traktując jako coś powszechnie występującego i wykorzystywanego. Również w analizowanym podmiocie podkreślano, iż np. wysokie nasycenie narzędziami cyfrowymi koordynującymi współpracę nie ogranicza chociażby wykorzystywania „nalepianych karteczek” lub pisania po specjalnie do tego przygotowanej ścianie.

Zidentyfikowane różnice w preferencjach analizowanego przedsiębiorstwa i środowiska biznesu stanowić mogą podstawę oraz sugestie do poszukiwania przyczyn negatywnie wyróżniających się na tle badanej zbiorowości konkurencyjności. Dalsze doprecyzowanie poszukiwań oraz sugestie dotyczące kierunków zmian możliwe są dzięki włączeniu do analizy wyników uzyskanych z pozostałych sygnalizowanych metod.

Dodać można, iż łączne spojrzenie przez pryzmat metod AHP i, wykorzystywanej również w badaniu, ELECTRE TRI (której opis i uzyskane wyniki wykraczają poza zakres niniejszej publikacji) tworzącej niezdominowaną klasyfikację wielokryterialną, pozwala zidentyfikować dość wysoką spójność pomiędzy preferencjami a rzeczywistym obrazem modelu biznesu w analizowanej organizacji. Świadczy to o swobodzie i konsekwencji decydentów, którzy kształtują ramy funkcjonowania zarządzanego przez siebie przedsiębiorstwa w zgodzie z własnymi intencjami. Rozziew sugerować mógłby wewnętrzna niespójność systemu zarządzania bądź silny wpływ czynników zewnętrznych wymuszających zachowania decydentów i ograniczających swobodę ich decydowania zgodnie z preferencjami. Istotnym uzupełnieniem obrazu badanego fragmentu rzeczywistości jest indukcja reguł decyzyjnych w oparciu o teorię zbiorów przybliżonych pozwalającą na odkrywanie wzorców zachowań prowadzących do niskiej, przeciętnej, a przede wszystkim wysokiej konkurencyjności.

## Podsumowanie

Rzeczywistość gospodarcza za sprawą m.in. dynamicznego rozwoju technologii komunikacyjnych i informacyjnych oraz jej integracji z czynnikami ekonomicznymi ulega ciągłej transformacji, stawiając coraz to nowe wyzwania w obszarze zarządzania biznesem. Nowe warunki wymagają nowych podejść, wśród których zwrócono uwagę na organizacje sieciowe i ich wirtualizację oraz koncepcję modeli biznesu. Nowych podejść oczekuje się także w stosunku do badania, analizy i wnioskowania w tym obszarze. Zarządzanie zaś, jako nauka o silnym zabarwieniu praktycznym, wskazywać powinno praktykom biznesu potencjalne mechanizmy czy zachowania szczególnie warte uwagi w poszukiwaniu możliwości rozwoju, usprawniania działań i poprawy wyników. Szczególnie wśród mikro- i małych podmiotów zaobserwować można zachowania intuicyjne, inkrementalne i oportunistyczne, także w zakresie modyfikacji modeli biznesu uwzględniających stopniową wirtualizację działań. Właściwe wydawać się może opieranie się na sprawdzonych w danej rzeczywistości, danym środowisku biznesu, rozwiązaniach. Stąd propozycja budowy benchmarkingowej bazy wiedzy realizowanej w zgodzie z ujęciem sytuacyjnym może okazać się trafnym i wartościowym podejściem pozwalającym na kształtowanie ścieżek rozwojowych w oparciu o doświadczenia i wzorce zachowań podmiotów należących do środowiska, w którym mechanizm ten został zastosowany.

Ważki element proponowanego podejścia stanowi identyfikacja preferencji decydentów przedsiębiorstw w stosunku do wymiarów modelu biznesu. Uzyskane w wybranym środowisku biznesu wyniki demokratyczne ujawniły wyróżniające się preferencje w stosunku do zaufania, a także do specjalizacji i modułowości w działaniu. Respondenci w najmniejszym stopniu chcieliby opierać swoją działalność na tymczasowych i luźnych relacjach. Pokazuje to ważność kluczowych kompetencji, chęć współpracy opartej w znacznym stopniu na zaufaniu przy





jednoczesnej ograniczonej dynamice rekonfiguracji sieci i włączania do niej nowych i nieznanym członków.

Przykładowa analiza preferencji wybranego podmiotu o niesatysfakcjonujących wynikach gospodarowania i odniesienie ich do preferencji demokratycznych badanej zbiorowości ujawnia rozbieżności i zarysowuje potencjalne kierunki zmian oraz stanowi wstęp do dalszej bardziej szczegółowej analizy z wykorzystaniem wyników uzyskanych także z pozostałych, przewidzianych w zintegrowanym podejściu, metod, nieujętych w niniejszym opracowaniu.

Podkreślić należy, iż budowa uniwersalnych „zasad n kierowujących na sukces” wydaje się ze względu na znaczne zróżnicowanie warunków działalności różnych podmiotów niemożliwa. Proponowane podejście dedykowane jest natomiast do stosowania w poszczególnych środowiskach biznesu i umożliwiać powinno ich członkom wzajemny rozwój poprzez naśladowanie najlepszych, pozytywnie weryfikowanych w praktyce gospodarczej, rozwiązań.

---

**dr Karol Kuczera**  
**Uniwersytet Szczeciński**  
**Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania**  
 e-mail: [karol@kuczera.szczecin.pl](mailto:karol@kuczera.szczecin.pl)

## Przypisy

- 1) Pierwszy zarys współczesnego spojrzenia na organizację wirtualną odnaleźć można w publikacjach O. Williamsona (1975) dotyczących m.in. wykorzystania teorii kosztów transakcyjnych oraz zależności pomiędzy innowacjami organizacyjnymi a technologicznymi, sam termin pojawił się jednak po raz pierwszy dekadę później w publikacji A. Mowshowitza (1986, s. 335–404).
- 2) Ze względu na ograniczenia objętości niniejszej publikacji poglądy A. Mowshowitza nie zostaną tu szerzej zaprezentowane, można je odnaleźć m.in. we wcześniejszych pracach autora (np.: Kuczera, 2014, s. 125–137; Kuczera, 2018, s. 280–282).
- 3) Mechanizm ten zwykle się nazywać liczbą Millera lub magiczną liczbą 7. Ograniczenia te znane są także w literaturze pod takimi pojęciami, jak zakres pamięci (*memory span*), koncentracja uwagi (*attention span*) czy pojemność kanału (*channel capacity*).
- 4) Wypowiedzi respondentów.

## Bibliografia

- [1] Bask A., Tinnila M., Rajahonka M. (2010), *Matching Service Strategies, Business Models and Modular Business Processes*, „Business Process Management Journal”, No. 1, p. 153–180.
- [2] Budziewicz-Guźlecka A. (2012), *Management of Changes in Enterprises as a Form of Adaptation to E-economy*, „Service Management”, Vol. 8, pp. 199–207.
- [3] Camarinha-Matos L., Afsarmanesh H. (2003), *Elements of a base VE infrastructure*, „Computers in Industry”, Vol. 51, No. 2, pp. 139–163.
- [4] Chorób R., Chorób E. (2015), *Informacja, wiedza i zaufanie w kreowaniu ekspansji innowacyjnych struktur integracyjnych w dobie społeczeństwa cyfrowego*, Zeszyty Naukowe

- Uniwersytetu Rzeszowskiego *Spółczeństwo, przedsiębiorstwa i regiony w dobie gospodarki elektronicznej*, Zeszyt Nr 44(4), Część 1, s. 42–53.
- [5] Czaplewski M. (2010), *Możliwości i korzyści z wykorzystania Internetu w kontaktach firm ubezpieczeniowych z klientami*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, Nr 55, s. 491–499.
- [6] Duczowska-Piasecka M. (red.), (2012), *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- [7] Dziembek D. (2015), *Analiza SWOT działalności organizacji wirtualnej*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, Nr 117, s. 83–92.
- [8] Gospodarowicz A. (red.), (1997), *Metody analizy i oceny pakietów programowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- [9] Jabłoński A. (2014), *Projektowanie modeli biznesowych przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 5, s. 21–32.
- [10] Katzy B., Zhang Ch., Löh H. (2005), *Reference Models for Virtual Organisations*, [in:] L. Camarinha-Matos, H. Afsarmanesh, M. Ollus (eds.), *Virtual Organizations*, Springer US, Boston.
- [11] Kisielnicki J. (2015), *Technologia informacyjna jako narzędzie wspomagania systemu zarządzania – analiza trendów*, „Problemy Zarządzania”, T. 1, Nr 2, s. 13–23.
- [12] Kisielnicki J. (2016), *Wpływ technologii informatycznych na tworzenie i rozwój organizacji sieciowych*, „Przegląd Organizacji”, Nr 6, s. 13–19.
- [13] Kuczera K. (2014), *Konceptualizacja konstruktów organizacji wirtualnej na potrzeby badań*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 2, s. 125–137.
- [14] Kuczera K. (2018), *Organizacja sieciowa i wirtualna*, [w:] A. Lozano Platonoff, K. Gadomska-Lila (red.), *Zarządzanie strategiczne. Kształtowanie konkurencyjności współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 261–292.
- [15] Łyżwa E., Kanabrocka A. (2014), *Współczesne wyzwania branży targowo-kongresowej*, [w:] J. Potocki, J. Ładysz (red.), *Gospodarka przestrzenna. Dylematy i wyzwania współczesności*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 339, s. 100–108.
- [16] Łyżwa E., Braziewicz-Kumor O. (2013), *Współpraca przedsiębiorstw przemysłowych z innymi uczestnikami rynku w zakresie działalności innowacyjnej*, [w:] J. Sokołowski, G. Węgrzyn (red.), *Polityka ekonomiczna*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 307, s. 341–352.
- [17] Mastalerz M.W. (2016), *Zwinne podejście do zarządzania wirtualnym zespołem projektowym*, [w:] K. Frączkowski, M.W. Mastalerz i in. (red.), *Zarządzanie zespołami projektowymi*, Texter, Warszawa, s. 6–27.
- [18] Miller G. (1956), *The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information*, „The Psychological Review”, Vol. 63, pp. 81–97.
- [19] Mintzberg H. (2003), *Unconventional Wisdom: A conversation with Henry Mintzberg*, „Leadership in Action”, Vol. 23, No. 4, pp. 8–10.
- [20] Mowshowitz A. (1986), *Social Dimensions of Office Automation*, „Advances in Computers”, Vol. 25, pp. 335–404.
- [21] Nogalski B. (2009), *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań*

problematyki zarządzania strategicznego, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.

- [22] Pluta A. (2015), *Organizacja działająca pod presją czasu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 849, Studia i Prace WNEiZ, Nr 39(4), s. 263–275.
- [23] Prahalad C., Krishnan M. (2010), *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- [24] Radomska J. (2013), *Myślenie strategiczne – modny trend czy skuteczna alternatywa dla planowania strategicznego?* „MBA CE”, Vol. 21, Nr 1, s. 41–54.
- [25] Saaty T., Ozdemir M. (2003), *Why the Magic Number Seven Plus or Minus Two*, *Mathematical and Computer Modelling*, „An International Journal”, Vol. 38, No. 3–4, pp. 233–244.
- [26] Shiffrin R., Nosofsky R. (1994), *Seven Plus or Minus Two: A Commentary on Capacity Limitations*, „Psychological Review”, Vol. 101, No. 2, pp. 357–361.
- [27] Williamson O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

## Identifying the Preferences of Decision-makers in Companies with Regard to the Dimensions of the Business Model

### Summary

The integration of economic and technology factors leads to significant changes in the organization and management of companies. Network paradigm and virtualization have dominated the normative narration. The business model is becoming a valuable management concept. The article raises the issue of identifying the preferences of decision-makers in companies with regard to the dimensions of the business model. Comparing the preferences of a particular firm with the democratic preferences of the examined business environment allows for identification and preliminary analysis of potential development paths for the firms.

### Keywords

business virtualization, business model, identification of preferences, AHP

# WPLYW WDROŻENIA RACHUNKU KOSZTÓW DZIAŁAŃ NA EFEKTYWNOŚĆ ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM TRANSPORTU DROGOWEGO

DOI: 10.33141/po.2018.12.03

Wojciech Zalewski

## Wprowadzenie

U podstaw decyzji zarządczych leży ustalenie kosztów ponoszonych w jednostce gospodarczej, ich prawidłowa ewidencja, alokacja i wreszcie interpretacja. Rachunek kosztów zatem odgrywa w przedsiębiorstwie rolę podwójną. Z jednej strony pozwala gromadzić i porządkować informacje niezbędne do sporządzenia sprawozdań finansowych, a z drugiej dostarcza szczegółowych informacji koniecznych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Wraz ze wzrostem stopnia dywersyfikacji i skomplikowania procesów produkcyjnych i usługowych coraz większego znaczenia nabierały koszty pośrednie towarzyszące działalności. Wskutek rozlicznych prób odpowiedniej alokacji kosztów w latach 80. XX wieku upowszechnił się model rachunku kosztów działań (ang. Activity-Based Costing, ABC), co miało miejsce głównie za sprawą publikacji R.S. Ka-

plana i S.R. Andersona (2008), R. Coopera i R.S. Kaplana (1991), R. Coopera i in. (1992), P.B. Turneya (1996), C. Drury'ego (2004), E. Nowaka (2004) i innych.

Rachunek kosztów działań znalazł powszechne zastosowanie w wielu przedsiębiorstwach produkcyjnych, consultingowych, handlowych (Bamber, Hughes 2001; Czakon 2004; Januszewski 2004). Relatywnie niewiele wdrożeń ABC ma miejsce w przedsiębiorstwach usługowych, zwłaszcza w obszarze transportu drogowego. Analiza literatury wskazuje na nieliczne publikacje w tym zakresie, wśród których na uwagę zasługują następujące opracowania: W. Tsai i L.P. Kuo (2004), S. Somapa, M. Cools i W. Dullaret (2010), H. Hovilla (2010), M. Osińska i W. Zalewski (2013), Z. Bokor i R. Markovits-Somogyi (2014; 2015) oraz W. Zalewski (2016).



Celem artykułu jest ocena efektywności zarządzania przedsiębiorstwem transportu drogowego przed i po wdrożeniu modelu rachunku kosztów działań opartego na modelu zadania transportowego, a także wykazanie różnic instytucjonalnych i organizacyjnych, jakie były następstwem tej implementacji. Aby dokonać takiej oceny, posłużono się studium przypadku i przeprowadzono analizę porównawczą efektów działalności przedsiębiorstwa przed i po wdrożeniu modelu ABC oraz wspomagającego go systemu informatycznego. Z uwagi na to, że wraz z wdrożeniem ABC zaimplementowany został system IT, możliwe stało się generowanie zupełnie nowych wskaźników, które przed jego wdrożeniem nie były możliwe do wyliczenia z uwagi na brak odpowiednich narzędzi. Brakowało ponadto w systemie informatycznym odpowiednich danych pozwalających na określenie wartości dla tych wskaźników. Zaliczyć do nich możemy wskaźniki opracowane przez W. Zalewskiego (2016, s. 74–79), opisane w dalszej części artykułu, a także wskaźniki opisane przez J. Twarogę (2005, s. 61–62), których wprowadzie nie analizowano w pracy, jednakże mogą stanowić również istotny element oceny przedsiębiorstwa transportu drogowego na podstawie danych pochodzących z systemu TMS (ang. Transport Management System). Aspekt ten ma szczególne znaczenie dla ogólnej oceny działania badanego przedsiębiorstwa, a także możliwości pozyskiwania i dostępności do informacji, które mają kluczowe znaczenie dla zarządzania operacyjnego. Dlatego w opracowaniu skupiono się głównie na aspektach związanych z implementacją modelu zadania transportowego do rachunku kosztów działań i efektów z tym związanych.

W badaniu przyjęto hipotezę, że zastosowanie rachunku kosztów działań według zaproponowanego dla przedsiębiorstwa transportu drogowego modelu, a także wykorzystanie dedykowanych systemów informatycznych klasy TMS pozwala na zwiększenie efektywności zarządzania operacyjnego przedsiębiorstwem, w obrębie którego można wyodrębnić szereg zróżnicowanych elementów, takich jak: planowanie celów i organizowanie najlepszych warunków do ich osiągnięcia, alokowanie zasobów, monitorowanie działań, ich korygowanie, przejawiające się m.in. w szybkości podejmowania decyzji o realizacji niektórych zadań transportowych na podstawie większej ilości szczegółowych informacji, których nie dostarczają ogólnodostępne systemy finansowo-księgowe. Opis przypadku oparto na metodyce postępowania w takich badaniach, zaprezentowanych bardzo szeroko w publikacji C. Vossa, N. Tsikritsisi i M. Frohlicha (2002). Była ona użyteczna w zakresie szeroko rozumianej analizy danych.

Należy wskazać, że w naukach organizacji i zarządzania efektywność nie jest terminem jednoznacznym i bardzo często kojarzona jest z takimi pojęciami, jak: wydajność, sprawność, produktywność, skuteczność, rentowność, a nawet racjonalność. Jak pisze E. Skrzypek (2012), efektywność jest dla przedstawionych terminów elementem nadrzędnym. Dla pomiaru efektywności na potrzeby artykułu skupiono się na ocenie wskaźników związanych z przychodami i kosztami, a także oceną zmian instytucjonalno-organizacyjnych mających znaczny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem.

## Istota i założenia rachunku kosztów działań

Pomimo faktu, że prace nad koncepcją oraz modelami rachunku kosztów działań prowadzone były na wiele lat przed pracami R.S. Kaplana i R. Coopera, to właśnie ci autorzy uważani są za twórców i głównych badaczy tego nurtu, zwłaszcza w odniesieniu do licznych wdrożeń i zastosowań odnotowanych w II połowie XX wieku. Należy także wskazać, że na rozwój i wdrożenia ABC duży wpływ miała współpraca środowisk akademickich oraz praktyków z różnych branż. Jednym z pierwszych badań w Polsce, które wskazywało na zastosowanie ABC, było badanie I. Sobańskiej i T. Wnuka (2000), jak również badania udokumentowane w pracach autorów: A. Jarugowa i J. Skowroński (1994), I. Sobańska i A. Szycha (1996), M. Radek i R. Schwarz (2000), A. Szycha (2001), A. Szadzińska (2003), A. Karmańska (2003).

Rachunek kosztów działań koncentruje się na kalkulacji jednostkowych kosztów produktów czy usług (przypadek transportu drogowego) z wielu perspektyw, w tym z perspektywy klienta, kanałów dystrybucji, typów produktów czy usług oraz alokacji kosztów pośrednich do działań. Według paradygmatu, który powstał wskutek badań oraz upowszechniania tej metody, istotą określającą ponoszenie kosztów są realizowane w przedsiębiorstwie działania zmierzające do wytworzenia dóbr i usług. Ponadto, z uwagi na coraz większe zaangażowanie maszyn i urządzeń, a także wspomaganie systemami informatycznymi ważna jest alokacja kosztów pośrednich przedsiębiorstwa na realizowane działania. Wraz ze stosowaniem ABC konieczne było powstanie nowych pojęć, które nie funkcjonowały w dotychczasowym obiegu nazewnictwa stosowanego w rachunkowości. Najważniejsze z nich to zasoby, obiekty kosztów, działanie, nośniki kosztów zasobów i nośniki kosztów działań (Zalewski, 2016, s. 35). Z idei ABC wynika, że bezpośrednią przyczyną powstawania kosztów są działania, które należy zrealizować w celu wykonania produktów i usług. Działanie jest zatem nośnikiem kosztów. ABC ma za zadanie doprowadzenie do alokacji kosztów na poszczególne obiekty w stopniu, który odpowiada wykorzystaniu przez te obiekty zasobów, które z kolei w sposób oczywisty łączą się z realizowanymi działaniami (Fang, Thomas, 2011).

## Rachunek kosztów działań w transporcie drogowym

Rachunek kosztów działań koncentruje się przede wszystkim na alokacji kosztów pośrednich i odzwierciedleniu rzeczywistych związków przyczynowo-skutkowych między ponoszonymi kosztami a uzyskiwanymi efektami. Ogólną logikę tego rachunku można ująć jako zależność: zasoby – działania – produkty (usługi). Produkty, a w przypadku realizacji usług transportowych, zlecenia przewozu, generują zapotrzebowanie na działania, a te z kolei wywołują zapotrzebowanie na zasoby. Jeżeli zasoby wykorzystywane są przy realizacji więcej niż jednego działania, wówczas do rozliczenia kosztów stosuje



się nośniki kosztów zasobów i w kolejnym kroku koszty działań obciążają produkty (usługi), zyskujące na wartości dzięki wykonywaniu działań. Aby jednak zastosować zaprezentowane podejście w realizacji zadań transportowych w przedsiębiorstwie transportu drogowego, należy wskazać na istotne różnice, jakie towarzyszą tworzeniu modeli stanowiących podstawy do wdrożenia ABC dla tego typu przedsiębiorstwa. Wynika to z trzech istotnych elementów:

- definicji zadania transportowego, w skład którego wchodzi działania,
- modelu czasu realizacji przychodów i kosztów w zadaniu transportowym,
- modelu zadania transportowego w transporcie drogowym z podziałem na działania.

W celu omówienia wskazanych elementów najpierw określimy pojęcie zadania transportowego. Zgodnie z definicją, zadaniem transportowym w transporcie drogowym towarów nazywamy zdarzenie analityczne związane z przemieszczaniem się pojazdu drogowego w czasie (t) z przekroczeniem lub bez przekroczenia granicy państwowej, w którym realizowany jest przewóz towarów (lub osób) pomiędzy dwoma lub wieloma zaplanowanymi punktami, rodzące skutki w postaci kosztów lub/i przychodów przedsiębiorstwa (Osińska i Zalewski 2013). Należy zauważyć, że zgodnie z przedstawioną definicją zadanie transportowe (ZT) może generować skutki w postaci kosztów, co występuje zawsze, choćby z uwagi na potrzebę przemieszczenia się środka transportu, zaangażowanie osoby realizującej przemieszczenie itd. Nie zawsze jednak stanowi źródło przychodów, ponieważ jest uzależnione od charakteru przewozu, który może być realizowany na potrzeby własne przedsiębiorstwa lub od zewnętrznego zleceniodawcy.

Drugim istotnym elementem jest zaprezentowany na rysunku 1 model czasu dla realizacji zadania transportowego w relacji do okresów sprawozdawczych w systemach finansowo-księgowych.

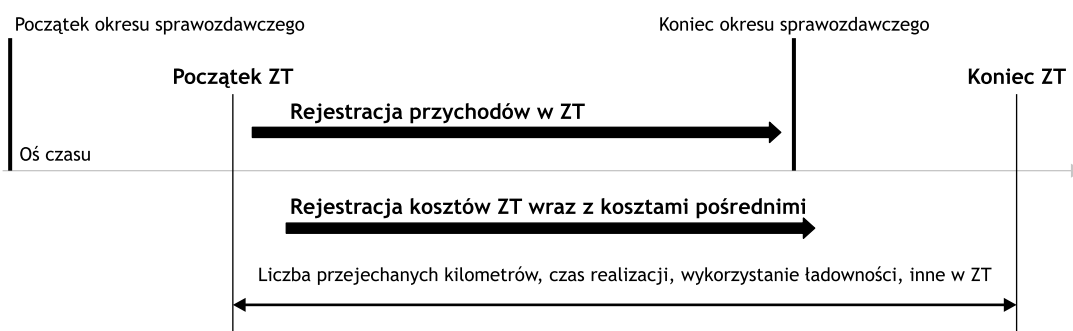
Interpretując model przedstawiony na rysunku 1, możemy zauważyć, że w odróżnieniu od wielu innych aktywności gospodarczych, takich jak handel czy produkcja, transport charakteryzuje się zróżnicowaniem pomiędzy czasem trwania ZT a przyjętymi w standardach rachunkowości okresami sprawozdawczymi. To sprawia, że pełne rozliczenie kosztów zadania transportowego w kontekście

alokacji kosztów pośrednich musi być wykonane w odniesieniu do poszczególnego ZT. Istnieją oczywiście wyjątki od takiej reguły, a dotyczyć one mogą np. komunikacji miejskiej lub niektórych zdarzeń, które umożliwiają porządkowanie okresu rozliczeniowo-sprawozdawczego do początku i końca realizacji zadań transportowych. Jednak analizując typowe zadania transportowe, można stwierdzić, że rachunek kosztów działań w sposób szczególny przystaje do transportu drogowego.

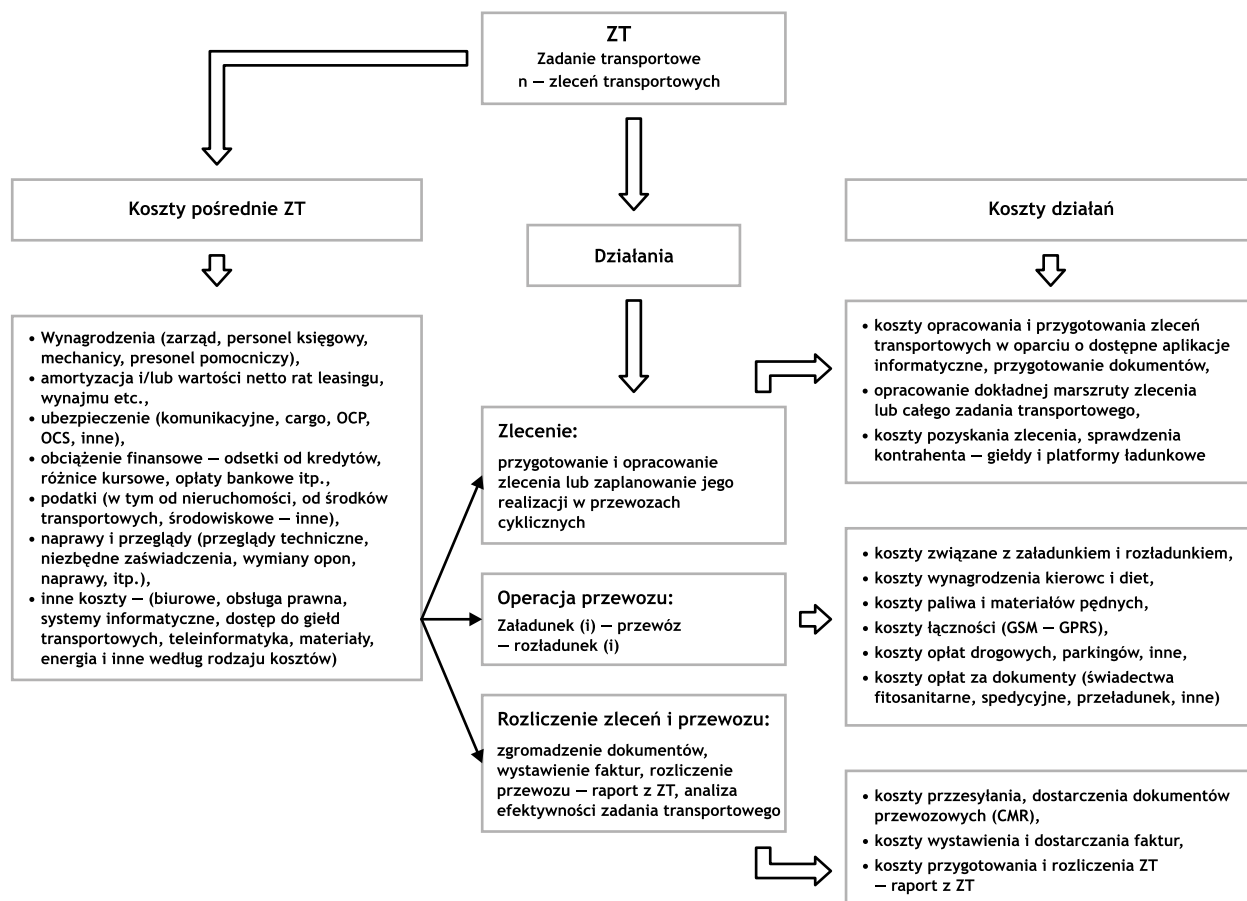
Trzecim z istotnych i charakterystycznych dla transportu drogowego jest model dekompozycji zadania transportowego (ZT), zaprezentowany na rysunku 2, który stanowi podstawę do wprowadzenia i wdrożenia rachunku kosztów działań. Na jego podstawie można zaproponować alokację kosztów do poszczególnych działań zawartych w zadaniu transportowym. W konsekwencji pozwala to na dokładną ocenę ZT nie tylko w wymiarze kosztowym, ale także z uwagi na: poziom uzyskanej marży, czas trwania zadania, liczbę przejechanych kilometrów, opłacalność poszczególnych kierunków przewozów itd. Informacje te pozwalają na podejmowanie decyzji operacyjnych odnoszących się do realizacji przewozów z wykorzystaniem wskaźników dotyczących ładowności, przychodu na kilometr, kosztu na kilometr, a także jakości współpracy ze zleceniodawcą.

### Analiza przypadku wdrożenia i stosowania rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwie transportu drogowego

**O**cena efektywności wdrożenia modelu ABC w przedsiębiorstwie transportowym została przedstawiona na wybranym przykładzie, który stanowi typowy – dla transportu drogowego – przypadek prowadzenia jednolitej działalności opartej w 95 procentach na realizacji zadań przewozowych. Działalność gospodarcza badanego przedsiębiorstwa została rozpoczęta w 1994 roku. Przedsiębiorstwo jest firmą prywatną, realizującą usługi w zakresie krajowego i międzynarodowego transportu drogowego. Zasoby rzeczowe będące podstawą realizacji usług przewozowych przedsiębiorstwa według stanu na dzień rozpoczęcia wdrożenia stanowiły: 220 ciągników siodłowych i ponad 230 naczep. Firma posiada kilka rodzajów naczep: plandeki, chłodnie, wywrotki, silosy. Taka



Rys. 1. Przychody i koszty ZT w odniesieniu do czasu realizacji  
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Zalewski, 2016, s. 116)



Rys. 2. Model zadania transportowego w transporcie drogowym z podziałem na działania (ZT) oraz odpowiadające mu koszty działań  
Źródło: opracowanie na podstawie pierwotnej koncepcji zawartej w artykule: Osińska, Zalewski (2012)

różnorodność pozwala na dywersyfikację realizacji zadań transportowych. Firma zatrudnia ponad 300 pracowników, a jej roczny przychód, który wynosił odpowiednio w roku 2013 – 98 mln zł, w 2014 – 123,1 mln zł i w 2015 – 118 mln zł, kwalifikuje ją do firm dużych. Do końca grudnia 2013 roku przedsiębiorstwo ewidencjonowało przychody w prostym systemie do generowania faktur za transport, a dane o kosztach i przychodach gromadzone były w systemie F-K. Z tego powodu w firmie nie była prowadzona żadna analityka, dotycząca efektywności poszczególnych jednostek transportowych, zaś generowany zysk netto przedsiębiorstwa określany był w okresach wymaganych sprawozdań finansowych i stanowił podstawę do podejmowania decyzji przez właściciela firmy.

Wybór przedsiębiorstwa do badania w formie studium przypadku był celowy z uwagi na fakt, że było ono jednym z nielicznych przedsiębiorstw, które wyraziło chęć wdrożenia rachunku kosztów działań, co nastąpiło w 2014 r. Warto zauważyć, że w świetle prowadzonych wcześniej badań (Zalewski, 2016, s. 158–159) odsetek przedsiębiorstw transportu drogowego w Polsce, które słyszały o ABC, a także o korzyściach płynących z zastosowania takiego rozwiązania, jest ciągle na bardzo niskim poziomie. Po wtóre, przedsiębiorstwo wskutek równoległego wdrażania dedykowanego systemu informatycznego dla zarządzania transportem mogło zastąpić dotychczasowy sposób analizy danych bazujący na ro-

dzajowym rachunku kosztów, pochodzących z systemu finansowo-księgowego, systemem TMS, który posiadał wbudowane funkcje i narzędzia dla prowadzenia ABC. Z uwagi na tajemnicę handlową firma podlegająca badaniu pozostała w opracowaniu anonimową. Przygotowanie wdrożenia zaproponowanego rozwiązania rozpoczęło się jesienią 2013 roku. Pełną gotowość związaną z powtarzalnością procedur oraz zachowań personelu, a także pełną akceptacją pracowników uzyskano z początkiem II kwartału 2014 r. W kolejnych latach, tj. w 2015 i 2016, wprowadzone zostały dodatkowe procedury dotyczące kontroli danych poprzez połączenie systemu zarządzania transportem TMS z systemem telematycznym, jak też dalsze usprawnienia rejestracji danych poprzez ich automatyczny zapis z systemów zewnętrznych, takich jak: karty paliwowe BP, dane z własnej stacji paliw, opłaty autostradowe i inne. Proces wdrożenia rachunku kosztów działań oparty został w głównej mierze na czynnikach opracowanych przez Wnuka-Pela (2012, s. 273), do których zalicza się: czynniki sprawcze (motywatory), czynniki katalityczne, czynniki ułatwiające oraz czynniki utrudniające. Szczegółowy zestaw czynników wykorzystanych w badanym przedsiębiorstwie przedstawiony został w tabeli 1.

Przed 2014 r. w badanym przedsiębiorstwie nie istniał szczegółowy podział i zakres obowiązków, a formalnie podział organizacyjny ograniczał się do działu spedycji

Tabela 1. Czynniki mające wpływ na wdrożenie ABC w badanym przedsiębiorstwie

Rodzaj czynnika	Czynnik
Czynniki sprawcze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategia rynkowa firmy oraz silny związek z niektórymi zleciiodawcami</li> <li>• wymagania klientów co do jakości realizacji usług, okna czasowe, parametry przewozów.</li> <li>• potrzeba bardziej zindywidualizowanej informacji dla kadry zarządzającej</li> <li>• niedokładność i opóźnienia w kolportowaniu danych pochodzących z dotychczasowego systemu rachunku kosztów</li> <li>• brak dodatkowych danych opisujących efektywność zadań transportowych, co skutkowało brakiem w szybkości podejmowania decyzji operacyjnych</li> </ul>
Czynniki katalityczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przeprowadzenie licznych szkoleń dotyczących proponowanych zmian w systemach informatycznych, które korelowały ze zmianą mentalnością u niektórych pracowników</li> <li>• zachęcenie pracowników pionu spedycyjnego oraz finansowo-księgowego do zmiany sposobu myślenia o miejscu i sposobie gromadzenia i analizy kosztów</li> </ul>
Czynniki ułatwiające	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przekonanie właścicieli o potrzebie analizy szczegółowej kosztów dotyczących poszczególnych zadań transportowych zawierających alokację kosztów pośrednich</li> <li>• transfer wiedzy do firmy (szkolenie wewnętrzne)</li> <li>• dla dużej firmy transportowej konieczność wprowadzenia zmian, które ograniczą bezwładność procesów zarządzania</li> <li>• brak wiedzy na temat wykorzystania zasobów w procesach transportowych</li> <li>• trendy</li> </ul>
Czynniki utrudniające	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak zrozumienia dla wprowadzanych zmian przez większość zatrudnionych pracowników (po co zmieniać, jak wynik finansowy jest dodatni)</li> <li>• przyzwyczajenie służb księgowych do analizy danych tylko na podstawie rachunku kosztów rodzajowych</li> <li>• niedostateczny poziom wiedzy kierownictwa firmy o uzyskiwanych i możliwych do uzyskania efektów generowanych przez zasoby (środki transportowe)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Wnuk-Pel, 2012, s. 273)

i transportu organizujących przewozy, działu księgowego i warsztatu napraw. W firmie nie istniał także schemat organizacyjny, a decyzje podejmowano bez szczegółowej analizy przyczyn i skutków. Sukcesem dochodowym przedsiębiorstwa była, i nadal jest, możliwość obsługi jednej z największych firm produkcyjnych w Polsce, która w krajowym portfelu zleceń transportowych daje badanej firmie blisko 90% zleceń.

Tradycyjna analiza sprawozdań finansowych, takich jak rachunek zysków i strat czy bilans, skupiona była na wyznaczeniu podstawowych wskaźników finansowych, takich jak: rentowność sprzedaży brutto i netto (ROS), rentowność operacyjna aktywów (ROA), rentowność kapitałów (ROE), wskaźniki płynności, wskaźnik ogólnego zadłużenia, wskaźnik pokrycia aktywów kapitałami własnymi itp. Powyższe wskaźniki dają oczywiście ogólny pogląd na działalność przedsiębiorstwa, jednakże w sytuacji uzyskiwania przychodów z różnych źródeł nie pozwalają na ocenę analityczną poszczególnych ich rodzajów w układzie przychody – koszty. Dotyczy to zwłaszcza analizy opłacalności poszczególnych zasobów, jakimi dla przedsiębiorstwa transportowego są środki transportu często podzielone według grup analitycznych. Ponadto, jak wynika z informacji pozyskanej od przedsiębiorstwa, układ rodzajowy kont księgowych był układem nierozbudowanym, co sprawiało, że analiza ekonomiczna pod kątem wykorzystania pojazdów, wartości przychodów itd. stała na bardzo niskim poziomie.

Pozytywna decyzja kierownictwa firmy o wprowadzeniu z dniem 1 stycznia 2014 r. daleko idących zmian organizacyjnych, z których najważniejszą było wdrożenie specjalistycznego systemu informatycznego do zarządzania transportem, spowodowała, że do systemu TMS po raz pierwszy od rozpoczęcia działalności gospodarczej zaczęto wprowadzać wszystkie zlecenia transportowe i wszystkie zadania transportowe. Z uwagi na bardzo dużą częstotliwość realizacji zadań opracowany został specjalny wzór dokumentu o nazwie DRK – dokument rozliczenia kierowcy, który zawierał wszystkie niezbędne dane dotyczące realizacji zadań transportowych. Na podstawie danych rzeczywistych do systemu transportowego zaimplementowane zostały wszystkie koszty stałe i zmienne dotyczące poszczególnych zestawów transportowych.

Na podstawie danych historycznych z lat 2012 i 2013, a także bieżących kosztów powstających już w trakcie wdrożenia wyliczono i zaproponowano alokację kosztów pośrednich, rejestrując ich wielkość do każdego zasobu produkcyjnego, jakim jest jednostka transportowa w postaci ciągnika siodłowego. Do wszystkich jednostek transportowych, zarówno ciągników siodłowych, jak i naczep, w systemie IT wprowadzono dane dotyczące kosztów przypisanych do tych pojazdów i ponoszonych bez względu na ich wykorzystanie w czasie. Ponadto, aby uzyskać z bardzo dużym prawdopodobieństwem

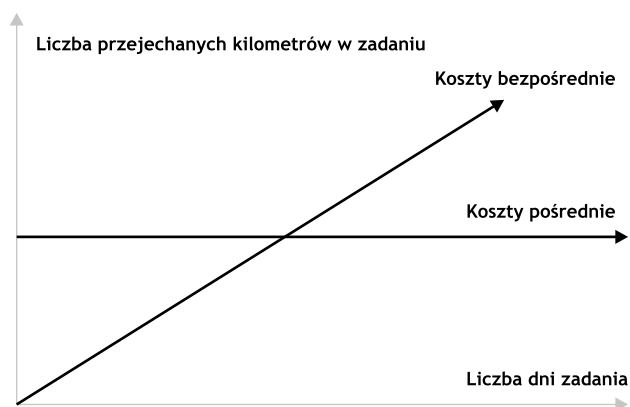


pożądany wynik operacyjny, dla każdego ciągnika siodłowego wprowadzono proporcjonalną wartość wynagrodzenia brutto kierowcy.

Wprowadzono zasadę przeliczania kosztów stałych oraz kosztów pośrednich przypisanych do środka transportu na każdy dzień kalendarzowy, co w efekcie pozwoliło na dodawanie do kosztów bezpośrednich realizacji zadania transportowego również kosztów pośrednich w wysokości odpowiadającej liczbie dni realizacji zadania transportowego. Dla prezentowanego przykładu oraz przyjętej metodyki uwzględniono: koszt ubezpieczenia pojazdu, wartość podatku od środków transportowych, ratę leasingową lub wartość miesięcznych odsetek od kredytu na zakup środka transportu, podstawowe wynagrodzenie brutto kierowcy, inne ubezpieczenia i opłaty, a także wartość kosztów administracyjnych przypadających na pojazd. W opisywanym przypadku wartość kosztów pośrednich przypadających na pojazd wraz z naczepą wyniosła w skali miesiąca kwotę 14 498 zł, co daje nam 483 zł/dzień. Analizując zatem zadanie transportowe w kontekście modelu przedstawionego na rysunku 2, można wskazać na zależność, która występuje w transporcie drogowym według modelu graficznego zaprezentowanego na rysunku 3.

Z uwagi na specyfikę zachodzącą w transporcie drogowym oraz zależność uzyskiwanych przychodów od liczby przejechanych kilometrów lub motogodzin (rys. 3), stwierdza się, że opłacalność zadań transportowych może być zależna od ilości dni realizacji zadania i ilości przejechanych kilometrów zwłaszcza przy znacznych kosztach pośrednich towarzyszących posiadaniu środka transportu.

Wdrożenie ABC pozwoliło również na zdefiniowanie równań czasowych i zbadanie wydajności pracy spedytorów oraz osób rozliczających przewozy. Przy takim podejściu analitycznym badaniu podlega: czas opracowywania zleceń transportowych, czas poświęcany na dokonywanie rozliczeń kierowców, a także czas realizacji zleceń napraw w porównaniu do czasu całkowitego pracy pracownika i wysokości należnego wynagrodzenia. W wyniku działań możliwe było wyliczenie kosztów przypadających na opracowywanie i nadzorowanie zleceń transportowych przez pracowników spedycji, kosztów działania polegających na rozliczaniu zadań transportowych, jak też kosztów fakturowania i dostarczenia faktury do klienta. Wynikiem realizowanych działań była możliwość uzyskiwania bardzo dokładnych danych dotyczących kosztów i przychodów każdego zadania transportowego. Przedstawiony



Rys. 3. Model zależności kosztów, liczby kilometrów oraz dni realizacji zadania transportowego

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Raport z rozliczenia pojedynczego DRK (zadania transportowego)

Raport z rozliczenia DRK/01573/2014					
Data wyjazdu: 2014-03-11		Data przyjazdu: 2014-03-26			
Ilość dni: 16					
Trasa: PL-DE-GB-PL					
Kierowcy: XXXXXXXXXXXXXXXX					
Samochody: XXX0001;YYY0002					
Długość trasy: 6065 km		Km ładowne: 4830 km	Km puste: 1235 km		
Zuż. pal.: 1750,11 l - 28,86 l/100 km		Zak. paliwa: 1750,11 l			
Zuż. pal. wg n: 1758,85 l - 29,00 l/100 km		(jazda/ogrzewanie/kompresor/agregat) 1758,85 l / 0,00 l / 0,00 l / 0,00 l			
Oszczędność: 0,50 % - 8,74 l - 0,14 l/100 km					
Zak. AdBlue: 93,01 l		Zuż. AdBlue wg n.: 0,00 l			
Tony ogółem: 0 t		Tkm kraj: 0,00 tkm	Tkm zagr.: 0,00 tkm		
Tkm ogółem: 0 tkm					
PLN /		EUR	PLN /		EUR
Fracht:	21235,43 /	5035,86	na 1 km:	3,50 /	0,83
Koszt:	21029,43 /	5000,75	na 1 km:	3,47 /	0,82
Marża:	206,00 /	35,11	na 1 km:	0,03 /	0,01
Marża %:	0,97 %				

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych wygenerowanych z systemu informatycznego TransSped wersja 2.2

w tabeli 2 raport zawiera wszystkie dane o przychodach i kosztach realizacji zadania transportowego, które w tym losowym przypadku trwało 16 dni. W kosztach zadania transportowego, zgodnie z przyjętą zasadą ABC i modelem zadania transportowego zaprezentowanym na rysunku 2, alokowane zostały również koszty stałe i koszty pośrednie realizacji tego zadania. Należy podkreślić, że zadanie transportowe jest procesem, który podobnie jak w produkcji czy innej działalności gospodarczej decyduje o wartości przychodów operacyjnych.

Z powyższego przykładu wynika, że każdy pojedynczy raport może być oceniany indywidualnie, co umożliwia podejmowanie decyzji zarządczych odnośnie do realizacji podobnych zadań w przyszłości (tab. 2).

Dane przedstawione w tabeli 3 odzwierciedlają wyniki pojedynczego losowo wybranego zadania transportowego. Na zaprezentowane dane składają się przychody wynikające ze zleceń transportowych zrealizowanych w zadaniu (jak wynika z danych źródłowych, w zadaniu tym zrealizowanych zostało pięć zleceń, których fracht wyniósł 21 235,43 zł) oraz koszty bezpośrednie towarzyszące realizacji tego zadania transportowego. Dla prezentowanego przypadku wyniosły one 13 297,11 zł.

Z danych źródłowych wynika także, że stałe koszty ciągnika siodłowego i naczepy realizującej przewóz wyniosły w skali miesiąca wartość 14 032 zł. Wyliczona wartość kosztów pośrednich alokowanych dla tego ciągnika siodłowego to 445 zł. W rezultacie wielkość kosztów wraz z kosztami pośrednimi wyniosła dla jednego dnia zadania transportowego 482,87 zł. Zauważmy, że w zaprezentowanym przypadku zadanie transportowe trwało 16 dni, a liczba przejechanych kilometrów wyniosła 6065. Na podstawie przedstawionego w tabeli 3 raportu można stwierdzić, że wynik uzyskany w tym zadaniu jest bardzo niski, co jest skutkiem zbyt dużej liczby kilometrów (1235 km) przejechanych bez ładunku. Zarząd przedsiębiorstwa

może dociekać przyczyn takiego stanu rzeczy, który bez stosowania rachunku ABC byłby niemożliwy, ponieważ brakowałoby alokacji kosztów pośrednich.

Zaprezentowane w tabeli 3 wartości dla jednego zadania transportowego pozwalają na uzyskanie danych zbiorczych dla wielu zadań realizowanych przez określony środek transportu jako podstawowy zasób generujący przychody. Wartość alokowanych kosztów pośrednich dla przedstawionego przypadku wyniosła 445 zł. Na tę wartość składają się: wynagrodzenie osoby opracowującej zadanie transportowe, wynagrodzenia osoby, która rozlicza przewóz, koszty administracyjne, koszty energii i inne koszty pośrednie, które wynikają z danych historycznych wykazanych jako koszty rodzajowe.

Efektem wdrażania zaproponowanego rozwiązania jest możliwość zaprezentowania danych operacyjnych dotyczących przychodów i kosztów na podstawie rozliczeń DRK (patrz tab. 2), w których zawarte są alokowane koszty pośrednie i zbiorcze podsumowania dla wszystkich środków transportowych, przedstawione w taki sposób, aby alokacja kosztów pośrednich miała wartościowy związek z liczbą dni realizacji każdego zadania transportowego. Nic nie stoi jednak na przeszkodzie, aby wartość kosztów pośrednich uzależnić od liczby przejechanych kilometrów pojedynczego zadania transportowego czy zadań transportowych zrealizowanych w określonym czasie przez określony zasób (środek transportowy). Z uwagi jednak na to, że bardzo istotnym czynnikiem dla generowania przychodów w przedsiębiorstwie transportu drogowego jest pełne wykorzystanie dostępności eksploatacyjnej pojazdu do realizacji przewozów (z wyłączeniem na niezbędne naprawy i przeglądy), w badanej firmie przyjęto rozliczanie kosztów pośrednich w odniesieniu do liczby dni. Taki model sposobu rozliczania kosztów pośrednich musi być powiązany z możliwym do wykorzystania czasem pracy kierowcy, który jest

Tabela 3. Analityczne przedstawienie jednego zadania transportowego

Analiza pojedynczego zadania transportowego wraz z alokacją kosztów pośrednich w okresie 11.03.2014-26.03.2014

Nr DRK	Nr rej. pojazdu	Nr rej. naczepy	Czas trwania dni	km całkowite	Przychody	Koszty bezpośrednie	Koszty napraw pojazdu	Koszty napraw naczepy	Koszty stałe pojazdu i alokacja kosztów pośrednich	Koszty stałe naczepy	Łączne koszty zadania transportowego	Marża	% marży	Koszt/km
1573	XX001	YY001	16	6065	21 235,43	13 297,11	0,00	0,00	4550,40	3181,92	21 029,43	206,00	0,97	3,47

\* Wartości wyrażone w PLN

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych wygenerowanych z systemu informatycznego TransSped, wersja 2.2

Tabela 4. Efektywność pojazdów z alokacją kosztów pośrednich do zadań transportowych

Analiza efektywności środków transportu łącznie z alokacją kosztów pośrednich za okres 01.01.2014-30.04.2014

Lp	Nr. Rej. Pojazdu	Nr. Rej. Naczepy	km całkowite	Przychody [PLN]	Koszty eksploatacji [PLN]	Koszty napraw ciąg. [PLN]	Koszty napraw naczep. [PLN]	Koszty stałe i alokacja kosztów pośr. [PLN]	Koszty stałe naczep. [PLN]	Marża bezwzględna [PLN]	% marży rent. przychodów	Koszt/km [PLN]
1	XXX1	YYY1	37 540	151 161,35	80 473,38	0,00	0,00	44 319,60	24 492,00	1876,37	1,24	3,98
2	XXX2	YYY2	49 149	185 340,72	101 865,59	3904,00	0,00	44 319,60	5518,00	29 733,53	16,04	3,17
I=220	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Źródło: fragment danych pochodzących z systemu TMS badanego przedsiębiorstwa ver. 2.2

regulowany szczegółowymi przepisami (Rozporządzenie 561/2006 Parlamentu Europejskiego). Dlatego ważne i niezbędne jest planowanie zadań transportowych w relacji liczba zleceń – czas.

Istotnym rezultatem wdrożenia ABC jest również, oprócz analizy każdego ZT z punktu widzenia danych eksploatacyjnych, takich jak liczba przejechanych kilometrów, procent wykorzystania ładowności, wykorzystanie czasu pracy kierowcy, zużycie paliwa na 100 km, ustalenie stałych współczynników, które opisują efektywność ekonomiczną prognozowaną w ZT ex-ante w stosunku do uzyskanego wyniku ex-post ZT. Ustalono zatem, że dla celów zarządzania operacyjnego i podejmowania decyzji co do realizacji bądź zaniechania realizacji zleceń, które składają się na ZT, wyliczane będą w sposób ciągły 4 następujące wskaźniki, których wartości winny mieścić się w określonych wartościach brzegowych (Zalewski, 2016, s. 74–79):

1.  $W_{ZLkm} = \frac{\sum_{i=1}^n W_{ZLj}}{\sum L_{km}}$  – wskaźnik przychodów jednostkowych ze zleceń w ZT [PLN/ km]
2.  $W_{ZTkm} = \frac{\sum_{i=1}^n W_{ZLj}}{L_{kmZT}}$  – wskaźnik przychodów jednostkowych z całego ZT [PLN/ km]
3.  $W_{ZLkm} = W_{ZTkm}$  – porównanie wskaźnika ze zlecen z wskaźnikiem z ZT [PLN/km]
4.  $W_{KPZT} = \frac{W_{KPAL}}{W_{ZLZT}} \times 100$  – wskaźnik wartości kosztu zużytego paliwa w zadaniu transportowym w stosunku do uzyskanego frachtu [%].

Uzyskane wartości wskaźników w odniesieniu do każdego zadania transportowego spowodowały, że każde z ZT niemieszczące się w granicach uznanych za dopuszczalne dla typu ZT, kierunku, klienta, były bardzo dokładnie analizowane i w przypadku powtarzających się wyników rezygnowano z wykonywania tych zadań.

Dane zaprezentowane w tabeli 4 po raz pierwszy od wprowadzenia modelu kosztów działań pozwoliły na określenie poziomu rentowności poszczególnych środków transportu (zasobów). W konsekwencji umożliwiły one wskazanie podstawowych błędów w zarządzaniu transportem. Należy zwrócić uwagę, że uzyskiwane wyniki, zwłaszcza w odniesieniu do ujemnych marż, mogą wskazywać np. na realizację zbyt dużej liczby kilometrów bez ładunku lub przyjmowanie zleceń po zbyt niskiej cenie za 1 kilometr.

Firmy transportu drogowego są szczególnie narażone na pogarszanie się koniunktury w związku z sytuacją makroekonomiczną, ale również wskutek dynamicznych zmian polityki transportowej. W takiej sytuacji często wzrasta ranga narzędzi analitycznych, które pozwalają przewidywać zagrożenia i odpowiednio wcześniej podejmować działania naprawcze, np. poprzez zmianę kierunków realizacji zadań transportowych. Jedną z metod minimalizacji ryzyka działalności firmy jest zastosowanie rachunku kosztów działań, który może być wspomagany analizą wskaźnikową zaprezentowaną powyżej. Dla każdego przedsiębiorstwa winna zostać wypracowana pewna stała, lecz ograniczona liczba wskaźników, które dają obraz porównawczy. Nieuporządkowane nazewnictwo tych wskaźników i brak systematyki w efekcie nie pozwala na przeprowadzenie obiektywnych badań porównawczych.

Tabela 5. Zmiany metodologiczne i instytucjonalne w badanym przedsiębiorstwie po wdrożeniu ABC

Obszar zmian	Przed wdrożeniem ABC	Po wdrożeniu ABC
Zmiany metodologiczne (nowe narzędzia – system TMS z wbudowanymi narzędziami ABC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podejmowanie decyzji operacyjnych o realizacji przewozów bez związku z informacjami dostarczonymi przez system TMS</li> <li>• niska dokładność rozliczania kosztów pośrednich</li> <li>• koszty rzeczywiste ustalane dla przedsiębiorstwa</li> <li>• analiza rentowności w oparciu o przeterminowane dane (20 dzień następnego miesiąca)</li> <li>• brak analizy usług i klientów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przy podejmowaniu decyzji uwzględnianie danych rzeczywistych ZT w trybie on-line</li> <li>• duża dokładność rozliczania kosztów pośrednich</li> <li>• koszty rzeczywiste ustalane na poziomie ZT (klient, usługa, kierunek, typ zlecenia)</li> <li>• duże znaczenie informacji z ABC przy podejmowaniu decyzji operacyjnych czy strategicznych, kształtowanie polityki cenowej usług wobec klientów, analiza pracy spedytorów, kierowców itd.</li> </ul>
Zmiany instytucjonalne (zmiany w organizacji)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• system księgowy oddalony od części operacyjnej przedsiębiorstwa (spedycja, warsztat, klienci)</li> <li>• małe zainteresowanie dostarczaniem informacji dla osób zarządzających w celu podejmowania decyzji</li> <li>• informacje o kosztach – globalne bez znaczenia dla dywersyfikacji usług i środków transportowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przesunięcie analizy kosztów na poziom operacyjny (spedycja, rozliczenia, dyrektor transportu)</li> <li>• działania nastawione na bieżące monitorowanie sytuacji i dostarczania informacji zarządczych pionu operacyjnego</li> <li>• możliwość oceny zasobów na poziomie ZT</li> <li>• zmiany postaw kierownictwa szczebla operacyjnego oraz zarządu firmy</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Wnuk-Pel, 2012, s. 289)



Jak wskazano we wprowadzeniu, istotnym elementem rozwiązania wdrożonego w badanym przedsiębiorstwie jest ocena zmian metodologicznych i instytucjonalnych, które zostały wymuszone przez wprowadzenie nowych narzędzi zarządzania (TMS) i związanych z nimi – nowych informacji i danych.

W tabeli 5 przedstawione zostały zidentyfikowane zmiany, jakie po wdrożeniu rachunku kosztów działań można było zaobserwować w badanym przedsiębiorstwie transportowym. Klasyfikację zmian oparto na propozycji T. Wnuka-Pela (2012).

Świadome zaplanowanie i wdrożenie systemu rachunku kosztu działań w badanym przedsiębiorstwie jednoznacznie wskazało na zmiany zarówno organizacyjne, jak i metodyczne w podejściu do prowadzonej działalności. Podejmowane decyzje na poziomie operacyjnym wskutek uszczegółowienia informacji o opłacalności ZT spowodowały, że na przełomie lat 2014 i 2015 ograniczono liczbę jednostek transportowych (zasobów) o 26 ciągników siodłowych, co w efekcie:

- pozwoliło na zmniejszenie problemów z zatrudnieniem kierowców,
- poprawiło możliwości dokładnej analizy opłacalności ZT,
- pozwoliło na szybszą ocenę i znaczną dywersyfikację zagrożeń (np. wypłacalność klientów),
- zmieniło strukturę organizacyjną, powodując przesunięcie osób z centralnie zarządzanej księgowości do miejsc operacyjnych (spedycja),
- poprawiło wynik działalności operacyjnej (dane w posiadaniu autora).

Dodatkowo zaobserwowano wzrost wartości dwóch podstawowych wskaźników związanych z rentownością przedsiębiorstwa. Wskaźniki rentowności operacyjnej aktywów (ROA) oraz kapitału własnego (ROE) wzrosły w roku 2015 w porównaniu do roku 2014 o 3,18 i o 1,62%.

## Podsumowanie

**P**rowadzenie badań nad efektywnością procesu zarządzania przedsiębiorstwem wymaga wyboru właściwej metody. W opracowaniu jako kryterium oceny przyjęto wskaźniki oceny ekonomicznej oraz zidentyfikowane zmiany organizacyjne. Celem artykułu była ocena efektywności zarządzania przedsiębiorstwem transportu drogowego przed i po wdrożeniu rachunku kosztów działań opartego na modelu zadania transportowego, a także analiza zmian organizacyjnych i metodologicznych. W analizowanym przedsiębiorstwie po zastosowaniu rachunku ABC zwiększyła się precyzja rozliczania kosztów, poprawiła się dokładność kalkulacji kosztów usług, a rozszerzeniu uległ zakres stosowania analiz rentowności. Znacząco zwiększyło się wykorzystanie informacji płynących z rachunku kosztów działań do podejmowania decyzji operacyjnych. Pozwoliło to w pełni potwierdzić postawioną we wprowadzeniu hipotezę.

Zaprezentowane dane jednostkowe przedsiębiorstwa pozwalają jednoznacznie na sformułowanie następujących wniosków ogólnych, które mogą stanowić rekomendację dla innych przedsiębiorstw z branży:

- zastosowanie rachunku kosztów działań pozwala na określenie jednostkowej efektywności zasobów (środków transportu), która w efekcie składa się na rentowność całego przedsiębiorstwa transportu drogowego,
- stosowanie rachunku kosztów działań może się odbywać w tle rejestracji rodzajowych kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa transportu drogowego,
- dokładna rejestracja kosztów i ich analiza pozwala na szybkie wykrywanie zagrożeń, co w efekcie umożliwia podejmowanie decyzji zarządczych, np. o zmianie kierunków realizacji zadań, zbyciu lub konieczności zakupu nowych jednostek transportowych,
- każde przedsiębiorstwo transportu drogowego wprowadzające rachunek kosztów działań jako metodę oceny działalności transportowej powinno realizować to konsekwentnie i w pełnym zakresie działalności, a nie tylko jej fragmentcie,
- istotną barierą we wdrażaniu rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwach transportu drogowego jest nadal niska świadomość osób zarządzających i korzyści, jakie daje zastosowanie tej metody.

Badanie przeprowadzone na potrzeby niniejszego artykułu może być rozszerzone na inne przedsiębiorstwa transportu drogowego, które wdrażają zaproponowane rozwiązanie. Porównanie wyników z różnych przedsiębiorstw transportu drogowego pozwoliłoby określić efekty takich działań w zależności od wielkości firmy, specyfiki działania, liczby środków transportowych itp.

---

**dr inż. Wojciech Zalewski**  
**Uniwersytet Mikołaja Kopernika**  
**Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania**  
**e-mail: [w.zalewski@umk.pl](mailto:w.zalewski@umk.pl)**

## Bibliografia

- [1] Bamber L., Hughes K. (2001), *Activity-Based Costing in the Service Sector: The Buckeye National Bank*, „Issues in Accounting Education”, Vol. 16, No. 3, pp. 381–408.
- [2] Bokor Z., Markovits-Somogyi R. (2014), *Applying Activity-based Costing at Logistics Service Providers*, „Periodica Polytechnica Transportation Engineering”, Vol. 43, No. 2, pp. 98–105.
- [3] Bokor Z., Markovits-Somogyi R. (2015), *Improved Cost Management at Small and Medium Sized Road Transport Companies: Case Hungary*, „Promet – Traffic&Transportation”, Vol. 27, No. 5, pp. 417–428.
- [4] Cooper R., Kaplan R.S. (1991), *Profit Priorities from Activity-Based Costing*, „Harvard Business Review”, Vol. 69, No. 3, pp. 130–135.



- [5] Cooper R., Kaplan R.S., Lawrence S., Morrissey E., Oehm R.M. (1992), *Implementing Activity-Based Costing Management: Moving from Analysis to Action*, IMA, Montvale, pp. 327–332.
- [6] Czakon W. (2004), *Interpretacja rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwie handlowym*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, Nr 11, dodatek, s. 1–12.
- [7] Drury C. (2004), *Management and Accounting*, Sixth Edition, Thomson Learning, London.
- [8] Fang Y., Ng T. (2011), *Applying Activity-based Costing for Construction Logistics cost Analysis*, „Construction Innovation”, Vol. 11, No. 3, pp. 259–281.
- [9] Hovila H. (2010). *Activity-based Costing Case: DFDS LOGISTICS*, Master Thesis, [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21709/Hovila\\_Henri.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21709/Hovila_Henri.pdf?sequence=1), access date: 10.09.2018.
- [10] Januszewski A. (2004), *Ocena celowości i możliwości wdrożenia rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, Nr 22(78), s. 5–24.
- [11] Jarugowa A., Skowroński J. (1994), *O wierny obraz rachunku kosztów*, „Rachunkowość”, Nr 4, s. 166–172.
- [12] Kaplan R.S., Anderson S.R. (2008), *Rachunek kosztów działań sterowany czasem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [13] Karmańska A. (2003), *Rachunkowość zarządcza ubezpieczyciela. Modelowanie na podstawie rachunku kosztów działań*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [14] Nowak E. (2004), *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [15] Osińska M., Zalewski W. (2013), *Activity Based Costing in Decomposition of the Road Transport Task*, „Logistics & Transport”, No. 3(16), pp. 79–91.
- [16] Radek M., Schwarz R. (2000), *Zmiany w rachunkowości zarządczej w polskich przedsiębiorstwach w okresie transformacji systemu gospodarczego (na podstawie badań empirycznych)*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, Nr 1(57), s. 58–83.
- [17] Skrzypek E. (2012), *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, [w:] T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz (red.), *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 262, Wrocław, s. 313–326.
- [18] Sobańska I., Szychta A. (1996), *Projektowanie systemów rachunkowości zarządczej. Uwarunkowania i możliwości*, [w:] *Rachunkowość zarządcza w teorii i praktyce*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice, s. 111–122.
- [19] Sobańska I., Wnuk T. (2000), *Causes and Directions of Changes In Management Accounting Practice in Poland*, Paper presented at the Conference on Economics & Management: Actualities and Methodology, Kaunas.
- [20] Somapa S., Cools M., Dullaert W. (2010), *Time Driven Activity-Based Costing in a Small Road Transport and Logistics Company*, <http://preet.sesolution.com/ict2010/Full%20Papers/Distribution,%20Transportation,%20and%20Traffic/0056-Sirirat.pdf>, access date: 10.09.2018.
- [21] Szadzińska A. (2003), *Wybrane zagadnienia z zakresu wykorzystania rachunku kosztów przedsiębiorstw działających na terenie Polski i Niemiec*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, Nr 12(68), s. 54–65.
- [22] Szychta A. (2001), *Zastosowanie metod rachunkowości zarządczej w przedsiębiorstwach w Polsce*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, Nr 5(61), s. 101–119.
- [23] Tsai W., Kuo L.P. (2004), *Operating Costs and Capacity in the Airline Industry*, „Journal of Air Transport Management”, Vol. 10, No. 4, pp. 271–277.
- [24] Turney P.B. (1996), *Activity Based Costing. The Performance Breakthrough*, The Chartered Institute of Management Accounting, London.
- [25] Twaróg J. (2005), *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, Biblioteka Logistyka, ILiM, Poznań.
- [26] Voss C., Tsikriktsis N., Frohlich M. (2002), *Case Research in Operations Management*, „International Journal of Operations & Production Management”, Vol. 22, No. 2, pp. 195–219.
- [27] Wnuk-Pel T. (2012), *Zastosowanie rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwach w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [28] Zalewski W. (2016), *Rachunek kosztów działań w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportu drogowego*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.
- [29] Rozporządzenie (WE) nr 561/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 15 marca 2006 r – Źródło: Główny Inspektorat Transportu Drogowego, data dostępu: 20.09.2018 r.

## Impact of Implementing Activity-based Costing on Management Efficiency of a Road Transport Company

### Summary

The method of cost analysis based on the activity-based costing is a widely known solution and there have been many implementations of it in various industries, however, road transport companies have rarely decided to implement it. The purpose of the study presented in the article was to evaluate the efficiency of managing a road transport company after implementing the activity-based costing. To this end, a case study has been used and a comparative analysis of the effects of the company's activity before and after the implementation of both: activity-based costing and the corresponding IT system has been carried out. A set of indicators has been proposed that describe the economics effectiveness of transport tasks registered in the IT system and help to identify financial and institutional as well as organisational changes that have been implemented by the enterprise.

### Keywords

activity-based costing, transport task, management effectiveness, transport task indicators

# PRZEGLĄD DZIESIĘCIU PERSPEKTYW KREATYWNOŚCI W ORGANIZACJI: UJĘCIE TEORETYCZNE

DOI: 10.33141/po.2018.12.04

Agnieszka A. Szpitter, Mieszko F. Olszewski

## Wprowadzenie

**K**reatywność jest wszechobecna. Przesiada do wszystkich sfer gospodarki i społeczeństwa, przyczyniając się do nieustannej ewolucji otaczającego nas świata. To *spiritus movens* naszych czasów (Florida, 2010), którego uosobieniem jest *homo creativus* – człowiek sprzeciwiający się dyktatowi natury (Mokyr, 1990, s. viii), a którego emanacją są kreatywne pomysły – źródło wszelkiej innowacji (Amabile i in., 1996).

Ta społeczna i gospodarcza rewolucja dotyka także świata biznesu. Aby zaspokoić rosnące wymagania swoich klientów, firmy prześcigają się w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań. W wielu gałęziach gospodarki innowacja traktowana jest jako warunek przetrwania. Jednak nowe produkty i usługi nie powstają wyłącznie w procesach wdrożeniowych – wytwarzania czy komercjalizacji – ich jądrem są działania związane z kreowaniem konceptów – kreatywnych pomysłów.

Z ekonomicznego punktu widzenia kreatywne pomysły to instrukcje łączenia ograniczonych zasobów w konfiguracje posiadające większą wartość. Ilość tych konfiguracji jest niemal nieskończona (Romer, 1992). W tak zdefiniowanej przestrzeni nieprzeliczonych możliwości, to wyłącznie od organizacji zależy, czy będzie ona zdolna do kreatywnej destrukcji (Schumpeter, 2003) – burzenia starych struktur poznawczych i syntezy nowych instrukcji integrujących dostępne zasoby w całkowicie nowe kombinacje. W optyce organizacji powinno być zatem świadome i aktywne kształtowanie warunków stymulujących wzrost ich twórczego potencjału. Nie jest to jednak zadanie proste – kreatywność w organizacji to zjawisko niezwykle złożone, a istniejące koncepcje teoretyczne rozpatrywane w izolacji wydają się tylko w pewnym stopniu wyjaśniać jego mechanizm.

W niniejszym artykule stawia się pytanie, czy jest możliwe ujęcie zjawiska kreatywności w organizacji jednocześnie z różnych perspektyw teoretycznych, tak aby wzbogacić jego ogląd i zrozumienie? Aby odpowiedzieć na to pytanie, dokonano przeglądu dziesięciu ujęć teoretycznych kreatywności w organizacji. Do analizy dobrano w sposób celowy koncepcje uznane za najbardziej użyteczne poznawczo. Postawiono następnie tezę, że ujęcia te są kompatybilne, komplementarne i addytywne, a symultaniczny ogląd zjawiska przy użyciu wielu perspektyw teoretycznych umożliwi wydobycie

jego „stereometrycznej struktury”. W oparciu o tę tezę dokonano zespolenia istotnych obserwacji dostarczanych przez każdą z tych perspektyw i zaproponowano wieloperspektywiczny model kreatywności w organizacji, wykorzystując w tym procesie – na gruncie koncepcyjnym *arts-informed research* – zabieg inspirowany metodami stosowanymi przez kubistów w sztuce.

## Kreatywność w organizacji

**W** psychologii do opisu kreatywności wykorzystuje się czteroaspektowy paradygmat interpretacji twórczości, tzw. model 4P – aliteracyjny schemat porządkujący badania nad twórczością (oraz wyniki tych badań) według czterech kategorii: osoby twórcy (aspekt personologiczny), procesu psychicznego (aspekt procesualny), wytworu (aspekt atrybutywny), zewnętrznych czynników warunkujących proces tworzenia (aspekt stymulatorów i inhibitorów). W tym kontekście kreatywność definiowana jest najczęściej jako wytwór, zazwyczaj jako to co zarazem nowe i użyteczne (Runco, 2004; Woodman i in., 1993). Istotnym założeniem współczesnej debaty jest także ujmowanie kreatywności jako zjawiska egalitarnego, występującego jednakże w różnym nasileniu.

Badania nad kreatywnością w organizacji mają stosunkowo krótką historię – jej początki sięgają bowiem późnych lat 80. XX wieku. Od tego czasu nauka zrobiła wielki krok naprzód – o czym świadczą liczne prace o przeglądowym charakterze (Anderson i in., 2014). Pomimo narastającego lawinowo zainteresowania zjawiskiem, zaskakująco niewielka liczba publikacji dostarcza ujęć modelowych, te zaś które powstały, rzadko poddawane są empirycznej weryfikacji. W dalszej części artykułu przedstawiono w kolejności chronologicznej dziesięć perspektyw teoretycznych rzucających światło na zjawisko kreatywności w organizacji.

## Dziesięć perspektyw kreatywności w organizacji

**P**erspektywa komponentyjna T.M. Amabile oparta jest w znacznej mierze na komponentyjnej teorii twórczości, wedle której kreatywność jest rezultatem współwystępowania: relewantnych dla danej dziedziny



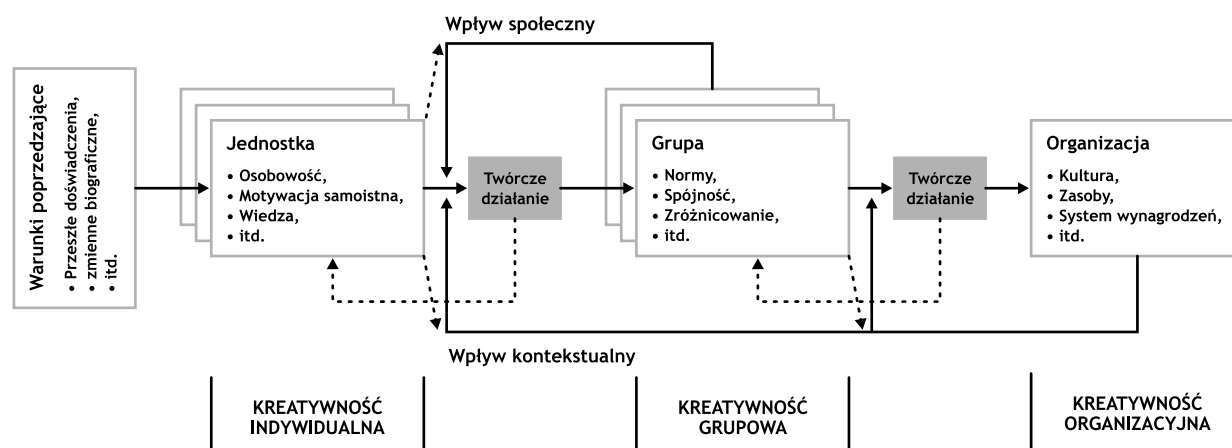


umiejętności, umiejętności istotnych dla kreatywności oraz motywacji związanej z zadaniem (Amabile, 1996). W modelu innowacyjności organizacyjnej (Amabile, 1988; Amabile, Pratt, 2016) kreatywność pracowników i innowacyjność organizacji są konsekwencją symultanicznej interakcji trzech elementów: 1) zasobów – zarówno materialnych, jak i niematerialnych, w tym szeroko rozumianego kapitału ludzkiego; 2) technik – kreatywnych umiejętności pracowników oraz kompetencji organizacji w obszarze zarządzania innowacjami; 3) motywacji do podjęcia innowacyjnych działań – wynikającej z długoterminowej wizji werbalizowanej poprzez sprzyjający kreatywności klimat. Model jest dynamiczny i multiplikatywny – wszystkie trzy komponenty są niezbędne dla kreatywności, a im wyższy poziom każdego z nich, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia kreatywnych reakcji.

Oparta na interakcjonizmie w psychologii **perspektywa interakcjonistyczna** zakłada, że kreatywność nie wynika wyłącznie z twórczego talentu pracownika, jest funkcją jego predyspozycji do przejawiania twórczych zachowań oraz wpływu środowiska, czyli czynników o charakterze kontekstualnym i społecznym, które w danej sytuacji mogą wzmacniać bądź hamować ekspresję kreatywności (Woodman i in., 1993). Model rozpatruje kreatywność na trzech różnych poziomach organizacji. Na poziomie jednostki kreatywność stanowi rezultat warunków poprzedzających (np. przeszłych doświadczeń), zdolności intelektualnych, osobowości, relewantnej wiedzy, motywacji, a także wpływu czynników kontekstualnych (np. fizycznego otoczenia) i społecznych (np. facylitacji społecznej). Na poziomie grupy kreatywność jest następstwem indywidualnego wkładu poszczególnych członków grupy, kompozycji grupy, cech grupy, procesów grupowych (np. podejścia do rozwiązywania problemów, procesów społecznych) oraz oddziaływania czynników kontekstualnych (np. typu zadań grupowych). Istotną właściwością kreatywności kolektywnej jest to, że wykracza ona poza zagregowaną sumę twórczych dyspozycji poszczególnych

członków grupy, stanowiąc raczej ich funkcję, czującą na efekt synergii. Kreatywność na poziomie organizacji jest natomiast rezultatem twórczej działalności wszystkich wymienionych komponentów, modyfikowanej przez wpływ uwarunkowań kontekstualnych (np. system wynagrodzeń, dostępne zasoby, strategię), także tych, których źródłem jest otoczenie organizacji. Układ zależności pomiędzy opisanymi poziomami analizy prezentuje rysunek 1. Perspektywa interakcjonistyczna ma zasadnicze znaczenie dla zrozumienia wpływu czynników środowiskowych na kreatywność pracowników, zespołów i organizacji.

W ujęciu **perspektywy przeciwstawnych opcji** C.M. Forda pracownicy mają do wyboru dwie konkurujące ze sobą możliwości – być kreatywnym bądź pozostać przy utrwalonych, rutynowych, habitualnych wzorcach działań: pojawienie się działania o twórczym charakterze jest mało prawdopodobne, chyba że jego oczekiwane konsekwencje są relatywnie bardziej pożądane niż działań już znanych (Ford, 1996, s. 1116). C.M. Ford wyróżnia trzy grupy czynników, których łączny i jednoczesny wpływ może skutkować podjęciem działania o twórczym charakterze, są to: sensemaking, motywacja, wiedza i zdolności. Sensemaking zależy między innymi od podejścia do danego problemu – umiejętności stawiania nowych pytań, skłonności do automatycznego interpretowania sytuacji oraz uruchamiania skryptów działań rutynowych. Na grupę czynników związanych z motywacją składają się cele (np. ukierunkowanie na kreatywność), wiara w receptywność organizacji (tj. przekonanie, że kreatywność jest ceniona i odpowiednio wynagradzana), wiara we własne możliwości (np. pewność siebie) oraz emocje (np. zainteresowanie lub przyjemność, które sprzyjają kreatywności, czy też lęk lub niepokój, które mają działanie hamujące). Ostatnia grupa czynników obejmuje relewantną dla danej dziedziny twórczości wiedzę i zdolności – behawioralne (np. komunikacji czy społeczne) oraz poznawcze (np. w zakresie myślenia dywergencyjnego). Te trzy grupy czynników są nieroz-



Rys. 1. Model interakcjonistyczny kreatywności organizacyjnej  
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Woodman i in., 1993, s. 295)

łączone i niezbędne, a brak nawet jednej z nich może skutkować decyzją o pozostaniu przy działaniu rutynowym. Zaletą tej koncepcji jest eksplikatywne przedstawianie kreatywności jako potencjalnego, bo konkurującego z bardziej zachowawczymi alternatywami, rezultatu złożonego (uwarunkowanego wewnątrznie i zewnątrznie) procesu decyzyjnego.

W **perspektywie sensemakingu** (Drazin i in., 1999), budowanej na teorii Karola Weicka, twórczość jest procesem behawioralnego, poznawczego i emocjonalnego angażowania się jednostki w twórczy akt – bez względu czy jego rezultat ma znamiona kreatywności, czy też nie. Na poziomie intrasubiektywnym kreatywność jest kwestią wyboru. Wybór ten wynika z uformowanego w procesie sensemakingu schematu poznawczego reprezentującego indywidulaną interpretację rzeczywistości organizacyjnej – schematu, który organizuje sieci znaczeń, a w rezultacie warunkuje motywację i zaangażowanie w twórczy akt. Na poziomie intersubiektywnym kreatywność jest konstruowana przez przynależność do określonej społeczności organizacji (np. do społeczności inżynierów lub kierowników projektów). Społeczności te posługują się bowiem różnymi ramami odniesienia – podobnym zjawiskom nadają odmienne znaczenia, a tym samym w odmienny sposób postrzegają i definiują kreatywność. Wspólna dla danej społeczności rama odniesienia jest zatem źródłem decyzji członków tej społeczności o stopniu zaangażowania w kreatywne działanie. Kreatywny proces nie jest jednak liniowy i hierarchiczny, ma charakter dynamiczny – zachodzi w nierównomiernych, chaotycznych eksplozjach, które są odpowiedzią na pojawiające się z czasem wyzwania i sytuacje kryzysowe. Jest to także proces z natury polityczny, ponieważ odmienne społeczności opisują rzeczywistość przy użyciu odmiennych schematów poznawczych. Dlatego na poziomie kolektywnym kreatywny proces przybiera formę negocjacji – to starcie rywalizujących, a nierazko antagonistycznych zestawów przekonań społeczności reprezentujących potencjalnie konkurujące ze sobą grupy interesów. Sytuacje kryzysowe mogą prowadzić do zmiany porządku i rewizji dominującej perspektywy kreatywności. Jeżeli tak się stanie, kompromis zostanie osiągnięty w nowym punkcie równowagi, który wyznaczy poziom zaangażowania rywalizujących społeczności w kreatywne działanie i ukierunkuje działania organizacji na czas trwania kryzysu.

Kreatywność jest niekiedy kojarzona z doświadczeniem intensywnego i pełnego zanurzenia w twórczym działaniu. Tego rodzaju rozważania stanowią punkt wyjścia dla **perspektywy twórczości organizacyjnej jako doświadczenia beczasowości** (Mainemelis, 2001). Centralną osią tej koncepcji jest doświadczenie beczasowości – stanu poza czasem i sobą samym – będącego konstelacją czterech różnych doświadczeń: zanurzenia, zakrzywienia czasu, poczucia mistrzostwa oraz poczucia transcendencji. Wedle C. Mainemelisa, doświadczenie beczasowości wydaje się sprzyjać kreatywności. Z jednej strony jest wynikiem stanu nie-

zwykle głębokiego emocjonalnego, poznawczego i fizycznego zaangażowania (*engrossment*) pracowników w twórcze działanie – „doświadczenia bezpośredniego”, w którym rozmyciu ulega poczucie czasu i świadomość siebie. Z drugiej strony beczasowość jest czymś znacznie więcej: „beczasowość wykracza poza stan zaangażowania (...), tj. jednostka może retrospektywnie opisać swoje doświadczenie tego stanu dopiero po tym jak się z niego wyłoni” (Mainemelis, 2001, s. 553). C. Mainemelis wskazuje także na czynniki kontekstualne o sprzyjającym bądź hamującym wpływie na proces głębokiego angażowania się pracowników w twórcze działania, m.in. czynniki związane ze środowiskiem pracy (np. obecność dystraktorów). Niewątpliwą zaletą modelu C. Mainemelisa jest fakt, że „wykracza on poza percepcję dalszego i bliższego środowiska pracy i skupia się na bezpośrednim doświadczeniu związanym z wykonywaniem konkretnej czynności” (Mainemelis, 2001, s. 561) – doświadczeniu, którego umiejętne wspieranie sprzyja kreatywności całej organizacji.

**Perspektywa sieci społecznych** (Perry-Smith, Shalley, 2003; Perry-Smith, 2007) rozpatruje kreatywność przez pryzmat teorii sieci społecznych – liczebności oraz siły relacji między aktorami w sieci. Silne relacje społeczne cechuje relatywnie wysoka częstotliwość interakcji, bliskość emocjonalna, wzajemność, a najczęściej także i podobieństwo pomiędzy jednostkami, a słabe powiązania łączą ludzi o odmiennych przekonaniach, perspektywach czy zainteresowaniach i charakteryzuje je niska częstotliwość interakcji. Poprzez zróżnicowaną sieć słabych relacji jednostka ma dostęp do nieredundantnych informacji i alternatywnych sposobów rozwiązywania problemów; sieć słabych relacji sprzyja także autonomii – jednostka nie identyfikuje się z daną grupą, a grupa ta nie wywiera na jednostce presji społecznej, która mogłaby wymuszać zachowania konformistyczne. Według J.E. Perry-Smith i C.E. Shalley, słabe relacje sprzyjają zatem kreatywności (a silne ograniczają ją), chociaż tylko do pewnego stopnia – konieczność podtrzymywania zbyt wielu znajomości może rozpraszać, wymagać wiele czasu i energii. Jednocześnie, jest bardziej prawdopodobne, że działania osoby posiadającej wiele powiązań i będącej w centrum sieci odznaczać się będą większą kreatywnością, przy czym zależność ta jest krzywoliniowa – świadomość licznych antagonizmów pomiędzy grupami może prowadzić do stresu i konfliktów. Z drugiej strony, osoba umiejscowiona na peryferiach sieci i niejako od niej odizolowana, ale posiadająca wiele połączeń z aktorami spoza swojej sieci (są to tzw. *boundary-spanners*) może być źródłem najbardziej przełomowych pomysłów – czerpie bowiem korzyści z licznych, ale zarazem słabych relacji i nie podlega tak silnej presji społecznej jak osoba umiejscowiona w centrum sieci. Niestety, w ujęciu dynamicznym, w miarę wzrostu liczby twórczych osiągnięć status społeczny aktora umiejscowionego na peryferiach sieci wzrasta i przyciąga inne jednostki, które pragną nawiązać z nią (możliwie silne) relacje. W miarę zawierania tych relacji

Problem otwarty	<b>Kreatywność oczekiwana</b> Problem został samodzielnie odkryty przez pracownika. Organizacja oczekiwała od pracownika rozwiązania tego problemu.  Przykład: stworzenie projektu graficznego.	<b>Kreatywność proaktywna</b> Problem został samodzielnie odkryty przez pracownika. Organizacja nie oczekiwała od pracownika rozwiązania tego problemu.  Przykład: pomysł na poprawę jakości procesów produkcyjnych.
Charakter kreatywnego problemu	<b>Kreatywność responsywna</b> Problem został określony przez organizację. Organizacja oczekiwała od pracownika rozwiązania tego problemu.  Przykład: rozwiązanie wymyślone przez think tank.	<b>Kreatywność kontrybuująca</b> Problem został określony przez organizację. Organizacja nie oczekiwała od pracownika rozwiązania tego problemu.  Przykład: wkład w realizację projektu osób spoza zespołu projektowego.
Problem zamknięty		
	zewnętrzna	wewnętrzna

Przyczyna zaangażowania pracownika w twórcze działanie

Rys. 2. Macierz kreatywności w organizacji  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie (Unsworth, 2001, s. 291)

następuje przesunięcie pozycji twórcy w kierunku centrum sieci, co powoduje ugruntowanie w *status quo* i osłabienie kreatywności jego wytworów – maleje bowiem dostęp takiej osoby do nieredundantnych informacji i alternatywnych sposobów rozwiązywania problemów. Perspektywa J.E. Perry-Smith i C.E. Shalley implikuje dwie ważne przesłanki. Po pierwsze, twórczego działania nie można rozpatrywać w izolacji od sieci społecznych. Po drugie, kreatywność organizacji można wspierać, promując kontakty jej pracowników z osobami znajdującymi się na peryferiach sieci społecznych i posiadającymi liczne, ale słabe powiązania z innymi aktorami.

Kreatywność w organizacji jest najczęściej postrzegana jako zjawisko dość homogeniczne, zazwyczaj jako pomysły, które są jednocześnie nowe i użyteczne. **Perspektywa typologiczna** kreatywności uznaje takie ujęcie zjawiska za pewne uproszczenie (Unsworth, 2001). Trudno bowiem rozpatrywać rezultat twórczego działania w oderwaniu od jego genezy, tj.:

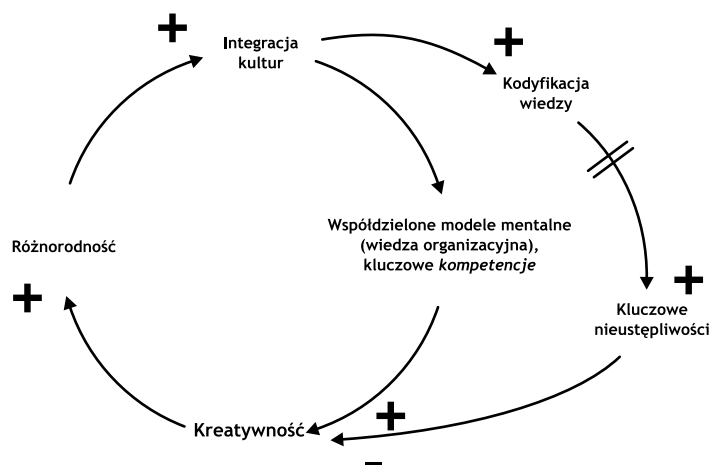
- przyczyny zaangażowania pracownika w twórcze działanie – zaangażowanie może bowiem wynikać z zewnętrznej konieczności lub być motywowane wewnętrznym pragnieniem (np. pragnieniem samorealizacji),
- natury kreatywnego problemu – problem może mieć charakter otwarty, gdy nie jest znany zbiór możliwych rozwiązań, albo zamknięty, gdy zbiór możliwych rozwiązań jest znany, zaś twórcze wyzwanie sprowadza się do wyboru jednego z dostępnych algorytmów<sup>1</sup>.

Na bazie powyższego rozróżnienia K. Unsworth zaproponowała macierz typologiczną kreatywności w organizacji (rys. 2). Typologia ta ma jedną podstawową zaletę. Ponieważ nieco odmienne czynniki pobudzają różne rodzaje kreatywności, wysiłek menedżerski może zostać skanalizowany na aktywizowaniu tych, które są pożądane w danym kontekście organizacyjnym.

**Perspektywa systemowa** S. Borghini opisuje kreatywność w organizacji, wykorzystując narzędzia i nomenklaturę teorii systemów. W koncepcji tej kreatywny proces ma w organizacji charakter kulturowy i kogni-

tywny, zaś jego kształt można przedstawić za pomocą dwóch pętli o wzmacniającym i stabilizującym działaniu, co też prezentuje rysunek 3 (Borghini, 2005).

Źródłem kreatywności, zdolności firmy do generowania różnorodności, jest w tym modelu wiedza skryształizowana m.in. we współdzielonych modelach mentalnych, organizacyjnych rutynach, kulturze i wartościach. Aby różnorodność, której twórcą jest pewna grupa osób lub podsystem organizacji i która na początkowym etapie stanowi jedynie szum organizacyjny, mogła zostać przekształcona w innowację, niezbędna jest konstruktywna interakcja odmiennych kulturowo podsystemów, prowadząca do czasowej integracji ich odmiennych kultur wokół wspólnej wizji oraz ostatecznie do zmiany współdzielonych modeli mentalnych<sup>2</sup>. Zmiana współdzielonych modeli mentalnych następuje tutaj w procesie sensemakingu, a ten z kolei jest rozwijany w procesach uczenia się i oduczania podsystemów organizacji (procesy te mają swoje źródło w konstruktywnej interakcji podsystemów) oraz integracji ich odmiennych kultur. Na gruncie generatywnego uczenia się i integracji kulturowej dochodzi jednocześnie do wytworzenia nowej wiedzy i nowych kompetencji, a w rezultacie wzbogaceniu ulega zasób wiedzy, który wzmacnia potencjał organizacji do generowania twórczej różnorodności w przyszłości. Jednak integracja kulturowa uruchamia także drugi proces – proces kodyfikacji wiedzy. Może on mieć charakter wzmacniający (intensyfikujący) – sprzyjanie rozprzestrzenianiu się wiedzy ma dobroczynny wpływ na kreatywność, ponieważ angażuje ludzi wraz z kapitałem ich wiedzy i umiejętnościami – ale także stabilizujący (równoważący), ponieważ z czasem usztywnia struktury poznawcze organizacji (tworzenie nowej wiedzy może wymagać energochłonnego zredefiniowania wiedzy uznanej za efektywną w przeszłości), co może mieć wpływ negatywny na kreatywny potencjał organizacji w przyszłości. Model ten implikuje, iż trwały wzrost kreatywności jest możliwy tylko poprzez destrukcję dotychczas nabytych kompetencji i manifestację zmian w kulturach organizacyjnych podsystemów (Borghini, 2005, s. 27).



Rys. 3. Dwupętlowy model kreatywności w organizacji  
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Borghini, 2005, s. 27)

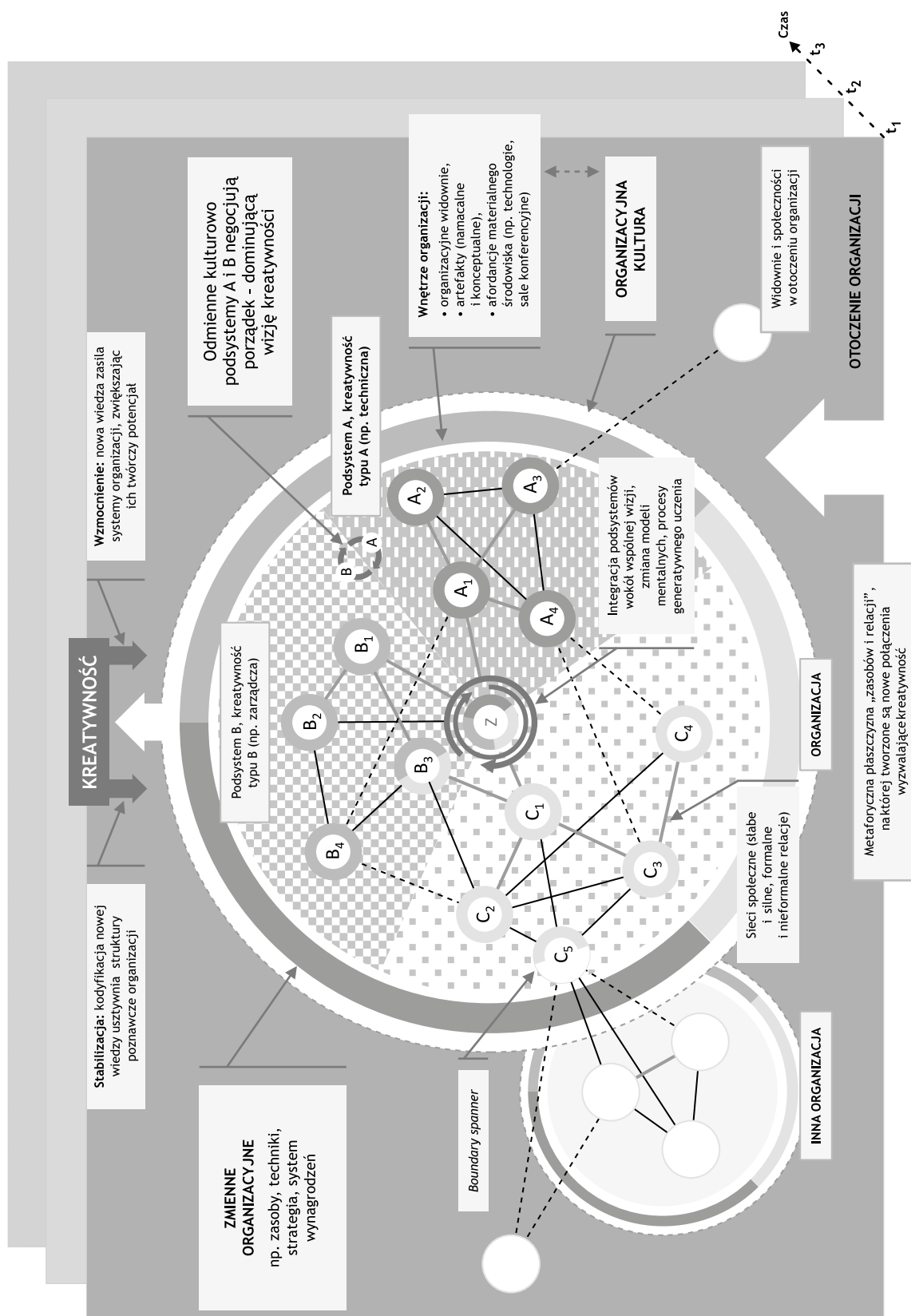
**Perspektywa konektywności** (Styhre, Sundgren, 2005) wyraża kreatywność w organizacji poprzez sugestywną metaforę – konceptualny model wiedzy jako kłączy (*rhizome*) Gillesa Deleuze i Félix Guattari. Podczas gdy wiedzę powszechnie opisuje się, wykorzystując metaforę drzewa, a więc strukturę posiadającą trzon, korzenie i odseparowane od siebie ścieżki i gałęzie, w modelu G. Deleuze i F. Guattari wiedza przedstawiona jest jako kłączy – forma horyzontalnie rozproszona na pojedynczej płaszczyźnie. W odróżnieniu od modelu drzewa model kłączy nie jest deterministyczny ani redukcjonistyczny, nie posiada ani hierarchii, ani wyraźnego centrum – kłączy rozrasta się i operuje poprzez zastosowanie naczelnej zasady konektywności (*connectivity*) i heterogeniczności. Wiedza pojawia się gdziekolwiek tylko zaistnieją połączenia między kłączami, połączenia tworzone poprzez zmiany, ekspansję, podbój, zdobycie czy odgałęzienia. Model kłączy jest także a-genealogiczny – nie posiada bowiem korzeni. Jest pozbawiony początku oraz celu – to intermezzo operujące w przestrzeni „w pomiędzy”. Nie zakłada także podziału na wiedzę nową i starą – istnieją jedynie serie połączeń, „ścieżki myśli” rozwijane na jednej wspólnej płaszczyźnie. W konsekwencji model ten nie oferuje ostatecznej i transcendentnej prawdy – jest obrazem nieograniczonych możliwości kreowania połączeń, a zatem i tworzenia pomysłów. Kreatywność jest w nim zawarta jako „ścieżka myśli” wyłaniająca się w procesie tworzenia połączeń. W opinii autorów koncepcji model kłączy może być wykorzystany jako metafora kreatywności organizacyjnej, wskazuje on bowiem, że kreatywność w organizacji powstaje poprzez kreowanie nowych połączeń – społecznych interakcji na płaszczyźnie zasobów i relacji.

**Perspektywa społeczno-kulturowa** V.P. Glăveanu zakłada, że akt twórczej ekspresji ma charakter psychologiczny, socjokulturowy, rozproszony, społecznie zanurzony, ucieleśniony i temporalny (Glăveanu, 2012; Glăveanu, 2015). Fundamentem tego ujęcia jest aliteracyjny schemat „Pięciu A”, którego interaktywnymi komponentami są:

- aktor (*Actor*) – rozumiany jako posiadająca pewne atrybuty psychologiczne osoba zanurzona w społeczno-kulturowym kontekście i przez ten kontekst – system dynamicznych relacji społecznych i regulujących je tradycje kulturowe – kształtowana oraz ten kontekst od wewnątrz kształtująca;
- działanie (*Action*) – proces zachodzący w wymiarze wewnętrznym (poznawczym) i zewnętrznym (tj. behawioralnej manifestacji procesów kognitywnych) – oba te aspekty są ze sobą powiązane i nie mogą być zrozumiane w izolacji od siebie oraz w oderwaniu od szerszego kontekstu aktorów, widowni i artefaktów;
- artefakt (*Artifact*) – fizyczny bądź konceptualny „obiekt”, usadowiony w społeczno-kulturowym kontekście współtworzącym jego interpretację – wyłaniające się z relacji z ludźmi i innymi artefaktami;
- widownia (*Audience*) – komponent społeczny otoczenia – aktywnie wchodząca w interakcje i dialog z twórcą oraz uczestnicząca w wyłanianiu się artefaktu i stająca się jego częścią: wszyscy ci, którzy asystują, oceniają, krytykują, wspierają, uczestniczą w twórczym działaniu i tworzeniu artefaktów;
- afordancje (*Affordances*) – komponent materialny otoczenia – sposobności oddziaływania na obiekty środowiska jednocześnie dostarczane przez to środowisko oraz twórczo konstruowane przez aktora, który wchodzi z tym środowiskiem w interakcję.

Wszystkie powyższe komponenty schematu „4A” istnieją w relacji do siebie: aktor istnieje w relacji do widowni, której jest także częścią i z którą wchodzi w implicytne i eksplicytne formy współpracy; nowe artefakty – wynik twórczego działania, eksternalizacji – interpretowane są w relacji do systemu już istniejących artefaktów i ich afordancji, a także zasilają go, przechodząc przez proces integracji i socjalizacji (są zatem niezrozumiałe poza kontekstem społecznym i środowiskiem materialnych afordancji); ostatecznie interpretacje nowych i istniejących artefaktów internalizowane są przez widownię, której częścią jest także i sam aktor. Perspektywa ta uzmysławia, jak wszechstronnie i głęboko

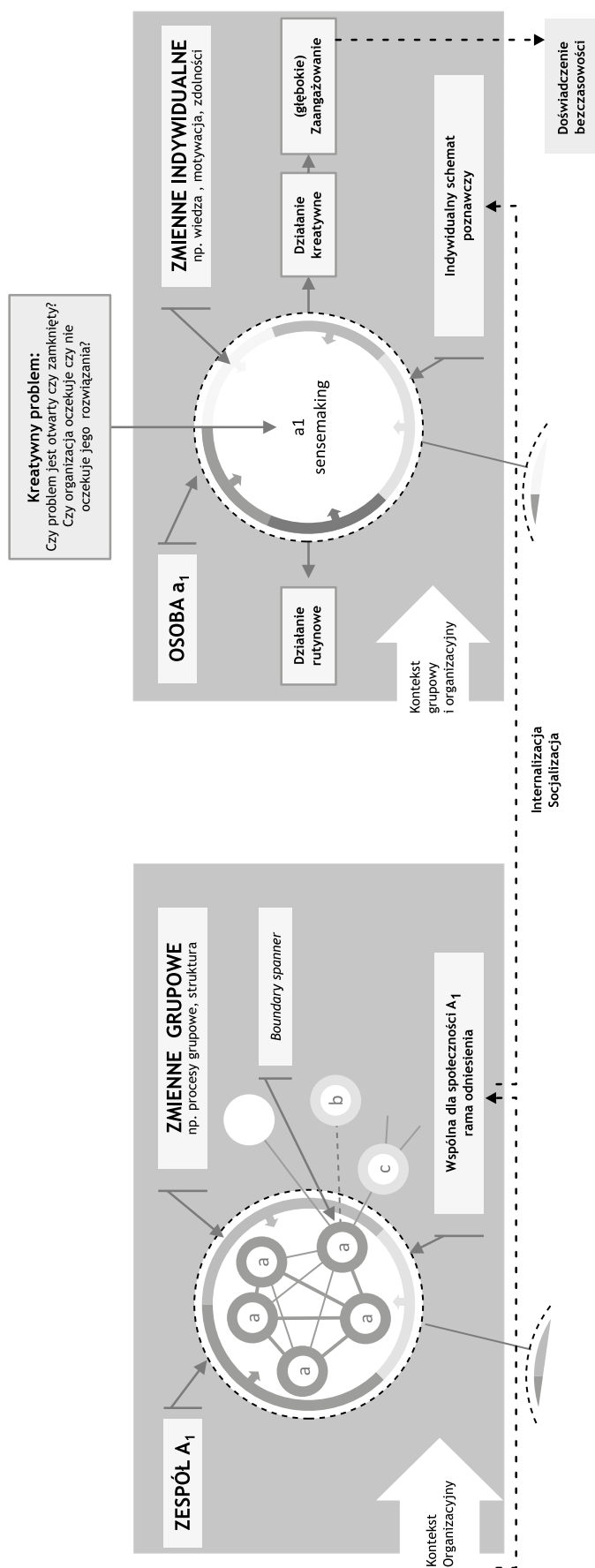




Rys. 4a. Wieloperspektywny model kreatywności w organizacji: kreatywność organizacyjna

Kreatywność stanowi wypadkową wielowymiarowych interakcji zachodzących pomiędzy podsystemami (oznaczonymi na rysunku przez litery A, B, C oraz Z w przypadku kierownictwa organizacji), zespołami (reprezentowanymi przez koła, wraz z literami i indeksami), pracownikami oraz osobami, społecznościami i widowniami spoza organizacji. Interakcje te należy rozpatrywać w czasie oraz w kilku przestrzeniach jednocześnie: kontekstualnej, fizycznej, społecznej i kulturowej. Na proces powstawania kreatywności mają również wpływ pewne czynniki (np. zasoby, strategia organizacji, podsystem wynagrodzeń) oraz pewne procesy (np. negocjowania dominującej definicji kreatywności, integracji podsystemów wokół wspólnej wizji), a jego rezultat ma stabilizujący i wzmacniający wpływ na cały system interakcji. Pozostałe oznaczenia zostały wyjaśnione bezpośrednio na rysunku

Źródło: opracowanie własne



Rys. 4b. Wieloperspektywny model kreatywności w organizacji: kreatywność grupowa (rysunek po lewej stronie) i indywidualna (rysunek po prawej stronie). Oznaczenia zostały wyjaśnione bezpośrednio na rysunku  
Źródło: opracowanie własne



Tabela 1. Istotne obserwacje dostarczane przez dziesięć perspektyw kreatywności w organizacji

Perspektywa teoretyczna	Istotne obserwacje
<b>Komponencyjna</b> (Amabile, 1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kreatywność organizacyjna jest rezultatem multiplikatywnego współwystępowania pewnych komponentów (np. zasobów, technik oraz motywacji). Ich zasilanie kształtuje potencjał organizacji do wytwarzania kreatywności.</li> </ul>
<b>Interakcjonistyczna</b> (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kreatywność powstaje na kilku poziomach: indywidualnym, grupowym i organizacyjnym; kreatywność wyższych poziomów stanowi zagregowany rezultat twórczej aktywności poziomów niższych.</li> <li>Każdy poziom analizy posiada specyficzne dla siebie czynniki kształtujące jego twórczy potencjał, ale na kreatywność mają wpływ również czynniki kontekstualne i społeczne, także te, których źródłem jest otoczenie organizacji.</li> </ul>
<b>Przeciwstawnych opcji</b> (Ford, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kreatywność pracowników stanowi rezultat procesu decyzyjnego, w którym działania twórcze konkurują z utrwalonymi wzorcami zachowań, rutynami. Oczekiwane konsekwencje działań kreatywnych muszą być relatywnie bardziej pożądane niż działań habitualnych.</li> </ul>
<b>Sensemakingu</b> (Drazin, Glynn i Kazanjian, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kreatywność w organizacji ma wymiar polityczny i powstaje na gruncie negocjacji porządku pomiędzy społecznościami posługujących się odmiennymi, nierzadko antagonistycznymi schematami poznawczymi. Osiągnięte porozumienie wyznacza poziom zaangażowania rywalizujących społeczności w kreatywne działanie i nadaje kierunek działaniom organizacji.</li> <li>Przynależność do określonej społeczności (np. inżynierów) kształtuje przekonania jednostki odnośnie do tego, czym jest kreatywność (np. kreatywność techniczna).</li> <li>Kreatywność w organizacji powinna być rozpatrywana również jako proces przebiegający w czasie.</li> </ul>
<b>Doświadczenia beczasowości</b> (Mainemelis, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kreatywność w organizacji jest rezultatem niezwykle głębokiego emocjonalnego, poznawczego i fizycznego zaangażowania pracowników w twórcze działanie prowadzącego do doświadczenia beczasowości, w którym rozmyciu ulega poczucie czasu i świadomość siebie. Stan ten można pobudzać, m.in. odpowiednio kształtując środowisko pracy oraz strukturę zadań.</li> </ul>
<b>Typologiczna</b> (Unsworth, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kreatywność w organizacji to zjawisko heterogeniczne. Rezultatu twórczego działania nie można analizować w oderwaniu od jego genezy, tj. przyczyny zaangażowania w twórcze działanie oraz natury kreatywnego problemu. Wysiłek menedżerski powinien być skoncentrowany na stymulowaniu tych form kreatywności, które są pożądane w pewnym kontekście.</li> </ul>
<b>Sieci społecznych</b> (Perry-Smith, Shalley, 2003; Perry-Smith, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kreatywności w organizacji nie można analizować w izolacji od sieci społecznych – powiązań pomiędzy aktorami (wewnątrz i na zewnątrz organizacji), które zapewniają dostęp do nieredundantnych informacji i alternatywnych sposobów rozwiązywania problemów. Organizacje, chcąc stymulować kreatywność pracowników, powinny rozwijać relacje z osobami na peryferiach sieci (typu <i>boundary spanners</i>).</li> </ul>
<b>Systemowa</b> (Borghini, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kreatywność w organizacji powstaje na fundamencie zasobów wiedzy, a do jej przekształcenia z „organizacyjnego szumu” w innowację niezbędna jest integracja podsystemów wokół wspólnej wizji oraz zmiana współdzielonych modeli mentalnych. Na gruncie generatywnego uczenia się i integracji kulturowej, uruchamianych przez te procesy, wytwarzana jest nowa wiedza, jednak trwały wzrost kreatywności jest możliwy tylko poprzez destrukcję dotychczas nabytych kompetencji i manifestację zmian w kulturach organizacyjnych podsystemów.</li> </ul>
<b>Konektywności</b> (Styhre, Sundgren, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kreatywność w organizacji nie posiada ani hierarchii, ani początku, ani wyraźnego centrum, pojawia się gdziekolwiek tylko zaistnieją nowe połączenia – społeczne interakcje na płaszczyźnie zasobów i relacji. Połączenia te tworzone są poprzez zmiany, ekspansję, podbój, zdobycie czy odgałęzienia.</li> </ul>
<b>Spółeczno-kulturowa</b> (Glăveanu, 2012; Glăveanu, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kreatywność w organizacji można rozpatrywać, parafrazując rozważania Glăveanu, jako rezultat interakcji pięciu aspektów: aktorów, działań, widowni, artefaktów i afordancji. Aspekty te powinny być rozpatrywane wyłącznie w relacji do siebie, nie można ich badać w izolacji. Ponieważ twórcze działanie to akt rozproszony, społecznie zanurzony, ucieleśniony, temporalny, na kreatywność organizacji mają istotny wpływ czynniki personologiczne, społeczne i kulturowe, materialne i fizyczne. Akt twórczy jest formą wyobraźniowego poruszania się (adoptowania, koordynowania, integracji) pomiędzy różnymi perspektywami.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

powiązane są ze sobą wszystkie aspekty kreatywności. Model ten może być wykorzystany do studiowania środowiska biznesowego, w którym twórczy aktorzy wchodzi w interakcje z licznymi widowniami na różnych poziomach organizacji, wytwarzają liczne artefakty,

zarówno namacalne, jak i konceptualne – od pisemnych raportów do nowych rozwiązań – i w tym procesie wykorzystują afordancje fizycznego środowiska – od najnowszych technologii do sal konferencyjnych i biurowców (Glăveanu, 2012, s. 77).

## Wieloperspektywiczny model kreatywności w organizacji jako rezultat syntezy teoretycznej

**W** tabeli 1 zebrano istotne obserwacje dostarczane przez każdą z dziesięciu omówionych koncepcji teoretycznych kreatywności w organizacji.

Każda z dziesięciu perspektyw ukazuje zjawisko widziane z nieco innego punktu widzenia. Postawiono tezę, że ujęcia te są w pewnym stopniu kompatybilne, komplementarne i addytywne. W celu ich integracji zastosowano zabieg inspirowany metodami artystycznymi stosowanymi przez kubistów w sztuce. Zabieg ten stanowi pewnego rodzaju odmianę metody badawczej *arts-informed*<sup>3</sup>, która pozwala na rozszerzenie rozumienia zjawisk społecznych poprzez użycie alternatywnych (niekonwencjonalnych) form badawczych inspirowanych szeroko rozumianą sztuką (Cole, Knowles, 2008). Wspomniana metoda kubistów polegała między innymi na odrzuceniu perspektywy linearnej, dekompozycji przedmiotu na szereg osobnych płaszczyzn, a ostatecznie na syntezie drobnych fragmentów rzeczywistości – „zestawieniu ich obok siebie dając na płaszczyźnie układankę widoków [obiekту] zaobserwowanych z różnych punktów widzenia” (Kowalska, 1989, s. 44). Tego rodzaju transformacja artystyczna miała na celu pełniejsze wydobywanie obrazu analizowanego obiektu – ujawnienie „stereometrycznej struktury” przedmiotu (Kowalska, 1989), bardziej „realistyczne” przedstawienie rzeczywistości (Voisine-Jechova, 2011).

W następstwie analitycznej dekompozycji omówionych dziesięciu ujęć kreatywności dokonano ich syntezy (integrując istotne obserwacje dostarczane przez każdą z perspektyw) i opracowano wieloperspektywiczny model kreatywności w organizacji, umożliwiający symultaniczny ogląd zjawiska z wielu perspektyw teoretycznych. Model przedstawiono na rysunkach 4a i 4b. Model posiada trzy przekroje reprezentujące trzy poziomy analizy. Istotną cechą modelu jest nieaddytywność – kreatywność organizacji nie stanowi matematycznej czy mechanicznej sumy twórczej aktywności jej podsystemów, jest wypadkową licznych i wielowymiarowych interakcji zmiennych (czynników i procesów) oddziałujących na każdym z poziomów organizacji oraz pomiędzy nimi. Interakcje te należy rozpatrywać w czasie oraz w kilku przestrzeniach jednocześnie: kontekstualnej, społecznej, kulturowej i fizycznej. W procesie analizy należy uwzględnić indywidualne oraz grupowe ramy odniesienia i mapy poznawcze kształtowane przez wewnątrzorganizacyjny i pozaorganizacyjny kontekst oraz ten kontekst od wewnątrz kształtujące. Ponieważ w organizacji koegzystują różne schematy poznawcze, kreatywność przybiera różnorodne formy, a ta, która aktualnie dominuje, stanowi rezultat negocjacji pomiędzy zróżnicowanymi kulturowo podsystemami. Ostatecznie, kreatywność można rozpatrywać jako wynik twórczych działań, ale również jako czynnik uruchamiający procesy wzmacniające i stabilizujące, które ukształtują potencjał

organizacji do wytwarzania różnorodności w przyszłości. Zależności te przedstawiono i szczegółowo opisano na rysunkach 4a i 4b.

Wartość modelu polega na holistycznym ujęciu zjawiska. Podstawowym ograniczeniem modelu jest fakt, iż ma on charakter czysto teoretyczny, a jego wielowymiarowość stanowi pewne wyzwanie przy próbie empirycznej weryfikacji. Model może być użyteczny zarówno dla praktyków, jak i teoretyków zarządzania.

## Podsumowanie

**R**efleksja nad przeprowadzonym w artykule zabiegiem integracji perspektyw oraz jego rezultatem w postaci modelu umożliwia dokonanie kilku interesujących spostrzeżeń. Po pierwsze, pozytywną odpowiedź na postawione pytanie o możliwość ujęcia fenomenu kreatywności w organizacji symultanicznie z kilku perspektyw teoretycznych. Po drugie, potwierdzenie obserwacji, iż funkcjonujące w literaturze koncepcje teoretyczne rozpatrywane w izolacji wyjaśniają wyłącznie pewne aspekty zjawiska. Po trzecie, zilustrowanie faktu, że kreatywność w organizacji jest w swej istocie rezultatem wielowymiarowych interakcji na metaforycznej płaszczyźnie zasobów i relacji niż emanacją talentu kilku wybitnych jednostek. Po czwarte, ukazanie niezwyklej złożoności zjawiska, a co za tym idzie, postawienie pytania o efektywne metody holistycznego zarządzania twórczością w środowisku pracy.

Warto również zauważyć, co też egzemplanuje dokonana w artykule operacja, iż inspiracje metodologiczne mogą być czerpane i transferowane do nauk o zarządzaniu również z dziedzin artystycznych. Dostarczają one nowych, ale zarazem osadzonych w pewnym naukowym kontekście narzędzi umożliwiających zmianę optyki postrzegania zjawisk.

---

**dr hab. Agnieszka A. Szpitter, prof. UG**  
**Uniwersytet Gdański**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [agnieszka.szpitter@ug.edu.pl](mailto:agnieszka.szpitter@ug.edu.pl)**

---

**mgr Mieszko F. Olszewski**  
**Akademia Leona Koźmińskiego**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [mieszkoolszewski@gmail.com](mailto:mieszkoolszewski@gmail.com)**

---

## Przypisy

- <sup>1)</sup> Należy zaznaczyć, że dychotomiczność ta ma charakter umowny. Kreatywny problem może być bardziej otwarty lub bardziej zamknięty, mieszcząc się zazwyczaj gdzieś pomiędzy tymi dwoma skrajnościami.
- <sup>2)</sup> W przeciwnym wypadku poszczególne podsystemy organizacji nie będą ze sobą współpracować w optymalny sposób – będą miały odmienną wizję projektu, jego celów bądź sposobów jego realizacji. W takim przypadku innowacja może nie zostać ukończona lub może być (niekoniecznie innowacyjną) wypadkową wspomnianych rozbieżności.





<sup>3)</sup> Arts-informed research to metoda badań jakościowych stosowana w naukach społecznych inspirowana szeroko rozumianą sztuką, ale na niej nie oparta (w przeciwieństwie do metody *arts-based research*) (Cole, Knowles, 2008, s. 32).

## Bibliografia

- [1] Amabile T.M. (1988), *A Model of Creativity and Innovation in Organizations*, „Research in Organizational Behavior”, Vol. 10, pp. 123–167.
- [2] Amabile T.M. (1996), *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*, Westview Press, Boulder.
- [3] Amabile T.M., Pratt M.G. (2016), *The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning*, „Research in Organizational Behavior”, Vol. 36, pp. 157–183.
- [4] Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J. (1996), *Assessing the Work Environment for Creativity*, „Academy of Management Journal”, Vol. 39, No. 5, pp. 154–1184.
- [5] Anderson N., Potočník K., Zhou J. (2014), *Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework*, „Journal of Management”, Vol. 40, No. 5, pp. 1297–1333.
- [6] Borghini S. (2005), *Organizational Creativity: Breaking Equilibrium and Order to Innovate*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 9, No. 4, pp. 19–33.
- [7] Cole A.L., Knowles J.G. (2008), *Arts-informed Research*, [in:] J.G. Knowles, A.L. Cole (eds.), *Handbook of the Arts in Qualitative Research: Perspectives, Methodologies, Examples, and Issues*, Sage Publications, pp. 29–35.
- [8] Drazin R., Glynn M.A., Kazanjian R.K. (1999), *Multi-level Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective*, „Academy of Management Review”, Vol. 24, No. 2, pp. 286–307.
- [9] Florida R. (2010), *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- [10] Ford C.M. (1996), *A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains*, „Academy of Management Review”, Vol. 21, No. 4, pp. 1112–1142.
- [11] Glăveanu V.P. (2012), *Rewriting the Language of Creativity: The Five A's Framework*, „Review of General Psychology”, Vol. 17, No. 1, pp. 69–81.
- [12] Glăveanu V.P. (2015), *Creativity as a Sociocultural Act*, „Journal of Creative Behavior”, Vol. 49, No. 3, pp. 165–180.
- [13] Kowalska B. (1989), *Od impresjonizmu do konceptualizmu: odkrycia sztuki*, Arkady, Warszawa.
- [14] Mainemelis C. (2001), *When the Muse Takes It All: A Model for the Experience of Timelessness in Organizations*, „Academy of Management Review”, Vol. 26, No. 4, pp. 548–565.
- [15] Mokyr J. (1990), *The Lever of Riches: Technological Creativity and Economic Progress*, Oxford University Press, Oxford.
- [16] Perry-Smith J.E. (2007), *When Being Social Facilitates Creativity: Social Networks and Creativity within Organizations*, [in:] J. Zhou, C.E. Shalley (eds.), *Handbook of Organizational Creativity*, Taylor & Francis, pp. 189–210.
- [17] Perry-Smith J.E., Shalley C.E. (2003), *The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective*, „Academy of Management Review”, Vol. 28, No. 1, pp. 89–106.
- [18] Romer P.M. (1992), *Two Strategies for Economic Development: Using Ideas and Producing Ideas*, „The World Bank Economic Review”, Vol. 6, No. 1, pp. 63–91.
- [19] Runco M.A. (2004), *Creativity*, „Annual Review of Psychology”, Vol. 55, No. 1, pp. 657–687.
- [20] Schumpeter J.A. (2003), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Routledge, London, New York.
- [21] Styhre A., Sundgren M. (2005), *Managing Creativity in Organizations. Critique and Practices*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- [22] Unsworth K. (2001), *Unpacking Creativity*, „Academy of Management Review”, Vol. 26, No. 2, pp. 289–297.
- [23] Voisine-Jechova H. (2011), *Przestrzeń kubistyczna w literaturze?* „Białostockie Studia Literaturoznawstwa”, Nr 2, s. 117–126.
- [24] Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W. (1993), *Toward a Theory of Organizational Creativity*, „Academy of Management Review”, Vol. 18, No. 2, pp. 293–321.

## A Review of Ten Perspectives of Creativity in an Organisation: Theoretical View

### Summary

The core of all innovation are creative ideas, which is why organisations should actively shape the conditions that increase their creative potential. This is not, however, an easy task – creativity within an organisation is an extremely complex issue and the existing theoretical concepts analysed in isolation seem to explain this mechanism only to a certain extent. Is it then possible to approach this phenomenon from many theoretical perspectives at the same time in order to increase our understanding and perception of it? This presentation of an original review of ten theoretical approaches to creativity within an organisation is an attempt at answering the question. A thesis is formed, which suggests that these approaches are compatible, complementary and additive, and that the simultaneous view of the issue from many theoretical perspectives should enable to uncover its ‘steometric structure’. Based on this thesis, an integration of significant observations delivered by each perspective has been conducted and a multi-perspective model of creativity within an organisation has been suggested, which utilises – on the concept grounds of *arts-informed research* – a process inspired by the methods used by cubists in art.

### Keywords

creativity, theories of organisational creativity, multi-perspective model of creativity

# KONTEKSTY RESENTYMENTALNE JAKO OTOCZENIE INNOWACJI

DOI: 10.33141/po.2018.12.05

Piotr Weryński

## Wprowadzenie

Szeroko pojęte otoczenie działań innowacyjnych będzie traktowane w tym artykule jako zespół uwarunkowań strukturalnych i kulturowych tworzący w określonych warunkach ich konteksty resentymentalne. Jeżeli odwołamy się do konceptualizacji resentymentów grupowych M. Schelera (1997), to można przyjąć, że sytuacja występowania trwałej niespójnej struktury społecznej (np. napięć klasowych czy między grupami interesu), specyficznych systemów myślowych (ideologii uzasadniających nierówności społeczne, ekonomiczne) oraz pochodnych im typów interakcji (wywyższenia jednych kosztem innych, przy obowiązujących regulacjach prawnych czy organizacyjnych zrównujących wszystkich) skutkuje tym, że wywołane przez nie resentymenty grupowe ograniczają działania prowadzące do zmiany strukturalno-kulturowej, w tym organizacyjnej. Uwarunkowania te tworzą resentymentalne konteksty strukturalne i kulturowe.

W Polsce diagnozę powyższą potwierdzają prowadzone od 1988 roku panelowe badania nad zmianami w polskiej strukturze społecznej (POLPAN). W ich ramach odnotowano, że wartości obiektywnych zmiennych, wyrażające zróżnicowania stratyfikacyjne, takie jak wykształcenie, wykonywany zawód i uzyskiwane dochody netto, na przestrzeni całego okresu transformacji, są relatywnie trwałe. Zdiagnozowane pęknięcie w strukturze społecznej ma również swój wymiar psychologiczny. Grupy społeczne znajdujące się w strefie górnej hierarchii społecznej deklarują daleko posuniętą akceptację dla istniejącego porządku społeczno-gospodarczego, dobrostan osobisty oraz poczucie sprawczości, natomiast ci, którzy przynależą do grup społecznie wykluczonych w dużo mniejszym stopniu akceptują istniejący porządek społeczno-gospodarczy, odczuwają deficyty poczucia sprawstwa (Słomczyński i in., 2010, s. 552–583; 2014). Istniejące napięcia w strukturze społecznej o charakterze obiektywnym są wzmacniane na poziomie odczuć subiektywnych, co stanowi, według M. Schelera, ale też J.M. Barbaleta (1998), wystarczające uwarunkowanie strukturalne sprzyjające powstawaniu napięć resentymentalnych. Efektem działania struktury społecznej oraz kultury na poddane resentymentom kategorie społeczne jest: bierność obywatelska, brak partycypacji w sferze publicznej, niskie poziomy pomostowego

kapitału społecznego, również w realiach regionalnych i lokalnych, ale też ograniczony rozwój szeroko pojętej innowacyjności.

W celu uporządkowania pojęciowego przyjęto, że resentymentalny kontekst strukturalny będzie tworzył otoczenie społeczno-ekonomiczne innowacji. W jego ramach analizowane będą nacechowane resentymentalnie interakcje (negatywne emocje, napięcia grupowe) między elementami struktury a sprawstwem w obszarach polityczno-prawnym, ekonomicznym, technologicznym, demograficznym, ekologicznym. Natomiast do resentymentalnego kontekstu kulturowego innowacji zaliczone zostaną: obszar stosunków międzynarodowych (np. historycznie uwarunkowane uprzedzenia, resentymenty etniczne, napięcia między państwowe, konflikty cywilizacji), dominujące systemy światopoglądowe, religia, ideologie.

Stan resentymentalnych kontekstów i działanie efektów resentymentalnych można badać, jeżeli uwzględni się ich złożony status jako elementy wielopoziomowej (mikro-, mezo- i makro-) i dualistycznej, bo obiektywistycznie (struktury) – subiektywistycznej (sprawstwo), rzeczywistości. W niej działają dwa odrębne typy sił przyczynowych (Archer, 2013, s. 311–316). Aby je diagnozować i szukać ich genezy oraz kierunków warunkowania współczesnych zachowań społecznych, autor zastosował, uwzględniające porządek czasowy i przyczynowy, procedury badawcze, cechujące się wykorzystaniem triangulacji źródeł, metod ilościowych (wywiad kwestionariuszowy SI) i jakościowych (zogniskowany wywiad grupowy FGI), poziomów analizy (perspektyw mikro-, mezo-, makrostrukturalnych) oraz morfogenetycznej analizy przyczynowej.

Przy badaniu kontekstów i efektów resentymentalnych cechą wspólną, łączącą proceduralnie stosowanie poszczególnych metod badawczych, perspektyw i wielorakich źródeł, jest podejście diachroniczne do ujmowania i badania zjawisk społecznych, uwzględniające porządek czasowy oraz związki przyczynowe, wiążące elementy właściwości strukturalnych, kulturowych oraz możliwości sprawcze jednostek i grup obciążonych resentymentalnie. Dlatego dla wyjaśniania związków przyczynowych rozciągniętych w czasie między wybranymi resentymentalnymi kontekstami strukturalnymi i kulturowymi oraz efektami resentymentalnymi niezbędną



jest nie tylko analiza historycznych źródeł zastanych, ale równocześnie współczesnych danych zastanych oraz wywołanych. Zaprezentowane w drugiej części artykułu studium przypadku morfogenetycznej analizy przyczynowej powstawania i funkcjonowania mechanizmów resentymentalnych w przedsiębiorstwie z branży informatycznej będzie egzemplifikacją powyższych założeń przeprowadzoną w wymiarze mikrostrukturalnym.

Autor podjął się odpowiedzi na pytanie: jak utrwalone negatywne emocje grupowe – resentymenty warunkują działania innowacyjne w stanie morfostatycznym społeczeństwa oraz jakie czynniki psychospołeczne ułatwiają rozwój innowacji w stanie morfogenezy? Dwie hipotezy badawcze zostały oparte na założeniach teorii morfogenetycznej, w szczególności na konceptualizacji społeczeństwa w stanie morfostazy i morfogenezy (Archer, 2015, s. 16–46):

(H1) W sytuacji pozostawiania grupy lub organizacji w stanie morfostazy, to znaczy braku zmian lub zmian ograniczonych, nienaruszających podstawowych parametrów danego systemu społecznego (władzy, posiadania i prestiżu oraz ideologii ich uzasadniających), istniejące resentymentalne konteksty strukturalne i kulturowe zwykle ograniczają powstawanie innowacji społecznych, technologicznych, instytucjonalnych.

(H2) W stanie morfogenezy, to znaczy oczekiwania na zmiany lub wprowadzania zmian podstawowych parametrów funkcjonowania grupy lub organizacji, resentymentalne konteksty nie tylko nie ograniczają powstawanie wspomnianych innowacji, ale wzmacniają stany morfogenetyczne.

## Metody i techniki badawcze

**P**odstawową metodą badawczą, która posłuży do zweryfikowania dwóch powyższych hipotez, będzie morfogenetyczna analiza przyczynowa. Jej dedukcyjny schemat analityczny zostanie przedstawiony w podrozdziale *Mikrostrukturalne studium przypadku*. Ponadto wspomniane wyżej metody i techniki, analizy źródeł zastanych, tworzące triangulacyjną procedurę badawczą pozwolą na scharakteryzowanie parametrów makro- i mikrootoczenia badanej organizacji.

Autor odwoła się też do wybranych wyników własnych badań ilościowych oraz jakościowych. W ramach projektu „Z matrycą do innowacyjnej przedsiębiorczości”, który był zrealizowany w latach 2011–2014, przeprowadzono, między innymi, reprezentatywne dla śląskich przedsiębiorców sektora MŚP badania ilościowe. Do zdiagnozowania zakresu postaw proinnowacyjnych przedsiębiorców z sektora mikro, małych i średnich firm zastosowano metodę wywiadu standaryzowanego z wykorzystaniem narzędzia kwestionariusza wywiadu. Skonstruowano kwestionariusz wywiadu tak, aby można było badać problematykę innowacji marketingowej oraz marketingu innowacji w 6 wymiarach: procesy, strategie, kompetencje, otoczenie, klient, marka. Następnie przeprowadzono 300 wywiadów standaryzowanych z przedsiębiorcami z wszystkich powiatów

województwa. Doboru próby kwotowej dokonano w taki sposób, aby rozkłady w próbie badanej dotyczące podziału na mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa w powiatach, w których są zarejestrowane, odpowiadały proporcjonalnie rozkładowi rzeczywistym. Próbę skonstruowano na podstawie danych zamieszczonych na stronach internetowych Wojewódzkiego Urzędu Statystycznego w Katowicach. Szczegółowe rozkłady próby zostały zamieszczone w aneksie publikacji „Matryca potrzeb marketingowych w sektorze MMŚP. Diagnoza problemu i konstrukcja narzędzia” (Weryński, 2012).

Ponadto w artykule przedstawione zostaną wybrane wyniki badań jakościowych. Autor artykułu był współtwórcą i realizatorem projektu „Śląskie kadry dla innowacyjnej przedsiębiorczości”, od kwietnia 2017 do lutego 2019 r. w ramach EFS, działanie 11.3 Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego. Projekt miał na celu podniesienie kompetencji 180 uczestników w zakresie wiedzy, kwalifikacji i umiejętności z obszaru zarządzania innowacjami i projektami innowacyjnymi, technologii informacyjnych, komunikacyjnych, e-marketingu. Zogniskowane wywiady grupowe przeprowadzono z uczestnikami projektu, tworzących jego grupę docelową: studentów lub absolwentów śląskich uczelni technicznych i ekonomicznych. W badaniach fokusowych wzięło udział 48 osób z pierwszej tury projektu. Zastosowano celowy dobór próby, w ramach której poddano badaniu przedstawicieli trzech głównych dziedzin gospodarki narodowej: przemysłu, usług i handlu oraz instytucji naukowo-badawczych w jednakowych proporcjach. Uwzględniono także, aby w grupach fokusowych równe udziały procentowe mieli przedstawiciele przedsiębiorstw: małych, średnich i dużych.

## Resentymenty grupowe w wymiarze makrostrukturalnym

**W** mikrostrukturach jednostka doświadcza głównie resentymentów indywidualnych, za M. Schelerem określanych jako konkretne, ewentualnie charakterystyczne dla małych grup społecznych. W mezootoczeniu ludzi spotykają bardziej zgeneralizowane negatywne emocje o charakterze resentymentalnym, następuje „utypowanie” resentymentów konkretnych na zbiorowe kategorie społeczne, które dotyczą określonych środowisk, grup społeczno-zawodowych, społecznych (np. lokalnych środowisk wykluczonych czy prekariatu), stąd resentymenty grupowe. Natomiast w makrootoczeniu lub makrostrukturach społecznych generowane są resentymenty uogólnione, które dotyczą klas i warstw społecznych, ale też szersze, bardziej zgeneralizowane, bo odnoszące się do grup etnicznych, narodów, cywilizacji.

Środowisko ogólne (makrostruktura) składa się z kilku istotnych obszarów, które warunkują jego funkcjonowanie, muszą podlegać ciągłemu monitorowaniu oraz być uwzględniane przy podejmowaniu działań w sferze publicznej, aktywności badawczej, wdrożeniowej, marketingowej. Działania podmiotów indy-

widualnych, zbiorowych, jak również organizacji naj-silniej warunkuje obszar polityczno-prawny. Według M. Schelera, ale też J. Barbaleta, w tym obszarze życia społecznego należy szukać głównych strukturalnych źródeł resentymentów uogólnionych i grupowych. Uwarunkowania polityczno-prawne, w dużej mierze odzwierciedlające interesy warstw społecznie dominujących, skutkują różnicowaniem społeczeństwa pod względem dostępu do władzy, bogactwa, prestiżu. W jego ramach marginalizowane grupy i środowiska, mimo że mają formalnie zagwarantowane wszelkie prawa, to odczuwają w określonej sferze bezwzględną lub względną depryzację. Zakres realizacji praw w życiu politycznym (władza), ekonomicznym (bogactwo) i społecznym (prestiż) często pozostaje w sprzeczności z oficjalnym ustawodawstwem. Przykładem trwania uwarunkowań resentymentalnych jest poczucie deprywacji bezwzględnej (np. niskich dochodów czy relatywnie niskiego statusu), przechodzące z czasem w depryzację względną (uświadomione poczucie krzywdy oraz wskazanie winnych takiej sytuacji), wśród właścicieli jednoosobowych firm oraz wielu mikroprzedsiębiorstw, wynikające z niewspółmiernego do dochodów, niezależnego od wielkości przedsiębiorstwa, obciążenia ich działalności gospodarczej składkami ubezpieczeń społecznych (emerytalną, rentową, wypadkową, składką na dobrowolne ubezpieczenie chorobowe) i zdrowotnych. Występującą potencjalnie depryzację względną wzmacniają obiektywnie istniejące uwarunkowania<sup>1</sup>.

Uwarunkowania makrostrukturalne występujące w obszarze polityczno-prawnym generują też skutki bezpośrednio w obszarze ekonomicznych działań mikro- i małych przedsiębiorstw. Zdarza się tak w sytuacji gdy przedsiębiorca – innowator powszechnie spotyka się w sferze publicznej z deklaracjami pomocy i otwarcia instytucji publicznych na potrzeby innowatorów, a w codziennych interakcjach z otoczeniem doznaje, mniej lub bardziej uzasadnionego, poczucia braku pomocy instytucjonalnej przy podejmowaniu działań innowacyjnych.

Potwierdzają powyższą konstatację badania ilościowe (wspomniane wyżej wywiady standaryzowane). Badani przedsiębiorcy, działający w regionie Polski nasycenym różnorodnymi instytucjami otoczenia biznesu, w ograniczonym zakresie liczą na pomoc zewnętrzną. Tylko jedna czwarta badanych wskazała na inne firmy jako partnerów swoich przedsięwzięć innowacyjnych, 19 procent badanych wskazało centra szkoleniowe jako instytucje świadczące im pomoc, a 17 procent przedsiębiorców wymieniło agencje rozwoju innowacji i przedsiębiorczości. W świadomości badanych praktycznie nie ma instytucji biznesowych (np. stowarzyszeń branżowych), placówek naukowo-badawczych z makrootoczenia, a nawet mezootoczenia, na których fachową pomoc doradczą, konsultacje mogliby liczyć. Tylko 10 procent z nich wspomniało, że przy wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań są pomoc oferują regionalne instytuty badawcze i uczelnie wyższe.

Przedstawione wyniki obrazują istnienie deficytów w dziedzinie budowania wzajemnych relacji między środowiskami small biznesu a otoczeniem instytucjonalnym, w tym światem nauki (Weryński, 2012, s. 115–116). Brak w świadomości badanych organizacji i instytucji otoczenia biznesu jest przejawem deficytu wiedzy ukrytej, nieskodyfikowanej, będącej owocem istnienia więzi zaufania i trwałej kooperacji między partnerami procesów innowacyjnych (Hudson, 1999, s. 61) oraz szerszego zjawiska – próżni socjologicznej (Nowak, 1979), która dotyczy aktywności w sferze publicznej, strukturach pośredniczących, szczególnie istotnej dla rozwoju kraju kategorii społeczno-zawodowej – przedsiębiorców.

Przy podejmowaniu działań innowacyjnych istotne jest posiadanie wiedzy oraz aktywne wykorzystywanie danych z zakresu struktury wiekowej danej populacji, wykształcenia, struktury płciowej, zamieszkania, dominującego modelu rodziny czy skali i kierunków ich zmian. Uwarunkowania demograficzne stanowią też źródło resentymentów grupowych wśród określonych środowisk na rynku pracy, a skutkować mogą ograniczaniem ich potencjału innowacyjnego. Przykładów powstawania i działania mechanizmów resentymentalnych uwarunkowanych sytuacją demograficzną można szukać również na polskim rynku pracy. Pogarszająca się z każdym rokiem struktura wiekowa polskiej populacji, ściślej zwiększający się udział osób w wieku przedemerytalnym wśród ogółu osób w wieku aktywności zawodowej, stanowi asumpt do diagnozy tego aspektu życia społecznego. Oficjalne polityki europejskie, krajowe programy operacyjne pozostają w sprzeczności z zasadami, jakimi rządzą się realia rynku pracy. Obserwować można rozbieżność deklaracji polityk publicznych oraz założeń unijnych programów aktywizujących, kierowanych do osób w wieku 50+, w stosunku do rzeczywistych interakcji społeczno-gospodarczych, w ramach których rynek pracy preferuje głównie pracowników w przedziale wiekowym 25–40 lat, czyli „młodych z doświadczeniem” (WUP Katowice, 2017). Pracownicy z kategorii wiekowej 50+, często w pełni sprawni, zarówno fizycznie, jak intelektualnie, posiadający wiedzę, doświadczenie oraz, będące rezultatem wieloletniej praktyki zawodowej, kompetencje społeczne, są wykluczani z obiegu społeczno-zawodowego. Poczuciu marginalizacji, krzywdy, bezsilności wśród wspomnianej grupy wiekowej towarzyszy obiektywne w sensie ekonomicznym, nieefektywne gospodarowanie kapitałem ludzkim, w tym potencjałem innowacyjnym. Sytuacja ta ma miejsce wbrew prawnym gwarancjom równościowym, poprawnościowym politycznie deklaracjom oraz naukowym ekspertyzom dowodzącym pełnej efektywności wspomnianej grupy pracowników.

Napięcia resentymentalne wskazać można również w działaniach w obszarze technologicznym kontekstu strukturalnego. Najbardziej istotnym składnikiem obszaru technologicznego z punktu widzenia socjologii innowacji nie są bezosobowe technologie, lecz aktywne podmioty działania – innowatorzy (wynalazcy).





W ramach polskiego kontekstu strukturalnego zmagają się z koniecznością wyboru drogi realizacji procesu innowacyjnego: kontynuowania badań i ewentualnego wdrażania innowacji w krajowych realiach – niemożności administracyjnych, braków finansowych i infrastrukturalnych ograniczających możliwości wdrożenia innowacji czy emigracji do zagranicznych ośrodków naukowo-badawczych i wdrożeniowych lub może sprzedania uzyskanych patentów, praw autorskich zewnętrznym inwestorom, dominującym w danej branży. Obserwacje powyższe autor miał możliwość uzyskać jako współtwórca i realizator projektu „Śląskie kadry dla innowacyjnej przedsiębiorczości”, podczas zogniskowanych wywiadów grupowych przeprowadzonych z uczestnikami projektu, tworzących jego grupę docelową: studentów lub absolwentów śląskich uczelni technicznych i ekonomicznych.

Przedstawiony powyżej kontekst strukturalny dopełnia, w ramach teorii morfogenetycznej struktury i sprawstwa, kontekst kulturowy. Stanowi on też otoczenie społeczno-kulturowe podejmowanych procesów innowacyjnych. Obszar społeczno-kulturowy tworzy i wyraża zespół wartości i norm, wierzenia religijne, systemy światopoglądowe, ideologie, zwyczaje, wzorce zachowań uznawane w społeczeństwie za godne prestiżu, budujące status społeczny, dominujące postawy, tym pro- czy antyinnowacyjne. Kontekst kulturowy odpowiada za generowanie szczególnie istotnej dla budowy trwałych ekosystemów innowacyjności – wiedzy ukrytej i relacyjnej (Sabel, 1989, s. 46–47). Wiedza ta jest wytwarzana jako efekt kooperacji, wzajemnego zaufania twórców, użytkowników oraz odbiorców działań innowacyjnych. Jeżeli odwołamy się do teorii kapitału społecznego (Sztompka, 2016), to wiedza ukryta jest istotnym komponentem pomostowego kapitału społecznego. Ma ona charakter niezwerbalizowany, wyraża się trwałymi, wręcz codziennymi i wieloletnimi relacjami między partnerami społeczno-instytucjonalnymi. Wspomniany typ wiedzy reprodukuje się w procesach komunikacji i wymiany informacji między partnerami procesów innowacyjnych, doświadczeń, międzygeneracyjnych relacji mistrz-uczeń (Bukowiecki i in., 2012, s. 15–16).

Elementy kontekstu kulturowego, które, ujmując w języku morfogenetycznym, tworzą emergentne uwarunkowania kulturowe, legitymizują uwarunkowania strukturalne, ale też uprawomocniają i petryfikują relacje wywyższenia jednych grup i poniżenia drugich. Napięcia strukturalne i kulturowe tworzą konteksty resentymentalne dla indywidualnych i grupowych interakcji społecznych. Im większa różnica między prawnie (konstytucyjnie) zagwarantowanym statusem danej grupy a faktycznym układem sił, pozycji, możliwości sprawczych w społeczeństwie, tym większy w nim potencjał napięć resentymentalnych.

Przykładem napięć występujących w kontekście kulturowym otoczenia innowacji jest występowanie heterogeniczności aksjonormatywnej partnerów interakcji. Powyższe obserwacje autor poczynił podczas

realizacji badań fokusowych (FGI) z uczestnikami projektu „Z matrycą do innowacyjnej przedsiębiorczości”. Zróżnicowanie celów (wartości) oraz norm (środków) między partnerami generuje trudności przy realizacji praktyk innowacyjnych. Występują napięcia między twórcami i realizatorami innowacji, którzy w większości pochodzą ze środowisk akademickich oraz instytucji naukowo-badawczych, a potencjalnymi użytkownikami tych innowacji i ich odbiorcami z średnich i dużych przedsiębiorstw oraz instytucji publicznych. Twórców cechuje postrzeganie produktów finalnych procesów innowacyjnych jako wartości autotelicznej, natomiast użytkownicy i odbiorcy do efektów innowacji mają zwykle stosunek utylitarny, często instrumentalny (Weryński i in., 2014).

W ramach kontekstu kulturowego należy wziąć pod uwagę obszar międzynarodowych relacji między partnerami potencjalnych procesów innowacyjnych. Kooperację innowacyjną w aspekcie ponadnarodowym utrudniają bariery mentalne, urazy, tabu kulturowe i religijne występujące w danym kontekście krajowym czy określonego kręgu cywilizacyjnego. W interakcjach między partnerami procesów innowacyjnych, którzy pochodzą z różnych krajów, grup narodowo-etnicznych, kulturowych, religijnych, w sytuacjach różnicy zdań i interesów, pojawiają się negatywne emocje (urazy, uprzedzenia, niechęci, zawiści). W tym kontekście istotne dla przebiegu interakcji są resentymenty uogólnione, trwałe, historycznie uwarunkowane, stanowiące źródło stereotypów i uprzedzeń, skutkujące obniżeniem poziomu zaufania, podniesieniem kosztów transakcyjnych współpracy (np. przez rozbudowane umowy prawne, gwarancje finansowe). Najmocniejsze resentymenty uogólnione występują w istotnych dla kraju relacjach polsko-niemieckich, polsko-rosyjskich, polsko-ukraińskich oraz polsko-żydowskich.

Autor proponuje traktować historycznie utrwalone resentymenty uogólnione jako fakty społeczne, które rozumie zgodnie z klasyczną conceptualizacją E. Durkheima (2000). Przypomnijmy, że faktem społecznym jest zewnętrzny wobec jednostki przejaw rzeczywistości, który jest wspólny dla całej zbiorowości, zdolny wywierać na jednostki przymus, stanowiący obszar regulacji normatywnej, nakazujący jedne działania, zakazujący innych. Tak rozumiany resentyment uogólniony ujawnia swoją siłę regulacyjną w danym społeczeństwie w czasach napięć międzynarodowych, konfliktu interesów i wartości obarczonych dodatkowo negatywnymi emocjami zbiorowymi.

### **Innowacyjność w stanie morfostatycznym i morfogenetycznym grupy i organizacji**

**W** celu analizy mechanizmu przyczynowego warunkującego powstawanie grupowych resentymentów oraz odpowiednich efektów resentymentalnych skutkujących w dziedzinie innowacyjności autor odwoła się do założeń epistemologicznych realizmu

krytycznego. M. Archer przyjmuje za R. Bhaskarem (1998a; 1998b), że realność badanych zjawisk oraz procesów społecznych nie przejawia się tylko w ich empiryczności, ale przede wszystkim w przyczynowości. Realne są mechanizmy przyczynowe, wynikające z relacji istniejących między bytami społecznymi, z relacji między własnościami, siłami struktur społecznych i kulturowych a możliwościami sprawczymi podmiotów indywidualnych i grupowych. Wspomniane siły przyczynowe nie mają charakteru koniecznego (Archer, 2003, s. 36). Nie wszystkie mechanizmy, powiązane z odpowiednimi strukturami czy aktorami społecznymi, są uaktywniane w procesach morfogenetycznych. Dlatego bezpośrednie badania empiryczne nie dostarczają dowodów na „realność” sił sprawczych. Działania resentymentalnych kontekstów strukturalnych i kulturowych należy traktować jako siły przyczynowe, które tylko częściowo podlegają bezpośredniej obserwacji empirycznej. W zależności od konfiguracji wspomnianych kontekstów i charakteru interakcji między nimi a sprawstwem podmiotów społecznych istnieją też siły przyczynowe, które są nieaktywne w danym kontekście oraz czasie, a uaktywniać się mogą w innej konfiguracji czynników otoczenia. Stąd konieczność analitycznej wnikliwości badacza przy poszukiwaniach związków, relacji między sferą kontekstów i sprawstwa w czasowym porządku diachronicznym.

Jakimi cechami charakteryzuje się stan morfogenezy w stosunku do stanu morfostazy danego społeczeństwa? M. Archer określiła podstawowe cechy głównych opozycyjnych stanów systemu społecznego. W powyższym ujęciu morfogeneza to zespół procesów, które wykazują tendencję do rozbudowy lub zmiany: (1) formy, np. zmiany instytucjonalne realizujące istniejące już interesy grupowe i wartości je legitymizujące, (2) struktury, które można dookreślić jako zmiany między elementami poziomu strukturalno-kulturowego lub zmiany relacji między zbiorowymi podmiotami działania, w końcu (3) zmiany stanu danego systemu, ściślej stanu równowagi między elementami poziomu struktury i kultury a poziomem sprawstwa działających podmiotów. Natomiast morfostaza odnosi się do tych procesów w złożonym systemie, które wykazują tendencję do zachowania wyżej wymienionych elementów bez zmian (Archer, 2015, s. 17).

W jakich warunkach strukturalno-kulturowych istniejące potencjały resentymentalne prowadzą do morfogenezy, a kiedy do morfostazy społecznej? Sytuacja morfostazy społecznej cechuje się tym, że pomimo istnienia trwałych kontekstów resentymentalnych, dotyczących bezwzględnych lub względnych nierówności społecznych, skutkujących ograniczeniami możliwości dostępu do władzy, posiadania, prestiżu oraz wynikającymi z nich napięciami, nie prowadzi do zmiany sposobu legitymizacji prawno-normatywnej oraz ideologicznej danego systemu społeczno-ekonomicznego, czyli nie prowadzi do zmiany społecznej. Jeżeli napięcia strukturalno – kulturowe dotyczą nie wszystkich trzech sfer, to odpowiednio mniejszy potencjał resenty-

mentalny będzie generował też odpowiednio mniejsze presje morfogenetyczne. Uwarunkowania te będą bliższe stanu morfostazy społecznej. W powyższych emergentnych uwarunkowaniach strukturalno-kulturowych utrudnione jest powstawanie ekosystemów pozytywnie warunkujących procesy innowacyjne, w tym również dotyczących innowacji społecznych. Morfostaza to stan społeczeństwa, który ogranicza szeroko pojętą innowacyjność.

Natomiast w sytuacjach trwałych napięć w strukturze i kulturze oraz pochodnych im konfliktowych interakcji między zbiorowymi podmiotami działania, które dotyczą jednocześnie sfery władzy, ekonomii, prestiżu, istniejący potencjał resentymentalny prowadzi do zmiany elementów legitymizacji prawno-normatywnej oraz ideologicznej danego systemu społeczno-ekonomicznego. W efekcie napięcia te zmierzają do morfogenezy, czyli stanu emergentnych właściwości strukturalnych, kulturowych oraz interakcji między nimi a indywidualnym i zbiorowym sprawstwem, sprzyjających innowacyjności. Wyraża się ona w sferze strukturalnej zmianami w otoczeniu społeczno-ekonomicznym, technologicznym, instytucjonalnym innowatorów i odpowiednich, towarzyszących zmianom interesów grupowych. Natomiast w sferze kulturowej ulegają zmianom obowiązujące normy i wartości, obyczaje, wzory zachowań, ideologie legitymizujące zmiany strukturalne.

Czy istniejące resentymentalne konteksty strukturalno-kulturowe zawsze prowadzą do morfostazy, stagnacji systemowej oraz jak resentymenty grupowe warunkują powstawanie ekosystemów innowacyjności; czy tylko je blokują, czy mogą stanowić czynnik dynamizujący innowacyjność? W analogii do koncepcji pozytywnych funkcji konfliktu L.A. Cosera (2009) można próbować odnajdywać w życiu społeczno-gospodarczym pozytywne funkcje resentymentów lub szerzej negatywnych emocji (Turner, Stets, 2009) które są efektem napięć w strukturze i/lub kulturze społecznej. Negatywne emocje społeczne, na przykład bliskie resentymentowi uczucie zawiści, w sytuacji braku akceptacji dla innowatora w jego najbliższym otoczeniu: kręgu koleżeńskim, w przedsiębiorstwie lub w macierzystej uczelni, generują u potencjalnego twórcy innowacji potrzebę ominięcia mechanizmów kontroli społecznej, barier instytucjonalnych i osobowych ograniczających możliwości jego rozwoju twórczego. Również obawy naruszenia istniejącej równowagi interesów wśród członków organizacji czy instytucji, które skutkować mogą sankcjami formalnymi (np. dodatkowymi obowiązkami służbowymi) i/lub ostracyzmem towarzyskim, wzmagają emocje resentymentalne potencjalnego innowatora. W ich efekcie jest podjęta decyzja o migracji do otoczenia nowego, otwartego na wprowadzanie zmian technologicznych, organizacyjnych, procesowych lub innowacji społecznych. H. Schoeck (2012, s. 402–404) dostrzega pozytywne funkcje przełamywania zawiści otoczenia przez innowatorów, którzy motywowani do działania



negatywnymi emocjami migrują do sprzyjających innowacjom ekosystemów, tym samym wzmacniają jego potencjał twórczy. Podkreśla jednak konieczność istnienia otwartości na mobilność przestrzenną (migrację) oraz zachęt, w tym instytucjonalnych, dla mobilności społecznej (awansu społecznego) dla rozwoju innowacji w danej kulturze i cywilizacji.

Rolą resentymentu, nie tylko jako hamulca, ale i stymulatora innowacji, zajmował się też H.G. Barnett (1953). W swojej prekursorskiej pracy *Innovations. The Basis of Cultural Change*, na podstawie przeprowadzonych badań antropologicznych wśród północnoamerykańskich Indian z plemion Yuroków i Tsimshian oraz badań porównawczych wśród współczesnej mu amerykańskiej klasy średniej niższej i niższej postawił tezę o występowaniu emocji resentymentalnych wśród przedstawicieli grup społecznych niezadowolonych ze swojej pozycji społecznej jako sytuacji nieoczywistej, stosunkowo rzadkiej, charakteryzującej tylko niektóre jednostki wśród grup społecznych pozostających w sytuacji deprywacji obiektywnej. Osoby te zwykle są warunkowane negatywnie w stosunku do istniejącego status quo przez ponadprzeciętne poczucie krzywdy, wykluczenia mające mniej lub bardziej obiektywne uzasadnienie. Cechuje je silniejszy niż u innych członków swojej grupy brak zgody na istniejące sytuacje poniżenia jednych, a wywyższenia drugich. Uzyskują głębszą świadomość swojej sytuacji w kontekście sytuacji innych (stan deprywacji względnej). Dodatkowo obarczeni resentymentalnie potencjalni innowatorzy są często zewnętrznie inspirowani do niezgody na rzeczywistość ekonomiczną, kulturową czy instytucjonalną oraz propagowania zmiany. Jak pisze H.G. Barnett (1953, s. 400): „Nie poddają się losowi; w przeciwieństwie do zadowolonych jednostek budzących ich zawiść, są wyraźnie podatni na sugestie zmiany”. Wyróżniający ich wysoki poziom zawiści, utożsamiany przez H.G. Barnetta z resentymentem, niezgoda na istniejący porządek rzeczy, połączona ze stanem świadomości „nie mam nic do stracenia”, prowadzi do rebelii wobec istniejącego systemu społecznego lub jego fragmentu. Wprowadzona w wyniku działania resentymentu innowacja w dłuższej perspektywie może zostać przyjęta, przynieść wartość dodaną organizacji czy dominującej grupie społeczno-zawodowej, której wprowadzana innowacja miała, w zamysłach innowatorów, zaszkodzić (Schoeck, 2012, s. 387–388).

### Mikrostrukturalne studium przypadku

Poniżej przedstawione zostanie studium przypadku powstawania elementów ekosystemu innowacyjności z użyciem morfogenetycznej analizy przyczynowej. Odwołanie się do kategorii analitycznej morfogenetycznego wyjaśniania przyczynowego pozwoli usystematyzować analizę działania mechanizmu resentymentalnego w kontekście tworzenia się innowacyjnych ekosystemów. Zamieszczone poniżej główne elementy schematu wyjaśniania przyczynowego stanowią pod-

stawę do analizy konkretnego przypadku działania mechanizmów resentymentalnych:

1. Istnieją emergentne uwarunkowania strukturalne (interesy grupowe) różnicujące członków grup i organizacji pod względem dostępu do władzy, bogactwa, prestiżu. Za M. Schelerem można dookreślić, że w ramach wspomnianych uwarunkowań są formalnie zapewnione wszelkie prawa (obywatelskie, pracownicze, socjalne), ale życie społeczne pozostaje w sprzeczności z oficjalnym ustawodawstwem.
2. Istnieją emergentne uwarunkowania kulturowe (zespoły norm i wartości, kultury organizacyjne, ideologie), które uprawomocniają uwarunkowania strukturalne, jednocześnie legitymizując relacje wywyższenia jednych i poniżenia drugich.
3. Napięcia strukturalne i kulturowe tworzą konteksty resentymentalne dla indywidualnych i grupowych interakcji społecznych. Im większa różnica między prawnym, publicznym, organizacyjnym prestiżem grupy a faktycznym układem sił w społeczeństwie, organizacji, tym większy w niej potencjał napięć resentymentalnych.
4. Konteksty resentymentalne warunkują sprawstwo jednostek, jak też zbiorowych podmiotów działania. Podmioty przepracowują wewnętrznie (emocjonalnie, refleksyjnie) zewnętrzne uwarunkowania resentymentalne.
5. Podmioty oddziałują zwrotnie na uwarunkowania strukturalne i kulturowe, wchodząc w interakcje społeczno-kulturowe. Interakcje społeczne członków takiej grupy są zewnętrznym przejawem istnienia napięć oraz wyrazem działania mechanizmów resentymentalnych.
6. Efekty resentymentalne, powstające zarówno w otoczeniu o charakterze morfogenetycznym, jak i morfostatycznym, stanowią skutek przepracowania strukturalnego i kulturowego działania tych mechanizmów.
7. W przypadku pozostawiania grupy lub szerzej – społeczeństwa w stanie morfostazy istniejące resentymentalne konteksty strukturalne i kulturowe zwykle ograniczają powstawanie innowacyjnych ekosystemów.
8. W stanie morfogenezy społecznej resentymentalne konteksty strukturalne i kulturowe ułatwiają powstawanie innowacyjnych ekosystemów. W efekcie napięcia resentymentalne prowadzą do zmiany systemowej, morfogenezy społecznej oraz do powstawania ekosystemów pozytywnie warunkujących przebieg procesów innowacyjnych w różnych dziedzinach życia społecznego.

Przykładów działania powyższych mechanizmów i efektów resentymentalnych można szukać w praktycznie każdej dziedzinie życia społecznego. Najbardziej wymowne egzemplifikacje autor znajduje w środowiskach biznesu lub, funkcjonujących na pograniczu biznesu i nauki, kręgach akademickich<sup>2</sup>. Przedmiotem morfogenetycznej analizy przyczynowej będzie firma z branży informatycznej, która osiągnęła wysoką pozycję na

krajowym rynku usług softwareowych. Zajmuje się projektowaniem, wdrażaniem kompleksowych, spersonalizowanych i na bieżąco aktualizowanych rozwiązań informatycznych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem. Należy do kilku wiodących dostawców systemów klasy MRP II/ERP w Polsce. Jest partnerem największego na świecie dostawcy baz danych (Oracle). Dostarcza oprogramowanie oraz obsługuje około 750 przedsiębiorstw pod względem informatycznym w zakresie księgowości, logistyki, kontaktów z klientami i produkcji. Przez osiemnaście lat od powstania firmy jej zarząd tworzyło kilku informatyków-programistów, powiązanych generacyjnie i towarzysko. Byli jej założycielami i właścicielami większościowych udziałów. Stworzyli przedsiębiorstwo od podstaw w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych jako absolwenci tego samego wydziału Politechniki Śląskiej. Firma osiągnęła apogeum swojego rozwoju już po wejściu Polski do Unii Europejskiej w latach 2010–2014. Natomiast w latach 2014–2016, czyli ostatnich latach przed przejściem przedsiębiorstwa w 2017 roku przez globalny amerykański koncern informatyczny, można już było obserwować poważne symptomy stagnacji.

W okresie zarządzania firmą przez jej założycieli, w ramach działań statutowych oraz zgodnie z przyjętą misją i strategią, zarząd przedsiębiorstwa deklarował demokratyczny (integracyjny) i partycypacyjny styl kierowania zespołem pracowników oraz świadomie stworzonymi poziomymi strukturami organizacyjnymi firmy, opartymi o samodzielne zespoły ekspertów. Deklarowano przestrzeganie standardów odpowiedzialnego biznesu. Natomiast rzeczywisty, w praktyce stosowany, styl kierowania zespołem pracowników i zarządzania firmą bliższy był wzorowi autokratycznemu, w którym zarząd sam ustalał cele i zadania zespołu prowadzące do ich osiągnięcia, sam też dokonywał podziału pracy w zakresie ustalenia celów między grupami pracowników. Istniejąca w przedsiębiorstwie kultura organizacyjna była odzwierciedleniem autokratycznego stylu kierowania. Legitymizowała relacje wywyższenia pracowników, którzy ściśle i bezkrytycznie realizowali idee i polecenia kierownictwa oraz poniżenia osób niezależnych i krytycznych. Podtrzymywany w oficjalnych deklaracjach demokratyczny oraz partycypacyjny styl kierowania zespołem pracowniczym, który w praktyce wyrażał się na przykład powoływaniem fasadowych grup eksperckich niemających możliwości (sprawstwa) na rozwiązywanie istniejących problemów technologicznych czy organizacyjnych, z czasem pozostawał w coraz większym rozdzwieku w stosunku do rzeczywistego sposobu zarządzania, motywowania. Sprowadzał się do realizacji postaw braku zaufania do oddolnych propozycji innowacyjnych. Istniejące sprzeczności między deklarowanym a egzekwowanym stylem kierowania (władzy) oraz powiązane z nim sposoby wynagradzania i jawnego premiowania (element prestiżu wewnątrzorganizacyjnego) w kolejnych latach pogłębiały nierówności. Wyostrzały podwójną świadomość aksjologiczną pracowników, którzy byli zmuszeni

„grać” w budowanie otwartego, partnerskiego zespołu innowatorów, tym samym zwiększały potencjał napięć resentymentalnych wśród kadry przedsiębiorstwa (etap stagnacji organizacyjnej). Poddani działaniom mechanizmu resentymentalnego pracownicy zmuszeni byli przepracować emocjonalnie oraz na poziomie refleksyjnym wspomniane uwarunkowania. Toksyczne interakcje między przedstawicielami władzy przedsiębiorstwa a pracownikami oraz codzienne zachowania organizacyjne członków analizowanego zespołu uzewnętrzniały istnienie napięć, były wyrazem działania resentymetu grupowego. Przyniosły też określone efekty resentymentalne. Kilkudziesięciu wysokiej klasy informatyków odeszło z firmy. Demobilizacja wynikająca z ograniczenia możliwości rozwoju zawodowego grupy specjalistów, obsługujących kilkudziesięciu kluczowych klientów instytucjonalnych oraz korporacyjnych, odbiła się na całościowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Kilkunastu kluczowych klientów zrezygnowało lub ograniczyło zakres współpracy z przedsiębiorstwem, co istotnie ograniczyło jego zyski i kondycję ekonomiczną. Jeszcze w 2017 roku liczna grupa pracowników podjęła decyzje, często nacechowane emocjonalnie, o zmianie pracodawcy, czyli innowacyjnego ekosystemu. Równie liczna grupa przyjęła strategię przetrwania, dostosowała się do biegu wydarzeń – zbliżających się przekształceń własnościowych, do czekała do morfogenezy organizacyjnej – zmiany właściciela, zmiany stylu kierowania przedsiębiorstwem, zmiany kultury organizacyjnej, systemu motywowania, który zachęca do inicjowania, testowania i wdrażania innowacji.

## Podsumowanie

**W** stanie morfostazy społecznej warunkowane strukturalnie i kulturowo resentymety grupowe oraz bliskie im destrukcyjne emocje grupowe ograniczają istniejący potencjał kapitału społecznego danej grupy czy organizacji; redukują zaufanie do partnerów działań społecznych i gospodarczych, osłabiają istniejącą wspólnotę aksjonormatywną oraz trwałe powiązania instytucjonalne, osobowe (Coleman, 1988; 1990; Putnam, 1995; 2002). W polskich realiach strukturalnych i kulturowych między potencjalnymi partnerami innowacyjnych działań gospodarczych, społecznych, instytucjonalnych występują deficyty kapitału społecznego (głównie pomostowego), deficyty zaufania do instytucji i uogólnionych innych, braki wiedzy ukrytej i refleksyjnej między potencjalnymi twórcami, użytkownikami, odbiorcami innowacji ograniczające możliwości budowania innowacyjnych ekosystemów. Zawiść indywidualna i grupowa jest wpisana w działania instytucjonalne w stosunku do twórców, inicjatorów, realizatorów innowacji. Trwale istnieje próżnia socjologiczna, wyrażająca się niedorozwojem obywatelskich struktur pośredniczących, głównie niezależnego sektora organizacji pozarządowych oraz powiązana ze wspomnianymi zjawiskami pełzająca anomia społeczna, czyli brak wspólnoty podzielanych wartości i norm.





Zaprezentowane studium przypadku przedsiębiorstwa informatycznego implikuje kilka szerszych obserwacji. W sytuacji pozostawiania grupy lub organizacji w stanie morfostazy istniejące resentymentalne konteksty strukturalne i kulturowe zwykle ograniczają powstawanie innowacyjnych ekosystemów (patrz: zaprezentowany wyżej etap stagnacji organizacyjnej, dotyczący hipotezy H1). W stanie morfogenezy społecznej, to znaczy oczekiwania na zmiany lub wprowadzania zmian, resentymentalne konteksty nie tylko nie ograniczają powstawania innowacyjnych ekosystemów, ale wzmacniają stany morfogenetyczne (etap przekształceń organizacyjnych). W efekcie napięcia resentymentalne prowadzą do zmiany systemowej, morfogenezy społecznej oraz do powstawania ekosystemów pozytywnie warunkujących procesy innowacyjne w różnych dziedzinach życia społecznego (weryfikacja hipotezy H2). Efekty resentymentalne powstające w otoczeniu morfogenetycznym, na przykład przyjmowanie postawy akceptacji zmiany jako negacji stanu dotychczasowego, jak również w otoczeniu morfostatycznym (podwójna świadomość aksjologiczna i migracja), stanowią skutek przepracowania emocjonalnego i refleksyjnego, dokonanego przez podmioty poddane działaniu resentymentu oraz skutek ich reakcji zwrotnej (sprawstwa) na organizacyjne uwarunkowania strukturalne i kulturowe.

Zaprezentowane case study przedsiębiorstwa informatycznego i przeprowadzenie na jego przykładzie morfogenetycznej analizy przyczynowej powstawania mechanizmów resentymentanych pozwoliło potwierdzić w mikroskali dwie postawione na wstępie hipotezy badawcze (H1 i H2). Natomiast dalszych weryfikacji wymaga ich zastosowanie do analiz szerszych kontekstów resentymentalnych w mezo- i makrostrukturach społecznych i organizacyjnych.

---

**dr Piotr Weryński**  
**Politechnika Śląska**  
**Wydział Organizacji i Zarządzania**  
 e-mail: [piotr.werynski@polsl.pl](mailto:piotr.werynski@polsl.pl)

## Przypisy

- <sup>1)</sup> Składka zdrowotna dla osób prowadzących działalność gospodarczą urosła w 2018 roku w stosunku do roku poprzedniego o 7,6% ([www.taxcare.pl](http://www.taxcare.pl) 2018). W sytuacji ustrojowo-prawnych gwarancji, politycznych deklaracji poparcia ze strony oficjalnych czynników państwowych czy samorządowych osoby te postrzegają swoją pozycję na rynku jako pozbawionych jakiegokolwiek wsparcia samotnych „długodystansowców” small biznesu, niekoniecznie posiadających szacunek społeczny (CBOS 2017), którzy mogą liczyć tylko na siebie, rodzinę i znajomych.
- <sup>2)</sup> Analiza przedsiębiorstwa z branży informatycznej została oparta na materiałach źródłowych uzyskanych podczas realizacji zogniskowanych wywiadów grupowych z uczest-

nikami projektu „Śląskie kadry dla innowacyjnej przedsiębiorczości” oraz studiach projektów wdrożeniowych wykonanych w jego ramach w 2018 roku; źródło finansowania projektu: EFS RPO WUP Katowice.

## Bibliografia

- [1] Archer M. (2003), *Structure, Agency and the Internal Conversation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- [2] Archer M. (2013), *Człowieczeństwo. Problem sprawstwa*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Karków.
- [3] Archer M. (2015), *Morfogeneza: ramy wyjaśniające realizmu*, „Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne UKSW”, Nr 10, s. 16–46.
- [4] Barbalet J. (1998), *Emotion, Social Theory, and Social Structure: A Macrosociological Approach*, Cambridge University Press, Cambridge.
- [5] Barnett H.G. (1953), *Innovations. The Basis of Cultural Change*, McGraw-Hill, New York.
- [6] Bhaskar R. (1998a), *Philosophy and Scientific Realism*, [in:] M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson, A. Norrie (eds.), *Critical Realism. Essential Readings*, Routledge, London–New York, pp. 16–47.
- [7] Bhaskar R. (1998b), *Societies*, [in:] M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson, A. Norrie (eds.), *Critical Realism. Essential Readings*, Routledge, London–New York, pp. 206–249.
- [8] Bukowiecki A., Rudnicki S., Strycharz J. (2012), *Społeczny wymiar innowacji*, „Zarządzanie Publiczne”, Nr 2(20), s. 13–23.
- [9] Coleman J.S. (1988), *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „The American Journal of Sociology”, Vol. 94, Supplement, Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, The University of Chicago Press, Chicago, pp. S95–S120.
- [10] Coleman J.S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- [11] Coser L.A. (2009), *Funkcje konfliktu społecznego*, S. Burdziej (przeł.), Seria WTS, Tom 5, Nomos, Kraków.
- [12] Durkheim E. (2000), *Zasady metody socjologicznej*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [13] <http://wupkatowice.praca.gov.pl/>, data dostępu: 04.05.2018 r.
- [14] Hudson R. (1999), *The Learning Economy, the Learning Firm, and the Learning Region. A Sympathetic Critique of the Limits to Learning*, „European Urban and Regional Studies”, No. 6(1), pp. 99–118.
- [15] Nowak S. (1979), *System wartości społeczeństwa polskiego*, „Studia Socjologiczne”, Nr 4(75), s. 155–174.
- [16] Putnam R. (1995), *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, J. Szacki (przeł.), Wyd. Znak, Kraków.
- [17] Putnam R. (2002), *Bowling Alone, America's Declining Social Capital*, New York.
- [18] Sabel C. (1989), *Flexible Specialization and Re-emergence of Regional Economies*, [in:] P. Hirst, J. Zeitin (eds.), *Reversing Industrial Decline*, Berg Publishers Ltd, Oxford–New York–Hamburg, pp. 46–47.

- [19] Scheler M. (1997), *Resentyment a moralność*, Wyd. Czytelnik, Warszawa.
- [20] Słomczyński K.M., Janicka K., Tomescu-Dubrow I. (2010), *Struktura społeczeństwa polskiego: zmiany w latach 1978–2008*, [w:] W. Morawski (red.), *Modernizacja Polski*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 552–583.
- [21] Słomczyński K.M., Janicka K., Tomescu-Dubrow I. (2014), *O związkach struktury klasowej ze stratyfikacją społeczną*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa.
- [22] Schoeck H. (2012), *Zawiść. Źródło agresji, destrukcji i biedy*, Wyd. Fijorr Publishing, Warszawa.
- [23] Sztompka P. (2016), *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, Wyd. Znak, Kraków.
- [24] Turner J.H., Stets J.E. (2009), *Socjologia emocji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [25] Weryński P. (2012), *Matryca Potrzeb Marketingowych w sektorze MMŚP. Diagnoza problemu i konstrukcja narzędzia*, Difin, Warszawa.
- [26] Weryński P., Dolińska-Weryńska D., Tokar J. (2014), *Zarządzanie innowacjami w sektorze MŚP*, Wyd. Difin, Warszawa.

## Resentment-like Contexts as an Environment of Innovation

### Summary

Innovative processes are conditioned by the structural and cultural context. The author will attempt to answer the question: how the basic states of the abovementioned contexts, which we will describe as morphostatic (maintaining duration) or morphogenetic (generating changes), determine the creation and implementation of innovations in a given socio-economic system. A morphogenetic causal analysis will be presented (M. Archer) related to the emergence of selected innovative ecosystems and barriers limiting the course of innovation processes in Polish structural and cultural realities burdened with resentment-like contexts.

### Keywords

innovation ecosystems, morphogenetic causal analysis, resentmental contexts, the environment of innovation

# ZWIĄZEK JEDNOSTKA-SZANSA A STAN UMYŚŁU PRZEDSIĘBIORCY

DOI: 10.33141/po.2018.12.06

Piotr Tomski, Andrzej Brzeziński

## Wprowadzenie

Źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest zarządzanie przedsiębiorcze, które określić można jako system zarządzania ukierunkowany na nieustanne poszukiwanie szans oraz efektywne ich wykorzystywanie. Przedsiębiorcze zarządzanie polega na systematycznej innowacji, której istotą jest celowa i zorganizowana analiza okazji do gospodarczej lub społecznej innowacji (Pierścionek, 2007, s. 211). Zrozumienie, dlaczego, kiedy i w jaki sposób powstają szanse, stanowi fundamentalny obszar eksploracji w zakresie przedsiębiorczości (Shane, Venkataraman, 2000). Odnosząc się do okazji, M. Bratnicki (2002, s. 32) zwraca uwagę na szansę jako rozbieżność w dostrzeganym, ciągle zmieniającym się krajobrazie i czasobrazie, niewykorzystywaną przez innych, którą można wypełnić dzięki dostarczeniu odbiorcom więcej wartości niż dotychczas.

W przypadku szans przedsiębiorczych kluczową rolę odgrywa jednostka, bowiem właśnie na jej poziomie ma miejsce ich identyfikacja (Tomski, 2016). Jak podkreślają S. Shane i S. Venkataraman (2000), dominującym, powszechnie akceptowanym ujęciem w badaniach

nad przedsiębiorczością jest związek jednostka-szansa, określany wręcz mianem paradygmatu. Jak stwierdzają J.M. Haynie i inni (2009), fakt czy szansa przedsiębiorcza postrzegana jest jako atrakcyjna, uzależnione jest od indywidualnej perspektywy i stanowiska przedsiębiorcy. W procesie ewaluacji szans i podejmowania decyzji odnoszących się do ewentualnego zainteresowania nimi przedsiębiorcy dokonują osądów w warunkach niepewności i złożoności uwarunkowań (Keh i in., 2002), a znaczącą rolę w tych trudnych warunkach dynamicznego otoczenia odgrywa stan ich umysłu, który stanowi czynnik determinujący kwalifikację bądź odrzucenie szansy.

W świetle powyższych refleksji, w ramach podporządkowania rozważań analizie związku jednostka-okazja, celem niniejszego opracowania jest nakreślenie roli stanu umysłu przedsiębiorcy w aktywności przedsiębiorczej ze szczególnym uwzględnieniem jego wpływu na percepcję szans – ich rozpoznawanie oraz ocenę prowadzącą do eksploatacji. Stanowi ono autorską refleksję na temat znaczenia wybranych emocji, stanów afektywnych oraz zaburzeń psychicznych, opartą na przeglądzie literatury.



## Ku wyjaśnieniu zależności: szansa – stan umysłu przedsiębiorcy

**S**zansa stanowi rdzeń przedsiębiorczego zarządzania, które postrzegać można jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, ukierunkowane na permanentne ich poszukiwanie i efektywne wykorzystywanie. Zdaniem S. Shane'a i S. Venkataramana (2000), szanse to sytuacje, w których generowane są nowe dobra, usługi, materiały, zasoby i sposoby organizowania, możliwe do zaoferowania na rynku i sprzedaży po cenach wyższych niż koszty ich produkcji i montażu. Zdaniem R. Krupskiego (2013), okazja dla przedsiębiorstwa to zdarzenie lub splot różnorodnych okoliczności o charakterze bądź skutkach gospodarczych, stwarzających możliwość osiągnięcia dodatkowych korzyści, wartości materialnych i/lub niematerialnych. R. Krupski podkreślił także, iż okazje ściśle związane są z momentem czasu i okresem, trwają przez określony czas i znikają. W tych okolicznościach zatem kluczowe jest ich rozpoznanie i oszacowanie potencjału w kontekście przyszłych wyników przedsiębiorstwa. Jak podkreśla Z. Malara (2006, s. 217), głównym podmiotem dokonującym budowy strategii przedsiębiorstwa ukierunkowanej na absorpcję okazji jest przedsiębiorca. Charakteryzuje się on określonymi kompetencjami, które powinny umożliwiać mu właśnie identyfikowanie ilościowych i jakościowych związków, mogących stać się okazjami do rozwoju organizacji, przesądzając jednocześnie o jego sukcesie bądź porażce. Istotny jest zatem jego osobisty potencjał, umożliwiający realizowanie aktywności, osiąganie celów oraz, w efekcie, kształtowanie efektywności i wyników przedsiębiorstwa.

Wyniki badań przeprowadzonych w firmach przedsiębiorczych wskazują, iż przedsiębiorcy raczej w niewielkim stopniu angażują się w formalne planowanie i polegają raczej na podążaniu do przodu, a strategia tych przedsiębiorstw ma charakter oportunistyczny (Kisfalvi, 2002). W kontekście wszelakich analiz odnoszących się do eksploatacji szans i ich miejsca w teorii i praktyce zarządzania warto zwrócić uwagę, iż problematyka ta, wpisująca się we współczesne realia turbulentnego otoczenia i konieczności elastycznych zachowań organizacji, stanowi swoistą kontrapozycję dla planu, w szczególności długofalowego o charakterze strategicznym (Krupski, 2008). R. Krupski (2011) podkreślił też, iż w skład strategii organizacji wchodzi zarówno „twarde” strategie zamierzone, jak i strategie emergentne, stanowiące konsekwencję różnorodnych adaptacyjnych decyzji bieżących, w tym związanych właśnie z wykorzystywaniem okazji. Według R. Krupskiego (2011), największym zapleczem naukowym koncepcji wykorzystywania okazji w zarządzaniu jest teoria zasobowa. Jest ona podstawową opoką rozwoju koncepcji zarządzania przez okazje, ponieważ dostęp do zasobów, ewentualne ich nadmiary jest *conditio sine qua non* wykorzystywania okazji. Reasumując ten wątek, warto podkreślić, iż cechy umysłu i zespół umiejętności przedsiębiorcy można postrzegać w kategorii zasobów. Atrybuty przedsiębiorcy, stanowiące

wiązkę zasobów, determinują decyzje dotyczące postrzegania i eksploatacji szans, co wskazuje jednoznacznie na ich kapitalne znaczenie z punktu widzenia zarządzania strategicznego.

W literaturze podkreśla się istnienie dwóch zasadniczych grup czynników wpływających na odkrywanie szans. Pierwsze to czynniki o charakterze niepsychologicznym, wpływające na dostęp do informacji. Drugie zaś to specyficzne umiejętności poznawcze jednostek ludzkich (czynniki psychologiczne). Przedsiębiorca, realizując dwa istotne procesy – odkrywanie szans i ich eksploatację – angażuje do ich realizacji cechy własnej osobowości (czynniki psychologiczne) oraz zbiór umiejętności, które stanowią czynniki o charakterze niepsychologicznym (Fuduric, 2008).

Według H. Franka i G. Mitterera (2009), jedna z czterech szkół zajmujących się badaniem identyfikacji szans to szkoła poszukująca wyjaśnień w psychologii poznawczej. W ujęciu tym przyjmuje się, że procesy kognitywne u przedsiębiorców przebiegają odmiennie i wpływają na identyfikację szans przedsiębiorczych. Podkreśla się istnienie specyficznych schematów (konstrukcji) umysłowych, które ułatwiają identyfikację szans. Według tego podejścia, przedsiębiorcy dysponują indywidualnymi prototypami zachowań i wzorami postępowania, umożliwiającymi im wyodrębnianie szans.

Szansę przedsiębiorczą można rozpatrywać jako obiektywne bądź subiektywne. Wśród poglądów dostarczających ram dla konceptualizacji i analizy źródeł i typów szans przedsiębiorczych, obok szkoły ekonomicznej i socjopolitycznej, wyróżnia się kulturową szkołę poznawczą. Sugeruje ona, iż szanse przedsiębiorcze są zjawiskiem subiektywnym, ponieważ zależą od stopnia niejasności otoczenia oraz zdolności aktorów społecznych do stworzenia modeli mentalnych, implikujących wzorce myślenia, niezbędnych do interpretacji, i ostatecznie, do zdefiniowania owych szans rzeczywiście jako szanse (Companys, McMullen, 2007). Szkoła ta bliska jest ujęciu ekonomicznemu w zakresie postulowania faktu, iż różnice w dystrybucji wiedzy stanowią podstawowe źródło szans przedsiębiorczych. Orędownicy tego podejścia odbiegają jednak od ujęcia ekonomicznego, traktując dystrybucję wiedzy jako kulturowo ugruntowaną w społecznych systemach znaczeń i rozumienia. W związku z tym szanse przedsiębiorcze nie istnieją obiektywnie, oczekując na odkrycie. Dzieje się odwrotnie – aktorzy społeczni budują je systematycznie poprzez zapożyczanie oraz łączenie schematów kulturowych i wzorców w celu wytworzenia nowych znaczeń i rozumienia (Swidler, 1986). W ujęciu tej szkoły istotny jest fakt, iż człowiek tworzy własny obraz rzeczywistości, także w odniesieniu do szansy, co jest naturalnym procesem. Zwraca na to uwagę J. Łucewicz (1999, s. 55), podkreślając, iż poprzez procesy psychiczne człowiek tworzy indywidualną, subiektywną wizję sytuacji, w której aktualnie funkcjonuje. Sposób, w jaki człowiek działa w organizacji, jest zatem rezultatem znaczeń, jakie przypisuje on otaczającemu go światu. Znaczenia te zaś mogą zmieniać się zależnie od stanu umysłu jednostki.

## Emocje – immanentny kontekst przedsiębiorczości

Nie istnieje możliwość pełnego zrozumienia i wyjaśnienia myślenia oraz zachowań ludzi bez uwzględnienia roli, jaką w tych procesach odgrywają emocje. Materializacją tego faktu jest wzrost liczby badań prowadzonych nad związkami emocji z procesami oceniania oraz podejmowania decyzji przez człowieka. P.A. Nowak (2016, s. 112–123) podkreśla, iż zachowania ludzkie nie są warunkowane przesłankami wyłącznie racjonalnymi. Wpływ na nie mają także emocje, nastroj, a nawet instynkt, ponieważ „zarówno ludzie, jak i zwierzęta są ‘zaprogramowani’ na reagowanie emocjonalne na określone cechy środowiska” (Tyszką 2010, s. 127–128). Dowiedziano też, że komponent większości decyzji o charakterze ekonomicznym stanowią właśnie emocje, uczucia i stany afektywne oddziałujące na procesy decyzyjne (Rudny 2016, s. 163–174).

W odniesieniu do emocji używa się kilku określeń. Jednym z nich jest uczuciowość – ogólne określenie, obejmujące szeroki wachlarz emocji, nastrojów oraz negatywnych lub pozytywnych afekcji (Barsade, Gibson, 2007, s. 36–59). Emocje wywoływane są specyficznymi obiektami lub przyczynami, wśród których często występują wymiary psychologiczne i sekwencje działań, mające charakter relatywnie intensywny i krótkotrwały. Nastroje mają charakter bardziej rozproszony, przyjmując ogólną formę odczucia pozytywnego lub negatywnego, a także nie są skupione na określonej przyczynie (Frijda, 1986). Afekt dyspozycyjny stanowi zaś cechę osobowości, odnoszącą się do relatywnie stałej tendencji do doświadczania nastrojów i emocji (Watson, Petre, 1990).

Przedsiębiorcy to jednostki emocjonalne, a ich procesy poznawcze, motywacja i wszelkie działania podlegają wpływowi emocji dyskretnych (Welpę i in., 2012) i afektu dyspozycyjnego (Baron i in., 2012). Badania (Baron, 2008) ujawniają zdecydowaną konieczność rozważania emocji w kontekście podejmowania decyzji przez przedsiębiorców, bowiem emocje wpływają zarówno na ocenę szans, jak i na decyzje odnoszące się do ich eksploatacji (Hayton, Cholakova, 2012; Welpę i in., 2012). Stanowi to w pewnym sensie pokłosie faktu, iż przedsiębiorczość w swej istocie generuje emocje, stanowiąc ekstremalny wręcz kontekst, w sensie presji czasu, niepewności oraz wymiaru osobistych konsekwencji związanych z losem firmy (Cardon i in., 2012). Doświadczenie przedsiębiorcy zatem to wręcz seria wydarzeń nasyconych emocjami. Wielokrotne wzloty i upadki związane z aktywnością przedsiębiorcy generują doświadczenia o charakterze emocjonalnym, których przykładami mogą być: pasja, radość, satysfakcja, „flow”, entuzjazm, ekscytacja, gorzkie rozczarowanie, zagrożenie, lęk, złość czy żal (Shepherd, Patzelt, 2018, s. 201–258). W kontekście emocji duże znaczenie przypisuje się też wybitnym wydarzeniom w życiu przedsiębiorcy, takim jak rozpoczynanie nowej działalności oraz jej zakończenie (Cope, 2003). Ten typ wydarzeń w sposób znaczący wpływa na przedsiębiorcę, proces jego uczenia się, motywację (Seo i in., 2004), osady (Welpę i in.,

2012) i wysiłki, kształtując w ten sposób przedsiębiorcze doświadczenie (Foo i in., 2009; 2015).

W ramach procesu poprzedzającego eksploatację szansy emocje kształtują wpływ kognitywnej oceny szansy na tendencję do jej eksploatacji. Dodatkowo, oprócz bezpośredniego wpływu emocji, potwierdzonego teorią dotyczącą stanów afektywnych jako źródeł informacji, udowodniono, że istnieje moderujący wpływ emocji na związek między ewaluacją i eksploatacją okazji (Welpę i in., 2012). Wyniki badań przeprowadzonych przez I.M. Welpę i in. (2012) wskazują, że obiektywne cechy, dotyczące możliwości przyniesienia sukcesu i zysku przez eksploatację danej szansy, łączą się ściśle z subiektywną oceną, która, w efekcie, związana jest z tendencjami do eksploatacji szansy. Same cechy szansy stanowią zatem jedynie odległy predyktor jej eksploatacji. Wpływ cech szansy na tendencję do eksploatacji podlega zaś mediującemu wpływowi subiektywnej kognitywnej ewaluacji owej szansy. Subiektywne oceny mogą być nawet ważniejsze i bardziej związane z tendencjami do eksploatacji niż specyfika szansy, a obiektywne cechy szansy nie wpływają bezpośrednio na jej eksploatację. Przeciwnie, to proces oceny determinuje fakt, czy jednostki rozpoczną działania związane z eksploatacją szansy w określonej sytuacji. Podkreśla się także izochroniczną i znaczącą rolę różnorodnych emocji na etapie eksploatacji szans. Wskazano także na unikalną predykcyjną wartość dyskretnych emocji, pojawiających się w trakcie procesu decyzyjnego w fazie poprzedzającej eksploatację szansy, co nie stanowi jej kognitywnej ewaluacji. Wyniki te zbieżne są z koncepcjami R.A. Barona (2008), którego propozycje akcentują motywacyjny wyraz stanów emocjonalnych, np. konfrontacja *versus* unikanie, zamiast ich walencji (pozytywne *versus* negatywne). Wspomniane badania wskazują także, iż wpływ złości jako emocji zorientowanej na konfrontację z negatywną wartościowością na tendencję do eksploatacji szans jest podobny do wpływu radości, emocji zorientowanej na konfrontację z pozytywną walencją. Wpływ ten nie jest zaś zbliżony do efektu działania strachu – emocji zorientowanej na unik z negatywną wartościowością. Zróznicowanie to zgodne jest z teoriami emocji (Clare, Palmer, 2009), wcześniejszym materiałem empirycznym z zakresu psychologii (Bodenhausen i in., 1994) oraz innymi wynikami badań z zakresu przedsiębiorczości (Foo, 2009). Badania przeprowadzone przez M.D. Foo (2009) potwierdzają, iż emocje o zbliżonej wartościowości powinny wykazywać odmienny wpływ z uwagi na odmienne tendencje oceny, będące w podtekście: przedsiębiorcy doświadczający strachu mogą oceniać szansę w odmienny sposób, np. w kategoriach niesionego przez nią ryzyka, w porównaniu do przedsiębiorców doświadczających złości.

Negatywne afektywne doświadczenia, takie jak zmartwienie, lęk, niepokój, wywołane bezpośrednio przez niepewność lub jej kontemplację w odniesieniu do przyszłych rezultatów, implikować może zwłokę i powstrzymywanie się od działania, zaś wahanie, zwątpienie i zwłoka stanowią w praktyce częste implikacje przedsiębiorczej niepewności (McMullen, Shepherd, 2006). W przeciwieństwie do tych okoliczności pozytywne afektywne doświadczenia, takie





jak podekscytowanie czy uczucie szczęścia, mogą wspierać inicjację działań o charakterze przedsiębiorczym pomimo stanu niepewności doświadczanego przez przedsiębiorcę (Baron, 2008). Afekt może wpływać na działanie niezależnie od procesu poznawczego (Zajonc, 1984), często doprowadzając do gwałtownych osądów i działań (LeDoux, 2003). Szczególnie w warunkach niesprzyjających głębszej analizie problemu czy szansy – np. gdy brak jest rzetelnej informacji niezbędnej do podjęcia decyzji – afekt odgrywa bardziej znaczącą rolę w ocenie jednostek (Finucane i in., 2000). Przykładem może tu być afekt pozytywny jako heurystyczna wskazówka, wspierająca przedsiębiorców w formułowaniu strategii decyzyjnych i adaptacji do dynamicznych zmian otoczenia (Baron, 2008). Negatywne reakcje afektywne, takie jak strach, zmartwienie, niechęć, zwątpienie czy niepewność, stanowią na ogół powszechne reakcje emocjonalne na niepewność (Loewenstein i in., 2001), zaś niepewność przedsiębiorcza szczególnie specyficznie i często powoduje prokrastynację i hamowanie działań przedsiębiorczych (McMullen, Shepherd, 2006) ukierunkowanych na eksploatację szans. Afekt pozytywny zaś (ekscytacja, pasja, szczęście) może przyczynić się do inicjacji działań przedsiębiorczych niezależnie od istniejącego stanu niepewności (Baron, 2008).

W literaturze znaleźć można próby tworzenia dynamicznego modelu integrującego cechy potencjalnego przedsiębiorcy oraz sytuacji. W tym kontekście I.M. Welp i inni (2012) potwierdzają, iż zachowania przedsiębiorcze stanowią rezultat wzajemnego oddziaływania trzech zasadniczych składników: obiektywnych cech szansy, subiektywnych ocen dokonywanych przez przedsiębiorców oraz interferencji generowanych przez emocje.

W kontekście rozpoznawania i eksploatacji szans warto także zwrócić uwagę na pewność siebie i impulsywność przedsiębiorców. W praktyce bywają oni zbyt pewni siebie (Busenitz, Barney, 1997), skłaniając się do rozpoczynania nowych przedsięwzięć w warunkach zbyt optymistycznej oceny potencjalnego ryzyka (Koellinger i in., 2007). Dla jednostek impulsywnych zaś atrakcyjne jest funkcjonowanie w warunkach niepewności i są one skłonne do podejmowania działań pomimo niepewności. W związku z powyższym, impulsywność traktować można jako atut (Wiklund i in., 2018), bowiem działanie w warunkach niepewności jest główną przesłanką przedsiębiorczości (McMullen, Shepherd, 2006; Shane, Venkataraman, 2000), a impulsywne działania sprzyjają sprawnemu uchwyceniu i wykorzystaniu szans przed ich zniknięciem.

Niektórzy badacze zwracają nawet uwagę na jakość snu przedsiębiorcy, twierdząc, że wysokiej jakości sen jest szczególnie efektywną formą odtwarzania zasobów fizjologicznych i psychologicznych człowieka. Jego wyższa jakość wpływa na doświadczanie bardziej pozytywnych niż negatywnych emocji, co pozostaje w kontraście do niskiej jakości snu, generującego mniej pozytywnych, a więcej negatywnych odczuć (Kamphuis i in., 2012). Wyniki badań przeprowadzonych przez A. J. Williamsona i innych (2018) wykazały też, iż istnieje dodatni związek między jakością snu przedsiębiorcy a jego zachowaniami o charakterze innowacyjnym.

## Pasja przedsiębiorcza – blaski i cienie

W przypadku gdy jednostki ludzkie wysoko oceniają pracę zawodową, lubią wykonywać aktywności z nią związane, rozwijają w trakcie swego życia pasje ukierunkowane na pracę zawodową (Vallerand i in., 2003), co skutkuje włączeniem pracy w ich osobistą tożsamość (Shepherd, Patzelt, 2018, s. 201–258). Poziom włączenia aktywności zawodowej w tożsamość przedsiębiorcy może być różnorodny. Odmienność ta ujawniać się może w postaci pasji harmonijnej bądź obsesyjnej (Vallerand i in., 2003). Pasja to silna inklinacja w kierunku aktywności, którą ludzie traktują jako ważną, inwestując w nią czas i energię. Wspomniane różnice między pasjami, wyróżnione w ramach Dualistycznego Modelu Pasji (Vallerand i in., 2003), dotyczą zarówno sposobu internalizacji wybranej formy aktywności, jak i jej oddziaływań na jednostkę.

Pasja harmonijna powstaje w efekcie autonomicznej identyfikacji i interioryzacji aktywności w tożsamość jednostki, powodując, że jednostka decyduje się, aby wykonać daną aktywność (Vallerand i in., 2003). Realizacja pasji harmonijnej jest całkowitym zanurzeniem się w preferowaną czynność, co sprzyja takim stanom pozytywnym, jak ekscytacja i „flow” (Golińska, 2013). Osoby doświadczające takiej pasji w sposób łatwy i samodzielny podejmują wszelkie działania związane z pracą zawodową. Przedsiębiorcy zdolni są do elastycznego wykonywania działań związanych ze swoją pracą, wierząc, że mają kontrolę nad swoimi przedsiębiorczymi wysiłkami i staraniami. Odczuć elastyczności i panowania nad sytuacją pozwalają im na doświadczanie pozytywnych emocji (Vallerand i in., 2003). W praktyce zgłaszają wręcz stan „wkładania całego serca” w pracę (Shepherd i in., 2011). Gdy doświadczają pozytywnych odczuć, bardziej skłonni są do podążania za nowymi szansami, które dostrzegają oraz realizacji działań związanych z ich eksploatacją. Przedsiębiorcy doświadczający pasji harmonijnej skłonni są do rzadszego wykorzystania heurystyki, angażując się bardziej w strategię analityczną, co jest skutkiem tego, iż pozytywne doświadczenia emocjonalne poszerzają ich elastyczność poznawczą poprzez ułatwienie budowania i łączenia schematów poznawczych w nowy sposób (Baron, 2004; Ward, 2004). Istnieje duże prawdopodobieństwo, iż przedsiębiorcy doświadczający pozytywnych emocji, będących wynikiem pasji harmonijnej, odkrywają nieoczywiste alternatywy związane z eksploatacją nowych szans (Baron, 2008), ujawniając w ten sposób kreatywność stanowiącą fundament udanego procesu innowacyjności (Bharadwaj, Menon, 2000). Dodatkowo, w wyniku pozytywnego stanu emocjonalnego w pracy, przedsiębiorcy tacy bardziej skłonni są do dawania wiary w istnienie mniejszej liczby ryzyk, związanych z eksploatacją nowej szansy. Jednostki doświadczające pozytywnego afektu skłonne są do wiary w możliwość kontrolowania wpływu otoczenia (Alloy, Abramson, 1979), oddziałując tym samym na odczuwany poziom ryzyka i niepewność wyników działalności, co przyczynić się może do łągodzenia lub nawet likwidacji poczucia istnienia znaczących barier dla eksploatacji nowych szans. Stan ten zaś łączy się ze zwiększoną skłonnością do podjęcia działań

związanych z nowatorskimi, wyjątkowo oryginalnymi szansami (McMullen, Shepherd, 2006). Związek między odczuwaniem pozytywnych emocji a skłonnością do eksploatacji nowych szans istnieje pomimo posiadania przez przedsiębiorców niekompletnej informacji na temat kontekstu, w którym funkcjonuje (Choi, Shepherd, 2004). Na uwagę zasługuje także fakt, iż przedsiębiorcy należący do tej grupy poświęcają mniej energii na pozyskiwanie i analizowanie informacji i bardziej skłonni są do eksploatacji szans niż przedsiębiorcy charakteryzujący się niższym poziomem pasji harmonijnej, którzy odczuwają mniejszą zdolność do kontrolowania swojego otoczenia, stanowiącego kontekst ich aktywności przedsiębiorczej (Shepherd, Patzelt, 2018, s. 201–258).

Pasja obsesyjna zaś powstaje w wyniku kontrolowanej interioryzacji, co oznacza, iż dzieje się to w efekcie intra- lub interpersonalnej presji wynikającej z okoliczności, iż dzięki preferowanej aktywności osiągane są takie pożądane stany lub wartości, jak: poczucie społecznej akceptacji czy poczucie własnej wartości. Określona czynność jest atrakcyjna dla jednostki, ale jej podstawowa wartość wiąże się ze wspomnianymi następstwami pośredniczącymi. Kontrolowany sposób internalizacji preferowanej aktywności prowadzi do włączenia jej w system identyfikacji podmiotu, pełniąc wyjątkową rolę w determinacji zachowań (Vallerand i in., 2003, s. 757). Pasja obsesyjna nie skłania jednostek ludzkich do działania, którego fundamentem jest doświadczanie afektu pozytywnego. Odczuwają one raczej wewnętrzny przymus, wiodący do wykonywania określonej aktywności (Vallerand i in., 2003, s. 757). Ów stan swoistego zobligowania do pracy może skłaniać przedsiębiorców do poszukiwania i podążania za nowymi, dodatkowymi okazjami. Przedsiębiorcy niedoświadczający pasji obsesyjnej w odniesieniu do swej pracy mogą mieć wrażenie, że eksploatacja określonej szansy wykorzystałaby zbyt dużo zasobów bądź byłaby zbyt ryzykowna, co w efekcie przyczynić się może do podjęcia decyzji o zaniechaniu eksploatacji tej szansy. Przedsiębiorcy charakteryzujący się wysokim poziomem pasji obsesyjnej skłonni są do braku zaangażowania w rozważania dotyczące zasobów i ryzyka. Przeciwnie, wręcz mogą rozważać fakt, czy eksploatacja danej szansy doprowadziłaby do akceptacji społeczności funkcjonującej w ramach przedsięwzięcia wśród interesariuszy czy społeczności przedsiębiorców. Dodatkowo, zaangażowanie takich przedsiębiorców w eksploatację nowych szans może umożliwić im podtrzymanie poczucia własnej wartości poprzez utrzymanie autowizerunku jako osoby niezwykle przedsiębiorczej, niedopuszczającej do pominięcia czy niewykorzystania jakiegokolwiek szansy, co z kolei przyczyni się do wyższej samooceny (Shepherd, Patzelt, 2018). Przedsiębiorcy, których charakteryzuje pasja obsesyjna, często doświadczają negatywnych emocji poza pracą, bowiem odczuwane zobligowanie do realizacji działań biznesowych uniemożliwia im skoncentrowanie się na jakichkolwiek aktywnościach niezwiązanych z pracą zawodową (Vallerand i in., 2003). Przedsiębiorcy tacy nieustannie rozmyślają o konieczności powstawania nowych pomysłów i identyfikacji szans, a także często wybierają hobby związane z możliwością generowania no-

wych pomysłów. Im większa jest liczba nowych pomysłów, będących wynikiem wymiany z bliskim otoczeniem i im lepsza walidacja istniejących pomysłów w tym środowisku, tym większa jest ich tendencja do eksploatacji nowych szans. Przedsiębiorcy tacy wykorzystują dostępny czas pracy i energię, aby skoncentrować uwagę na eksploatacji nowych szans, co prowadzi do stanu, iż im bardziej obsesyjnym pasjonatem pracy jest przedsiębiorca, tym bardziej prawdopodobne jest, że zdecyduje się na wykorzystanie szansy (Shepherd i Patzelt, 2018).

## Zaburzenia psychiczne w służbie przedsiębiorczości

Rozważając problematykę stanu umysłu przedsiębiorcy, warto nadmienić, iż w ostatnim czasie badacze zainteresowali się, w jaki sposób „negatywne” cechy, związane z zaburzeniami psychicznymi, mogą pozytywnie wpływać na przedsiębiorczość (Wiklund i in., 2017). Zaburzenia psychiczne mogą mieć wpływ na działania przedsiębiorcze poprzez oddziaływanie na preferencje jednostek, odnoszące się do przedsiębiorczości jako kariery, poprzez nadawanie tym jednostkom cech sprzyjających działaniom przedsiębiorczym (kreatywność, tolerancja ryzyka) oraz poprzez wywoływanie odporności na stresory związane z procesem przedsiębiorczości.

Ludzie doświadczający zaburzeń psychicznych, z definicji, są nietypowi. Do pewnego stopnia przedsiębiorcy w swej istocie to także jednostki niestereotypowe, co wskazuje na zasadność badań zmierzających do wskazania obszarów wspólnych dla obu wspomnianych grup. Jako przykład wskazać można, iż poziomy energii, ekstrawertyzm, skłonność do ryzyka i optymizm, cechujące jednostki z zaburzeniami dwubiegunowymi w stanie hipomaniakalnym, współbrzmiały ze zmiennymi, które zyskały znaczną uwagę w literaturze z zakresu przedsiębiorczości (Frese, Gielnik, 2014).

Istnieją wyniki badań wskazujące, iż w określonych warunkach osoby cechujące się określonymi zaburzeniami psychicznymi lepiej radzą sobie jako przedsiębiorcy niż jednostki pozbawione tych zaburzeń. Przedsiębiorcy ze zdiagnozowanym ADHD deklarują lepsze dopasowanie do warunków samozatrudnienia niż pracy najemnej, wierząc wręcz, że objawy ADHD dostarczają im przewagi nad przedsiębiorcami niedoświadczającymi ADHD (Wiklund i in., 2016). Wskazuje się, iż symptomy ADHD, związane z ich negatywnymi konsekwencjami w wielu obszarach życia, mają pozytywne implikacje w kontekście przedsiębiorczości. ADHD bowiem charakteryzuje się m.in. poprzez takie cechy, jak: poszukiwanie wrażeń, koncentrowanie się na działaniach z niewielkim rozmysłem oraz pragnienie autonomii. Symptomy ADHD mają także wpływ na odczucie atrakcyjności przedsiębiorczości oraz prawdopodobieństwo rozpoczęcia prowadzenia działalności gospodarczej. Przedsiębiorczość zatem stanowi szczególnie obszar aktywności ludzkiej, w ramach której cechy związane z ADHD stanowią atut (Wiklund i in., 2017). ADHD poszerza uwagę jednostek (Kasof, 1997), co może przyczynić się do identyfikacji nowych okazji (Shepherd i in., 2007).



Podjeżdżewa się także, że intuicja, która powszechnie wykorzystywana jest w procesie decyzyjnym przez osoby z ADHD oraz jednostki cierpiące na dysleksję (Logan, 2009), jest ważna dla efektywnego opracowywania dużych pakietów szans, które są zbyt obszerne, aby podlegały systematycznej analizie w odpowiednim przedziale czasu. Jednocześnie, prawdopodobnie cechy związane z objawami zaburzeń psychicznych przyczyniają się do generowania dużych zestawów szans (dzięki zwiększonej uwadze, kreatywności oraz/lub pozytywnemu afektowi). W związku z tym podejrzewa się, że jedna z korzyści generowanych przez objawy zaburzeń psychicznych (np. zwiększona liczba rozpoznanych szans) amplifikowana jest przez inny objaw tego samego bądź innego zaburzenia (np. intuicyjne podejmowanie decyzji), aby w rezultacie zwiększyć efektywność aktywności przedsiębiorczej związanej z identyfikacją i ewaluacją szans. Poza rozmiarami zestawu szans specyfika szans w ramach zestawu może być odmienna w przypadku osób z zaburzeniami psychicznymi. Jako przykład można podać przypadek zaburzeń dwubiegunowych (Jamison, 2005) i ADHD (Kasof, 1997), które pozostają w związku z wyższym poziomem kreatywności, co sugeruje, że osoby doświadczające tych zaburzeń generują szanse o bardziej nowatorskim charakterze. Podobnie, u wielu osób cierpiących na dysleksję rozwijają się zdolności związane z kreatywnością i wybitnymi umiejętnościami interpretacyjnymi, za które odpowiedzialna jest prawa półkula mózgu (Snowling, 2000). Osoby te często wypracowują oryginalne sposoby analizy i redefiniowania sytuacji, umożliwiające im jednocześnie identyfikację szans, których inni nie są w stanie sobie nawet wyobrazić (Logan, Martin, 2012). Psychotyczność także została wskazana jako zaburzenie związane ze zwiększoną kreatywnością (Eysenck, 1993), która może stanowić zaletę w zespołach przedsiębiorczych (Johnson i in., 2018), pozwalając na swobodne myślenie.

Jednostki dotknięte zaburzeniami dwubiegunowymi (Eckblad, Chapman, 1986) i ADHD (Corbisiero i in., 2017) doświadczają też niezwykle wysokich poziomów pozytywnego afektu, co może wpływać na identyfikację szans przedsiębiorczych (Baron, 2008). Psychologowie zidentyfikowali związek dysleksji z twórczym myśleniem (Tafti i in., 2009), ADHD z poszukiwaniem wrażeń (White, Shah, 2011), zaburzeń afektywnych dwubiegunowych z wytrwałością (Hayden i in., 2008) oraz autyzmu z identyfikacją wzorców (Baron-Cohen i in., 2009). Badacze przeanalizowali dotychczas także związek między zaburzeniami psychicznymi i przedsiębiorczością, wskazując na pozytywne relacje między przedsiębiorczością i dysleksją, cechami dwubiegunowości (Johnson i in., 2018) oraz zaburzeniami nastroju (Bogan i in., 2014). Wyniki badań wskazują, iż istnieje negatywny związek dystrakcji z poziomem przedsiębiorczości oraz dodatnia relacja między nadpobudliwością i przedsiębiorczością. Istnieją także wyniki badań potwierdzające fakt, iż poszukiwanie wrażeń i brak premedytacji ma generalnie pozytywny wpływ na przedsiębiorczość (Wiklund i in., 2017).

## Podsumowanie

Odwolując się do odmienności, mającej swe źródło w stanie umysłu przedsiębiorcy, podkreślić należy, że przedsiębiorczość opiera się na zdolności jednostki do identyfikacji szans, których inne jednostki nie są w stanie rozpoznać, a w związku z tym, fundamentu przedsiębiorczości jednostki w obszarze szans upatrywać można właśnie w jej odmienności, determinowanej między innymi przez stan umysłu. Będąc ważną treścią codziennego funkcjonowania człowieka, stanowi on nieodłączne tło dla procesu przedsiębiorczości. Jest on w praktyce zarówno substytutem kalkulacji i racjonalnych przesłanek o charakterze ekonomicznym, jak i czynnikiem komplementarnym, uzupełniającym braki w odpowiedziach na pytania zadawane przez przedsiębiorców w procesie identyfikacji, oceny i eksploatacji szans. Stan umysłu wprowadza interferencje i zaburzenia racjonalności, wiodące do kreatywnej destrukcji obrazu rzeczywistości, umożliwiającego subiektywne, zindywidualizowane podejście do tworzenia, rozpoznawania, oceny i eksploatacji szans.

Niepełna jasność szans przedsiębiorczych i ich subiektywny charakter, wymagający indywidualnej interpretacji i ewaluacji przez przedsiębiorcę, ewidentnie wskazują, iż cechy przedsiębiorcy i stan jego umysłu stanowią czynnik determinujący poszukiwanie, rozpoznawanie i eksploatację szans. Można wręcz stwierdzić, iż procesy psychiczne przebiegające w umyśle przedsiębiorcy tworzą indywidualne wizje przyszłych losów szans, a w efekcie, wyników funkcjonowania przedsiębiorstw. Na podstawie przeprowadzonej analizy wybranej literatury poświęconej wpływowi emocji, pasji i zaburzeń psychicznych przedsiębiorcy na zjawisko przedsiębiorczości można dokonać enumeracji cech stanu umysłu przedsiębiorcy, wpływających na kształtowanie związku przedsiębiorca-szansa. Określić można także pożądany stan umysłu zwycięskiego przedsiębiorcy oraz wskazać, jakie cechy powinien on posiadać, aby wygrywać na arenie gospodarczej. Przede wszystkim przedsiębiorca powinien skutecznie regenerować swój potencjał dzięki efektywnemu snu. Jego stan emocjonalny powinien być nacechowany złością, radością bądź podekscytowaniem, które ukierunkowują na działanie i konfrontację z otaczającą rzeczywistością. Wszelka pozytywna afektacja ma w kontekście działań przedsiębiorczych pozytywny wpływ, wspierając adaptację do otoczenia, formułowanie strategii decyzyjnych oraz inicjowanie aktywności przedsiębiorczych. Przedsiębiorca powinien być osobą pewną siebie, a nawet impulsywną, co stanowi podstawę podejmowania działań pomimo warunków niepewności. Powinien on także realizować swoją aktywność z pasją harmonijną, dostarczającą pozytywnych emocji, sprzyjających oddaniu pracy, kreatywności, innowacyjności, wierze w efekty działań oraz otwartości na nowe rozwiązania, co zwiększa skłonność do eksploatacji szans. Reasumując, pożądany stan umysłu przedsiębiorcy można uzupełnić o korzyści wynikające z istnienia pewnego stopnia zaburzeń psychicznych. Optymalny przedsiębiorca zatem to osoba o niezwykle umyśle – nawet dotkniętym zaburzeniami, które wpływają



na postrzeganie i eksploatację szans. Zaburzenia psychiczne mogą bowiem w pozytywny sposób wpłynąć na preferencje dotyczące wyboru szans godnych eksploatacji. Do pożądaných zaburzeń zaliczyć można na przykład ADHD, dysleksję, zaburzenia dwubiegunowe czy nadpobudliwość. Wzmagają one poszukiwanie wrażeń, impulsywne, nieprzemyślane działania oraz dążenie do autonomii. Ich efektem jest także zwiększona kreatywność, wytrwałość oraz nowatorski charakter szans.

Stwierdzić również należy, że zakres wpływu stanu umysłu przedsiębiorcy na unikalne zdolności i perspektywy szczególnie wartościowe dla eksploatacji szans pozostaje otwartym zagadnieniem, a wygenerowanie ostatecznych wniosków wymaga intensywnych badań empirycznych. Konieczne jest zatem rozszerzenie prowadzonych rozważań oraz odniesienie ich do konkretnych wyników badań przeprowadzonych na żywych organizmach przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa.

---

**dr hab. inż. Piotr Tomski, prof. PCz**  
**Politechnika Częstochowska**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [piotr.tomski@wz.pcz.pl](mailto:piotr.tomski@wz.pcz.pl)**

---

**dr Andrzej Brzeziński**  
**Politechnika Częstochowska**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [andrzej.brzezinski@wz.pcz.pl](mailto:andrzej.brzezinski@wz.pcz.pl)**

---

## Bibliografia

- [1] Alloy L.B., Abramson L.Y. (1979), *Judgment of Contingency in Depressed and Nondepressed Students: Sadder but Wiser?*, „Journal of Experimental Psychology: General”, Vol. 108, No. 4, pp. 441–485.
- [2] Baron R.A. (2004), *The Cognitive Perspective: A Valuable Tool for Answering Entrepreneurship's Basic „Why” Questions*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 19(2), pp. 221–239.
- [3] Baron R.A. (2008), *The Role of Affect in the Entrepreneurial Process*, „Academy of Management Review”, Vol. 33(2), pp. 328–340.
- [4] Baron R.A., Hmieleski K.M., Henry R.A. (2012), *Entrepreneurs' Dispositional Positive Affect: The Potential Benefits – and Potential Costs – of Being „up”*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 27(3), pp. 310–324.
- [5] Baron-Cohen S., Ashwin E., Ashwin C., Tavassoli T., Chakrabarti B. (2009), *Talent in Autism: Hyper-Systemizing, Hyper-attention to Detail and Sensory Hypersensitivity*, „Philosophical Transactions of the Royal Society of London B: Biological Sciences”, Vol. 364(1522), pp. 1377–1383.
- [6] Barsade S.G., Gibson D. (2007), *Why Does Affect Matter in Organizations?*, „Academy of Management Perspectives”, Vol. 21(1), pp. 36–59.
- [7] Bharadwaj S., Menon A. (2000), *Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both?*, „Journal of Product Innovation Management”, Vol. 17(6), pp. 424–434.
- [8] Bodenhausen G.V., Sheppard L.A., Kramer G.P. (1994), *Negative Affect and Social Judgment: The Differential Impact of Anger and Sadness*, „European Journal of Social Psychology”, Vol. 24(1), pp. 45–62.
- [9] Bogan V., Fertig A., Just D. (2014), *Self-Employment and Mental Health* (September 2014), SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2259765> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2259765>, access date: 5.11.2018.
- [10] Bratnicki M. (2002), *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- [11] Busenitz L.W., Barney J.B. (1997), *Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-making*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 12(1), pp. 9–30.
- [12] Cardon M.S., Foo M.D., Shepherd D., Wiklund J. (2012), *Exploring the Heart: Entrepreneurial Emotion is a Hot Topic*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 36(1), pp. 1–10.
- [13] Choi Y.R., Shepherd D.A. (2004), *Entrepreneurs' Decisions to Exploit Opportunities*, „Journal of Management”, Vol. 30(3), pp. 377–395.
- [14] Clore G.L., Palmer J. (2009), *Affective Guidance of Intelligent Agents: How Emotion Controls Cognition*, „Cognitive Systems Research”, Vol. 10(1), pp. 21–30.
- [15] Companys Y.E., McMullen J.S. (2007), *Strategic Entrepreneurs at Work: The Nature, Discovery, and Exploitation of Entrepreneurial Opportunities*, „Small Business Economics”, 28, pp. 301–322.
- [16] Cope J. (2003), *Entrepreneurial Learning and Critical Reflection: Discontinuous Events as Triggers for „Higher-level” Learning*, „Management Learning”, Vol. 34(4), pp. 429–450.
- [17] Corbisiero S., Mörtstedt B., Bitto H., Stieglitz R.D. (2017), *Emotional Dysregulation in Adults With Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder – Validity, Predictability, Severity, and Comorbidity*, „Journal of Clinical Psychology”, Vol. 73(1), pp. 99–112.
- [18] Eckblad M., Chapman L.J. (1986), *Development and Validation of a Scale for Hypomanic Personality*, „Journal of Abnormal Psychology”, Vol. 95(3), pp. 214–222.
- [19] Eysenck H.J. (1993), *Creativity and Personality: Suggestions for a Theory*, „Psychological Inquiry”, Vol. 4(3), pp. 147–178.
- [20] Finucane M.L., Alhakami A., Slovic P., Johnson S.M. (2000), *The Affect Heuristic in Judgments of Risks and Benefits*, „Journal of Behavioral Decision Making”, Vol. 13(1), pp. 1–17.
- [21] Foo M.D. (2009), *Emotions and Entrepreneurial Opportunity Evaluation*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 35(2), pp. 375–393.
- [22] Foo M.D., Uy M.A., Baron R.A. (2009), *How do Feelings Influence Effort? An Empirical Study of Entrepreneurs' Affect and Venture Effort*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 94(4), pp. 1086–1094.
- [23] Foo M.D., Uy M.A., Murnieks C. (2015), *Beyond Affective Valence: Untangling Valence and Activation Influences on Opportunity Identification*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 39(2), pp. 407–431.
- [24] Frank H., Mitterer G. (2009), *Opportunity Recognition – State of the Art und Forschungsperspektiven*, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft”, Vol. 79(3), pp. 367–406.



- [25] Frese M., Gielnik M.M. (2014), *The Psychology of Entrepreneurship*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”, Vol. 1(1), pp. 413–438.
- [26] Frijda N.H. (1986), *The Emotions*, Cambridge University Press, Cambridge.
- [27] Fuduric N. (2008), *Individuals & Opportunities: A Resource-based and Institutional View of Entrepreneurship*, PhD Thesis, Aalborg University, Aalborg.
- [28] Galińska Z. (2013), *Dwie formy pracoholizmu w świetle dualistycznej koncepcji pasji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Nr 14, cz. 2, s. 117–134.
- [29] Hayden E.P., Bodkins M., Brenner C., Shekhar A., Nurnberger Jr J.I., O'Donnell B., Hetrick W.P. (2008), *A Multimethod Investigation of the Behavioral Activation System in Bipolar Disorder*, „Journal of Abnormal Psychology”, Vol. 117, pp. 164–170.
- [30] Haynie J.M., Shepherd D.A., McMullen J.S. (2009), *An Opportunity for Me? The Role of Resources in Opportunity Evaluation Decisions*, „Journal of Management Studies”, Vol. 46(3), pp. 337–361.
- [31] Hayton J.C., Cholakova M. (2012), *The Role of Affect in the Creation and Intentional Pursuit of Entrepreneurial Ideas*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 36(1), pp. 41–68.
- [32] Jamison K.R. (2005), *Exuberance: The Passion for Life*, Vintage Books USA.
- [33] Johnson S.L., Madole J.W., Freeman M.A. (2018), *Mania Risk and Entrepreneurship: Overlapping Personality Traits*, „Academy of Management Perspectives”, Vol. 32(2), pp. 207–227.
- [34] Kamphuis J., Meerlo P., Koolhaas J.M., Lancel M. (2012), *Poor Sleep as a Potential Causal Factor in Aggression and Violence*, „Sleep Medicine”, Vol. 13, pp. 327–334.
- [35] Kasof J. (1997), *Creativity and Breadth of Attention*, „Creativity Research Journal”, Vol. 10(4), pp. 303–315.
- [36] Keh H.T., Foo M.D., Lim B.C. (2002), *Opportunity Evaluation under Risky Conditions: The Cognitive Processes of Entrepreneur*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 27(2), pp. 125–148.
- [37] Kisfalvi V. (2002), *The Entrepreneur's Character, Life Issues, and Strategy Making: A Field Study*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 17(5), pp. 489–518.
- [38] Koellinger P., Minniti M., Schade C. (2007), *„I Think I Can, I Think I Can”: Overconfidence and Entrepreneurial Behavior*, „Journal of Economic Psychology”, Vol. 28(4), pp. 502–527.
- [39] Krupski R. (2008), *Okazja jako przedmiot badań w zakresie zarządzania strategicznego*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i praktyce*, Wyd. AE, Wrocław.
- [40] Krupski R. (2011), *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 4(147), s. 11–24.
- [41] Krupski R. (2013), *Rodzaje okazji w teorii i praktyce zarządzania*, Prace Naukowe WWSZiP, Nr 21(1), s. 5–16.
- [42] LeDoux J. (2003), *The Emotional Brain, Fear, and the Amygdala*, „Cellular and Molecular Neurobiology”, Vol. 23(4–5), pp. 727–738.
- [43] Loewenstein G.F., Weber E.U., Hsee C.K., Welch N. (2001), *Risk as Feelings*, „Psychological Bulletin”, Vol. 127(2), pp. 267–286.
- [44] Logan J., Martin N. (2012), *Unusual Talent: A Study of Successful Leadership and Delegation in Entrepreneurs who Have Dyslexia*, „Inclusive Practice”, Vol. 4, pp. 57–76.
- [45] Logan J. (2009), *Dyslexic Entrepreneurs: The Incidence, Their Coping Strategies and Their Business Skills*, „Dyslexia”, Vol. 15(4), pp. 328–346.
- [46] Łucewicz J. (1999), *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- [47] Malara Z. (2006), *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [48] McMullen J.S., Shepherd D.A. (2006), *Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur*, „Academy of Management Review”, Vol. 31(1), pp. 132–152.
- [49] Nowak P.A. (2016), *Behawioralne koincydencje społeczeństwa informacyjnego*, [w:] P.A. Nowak (red.), *INNOWACJE 2016. ICT w służbie społeczeństwu*, Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego Departament Cyfryzacji Wydział Społeczeństwa Informacyjnego, Łódź, s. 112–123.
- [50] Pierścionek Z. (2007), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [51] Rudny W. (2016), *Emocje w procesach decyzyjnych na rynkach finansowych*, „Studia Ekonomiczne”, Vol. 267, s. 163–174.
- [52] Seo M.G., Barrett L.F., Bartunek J.M. (2004), *The Role of Affective Experience in Work Motivation*, „Academy of Management Review”, Vol. 29(3), pp. 423–439.
- [53] Shane S., Venkataraman S. (2000), *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, „Academy of Management Review”, Vol. 25(1), pp. 217–226.
- [54] Shepherd D.A., Patzelt H. (2018), *Motivation and Entrepreneurial Cognition*, [w:] *Entrepreneurial Cognition*, Palgrave Macmillan, Cham, pp. 201–258.
- [55] Shepherd D.A., McMullen J.S., Jennings P.D. (2007), *The Formation of Opportunity Beliefs: Overcoming Ignorance and Reducing Doubt*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, Vol. 1(1–2), pp. 75–95.
- [56] Shepherd D.A., Patzelt H., Wolfe M. (2011), *Moving Forward from Project Failure: Negative Emotions, Affective Commitment, and Learning from the Experience*, „Academy of Management Journal”, Vol. 54(6), pp. 1229–1259.
- [57] Snowling M.J. (2000), *Dyslexia*, Blackwell Publishing.
- [58] Swidler A. (1986), *Culture in Action: Symbols and Strategies*, „American Sociological Review”, Vol. 51(2), s. 273–286.
- [59] Tafti M.A., Hameedy M.A., Baghal N.M. (2009), *Dyslexia, a Deficit or a Difference: Comparing the Creativity and Memory Skills of Dyslexic and Nondyslexic Students in Iran*, „Social Behavior and Personality”, Vol. 37(8), pp. 1009–1016.
- [60] Tomski P. (2016), *Sieć społeczna przedsiębiorcy w teorii i praktyce zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- [61] Tyszka T. (2010), *Decyzje perspektyw psychologiczna i ekonomiczna*, Wydawnictwo SCHOLAR, Warszawa.
- [62] Vallerand R.J., Blanchard C., Mageau G.A., Koestner R., Ratelle C., Léonard M. (2003), *Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 85(4), pp. 756–767.
- [63] Ward T.B. (2004), *Cognition, Creativity, and Entrepreneurship*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 19(2), pp. 173–188.

- [64] Watson T.J., Petre P. (1990), *Father, Son & Co.: My Life at IBM and Beyond*, Bantam Books, New York.
- [65] Welpel I.M., Spörrle M., Grichnik D., Michl T., Audretsch D.B. (2012), *Emotions and Opportunities: The Interplay of Opportunity Evaluation, Fear, Joy, and Anger as Antecedent of Entrepreneurial Exploitation*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 36(1), pp. 69–96.
- [66] White H.A., Shah P. (2011), *Creative Style and Achievement in Adults with Attentiondeficit/Hyperactivity Disorder*, „Personality and Individual Differences”, Vol. 50(5), pp. 673–677.
- [67] Wiklund J., Yu W., Tucker R., Marino L.D. (2017), *ADHD, Impulsivity and Entrepreneurship*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 32, Iss. 6, November, pp. 627–656.
- [68] Wiklund J., Patzelt H., Dimov D. (2016), *Entrepreneurship and Psychological Disorders: How ADHD can Be Productively Harnessed*, „Journal of Business Venturing Insights”, Vol. 6, pp. 14–20.
- [69] Wiklund J., Yu W., Patzelt H. (2018), *Impulsivity and Entrepreneurial Action*, „Academy of Management Perspectives”, Vol. 32(3), pp. 379–403.
- [70] Williamson A.J., Battisti M., Leatherbee M., Gish J.J. (2018), *Rest, Zest, and My Innovative Best: Sleep and Mood as Drivers of Entrepreneurs' Innovative Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0116-3> (in press), <https://core.ac.uk/download/pdf/160743393.pdf>, access date: 20.10.2018.
- [71] Zajonc R.B. (1984), *On the Primacy of Affect*, „American Psychologist”, Vol. 39, pp. 117–123.

## Individual-Opportunity Nexus and Entrepreneur's State of Mind

### Summary

The objective of the paper is to outline the role of the state of mind of an entrepreneur in their entrepreneurial activities, particularly taking into account its impact on the perception of opportunities – their recognition and assessment leading to exploitation. It is the authors' observations on the significance of selected emotions, affective states and mental disorders, based on the literature review.

### Keywords

entrepreneurship, emotions, affect, mental disorder

# KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW DZIAŁÓW HR – BADANIA OCZEKIWAŃ PRACODAWCÓW NA PODSTAWIE ANALIZY OFERT PRACY

DOI: 10.33141/po.2018.12.07

Renata Oczkowska, Paweł Lula, Sylwia Wiśniewska

## Wprowadzenie

W e współczesnym świecie coraz bardziej istotnym czynnikiem rozwoju organizacji jest jakość zasobów ludzkich. Rosnąca rola jakości zasobów pracy wiąże się z procesami demograficznymi, globalizacyjnymi i rozwojem nowych, innowacyjnych dziedzin gospodarki. W efekcie zasoby ludzkie stają się głównym aktywem przedsiębiorstwa i w istotny sposób decydują o przewadze konkurencyjnej na rynku. Głównym jej warunkiem jest posiadanie kompetentnych pracowników. Zatem umiejętne określanie kompetencji pracowników oraz ich rozwijanie stanowi warunek realizacji celów i wyznacza kierunek rozwoju organizacji.

Celem artykułu jest identyfikacja i określenie kluczowych kompetencji oczekiwanych przez pracodawców od pracowników działów HR. W badaniach wykorzystano metodę eksploracyjnej analizy ofert pracy doty-

czących stanowisk związanych z HR, zamieszczonych w portalu pracuj.pl. Do analizy danych przyjęto metodę automatycznej analizy ofert zatrudnienia opartą na algorytmie ukrytej alokacji Dirichleta. Określono również istotność każdej z wyodrębnionych kompetencji<sup>1</sup>.

## Istota i typologia kompetencji

W literaturze przedmiotu nie ma zgodności co do tego, czym są kompetencje zawodowe pracowników. Wielość podejść wynika przede wszystkim z faktu, że zagadnienie kompetencji jest analizowane przez specjalistów reprezentujących różne dyscypliny naukowe: zarządzanie, psychologię czy socjologię.

Problem kompetencji zaczęto rozważać w literaturze przedmiotu na przełomie lat 60. i 70. XX w., co znalazło



wyraz w publikacjach R. White'a (1959) i D.C. McClellan-da (1973). Jednak głębsze zainteresowanie kompetencjami zainicjował w latach 80. XX w. R.E. Boyatzis (2008), który zdefiniował kompetencje jako zdolność danej osoby do zachowań zgodnych z wymogami stanowiska pracy określonymi przez parametry środowiska organizacyjnego, co z kolei przynosi pożądane wyniki (Armstrong, 2011, s. 191). R.E. Boyatzis (2008, s. 5–12) zwraca ponadto uwagę, że na wykazanie się kompetencjami w pracy wpływ ma organizacja danej działalności, m.in. kultura, struktury czy pozycja wykonawcy. Istotne znaczenie ma także otoczenie, które określa aspekty: ekonomiczne, polityczne, religijne, społeczne czy środowiskowe. W każdym jednak przypadku o poziomie kompetencji oraz możliwości ich rozwoju decydują: doświadczenie zawodowe, wiedza uznana, proceduralna, funkcjonalna oraz umiejętności poznawcze, umożliwiające samodzielne wykonywanie nowych zadań, a związane z pamięcią, dostrzeganiem zależności i wnioskowaniem.

Podobnie pojęcie kompetencji pojmuje C. Lévy-Leboyer (1997, s. 19), określając je jako zintegrowane wykorzystanie nabytej wiedzy, umiejętności, zdolności i cech osobowości oraz typowych zachowań i standardowych procedur „w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa, które obarczyło nią pracownika w duchu swoich strategii i swojej kultury”.

Zwolennikiem rozumienia kompetencji z perspektywy pracownika jest także T. Oleksyn (2006, s. 39), który definiuje kompetencje pracowników szeroko jako ich zainteresowania, uzdolnienia i predyspozycje, wykształcenie i wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, wewnętrzną motywację, postawy i zachowania ważne w pracy zawodowej, stan zdrowia i kondycję psychofizyczną, formalne wyposażenie w prawo do działania w imieniu danej organizacji, wyznawane wartości i zasady etyczne.

W dotychczas zaprezentowanych ujęciach kompetencje rozpatruje się z perspektywy pracownika, jest to tzw. podejście amerykańskie. Natomiast kompetencje wiąże się także ze stanowiskiem pracy. Z kolei jest to tzw. koncepcja brytyjska, która powstała na potrzeby projektu *National Vocational Qualifications*, który miał na celu lepsze dopasowanie programów edukacyjnych do potrzeb rynku pracy.

Na gruncie polskim to podejście reprezentuje H. Król (2006, s. 82), który rozumie kompetencje jako predyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, zapewniające realizację zadań zawodowych na poziomie skutecznym lub wyróżniającym, stosownie do standardów określonych przez organizację dla danego stanowiska pracy.

W nawiązaniu do przedstawionej dyskusji można stwierdzić, że na gruncie polskim kompetencje rozpatrywane są zarówno w odniesieniu do pracownika, jak i stanowiska pracy. Należy jednak podkreślić, że wielu autorów uwzględnia obie koncepcje równocześnie. Podejście mieszane reprezentuje m.in. G. Filipowicz (2004, s. 17). Jego zdaniem, kompetencje to dyspozy-

cje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie. Podobne ujęcie prezentuje T. Rostkowski (2014, s. 42), uznając, że kompetencje to wiedza, umiejętności, predyspozycje i postawy pracowników, które wykorzystywane w procesie pracy służą do zrealizowania strategii organizacji. Zbliżone stanowisko zajmują T. Kupczyk i M. Stor (2017, s. 106). Zdaniem autorek, kompetencje obejmują wiedzę, umiejętności, cechy osobiste i zachowania niezbędne do skutecznego wykonywania pracy/odgrywania roli w określonej organizacji oraz wspierania tej organizacji w osiąganiu jej strategicznych celów. Co istotne, autorki podkreślają, że kompetencje są związane z rzeczywistym działaniem czy też uzyskiwanymi wynikami konkretnego działania w danej sytuacji.

Podsumowując, można stwierdzić, że koncepcja mieszana rozumienia kompetencji z perspektywy pracownika, a także stanowiska pracy jest pełna i trafna. Prezentowane w literaturze przedmiotu definicje kompetencji nie są jednorodne i składają się z różnych elementów. Jednak za główne składowe kompetencji można uznać wiedzę, umiejętności i postawy, które wykorzystane w procesie pracy służą do realizowania strategii organizacji.

W literaturze przedmiotu istnieją różnorodne typologie kompetencji. Wśród najbardziej znanych wskazać można klasyfikację R.L. Katza (1974, s. 90–102). Wyróżnia on trzy typy kompetencji:

- a) techniczne – są niezbędne do bieżącej pracy i rozwiązywania problemów technicznych, podejmowania decyzji wymagających specjalistycznej wiedzy oraz wspierania pracowników posiadających niewielkie doświadczenie zawodowe. Obejmują m.in.: wiedzę dotyczącą metod pracy, procesów produkcyjnych, procedur i technologii, a także umiejętność wykorzystywania wyposażenia technicznego;
- b) społeczne – są tożsame z właściwym zachowaniem się w ramach relacji z innymi ludźmi (współpracownikami czy klientami). Do tej kategorii należą takie kompetencje, jak: budowanie relacji, komunikatywność czy rozumienie motywacji i postaw innych osób;
- c) koncepcyjne – odnoszą się do analizy i syntezy danych, formułowania wniosków, podejmowania trafnych decyzji oraz twórczego rozwiązywania problemów czy kreowania planów działania.

Niejednoznaczność w definiowaniu pojęcia kompetencji determinuje różnorodność kategorii kompetencji. W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele klasyfikacji kompetencji. Do najpowszechniej wskazywanych należą kompetencje: zawodowe, pozazawodowe, miękkie, twarde, personalne, społeczne, obiektywne i subiektywne (tab. 1).

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu można uznać, że kluczowymi elementami kompetencji są wiedza, umiejętności i postawy, które – wykorzystywane w pracy – przyczyniają się do realizacji strategii organizacji.

## Eksploracyjna analiza ofert pracy jako narzędzie identyfikacji oczekiwanych kompetencji pracowników działów HR

Celem badań była identyfikacja i określenie kluczowych kompetencji oczekiwanych przez pracodawców od pracowników działów HR. W trakcie badań analizie poddano oferty zatrudnienia publikowane przez portal pracuj.pl (<https://www.pracuj.pl>). Dla realizacji celu opracowano metodę identyfikacji głównych kompetencji oczekiwanych przez pracodawców u zatrudnianych pracowników. Przeprowadzone prace obliczeniowe dotyczyły ofert związanych z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi.

Zastosowana procedura badawcza obejmowała następujące kroki (szerzej na temat metod badań: Lula i in. 2017):

- d) automatyczne pobranie ofert z portalu pracuj.pl dotyczących zatrudnienia pracowników działów HR (wykorzystano dostępny w środowisku R pakiet *rvest* (Wickham, 2016) i wyodrębnienie w ofertach opisu wymagań odnoszących się do kandydatów;
- e) skonstruowanie modelu opisu zawartości wymagań przy wykorzystaniu metody LDA (*Latent Dirichlet Allocation*) i identyfikacja zasadniczych tematów występujących w analizowanych tekstach (Blei i in., 2003, s. 993–1022). Wykorzystano bibliotekę języka R o nazwie *topicmodels* (Grün, Hornik, 2011);
- f) określenie kluczowych kompetencji oczekiwanych u zatrudnianych pracowników poprzez agregację tematów wyodrębnionych za pomocą LDA.

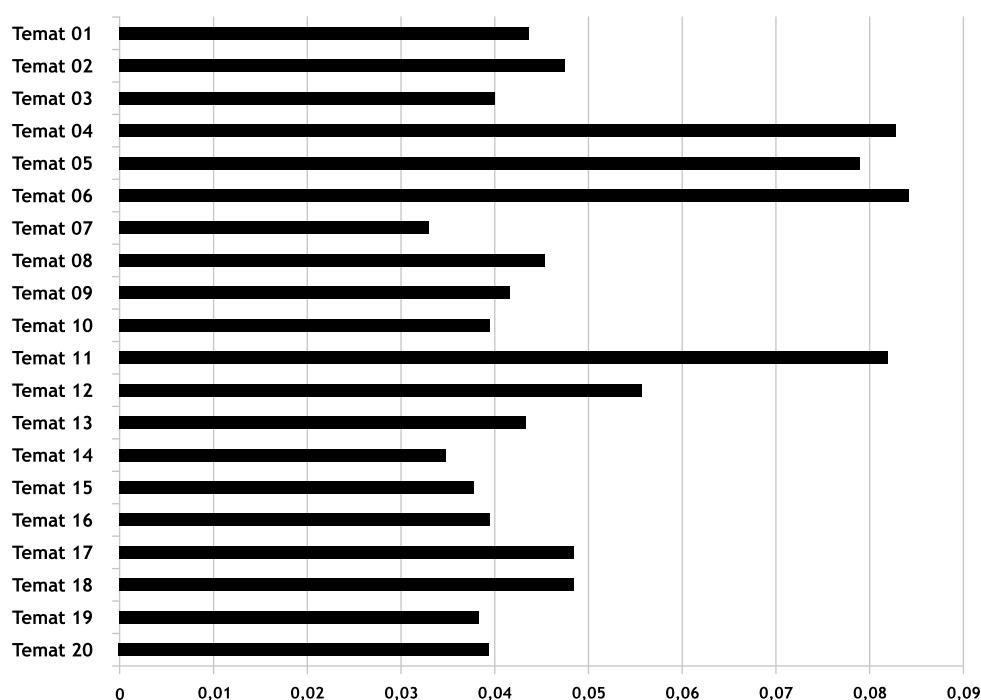
W trakcie badań przeanalizowano 1181 ofert pracy dotyczących specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. W dokumentach tych zidentyfikowano 26 295 zapisów dotyczących oczekiwań formułowanych wobec

kandydatów (każdy z zapisów miał postać pojedynczego punktu wchodzącego w skład listy wyczerpującej i został potraktowany jako oddzielny dokument w ramach przetwarzanego korpusu).

W wyniku zastosowania metody LDA zidentyfikowano 20 tematów opisywanych poprzez podanie prawdopodobieństwa wystąpienia w nim poszczególnych słów. Analizując tak oszacowane wartości, przeprowadzono próbę opisu każdego tematu. Publikowanie w serwisie *pracuj.pl* zarówno ofert polsko-, jak i anglojęzycznych spowodowało, że uzyskano również dwie wersje językowe opisów tematów reprezentowanych w ofertach. Opracowane charakterystyki tematów przedstawia tabela 2.

Celem kolejnego kroku badań było określenie znaczenia każdego z wyróżnionych tematów w analizowanym zbiorze ofert. Zadanie to zrealizowano w sposób dwuetapowy. Pierwszy z nich miał na celu określenie ważności tematów w każdej ofercie. Przyjęto, że znaczenie tematów w obrębie jednej oferty wyznaczone będzie poprzez określenie wartości maksymalnej ze współczynników określających ich znaczenie we frazach składających się na tekst rozpatrywanej oferty. W drugim etapie, znając znaczenie tematów w poszczególnych ofertach, dokonano ich agregacji dla całego zbioru ofert. W tym przypadku agregacja została przeprowadzona poprzez wykonanie operacji sumowania odpowiednich wartości. Uzyskane wyniki przedstawia rysunek 1.

W trakcie kolejnego etapu badań wyodrębnione tematy starano się połączyć w grupy odpowiadające kluczowym kompetencjom istotnym z punktu widzenia pracodawców. Zadanie to zrealizowane zostało w oparciu o charakterystyki tematów dostarczane przez algorytm LDA, które mają postać listy słów i odpowiadających im wag,



Rys. 1. Znaczenie tematów zidentyfikowanych na podstawie analizy ofert zatrudnienia w kategorii „Human Resources/Zarządzanie kadrami”

Źródło: opracowanie własne





Tabela 1. Charakterystyka poszczególnych typów kompetencji

Lp.	Typy kompetencji	Charakterystyka
1	Zawodowe	Pozwalają na podjęcie pracy w danym zawodzie, a także na awans i sukces zawodowy. Umożliwiają wykonywanie zadań zawodowych zgodnie z wymaganiami danego stanowiska pracy
	Pozazawodowe	Stanowią podstawę dla kompetencji zawodowych. Są przydatne również w działaniach niezwiązanych z pracą zawodową, np.: odporność na stres, nawiązywanie kontaktów, odpowiedzialność
2	Miękkie	Mają uniwersalny charakter dla większości stanowisk pracy i dotyczą głównie zarządzania samym sobą i relacjami z otoczeniem, np.: praca zespołowa, komunikatywność, radzenie sobie z emocjami, przedsiębiorczość, asertywność
	Twarde	Umożliwiają wykonywanie danego zawodu i zadań na określonym stanowisku pracy. Obejmują specjalistyczną wiedzę i umiejętności charakterystyczne dla określonej specjalności
3	Personalne	Charakteryzują człowieka i świadczą o jego niepowtarzalności. Obejmują m.in.: wiedzę, umiejętności, uzdolnienia, nawyki, postawy, upodobania, temperament, adaptacyjność
	Społeczne	Kształtują się i znajdują wyraz w interakcjach społecznych. Determinują charakter stosunków danej osoby z innymi ludźmi
4	Obiektywne	Wewnętrznie spójny system predyspozycji oraz właściwości umożliwiający efektywne i etyczne wykonywanie zadań bez względu na to, przez kogo są wykonywane. Określają standardy poszczególnych kompetencji na potrzeby zawodów czy stanowisk pracy
	Subiektywne	Subiektywny aspekt kompetencji wynika z ich zależności od specyfiki człowieka, który nimi dysponuje w toku wykonywania zadań. Składają się na nie cechy fizyczne i psychiczne, posiadana wiedza i umiejętności, zdolności, zainteresowania, zasady, postawy oraz style działania

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Jeruszka, 2016, s. 44-70; Baron-Puda, 2008, s. 134)

określających ich znaczenie w ramach danego tematu. Znając istotność poszczególnych słów, korzystając z wiedzy eksperckiej opisującej rozważany obszar badawczy, przypisano interpretację do każdego z tematów, następnie połączono powiązane ze sobą znaczeniowo tematy w grupy odpowiadające kompetencjom. Za punkt wyjścia w procesie wyodrębniania kompetencji przyjęto ich układ zaproponowany przez G. Filipowicza (2004, s. 17), zaś

Tabela 2. Charakterystyka tematów zidentyfikowanych w analizowanych ofertach

Temat	Język opisu	Opis
1	angielski	Umiejętność komunikacji w języku angielskim
2	polski	Samodzielność w określaniu zadań, praca zespołowa, nastawienie na wynik, dynamizm, zaangażowanie
3	polski	Posiadanie wyższego wykształcenia z zakresu zarządzania, zarządzania zasobami ludzkimi, psychologii, budowanie relacji z klientami
4	angielski	Kompetencje w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (również na rzecz zewnętrznych klientów)
5	polski	Realizacja na rzecz klientów usług z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi
6	angielski	Praca w firmie międzynarodowej
7	polski	Praca w firmie międzynarodowej
8	polski	Praca zespołowa, komunikatywność, kultura osobista, kreatywność
9	polski	Prawo pracy, ubezpieczenia społeczne, podatki
10	polski	Rekrutacja, selekcja pracowników, poszukiwanie pracowników
11	angielski	Poszukiwanie talentów
12	angielski	Zarządzanie kadrami, rekrutacja, płace
13	polski	Płace, ZUS, dokumentacja kadrowa, GUS, analizy
14	polski	Wymagane doświadczenie w zakresie zarządzania kadrami
15	polski	Możliwość pracy w dobrej atmosferze, udostępnienie samochodu, telefonu
16	polski	Znajomość j. angielskiego i pakietu MS Office i programu Płatnik
17	polski	Dobre warunki socjalne, karta <i>multisport</i> , opieka lekarska, dofinansowania
18	polski	Możliwość rozwoju zawodowego
19	polski	Umiejętności w zakresie zarządzania kadrami
20	polski	Prowadzenie dokumentacji kadrowej, BHP, badania lekarskie (koordynowanie)

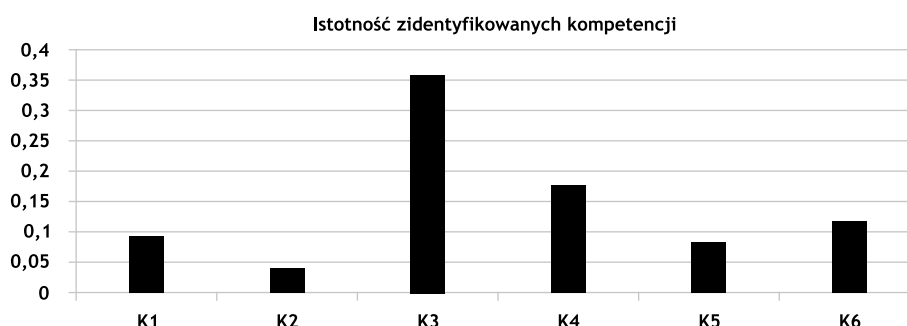
Źródło: opracowanie własne

o ostatecznej ich postaci zdecydowały charakterystyki zidentyfikowanych tematów. W trakcie łączenia opisów tematów w opisy kompetencji przeprowadzono również agregację podobnych znaczeniowo tematów wyrażonych w językach polskim i angielskim. Znaczenie poszczególnych kompetencji określono poprzez zsumowanie znaczenia przypisanego tematom zaliczonym do opisu rozpatrywanych kompetencji. Stosując opisaną procedurę,

Tabela 3. Charakterystyka kompetencji kluczowych zidentyfikowanych w analizowanych ofertach

Kompetencje	Tematy uwzględnione w ramach kompetencji (tab.2)	Opis
K1	2, 8	Umiejętność pracy zespołowej, komunikatywność, zaangażowanie, dynamizm
K2	3	Posiadanie wykształcenia wyższego (z zakresu zarządzania lub psychologii)
K3	4, 5, 9, 13, 14, 19, 20	Umiejętności w zakresie prowadzenia spraw kadrowych (prawo pracy, ubezpieczenia, płace, podatki, dokumentacja kadrowa, świadczenie usług na rzecz klientów)
K4	10, 11, 12	Umiejętności w zakresie pozyskiwania kadr i rekrutacji
K5	1, 16	Znajomość j. angielskiego i oprogramowania biurowego
K6	6, 7	Gotowość i predyspozycje do pracy w firmie międzynarodowej i w zespole międzynarodowym

Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Istotność kompetencji kluczowych wyznaczona na podstawie analizy ofert zatrudnienia umieszczonych na portalu pracuj.pl w kategorii „Human Resources/Zarządzanie kadrami”

Źródło: opracowanie własne

wyodrębniono 6 kompetencji kluczowych, które zostały przedstawione w tabeli 3.

Istotność wyodrębnionych kompetencji kluczowych (obliczona poprzez agregację miar istotności wchodzących w jej skład tematów wyodrębnionych za pomocą algorytmu LDA) przedstawiona została na rysunku 2.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań można stwierdzić, że:

1. Pracodawcy poszukują przede wszystkim pracowników, którym mogą powierzyć realizację zadań z zakresu prowadzenia spraw kadrowych, a w szczególności dotyczących prawnych aspektów zatrudnienia, prawa pracy, ubezpieczeń, płac, podatków czy monitorowania dokumentacji kadrowej.
2. Na drugiej pozycji (aczkolwiek o znaczeniu około dwukrotnie mniejszym od omówionego powyżej wymagania) pod względem ważności dla pracodawców znaleźli się specjaliści zajmujący się pozyskiwaniem kadr i przeprowadzaniem rekrutacji.
3. Gotowość i przygotowanie do pracy w firmie międzynarodowej (często również w zespole międzynarodowym, komunikującym się w języku angielskim) znalazły się na trzeciej pozycji wśród oczekiwań pracodawców.
4. Na czwartej pozycji uplasowały się oczekiwania dotyczące takich cech potencjalnych pracowników, jak: umiejętności komunikacyjne, pracy zespołowej, zaangażowanie, dynamizm, nastawienie na wynik, kreatywność.

gażowanie, dynamizm, nastawienie na wynik, kreatywność.

5. W trakcie badań udało się zidentyfikować również oczekiwania związane ze znajomością oprogramowania biurowego czy posiadania wykształcenia wyższego z zakresu zarządzania lub psychologii. W świetle uzyskanych rezultatów warunki te nie odgrywają jednak istotnej roli.

Potwierdzenie znaczenia wymienionych kompetencji można znaleźć w wielu raportach i opracowaniach (Agrotec, 2014; Budnikowski i in., 2012; Górniak i in., 2014; Juchnowicz, 2014a; 2014b; Czarnik i in., 2017). W opinii pracodawców szczególnie ważne są kompetencje zawodowe, które w 70% decydują o sukcesie w procesie rekrutacji, natomiast kompetencje psychospołeczne mają wpływ w 30%. Przy czym prognozy podkreślają rosnące znaczenie kompetencji społecznych.

## Podsumowanie

**P**rzeprowadzone badania pozwoliły na wskazanie kompetencji oczekiwanych przez pracodawców od pracowników działów HR. Najistotniejszą kompetencją oczekiwaną przez pracodawców okazały się wiedza i umiejętności pozwalające na realizację zadań z zakresu prowadzenia spraw kadrowych. Kolejna



oczekiwana kompetencja dotyczyła wiedzy i umiejętności z zakresu przeprowadzania procesu rekrutacji i selekcji. Trzecia z punktu widzenia istotności kompetencja to przygotowanie i gotowość do pracy w zespole międzynarodowym. Uzyskane wyniki wskazują na ważność kompetencji zawodowych, twardych, ale także odzwierciedlają zmiany na współczesnym rynku pracy, a zatem znaczenie pozyskiwania talentów i umiędzynarodowienia przedsiębiorstw.

Przeprowadzone prace obliczeniowe potwierdziły przydatność zaproponowanej procedury obliczeniowej. Jej zastosowanie nie wymaga wykorzystania dodatkowej wiedzy dziedzinowej dotyczącej analizowanej branży, wyniki mają prostą interpretację, wszystkie algorytmy są dostępne w postaci ogólnodostępnych bibliotek w ramach programu R, możliwe jest jednoczesne analizowanie ofert przygotowanych w różnych wersjach językowych.

Podejście zastosowane w trakcie badań, pomimo wielu zalet, posiada również pewne ograniczenia. Za najważniejsze z nich należy uznać:

- tworzenie przez algorytm LDA skupień, które nie zawsze pokrywają się pod względem zakresu znaczeniowego z pojęciami reprezentującymi znane z literatury i praktyki zarządzania kompetencje pracownicze. Próbuując osłabić tę niedogodność, autorzy celowo dążyli do zidentyfikowania większej liczby tematów, niż wynikałoby to z liczby rozpatrywanych kompetencji, a następnie starali się dokonać agregacji wyodrębnionych tematów, tworząc w ten sposób opis kompetencji;
- z uwagi na fakt, że model LDA konstruowany jest w trybie nienadzorowanym, zidentyfikowane tematy nie posiadają przypisanych etykiet wskazujących na przypisanie do grup reprezentujących poszczególne rodzaje kompetencji. Z tego powodu obowiązek dokonania interpretacji wyodrębnionych zagadnień spoczywa na osobie prowadzącej badania. Jednocześnie należy podkreślić, że nienadzorowany tryb budowy modelu w istotny sposób ułatwia realizację badań, gdyż nie wymaga tworzenia zbiorów uczących zawierających informacje o zidentyfikowanych przez eksperta kompetencjach;
- ograniczeniem jest również niewielki stopień zstandaryzowania postaci ofert publikowanych w portalu pracuj.pl. Wprowadzenie i przestrzeganie sztywnych reguł określających formę ofert i sposób ich reprezentacji za pomocą znaczników semantycznych istotnie zwiększyłoby możliwości ich automatycznej analizy.

W swoich kolejnych pracach autorzy chcieliby kontynuować podjęte tu zagadnienia i poszukiwać metod rozwiązania przynajmniej części wymienionych powyżej problemów.

---

**prof. dr hab. Renata Oczkowska**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [renata.oczkowska@uek.krakow.pl](mailto:renata.oczkowska@uek.krakow.pl)**

---

**dr hab. Paweł Lula, prof. UEK**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [pawel.lula@uek.krakow.pl](mailto:pawel.lula@uek.krakow.pl)**

---

**dr Sylwia Wiśniewska**  
**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**  
**Wydział Zarządzania**  
**e-mail: [sylwia.wisniewska@uek.krakow.pl](mailto:sylwia.wisniewska@uek.krakow.pl)**

## Przypis

- <sup>1)</sup> Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

## Bibliografia

- [1] Agrotec (2014), *Analiza kwalifikacji i kompetencji kluczowych dla zwiększenia szans absolwentów na rynku pracy. Raport końcowy*, Agrotec, Warszawa.
- [2] Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [3] Baron-Puda M. (2008), *Zapotrzebowanie na pracowników w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 3–4, s. 126–135.
- [4] Blei D., Ng A., Jordan M. (2003), *Latent Dirichlet Allocation*, „Journal of Machine Learning Research” No. 3, pp. 993–1022.
- [5] Boyatzis R.E. (2008), *Competencies in the 21st Century*, „Journal of Management Development”, Vol. 27, No. 1, pp. 5–12.
- [6] Budnikowski A., Dabrowski D., Gąsior U., Macioł S. (2012), *Pracodawcy o poszukiwanych kompetencjach i kwalifikacjach absolwentów uczelni – wyniki badania*, „E-mentor”, Nr 4.
- [7] Czarnik S., Jelonek M., Kasperek K. (2017), *Bilans Kapitału Ludzkiego 2017. Raport z badania ludności w wieku 18–69 lat*, PARP, Warszawa.
- [8] Filipowicz G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa.
- [9] Górniak J. (red.), (2014), *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 r.*, PARP, Warszawa.
- [10] Grün B., Hornik K. (2011), *Topicmodels: An R Package for Fitting Topic Models*, „Journal of Statistical Software”, Vol. 40, No. 1, <https://www.jstatsoft.org/index.php/jss/article/view/v040i13>, data dostępu: 11.02.2018 r.
- [11] <https://www.pracuj.pl>, data dostępu: 5.01.2018 r.
- [12] Jeruska U. (2016), *Kompetencje. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa.
- [13] Juchnowicz M. (red.), (2014a), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa.
- [14] Juchnowicz M. (2014b), *Sektorowe badania podaży i popytu na kwalifikacje i kompetencje*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, Nr 2(32), s. 11–19.

- [15] Katz R.L. (1974), *Skills of an Effective Administrator*, „Harvard Business Review”, Vol. 52, No. 5, pp. 90–102.
- [16] Król H. (2006), *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 50–91.
- [17] Kupczyk T., Stor M. (2017), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria, badania i praktyka biznesowa*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław.
- [18] Lévy-Leboyer C. (1997), *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa.
- [19] Lula P., Oczkowska R., Wiśniewska S. (2017), *Identyfikacja oczekiwań pracodawców w dotyczących kompetencji zatrudnianych pracowników na podstawie eksploracyjnej analizy ofert pracy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 507.
- [20] McClelland D.C. (1973), *Testing for Competence Rather than for „Intelligence”*, „American Psychologist”, Vol. 28, No. 1, pp. 1–14.
- [21] Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [22] Rostkowski T. (2014), *Model kompetencyjny organizacji*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa, s. 38–64.
- [23] White R.W. (1959), *Motivation Reconsidered: The Concept of Competence*, „Psychological Review”, Vol. 66, No. 5, pp. 297–333.

- [24] Wickham H. (2016), *Package ‘Rvest’*, <https://cran.r-project.org/web/packages/rvest/rvest.pdf>, access date: 12.02.2018.

### Competences of HR Departments Employees – Research on Employers’ Expectations Based on Job Offers Analysis

#### Summary

The aim of this article is to identify and define the relevance of competences that employers expect from employees in HR departments. The subject of the analysis constituted job offers posted on the *pracuj.pl* portal. The method of automatic analysis of job offers based on the Latent Dirichlet Allocation has been used for the analysis. The relevance of each distinguished competence has also been determined. The most significant competences expected by employers turned out to be knowledge and skills enabling the implementation of tasks in the area of HR issues management, including legal aspects of employment, labor law, insurance, payroll, taxes, monitoring of personnel documentation. Another competence is the ability to conduct recruitment and selection processes. The third one, with regard to its relevance, is being prepared and ready to work in an international team.

#### Keywords

competences, HR department, expectations of employers

## NOWE CYKLICZNE KONFERENCJE WYDZIAŁU NAUK STOSOWANYCH AKADEMII WSB W DĄBROWIE GÓRNICZEJ ORAZ WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA POLITECHNIKI WARSZAWSKIEJ

### Cykl konferencji

*Sukcesy i wyzwania w naukach o zarządzaniu  
Od tradycji do współczesności*

Od początku 2017 roku dwie jednostki – Wydział Nauk Stosowanych Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej oraz Wydział Zarządzania Politechniki Warszawskiej – podjęły współpracę naukową, organizując dwie cykliczne konferencje *Sukcesy i wyzwania w naukach o zarządzaniu. Od tradycji do współczesności*. Pomysłodawcami są prof. dr hab. Marek Lisiński, dr hab. inż. Anna Kosieradzka prof. PW oraz dr hab. inż. Janusz Zawila-Niedźwiecki prof. PW. Są te konferencje dedykowane dorobkowi polskich

klasyków nauk o zarządzaniu. Podejmują ich dokonania, w kontekście sukcesów i wyzwań, widzianych z perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu.

Pierwsza konferencja, która odbyła się w dniach 16–17 marca 2017 r. w Dąbrowie Górniczej, była poświęcona *Współczesnym kontynuacjom dorobku Karola Adamieckiego*. Postać Profesora symbolicznie łączy obie uczelnie, jako że urodził się i w pewnym okresie kariery zawodowej pracował w Dąbrowie, a później założył Katedrę Zasad Organizacji Pracy i Przedsiębiorstw Przemysłowych na Wydziale Mechanicznym Politechniki Warszawskiej. Do wystąpienia zaproszono kilkunastu znakomitych profesorów. Oto lista ich wystąpień:





Prof. Alojzy Czech *Główne wątki dorobku Karola Adamieckiego*,

Prof. Bogdan Nogalski *Aktualne trendy w zarządzaniu*,

Prof. Leszek Kiełtyka *Inspiracje i innowacyjność zarządzania współczesnymi organizacjami*,

Prof. Grażyna Gierszewska *Zasobowe uwarunkowania formułowania strategii organizacji*,

Prof. Lech Bukowski *Multidyscyplinarne i interdyscyplinarne spojrzenie na doskonalenie organizacji*,

Prof. Cezary Orłowski *Procesy zwinnej transformacji organizacji informatycznych*,

Prof. Michał Trocki *Od twardych do zwinnych metod zarządzania projektami*,

Dr hab. Ryszard Żuber *Wyzwania zarządzania innowacyjnymi projektami strategicznymi*,

Prof. Teodor Winkler *Modelowanie zjawisk wywołujących straty w systemach antropotechnicznych*,

Prof. Bożena Skołod *Od usprawniania procesów produkcyjnych do podejścia procesowego w zarządzaniu*,

Prof. Katarzyna Szczepańska *Prawa harmonii w doskonaleniu podejścia procesowego*,

Dr hab. Adam Jabłoński i dr hab. Marek Jabłoński *Nowoczesne trendy i kierunki rozwoju koncepcji modeli biznesu z perspektywy dorobku K. Adamieckiego*,

Dr hab. Anna Kosieradzka *Karola Adamieckiego wykreśla metoda racjonalnego organizowania procesu wytwarzania i co z niej wyrosło*,

Dr hab. Marek Ćwiklicki *Zasada harmonizacji jedną z klasycznych zasad funkcji organizowania*,

Prof. Leszek Pacholski *Symulacyjne doskonalenie metody koordynowania technologicznego procesu montażu maszyn* (współautor Joanna Kałkowska).

Druga konferencja, która odbyła się w dniach 8–9 marca 2018 r. także w Dąbrowie Górniczej, była poświęcona *Współczesnym kontynuacjom dorobku Edwina Hauswalda*, znakomitego przedstawiciela szkoły lwowskiej organizacji i zarządzania. Zaproszenia przyjęli i wystąpili:

Prof. Grażyna Gierszewska *Wiedza – fundament sprawnej organizacji*,

Prof. Leszek Pacholski *Perspektywy zmiany paradygmatów organizacji procesów wytwarzania*,

Prof. Alojzy Czech *Główne wątki dorobku Edwina Hauswalda*,

Prof. M. Lisiński *25 ogólnych metod organizatorskich Edwina Hauswalda w metodologii pragmatycznej nauk o zarządzaniu*,

Prof. Józef Matuszek *Skanowanie wielkoformatowe – zastosowanie współczesnych narzędzi projektowania zakładów przemysłowych*,

Dr hab. Waldemar Jędrzejczyk *Informatyka w zarządzaniu – narzędzie czy środowisko?*

Prof. Cezary Orłowski *Od sieci neuronowych do relacji kognitywnych w zarządzaniu*,

Dr Małgorzata Sidor-Rządkowska *Specyfika wyzwań zarządzania zasobami ludzkimi w gospodarce cyfrowej*,

Dr hab. Anna Kosieradzka *Poprawa produktywności warunkiem wzrostu poziomu życia społeczeństw – od Adama Smitha do Williama Deminga i Kaoru Ishikawy*,

Prof. Bożena Skołod *Wpływ metodologii projektowania procesów w organizacji na jej produktywność*,

Prof. Janusz Czekał *Wybrane aspekty analizy i dynamiki kosztów wytwarzania w ujęciu E. Hauswalda*,

Dr hab. Joanna Ejdyś *Presja na poprawę produktywności a społeczna odpowiedzialność biznesu*,

Dr Joanna Kurowska-Pysz *Dość granic – doświadczenia z projektów transgranicznych*,

Dr Janusz Marszałec *Innowacyjność a przedsiębiorczość technologiczna – fiński system kształcenia dla innowacyjności*,

Dr Marcin Kotarba *Transformacja cyfrowa współczesnych organizacji*,

Dr hab. Jarosław Domański *Wartość społeczna działalności polskich organizacji non-profit*.

Obie konferencje z dużym zaangażowaniem przygotowywały organizacyjnie dr Angelika Pabian i dr inż. Danuta Rojek. W zgodnej opinii uczestnikom pomysłodawcom udało się nawiązać do tradycji konferencji podejmujących zasadnicze kwestie nauk o zarządzaniu w sposób głęboki metodologicznie.

Kolejna konferencja w marcu 2019 r. będzie poświęcona dorobkowi Piotra Drzewieckiego, wielkiego polskiego społecznika 20-lecia międzywojennego, pierwszego prezydenta Warszawy w niepodległej Polsce, aktywisty TNOiK.

### **Cykl konferencji dla doktorantów Paradygmaty współczesnego zarządzania organizacjami**

Ten cykl ma już pewną tradycję, w dniach 12–13 maja 2018 r. odbył się w Dąbrowie Górniczej już po raz piąty. Konferencje te mają na celu przegląd prac naukowych i badawczych oraz problemów naukowych doktorantów z uczelni i jednostek pozaakademickich z całego kraju. Mają również zwrócić uwagę na podstawowe zagadnienia metodologiczne ważne z punktu widzenia postępu w realizacji prac awansowych. Umożliwiają wymianę osiągnięć naukowych, doświadczeń i poglądów, dyskusję oraz prezentację dokonań dotyczących paradygmatów współczesnego zarządzania organizacjami. Oryginalna formuła konferencji polega na bezpośredniej dyskusji, wymianie poglądów z samodzielnymi pracownikami naukowymi. Takie relacje mistrz – uczeń pozwalają doskonalić warsztat naukowy i badawczy każdego uczestnika konferencji.

Każdą konferencję rozpoczyna wykład wprowadzający, który dotyczy kluczowego problemu z zakresu metodyki prowadzenia prac naukowych i badawczych. Później prezentowane są poszczególne koncepcje doktorantów oraz bezpośrednio po nich recenzje przedstawiane przez mentora z grona profesorów opiekujących się konferencją. Końcowym etapem oceny każdej prezentowanej pracy naukowej jest dyskusja nad ich zawartością merytoryczną, metodologiczną i formalną. Finałem pierwszego dnia są spotkania z mentorami, którzy w formie swoistych dyżurów wyjaśniają stawiane przez doktorantów pytania czy dylematy dotyczące prowadzonych przez nich badań. Drugi dzień konfe-

rencji poświęcany jest kluczowym problemom metodologicznym prowadzenia prac naukowych i badawczych. Między innymi odbywa się sesja posterowa, podczas której doktoranci mogą w przyjętej przez siebie formie przedstawiać i bronić swej koncepcji pracy badawczej. Pomysłodawcą i koordynatorem przedsięwzięcia jest profesor Marek Lisiński. W dotychczasowych edycjach w roli mentorów wystąpiło kilkudziesięciu profesorów z Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Politechniki Częstochowskiej, Politechniki Opolskiej, Politechniki Warszawskiej, Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Uniwersytetu Jagiellońskiego, Uniwersytetu Łódzkiego, Uniwersytetu

Szczecińskiego, Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu.

Konferencje przygotowują organizacyjnie: dr Joanna Dzieńdziora, dr Magdalena Wróbel i mgr inż. Marta Skierniewska.

---

#### Opracowanie:

dr hab. inż. Janusz Zawila-Niedzwiecki, prof. PW  
Politechnika Warszawska  
Wydział Zarządzania  
e-mail: [janusz.zawila-niedzwiecki@pw.edu.pl](mailto:janusz.zawila-niedzwiecki@pw.edu.pl)

---

# CHANGING IDEAS INTO A BUSINESS OPPORTUNITY\*

Wojciech Nasierowski

## Introduction

Management of projects captured the attention of businesses around the 1940s of the last century, first as a response to emerging development practices, later as a research-scientific field. The focal points of discussions have centered on:

- how to manage projects, which has developed into the discipline referred to as Project Management addressing questions on how to proceed with a project; and,
- whether or not to carry out projects, which developed into a field referred to as Project (or New/Modified Product, Service, Process, Idea) Development addressing questions whether or not to proceed with the project.

These two points address the two ways for a business to succeed at new solutions: doing projects in a right way, and doing right projects. The first view corresponds to the efficiency of the managerial processes. The latter represents the effectiveness perspective. The use of results is intended to reduce the disharmony of projects with, and within, the strategic portfolios of the company.

Project Development is a recognition of the need to develop a framework which provides control of the compliance of projects with the competitive strategy

of a company. It is expected that its application will increase the quality, time and cost expected by clients. The use of such a framework will provide a basis for the initiation, development and implementation of techniques in communication, co-ordination and control which will increase the efficiency and effectiveness of the processes related to the development of new ideas.

Development (and management) of projects is beleaguered with difficulties. More than two hundred typical sources for disappointments in project administration were described already in 1986 by R.D. Gilbreath (1986, pp. 31–48 and pp. 312–322 in particular). Capterra Project Management presents a long list of reasons for project failures. Such failures also happen in companies with a long-held history of successes with inventiveness and innovations such as IBM, Geneca, KPMG. Also consulting companies in management of projects such as Logica Management Consulting, McKinsey & Company have made mistakes (<https://blog.capterra.com/surprising-project-management-statistics/>; <https://www.teamgantt.com/blog/seven-shocking-project-management-statistics-and-lessons-we-should-learn>; accessed January 2, 2019). As far as Project Management alone is concerned, beyond extensive literature, case-study examples, university

\* Sponsorowany tekst popularnonaukowy



courses and even MBA programs in Project Management, foundations and programs to assist project leaders have been established. There are institutions that offer certificates in Project Management such as PRINCE2® (Turley, 2017) or PMP® (Project Management Professional®). These institutions struggle for more and more clients and provide much documented evidence that their approach is the best of the best. These testimonies can be evidenced when reviewing their web pages. After paying thousands of dollars for training, studying hundreds of pages of precise instructions, and following them consciously and respectfully project leaders are guaranteed success. However, despite all these efforts, the amount of unproductive outcomes is astounding.

The meager results achieved from many projects may exist not only because of the complexity of projects undertaken. The reason for lack of compliance of the results with expectations may rest with the sole selection of projects to be carried out. The discussion which projects should be advanced so that their implementation flourish with achievement of commercial and strategic objectives is probably even more justified than a debate about effective procedures to develop ideas and projects. There have been several suggestions developed to select projects most liable to succeed. Schilling and Hill (1998, p. 67) name Quality Function Deployment, Design for Manufacturing, Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing as examples of adequate methods. However, the problem with identifying projects that may bring commercial successes persists.

The methods mentioned above may be explored by big companies that have resources to experiment with complex, frequently costly, approaches: Small and Medium Size Enterprises (SME) seldom have such a luxury. SMEs constitute more than 60% of the modern economy. Start-ups are often pioneers of innovations. These businesses do not have excessive resources to entertain costly-complex methods. Thus, there is the dire need to provide them with methods that will facilitate survival, growth and profitability: methods that are simple to understand and use, maybe deprived of academic stigma, yet methods that work (KISS!). One of the solutions that may be recommended is the concept presented in this paper.

The objective of this paper is to present some features of the system similar to the Sage-Gate® System, underline its advantages, and promote its application. This system can assist in solving problems with the selection of projects that promise the highest level of opportunity to obtain the results desired by the company. Its roots can be traced in a phased approach (a phase-gate process; stage-gate process, also referred to waterfall process; front-end loading) to investment decisions for the development of large-scale projects in mechanical and chemical industries in the 1940s. Then such concepts were lifted to the military sector and to NASA for the space exploration projects. The phased

review process was intended to break up the development of any project into a series of phases that could be individually reviewed. Review points („gates”) at the end of each phase („stage”) required that a number of criteria were met before the project could progress to the next phase (Hine, Kapeleris, 2006, p. 225). The contemporary business use of such an approach arose from works of Robert G. Cooper (2001) and was essentially rooted in the experience of new product development. Yet, majority of the economy is built on services, so courses related to new service development followed soon after. These concepts also have been modified to fit the specificity of non-technological innovations, in SMEs in particular. In the Polish literature of the subject similar arrangements were mentioned by Bogdanienko (2008, Chapter 2), Kalinowski (2010, s. 77), Nasierowski (2008; 2017).

This paper is of practical nature and does not follow a typical form of the „scientific” outline where hypotheses are formulated, justified, and then verified. The paper is organized in the following manner. Part two outlines basic interpretations and definitions applied herein. Part three explains why the selection of ideas and projects adequate to predetermined objectives of the company is essential to business success. This description is followed by the explanation of key reasons for negative experiences with investments in new ideas. Part five concentrates on the description of the principles of the Gate-Stage-like System. Yet, the management of project ideas must be built into a company strategy: idea development must not be an objective of the company – it is a means to achieve objectives. Therefore, in part seven issues pertinent to project portfolio are presented. Part eight concludes the discussion on the Gate-Stage like system.

## Basic interpretations related to the terms used in the paper

**P**ROJECT: new or modified product, service, process, method, idea or a solution; be it a start-up of a business, organization of holidays at Bali, or organization of toys during Christmas. Projects are different one from another and from other functional activities, each represents a unique, one time only effort, and each uses a uniquely different set of resources in a unique environment. Normally they are carried out in the time period not exceeding three to five years.

**MARKET:** the recipient of project results and in particular it can be internal or external to the company where project is carried out.

**CUSTOMER:** internal or external to the company.

**NEW:** means 3 to 5 years in the portfolio of the company.

Similar ventures/undertakings carried out in the same company are not regarded as projects within the notion of Project Development (Management of Innovations).

## Selecting projects (ideas) for further development: the imperative to successful strategies

An overwhelming majority of business-like projects (some 80%, the number differs slightly subject to the source of information) do not bring expected results, though their development is costly. Some US \$2 trillion/year is spent in the world on R&I (R&D). It is a little more than the GDP of Canada, three times more than the GDP of Poland (WCY, 2015, Table 1.1.10., 4.3.01). Innovativeness is even more costly. If the rate of successfully concluded projects is increased by 10% only, then savings will be roughly similar to the GDP of Hungary.

Big numbers relate to big enterprises, yet size is a relative term. A small expenditure for big players can be an enormous one for a small enterprise. Most organizations enjoy an abundance of ideas, whether for new products, new processes or improvements to service. However, 46% of projects are unsuccessful and only 12% bring remarkable commercial successes. To achieve a success, firms should direct investment exclusively to those ideas with the highest potential and should quickly eliminate those not likely to contribute to the achievement of company's objectives. An abundance of ideas is generated by entrepreneurs. Not all will bring a success. It is worthwhile to save entrepreneurs disillusionment and frustration with lost chances, and effectively channel their creativity and continued contribution. This can potentially be achieved when using the Gate-Stage-like System (model, process).

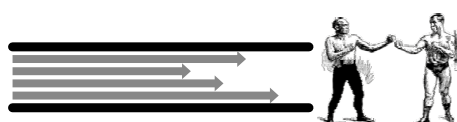
Most projects are abandoned at the stage of defining the project (idea) and building its business plan. It is a positive signal, yet still more middling concepts should be eliminated at the early stages of their development. T.A. Edison applied for more than 1000 patents: only 7 brought him a commercial success: the light bulb, the phonograph, the alkaline battery, acetate film, the film projector, power production and transmission, and the microphone. One third of products introduced to the market have defects.

If a company considers that results of carried out or completed projects are not satisfactory than there is a signal that the system of project development is incorrect. There is a need to identify the tools that will introduce the discipline to the development of a new project: otherwise the process will remain chaotic. There is a chance that the process can be redesigned (or designed) in a way that will reduce the possibility of a failure, and that the projects that will almost certainly not produce positive results will be eliminated as quickly as possible. In such a manner resources will not be utilized to produce waste, gains will be increased, and the competitive position will improve. The company will gain a clearer assessment of undertaken activities where quality and value are of the highest priority. Also, the employees will benefit from the transparent project development system: reduced number and intensity of conflicts, clear remuneration outline; stronger motivation, increased stability. These elements will further strengthen motivation, and thus heighten creativity and productivity, again to the benefit of the company.

## Key reasons for failure and key reasons for success in project development

There are organizations where an abundant number of new ideas is generated. Frequently these are entrepreneurial outlets. However, in many instances these ideas do not reach the stage of commercialization, and even if concluded do not bring expected benefits. Probably the key reason is associated with the scarcity of required resources. However, the issue of lack of adequate resources may be associated with the case of getting involved in the exploration of too many projects. This condition results in most projects not getting the resources needed: congestion occurs. The case may also rest with the inability, or unwillingness of managers to terminate some projects: pet projects, because of favoritism. Problems are associated with the deficiency of methods for assessing the quality of projects: lack of unequivocally defined, simple to use, objective, measurable criteria for quality evaluation.

### TRADITIONAL APPROACH



- High Congestion
- No project gets all required resources
- Projects „move” slowly
- Permanent conflicts and a „fight” for resources

### RECOMMENDED APPROACH

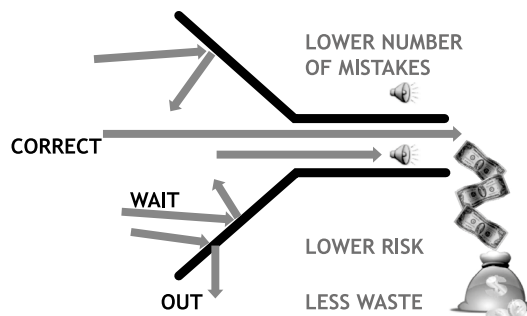


Figure 1. Traditional vs recommended system for projects termination (adopted from Nasierowski, 2017, p. 4)



Especially in case of SMEs and start-up firms this may be a critical problem because of limited chances to eliminate emotional aspects related to the generated idea. Additionally, there may be a deficiency in skills and availability of simple methods, that facilitate quick elimination of mediocre ideas. The need is to concentrate on ideas that are likely to bring commercial, strategic, or personal gains. Concepts associated with project screening methods have been presented for example by Danila (1989), Nasierowski (2003; 2004; 2012). There is also the need to consider constraints of implementing project evaluation systems that allow for elimination of some projects from the drawing board and their true use: having a documented system alone is not enough. As a consequence of such drawbacks and constraints, most projects creep through the organization instead of reaching the target quickly (please refer to Figure 1).

Determination which projects should be continued is worth considering. It is essential to assess their merits, quality, propensity to be concluded on the timely basis, within the set budget, and successfully. Despite a variety of project types (time, used resources, inventions vs innovations, etc.) and conditions where they are implemented (economic sector, diverse organizational cultures, competitive position, experience with projects, etc.) certain typical success and typical failure factors can be identified (Cooper, Kleinschmidt, 1990; Cooper 2001, p. 84; Gilbreath 1986, pp. 322–323). Consistently quoted aspects, referred to as Critical (or Key) Success Factors (CSF) include references to such features of the solution, or the development system, as:

- A unique, superior, differentiated solution that delivers special benefits and superior value to the customer;
- A strong market orientation and customer focus;
- Up-front' homework on identifying customer needs/wants/preferences that is done before „development” (or testing/validation) gets underway;
- Sharp and early project definition (before development or testing/validation are on);
- A well-conceived, properly executed launch, where a solid marketing plan is at the heart of the launch;
- Projects aimed at attractive markets do better. Market attractiveness should be the key project selection criterion; and,

- Organizational arrangements which emphasize:
  - the organizational structure, design and climate with a true cross-functional team approach; team empowerment and accountability (just TQM principles); a clearly defined team leader, and a cross-functional process that integrates functional activities.
  - coordination of core competencies;
  - speed of execution and securing adequate resources.

Typical failure factors quoted by practitioners include:

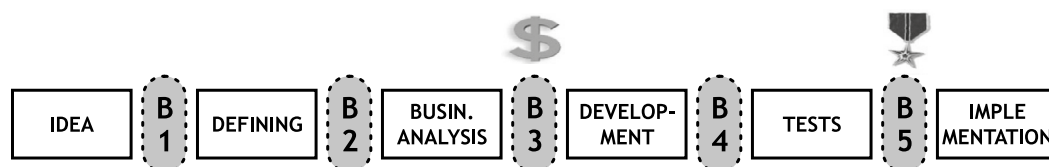
- Inadequate market analysis and ineffective marketing efforts;
- Technical problems of the solution and defects;
- Higher than anticipated costs;
- Competitive strength or reaction;
- Poor timing and introduction;
- Production / operational problems.

## The generic gate-stage-like system

The Gate-Stage-like System is one of the concepts that may increase the effectiveness (and efficiency) in project development. This system is made up of various stages, each examining, in greater detail, various components that must be considered in project development. Each Stage has a set of predetermined activities. The results of these activities are assessed according to the predetermined criteria that must be met before the project can pass through the Gate onto the next Stage in the process. The Gate-Stage process requires projects to be well defined and objectively evaluated against relevant and measurable criteria. Projects progressing from idea through development to commercialization within this process are more likely to succeed. This solution allows companies to shorten the lead-time to the market, reduce the number of errors, improve cross-functional communication, and assures better launch and higher customer satisfaction.

Each stage consists of prescribed concurrent activities that typically involve:

- A study of user needs and wants accompanied by the assessment of company's
- Capabilities;
- A technical (legal, ethical, etc.) appraisal;



**GATES** – quality control and decision points – GO / KILL / correct / wait.

**GATEKEEPERS** – advisors, friends, consultants, experts – who suggest what should be done, and tell why.

**STAGES** – successive steps in the idea / project development – each case dealing with marketing, technical, and financial aspects, with more precise scope of analysis as the project develops. At the end of the stage a plan for the next stage is developed – a detailed one for the next one, while considering what may be during next stages.

Figure 2. A generic Stage-Gate-like System (Nasierowski, 2017, p. 5: based on Cooper (2001, p. 130 and p. 167)

- A financial (organizational, competitive, etc.) analysis;
- Development of a plan for the next stage,

These activities are all done in compliance with the requirements specified at the proceeding Gate. The main difference between the stages lies with the specificity (details) of the activities performed. As the project develops, stages become increasingly more difficult and complex, and typically cost more (or much more) than the preceding one.

Gates precede stages. The gate is referred to as the „quality control check point” in the process where the „go / no-go” decisions are made. The format of the gates typically involves a prescribed list of deliverables, which is a set of must meet and should meet criteria that the gatekeepers measure the project against, and a decision. These gates ensure the voice of the customer is continually heard, the project remains focused, technical aspects are examined, and that the project fits the strategic objectives and organizational context, within which it is developed and used. Gatekeepers, the decision-making group usually comprised of management and at times, external advisors, look for a prescribed list of deliverables and the criteria which will be used in order to evaluate it, and make decisions regarding its future.

There are unequivocally predetermined, clear, objective criteria for project selection in the Gate-Stage-like System. These criteria determine expectations that must

be achieved, in terms of quality and the content, as a result of project development. Also, resources that are allocated to these activities are set. This outline simplifies cooperation within multifunctional, multidisciplinary groups of experts which represent different management levels. These experts are the owners of the process. They have resources to allocate and accept accountability for results. Such an arrangement increases flexibility and pressures quality decisions. Gates and/or stages can be combined or divided into sub-stages. More time-consuming activities can be moved to the earlier phases of the stage if needed.

### Gates and Gatekeepers

Gatekeepers normally meet regularly. They assess which projects have progressed enough to move to the next stage. However, in case of more costly projects, or those with a longer development time, term assessments are undertaken. Such meetings may take place also in a company's emergency situations (e.g. an urgent need to reassess the portfolio because of the change in strategy), or on *ad hoc* justified grounds. To be noted, meetings of gatekeepers must not be regarded as a review of the strategic portfolio.

Gates are the meetings of groups of experts (not necessarily from the inside of the company only) with different types of expertise, from different levels of

**Gate-Stage Like System** is a simple, easy to understand, logical, common-sense idea rooted in the results of examination of three principles / questions:

- \* **Financial** ➡ will customer buy it, can competitors imitate it
- \* **Marketing** ➡ can it be done (mechanical, chemical, biological, electrical, etc. issues; in accordance with regulations; safely (within existing manufacturing constraints, etc.), ethical standards, law.
- \* **Technical** ➡ what can I gain (\$, prestige, competitive position)

**No complexities, no bureaucracy, no long checklists**

Figure 3. Key characteristics of stages in the Gate-Stage-like System (Nasierowski, 2017, p. 5)

Vision	Mission	Goals
Strategy	PROJECT	Project Manager(s)
Crafting	PORTFOLIO	Issues of efficiency
Team	TEAM	
<b>GATES</b>		
<b>gatekeepers</b>		
Where do we head?		
What products/services		
we deliver? will we deliver?	<b>Issues of effectiveness</b>	

Figure 4. Project Portfolio Management Team within the organizational structure of a company



managerial hierarchy, who make crucial decisions regarding the future of the project. The later the stage of project development, the higher level of decision makers it rests with. Since gatekeepers allocate resources to the project, they are regarded as owners of the project development process. They may change previous decisions regarding allocation of resources and are accountable for these decisions. The composition of gatekeepers changes also in terms of their areas of expertise as the project develops. Initially the emphasis is on marketing, then on technical aspects, then on financial, and then again on marketing; however, all types of expertise are present at each gate. A shift in the major type of expertise present at the gate poses valid organizational concerns within the company. Generally: the chief gatekeeper is established, rules of work at gates predetermined, resources to support gatekeepers work must be available.

### Stages and the manner how activities are performed

Each work can be considered a process and can be re-designed so that it is performed faster, better, at lower costs – more efficiently and effectively. The main difference between stages is in the particulars of examined aspects. Each stage is multi-functional and deals with marketing, technical, and financial questions. Each stage calls for resources from different departments, and normally requires more resources than the preceding one.

The project leader navigates the project from one gate to another. The leader is responsible for job organization and management, for the delivery of required outcomes (documents, specifications, etc. – „deliverables”) as specified at the proceeding gate, and in accordance with the preset criteria (requirements). The activities during stages deal with such aspects as:

- Marketing – identification of customer needs/wants/preferences and assessment of the compliance of company's capabilities to meet customer expectations;
- Technical – engineering, legal, safety, environment protection, ethical, etc. aspects;
- Financial – encompassing compliance with strategic objectives of the company and the objectives/preferences/desires of the owners/decision makers; as well as,

determination of plans (and schedules), needed resources for the next stage in details (and estimates for further stages), and expected requirements, constraints, surprises, pitfalls during the next stages.

Within the activities undertaken during stages, aspects of planning, scheduling (e.g. PERT, GERD, Gant charts), budgeting, etc. are explored. Concepts such as Prince2, PMP are frequently employed. These are the domain of Project Management, not Project Development, and have been comprehensively described in the subject related literature (Kerzner, 1984; Lewis, 2002; Trocki, 2013). The key characteristics of stages are presented in Figure 3.

Results of each stage must comply with all the criteria laid out by the gatekeepers. Before the project gets through gate „x” and is allowed to continue to the next stage, the project is assessed according to criteria spelled out by gatekeepers at the proceeding gate „x-1”. If a project fails to pass through the gate, it is either terminated, sent back for re-work or has to wait for a change in conditions in order to be continued. Consequently, one of the bases of attainment (success) with the Gate-Stage-like System rests with the accuracy of the project screening criteria. There is nothing like a standard list of criteria. These sets of criteria depend upon the context of the operation, specifics of the project, distinctive competencies of the company,

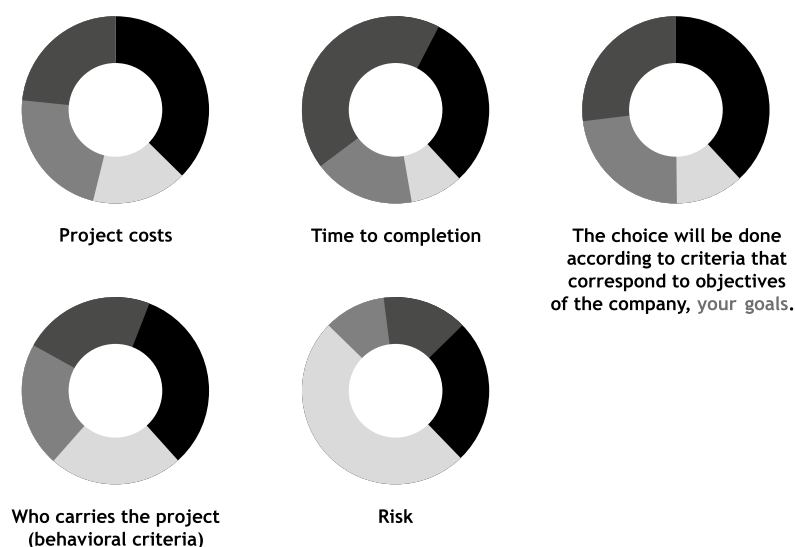


Figure 5. An overview of the use of varying project screening criteria used in order to balance a portfolio

its strategic objectives, competitive pressures, and the sector of operations (Nasierowski, 2003). These measures can be objective, subjective, or even behavioral, and should be simple, accurate, comprehensive, flexible, rooted in available data, and focus on outcomes (Nasierowski, 2006).

### Project portfolio: the gate-stage-like system perspective

It may happen that following the deliberations of the gatekeepers there are more projects worth supporting, yet there is a shortage of available resources: knowledge, skills, funds for example. In such cases it is suggested to move decisions regarding project continuation to the upper level of management and reconsider the portfolio of projects, and even the strategic portfolio of the company. This may result in the reevaluation of the reasons for continuing projects currently underway, whether they make sense in the current scheme of other factors affecting the company that are not assessed during the said session of gatekeepers (please refer to Figure 4).

There is also a temptation to have a balanced portfolio in terms of risks, expected profits, time to completion, etc., which frequently correspond to conflicting priorities of the company's plans, whereas projects have different position/interpretation in the portfolio within the company, and different importance to the completion of strategic targets. This diversity has been illustrated in Figure 5.

An overview of the project portfolio composition – currently underway and in the process of evaluation – may shed light on the choice as to which projects to terminate (or withhold). There are several methods for crafting the strategic portfolio of projects in a company in compliance with the strategic direction (Cooper et al., 2002; Anbari, 2003; Lerch, Spieth, 2013; Menke, 2013; Martisuno et al., 2014). These methods facilitate organization of data, simplify identification of problems. The team responsible for the strategic direction must first determine and achieve consensus about what this direction is, and then set vital priorities for the future, thus allowing the choice of criteria, be it quick completion of the project, quick gains, big gains, risk reduction, low resource needs, etc., for selection of projects to be carried out. Problems associated with reconciliation of conflicting priorities opens a door for deliberations that call for a separate discussion.

### Implementation of the gate-stage-like system

An important step in the deliberations about the Gate-Stage-like process is the development and implementation of the System. There is an abundance of methods and concepts recommended to implement an organizational solution. One such an elucidation may,

for example, follow the Gate-Stage process described in this paper. The simplified format for an enactment may also be as follows:

- Unfreeze current rules – declare that the new system for project development will be introduced. Provide evidence about what is wrong with the current one, outline losses presently incurred and possible gains from the change, define the requirements for Developing a Gate-Stage-like System. In such a manner, the organizational buy-in starts. Executive sponsorship must be assured, resources available. The design team must be formed. It is recommended that an invitation be extended to external experts: e.g. 1/3 of the team should be formed by external consultants.
- Design the Gate-Stage process. This calls for an internal organizational audit of any processes currently in place, research (literature, benchmarking, or otherwise) of the process, and examination of interactions between the management and process users. Normally, the design is done by teams, which meet over a period of two days, outside the workplace. Their conclusions/ suggestions are then discussed with prospective users and management. Three to four iterations may typically be needed. At this stage, there is a need to be open to the recommendations of future users and to be transparent. It is critical that details of the process are communicated to anyone who will be affected by its use, and that the necessary resources to use it are in place.
- Freeze new rules – implement the process, which may take some time. User-friendly documentation of the process should be available, and training and information sessions, if needed, organized. Such arrangements may prevent conflicts and resistance to change. Characteristically, once the System is operational the top management, that initiated its design, or at least provided resources for its development, becomes one of the major opponents of the solution. Such an outcome should not come as a surprise: nevertheless, the Gate-Stage concept deprives the management of a part of their power to make arbitrary decisions. The fundamental point to the attainment of the implementation process rests with the organizational climate change. The company's structure should be redesigned to bear a resemblance to the horizontal, learning organization structure, where coordination and cooperation are accepted as a rule. Associated attitudes call often for a fundamental behavioral change: such change and such attitudes cannot be legislated or forced.

### Conclusions

The Gate-Stage-like System provides a comprehensive, multifunctional roadmap for project development by defining roles, responsibilities, and deliverables required to move a project forward. It is a streamlined, systematic, and disciplined process that allows for an efficient and effective development limiting chances for





critical errors or missed steps. In each of the screening steps in the gate-stage process gatekeepers define criteria and evaluate projects. Such an approach reduces favoritism towards pet projects, discrimination, „kills” non-meritorious projects lasting too long, and ensures that no aspect of the project (financial, regulatory, technical, marketing, etc.) is neglected, or ignored. Politics related to the project can be reduced. If the Gate-Stage-like System is implemented properly, then it:

- provides the project manager with a blueprint of duties and deliverables;
- adds discipline and constraints into the project development cycle;
- creates a process for all involved that increases chances of quality outcomes, and fairness and transparency to the evaluation processes;
- increases the likelihood of the success of projects.

Despite unquestionable advantages, such an approach has also its limitations. There is a potential to over-bureaucratize the process by having too many meetings, involving too many people, and failing to incorporate flexibility into the process. Gatekeepers may manipulate information and procedures, not hold regular and productive meetings, or not make timely decisions. When compared to less rigorous methods, the gate-stage process does require significant commitment of resources and thoughtful dedication to improvement. In many cases, project development is fast tracked and managers may be reluctant to employ gate-stage screening because it is perceived as slow and costly. There may be deficiency of understanding or acceptance of the process by all those involved or affected. Some individuals who have benefited from favoritism in the past may be reluctant to see a rigorous and lucid process of project selection adopted. Problems may also occur because of the failure to provide adequate training to staff and managers involved in the process. The financial and human resources commitments required to perform the gate-stage process properly may deter managers from adopting the process.

Almost a century ago J.A. Schumpeter envisioned that small companies would become the basis of the economy, and one of the guarantors of the democratic society. Such a perspective was supported by E.F. Schumacher (1973) in the frequently referenced book „Small is Beautiful”. These thoughts and concepts are to a large extent confirmed as correct ones in the currently chaotic socio-political environment. Start-ups and SMEs have become a reality and frequently need assistance in the format of the methods (tools, systems) that permit them to emerge, survive, develop, and succeed. The support needs not be grounded in direct or indirect financial subsidies. As evidenced by experience in many countries, the elimination of cumbersome bureaucratic procedures and legalities, seminars, workshops, and information about simple, effective, usable methods can create the boost necessary for economic progress. The Gate-Stage-like System presented in this

paper complies with standards acceptable in such a policy perspective: and, at minimum, is worth exploration. This method may help SMEs and start-ups and is worth promoting. Yet, even most successful solutions cannot easily be transferred across economic and cultural borders. The presented method is not popular in Poland. Its use, beyond a reflection on its applicability, may call for some reformulation. Hopefully, this paper will trigger a discussion on its merits as it could apply to Poland.

---

**Wojciech Nasierowski Ph.D. D.Sc.**  
**University of Social Sciences**  
**University of New Brunswick**  
 e-mail: [nasierow@unb.ca](mailto:nasierow@unb.ca)

## References

- [1] Anbari W.F. (2003), *Earned Value Project Management Methods and Extensions*, „Project Management Institute”, Vol. 34, No. 4, pp. 12–23.
- [2] Bogdanienko J. (2008), *W pogoni za nowoczesnością: Wybrane aspekty tworzenia i wprowadzania zmian*, TNOiK, Toruń.
- [3] Ching-Torng L., Chen-Tung Ch. (2004), *New Product Go/No-go Evaluation at the Front End: A Fuzzy Linguistic Approach*, „IEEE Transactions on Engineering Management”, Vol. 51, Iss. 2, pp. 197–207.
- [4] Cooper R.G., Kleinschmidt E.J. (1990), *New Product Success Factors: A Comparison of Kills versus Successes and Failures*, „R&D Management”, Vol. 20, No. 1, pp. 47–63.
- [5] Cooper R.G., Edgett S.J., Kleinschmidt E.J. (2002), *Portfolio Management: Fundamental for new product success*, Product Development Institute Inc. (paper #12).
- [6] Cooper G.R. (2001), *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*, 3rd edition, Perseus Publishing, Cambridge, Mass.
- [7] Danila N. (1989), *Strategic Evaluation and Selection of R&D Projects*, „R&D Management”, Vol. 19, No. 1, p. 16.
- [8] Gilberth R.G. (1986), *Winning at Project Management: What Works, What Fails and Why*, John Wiley & Sons, New York.
- [9] Hine D., Kapeleris J. (2006), *Innovation and Entrepreneurship in Biotechnology, An International Perspective: Concepts, Theories and Cases*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- [10] Kalinowski T. (2010), *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [11] Kerzner H. (1984), *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, 2nd edition, Van Nostrand Reinhold Company, New York.
- [12] Lewis J.P. (2002), *Fundamentals of Project Management: Developing Core Competencies to Help Outperform the Competition*, 2nd edition, AMACOM, American Management Association, New York.
- [13] Lerch M., Spieth P. (2013), *Innovation Project Portfolio Management: A Qualitative Analysis*, „IEEE Transactions on Engineering Management”, Vol. 60, No. 1, pp. 18–29.

- [14] Martinsuo M., Korhonen T., Laine T. (2014), *Identifying, Framing and Managing Uncertainties in Project Portfolios*, „International Journal of Project Management”, Vol. 32, pp. 732–746.
- [15] Menke M.M. (2013), *Making R&D Portfolio Management More Effective*, „Research Technology Management”, Sept.-Oct., pp. 34–44.
- [16] Nasierowski W. (2003), *The Evaluation of Technology Change Projects: Literature Overview and Suggestions for Further Inquiry*, „Journal of Engineering Manufacture”, Vol. 217, No. B8, pp. 1145–1156.
- [17] Nasierowski W. (2004), *Mierzenie innowacyjności MSP: dylematy badań i porównań międzynarodowych*, [w:] J. Lewandowski (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 175–183.
- [18] Nasierowski W. (2008), *Project Development: Why Does it Really Matter to Companies*, „Economics and Organization of Enterprise”, Vol. 1, No. 1, pp. 63–68.
- [19] Nasierowski W. (2012), *Dylematy postępu: O wyborach projektów do wykonania*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, Nr 3/20, s. 45–57.
- [20] Nasierowski W. (2017), *Zarządzanie rozwojem projektów: Zarządzanie innowacjami*, University of New Brunswick Press, Fredericton.
- [21] Nasierowski W. (2006), *Criteria for Assessment – Selection of Innovative Projects*, Portland International Center for Management and Engineering and Technology, PICMET’06 Conference, Istanbul (CDRom version).
- [22] Schilling M.A., Hill Ch.W.L. (1998), *Managing the New Product Development Process: Strategic Imperatives*, „Academy of Management Executive”, Vol. 12, No. 3, pp. 67–81.
- [23] Schumacher E.F. (1973), *Small is Beautiful: Economics as if people mattered*, Blond & Briggs Ltd., London.
- [24] Turley F. (2017), *Managing Successful Projects with PRINCE2*®, Foundation Online Course, AXELOS.
- [25] Trocki M. (2013), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [26] WCY, (2017 (2015)), *World Competitiveness Yearbook*, IMD, Lausanne.

## Zamienianie pomysłów w biznes

### Streszczenie

W artykule opisano wybrane problemy związane z przekształcaniem pomysłów na korzystne wdrożenia biznesowe. Nie koncentrowano się na tym, jak rozwijać pomysły, zamieniać je w projekty i ewentualnie działania biznesowe, jest to bowiem domena zarządzania projektami. Artykuł poświęcony jest zagadnieniu, czy dane pomysły/idee/koncepcje warto rozpatrywać/wykonywać/rozwijać? czy warto się nad nimi zastanawiać? Przedstawiono główne przyczyny porażek i sukcesów projektów. Zaprezentowano podstawy metody, która jest skuteczna przy wybieraniu tych projektów, które mogą przyczynić się do osiągnięcia celów pomysłodawcy. Jej zastosowanie może mieć wpływ na zmniejszenie marnotrawienia zasobów i podniesienia satysfakcji z pracy. Artykuł nie jest klasycznym naukowym opracowaniem, w którym postawiona jest hipoteza, którą następnie weryfikuje się przy zastosowaniu na przykład metod statystycznych. Jest to artykuł o praktycznym zastosowaniu metody do skutecznego rozwiązywania problemów biznesowych.

### Słowa kluczowe

system bramka-etap, wybory projektów, kryteria selekcji, MSP, start-up, przedsiębiorczość

## NOWOCZESNY ZUS\*

**Z**akład Ubezpieczeń Społecznych najczęściej kojarzy się z rentami i emeryturami. Tymczasem wypłaca on ponad 90 różnych świadczeń i od blisko 85 lat wypełnia wiele innych obowiązków związanych z ubezpieczeniami społecznymi.

Wraz z odzyskaniem niepodległości zaczęliśmy budować jako państwo spójny system ubezpieczeń spo-

łecznych. Jednak ujednolicenie odziedziczonych po zaborcach systemów było niełatwym i czasochłonnym zadaniem. Sejm RP dokonał tego ostatecznie w 1933 roku, gdy uchwalił tzw. ustawę scaleniową. Rok później, 24 października 1934 roku, prezydent Ignacy Mościcki podpisał rozporządzenie o jej zmianie. Wieńczyło ono cały proces i jednocześnie powoływało do życia nową

\* Sponsorowany tekst popularnonaukowy



– centralną i powszechną – instytucję ubezpieczeniową: Zakład Ubezpieczeń Społecznych. Dziś ZUS jest nowoczesną instytucją, która zarządza składkami milionów Polaków.

## Zakład Ubezpieczeń Społecznych w liczbach

Podstawowe zadania ZUS określa ustawa o systemie ubezpieczeń społecznych. ZUS między innymi:

- pilnuje, kto powinien być ubezpieczony,
- gromadzi składki na ubezpieczenia społeczne,
- wylicza i wypłaca świadczenia (emerytury, renty, zasiłki chorobowe, macierzyńskie itd.),
- kontroluje zwolnienia lekarskie,
- orzeka o niezdolności do pracy do celów rentowych.

Obecnie ZUS wypłaca świadczenia około 7,6 mln emerytów i rencistów. Zbiera składki na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne (te ostatnie przekazuje do Narodowego Funduszu Zdrowia) za niemal 16 mln osób, a przyjmuje je od prawie 2,5 mln płatników (czyli firm i instytucji). W 2017 roku przeciętnie co miesiąc 7,3 mln osób otrzymywało z ZUS emerytury i renty. Liczba świadczeniobiorców zmienia się w każdym miesiącu. Z ubezpieczeń społecznych korzysta ponad 15 mln osób. Obsługuje ich 45,3 tys. pracowników ZUS.

## ZUS to nie FUS

**W**szystkie składki na ubezpieczenia społeczne zasila ją Fundusz Ubezpieczeń Społecznych (FUS). ZUS jedynie obsługuje ten fundusz i zarządza jego środkami, tak by mogły posłużyć do wypłaty świadczeń. Właśnie za obsługę tego funduszu ZUS pobiera wynagrodzenie, które przeznacza na koszty związane ze swoją działalnością, czyli pensje pracowników, utrzymanie infrastruktury itp.

Największa część tego wynagrodzenia pochodzi z odpisu z FUS, którego kwota jest co roku ustalana w ustawie budżetowej. Odpis ten nie pomniejsza środków na kontach osób ubezpieczonych, ponieważ pochodzi on bezpośrednio z budżetu państwa. Budżety ZUS i FUS są rozdzielone. Dzięki temu ubezpieczeni mają gwarancję, że ani jedna złotówka z ich składek nie wpłynie na konto ZUS.

## Nie tylko składki i świadczenia

**O**d początku działalności ZUS realizował nie tylko zadania z zakresu polityki społecznej, ale prowadził również działalność edukacyjną i prewencyjną.

Edukacja jest do dziś ważnym elementem działalności ZUS. W 2016 roku Instytut Spraw Publicznych i Millward Brown przeprowadziły badania „Wiedza i postawy wobec ubezpieczeń społecznych”. Wynika z nich, że zaledwie 7% Polaków ma wiedzę o ubezpieczeniach społecznych, a niemal połowa (46%) nawet tej wiedzy nie szuka. Jedną z ważnych ról ZUS jest zatem edukowanie społeczeństwa w tym zakresie.

Obecnie ZUS prowadzi projekty edukacyjne na wszystkich poziomach nauczania:

- Projekt z ZUS – realizowany w szkołach podstawowych. Nauczyciele otrzymują od ZUS materiały dydaktyczne do przeprowadzenia lekcji. Na podstawie zdobytej wiedzy uczniowie przygotowują komiks, krótki filmik lub plakat o tym, dlaczego ubezpieczenia społeczne są ważne. Prace uczniów biorą udział w konkursie.
- Lekcje z ZUS – adresowane do uczniów szkół ponadpodstawowych. Tutaj również nauczyciele i uczniowie otrzymują materiały oraz wsparcie ekspertów ZUS. Zachętą do uczestnictwa jest olimpiada „Warto wiedzieć więcej o ubezpieczeniach społecznych” z atrakcyjnymi nagrodami rzeczowymi oraz indeksami na studia.
- Akademia Ubezpieczeń Społecznych oraz Nowoczesne Zarządzanie Biznesem to z kolei projekty kierowane do środowiska akademickiego. ZUS wspólnie organizuje z uczelniami także konferencje naukowe poświęcone tematyce ubezpieczeń społecznych.

Funkcję edukacyjną spełniają także organizowane cyklicznie w placówkach ZUS spotkania z różnymi grupami ubezpieczonych: Dzień Seniora, Dzień Osób z Niepełnosprawnością, Dni Ubezpieczonego, Tydzień Przedsiębiorcy.

## Spółecznie odpowiedzialny ZUS

**E**dukacja wpisuje się w zasady społecznej odpowiedzialności instytucji – CSR (z ang. *Corporate Social Responsibility*). CSR, tłumaczone jako społeczna odpowiedzialność biznesu, oznacza reguły łączące nowoczesne zarządzanie z etycznym, prospołecznym działaniem. Społeczna odpowiedzialność ZUS polega na tym, że rzetelnie stosujemy przepisy, a równocześnie troszczymy się o klientów i pracowników, których to prawo dotyczy.

ZUS od dawna stawia na sprawną i skuteczną komunikację. Oprócz działalności edukacyjnej są to:

- Dostępność – co roku ponad 20 mln osób kontaktuje się z ZUS, czyli przychodzi do sal obsługi klientów. Kolejne 3,3 mln kontaktuje się z Centrum Obsługi Telefonicznej. Coraz więcej wniosków można składać przez Internet za pomocą Platformy Usług Elektronicznych ZUS (PUE ZUS). Przez całą dobę i 7 dni w tygodniu płatnicy mogą korzystać ze 150 urzędomatów. W ten sposób można złożyć w formie papierowej dokumenty ubezpieczeniowe, wnioski i pisma oraz otrzymać potwierdzenie, że się je złożyło.
- Przezroczystość – w marcu 2017 roku uruchomiliśmy nowy serwis internetowy ZUS [www.zus.pl](http://www.zus.pl) z uporządkowaną i ustrukturyzowaną treścią, uproszczonym dostępem do informacji, wersją mobilną portalu i nową oprawą graficzną. Serwis spełnia standardy WCAG 2.0, czyli dostępności dla osób z niepełnosprawnością.
- Prosty język – od 2016 roku zmieniamy naszą komunikację z obywatelami na bardziej zrozumiałą. Uprościliśmy stronę [zus.pl](http://zus.pl) – ponad 1000 podstron oraz kilkadziesiąt ulotek, broszur i gazetek. Upraszczamy formularze – z ponad 120 zmniejszyliśmy ich liczbę do

83. Pracujemy również nad nowymi, czytelniejszymi, wzorami pism (decyzjami, wezwaniami, zaświadczeniami, zawiadomieniami) oraz informacjami internetowymi. W naszych decyzjach i innych pismach staramy się zamieniać skomplikowany język przepisów na język zrozumiały dla osób, które nie znają trudnego prawnego słownictwa. Jako jedna z pierwszych instytucji publicznych w Polsce podpisaliśmy deklarację prostego języka urzędowego. W każdym z naszych 43 oddziałów mamy wewnętrznych trenerów-konsultantów prostego języka urzędowego – łącznie 175. Szkolimy też naszych pracowników z tego, jak pisać zrozumiale – przez dwa lata przeszkoliliśmy ponad 37 tys. osób.

ZUS wydaje także poradniki, broszury i ulotki informacyjne poświęcone różnym zagadnieniom ubezpieczeń

społecznych. Informujemy w nich o przepisach i ich zmianach, prawach i obowiązkach ubezpieczonych, świadczeniobiorców i płatników składek (przedsiębiorców) oraz usługach, które świadczymy. Wydawnictwa są dostępne we wszystkich placówkach ZUS oraz w instytucjach, które z nami współpracują, a także na stronie [www.zus.pl](http://www.zus.pl) w dziale „Baza wiedzy” w zakładce „Biblioteka ZUS”.

Opracowanie:  
Krzysztof Piskorz  
Zakład Ubezpieczeń Społecznych  
Oddział w Lublinie  
Wydział Organizacji i Analiz  
e-mail: [krzysztof.piskorz@zus.pl](mailto:krzysztof.piskorz@zus.pl)

## „PRZEGLĄD ORGANIZACJI” SPIS TREŚCI 2018

	nr	str.		nr	str.
<b>Jadwiga Adamczyk</b>			<b>Kamila Bartuś, Kornelia Batko, Paweł Lorek</b>		
• Zrównoważony rozwój jako paradygmat współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem	12	8	• Wykorzystanie rozwiązań Business Intelligence, Competitive Intelligence i Big Data w przedsiębiorstwach województwa śląskiego	2	33
<b>Maria Aluchna, Iryna Kytsyuk, Maria Roszkowska-Menkes</b>			<b>Katarzyna Bilińska-Reformat, Anna Dewalska-Opitek</b>		
• The Evolution of Non-financial Reporting in Poland	10	3	• Budowanie relacji przedsiębiorstwa handlu detalicznego z klientami w obliczu zmian demograficznych	1	44
<b>Paula Bajdor, Tomasz Lis, Aleksandra Ptak</b>			<b>Katarzyna Bitka, Paweł Pietrasieński, Wojciech Rokosz</b>		
• Aplikacje mobilne jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa – badanie wśród mikroprzedsiębiorstw	5	34	• Internationalization Support as the Integrating Axis of Innovation and Entrepreneurship Policies. Part II – Perspective from Technology Startups	1	7
<b>Michał Baran, Zbigniew Makiela, Magdalena Stuss</b>			<b>Agnieszka Bitkowska</b>		
• The Sustainability Entrepreneur in the Age of the Information Society – A Conceptual Model	11	14	• Funkcjonowanie biur zarządzania procesami w przedsiębiorstwach	6	27
<b>Piotr Bartkowiak, Andrzej Jaki, Jarosław Kaczmarek</b>			<b>Ryszard Borowiecki, Barbara Siuta-Tokarska</b>		
• Kształtowanie przewagi konkurencyjnej w procesie restrukturyzacji i kreowania wartości przedsiębiorstwa	2	3	• Nauki o zarządzaniu w świetle paradygmatów	4	7





	nr	str.		nr	str.
<b>Renata Brajer-Marczak</b>			<b>Dorota Jelonek</b>		
• Czynniki determinujące doskonalenie procesów – wyniki badań empirycznych	8	25	• Rola ICT w tworzeniu przedsiębiorstwa kreatywnego	3	46
<b>Witold Chmielarz, Marek Zborowski</b>			<b>Justyna Kacprzak, Wiesław Kotarba</b>		
• Analiza porównawcza usług e-bankowości w Polsce	8	38	• Zgłoszenia wynalazków do ochrony patentowej oraz udzielone patenty w Polsce i w wybranych krajach świata – wyniki badań	10	43
<b>Witold Chmielarz, Tomasz Parys</b>			<b>Marta Kadłubek</b>		
• Zmiany opinii użytkowników serwisów internetowych w handlu elektronicznym w latach 2017–2018	9	34	• Mierniki terminowości i bezbłędności w zarządzaniu usługami transportowymi	6	43
<b>Iwona Chomiak-Orsa, Bartłomiej Mrozek</b>			<b>Leszek Kiełtyka, Ola Zygoń</b>		
• Kierunki wykorzystania oraz analizy zbiorów danych przechowywanych w mediach społecznościowych – ocena stopnia świadomości użytkownika	6	49	• Współczesne formy komunikacji – jak zarządzać z wykorzystaniem Internetu Rzeczy i Wszechrzeczy	2	24
<b>Wojciech Czakon</b>			<b>Jerzy Kisielnicki</b>		
• Problem krótkowzroczności strategicznej	3	17	• Blockchain jako technologia przepływu informacji i wiedzy w zarządzaniu projektami	8	3
<b>Jarosław Domański</b>			<b>Krzysztof Kluza</b>		
• Kreatywność w organizacjach non-profit – perspektywa personalistyczna	4	15	• Model eliminacji zjawiska zaniżania celów w procesie budżetowania	4	34
<b>Justyna Dyduch</b>			<b>Paweł Kobis, Artur Kisiołek</b>		
• Correlation of Selected Liquidity Measures on the Example of the Organised Bond Market in Poland	2	52	• Zarządzanie bezpieczeństwem danych w przedsiębiorstwach MSP z uwzględnieniem czynnika ludzkiego – wyniki badań	8	44
<b>Aldona Glińska-Neweś, Joanna Górka, Dagmara Lewicka</b>			<b>Maria Wanda Kopertyńska, Krystyna Kmiołek</b>		
• Budowanie przez przełożonych poczucia bezpieczeństwa psychologicznego pracowników jako narzędzie wspierania innowacyjności przedsiębiorstwa	3	40	• Czynniki motywujące członków zespołów kreatywnych w sektorze IT – wyniki badań pilotażowych	3	51
<b>Grzegorz Gliszczyński, Leszek Panasiewicz</b>			<b>Piotr Kordel</b>		
• Koncepcja modelu metasystemu jako kierunek rozwoju teorii systemów zarządzania	1	21	• Konfiguracje elementów procesu zarządzania strategicznego w przypadku przedsiębiorczości technologicznej – analiza zbiorów rozmytych	7	9
<b>Wojciech Głód, Martyna Wronka-Pośpiech</b>			<b>Anna Kosieradzka</b>		
• Zależności pomiędzy wartościami organizacyjnymi a innowacyjnym stylem przywództwa. Perspektywa firm rodzinnych	3	58	• Karola Adamieckiego wykreślona metoda racjonalnego organizowania procesu wytwarzania	5	20
<b>Wojciech Grzegorzczak</b>			<b>Barbara Kowalczyk, Helena Dudycz</b>		
• Zastosowanie niestandardowych koncepcji marketingu w strategiach marketingu międzynarodowego	5	34	• Analiza crowdfundingu w Polsce na podstawie badań ankietowych	2	46
<b>Adam Jabłoński</b>			<b>Andrzej Kozina</b>		
• Modele ekonometryczne w konstruowaniu modeli biznesu przedsiębiorstw	10	18	• Wielokryterialna typologia technik prowadzenia negocjacji	7	30
<b>Marcin Jakubiec, Anna Jakubczak</b>			<b>Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert</b>		
• Realizacja działań społecznie odpowiedzialnych: zasady i studium przypadku	1	58	• Strategiczne aspekty dynamicznych zdolności replikacji i imitacji wiedzy	3	5
<b>Małgorzata Jaworek, Włodzimierz Karaszewski, Magdalena Kuczmarska</b>			<b>Karol Kuczera</b>		
• Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego na tle ogółu przedsiębiorstw w Polsce w okresie 1994–2017	9	6	• Identyfikacja preferencji decydentów przedsiębiorstw odnośnie do wymiarów modelu biznesu	12	14

	nr	str.		nr	str.
<b>Danuta Kunecka</b>			<b>Celina M. Olszak</b>		
• Jakość organizacji pracy a poziom satysfakcji zawodowej pielęgniarek i pielęgniarzy w Polsce	10	27	• Tworzenie wartości biznesowej z wykorzystaniem zasobów Big Data	7	35
<b>Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik</b>			<b>Anna Małgorzata Olszewska</b>		
• Elastyczność strategii organizacji w warunkach współpracy sieciowej w świetle wyników badań empirycznych	6	10	• Assessment of the Use of Application of Quality Management Methods among the Companies Managers: Case Study of Podlasie Region	4	52
<b>Marek Lisiński</b>			<b>Dmytro Osiichuk, Ana Catarina Lindo</b>		
• Prawa nauk o zarządzaniu	5	3	• The Role of the Board of Directors' Attributes in Enhancing Shareholder Value	2	15
<b>Aleksander Lotko, Łukasz Wójtowicz</b>			<b>Adam Peszko</b>		
• Zróżnicowanie struktur organizacyjnych w usługach i przemyśle	1	36	• Powszechny i bezwarunkowy dochód podstawowy jako realny czynnik odbudowy równowagi na rynkach pracy	9	15
<b>Maria Mach-Król</b>			<b>Katarzyna Piwowar-Sulej, Izabela Kwil</b>		
• Recepcja Temporalnego Modelu Dojrzałości do Big Data wśród menedżerów – badania wstępne	4	27	• Przedsiębiorczość, przedsiębiorczość akademicka i technologiczna, innowacyjność – próba systematyzacji	7	18
<b>Andrzej Marjański</b>			<b>Judyta Przyłuska-Schmitt</b>		
• Orientacja strategiczna w procesie rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego	11	36	• Klient w cyfrowym świecie – doświadczenia niemieckiej branży ubezpieczeniowej	1	51
<b>Paweł Mielcarek</b>			<b>Korneliusz Pylak, Dariusz Majerek</b>		
• Strategie innowacji a zdolności dynamiczne – wyniki badań	1	14	• Pokrewna różnorodność branż. Implikacje dla rozwoju innowacyjności	2	8
<b>Bogusz Mikula, Tomasz Stefaniuk</b>			<b>Piotr Rogala</b>		
• Zagrożenia dla bezpieczeństwa wiedzy w ramach zarządzania wiedzą klienta	9	21	• Determinanty jakości funkcjonowania firm szkoleniowych	9	28
<b>Radosław Miśkiewicz</b>			<b>Maria Romanowska</b>		
• Transparency in Knowledge Transfer Processes in an Enterprise	8	10	• Idea spójności w zarządzaniu strategicznym	6	3
<b>Karolina Muszyńska</b>			<b>Katarzyna Rostek, Michał Wiśniewski, Radosław Zajac</b>		
• Monitoring and Measuring Communication Performance in Dispersed Project Teams	11	29	• Model zarządzania komunikacją w organizacji	8	18
<b>Aneta Napieraj, Edyta Brzychczy, Marta Sukiennik</b>			<b>Edyta Rudawska, Ewa Putek-Szeląg, Ulf Leusmann</b>		
• Wsparcie identyfikacji procesów wymagających poprawy w przedsiębiorstwie	1	29	• Differences and Similarities in Approach to Sustainable Marketing Tools Used by SMEs in the Food and Drink Sector in Selected European Countries	5	28
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski, Agnieszka Szpitter</b>			<b>Jacek Rybicki, Emilia Dobrowolska</b>		
• Przemysł czwartej generacji a strategiczne działania dostosowawcze polskich wytwórców sektora maszyn rolniczych	11	6	• Hybrydyzacja modeli biznesowych w procesie tworzenia innowacji technologicznych	7	3
<b>Renata Oczkowska, Paweł Lula, Sylwia Wiśniewska</b>			<b>Radosław Ryńca, Joanna Radomska</b>		
• Kompetencje pracowników działów HR – badania oczekiwań na podstawie analizy ofert pracy	12	57	• Modelling the Strategy of University Image Management	5	13
<b>Marian Oliński, Piotr Szamrowski</b>			<b>Agnieszka Rzepka</b>		
• Znaczenie witryny WWW w kontekście zadań organizacji pożytku publicznego	6	57	• Innowacyjność w podkarpackich przedsiębiorstwach – ujęcie empiryczne	5	48



	nr	str.		nr	str.
<b>Adam Sadowski, Angelika Andrzejczyk</b>			<b>Małgorzata Tyrąńska</b>		
• Współpraca Instytucji Otoczenia Biznesu i uczelni wyższych w obszarze edukacji przedsiębiorczej	4	20	• Ocena kompetencji menedżerskich – propozycja metodyczna	10	36
<b>Katarzyna Sienkiewicz-Małyjurek</b>			<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin</b>		
• Ryzyko relacyjne w sieciach zarządzania publicznego	11	43	• Informacyjne fundamenty kreatywności w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem	3	35
<b>Tomasz Smal, Karolina Gaik</b>			<b>Łukasz Wacławik</b>		
• Premises and Effects of Using the Risk Score Method to Assess Occupational Risk at a Selected Position	6	16	• Rozwój zastosowań chronometrażu od klasyki po współczesność	8	33
<b>Andrzej Sobczak</b>			<b>Anna Wasiluk</b>		
• Robotyzacja procesów biznesowych – stan obecny i kierunki rozwoju	10	52	• Zaufanie a współpraca przedsiębiorstw w perspektywie tworzenia powiązań sieciowych	3	30
<b>Agnieszka Sopińska, Patryk Dziurski</b>			<b>Piotr Weryński</b>		
• Postawy wobec zarządzania wiedzą w otwartych innowacjach	7	25	• Konteksty resentymentalne jako otoczenie innowacji	12	41
<b>Cezary Suszyński</b>			<b>Janusz Kazimierz Wielki</b>		
• Kreatywność jako imperatyw i atrybut współczesnego przedsiębiorstwa	5	41	• Ad-blockers as a New Group of Stakeholders of Contemporary Business Organizations	9	47
<b>Katarzyna I. Szelągowska-Rudzka, Arkadiusz Mazurkiewicz</b>			<b>Jan W. Wiktor</b>		
• Partycypacja bezpośrednia w kształtowaniu zachowań pracowników w procesie zmian organizacyjnych – komunikat z badania pilotażowego	6	34	• Potencjał naukowy i osiągnięcia wydziałów nauk o zarządzaniu polskich uczelni w świetle wyników parametryzacji 2017	7	46
<b>Katarzyna Szczepańska-Woszczyna</b>			<b>Anna Wiśniewska-Sałek</b>		
• (Nie)zmienność wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi w procesie sukcesji i cyklu ich życia	10	10	• Badanie potencjału gospodarczego regionu w kontekście identyfikacji inteligentnych sieci	4	40
<b>Agnieszka A. Szpitter, Mieszko F. Olszewski</b>			<b>Monika Woźniak</b>		
• Przegląd dziesięciu perspektyw kreatywności w organizacji: ujęcie teoretyczne	12	31	• Model doboru metodyki zarządzania projektem IT do rodzaju klienta	2	39
<b>Grzegorz Szymański</b>			<b>Czesław Zając</b>		
• Istota i rozwój aptek internetowych jako trend współczesnej rzeczywistości gospodarczej – implikacje dla procesu zarządzania	9	41	• Wartości kulturowe jako podstawa kształtowania pożądanych postaw i zachowań pracowników w grupach kapitałowych	3	13
<b>Arkadiusz Świadek</b>			<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</b>		
• Bliskość geograficzna i relacyjna w porterowskim sektorze a aktywność innowacyjna przemysłu	11	22	• Kreatywna współpraca jako atrybut relacyjnej strategii przedsiębiorstwa	3	23
<b>Piotr Tomski, Andrzej Brzeziński</b>			<b>Aleksandra Zaleśna</b>		
• Związek jednostka-szansa a stan umysłu przedsiębiorcy	12	49	• Oczekiwania pracowników różnych pokoleń dotyczące wybranych elementów społecznej odpowiedzialności pracodawcy	4	46
			<b>Wojciech Zalewski</b>		
			• Wpływ wdrożenia rachunku kosztów działań na efektywność zarządzania przedsiębiorstwem transportu drogowego	12	21

# „PRZEGLĄD ORGANIZACJI”

## RECENZENCI CZASOPISMA W ROKU 2018

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

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

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

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

**Dr hab. Beata Basińska, prof. PG**  
(Politechnika Gdańska)

**Dr hab. inż. Agnieszka Bieńkowska, prof. PWr**  
(Politechnika Wrocławska)

**Prof. dr hab. inż. Jan Brzóska**  
(Politechnika Śląska)

**Dr hab. Iwona Chomiak-Orsa, prof. UE**  
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)

**Dr hab. Anna Cierniak-Emerych, prof. UE**  
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)

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

**Dr hab. Alojzy Czech, prof. UE**  
(Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)

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

**Dr hab. Helena Dudycz, prof. UE**  
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)

**Dr hab. inż. Joanna Ejdys, prof. PB**  
(Politechnika Białostocka)

**Prof. dr hab. Małgorzata Gableta**  
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)

**Dr inż. Bartłomiej Gładysz**  
(Politechnika Warszawska)

**Dr hab. Michał Goliński, prof. SGH**  
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

**Dr hab. Adam Jabłoński, prof. WSB**  
(Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu)

**Dr hab. Marek Jabłoński, prof. WSB**  
(Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu)

**Dr hab. Krzysztof Janasz, prof. US**  
(Uniwersytet Szczeciński)

**Dr hab. Dorota Jelonek, prof. PCz**  
(Politechnika Częstochowska)

**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. Rafał Kasprzak, prof. SGH**  
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

**Prof. dr hab. Andrzej Kiepas**  
(Politechnika Śląska)

**Dr hab. Izabela Koładkiewicz, prof. ALK**  
(Akademia Leona Koźmińskiego)

**Dr hab. Sebastian Kot, prof. PCz**  
(Politechnika Częstochowska)

**Dr hab. Janusz Kraśniak, prof. UEP**  
(Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)

**Dr hab. Aleksandra Kuzior, prof. PŚI**  
(Politechnika Śląska)

**Dr Adam Michał Leśniewski**  
(Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach)

**Dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**  
(Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie)

**Gabriela Lobonțiu, PhD**  
(Universitatea Tehnica Cluj-Napoca, Rumunia)

**Dr hab. inż. Agata Lulewicz-Sas, prof. PB**  
(Politechnika Białostocka)

**Dr hab. Małgorzata Łatuszyńska, prof. US**  
(Uniwersytet Szczeciński)

**Prof. dr Mariana Man**  
(University of Petrosani, Rumunia)

**Prof. dr hab. Stanisław Marciniak**  
(Politechnika Warszawska)

**Dr hab. Rafał Matwiejczuk, prof. UO**  
(Uniwersytet Opolski)

**Dr hab. Grzegorz Mazurek, prof. ALK**  
(Akademia Leona Koźmińskiego)

**Dr hab. Czesław Mesjasz, prof. UEK**  
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

**Dr hab. Agata Mesjasz-Lech, prof. PCz**  
(Politechnika Częstochowska)

**Dr hab. Mirosław Moroz, prof. UE**  
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)

**Prof. dr hab. Marian Niedźwiedziński**  
(Uniwersytet Łódzki)

**Dr hab. inż. Tomasz Nitkiewicz, prof. PCz**  
(Politechnika Częstochowska)

**Dr hab. Dariusz Nowak, prof. UEP**  
(Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)

**Dr hab. inż. Paweł Nowodziński, prof. PCz**  
(Politechnika Częstochowska)

**Prof. dr hab. Renata Oczkowska**  
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

**Dr hab. Joanna Paliszkiewicz, prof. SGGW**  
(Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego)

**Dr hab. Małgorzata Pańkowska, prof. UE**  
(Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)

**Dr Andrzej Pawluczuk**  
(Politechnika Białostocka)





**Dr hab. inż. Artur Paździor, prof. PL**  
(Politechnika Lubelska)

**Prof. dr hab. Adam Peszko**  
(Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa  
im. W. Korfańskiego w Katowicach)

**Dr hab. Paweł Pietrasieński, prof. SGH**  
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

**Dr hab. Sylwia Przytuła, prof. UE**  
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)

**Dr hab. inż. Radosław Ryńca**  
(Politechnika Wrocławska)

**Dr hab. Adam Sadowski, prof. UŁ**  
(Uniwersytet Łódzki)

**Prof. dr hab. inż. Marcin Sikorski**  
(Politechnika Gdańska)

**Prof. dr hab. inż. Stanisław Skowron**  
(Politechnika Lubelska)

**Dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH**  
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

**Dr hab. Włodzimierz Sroka, prof. AWSB**  
(Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej)

**Prof. dr hab. Janusz Strużyna**  
(Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)

**Dr hab. Piotr Sulewski**  
(Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego)

**Prof. dr hab. Cezary Suszyński**  
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

**Dr hab. Katarzyna Szczepańska-Woszczyńska, prof. AWSB**  
(Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej)

**Dr hab. inż. Grzegorz Szymański**  
(Politechnika Łódzka)

**Dr hab. inż. Beata Ślusarczyk, prof. PCz**  
(Politechnika Częstochowska)

**Prof. dr hab. Teresa Taranko**  
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

**Dr hab. Krzysztof Targiel**  
(Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)

**Dr hab. inż. Robert Ulewicz, prof. PCz**  
(Politechnika Częstochowska)

**Prof. dr hab. Tadeusz Wawak**  
(Uniwersytet Jagielloński w Krakowie)

**Perin Unal, PhD**  
(Middle East Technical University, Turcja)

**Dr inż. Bartosz Wachnik**  
(Politechnika Warszawska)

**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)

**Prof. dr hab. Ewa Ziemba**  
(Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)

**Dr hab. Bernard Ziębicki, prof. UEK**  
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)



## KOMUNIKAT

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

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



**Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego**

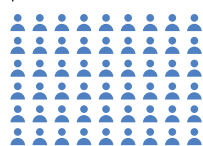
Projekt digitalizacji publikacji naukowych czasopisma Przegląd Organizacji w celu zapewnienia i utrzymania otwartego dostępu do artykułów przez sieć Internet jest współfinansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach działalności upowszechniania nauki – umowa nr 624/P-DUN/2018.



## Klienci

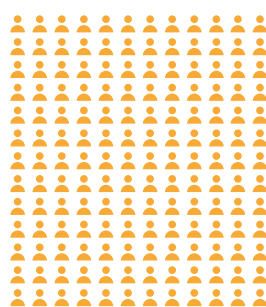
**2,5 mln**

płatników



**7,7 mln**

świadczeniobiorców



**15,4 mln**

ubezpieczonych



dane za 2017 rok

## Pracownicy

**45 tys.**

## Obsługa



**23,8 mln**

klientów w salach obsługi



**3,3 mln**

kontaktów telefonicznych  
w tym **43 tys.** kontaktów przez chat  
**22 tys.** przez Skype



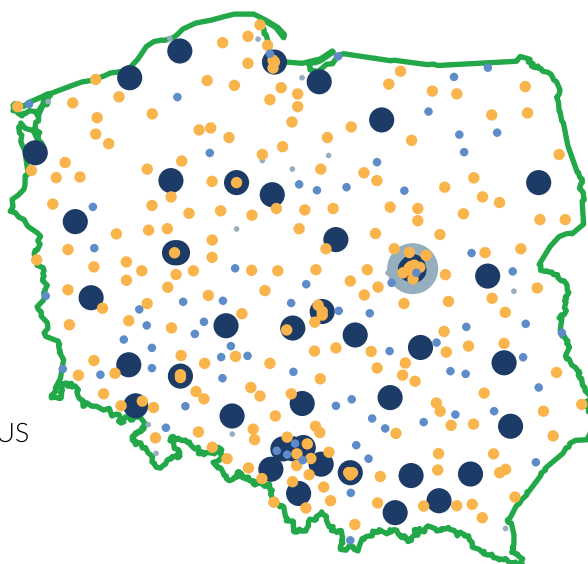
**127,8 mln**

dokumentów przysłanych do ZUS



**74,4 mln**

dokumentów wysłanych z ZUS



## Placówki

centrala

**43** oddziały

**209** inspektoratów

**71** biur terenowych

**18** punktów informacyjnych

## E-usługi



PLATFORMA USŁUG ELEKTRONICZNYCH  
ZAKŁAD UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH



**e-ZLA**  
elektronizacja  
zwolnienia  
lekarskie

## Fundusze

zarządzane przez ZUS

**25,05 mld zł**

Fundusz  
Rezerwy  
Demograficznej

**0,08 mld zł**

Fundusz Alimentacyjny w Likwidacji

**0,66 mld zł**

Fundusz Emerytur  
Pomostowych

Fundusz  
Ubezpieczeń  
Społecznych

**260,72 mld zł**

## Zarządzanie

**4** ubezpieczenia

**90** świadczeń

**Zarządzanie procesowe:**

**15** megaprocesów

**42** procesy

**Project Management Office**

**72** projekty