

przegląd

organizacji

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

2/2020



ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Bernard Ziębicki

Holakracja jako nowa koncepcja elastycznej organizacji – próba oceny 3

Piotr Bartkowiak, Izabela Grabowska

Implementacja zarządzania procesowego – studium przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego 10

ZARZĄDZANIE PUBLICZNE

Aldona Andrzejczak

Organizacje pozarządowe w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych 20

ICT W ZARZĄDZANIU

Roman Machuga

*Czynniki determinujące wykorzystanie chmur obliczeniowych
w zarządzaniu przedsiębiorstwami – wyniki badań w państwach członkowskich UE* 27

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

**Magdalena Graczyk-Kucharska, Robert Olszewski,
Maciej Szafrąński, Marek Goliński, Małgorzata Spychała**

*Rozwój kompetencji przedsiębiorczości w procesie
kształcenia praktycznego studentów szkół wyższych* 35

RECENZJE 42

OSTATNIE POŻEGNANIE PROFESORA STANISŁAWA SUDOŁA 47



Przegląd Organizacji

Nr 2 (961) 2020

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 Wrzałik – zastępca sekretarza redakcji
 Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki,
 Robert Kućba, Anna Maria Lis, Janusz M.
 Lichtarski, Zbigniew Matyas, Joanna Paliszewicz,
 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
 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 2020 r.:
 kwartalna – 60 zł brutto

Informacje dla autorów

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

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

Stawki reklam i publikacji promocyjnych

II i III strona okładki

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

IV strona okładki

tylko kolorowa – 3500 zł

półroczna – 120 zł brutto
 całoroczna – 240 zł brutto

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

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

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

Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów

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

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata

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

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

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

HOLAKRACJA JAKO NOWA KONCEPCJA ELASTYCZNEJ ORGANIZACJI – PRÓBA OCENY

DOI: 10.33141/po.2020.02.01

Przegląd Organizacji, Nr 2(961), 2020, s. 3-10

www.przegladororganizacji.pl

Bernard Ziębicki

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Kluczowym wyzwaniem praktyki współczesnego zarządzania staje się zapewnienie elastyczności organizacji. Tradycyjne modele zarządzania, wykorzystujące wieloszczeblowe struktury organizacyjne, stawiające na specjalizację, oparte na sformalizowanych procedurach, stają się coraz mniej skuteczne. Dynamika zmian otoczenia, związana z pojawianiem się nowych modeli biznesowych, rozwojem technologii informatycznych, automatyzacją procesów oraz wzrostem złożoności konkurowania w warunkach postępującej globalizacji, powoduje konieczność zmiany podejścia do zarządzania. Szczególnym wyzwaniem w przedstawianych warunkach jest zbudowanie zaangażowania pracowników, zapewniającego wysoką efektywność i rozwój organizacji. W konsekwencji opisywanych tendencji, w praktyce zarządzania, dokonują się zmiany, polegające na spłaszczaniu struktur organizacyjnych, orientacji procesowej, delegowaniu uprawnień, promowaniu inicjatywy i przedsiębiorczości wewnętrznej, rozwijaniu zespołowości, a także wykorzystywaniu narzędzi informatycznych, w celu automatyzacji działań oraz zwiększania efektywności komunikacji rynkowej. Zmiany te związane są również z tworzeniem nowych koncepcji zarządzania, jak: turkusowa organizacja, *empowerment*, zwinne zarządzanie, zespoły równoległe czy też jeszcze nieco mniej znane: model *podularity*, grupy spiskowców, sieci indywidulanego kontraktowania. Do grupy tej należy również koncepcja *holakracji*, której dotyczy artykuł. Cechą wspólną wymienionych koncepcji jest wykorzystywanie zjawiska samoorganizacji. Można uznać, że koncepcje te stanowią różne jej formy (Gulati, 2018, s. 68–70).

Celem artykułu jest przedstawienie zasad funkcjonowania oraz próba oceny holakracji, stanowiącej jedną z najnowszych koncepcji samoorganizacji. Koncepcja ta dotychczas nie była stosowana w polskich przedsiębiorstwach. Z tego względu jako metodę badawczą zastosowano desk research, obejmujący analizę źródeł literaturowych, dotyczących założeń holakracji oraz case study, przedstawiających jej wdrożenia w praktyce gospodarczej. W rezultacie określono główne determinanty sukcesu oraz czynniki ryzyka, związane z wdrażaniem tej koncepcji. Wskazano także kierunki dalszych badań naukowych w tym obszarze. Należy również dodać, że holakracia stanowi nową koncepcję zarządzania, podejmowaną dotychczas w nielicznych pracach naukowych. Główne źródła dotyczące tej koncepcji to opracowania popularne,

zamieszczane w Internecie. Nie były dotychczas prowadzone również szersze badania naukowe w tym obszarze (Bhandari, Colomo-Palacios, 2019, s. 140).

Geneza i istota holakracji

Holakracja (*holacracy*) stanowi młodą koncepcję zarządzania. Za oficjalną datę jej powstania uznaje się rok 2006, kiedy to po raz pierwszy została ona zastosowana w firmie Ternary Software w Pensylwanii (Krasulja, 2016, s. 191). Autorstwo tej koncepcji przypisuje się Brianowi Robertsonowi, właścicielowi firmy. Jest on również autorem manifestu holakracji, określającego formalne zasady funkcjonowania organizacji opartej na tej koncepcji. Obecnie B. Robertson jest właścicielem firmy konsultingowej HolacracyOne, zajmującej się wdrażaniem holakracji w biznesie.

Holakracia rozwija się bardzo dynamicznie i ma coraz więcej zwolenników. Jak się szacuje, została ona już wdrożona w kilkuset przedsiębiorstwach, a także organizacjach non-profit, na całym świecie. Rozgłos koncepcja ta uzyskała w związku z wdrożeniem jej w 2015 roku w amerykańskiej firmie Zappos, internetowym sklepie, sprzedającym buty i odzież, będącym obecnie częścią Amazonu. Zappos, z zatrudnieniem na poziomie 1500 osób, to największa firma, jaka dotychczas wdrożyła holakrację (Van de Kamp, 2014, s. 15).

Nazwa holakracia wywodzi się od filozoficznego pojęcia holarchii, wprowadzonego przez A. Koestlera, autora książki *Ghost in the Machine* (Koestler, 1967). Praca ta poświęcona została filozoficznym rozważaniom, dotyczącym reguł rządzących otaczającym nas światem. A. Koestler próbuje dowiedzieć, że otaczający nas świat składa się z autonomicznych bytów (atomów, komórek), które jednocześnie stanowią elementy większych całości (np. organizmów). Były te nazwał ogólnie holonami (z grek. *holon* – całość). Holony, stanowiąc elementy większych całości, funkcjonują w układzie wzajemnych zależności i relacji względem siebie oraz bytów nadrzędnych, tworząc szczególne hierarchie, określane przez A. Koestlera mianem holarchii.

Koncepcja A. Koestlera rozwinięta została przez współczesnego amerykańskiego filozofa Kena Wilbera w ramach teorii integralnej. Podstawowym założeniem tej teorii jest twierdzenie, że holony występują dosłownie wszędzie (Wilber, 2001). Zbudowane są z nich zarówno



materialne, jak i niematerialne byty otaczającego nas świata. Jako przykłady K. Wilber podaje atomy, które stanowią elementy cząsteczek, te natomiast są częściami komórek, które następnie tworzą organizmy i tak dalej. Podobnie litery są częściami słów, które składają się na zdania, akapity, opowiadania. Każde z tych powiązań jest przykładem holarchii, czyli zagnieżdżonej hierarchii holonów o wzrastającej złożoności, gdzie każdy holon wyższego rzędu przekracza i obejmuje holony z niższego poziomu. Tworzone w ten sposób układy nie stanowią prostej sumy części, ale kreują nową, synergiczną wartość (Robertson, 2015, s. 39).

Istotną rolę w powstaniu i rozwoju koncepcji holakracji we współczesnym zarządzaniu przypisuje się również zwinnemu zarządzaniu. Związane jest ono przede wszystkim z nowatorskim podejściem w zakresie realizacji projektów informatycznych, stanowiącym alternatywę dla tradycyjnego, kaskadowego modelu tworzenia oprogramowania. Istota modelu kaskadowego sprowadza się do realizacji projektu w układzie następujących po sobie etapów, takich jak: określenie wymagań oprogramowania, projektowanie, tworzenie, testowanie, wdrożenie. Rozpoczęcie kolejnego etapu następuje dopiero po zakończeniu wcześniejszego. W podejściu tym zakłada się również, że użytkownicy są w stanie precyzyjnie zdefiniować oczekiwania co do przyszłego produktu (programu) oraz że środowisko biznesowe jest względnie stabilne (nie zmienia się przez czas realizacji projektu) (Cobb, 2012, s. 6). We współczesnych warunkach, ogromnej dynamiki zmian technologii informatycznych, model ten coraz częściej okazuje się być nieskuteczny. Alternatywą stało się przyrostowe podejście adaptacyjne, określane jako zwinne, którego głównymi założeniami są: elastyczność działania oraz intensywna współpraca z klientem w trakcie realizacji całego projektu. W praktyce gospodarczej coraz częściej pojawiają się opinie, że podejście to nie powinno dotyczyć realizacji tylko pojedynczych projektów, ale znajdować zastosowanie w zarządzaniu na poziomie całej organizacji, zapewniając jej wysoką elastyczność i ciągłą komunikację z klientem, co stanowi jeden z głównych celów tworzenia organizacji holakratycznych (Laloux, 2015, s. 379).

Kluczową rolę dla powstania holakracji odegrała jednak koncepcja socjokracji. Można uznać, że holakracja stanowi jej rozwinięcie i sformalizowanie. Socjokracja to koncepcja zarządzania, której autorstwo przypisywane jest Gerardowi Endenburgowi, holenderskiemu przedsiębiorcy, twórcy metody socjokratycznych kręgów organizacyjnych (ang. The Sociocratic Circle Organisation Method – SCM) (Romme, 1995, s. 213). Inspiracją dla G. Endenburga były prace Cornelisa (Keesa) Boeke, holenderskiego pedagoga-reformatora, który w latach 40. XX wieku po raz pierwszy użył określenia socjokracja dla nazwania, opracowanego przez siebie, nowego podejścia w edukacji dzieci, polegającego na włączaniu ich do współdecydowania o procesie kształcenia na równych prawach z nauczycielami. Pozwoliło to rozwinąć ich kreatywność oraz zaangażowanie, zwiększając w rezultacie skuteczność procesu edukacji (Buck, Villines, 2007, s. 191). Opracowana przez G. Endenburga metoda opiera

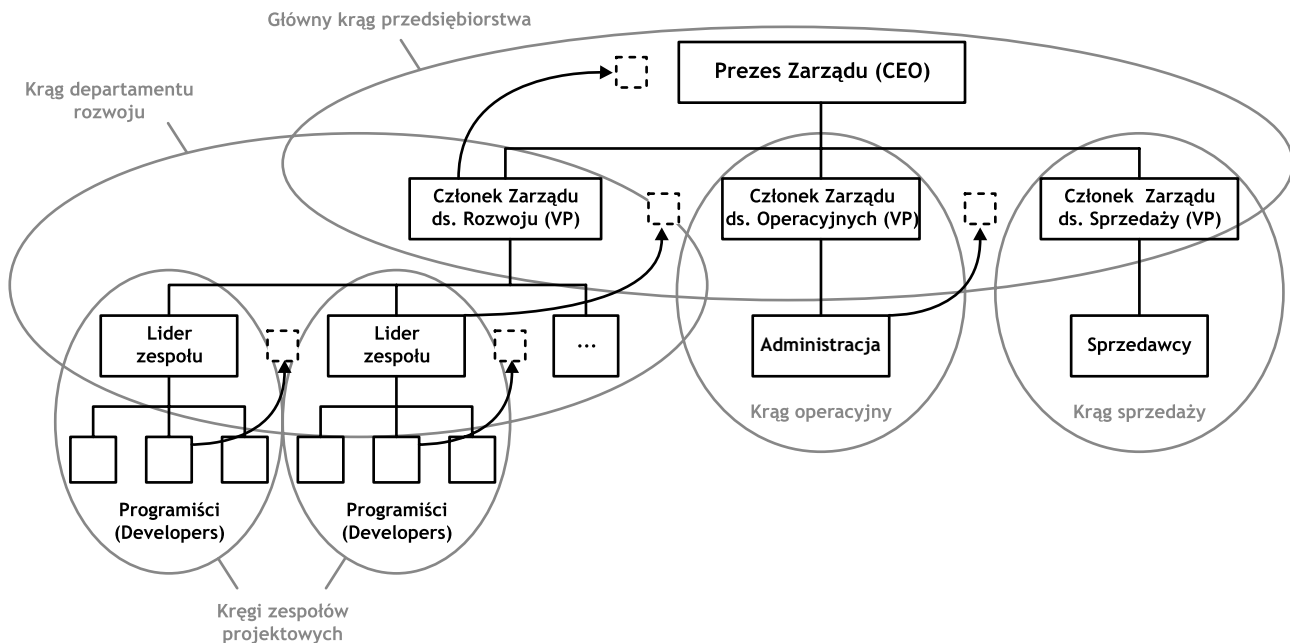
się na czterech założeniach: podejmowanie decyzji „za zgodą”; kręgi, „podwójne łączenie” i wybory. Decyzje w socjokracji podejmowane są kolektywnie, na zasadzie zgody, nie konsensusu, czyli gdy nie ma „uzasadnionego sprzeciwu”. Konsensus wymaga akceptacji określonego rozwiązania przez wszystkich. W warunkach organizacji osiągnięcie takiego stanu jest bardzo trudne, a często wręcz niemożliwe. W procesie decyzyjnym w socjokracji dąży się do wykreowania rozwiązania, które nie będzie budziło konstruktywnych zastrzeżeń. Rozwiązanie takie uznaje się za akceptowane przez wszystkich. Drugim elementem socjokracji jest zastąpienie hierarchicznej struktury półautonomicznymi grupami, określanymi jako „kręgi”, posiadającymi odrębne cele i przejmującymi odpowiedzialność za ich realizację. Kręgi te łączą się, uwzględniając potrzeby kręgów niższego i wyższego poziomu. Co najmniej dwie osoby (*red link*) z niższego kręgu uczestniczą w podejmowaniu decyzji w kręgu wyższego poziomu. Zasada ta określana jest jako „podwójne łączenie”. Ostatnia zasada – wybory – związana jest z powierzaniem pracownikom funkcji w kręgach w drodze wyborów, poprzedzonych otwartą dyskusją (Eckstein, Buck, 2018, s. 35–38).

Przedstawione założenia socjokracji zostały wykorzystane w koncepcji holakracji opracowanej przez B. Robertsona. W holakracji, tak samo jak w socjokracji, podstawowym elementem organizacji są autonomiczne kręgi, będące odpowiednikami holonów. Najmniejsze kręgi tworzą pracownicy o różnych kompetencjach, którym zostają przypisane role. Kręgi te stanowią jednocześnie elementy większych całości – kręgów nadrzędnych (kręgów departamentów, pionów czy kręgu całej organizacji). Kręgi tworzone są zależnie od potrzeb. Część kręgów ma charakter stały, część natomiast istnieje jedynie do czasu osiągnięcia celu, jaki przyswiecał ich utworzeniu. Kręgi w holakracji są autonomiczne w zakresie przypisanych im celów i zadań. Wszystkie decyzje w ramach kręgu podejmowane są kolektywnie, w trakcie regularnie odbywających się zebrań. Nie ma szefa. Pracownicy wypełniają określone role, które przypisywane są im przez zespół (uczestników kręgu), zależnie od ich indywidualnych kompetencji. Pracownik może jednocześnie wypełniać kilka ról. Tak jak w socjokracji kręgi są „podwójnie połączone”. Dwie osoby z kręgu niższego biorą udział w podejmowaniu decyzji w kręgu wyższym. Są nimi: osoba odpowiedzialna za kontrolę wyników kręgu niższego (pełniąca rolę lidera zespołu) oraz druga, wybrana przez członków kręgu (Robertson, 2015, s. 28) (rys. 1).

Funkcjonowanie organizacji holakratycznej opiera się na sformalizowanym regulaminie. Najczęściej jest on tworzony na zasadzie „ratyfikowania” konstytucji holakracji, opracowanej przez B. Robertsona. Jest ona nieustannie rozwijana przez autora.

Schemat działania organizacji holakratycznej

Podstawą zarządzania pracą kręgu są kolektywne uzgodnienia w ramach zebrań. Mają one dwójaki charakter – zebrań zarządczych oraz operacyjnych. Pierwsze z nich dotyczą zmian struktury organizacyjnej kręgu: tworzenia



Rys. 1. Struktura przedsiębiorstwa holokratycznego
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Robertson, 2006, s. 7

nowych lub modyfikacji dotychczasowych ról, reguł, przeprowadzania wyborów (przydzielania ról). Drugie związane są z rozwiązywaniem bieżących problemów w realizacji zadań (napięcie). W rezultacie tych zebrań następuje wyznaczenie kolejnych celów oraz zadań. Prezentowane są także dotychczas osiągnięte wyniki (*Konstytucja holakracji (wersja 4.1)*, 2017; Robertson, 2006; 2015; Chrapko, 2016).

Zebrania kręgów (szczególnie operacyjne) odbywają się często (co najmniej raz w tygodniu). Aby zapewnić wysoką efektywność tych spotkań, stosuje się ściśle określone zasady ich przebiegu. Dla każdego zebrania wyznacza się osobę „moderatora” (facylitatora), która jest specjalnie przeszkolona do pełnienia tej funkcji. Zadaniem facylitatora jest kierowanie przebiegiem zebrania według określonych zasad. W zebraniach uczestniczą wszyscy członkowie kręgu oraz osoby zaproszone z innych kręgów, jeśli wymaga tego specyfika rozpatrywanego problemu. O zebraniu powiadamia, z odpowiednim wyprzedzeniem, sekretarz kręgu.

Zebrania zarządcze realizowane są według stałego scenariusza, obejmującego cztery etapy: rundę otwierającą, kwestie administracyjne, budowanie agendy i rozpatrywanie problemów (napięcie), rundę zamykającą. W ramach rundy otwierającej każdy z uczestników przedstawia problemy w zakresie wypełnianej przez siebie roli. Na tym etapie nie jest jeszcze podejmowana dyskusja. Etap drugi dotyczy kwestii administracyjnych lub logistycznych, które wymagają przedyskutowania. Zasadniczą część zebrania stanowi runda trzecia. W ramach tej rundy facylitator buduje, na podstawie wypowiedzi uczestników zebrania, agendę problemów i następnie każdy z nich jest rozpatrywany. Każdy punkt agendy reprezentuje jeden problem. Uczestnik zebrania może zgłosić dowolną liczbę problemów do rozpatrzenia. Na zebraniu rozpatrywane są tylko zgłoszone problemy. Kolejność rozpatrywania problemów

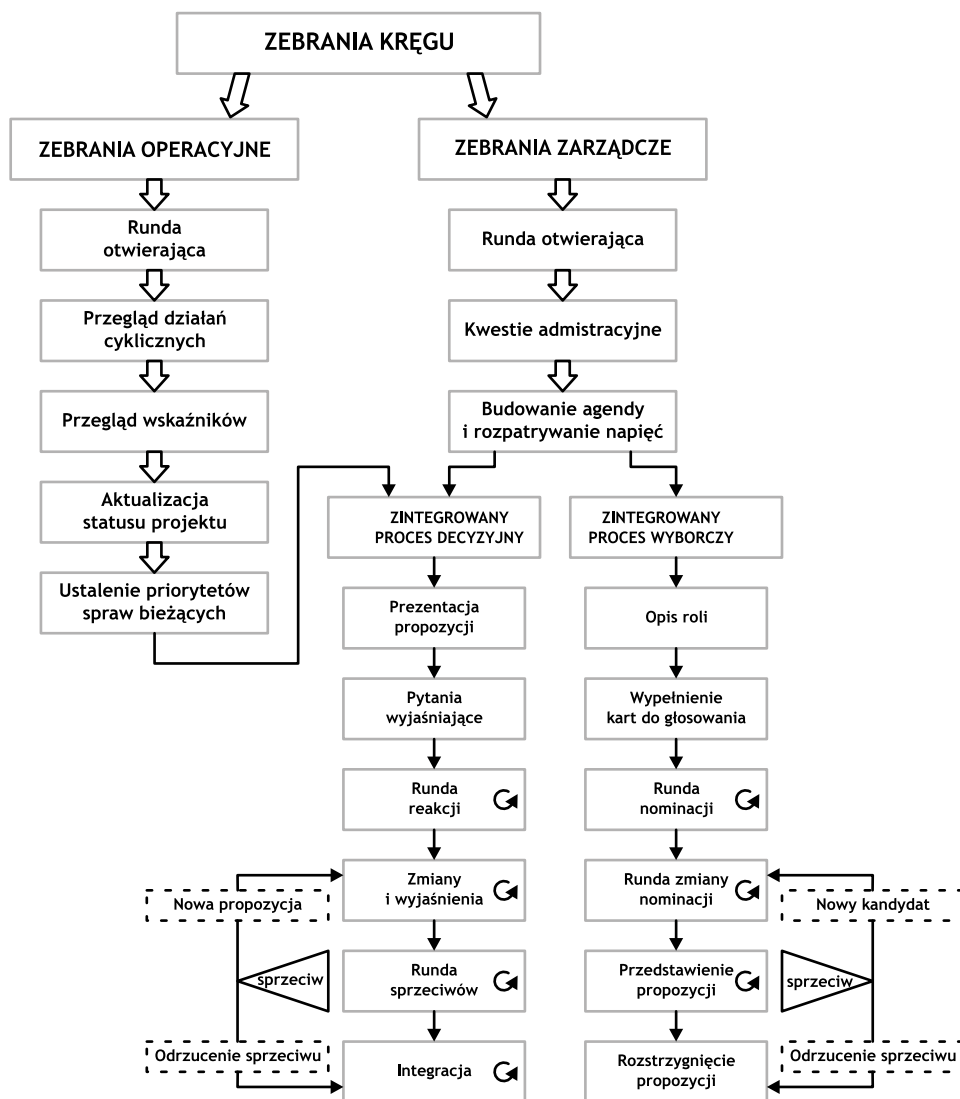
określa facylitator. W sytuacji gdy jednak zebranie zostało zorganizowane na wniosek jednego z uczestników, zgłoszone przez niego sprawy rozpatrywane są w pierwszej kolejności. Podobnie gdy zgłoszony wniosek dotyczy zmiany roli. Sprawy rozpatrywane są osobno. Rozpatrzenie sprawy następuje w wyniku tzw. zintegrowanego procesu decyzyjnego lub zintegrowanego procesu wyborczego. Pierwszy z nich związany jest z rozpatrywaniem problemów dotyczących organizacji i funkcjonowania kręgu, drugi natomiast dotyczy wyboru osób do pełnienia określonych ról (rys. 2).

Zintegrowany proces decyzyjny realizowany jest według poniższych etapów: prezentacja propozycji, pytania wyjaśniające, runda reakcji, zmiany i wyjaśnienia, runda sprzeciwów, integracja. Proces decyzyjny rozpoczyna przedstawienie problemu przez osobę wnioskującą jego rozpatrzenie, która również proponuje wstępną propozycję jego rozwiązania. Propozycje takie mogą zgłosić także inni uczestnicy zebrania. Zadaniem facylitatora na tym etapie jest czuwanie, aby istota problemu została w pełni przedstawiona oraz zgłoszone rozwiązania dotyczyły tylko tego problemu. Po tym etapie następuje runda zadawania pytań, której celem jest lepsze zrozumienie problemu. Pytania może zadawać każdy uczestnik zebrania. Facylitator musi natomiast uniemożliwić wszelkie reakcje lub opinie oraz zapobiec jakiegokolwiek dyskusji. Po wyczerpaniu wszystkich pytań następuje runda reakcji. Polega ona na wyrażeniu kolejno, przez każdego z uczestników zebrania, opinii na temat omawianego problemu. Facylitator nie dopuszcza do wypowiedzi poza kolejnością oraz dyskusji i sporów. Po rundzie reakcji zgłaszający problem może odnieść się do przedstawionych wypowiedzi i zaproponować zmianę propozycji rozwiązania problemu. Zmiana ta musi jednak wskazywać lepsze rozstrzygnięcie od wcześniej proponowanego, a nie stanowić formy

dostosowania do oczekiwań osób zgłaszających uwagi. Kluczową rolę w tym względzie odgrywa facylitator. Każdy z uczestników zebrania może wnieść sprzeciw wobec przyjęcia przedstawionej propozycji (runda sprzeciwów). Zgłoszone sprzeciwy facylitator może poddać testowaniu. Polega ono na zadawaniu pytań wnoszącemu sprzeciw. Aby złożony sprzeciw pozytywnie przeszedł test, sprzeciwiający musi przedstawić racjonalne argumenty. Facylitator przyjmuje wówczas zgłoszony sprzeciw i powraca do dyskusji, aby wprowadzić zmiany w propozycji, uwzględniające przedstawione uwagi. Postępowanie to prowadzone jest do momentu braku dalszych, konstruktywnych sprzeciwów. Wypracowane w ten sposób rozstrzygnięcie stanowi rozwiązanie problemu. Procedura odbywa się w ramach ostatniego etapu zintegrowanego procesu decyzyjnego – integracji.

Zintegrowany proces wyborczy obejmuje natomiast następujące etapy: opis roli, wypełnienie kart do głosowania, rundę nominacji, rundę zmiany nominacji, przedstawienie propozycji, rozstrzygnięcie propozycji. Proces rozpoczyna podanie przez facylitatora istotnych

informacji na temat roli, której dotyczą wybory. Następnie każdy z uczestników zebrania wpisuje na karcie imię jednego kandydata, który – jego zdaniem – najlepiej wypełni tę rolę. Nie można wskazać więcej niż jednej osoby. Karty podpisywane są również przez nominujących. W trakcie wypełniania kart uczestnicy zebrania nie mogą wyrażać opinii i podejmować dyskusji na temat kandydatów. Opinie dotyczące kandydatów przedstawiane są w kolejnej rundzie – nominacji. Facylitator podaje do wiadomości wszystkich, po kolei, treść każdego oddanego głosu, prosząc jednocześnie osobę dokonującą nominacji o uzasadnienie swojego wyboru. Opinie wyrażane są tylko przez autorów nominacji. Wszelkie uwagi i dyskusje pozostałych osób są wstrzymywane przez facylitatora. Następnie ma miejsce runda zmiany nominacji, w trakcie której każdy z głosujących ma prawo do zmiany swojej nominacji, przedstawiając powód. W dalszej kolejności facylitator zlicza głosy i występuje z propozycją wyboru kandydata z największą liczbą nominacji. W sytuacji takiej samej liczby głosów u dwóch lub więcej kandydatów o ostatecznym wyborze może zadecydować facylitator.



Rys. 2. Schemat organizacji zebrania kręgu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Konstytucja holakracji (wersja 4.1)*, 2017

Każdy z uczestników zebrania może zgłosić sprzeciw do wyboru danej osoby. W sytuacji uzasadnionego sprzeciwu rozstrzygnięcie odbywa się na zasadach rundy integracji, w ramach zintegrowanego procesu decyzyjnego.

Celem zebrań operacyjnych natomiast jest:

- przedstawienie sprawozdania z realizacji bieżących zadań kręgu,
- omówienie wyników kręgu (mierników postępu),
- przedstawienie postępów w realizacji projektów kręgu,
- rozwiązywanie problemów związanych z realizacją bieżących zadań oraz projektów i wyznaczenie kolejnych działań.

Odpowiedzialnym za planowanie zebrań operacyjnych jest sekretarz kręgu. W zebraniu tym uczestniczą, podobnie jak w przypadku zebrania zarządczego, wszyscy członkowie kręgu oraz zaproszone osoby z innych kręgów, jeśli wymaga tego specyfika rozpatrywanych problemów. Również w tym przypadku przebiegiem zebrania kieruje facylitator. Zorganizowane jest ono w układzie pięciu następujących etapów: runda otwierająca, przegląd działań cyklicznych, przegląd wyników (mierników wyników), aktualizacja statusu projektów, ustalenie priorytetów spraw bieżących.

Zebranie rozpoczyna się od podzielenia się przez uczestników aktualnymi przemyśleniami lub innego rodzaju uwagami na temat aktualnych problemów w realizacji zadań, wyłączając na tym etapie dyskusję. Następnie facylitator prosi każdego uczestnika o zweryfikowanie, czy wszystkie przypisane działania do uczestnika zostały zakończone. Uczestnicy przedstawiają również informacje na temat uzyskanych wyników. Podają wielkości mierników związane z ich aktywnością. W dalszej kolejności uczestnicy zebrania prezentują postęp, jaki uzyskali w realizacji zadań lub projektów od ostatniego zebrania. Następnie facylitator ustala agendę problemów bieżących do rozstrzygnięcia w trakcie zebrania. Rozwiązywanie wyznaczonych problemów przebiega według takiego samego schematu jak w przypadku zebrań zarządczych.

Ostatnią fazą zarówno zebrania zarządczego, jak i operacyjnego jest runda zamykająca. W jej trakcie facylitator zaprasza każdego uczestnika do podzielenia się końcową refleksją na temat spotkania i przyjętych ustaleń.

Przedstawione zasady organizacji zebrań kręgów zwiększają sprawność ich przebiegu oraz umożliwiają osiągnięcie konstruktywnych rozwiązań.

Holakracja w praktyce

W ogólnodostępnych źródłach można odnaleźć wiele informacji na temat organizacji, które osiągnęły sukces dzięki wdrożeniu holakracji. Najbardziej znanym przykładem jest firma Zappos. Firma ta swoją działalność rozpoczęła w 1999 roku. Została utworzona na bazie kapitału inwestycyjnego pozyskanego z funduszu Venture Fogs, w wysokości 1,1 mln dolarów. Firma od początku zajmowała się internetową sprzedażą odzieży i obuwiem. Już w ciągu pierwszego roku działalności osiągnęła ogromny sukces rynkowy. Aby zapewnić dalszy dynamiczny jej rozwój, kierowanie Zapposem powierzono

doświadczonemu menedżerowi Tony'emu Hsiehowi, który wcześniej pełnił funkcję dyrektora generalnego Venture Fogs. T. Hsieh wyznaczył dwa główne cele, które firma miała osiągnąć do 2010 roku: przychód w wysokości 1 mld dolarów oraz znaleźć się na liście rankingu Fortune „Najlepsza firma do pracy”. Sposobem osiągnięcia tych celów miało być stworzenie silnej kultury organizacyjnej, która będzie inspirowała i motywowała wszystkich pracowników do prawdziwego zaangażowania w rozwój firmy. Wizję tę udało się zrealizować T. Hsiehowi. Zappos osiągnął przychody na poziomie 1 mld dolarów już w 2008 roku, a na liście Fortune znalazł się rok później (Kopelman i in., 2012, s. 66).

T. Hsieh kontynuował rozwój firmy poprzez doskonalenie kultury organizacyjnej. W marcu 2015 roku wysłał do pracowników e-mail, w którym oświadczył, że wszyscy pracownicy będą mieli możliwość wypróbowania swoich kompetencji w zakresie samorządności. Tradycyjna hierarchia zostanie zastąpiona holakracją, która ma na celu zapewnianie wyższego poziomu kreatywności i innowacji (Thomas, Silverstone, 2015).

Firma określiła 10 głównych wartości swojej kultury: szczęście, ludzie, bycie sobą, wyjątkowość, zabawa, trwałe zasady, nie tylko mierzalne wyniki, integracja pracy i życia, dobre relacje z partnerami biznesowymi, rzeczywistość, podstawowe wartości, marka (zapposinsights.com). Wiele z nich wynikało z poznania czynników przyczyniających się do wydajności biznesu.

Firma Zappos przyjęła koncepcję holakracji przedstawioną przez B. Robertsona. Tradycyjne działy zostały zastąpione kręgami, a stanowiska rolami. Zlikwidowano stanowiska kierownicze. Wszystkie decyzje podejmowane są kolektywnie, w ramach zebrań kręgów. Wdrożenie holakracji w Zappos przyczyniło się do sukcesu firmy. Należy jednak zwrócić uwagę, że zmiana ta wiązała się także z pewnymi problemami. Sama informacja o wprowadzaniu holakracji spowodowała odejście z pracy 18% pracowników. Przyczyną ich decyzji było przekonanie, że nie będą w stanie skutecznie działać w nowych warunkach. Obserwowaną negatywną konsekwencją holakracji był również wzrost biurokracji. Firma ciągle rozwija swój system, doskonalić różne jego aspekty. Problemem, który w ostatnim czasie firma starała się rozwiązać, była kwestia powiązania wynagrodzenia z rolami pełnionymi przez pracowników (Sunny, 2014).

Poprawę efektywności działania dzięki wdrożeniu holakracji osiągnęło również wiele innych przedsiębiorstw. Jako przykłady można podać: Davitę – firmę sprzedającą sprzęt medyczny, firmy informatyczne Menlo Innovations i Valve Software czy Precision Nutrition, zajmującą się treningiem personalnym (Krasulja i in., 2016, s. 194).

Nie wszystkim jednak udało się odnieść sukces związany z holakracją. W źródłach literaturowych można odnaleźć również informacje na temat firm, które po kilku latach stosowania holakracji zaprzestały jej. Przykładem może być firma Medium, będąca platformą publikacyjną, która po trzech latach stosowania tej koncepcji zrezygnowała z niej (Timmerman, 2016). Zdaniem prezesa firmy Evana Williamsa, koncepcja ta nie do końca pasuje do



specyfiki takich przedsiębiorstw jak Medium. Działalność tej firmy polega głównie na realizacji dużych projektów, wymagających współpracy wielu kręgów. W tych warunkach, zdaniem E. Williamsa, brak silnego przywództwa się nie sprawdza. W rezultacie w firmie miało miejsce znaczne zwiększenie biurokracji oraz konflikty. Jak podkreśla E. Williams, odejście od holakracji w Medium nie oznacza wcale powrotu do dawnego modelu zarządzania. Wiele aspektów holakracji, jak: kolektywne podejście, otwartość komunikacyjna, zmienność ról, to osiągnięcia, które będą w firmie kontynuowane (Battelle, 2016).

Próba oceny koncepcji

Holakracja jest koncepcją mającą zarówno zwolenników, jak i przeciwników. Przykłady jej zastosowania w praktyce wskazują na liczne potencjalne korzyści, jakie mogą wynikać z wdrożenia tego podejścia, jak również zagrożenia i problemy (tab. 1). Niewątpliwie jedną z najważniejszych korzyści holakracji jest zwiększenie elastyczności organizacji oraz motywacji i zaangażowania pracowników. Korzyści te związane są ze spłaszczeniem struktury organizacyjnej i przekazaniem odpowiedzialności za wyniki oraz rozwój firmy zespołom pracowniczym (kręgom). Realny wpływ pracowników na funkcjonowanie organizacji, związany z kolektywnym podejmowaniem decyzji, przyczynia się do wzrostu identyfikacji z firmą i zaangażowania pracowników. Powoduje również rozwój indywidualnych kompetencji i kreatywności pracowników. Czynniki te przekładają się na wyższą sprawność decyzyjną oraz wpływają pozytywnie na ogólną efektywność organizacji.

Tabela 1. Potencjalne korzyści oraz ograniczenia holakracji

Korzyści	Ograniczenia i zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność organizacji • rozwój kompetencji pracowników • <i>empowerment</i> • wysokie zaangażowanie i motywacja • poczucie wspólnoty • kreatywność pracowników • szybkie decyzje • otwartość informacyjna • podejście procesowe • orientacja na wyniki • efektywność 	<ul style="list-style-type: none"> • biurokracja • rozmyta odpowiedzialność • niestabilność • trudność w utrzymaniu spójnej wizji rozwoju • wielość ról i rozdrobnienie pracy • nieadekwatność wynagrodzenia do wartości pracy

Źródło: opracowanie własne

Przeciwnicy holakracji jako główne zagrożenie tej koncepcji wskazują wzrost biurokracji, wynikający z formalizacji procesu zarządzania. Najczęściej powodowana jest ona ścisłym stosowaniem się w działaniu do regulaminu organizacyjnego, opracowanego na podstawie konstytucji holakracji. Potencjalnym zagrożeniem jest również rozmyta odpowiedzialność, wynikająca z braku lidera (kierownika) oraz wielości i rozdrobnienia ról. W takich warunkach

koordynacja działań i doprowadzenie do określonych, wspólnych wyników staje się niezwykle trudnym zadaniem. Okazuje się często, że zastosowanie „podwójnego łączenia” pomiędzy kręgami jest niewystarczające. Sytuacja taka miała miejsce w firmie Medium. Realizując duże projekty, angażujące wiele kręgów, brak „silnego” lidera, koordynującego całe przedsięwzięcie, okazał się główną przyczyną niepowodzenia (Timmerman, 2016). Należy również mieć na uwadze, że nie wszystkim pracownikom odpowiada model zarządzania „bez szefa”. Nie wszyscy chcą przyjąć odpowiedzialność za firmę w tak dużym zakresie, jak oczekiwane jest to w holakracji. Posiadanie przełożonego, dla wielu osób jest wygodnym rozwiązaniem. Szczególnie tego typu postawy obserwowane są wśród pracowników o niższym poziomie kompetencji (przygotowania zawodowego). Dlatego koncepcja ta nie we wszystkich warunkach może okazać się skuteczna. Najbardziej właściwym środowiskiem dla jej wdrażania wydają się młode organizacje, działające w formule projektowej, zatrudniające wysoko kwalifikowany personel, zorientowane na szybki wzrost. Charakterystyce tej w szczególności odpowiadają startupy. Niestabilność organizacyjna przekłada się również na trudności w zakresie motywowania pracowników, w tym ich właściwego wynagradzania. Tradycyjne systemy, polegające na wiązaniu wynagrodzenia z trudnością zadań realizowanych przez pracownika, w ramach przypisanego zakresu obowiązków, nie sprawdzają się w tych warunkach. Kluczową determinantą wynagrodzenia stają się kompetencje pracowników i ich potencjał z perspektywy organizacji. Konieczne jest również wykorzystywanie różnych form premiowania wynikowego. Bardzo skutecznym rozwiązaniem motywacyjnym, które powoduje wysokie zaangażowanie oraz identyfikację z firmą, jest stosowanie wynagrodzenia odroczonego w czasie, głównie w formie nabywania przez pracowników praw związanych z udziałem we własności firmy (opcje, akcje).

Podsumowanie

Holakracja to młoda koncepcja zarządzania. Znajduje się ona nadal w fazie rozwoju. Wiele szczegółowych problemów, związanych z jej funkcjonowaniem, wymaga rozwiązania. Niezależnie od tego należy uznać, że ogólne jej założenia wpisują się we współczesne trendy ewolucyjne zarządzania, związane z: rosnącą rolą zasobów ludzkich, decentralizacją zarządzania, koniecznością zapewnienia elastyczności w działaniu, partycypacją, uczeniem się organizacyjnym. Tendencje te nabierają szczególnego znaczenia w warunkach pokoleń Y i Z. Przedstawiciele tych generacji to z reguły pracownicy dobrze wykształceni, posiadający szerokie kompetencje, mobilni zawodowo oraz życiowo. Osoby te nie chcą występować tylko w roli podporządkowanych wykonawców. Możliwość samorealizacji, wpływu na organizację, zaspokojenie poczucia wysokiej własnej wartości jest dla nich niezwykle ważne. Dlatego należy się spodziewać, że holakracja, jak również inne koncepcje zarządzania, oparte na samoorganizacji, będą znajdowały coraz szersze zastosowanie w praktyce gospodarczej, tworząc realną alternatywę dla „tradycyjnego” modelu zarządzania.

Przedstawiona w artykule problematyka wymaga dalszych badań naukowych, przede wszystkim empirycznych. Badania te powinny dotyczyć takich aspektów, jak: zmienność ról powierzanych pracownikom, współpraca wewnątrzorganizacyjna (pomiędzy kręgami), integracja organizacyjna, odpowiedzialność realizacyjna, komunikowanie zespołowe, motywowanie pracowników. Kluczowym problemem badawczym w tym względzie jest jednak ocena skuteczności zastąpienia tradycyjnego podejścia do zarządzania holakracją. Badania związane z tym problemem mogą polegać na porównaniu skuteczności zarządzania w przedsiębiorstwach tego samego rodzaju, stosujących tradycyjne podejście do zarządzania oraz holakrację.

dr hab. Bernard Ziębicki, prof. uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
ORCID: 0000-0003-3628-8264
e-mail: ziebicki@uek.krakow.pl

Bibliografia

- [1] Battelle J. (2016), *Understanding Medium: Evan Williams On His Past, Future, and Current Obsessions*, „Newco Shift”, <https://shift.newco.co/2016/08/09/understanding-medium-evan-williams-on-his-past-future-and-current-obsessions/>, access date: 20.06.2019.
- [2] Bhandari R., Colomo-Palacios R. (2019), *Holacracy in Software Development Teams: A Multivocal Literature Review*, Proceedings of 19th International Conference on Computational Science and its Applications, Saint Petersburg, Russia, July, 1–4, pp. 140–145.
- [3] Buck J., Villines S. (2007), *We the People: Consenting to a Deeper Democracy*. Sociocracy.info, Washington D.C.
- [4] Chrapko M. (2016), *Holakracja – nowy sposób na zwinną firmę*, <http://mariuszchrapko.com/holokracja-czyli-nowy-sposob-na-zwinna-firme/>, data dostępu: 20.04.2019 r.
- [5] Cobb Ch.G. (2012), *Zrozumieć Agile Project Management. Równowaga kontroli i elastyczności*, APN Promise, Warszawa.
- [6] Eckstein J., Buck J. (2018), *Company-wide Agility with Beyond Budgeting, Open Space & Sociocracy: Survive Thrive on Disruption*, CreateSpace Independent Publishing Platform, US.
- [7] Gulati R. (2018), *Structure that's not Stifling*, „Harvard Business Review”, No. 96(3), pp. 68–79.
- [8] Koestler A. (1967), *The Ghost in the Machine*, Hutchinson, London.
- [9] *Konstytucja holakracji (wersja 4.1)* (2017), https://www.dwarfsandgiants.org/wp-content/uploads/dG_Holacracy_Konstytucja_Holakrcji_v4_A4_PL.pdf, data dostępu: 20.07.2019 r.
- [10] Kopelman R.E.; Chiou A.Y., Lipani L.J., Zhu Z. (2012), *Interpreting the Success of Zappos.com, Four Seasons, and Nordstrom: Customer Centricity is but One-Third of the Job*, „Global Business and Organizational Excellence: A Review of Research & Best Practices”, Vol. 31, No. 5, pp. 63–77.
- [11] Krasulja N., Radojević I., Janjušić D. (2016), *Holacracy – New Management System*, [in:] *The Priority Directions of National Economy Development*, Conference Paper, Faculty of Economics, University of Niš, pp. 187–196.
- [12] Laloux F. (2015), *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- [13] Robertson B. (2006), *Holacracy: A Complete System for Agile Organizational Governance and Steering*, „Project Management”, Vol. 7, No. 7, pp. 1–23.
- [14] Robertson B. (2015), *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*, Henry Holt and Company LLC, New York.
- [15] Romme G. (1995), *The Sociocratic Model of Organizing*, „Journal of Strategic Change”, Vol. 4, No. 4, pp. 209–215.
- [16] Sunny A. (2014), *Zappos Holacracy. People's Lab blog*, MSL Group, <http://peopleslab.mslgroup.com/peoplesinsights/zappos-holacracy/>, access date: 20.05.2019.
- [17] Thomas R.J., Silverstone Y. (2015), *Empowering Employees at Zappos*, https://www.accenture.com/t20151015T042910__w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Outlook/Documents/2/Accenture-Outlook-ZapposWeb-PDF.pdf, access date: 20.05.2019.
- [18] Timmerman R. (2016), *Medium Drops Holacracy: How We Dealt with Their Challenges at Springest in the Past 3 Years*, <https://medium.com/@rubzie/medium-drops-holacracy-how-we-dealt-with-their-problems-after-3-years-12428b373b5f>, access date: 20.06.2019.
- [19] Van de Kamp P. (2014), *Holacracy – A Radical Approach to Organizational Design*, [in:] *Elements of the Software Development Process – Influences on Project Success and Failure*, Editors: Hans Dekkers, Wil Leeuwis, Ivan Plantevin, University of Amsterdam, pp. 13–25.
- [20] Wilber K. (2001), *A Brief History of Everything*, Shambhala, Boston.
- [21] www.zapposinsights.com/r/culture-is, access date: 20.06.2019.

Holacracy as a New Concept of Flexible Organisation – An Attempt of Assessment

Summary

The article is focused on the holacracy, which is one of the new concepts of self-organisation. The holacracy has not been widely described in the scientific literature and the subject is usually treated from the practical perspective. The article presents the genesis and essence of holacracy. The organisational structure and the principles of its operation are characterised in it. The decision-making process within the circle meetings is discussed in detail. Selected examples of applying holacracy in business practice are presented. The author identifies in the article potential advantages and disadvantages of holacracy. The main advantages of holacracy include: increased organisation flexibility, development of an individual employee's competences, empowerment, increased commitment and motivation, higher sense of community among employees, creativity, quick decisions, information openness, process-based approach and orientation on results. The risks



connected with holacracy implementation are as follows: bureaucracy, fuzzy responsibility, instability, difficulty in maintaining a consistent vision of development, multiple roles and fragmentation of work, inadequacy of remuneration for the value of work. Directions of further research in this area are also indicated and should concern such aspects as: variability of roles entrusted with employees, intra-organisational cooperation (between circles), organisational integration, implementation responsibility, team

communication, employee motivation. However, the key research problem in this area is to assess the efficiency of the replacement of the traditional management methods with holacracy.

Keywords

holacracy, self-organization, agile management, sociocracy, flexible organisation

IMPLEMENTACJA ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO – STUDIUM PRZYPADKU PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNEGO

DOI: 10.33141/po.2020.02.02

Przegląd Organizacji, Nr 2(961), 2020, s. 10-19

www.przegladorganizacji.pl

Piotr Bartkowiak, Izabela Grabowska

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Zarządzanie procesowe jest jedną z najpopularniejszych koncepcji zarządzania we współczesnych organizacjach ze względu na wymagania stawiane przez gospodarkę opartą na wiedzy oraz szansę, jakie stwarzają nowe technologie ICT (Szelański, 2015, s. 29). Implementacja zarządzania procesowego w gospodarce wiedzy jest zupełnie odmienna niż implementacja tego zarządzania w gospodarce przemysłowej (Jashapara, 2011).

W wyniku zachodzących w otoczeniu dynamicznych zmian, obejmujących wiele obszarów funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, w literaturze przedmiotu wskazuje się na konieczność implementacji modelu architektury procesów zarówno w zakresie strategii, jak i działań operacyjnych (Bitkowska, 2019, s. 14).

Jak wskazuje A. Bitkowska (2016, s. 4), wdrożenie koncepcji zarządzania procesowego stwarza możliwości doskonalenia organizacji na wielu płaszczyznach, w tym tak istotnych, jak wzrost dochodów i udziału w rynku, wzrost skuteczności wykorzystania zasobów w celu podniesienia satysfakcji klientów, poprawa relacji z klientami, lepsza współpraca pomiędzy poszczególnymi działami, a także realizacja celów strategicznych przedsiębiorstwa.

Dla przedsiębiorstw wdrożenie koncepcji zarządzania procesowego jest zatem dużym wyzwaniem i szansą na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w zmiennym i globalizującym się otoczeniu rynkowym. Prawidłowa identyfikacja procesów, ich modelowanie oraz sprawne zarządzanie kluczowymi procesami stanowią często główny czynnik warunkujący elastyczność działania, rentowność, jak również satysfakcję klientów. Celem artykułu

jest identyfikacja implementacji zarządzania procesowego, poprzedzona diagnozą faz wzrostu badanej organizacji oraz oceną powdrożeniową dojrzałości procesowej z wykorzystaniem Modelu Dojrzałości Procesów i Przedsiębiorstwa (ang. Process and Enterprise Maturity Model, PEMM). Dla tak przyjętego celu w artykule wykorzystano analizę literatury przedmiotu, kwestionariusz ankiety oraz studium przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego prowadzącego działalność w Polsce.

Znaczenie podejścia procesowego w przedsiębiorstwie

Podejście procesowe to dynamiczne spojrzenie na organizację przez pryzmat realizowanych procesów. Integruje ono czas, terminowość realizacji działań, jakość oraz nastawienie na tworzenie wartości dla klienta, pozwalające na osiągnięcie efektu strategicznego w postaci elastyczności, będącej ważną przewagą konkurencyjną (Weiss, 2012, s. 264).

W praktyce zarządzania następuje odejście od organizacji klasycznej, która bazowała przede wszystkim na funkcjach i specjalnościach zawodowych, co pozwalało na kumulację wiedzy, doświadczenia i umiejętności. Nie koncentrowano się także na procesach, których głównym celem powinno być zaspokojenie potrzeb klientów (Brilman, 2002, s. 289). Zarządzanie procesowe promuje nakierowanie wszelkich działań organizacji na potrzeby klienta oraz przejrzystość zasad działania i odpowiedzialność wszystkich interesariuszy procesów (Bitkowska, 2013, s. 66; Cieśliński, 2011, s. 11). Najistotniejszy jest więc

dynamizm procesów organizacyjnych, który jest wprost proporcjonalny do dynamizmu całej organizacji (Grajewski, 2012, s. 67). W praktyce gospodarczej, jak zauważa S. Nowosielski, najtrudniejsze wydaje się powiązanie celów strategicznych z celami procesów (Nowosielski, 2011 za: Bitkowska, 2016, s. 4). Badania empiryczne przeprowadzone w przedsiębiorstwach, które wdrożyły i stosują zarządzanie procesowe, wskazują, że najistotniejszymi czynnikami sprzyjającymi wdrażaniu tego zarządzania są: zorientowanie działań organizacji i jej pracowników na potrzeby klienta, zaangażowanie kadry kierowniczej na wprowadzanie rozwiązań oraz praca zespołowa (Bitkowska, 2016, s. 4–11).

Zdaniem P. Grajewskiego (2016), organizację procesową można zdefiniować jako system, który ukierunkowuje relacje między realizatorami jej celów, a działaniami zawartymi w zbiorach sekwencyjnych czynności, czyli procesów, które są ciągami działań transformującymi pomysł i wysiłek człowieka na efekt zdefiniowany przez oczekującego na niego klienta.

Proces i metodyka zarządzania procesowego

Autorzy M. Hammer i J. Champy (1996, s. 16) określają proces, jako czynność wymagającą na wejściu wkładu i dającą na wyjściu rezultat – pewną wartość dla klienta. Przebieg owych procesów, a także ich koszty i czas trwania mają decydujący wpływ na sprawność działania organizacji (Grajewski, 2016, s. 60). Zgodnie z interpretacją P. Grajewskiego, najczęściej w przedsiębiorstwach dokonuje się podziału procesów na: podstawowe, pomocnicze i zarządcze, których charakterystykę przedstawiono w tabeli 1.

Identyfikacja procesów w przedsiębiorstwie polega na wyszczególnieniu tych procesów, które w największym stopniu wpływają na sukces przedsiębiorstwa (Wójcik, 2011, s. 142). Podstawą identyfikacji procesów operacyjnych jest analiza i podział działalności przedsiębiorstwa z uwzględnieniem klientów, tworzenia wartości dodanej i innych uwarunkowań dotyczących jakości. Wyszczególnienie

działalności powinno przebiegać w sposób umożliwiający wyodrębnienie niezależnych procesów, które powinny być skutecznie monitorowane i zarządzane pod kątem spełnienia wymagań wszystkich interesariuszy organizacji (Bitkowska i in., 2011, s. 10; Bartkowiak, Rutkowski, 2016, s. 35).

Literatura przedmiotu wyróżnia wiele metodyk realizacyjnych, według których odbywa się wdrożenie zarządzania procesowego. Wskazać można m.in. metodykę R. Talwara, która obejmuje cztery etapy wdrożenia (Winiowski, 2016, s. 21–22):

1. Zdefiniowanie strategii organizacji.
2. Budowa kompetencji niezbędnych do realizacji strategii.
3. Zaprojektowanie procesów podstawowych i systemu zarządzania nimi z uwzględnieniem posiadanych kompetencji.
4. Wdrożenie struktury procesowej w miejsce dotychczasowej, bazującej na podejściu funkcjonalnym.

Według J. Czekaja (2009, s. 49), wyróżnić można pięć etapów wdrożenia procesów w organizacji. Są to:

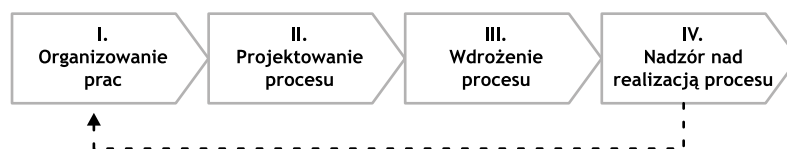
1. Identyfikacja potrzeb interesariuszy organizacji (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, w tym w otoczeniu konkurencyjnym oraz szeroko rozumianym otoczeniu społecznym).
2. Zdefiniowanie i sklasyfikowanie procesów w organizacji.
3. Audyt efektywności i sprawności realizowanych procesów.
4. Zarządzanie procesami poprzez ich projektowanie, implementację i doskonalenie.
5. Audyt i kontrola skutków wdrożonych zmian.

Natomiast L. Winiowski (2016, s. 22) na podstawie obserwacji przedsiębiorstw przemysłowych zidentyfikował cztery fazy wdrożenia zarządzania procesowego:

1. Określenie celów nadrzędnych, dla których system zarządzania oparty na podejściu procesowym będzie stanowił układ wsparcia.
2. Zdefiniowanie i charakterystyka procesów.
3. Implementacja zaprojektowanych regulacji.
4. Pomiar efektywności i sprawności procesów.

Tabela 1. Klasyfikacja procesów w organizacji

Proces	Charakterystyka
Podstawowy	<ul style="list-style-type: none"> • bezpośrednio generuje wartość dodaną; • należą do niego działania marketingowe, sprzedażowe, projektowania nowych produktów oraz dystrybucja; • klient najłatwiej je dostrzega i na ich podstawie ocenia jakość i sprawność działania całego przedsiębiorstwa.
Pomocniczy	<ul style="list-style-type: none"> • pośrednio generuje wartość dodaną; • należą do niego działania magazynowania, kontroli jakości konserwacji i utrzymania ruchu, rekrutacji i oceny kadr oraz obsługi finansowo-księgowej; • klient słabo dostrzega ich jakość, w związku z czym ma niewielki wpływ na kształtowanie zewnętrznego wizerunku organizacji.
Zarządczy	<ul style="list-style-type: none"> • ma strategiczny wpływ na sposób generowania wartości dodanej; • reguluje procesy podstawowe i pomocnicze; • głównym zadaniem jest określenie misji, strategii i zasad działania całej organizacji, w tym monitorowanie efektywności procesów.



Rys. 1. Fazy implementacji modelu procesowego
Źródło: opracowanie własne

Jak wskazują doświadczenia autorów, implementacja modelu procesowego przebiegać może w czterech fazach (rys. 1).

Do pierwszej grupy (organizowanie prac) zaliczyć można takie działania, jak: wybór procesu do opracowania i wdrożenia, wyznaczenie celu ogólnego realizacji procesów, utworzenie zespołu projektowo-wdrożeniowego, zorganizowanie pracy zespołu projektowo-wdrożeniowego czy sporządzenie planu pracy zespołu projektowo-wdrożeniowego. W drugim etapie – projektowanie procesu – istotnym elementem działania jest: zebranie informacji potrzebnych do zaprojektowania procesu, zdefiniowanie procesu (określenie zakresu), określenie szczegółowych warunków i wymagań realizacji procesu (sprecyzowanie celu), określenie struktury procesu (podział, powiązania), spreycyzowanie wymagań i warunków dla części składowych procesu (pakietów roboczych), określenie wymagań, co do procesów wspierających, wyznaczenie wykonawców części składowych procesu oraz opracowania kompletnej dokumentacji procesu (mapa procesu, instrukcje itd.). W przypadku trzeciego kroku – wdrożenie procesu – nieodzowne staje się: powołanie kierownictwa procesu, przydział obowiązków i uprawnień kierownictwu procesu, przeszkolenie kierownictwa i wykonawców procesu w zakresie zaprojektowanych rozwiązań, zorganizowanie wykonawstwa procesu (zaopatrzenie, finanse, wyposażenie, wykonawcy, informacja i inne), testowanie realizacji procesu, a także uruchomienie realizacji procesu. Ostatni etap – nadzór nad realizacją procesu – obejmuje: kontrolę i koordynację realizacji procesu, ocenę wyników i przebiegu realizacji procesu oraz formułowanie wniosków dotyczących usprawnień procesu.

Modele dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa

L iteratura przedmiotu wskazuje na wiele modeli dojrzałości procesowej. Podzielić je można na odnoszące się do stanu poszczególnych procesów w organizacji oraz takie, które przedstawiają dojrzałość procesową organizacji jako całości (Röglinger i in., 2012). Modelem, na którym wzorowana była znaczna część modeli dojrzałości procesowej, jest model CMM (Capability Maturity Model). Skuteczność modelu zaowocowała jego zaadaptowaniem na potrzeby innych branż poprzez tworzenie kolejnych wersji. W 2001 roku w wyniku ewolucji modelu CMM powstała koncepcja CMMI (CMM Integration), wyróżniająca pięć poziomów dojrzałości procesowej (Jurczuk, 2013, s. 13; Bartkowiak i in., 2019, s. 24). Natomiast w Business Process Maturity Model

(BPMM) poziomy modelu odnoszą się nie tylko do aspektu procesu, ale skupiają się na sposobie zarządzania i postawionym celu (Krukowski, 2016, s. 158). Grupą modeli, prezentującą bardziej holistyczne podejście do dojrzałości procesowej organizacji, są te, które przy ocenie nie koncentrują się tylko na samych procesach, ale także na innych obszarach, uznając je za kluczowe w osiąganiu poszczególnych poziomów dojrzałości procesowej (Raczyńska, 2017, s. 61–73). Zaliczyć do nich należy model D.M. Fishera, badający pięć obszarów (strategię, kontrolę, orientację procesową, pracowników i technologię), mających wpływ na rozwój procesowy organizacji (Fisher, 2004, s. 1–7).

Wielowymiarowym modelem oceny dojrzałości procesowej jest Model Dojrzałości Procesów i Przedsiębiorstwa Michela Hammera (ang. Process and Enterprise Maturity Model – PEMM), który określa cztery poziomy siły czynników umożliwiających proces (P-1, P-2, P-3, P-4) (Hammer, 2007). W modelu tym M. Hammer (2007, s. 112–121) wyróżnił dwie grupy czynników determinujących sprawną realizację procesu. Są to czynniki umożliwiające realizację procesu oraz zdolności organizacyjne. Pierwsza grupa czynników wskazuje, na ile proces może poprawnie funkcjonować w dłuższym czasie, a uwzględnią się tutaj:

- projekt, który obejmuje całościowe podejście do opisu sposobu realizacji procesu poprzez stopień spreycyzowania celu, znajomości oczekiwań klientów oraz zakres przygotowanej dokumentacji;
- wykonawców, a w szczególności mowa jest tu o wiedzy i umiejętnościach pracowników uczestniczących w realizacji procesu, a także ich stopniu samodzielności i otwartości na wprowadzanie zmian;
- menedżera procesu jako osoby ponoszącej odpowiedzialność za proces i jego rezultaty z uwzględnieniem jego pozycji w organizacji, zakresu władzy i odpowiedzialności;
- infrastrukturę, w skład której wchodzi przede wszystkim stosowane systemy informatyczne wspomagające realizację procesu oraz sposoby zarządzania zasobami ludzkimi;
- mierniki wykorzystywane w przedsiębiorstwie odzwierciedlające sposoby pomiaru wyników procesów oraz zestawy wskaźników wykorzystywanych do oceny efektywności procesu, a także umiejętności ich stosowania w praktyce.

Kluczowe zdolności organizacyjne mają natomiast odzwierciedlenie w:

- przywództwie rozumianym jako wspieranie przebiegu procesu przez kadrę kierowniczą, której poziom świadomości procesowej jest bardzo wysoki;

- kulturze organizacyjnej akcentującej koncentrację na kliencie, pracy zespołowej, odpowiedzialności osobistej i ukierunkowaniu na wprowadzanie zmian w przebiegu procesów;
- kompetencjach postrzeganych jako niezbędne umiejętności w zakresie projektowania procesów, przejawiające się poziomem wiedzy i umiejętności pracowników w zakresie zarządzania procesami, a także stosowane w organizacji metody prowadzenia zmian w procesach;
- nadzorze, który obejmuje mechanizmy zarządzania złożonymi procesami w ramach przyjętej koncepcji biznesowej, podział odpowiedzialności z tym związany oraz stopień integracji procesów zarówno wewnątrz organizacji, jak i z uwzględnieniem podmiotów zewnętrznych, w tym działań podejmowanych przez klientów (Hammer, 2007, s. 112–121).

W tabeli 2 przedstawiono narzędzie wykorzystywane do diagnozy realizowanych procesów. Dla każdego

z wymiarów prezentowany model PEMM wskazuje konkretne kryteria cząstkowe oceny, a dla każdego kryterium w sposób opisowy (jakościowy) wymogi, jakie należy spełnić, aby dla danego kryterium osiągnąć jeden z 4 poziomów dojrzałości. Warunkiem wejścia organizacji na określony poziom dojrzałości procesowej jest uzyskanie tego poziomu przez wszystkie elementy składowe oceny dojrzałości procesowej w modelu PEMM. Oznacza to, że jeśli choć jeden z elementów nie znajduje się na poziomie P1, dojrzałość procesowa całego przedsiębiorstwa jest oceniana na poziomie P0.

Fazy rozwoju organizacji

Zmiany w organizacjach są nieodzownym warunkiem, z jednej strony, przetrwania w turbulentnym otoczeniu, a z drugiej, najbardziej charakterystycznym przejawem rozwoju. Rozwój organizacji wykazuje pewne prawidłowości, dlatego też wszelkie zachodzące wówczas zjawiska są poddane procesowi badania,

Tabela 2. Ocena dojrzałości procesów i organizacji za pomocą modelu PEMM

OCENA DOJRZAŁOŚCI											
Procesów						Organizacji					
ELEMENTY OCENY		Poziom dojrzałości				ELEMENTY OCENY		Poziom dojrzałości			
		P1	P2	P3	P4			E1	E2	E3	E4
PROJEKT	Cel					PRZYWÓDZTWO	Świadomość				
	Kontekst						Dopasowanie				
	Dokumentacja						Zachowanie				
WYKONAWCY	Wiedza						Styl				
	Umiejętności					KULTURA	Praca zespołowa				
	Zachowania						Koncentracja na kliencie				
WŁAŚCICIEL	Tożsamość						Odpowiedzialność				
	Działania						Stosunek do zmian				
	Zakres wiedzy					KOMPETENCJE	Ludzie				
INFRASTRUKTURA	Systemy informatyczne						Metodologia				
	Systemy zarządzania zasobami ludzkimi					NADZÓR	Model procesu				
MIERNIKI	Definicja						Odpowiedzialność				
	Zastosowanie						Integracja				



a znajomość opisanych i rozpoznanych reguł w tym zakresie może stać się podstawą doskonalenia jego planowania i kontrolowania (Machaczka, 1998, s. 7).

Jedną z teorii reprezentującą taką perspektywę jest teoria cyklu życia organizacji Larry'ego Greinera, która przedstawia rozwój przedsiębiorstwa jako występujące naprzemian procesy ewolucji i rewolucji, rozpatrywane ze względu na jego wiek, wielkość oraz stopę wzrostu gałęzi przemysłu, w której działa dane przedsiębiorstwo. Okres ten nazywany jest okresem wstrząsów i zamieszania. Dlatego też każda faza ewolucji kreuje charakterystyczny dla niej kryzys. W każdym z tych kryzysów konieczne staje się doskonalenie struktury i stylu kierowania, systemu motywacji oraz kontroli (Greiner, 1972, s. 37–46).

Według L. Greinera (1972, s. 37–46), w pierwszej fazie istnienia organizacji jej wzrost dokonuje się głównie za pomocą przedsiębiorczości i talentów organizatorskich jej właściciela lub menedżera. W pewnym momencie nie jest on już jednak w stanie osobiście koordynować i kontrolować pracy coraz większej liczby pracowników, a jednocześnie ciągle nie jest skłonny do delegowania swoich dotychczasowych uprawnień. Jest to kryzys przywództwa.

Charakterystyczne dla drugiego etapu rozwoju organizacji jest scentralizowanie struktur i sformalizowanie sztywnych zasad funkcjonowania, które prowadzi, przy dalszym wzroście organizacji, do nowych problemów wynikających z braku autonomii menedżerów niższych szczebli zarządzania. Aby nie utracić do końca kontroli nad organizacją, zarządzający zmuszeni są do decentralizacji i nadania niezbędnych uprawnień menedżerom niższych szczebli. Powszechnie stosowaną formą zmiany struktury jest w tej fazie dywizjonalizacja i daleko posunięta samodzielność wyodrębnionych oddziałów organizacji. Kryzys pojawia się wówczas, gdy usamodzielnione części zaczynają żyć własnym życiem albo dbać przede wszystkim o swoje własne interesy, wymykając się założeniom opracowywanym przez kadrę menedżerską. Jest to kryzys kontroli. W takiej sytuacji zmiany mogą zostać wdrożone dwukierunkowo: poprzez powrót w organizacji do centralizacji albo rozwój w organizacji skomplikowanych mechanizmów współpracy, konsultacji, uzgodnień, zbiorowego poszukiwania rozwiązań i możliwych do zaakceptowania kompromisów. Mechanizm współpracy i negocjacji ma jednak tę wadę, że przedłuża często procesy decyzyjne. Tak wypracowane decyzje bywają też często dalekie od doskonałości, ponieważ stają się wypadkową różnych częściowych interesów i zawieranych kompromisów. Na bazie tak ukształtowanej sytuacji może tworzyć się nowy kryzys – kryzys współpracy (Koźmiński, 2000, s. 85).

Podsumowując, podkreślić należy, że podejście procesowe we współczesnym dynamicznym otoczeniu przedsiębiorstwa ma na celu przede wszystkim uruchomienie myślenia, pozwalającego lepiej zrozumieć i tym samym usprawnić sekwencję działań w organizacji. Menedżerowie przedsiębiorstwa, dążąc do poprawy obszarów swojego funkcjonowania, zarówno w kontekście jakości,

efektywności, komunikacji, jak i reagowania na potrzeby otoczenia, powinni dostrzegać konieczność wdrażania zarządzania procesowego.

Kierunki implementacji zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie – studium przypadku

Opis podmiotu badawczego

Analiza studium przypadku dotyczy przedsiębiorstwa produkcyjnego działającego na terenie Polski. Procedura diagnostyczna, jak też implementacja zarządzania procesowego przeprowadzona została w latach 2015–2017. Projekt wdrożenia zakładał kilka etapów, w tym zaangażowanie podmiotu zewnętrznego oraz kadry menedżerskiej badanego przedsiębiorstwa. Zebrane i przedstawione w artykule materiały stanowią syntetyczny opis poszczególnych etapów, wynikających z dostępnych raportów, analiz, a także wywiadów przeprowadzanych na różnych szczeblach organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Badane przedsiębiorstwo działa na rynku ponad 130 lat, produkując wyroby gotowe oraz komponenty dla innych producentów, i jest zaliczane do przemysłu maszynowego. Swoją działalność zbudowało na 300 partnerach handlowych zlokalizowanych na terenie całego kraju, sieci inżynierów oraz handlowców docierających bezpośrednio do klientów. Zmiany zachodzące w dynamicznym otoczeniu, brak jasno zdefiniowanych procesów, regulacje przyjmowane na poziomie Unii Europejskiej oraz rosnąca konkurencja wymusiły decyzje na poziomie strategicznym i niezbędne zmiany wewnętrzne. Konieczne stało się także wprowadzenie usprawnień technologicznych, a wraz z nimi podjęto decyzję o zmianach w zarządzaniu i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, ze względu na następujące problemy:

- powolność w działaniu – wykonywanie zadań zbędnych oraz opóźnienia w przekazywaniu pracy;
- niedokładność – wiele błędów wynikających z niezrozumienia poleceń przełożonych i nieprawidłowej interpretacji otrzymanych informacji;
- brak elastyczności – proces jest częścią większej całości;
- niezadowolające usługi – brak dostatecznych informacji oraz niezbędnej perspektywy, pozwalającej wyjaśnić klientom stan procesu, którego rezultatu oczekują;
- wysokie koszty – zbyt duże zatrudnienie;
- hierarchiczną strukturę organizacyjną tworzącą fragmentaryczną perspektywę;
- frustrację wynikającą z nieefektywnego wykorzystania systemów zintegrowanych – niedostosowanie obiegu informacji, kultury i zwyczajów komunikowania się w ramach przedsiębiorstwa;
- długi czas reakcji na zmiany w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym jako efekt słabych więzi poziomych;
- niską jakość podejmowanych decyzji – brak rzetelnych danych oraz opomiarowania;

- dezorientację w działaniu – brak jasno określonych zakresów odpowiedzialności;
- kulturę „silośową”, tj. zamkniętych, niekomunikujących się ze sobą działów przedsiębiorstwa;
- brak poczucia odpowiedzialności za jakość obsługi klienta;
- specjalizację funkcjonalną generującą wśród pracowników rutynę, niechęć do zmian i uczenia się.

Analiza i ocena implementacji zarządzania procesowego

Przed przystąpieniem do implementacji zarządzania procesowego zarząd przedsiębiorstwa jako niezbędną uznał diagnozę fazy wzrostu, w jakiej w chwili obecnej znajduje się przedsiębiorstwo. Diagnozy fazy wzrostu badanego przedsiębiorstwa dokonano na podstawie modelu Greinera, korzystając z kwestionariusza diagnostycznego rozwoju organizacyjnego Leparda. Kwestionariusz diagnostyczny opracowany został przez zespół, w skład którego wchodził zarząd oraz menedżerowie wyższego szczebla zarządzania. W kwestionariuszu zaznaczano stwierdzenia, które obrazowały sytuację w przedsiębiorstwie. Następnie odpowiedzi naniesiono na arkusz punktacji kwestionariusza diagnostycznego rozwoju organizacyjnego, w którym zaznaczono (czcionka pogrubiona) wskazane odpowiedzi (tab. 3).

Analizując dane zawarte w tabeli 3, stwierdzić można, że badane przedsiębiorstwo znajduje się w fazie *wzrostu przez wytyczne* (największa liczba trafnych stwierdzeń):

3 – Kierownictwo koncentruje się przede wszystkim na efektywności działań bieżących;

13 – Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa ma charakter scentralizowany i funkcjonalny, tzn. koncentruje się na specjalizacji;

23 – Styl kierowania naczelnego kierownictwa, polega na wydawaniu poleceń;

33 – Główne systemy kontroli, wydają się koncentrować na normach i kosztach.

Oprócz cech dominujących wskazujących na fazę *wzrostu przez wytyczne* wskazano także na cechy świadczące o *wzroście przez kreatywność*:

11 – Styl naczelnego kierownictwa można określić jako wysoce indywidualistyczny;

41 – Naczelne kierownictwo koncentruje się głównie na produkcji i sprzedaży;

51 – Naczelne kierownictwo ma bliski kontakt z klientami i dobre rozeznanie co do ich oczekiwań.

W odpowiedzi na zdiagnozowaną fazę *wzrostu przez wytyczne* podjęto decyzję o wyodrębnieniu w strukturze względnie samodzielnych dywizji, które zostały wyposażone w znaczną autonomię w zakresie uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności. Autonomia dywizji nie była jednak pełna, tj. decyzyjność ograniczała się do określonego zakresu działań. Dywizje podlegały zarządowi, który określał cele strategiczne dla całego przedsiębiorstwa i sprawował nadzór nad ich realizacją, a także koordynował działalność obu dywizji. Na podstawie otrzymanych wyników zarząd przedsiębiorstwa podjął decyzję o implementacji zarządzania procesowego w organizacji.

Etapy implementacji zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie

Projekt wdrożenia tego typu zarządzania zakładał kilka etapów, w tym zaangażowanie podmiotu zewnętrznego oraz kadry menedżerskiej badanego przedsiębiorstwa. Podmiot zewnętrzny przeprowadził analizę sytuacji wewnątrz przedsiębiorstwa oraz otoczenia, w jakim ono funkcjonuje. Diagnozie zostały poddane wszystkie działy struktury dywizyjnej. Z grona menedżerów wybrano tzw. koordynatorów, którzy współpracowali w określonych obszarach z podmiotem zewnętrznym. Pracę koordynatorów nadzorował lider.

Tabela 3. Wyniki punktacji kwestionariusza diagnostycznego rozwoju organizacji

Etap 1		Etap 2		Etap 3		Etap 4		Etap 5	
Wzrost przez kreatywność	Kryzys przywództwa	Wzrost przez wytyczne	Kryzys autonomii	Wzrost przez delegowanie uprawnień	Kryzys kontroli	Wzrost przez koordynację	Kryzys biurokracji	Wzrost przez współpr.	Kryzys?
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3	1	4	0	1	0	1	0	2	0

Źródło: opracowanie własne



W drugim etapie projektu, został przeprowadzony cykl szkoleń mający na celu przygotowanie pracowników do zarządzania procesowego, aby w trzecim etapie powołać trzy zespoły: Zespół Procesowy (grupa koordynująca zmianę – przyszli właściciele procesów i głównych podprocesów – aktualne kierownictwo; konsultanci – firma zewnętrzna; eksperci), Zespół Projektowy (przyszli właściciele podprocesów – aktualny średni szczebel zarządzania oraz eksperci) i Zespół Zadaniowy (przyszli uczestnicy procesów i podprocesów – aktualni pracownicy operacyjni), których zadaniem było rozstrzyganie pojawiających się nowych problemów, akceptacja rozwiązań, przygotowanych na niższych szczeblach organizacyjnych, stabilizacja przedsiębiorstwa w procesie zmian, wprowadzanie nowego modelu wartości kultury organizacyjnej, zbieranie i ocena pomysłów prezentowanych przez Zespoły Zadaniowe, projektowanie rozwiązań, przedstawianie projektów do analizy, a także analizowanie problemów (własnych i zadanych przez grupę projektową) oraz wspieranie rozwiązywania problemów.

Zespół Procesowy we współpracy z grupą referencyjną, opracował procesy, zgodnie z którymi zakładano funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Powstały dwie grupy procesów obejmujące: proces zarządzania finansami oraz proces

zarządzania zasobami ludzkimi i wiedzą (pierwsza grupa), a także proces zarządzania jakością, proces logistyki, proces kreowania popytu i sprzedaży, proces produkcji i technologii, proces zarządzania informacją i obiegiem dokumentów oraz proces usług technicznych (druga grupa). Liderami Zespołów Projektowych zostali przyszli właściciele procesów.

Właściciele podprocesów automatycznie stawali się liderami Zespołów Zadaniowych, w skład których wchodziły pracownicy różnych komórek, które w przyszłości miały brać udział w danych procesach.

Ważnym elementem projektu stała się zmiana struktury organizacyjnej. Funkcjonująca od lat struktura dywizyjna zastąpiona została strukturą macierzową. W nowo zaprojektowanej strukturze można było wyróżnić dwa procesy główne, tj. proces produkcyjno-sprzedażowy oraz proces pomocniczy. W procesach głównych znalazły się podprocesy, dla których wskazani zostali ich właściciele. Wywołało to w przedsiębiorstwie niepokój, frustracje i strach przed utratą pozycji i wpływów. Dotychczasowi kierownicy, bojąc się utraty „władzy”, hamowali często wdrożenie poszczególnych rozwiązań, nie pomagając w przeprowadzaniu zmian, co gorsza przekazywali sygnały w dół o braku konieczności przedmiotowych zmian czy ewentualnych zagrożeniach.

Tabela 4. Założenia poziomu P-1

Założenia poziomu P-1		
Projekt	Cel	Proces nie został zaprojektowany całościowo. Menedżerowie poszczególnych działów wykorzystują dotychczasowe projekty głównie w kontekście poprawy wyników swoich działów.
	Kontekst	Określono nakłady na proces, jego wyniki oraz dostawców i klientów.
	Dokumentacja	Dokumentacja procesu ma przede wszystkim charakter funkcjonalny, ale określa wzajemne powiązania pomiędzy jednostkami zaangażowanymi w wykonanie procesu.
Wykonawcy	Wiedza	Wykonawcy są w stanie nazwać proces, który realizują, i określić najważniejsze metody pomiaru jego efektywności.
	Umiejętności	Wykonawcy umieją rozwiązywać problemy i znają techniki usprawniania procesu.
	Zachowania	Wykonawcy czują pewną przynależność do zespołu realizującego proces, jednak przede wszystkim – do swojego działu.
Właściciel	Tożsamość	Właściciel procesu to osoba lub grupa, do której nieformalnych obowiązków należy poprawa wyników procesu.
	Działania	Właściciel procesu wyodrębnia i dokumentuje proces, informuje o nim wszystkich wykonawców i odpowiada za projekty zmian na mniejszą skalę.
	Zakresy władzy	Właściciel procesu lobbuje na rzecz procesu, może jednak co najwyżej zachęcać menedżerów poszczególnych działów do wprowadzania zmian.
Infrastruktura	Systemy informatyczne	Wsparcie dla procesu stanowią fragmentaryczne systemy IT istniejące dotychczas w firmie.
	System zarządzania zasobami ludzkimi	Menedżerowie działów nagradzają wyniki osiągane w skali działu oraz rozwiązywanie problemów działu w kontekście procesu.
Mierniki	Definicja	Proces posiada pewne podstawowe mierniki kosztów i jakości.
	Zastosowanie	Menedżerowie używają mierników procesu do śledzenia jego efektów, wykrywania podstawowych przyczyn uzyskiwania złych wyników i do wprowadzania ulepszeń w obrębie działów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych przedsiębiorstwa

Ocena powdrożeniowa z wykorzystaniem Modelu Dojrzałości Procesów i Przedsiębiorstwa

Badania dotyczące dojrzałości procesów i przedsiębiorstwa przeprowadzono w trzech grupach pracowników przedsiębiorstwa, tj. wyższej kadry kierowniczej, grupie menedżerów średniego szczebla oraz pracowników liniowych. Otrzymane wyniki pozwalają na stwierdzenie, że wśród kadry kierowniczej i menedżerów średniego szczebla postrzeganie organizacji jest inne niż wśród pracowników liniowych. Według pracowników liniowych, przedsiębiorstwo znajduje się na poziomie P-0, czyli przedsiębiorstwo ma procesy, których przebieg jest chaotyczny. Wnioski z tej analizy są następujące:

- proces nie został zaprojektowany całościowo, menedżerowie sporadycznie wykorzystują reengineering do poprawy wyników swoich działów;
- nie określono nakładów na proces, jego wyniki oraz dostawców i klientów;
- brak jest dokumentacji procesu, nie są zapisane powiązania pomiędzy jednostkami funkcjonalnymi zaangażowanymi w wykonanie procesu;

- wykonawcy nie są w stanie jednoznacznie nazwać proces, który realizują i określić najważniejsze metody pomiaru jego efektywności;
- wykonawcy nie potrafią rozwiązywać problemów i nie znają techniki usprawniania procesu, jak również nie czują przynależności do zespołu realizującego proces, przede wszystkim – do swojego działu;
- proces posiada pewne podstawowe mierniki kosztów i jakości, lecz nie do końca są one rozumiane przez pracowników;
- nie wszyscy menedżerowie używają mierników procesu do śledzenia jego efektów i wykrywania podstawowych przyczyn uzyskiwania złych wyników i do wprowadzania ulepszeń w obrębie działów.

Natomiast analiza modelu dojrzałości procesowej według kadry kierowniczej i menedżerów średniego szczebla pozwala na stwierdzenie, iż:

- wykonawcy są w stanie opisać ogólny przebieg procesu oraz sposób, w jaki ich praca wpływa na klientów, na innych pracowników oraz na wskaźniki efektywności procesu, a także podać wymagany i obecny poziom tych wskaźników;
- wykonawcy umieją rozwiązywać problemy i znają techniki usprawniania procesu;

Tabela 5. Założenia poziomu E-1

Założenia poziomu E-1		
Przywództwo	Świadomość	Kierownictwo wyższego szczebla dostrzega konieczność poprawy wyników operacyjnych, ale ma ograniczone zrozumienie znaczenia procesów biznesowych.
	Dopasowanie	Kierownictwo programu wdrażania lub zmiany procesów objął menedżer średniego szczebla.
	Zachowania	Menedżer wyższego szczebla udziela swojego poparcia i inwestuje w usprawnienia operacyjne.
	Styl	Kierownictwo wyższego szczebla przechodzi z nakazowego, hierarchicznego stylu zarządzania na styl bardziej otwarty i oparty na współpracy.
Kultura	Praca zespołowa	Praca zespołowa jest zorientowana na proces, zdarza się od czasu do czasu i nie jest typowym zjawiskiem w firmie.
	Koncentracja na kliencie	Istnieje powszechne przekonanie, że koncentracja na kliencie ma duże znaczenie, ale zrozumienie, co to właściwie oznacza, jest ograniczone.
	Odpowiedzialność	Odpowiedzialność za wyniki spoczywa na menedżerach.
	Stosunek do zmian	W przedsiębiorstwie rośnie akceptacja dla konieczności przeprowadzenia zmian.
Kompetencje	Ludzie	W firmie istnieje niewielka grupa ludzi, która potrafi docenić znaczenie procesów.
	Metodyka	Przedsiębiorstwo wykorzystuje jedną lub więcej metodyk przy rozwiązywaniu problemów wykonawczych i dokonywaniu stopniowych ulepszeń w procesach.
Integracja	Model procesu	Przedsiębiorstwo wyodrębniło niektóre procesy biznesowe.
	Odpowiedzialność	Menedżerowie działów są odpowiedzialni za wyniki, zaś menedżerowie projektu – za inicjatywy związane z ulepszeniami w procesach.
	Integracja	Jedna lub więcej grup oręduje na rzecz odrębnych technik wprowadzania ulepszeń operacyjnych i udziela im wsparcia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych przedsiębiorstwa



- przywódcy przedsiębiorstwa ustanowili oficjalną funkcję właściciela procesu i powołali na to stanowisko menedżera wyższego szczebla;
- właściciel procesu wyodrębnia i dokumentuje proces, informuje o nim wszystkich wykonawców i odpowiada za projekty zmian na mniejszą skalę, jak również lobbjuje na rzecz procesu, zachęcając menedżerów poszczególnych działów do wprowadzania zmian.

Przy ocenie dojrzałości przedsiębiorstwa różnice pomiędzy kadrami kierowniczą i menedżerami średniego szczebla a wykonawcami były bardzo niewielkie. Przy ustalaniu modelu dojrzałości organizacji według wykonawców procesów otrzymano wyniki, które pozwalają stwierdzić, iż:

- kierownictwo wyższego szczebla dostrzega konieczność poprawy wyników operacyjnych, ale ma ograniczone zrozumienie znaczenia procesów biznesowych;
- przywództwo programu związanego z procesem oraz odpowiedzialność przyjął na siebie menedżer wyższego szczebla;
- menedżer wyższego szczebla udziela swojego poparcia i inwestuje w usprawnienia operacyjne;
- praca zespołowa jest zorientowana na proces, ale nie jest to zjawisko stałe;
- istnieje powszechne przekonanie, że koncentracja na kliencie ma duże znaczenie, ale zrozumienie, co to właściwie oznacza, jest ograniczone;
- odpowiedzialność za wyniki spoczywa na menedżerach;
- w przedsiębiorstwie rośnie akceptacja dla konieczności przeprowadzenia drobnych zmian;
- istnieje niewielka grupa pracowników, która potrafi docenić znaczenie procesów;
- przedsiębiorstwo wyodrębniło niektóre procesy biznesowe;
- menedżerowie działów są odpowiedzialni za wyniki, zaś menedżerowie projektu – za inicjatywy związane z ulepszeniami w procesach.

W przypadku modelu dojrzałości organizacji według kadry kierowniczej i menedżerów średniego szczebla wyniki badania przedstawiają się następująco:

- menedżer wyższego szczebla publicznie określił ambitne cele dotyczące poprawy wyników z punktu widzenia nabywcy. By zrealizować te cele, jest gotowy zaangażować zasoby, przeprowadzić głębokie zmiany i usunąć przeszkody;
- kierownictwo wyższego szczebla, kierujące programem procesów, podchodzi z pasją do konieczności wprowadzenia zmian i do samych procesów jako podstawowego narzędzia tych zmian;
- kierownictwo wyższego szczebla przechodzi z nakazowego, hierarchicznego stylu zarządzania na styl bardziej otwarty i oparty na współpracy.

Przy ocenie dojrzałości procesowej największe różnice w postrzeganiu przedsiębiorstwa między wykonawcami procesu a kadrami zarządzającą dotyczą wiedzy na temat projektu, co świadczy o niewystarczającym wyedukowaniu i informowaniu pracowników o projekcie. Wykonawcy nie znają celu projektu, nie mają

również dokumentacji. Menedżerom wydaje się, że pracownicy wiedzą, jak usprawnić projekt, gdy zaś wykonawcy procesów nie we wszystkim się orientują. Przy ocenie dojrzałości przedsiębiorstwa największe różnice w postrzeganiu organizacji są w zakresie przywództwa (świadomość, dopasowanie, styl). Brak ustalonych odpowiedzialności za przebieg procesu skutkuje poczuciem, że to tylko menedżer odpowiada za ostateczny wynik.

Dokonując całościowej analizy wyników dotyczących dojrzałości przedsiębiorstwa, można przyjąć, że organizacja jest na poziomie E-1 (tab. 5). Gdy przedsiębiorstwo posiada zdolności na poziomie E-1 w zakresie przywództwa, kultury, kompetencji i nadzoru, jest gotowe na wprowadzenie procesów na poziom P-1 (tab. 4) (szczegółową metodykę oceny poziomów przedstawiono we wcześniejszej części artykułu).

Jak wynika z przeprowadzonej oceny, kierownictwo posiada świadomość procesów, wyodrębniło niektóre procesy biznesowe, lecz nie zawsze widzi zależność pomiędzy poprawą wyników operacyjnych poprzez ulepszanie procesów. Większość zmian projektowana i wdrażana jest poprzez menedżerów średniego szczebla. Menedżerowie ci nie do końca rozumieją swoją rolę w organizacji procesowej, nie wszyscy odchodzą od hierarchicznego stylu zarządzania na rzecz stylu bardziej otwartego i opartego na współpracy. Ważnym elementem jest czynnik ludzki, który docenia znaczenie procesów i akceptuje konieczność przeprowadzenia zmian.

Podsumowanie

Skuteczne i efektywne wdrożenie zarządzania procesowego jest wyzwaniem dla wielu współczesnych organizacji. W badanym przedsiębiorstwie proces wdrożenia nie zakończył się pełnym sukcesem. Jak wynika z przedstawionych badań, kluczowymi czynnikami sukcesu dotyczącymi wdrożenia zarządzania procesowego są:

- właściwa edukacja oraz kampania komunikacyjna, która towarzyszyć powinna na każdym etapie procesu;
- kadra menedżerska, której podstawowym zadaniem w procesie, oprócz działań bezpośrednich, jest przekonywanie pracowników liniowych i ograniczanie potencjalnych ryzyk;
- kadra menedżerska wyższego szczebla przekonana o idei wdrożenia, kreująca właściwą kulturę organizacyjną, przyjazną zmianom;
- pracownicy kreujący określone zachowania w przedsiębiorstwie stanowią najważniejszy element wdrożenia.

Przedstawione w artykule rozważania badawcze obejmują analizę jednego przedsiębiorstwa, regulowanego nie tylko przez zewnętrzne akty prawne, ale także specyfikę branży, co wskazuje na pewne ograniczenia. Kierunki kolejnych prac badawczych, dotyczących zarówno faz rozwoju organizacji, jak i powiązanych z nimi możliwości implementacji zarządzania procesowego powinny dotyczyć przedsiębiorstw z różnych branż, a nawet całych sektorów gospodarki.

dr hab. Piotr Bartkowiak, prof. uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Instytut Zarządzania
ORCID: 0000-0001-9678-3465
e-mail: piotr.bartkowiak@ue.poznan.pl

mgr Izabela Grabowska
Collegium da Vinci
Wydział Nauk Społecznych
ORCID: 0000-0002-4202-2393
e-mail: izabela.grabowska1@cdv.pl

Bibliografia

- [1] Bartkowiak P., Rutkowski I.P. (2016), *Informacja w kształtowaniu procesu innowacji produktu*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 34–42.
- [2] Bartkowiak P., Rutkowski I.P., Bartkowiak A. (2019), *Measuring and Improving the Innovation Process of a New Product*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, T. XX, z. 1, cz. II, s. 21–30.
- [3] Bitkowska A. (2013), *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa.
- [4] Bitkowska A. (2019), *Model architektury procesów*, „Przegląd Organizacji”, Nr 2, s. 14–21.
- [5] Bitkowska A. (2016), *Implementacja zarządzania procesowego we współczesnych przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 4–11.
- [6] Bitkowska A., Kolterman K., Wójcik G.P., Wójcik K. (2011), *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie: aspekty teoretyczno-praktyczne*, Difin, Warszawa.
- [7] Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- [8] Cieśliński W.B. (2011), *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model platformy treningu procesowego*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [9] Czekaj J. (red.), (2009), *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- [10] Fisher D. (2004), *The Business Process Maturity Model A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization*, <https://www.bptrends.com/bpt/wp-content/publicationfiles/10-04%20ART%20BP%20Maturity%20Model%20-%20Fisher.pdf>, access date: 11.10.2019.
- [11] Grajewski P. (2012), *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa.
- [12] Grajewski P. (2016), *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
- [13] Greiner, L.E. (1972), *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, Vol. 50, No. 4, pp. 37–46.
- [14] Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa.
- [15] Hammer M. (2007), *The Process Audit*, „Harvard Business Review”, April, pp. 1–13.
- [16] Jashapara A. (2011), *Knowledge Management: An Integrated Approach*, Pearson Financial Times, Prentice Hall, Harlow, Essex, New York.
- [17] Jurczuk A. (2013), *Procesowa mapa drogowa doskonalenia organizacji z wykorzystaniem modelu CMMI-DEV*, „Economics and Management”, Vol. 5, Nr 4, s. 9–20.
- [18] Koźmiński A.K. (red.), (2000), *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [19] Krukowski K. (2016), *Kulturowe uwarunkowania dojrzałości procesowej Urzędów Miast*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- [20] Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.
- [21] Nowosielski S. (2011), *Podejście procesowe w organizacjach*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [22] Raczyńska M., *Modele d dojrzałości procesowej organizacji*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie”, XLIV, Nr 2, s. 61–73.
- [23] Röglinger M., Pöppelbuß J., Becker J. (2012), *Maturity Models in Business Process Management*, „Business Process Management Journal”, Vol. 18, No. 2, pp. 2–19.
- [24] Szelągowski M. (2015), *Dynamiczne zarządzanie procesowe – teoria i praktyka*, [w:] A. Bitkowska, E. Weiss (red.), *Zarządzanie procesowe w organizacjach. Teoria i praktyka*, Wyd. Vizja Press&IT, Warszawa, s. 26–35.
- [25] Weiss E. (2012), *Instrumenty podejścia procesowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 737 – Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Nr 56, s. 261–283.
- [26] Winiowski L. (2016), *Założenia metodyczne dla definiowania faz wdrażania zarządzania procesowego na przykładzie wybranych przedsiębiorstw przemysłowych*, „Przegląd Organizacji”, Nr 11, s. 21–27.

Implementation of Business Process Management in Production Enterprise

Summary

For a modern company implementation of business process management is on the one hand a huge challenge, on the other hand it is a chance for building a competitive advantage in the variable and globalising market surrounding. Undoubtedly, an organisation's readiness to change as well as the phase of growth and the stage of processes maturity influence a successful implementation. The aim of this article is to identify the growth phase, implementation of business process management and the post-implementation maturity assessment, both of the processes and the studied enterprise. The article presents a case study and literature studies in the field of carrying out the abovementioned elements. They are a source of knowledge for managers carrying out projects of process management implementation. The presented considerations in the article are both of cognitive as well as application value.

Keywords

business process management, phase of organisation's growth, Process and Enterprise Maturity Model



ORGANIZACJE POZARZĄDOWE W ROZWIĄZYWANIU LOKALNYCH PROBLEMÓW SPOŁECZNYCH

DOI: 10.33141/po.2020.02.03

Przegląd Organizacji, Nr 2(961), 2020, s. 20-27

www.przegladorganizacji.pl

Aldona Andrzejczak

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Organizacje pozarządowe (NGO – *non-governmental organisations*) są jednym z istotnych filarów państwa demokratycznego. Ich działalność stanowi uzupełnienie sektora publicznego i prywatnego. Powstają w odpowiedzi na niedostateczną realizację zadań społecznych przez państwo oraz rynek. Dlatego właśnie na styku wolnego rynku i administracji publicznej znajduje się miejsce dla trzeciego sektora, jak określa się organizacje pozarządowe. Mogą one oferować usługi, których państwo nie oferuje, gdyż dotyczą słabszych konsumentów, albo dostarcza je nieefektywnie, a rynek w ogóle ich nie produkuje (Hau-sner, 2006, s. 7).

Wąska definicja NGO obejmuje przede wszystkim fundacje i stowarzyszenia (bez Ochotniczych Straży Pożarnych), natomiast szeroka – bardzo zróżnicowane organizacje grup obywatelskich, jak Polski Czerwony Krzyż, komitety rodzicielskie, związki zawodowe i związki pracodawców, kółka rolnicze, koła gospodyń wiejskich itp. Organizacje pozarządowe w Polsce zaczęły intensywnie rozwijać się na skutek przemian społeczno-ekonomicznych lat 90., pod wpływem procesów demokratyzacji państwa oraz urynkwienia gospodarki (Schmidt, 2012; Tyrakowski 2007, s. 172). Były wyrazem dążeń do stworzenia społeczeństwa obywatelskiego, ale tradycje działalności charytatywnej i różnego rodzaju stowarzyszeń były znane także wcześniej, choć w PRL-u znacznie ograniczane. Rozwój inicjatyw społecznych był w znacznej mierze związany z uzupełnieniem działalności opiekuńczej państwa. Z czasem NGO zaczęły reagować bardziej proaktywnie na potrzeby społeczne (Iwankiewicz-Rak, 2002; Leś, 2000; Schmidt, 2012). Pojawiła się też kwestia ewolucji amatorskiego entuzjazmu w kierunku działań bardziej profesjonalnych.

Profesjonalizacja jest najczęściej rozumiana jako proces doskonalenia, instytucjonalizacji pewnych czynności, a także wysokiego poziomu kompetencji członków zespołu i wysokiej jakości działania (Kafel, 2014, s. 99–100). Z tego punktu widzenia jest pożądanym procesem, umożliwiającym organizacji bardziej skuteczne rozwiązywanie problemów społecznych. Najważniejsze kierunki profesjonalizacji zarządzania w NGO powinny uwzględniać trzy perspektywy: marketingową, polegającą na zorientowaniu na potrzeby interesariuszy, perspektywę planistyczną, obejmującą rozwiązywanie problemów na bazie analizy wewnętrznej i otoczenia oraz orientację na skuteczność

i efektywność (Baumbacher i in., 2018, s. 35–36.) W tym kontekście podejście do współpracy z interesariuszami oraz diagnozowania potrzeb lokalnych i oceny efektów własnych działań mogą być traktowane jako przejawy tak rozumianej profesjonalizacji.

Celem artykułu jest próba oceny profesjonalizmu działań organizacji pozarządowych w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych. Przedmiotem analizy jest ocena sposobu diagnozowania potrzeb społecznych i efektów swoich działań oraz współpraca NGO z partnerami zewnętrznymi w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych. Badany też jest związek tych działań z modyfikowaniem planów i strategii NGO. Analiza jakościowa jest oparta na studium przypadku 10 organizacji pozarządowych działających w Wielkopolsce. Materiał badawczy został pozyskany w 2018 roku poprzez arkusze samooceny, a następnie audyty przeprowadzone w badanych organizacjach¹.

Rola i funkcje organizacji pozarządowych w społeczeństwie obywatelskim

Teoretyczne podstawy funkcjonowania organizacji pozarządowych wyjaśniane są głównie na gruncie ekonomii, socjologii i nauk politycznych (Golinowska, 1999; Kafel, 2014; Schmidt, 2012). W ostatnim okresie NGO stały się także przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu, które dążą do wypracowania metod zwiększenia ich skuteczności (Bogacz-Wojtanowska, 2006; Drucker, 1992; Kafel, 2014). Ważnym wyróżnikiem NGO jest zasada dobrowolności i zachęcania obywateli do samoorganizacji i budowania społeczeństwa obywatelskiego (Iwankiewicz-Rak, 2002, s. 126; Makowski, 2015, s. 66). Kolejnym cechę NGO jest zaspokajanie potrzeb społeczeństwa, wykorzystując w tym celu środki publiczne i prywatne, kierując się dobrem społecznym a nie zyskiem czy wynagrodzeniem za wyniki (Domański, 2018; Drucker, 1992; Grzełowska, 2011, s. 322; Janoś-Kresło, 2013, s. 139; Mikołajczak, 2017, s. 33; Tyrakowski, 2007, s. 173). Stąd podstawowe role NGO mogą być określone jako ekonomiczne, polityczne i społeczne. Ekonomiczna rola NGO polega na dostarczaniu produktów i usług, których nie byłoby na skutek niedoskonałości państwa i rynku. Rola polityczna wyraża

się w promowaniu swobód i praw obywatelskich, w tym możliwości zrzeszania się, natomiast rola społeczna polega na samoorganizacji i dobrowolnych inicjatywach obywateli. J. Hausner (2006, s. 11) wymienia następujące funkcje trzeciego sektora: zaspokojenie potrzeb społecznych, których nie może zaspokoić ani państwo, ani rynek, przeciwdziałanie marginalizacji i wykluczeniu, obniżanie kosztów świadczenia niektórych usług, mobilizowanie jednostek i grup, powiększanie kapitału społecznego, pobudzanie dyskursu społecznego i innowacyjności, socjalizacja obywatelska, społeczna kontrola państwa i biznesu, krytyka i blokowanie działań o negatywnych efektach zewnętrznych, ułatwianie zmian systemowych. Każda organizacja może spełniać kilka funkcji.

Wśród zadań NGO, które mają wpływ na rozwiązywanie problemów społecznych, M. Tyrakowski (2007, s. 184) wymienia: zaspokajanie potrzeb indywidualnych i społecznych w niewielkiej grupie, czynną postawę obywatelską w zakresie spraw ludzkich i lokalnych, propagowanie różnorodności życia społecznego, tworzenie sektora realizacji zadań będącego pewną alternatywą dla rządowego podejścia, tworzenie mechanizmów współudziału społecznego w podejmowaniu decyzji istotnych społecznie. Z kolei A. Mempel-Śnieżyk (2013, s. 100) zwraca uwagę, że dla rozwoju lokalnego istotne znaczenie ma współpraca pomiędzy NGO, administracją samorządową i biznesem. Jednocześnie wskazuje, że w Polsce brak zasad takiej współpracy, a samorządy nie zawsze decydują się na wsparcie z budżetu organizacji pozarządowych. Podstawową zasadą działalności NGO jest konstytucyjna zasada pomocniczości, która zakłada popieranie inicjatyw obywatelskich i wsparcie przez instytucje publiczne grup i instytucji społecznych w realizacji ich celów. W praktyce jednak często to NGO realizują zadania publiczne mieszczące się w kompetencjach samorządu terytorialnego. W rezultacie NGO realizują zadania zlecone przez administrację publiczną, co w istocie stanowi odwrócenie zasady subsydiarności (Kafel, 2014, s. 71; Makowski, 2015, s. 75). Obecny system finansowania może sprzyjać uzależnieniu NGO od instytucji publicznych (rzadziej grantodawców prywatnych), co może skutkować przesunięciem koncentracji działalności organizacji z obszarów będących w polu ich zainteresowania ku tym, na których zależy grantodawcy (Janoś-Kresło, 2013; Mikołajczak, 2017). Dla jakości funkcjonowania NGO ogromne znaczenie ma ich otwartość i wrażliwość na zmiany w otoczeniu, gdyż generuje ono ciągle nowe wartości, normy i warunki, co wymaga od NGO działań adaptacyjnych (Baumbacher i in., 2018, s. 44).

W Polsce na początku lat 90. rozwój sektora NGO miał charakter spontanicznego altruizmu (Leś, 2000). Początkowo gwałtownie, a potem nieco wolniej rosła liczba organizacji pozarządowych, jednak o małej liczbie członków, niewielkim potencjale ekonomicznym, posługujących się głównie zasobami nierynkowymi i pracą społeczną. Zwłaszcza w pierwszym okresie polityka „cięć budżetowych” skłaniała obywateli do aktywności w zakresie realizacji własnych potrzeb (Iwankiewicz-Rak, 2002, s. 127). Dopiero późniejsze regulacje prawne, a zwłaszcza

przystąpienie Polski do UE oraz wymagania zagranicznych grantodawców, przyczyniły się do budowania zasad współpracy pomiędzy NGO a jednostkami administracji, wypracowania standardów oraz upowszechnienia metody projektowej.

Obok różnych funkcji sektora trzeciego, można też wspomnieć o funkcji zatrudnieniowej. Powstające tu stanowiska (najczęściej w niepełnym wymiarze) były często związane z „prekaryzacją pracy”, to znaczy ekspansją pracy niskopłatnej, w ramach niestabilnych form zatrudnienia, niegwarantujących pełni praw pracowniczych wynikających z kodeksu pracy. Jednak rynek pracy w sektorze NGO rośnie, co wyraża się wzrostem zatrudnienia etatowego. Według raportu Klon/Jawor za 2018 rok, już tylko 36% NGO działa wyłącznie w oparciu o pracę społeczną członków. Obecnie 37% organizacji zatrudnia co najmniej jedną osobę na stałe, natomiast 27% zleca różne prace jednorazowo lub nieregularnie, a 63% organizacji współpracuje z wolontariuszami. Natomiast liczba wolontariuszy zaangażowanych w poszczególnych organizacjach zmniejsza się; o ile w 2015 roku było ich średnio 10, to obecnie przeciętna organizacja współpracuje z 6 wolontariuszami, z czego tylko połowa działa regularnie, to znaczy minimum raz w miesiącu (Charycka, Gumkowska, 2019).

Według najnowszego raportu Stowarzyszenia Klon/Jawor, w 2018 roku zarejestrowanych było 143 tys. organizacji pozarządowych (w tym 17 tys. Ochotniczych Straży Pożarnych), ale szacuje się, że tylko 65% z nich jest aktywna. Najwięcej NGO działa w obszarze sportu, turystyki, rekreacji i hobby (28 tys.), kultury i sztuki (11 tys.), edukacji i wychowania (10 tys.), ochrony zdrowia (6 tys.), usług socjalnych i pomocy społecznej (5 tys.) oraz rozwoju lokalnego (4 tys.). Najczęściej beneficjentami ich działalności są dzieci i młodzież (73%), lokalne społeczności (62%) oraz seniorzy (39%). Źródłem finansowania działalności NGO w Polsce są środki publiczne (65%), składki członkowskie (63%), środki filantropii prywatnej i instytucjonalnej (63%), a 25% korzysta z odpisu 1%. Roczny budżet przeciętnej organizacji w 2017 r. wynosił 28 tys. zł (Charycka, Gumkowska, 2019).

Metoda badawcza

Celem artykułu jest poznanie i ocena profesjonalizmu organizacji pozarządowych w zakresie diagnozowania potrzeb społecznych i oceny swoich działań oraz współpracy z partnerami, a w tym kontekście ocena skuteczności NGO w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych. W szczególności przedmiotem analizy było poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze: 1) Jakie potrzeby społeczne zaspokajają obecnie NGO, 2) Z jakimi podmiotami NGO współdziałają w celu rozwiązania problemów społecznych, 3) W jaki sposób NGO diagnozują lokalne potrzeby społeczne i oceniają efekty swoich działań, 4) Czy istnieje związek pomiędzy współpracą z partnerami społecznymi w otoczeniu i profesjonalizacją podejścia do diagnozy potrzeb lokalnych i oceny efektów działania a modyfikacjami strategii organizacji i planów długookresowych.



Wykorzystane w niniejszym artykule dane stanowią fragment szerszego badania, które miało wyłonić najlepiej zarządzane organizacje pozarządowe w Wielkopolsce. W ramach wspomnianego konkursu, zorganizowanego w 2018 roku przez Zespół badawczy ds. zarządzania organizacjami non profit przy Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, organizacje nadsyłały kwestionariusze samooceny, a następnie wśród 10 organizacji zakwalifikowanych do drugiego etapu konkursu przeprowadzono audyty. Podstawą analiz jakościowych w tym miejscu są zatem arkusze samooceny oraz raporty z audytu zawierające dane o 10 NGO z Wielkopolski. W istocie wykorzystano jedynie część zgromadzonych tam informacji, odnosząc się do celu artykułu. W szczególności, oprócz danych metryczkowych, zwrócono uwagę na pytanie: *Proszę opisać, w jaki sposób realizujecie Państwo misję i strategię organizacji? Czy były one w ostatnim okresie modyfikowane?* Następnie analizowano odpowiedzi na pytanie: *Proszę wymienić najważniejsze formy współpracy Państwa organizacji z innymi podmiotami.* Zwrócono też uwagę na odpowiedzi na pytanie o *przykład współpracy w 2017 roku, która zakończyła się sukcesem.* Te same co wymienione wyżej aspekty były przedmiotem analizy w raportach z audytów, podczas których dodatkowo

badano *podejście NGO do diagnozy potrzeb lokalnych oraz oceny efektów działalności.* Celem audytów była weryfikacja oraz uszczegółowienie informacji przedstawionych w kwestionariuszach samooceny.

Charakterystyka badanych NGO

W tabeli 1 przedstawiono podstawowe informacje charakteryzujące badane NGO, takie jak rok założenia, formę prawną, sytuację kadrową oraz zakres prowadzonej działalności.

Wśród badanych występują dwie fundacje, z czego jedna bardzo duża, działająca w oparciu o płatny personel, a druga mała, korzystająca głównie z pracy wolontariuszy. Pozostałe organizacje to stowarzyszenia, z czego dwa zrzeszają blisko 100 członków, a w działalność pozostałych zaangażowana jest znacznie mniejsza liczba osób. Badane organizacje różnią się nie tylko pod względem wielkości, ale także sposobu powiązania z zaangażowanymi osobami. Większość badanych organizacji ma już swoją historię i działa od kilku lat; najkrócej cztery lata. Jedynie dwie z nich mają jeden ściśle określony zakres działania. Pozostałe deklarują działalność w kilku obszarach. Aż sześć zadeklarowało działania w zakresie edukacji, głównie pozaszkolnej.

Tabela 1. Podstawowe informacje o badanych NGO w 2017 r.

NGO	Rok zał.	Forma prawna	Pracownicy umowa o pracę	Pracownicy umowa cywilnoprawna	Członkowie stowarzyszenia	Wolontariusze	Zakres prowadzonej działalności
A	2013	Fundacja	0	3	–	16	Kultura i sztuka
B	2001	Fundacja	701	274	–	2	Edukacja
C	2007	Stowarzyszenie	26	12	21	3	Edukacja, niepełnosprawni, pomoc społeczna
D	2005	Stowarzyszenie	9	0	0	0	Edukacja, młodzież, niepełnosprawni, pomoc społeczna,
E	2004	Stowarzyszenie	13	4	19	1	Niepełnosprawni, seniorzy, zdrowie, pomoc społeczna
F	2013	Stowarzyszenie	0	7	21	0	Młodzież, profilaktyka uzależnień, sport i rekreacja
G	2015	Stowarzyszenie	1	1	19	b.d.	Edukacja, zdrowie, ochrona środowiska
H	2001	Stowarzyszenie	1	10	86	62 + szkoły	Edukacja, zdrowie, pomoc społeczna
I	2000	Stowarzyszenie	0	0	18	5	Edukacja, pomoc społeczna, współpraca międzynarodowa, inne formy wspierania aktywności obywatelskiej
J	2008	Stowarzyszenie	0	4	70–100	15	Młodzież, seniorzy, profilaktyka uzależnień, sport i rekreacja, turystyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariuszy samooceny

Problemy społeczne podejmowane w badanych NGO

Badane NGO mają świadomość swojej misji: wsparcie aktywizacji społeczno-zawodowej osób, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu młodzieży, szerzenie idei opieki paliatywnej, wsparcie niepełnosprawnych dotkniętych chorobą Alzheimera i innymi zaburzeniami otępiennymi oraz ich rodzin i opiekunów, wspomaganie rozwoju dzieci i młodzieży ze złożoną niepełnosprawnością oraz pomoc ich rodzinom, prowadzenie działalności edukacyjnej na każdym etapie rozwoju człowieka poprzez wspieranie powszechnego

dostępu do publicznej opieki przedszkolnej i szkolnej, propagowanie zdrowego trybu życia, zwiększenie dostępu społeczeństwa do kultury i sztuki. Potwierdza to zorientowanie NGO na człowieka i gotowość do kreatywnego podejścia do zaspokajania jego potrzeb (Domański, 2018, s. 18). Natomiast istotne jest, że przeważnie organizacje nie rozróżniają wyraźnie misji, strategii i działań wynikających ze statutu. Przykładem jest organizacja J, która zamiast misji wymieniła cele zgodne ze statutem. Z kolei organizacja G ma precyzyjnie sformułowaną misję propagowania zdrowego trybu życia – „zdrowie, rozwój, energia” i wykorzystuje różne obszary działalności.

Tabela 2. Przykłady przedsięwzięć zrealizowanych w 2017 roku we współpracy z partnerami

NGO	Partnerzy w projekcie	Opis projektu zrealizowanego z sukcesem	Stali partnerzy, z którymi współpracują:
A	Marszałek Województwa, Urząd Miasta, Wydział Kultury Ambasady RP, uczelnia ekonomiczna	Symposium poświęcone propagowaniu form innowacyjnego mecenatu kulturalnego i kierunków jego rozwoju, w tym promocji oferty kulturalnej w Chinach. Organizacja panelu na temat zwiększenia roli edukacji kulturalnej Kultura 500+, konferencja na temat współpracy biznesu i sztuki oraz warsztaty w ramach Akademii Rynku Sztuki	Administracja rządowa, samorząd terytorialny, uczelnie, NGO
B	Gmina Miejska Poznań, MTP, firma językowa	Utworzenie ogólnodostępnego żłobka na terenie targów na 26 miejsc. Projekty polegające na przeprowadzeniu kursów języka angielskiego zagranicą dla nauczycieli i dyrektorów placówek oświatowych	Firmy prywatne, jednostki samorządu terytorialnego, administracja rządowa, uczelnia, NGO
C	Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, Urząd Miasta, klub gospodarczy	Targi Ekonomii Społecznej, w ramach których promowano ideę oraz formy działalności łączące cele społeczne i ekonomiczne, prezentacja podmiotów ekonomii społecznej, organizacja warsztatów	Samorząd terenowy, kościół, biznes, NGO, szkoły
D	Firma ubezpieczeniowa, PFRON, agencja modelek, wydawnictwo	Pozyskanie finansowania citylightów i bilbordów promujących kampanię społeczną i zbiórkę pieniędzy na podopiecznych, wygranie konkursu na kolejny projekt, sprzedaż charytatywnego kalendarza – wsparcie działalności. Wydanie 2 książek o tematyce niepełnosprawności i adopcyjnej	Biznes, NGO, media, instytucje państwowe
E	Urzędy Gminy i Miasta, Spółdzielnia socjalna	Projekt „Wsparcie dla wielkopolskich rodzin”, w ramach którego szkoli się kadry do samodzielnego tworzenia ośrodków wsparcia dla rodzin z problemem demencji. W efekcie w dwóch ośrodkach władze przeznaczyły środki na prowadzenie w/w działalności	Administracja państwowa, Urząd Miasta, media
F	Urząd Miasta	Zrealizowanie 14 oddolnych inicjatyw młodzieży w ramach Centrum Inicjatyw Lokalnych, angażującego młodzież na rzecz społeczności sąsiedzkich i koleżeńskich. Między innymi: warsztaty graffiti, „szkoła przetrwania”, wsparcie nastoletnich rodziców, treningi sportowe itp.	NGO, biznes, jednostki administracji
G	Zielarnia, Centrum Medyczne, wydawnictwa	W zamian za promowanie współpracujących firm podczas organizowanych wydarzeń, fundują one nagrody dla uczestników	NGO, media, biznes
H	Firma X, szkoły i przedszkola	Projekt polegający na rozbudowie wolontariatu akcyjnego dla rozwoju świadomego społeczeństwa, w ramach wsparcia dla osób z chorobą nowotworową i ich rodzin; spotkanie z 3700 osobami w przedszkolach i szkołach. Wykształcono 29 wykwalifikowanych wolontariuszy medycznych, przygotowano 3 filmy edukacyjne dla różnych grup wiekowych	Biznes, samorządy, NGO, uczelnia
I	Urząd Miasta	Współpraca w organizacji Kongresu Kobiet w Poznaniu. Organizacja panelu: Kobieta zaangażowana, wydawnictwo poświęcone miejscom pracy przyjaznym dla kobiet, spotkanie zachęcające do aplikowania o środki, przekazanie kilku mikrodotacji (do 5 tys. zł)	Urzędy, NGO, biznes
J	Urząd Miasta, Burmistrz Gminy	Organizacja akcji Ergometr dla Wszystkich dla młodzieży oraz Mistrzostw Szkół Podstawowych na ergometrze wiosłarskim	Samorząd, radni i posłowie, NGO, szkoły i uczelnie

Źródło: opracowanie własne na podstawie arkuszy samooceny i raportów z audytu



Istotnym uzupełnieniem wiedzy o problemach społecznych podejmowanych przez badane NGO mogą być informacje, które one same wskazały jako swoje osiągnięcie. Warto przytoczyć tu zaledwie kilka wypowiedzi: *Sukcesem jest prowadzenie działalności od 10 lat i w dużej mierze samofinansowanie się*, prowadzenie dwóch ośrodków dziennego pobytu i wdrożenie nowatorskich form terapii, wspieranie innych organizacji pozarządowych, stworzenie kompetentnego zespołu, wzrost obrotów i przychodów z 11 tys. w pierwszym roku działalności do 2 mln, *sukcesem jest traktowanie Hospicjum jako domu na czas choroby, dlatego jego mieszkańcy uczestniczą w koncertach i występach artystów i zespołów*. W tabeli 2 zestawiono informacje o zrealizowanych w 2017 roku z sukcesem projektach, które NGO podały jako przykład owocnej współpracy z partnerami. Ze względu na wymóg anonimowości informacje są dość ogólne. W tabeli ujęto także inne podmioty, z którymi badane organizacje współpracują. Wynika z nich, że działalność NGO skupiała się wokół dwóch kwestii: promowania określonej idei i edukacji społeczeństwa oraz pozyskiwania funduszy na opiekę nad osobami, którymi organizacje się zajmują.

Współpraca z otoczeniem zewnętrznym

W tabeli 2 zawarte są informacje, które pozwalają ocenić aktywność organizacji w znajdowaniu partnerów, dzięki którym mogą one efektywniej uczestniczyć w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych. Uwzględniono tam zarówno stałych partnerów, jak i tych, którzy współpracowali w wymienionym projekcie. Wszystkie NGO, co zrozumiałe, wskazały urzędy administracji państwowej lub samorządowej jako swoich partnerów. Drugim najczęściej wymienianym partnerem były inne NGO, co oznacza, że społeczność zaangażowana w tych organizacjach wzajemnie się wspiera w realizacji różnych projektów. Biznes znalazł się na kolejnym miejscu (7), a dalej szkoły i uczelnie (5). Rzadziej wskazywano jako partnera media (3) oraz kościół (1).

Współpraca przybiera różne formy. Najczęściej mówi się ogólnie o współpracy z wieloma podmiotami i uzyskiwaniu grantów (A, D). Często jest to wymiana korzystna także dla partnera – *oni wspierają nas finansowo, my ich promujemy*. Niektóre organizacje wspierają także inne NGO lub inne podmioty (B, C, F, H, I, J). Przykładowo B współpracuje z uniwersytetem w zakresie wzajemnych wykładów, uczestniczenia w konferencjach, prowadzenia praktyk studenckich. Często wymienia się też spotkania edukacyjno-informacyjne w szkołach (C, H). Wspomina się także o informowaniu mediów o realizowanych projektach i docieraniu do beneficjentów tą drogą oraz rozpowszechnianiu wiedzy (E, G). Jedna z organizacji stwierdziła: *Pracując z młodzieżą i ich rodzinami ze środowisk zagrożonych, podejmujemy współpracę z lokalnymi szkołami, zespołami kuratorskimi czy ośrodkami pomocowymi*. Kolejna organizacja współpracuje z firmami na zasadzie wolontariatu pracowniczego, ale też zaprasza pracowników

oraz mieszkańców na organizowane wydarzenia (pikniki, koncerty). Formy współpracy są różnicowane i zależą od charakteru działalności NGO.

Oceniając poziom współpracy NGO z otoczeniem, zastosowano skalę: 1 – brak współpracy, 2 – współpraca jedynie z administracją w celu pozyskania środków, 3 – współpraca z różnymi podmiotami, głównie w celu pozyskania wsparcia, 4 – współpraca z różnymi podmiotami także poprzez oferowanie wsparcia. Wyniki przedstawiono w tabeli 3. Świadczą one o bardzo wysokim poziomie współpracy badanych NGO z otoczeniem. W większości NGO oferują swoim partnerom także korzystne dla nich możliwości, co wzmacnia ich rolę w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych. Potwierdza to fakt, że NGO należą do kategoryzacji sieciowej, opartej na współpracy, konkurencji i kooperacji, gdzie wygrana jednego gracza oznacza wygraną pozostałych lub brak przegranych (Czakon, 2018, s. 20–21).

Diagnozowanie potrzeb społecznych i ewaluacja działań w badanych NGO

Dla oceny roli badanych NGO w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych istotne znaczenie ma ich podejście do diagnozowania potrzeb społecznych, a także stopień znajomości otoczenia i zaawansowanie działań ewaluacyjnych. Większość badanych organizacji dość ogólnie zadeklarowała: rozmowy z pracownikami, obserwacje czy wywiady, ale przeważnie były to mało konkretne deklaracje, również w trakcie audytu rzadko potwierdzone przykładami konkretnych działań. Dlatego zastosowano arbitralną skalę do oceny poziomu zaawansowania diagnozy potrzeb: 1 – oznacza brak systematycznych działań, 2 – niesformalizowane diagnozowanie potrzeb, 3 – zorganizowane badanie potrzeb wewnątrz, 4 – szersze badania poza osobami korzystającymi. Podobną skalę przyjęto dla ustalenia poziomu zaawansowania wewnętrznych działań ewaluacyjnych: 1 – oceny nieformalne, 2 – oceny na podstawie zaplanowanych rozmów, 3 – oceny formalne, 4 – system oceny.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że cztery z badanych organizacji (A, B, I, H) diagnozują potrzeby społeczne systematycznie oraz wykorzystując liczne zewnętrzne źródła informacji – *Źródłami danych są klienci organizacji, urzędnicy i liczne dokumenty. Organizacja monitoruje ogólnopolskie i europejskie trendy społeczno-gospodarcze*. W kolejnym przypadku źródłami informacji są dane statystyczne z hospicjów i szpitali, analizy i opracowania Uniwersytetu Medycznego i Ministerstwa Zdrowia. Dzięki temu podejściu szacuje się potrzeby dotyczące potencjalnej liczby podopiecznych oraz rodzaj i skalę potrzebnych szkoleń dla członków. We wszystkich czterech przypadkach organizacje mają przemyślane podejście i współpracujący partnerzy uczestniczą w diagnozie potrzeb. W dalszych trzech NGO także stwierdzono zorganizowane badanie zapotrzebowania na usługi i zidentyfikowane źródła danych. Jedynie trzy badane organizacje ograniczają zasięg diagnozy potrzeb

Tabela 3. Poziom profesjonalizacji NGO w zakresie diagnozy potrzeb społecznych, oceny uzyskanych efektów, współpracy z podmiotami otoczenia oraz modyfikacja planów działania

NGO	Diagnoza potrzeb	Ocena efektów	Współpraca z otoczeniem	Zmiana strategii
A	4	1	3	Tak
B	4	4	4	Tak
C	3	3	4	Tak
D	2	2	3	Tak
E	2	3	4	Nie
F	3	3	4	Nie
G	3	1	4	Tak
H	4	3	4	Tak
I	4	3	4	Tak
J	1	1	4	Tak

Źródło: opracowanie własne

do opinii pracowników lub beneficjentów. Można więc stwierdzić, że większość badanych NGO ma wypracowaną metodykę diagnozowania potrzeb społecznych, co w połączeniu ze współpracą z partnerami społecznymi zapewnia ich udział w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych.

W odniesieniu do działań ewaluacyjnych, które bezpośrednio mogą się przekładać na lepsze dopasowanie działalności do potrzeb społecznych, stwierdzono, że w większości ma ona charakter zewnętrzny i jest związana z rozliczeniem środków pozyskanych w ramach różnego rodzaju programów i projektów. Wewnętrzna ocena świadcząca o profesjonalnym podejściu do zarządzania występuje stosunkowo rzadziej. Tylko jedna organizacja uzyskała najwyższą ocenę (B). Co prawda organizacje deklarują stosowanie ankiet, ale przeważnie są one wymuszone przez programy zewnętrzne, natomiast brak praktyki regularnego analizowania ich wyników i wykorzystywania do korekty działań organizacji. Wydaje się zresztą, że uwzględniając charakter i wielkość organizacji, większą rolę niż ankiety powinny tu odgrywać inne formy ewaluacji, jak choćby zakładane wskaźniki (B, H) czy rutynowość dokonywania ocen w regularnych odstępach czasu (B, D, E). W trzech badanych organizacjach stwierdzono niski poziom działań ewaluacyjnych, co oznacza, że jest to obszar do poprawy w całym sektorze.

W tabeli 3 przedstawiono zbiorcze zestawienie wyników oceny poziomu profesjonalizacji diagnozowania potrzeb społecznych i oceny efektów projektów oraz poziomu współpracy z partnerami w powiązaniu z informacją o modyfikacji strategii organizacji w ostatnim okresie.

Podsumowanie

Podjęta analiza działalności 10 NGO z Wielkopolski miała odpowiedzieć na pytanie, czy poziom pro-

fesjonalizacji działań związanych z diagnozą potrzeb społecznych i oceną efektów działania oraz współpraca z partnerami zewnętrznymi przyczynia się do zwiększenia skuteczności NGO w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych poprzez lepsze dopasowanie ich działań do lokalnych potrzeb. Badane NGO są aktywne w różnych obszarach, które trudno porównywać i wartościować ich znaczenie. Realizowane w 2017 roku projekty promowały różne istotne idee albo pozyskiwały środki na realizację własnych misji. Badane NGO funkcjonują już co najmniej 4 lata i współpracują z różnymi partnerami społecznymi. W większości (8) zadeklarowały modyfikację swoich strategii i planów długookresowych, co oznacza, że podjęły działania dostosowawcze do lokalnych problemów, pod wpływem posiadanych informacji, gdyż dokonują diagnozy potrzeb społecznych oraz poddają ocenie swoje działania. Choć poziom profesjonalizmu tych zabiegów nie zawsze jest wysoki, to jednak w połączeniu z zaangażowaniem i poczuciem misji oraz współpracą z interesariuszami prowadzi do rozwiązywania części lokalnych problemów społecznych.

Podjęty problem badawczy okazał się niezwykle trudny ze względu na brak możliwości zmierzenia znaczenia realizowanych projektów dla społeczności lokalnych wynikający z ich nieporównywalności. Nawet uwzględnienie wysokości zaangażowanych środków finansowych nie rozwiązałoby tego problemu ze względu na niematerialny charakter większości usług. Jednak w świetle przeprowadzonych badań stwierdzić można, że połowa badanych NGO osiągnęła wysoki poziom profesjonalizmu w zakresie współpracy z partnerami społecznymi oraz diagnozowania potrzeb i oceny efektów swoich działań. Dzięki tej współpracy poziom profesjonalizmu w zakresie diagnozy potrzeb jest wyższy niż w zakresie ewaluacji działalności. Zatem w poprawie podejścia do oceny zrealizowanych projektów tkwią



rezerwy w zakresie zwiększenia skuteczności NGO w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych.

Trudno jednoznacznie rozstrzygnąć, w jakim stopniu badane organizacje realizują głównie zadania, na które administracja publiczna skłonna jest przeznaczyć środki, a w jakim stanowią przykład społeczeństwa samoorganizującego się do rozwiązywania lokalnych problemów. Profesjonalne podejście większości badanych NGO do kształtowania relacji z otoczeniem, z uwagi na to, że były to organizacje uczestniczące w finale konkursu na najlepiej zarządzaną organizację pozarządową, nie charakteryzuje wszystkich NGO. Wskazuje jednak sposoby zwiększenia skuteczności sektora w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych i stanowi kierunek dalszych badań nad profesjonalizacją zarządzania NGO.

prof. dr hab. Aldona Andrzejczak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Instytut Ekonomiczno-Społeczny
ORCID: 0000-0002-3024-2786
e-mail: aldona.andrzejczak@ue.poznan.pl

Przypis

- ¹⁾ Badane organizacje były finalistami konkursu na najlepiej zarządzaną organizację pozarządową w Wielkopolsce, organizowaną pod auspicjami rektora Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu przez działający na tej uczelni Zespół badawczy ds. zarządzania organizacjami non profit, którym kieruje autorka.

Bibliografia

- [1] Baumbacher U., Gmuer M., Lichtsteiner H. (2018), *NPO Management – A European Approach. The Fribourg Management Model for Nonprofit Organizations*, HauptVerlag, Berne.
- [2] Bogacz-Wojtanowska E. (2006), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- [3] Charycka B., Gumkowska M. (2019), *Kondycja organizacji pozarządowych. Raport z badań 2018*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- [4] Czakon W. (2018), *Problem krótkowzroczności strategicznej*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 17–22.
- [5] Domański J. (2018), *Kreatywność w organizacjach non-profit – perspektywa personalistyczna*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, s. 15–20.
- [6] Drucker P. (1992), *Managing the Non Profit Organizations. Principles and Practices*, Harper Business, New York.
- [7] Golinowska S. (1999), *Teoretyczne podstawy działania organizacji pozarządowych*, [w:] S. Golinowska, D. Głogosz (red.), *Pozarządowe instytucje społeczne – między państwem a społeczeństwem*, Wyd. Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa, s. 14–18.
- [8] Grzełowska U. (2011), *Rola sektora non profit w polskiej gospodarce*, „Studia Ekonomiczne”, Nr 4(71), s. 325–344.

- [9] Hausner J. (2006), *Organizacje pozarządowe – trzeci sektor współczesnego społeczeństwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie Nr 714, s. 6–21.
- [10] Iwankiewicz-Rak B. (2002), *Słabe państwo – silny sektor trzeci? Wybrane problemy rozwoju i funkcjonowania organizacji pozarządowych*, [w:] P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, P. Frączak (red.), *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego – sektor trzeci*, Wyd. Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa, s. 121–132.
- [11] Janoś-Kresło M. (2013), *Organizacje pozarządowe na rynku usług społecznych w Polsce*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- [12] Kafel T. (2014), *Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- [13] Leś E. (2000), *Od filantropii do pomocniczości. Studium porównawcze rozwoju i działalności organizacji społecznych*, Wyd. Elipsa, Warszawa.
- [14] Makowski G. (2015), *Rozwój sektora organizacji pozarządowych w Polsce po 1989 r.*, „Studia BAS”, Nr 4(44), s. 57–85.
- [15] Mempel-Śnieżyk A. (2013), *Organizacje pozarządowe i społeczności lokalne, a skuteczne działania dla rozwoju lokalnego*, „Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica”, Nr 289, s. 89–103.
- [16] Mikołajczak P. (2017), *Źródła i instrumenty finansowego wsparcia przedsiębiorstw społecznych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [17] Schmidt J. (2012), *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*, Wyd. Akademickie SEDNO, Warszawa.
- [18] Tyrakowski M. (2007), *Rola organizacji pozarządowych w rozwiązywaniu problemów społecznych*, ZNZE WSiIZ w Rzeszowie, Nr 2(4), s. 172–196.

Non-governmental Organisations in Solving Local Social Problems

Summary

The purpose of the article is to assess the professionalism of NGOs in solving local social problems. The subject of interest was the NGO's approach to diagnosing social needs and evaluating effects of their activities as well as the scope of their cooperation with external partners. An attempt has been made to determine whether professionalism in these activities is associated with modifying long-term goals and strategies. Qualitative research has been conducted on the basis of 10 NGOs from Wielkopolska based on self-assessment questionnaires and reports from audits. It has been found that the level of professionalism of the respondents is diverse. Despite this, they are able to adapt their activities to the mission of the organisation and social needs.

Keywords

non-governmental organizations (NGOs), diagnosing social needs, assessment of results, social partners

CZYNNIKI DETERMINUJĄCE WYKORZYSTANIE CHMUR OBLICZENIOWYCH W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI – WYNIKI BADAŃ W PAŃSTWACH CZŁONKOWSKICH UE

DOI: 10.33141/po.2020.02.04

Przegląd Organizacji, Nr 2(961), 2020, s. 27-34

www.przegladororganizacji.pl

Roman Machuga

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Do wyszukiwania, przetwarzania, gromadzenia oraz udostępniania informacji wykorzystywane są obecnie różne technologie informacyjne i informacyjno-komunikacyjne, w tym coraz częściej znajdują zastosowanie technologie internetowe. Jedną z takich technologii, zdobywającą popularność w szybko rozwijającym się społeczeństwie informacyjnym, jest technologia chmur obliczeniowych (*Cloud computing*). Użytkownikami tego typu systemów mogą być zarówno przedsiębiorstwa, jak i osoby prywatne. Chmury obliczeniowe gwarantują swoim użytkownikom szereg narzędzi i serwisów do zdalnej pracy z informacją, oferują różne licencje do korzystania z usług, poziomy bezpieczeństwa i możliwości zarządzania własnymi informacjami. Ze względu na pełną uniwersalność technologie chmur obliczeniowych mogą być wykorzystywane przez użytkowników w wielu branżach gospodarki, administracji, w życiu społecznym, ale także do celów prywatnych.

Dzięki technologiom chmurowym dzisiaj funkcjonują różne programy, na przykład poczta elektroniczna, systemy zarządzania bazami danych, oprogramowanie CRM, systemy ERP, sklepy internetowe. Wymienione oprogramowanie służy przedsiębiorstwom do komunikowania się, zarządzania relacjami z klientami i kontrahentami, gromadzenia różnych informacji, przyjmowania zamówień i obsługi ich realizacji, zarządzania procesami informacyjnymi i produkcyjnymi w przedsiębiorstwie. Dziś technologie chmur obliczeniowych oraz serwisy internetowe zbudowane z ich wykorzystaniem znajdują zastosowanie w różnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstw, między innymi w marketingu i sprzedaży, w produkcji i gospodarce materiałowej, w księgowości i finansach, w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W przedsiębiorstwach technologie chmur obliczeniowych przynoszą wiele korzyści, przy czym „zalecą korzystania z nowoczesnych technologii jest poprawa efektywności pracy oraz oszczędność czasu wynikające m.in. z szybszej wymiany informacji umieszczanych w chmurze” (Skowrońska, Tarnawa, 2018, s. 68), co jest bardzo ważne w efektywnym zarządzaniu procesami biznesowymi firmy.

Wykorzystanie chmur obliczeniowych w działalności gospodarczej przedsiębiorstw

Przsiębiorstwa w zależności od własnych potrzeb korzystają z różnych modeli chmur obliczeniowych. Wśród trzech głównych modeli (Mell, Grance, 2011) najbardziej popularny jest SaaS (Software as a Service, „oprogramowanie jako usługa”). Na jego popularność wskazują między innymi trendy wyszukiwań według haseł SaaS, PaaS i IaaS w skali zarówno światowej (Trendy Google, 2019a), jak i krajowej (Trendy Google, 2019b). Dodatkowym potwierdzeniem rosnącego zainteresowania wspomnianymi technologiami jest to, że od 2014 roku Eurostat rozpoczął gromadzenie danych statystycznych na temat wykorzystania chmur obliczeniowych w przedsiębiorstwach w krajach Unii Europejskiej (Eurostat, 2019a). Wynika z nich, że użycie chmur obliczeniowych w praktyce w poszczególnych krajach UE znacząco się różni (Machuga, 2017). Krajem UE o najwyższym poziomie wykorzystania chmur obliczeniowych zarówno w 2018 roku, jak i w latach poprzednich (2014–2017) jest Finlandia. Natomiast Polska w tym rankingu znajduje się blisko końca. Warto jednak podkreślić, że w latach 2014–2018 w Polsce zauważany jest pod tym względem progres. Korzystanie z usług chmur obliczeniowych przez przedsiębiorstwa rokrocznie wzrasta o 1% (w roku 2017 o 2%). To pozytywna zmiana, ale nadal niska w porównaniu ze średnią w krajach UE oraz z dynamiką Finlandii.

Interesującą kwestią jest również zmiana procentowa przedsiębiorstw w Polsce korzystających z przetwarzania w chmurze według klasy wielkości firmy. Na rysunku 1 pokazano dynamikę w tym zakresie, występującą w latach 2014–2018, ze wskazaniem na polskie małe przedsiębiorstwa (10–49 pracowników), średnie (50–249) i duże (ponad 250). Można zauważyć, że wraz ze zmniejszeniem się wielkości przedsiębiorstwa intensywność wykorzystania chmur obliczeniowych obniża się ponad dwukrotnie. Na rysunku 1 przedstawiono też odpowiednie poziomy dla firm w Finlandii. Wszystkie wskaźniki procentowe fińskich przedsiębiorstw korzystających z przetwarzania

w chmurze były kilka razy większe od odpowiednich wskaźników dla polskich organizacji. Na przykład, w 2018 roku procent dużych przedsiębiorstw fińskich w stosunku do polskich był większy 2,1 razy, dla średnich – 4,1 razy, a dla małych – aż 6,9 razy. Z powodu tak dużej różnicy w poziomach wykorzystania chmur obliczeniowych można wnioskować, że polskie firmy nie są tak dobrze przygotowane do zastosowania nowoczesnych ICT jak konkurencja. Sporo korzyści mogłoby przynieść tego typu przedsiębiorstwom opracowanie organizacyjnych uwarunkowań i czynników zastosowania tejże technologii w firmach oraz w efekcie powszechne jej wdrożenie.

Jednym ze wskaźników, wykorzystywanych od kilku lat do oceny rozwoju gospodarki cyfrowej w krajach UE, jest indeks DESI. Jest on zbudowany z różnych podwskaźników, zgrupowanych w pięciu głównych działach (European Commission, 2018). Każdy z działów zawiera po kilka wskaźników, według których oblicza się indeks DESI. Takimi działami i wskaźnikami są:

1. Łączność: Zasięg stałych łączy szerokopasmowych, Rozwój stałych łączy szerokopasmowych, Zasięg 4G, Rozwój mobilnych usług szerokopasmowych, Zasięg szybkich łączy szerokopasmowych (NGA), Rozwój szybkich łączy szerokopasmowych, Zasięg ultraszybkich łączy szerokopasmowych, Rozwój ultraszybkich łączy szerokopasmowych, Wskaźnik cen łączy szerokopasmowych (Digital Economy, 2018a, s. 3).
2. Kapitał ludzki: Użytkownicy Internetu, Co najmniej podstawowe umiejętności cyfrowe, Specjaliści w dziedzinie ICT, Absolwenci kierunków STEM (Digital Economy, 2018b, s. 3).
3. Korzystanie z Internetu: Wiadomości, Muzyka, filmy i gry, Wideo na żądanie, Połączenia wideo, Sieci społecznościowe, Bankowość, Zakupy (Digital Economy, 2018c, s. 3–4).
4. Integracja technologii cyfrowej: Elektroniczna wymiana informacji, Identyfikacja radiowa, Media społecznościowe, E-fakturowanie, Chmura, MŚP prowadzące sprzedaż internetową, Obroty w handlu elektronicznym, Transgraniczna sprzedaż internetowa (Digital Economy, 2018d, s. 2).

5. Cyfrowe usługi publiczne: Użytkownicy administracji elektronicznej, Wstępnie wypełnione formularze, Realizacja usług przez Internet, Cyfrowe usługi publiczne dla przedsiębiorstw, Otwarte dane, Usługi e-zdrowia (Digital Economy, 2018e, s. 3).

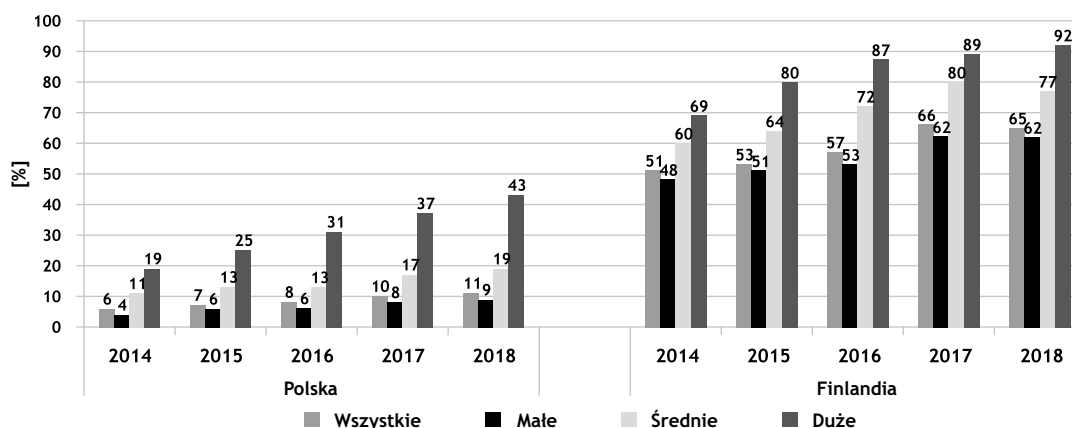
W podanym wykazie w dziale 4 jest wskaźnik „Chmura”, charakteryzujący poziom wykorzystania chmur obliczeniowych przez przedsiębiorstwa. Ma on bezpośredni wpływ na poziom integracji technologii cyfrowej oraz sam indeks DESI. Według wskazań tego indeksu z 2018 roku, krajami o najwyższym poziomie rozwoju gospodarki cyfrowej były Dania, Szwecja i Finlandia, zaś państwami uznanymi w indeksie za najgorzej rozwinięte pod tym względem – Bułgaria, Grecja i Rumunia. W klasyfikacji tej Polska znajdowała się na 24 miejscu z listy 28 krajów.

Rosnące zainteresowanie w przedsiębiorstwach zastosowaniem technologii chmurowych oraz znaczące zróżnicowanie ich faktycznego użytkowania w różnych krajach UE skłania do określenia podstawowego problemu badawczego niniejszego opracowania, który oscyluje szczególnie wokół pytań:

- Dlaczego poziomy wykorzystania chmur obliczeniowych w krajach UE istotnie się różni?
- Jakie czynniki i w jakim stopniu wpływają na poziom wykorzystania chmur obliczeniowych przez przedsiębiorstwa (z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa)?

Luka badawcza i wybór analizowanych czynników

Wykorzystanie chmur obliczeniowych przez przedsiębiorstwa ściśle wiąże się z podejmowaniem decyzji o zmianie struktury informatycznej, procesów informacyjnych, zastosowaniu w procesie biznesowym nowych programów i systemów informacyjnych, wdrażaniu innowacji. Takie decyzje często podejmowane są przez kierowników przedsiębiorstw z uwzględnieniem potrzeb informacyjnych i informatycznych firmy, ekonomicznej opłacalności przedsięwzięć innowacyjnych,



Rys. 1. Udział przedsiębiorstw korzystających z przetwarzania danych w chmurze według wielkości firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat, 2019a

możliwości integracji z obecnie stosowanymi systemami i aplikacjami, wizji kierownika i jego zaufania do innowacyjnych rozwiązań, bezpieczeństwa danych, przykładów podobnych zastosowań w bliższym otoczeniu biznesowym przedsiębiorstwa itd. W dotychczasowych publikacjach naukowych najczęściej badano wspomniane czynniki zastosowania technologii chmurowych. Na przykład, S. Tripathi i N. Jigeesh (2013) koncentrują swoją uwagę na właściwym doborze, integralności i poufności technologii, problemach z licencjonowaniem oprogramowania, zmniejszeniu całkowitych kosztów utrzymania, zwrotności i elastyczności jako głównych czynnikach akceptacji usług chmur obliczeniowych. Inni autorzy S.R. Tehrani i F. Shirazi (2014) skupiają się na dwunastu czynnikach zastosowania chmurowych technologii, wśród których są: wpływ konkurencji, wsparcie zewnętrzne, wiedza o zastosowaniu chmur w procesie decyzyjnym, wiedza pracowników o chmurze, intensywność wykorzystywanej informacji, koszty, możliwości oferowanych usług, bezpieczeństwo i prywatność itd. Natomiast H. Hassan (2017) w swoim artykule weryfikuje cztery hipotezy związane z wpływem postrzeganej korzyści, wsparciem najwyższego kierownictwa, posiadanymi zasobami IT i oddziaływaniem środowiska zewnętrznego na akceptację zastosowania technologii chmurowych.

Dla ułatwienia podjęcia właściwej decyzji o zastosowaniu lub odrzuceniu wykorzystania chmur obliczeniowych menedżerowie na odpowiednim szczeblu hierarchii zarządzania mogą zastosować modele akceptacji technologii, na przykład: Teoria planowego zachowania Ajzena (TPB), Model akceptacji technologii Davisa (TAM) czy Uogólniona teoria akceptacji technologii i korzystania z nich Venkatesha UTAUT (Szmigielska i in., 2012).

W dotychczasowych publikacjach autor nie znalazł prób zbadania dużego zróżnicowania poziomu wykorzystania chmur obliczeniowych przez firmy różnych krajów. Również nie zauważono badań, które uwzględniałyby wpływ stopnia przygotowania kraju i przedsiębiorstw do zastosowania technologii chmurowych. Wspomniane zagadnienia nie były przedmiotem badań także pod względem klasy wielkości firmy. Zdaniem autora, ważnymi wskaźnikami wpływającymi na zastosowanie chmur obliczeniowych mogą być czynniki charakteryzujące gotowość przedsiębiorstw i kraju do stosowania technologii informatycznych.

Analiza czynników, które mogą wpływać na poziom wykorzystania chmur obliczeniowych w przedsiębiorstwach, w niniejszym opracowaniu zostanie przeprowadzona z ich podziałem na dwie grupy. W każdej grupie zaproponowano po kilka wskaźników mających wpływ na zastosowanie technologii chmurowych.

1. Czynniki charakteryzujące gotowość przedsiębiorstw do stosowania technologii informatycznych:

- Posiadanie przez przedsiębiorstwa strony internetowej. Firma, która prezentuje się za pośrednictwem własnej strony www, z reguły będzie korzystać z technologii informacyjno-komu-

nikacyjnych, zbudowanych z wykorzystaniem serwisów chmurowych. Są nimi serwisy poczty elektronicznej, przestrzenie dyskowe przechowywania i udostępniania informacji itd. Jeśli strona internetowa przedsiębiorstwa dodatkowo dysponuje funkcjami interaktywnymi, to może być wtedy bezpośrednio wskaźnikiem charakteryzującym gotowość firmy do stosowania ICT. Taki wskaźnik („Having a web site or homepage”) wykorzystuje również Eurostat (Digital Economy, 2018d, s. 5).

- Procent przedsiębiorstw zatrudniających specjalistów ICT. Technologie chmurowe nie są technologiami podstawowymi, dlatego ich efektywne wdrażanie i użytkowanie wymaga fachowej wiedzy i doświadczenia specjalistów ICT. Zatrudnienie informatyków będzie sprzyjać zastosowaniu technologii. Analogicznego wskaźnika („Employ ICT specialist”) używa Eurostat do charakterystyki procesów digitalizacji (Digital Economy, 2018d, s. 5).
 - Zapewnienie przez przedsiębiorstwa szkoleń swoim pracownikom w celu rozwijania umiejętności w zakresie ICT. Zapewnienie takich szkoleń będzie sprzyjać zastosowaniu w firmie nowoczesnych rozwiązań technologicznych. Oferowanie wszelkiego rodzaju szkoleń informatycznych skierowanych do specjalistów ICT i pozostałych pracowników jest przedmiotem sprawozdań statystycznych, wymaganych odpowiednim Rozporządzeniem Komisji UE (Komisja UE, 2017, s. 10).
 - Procent osób, które zrealizowały szkolenia opłacone lub oferowane przez pracodawcę w ciągu ostatnich 12 miesięcy w celu zwiększenia umiejętności cyfrowych. Taki wskaźnik jest wymagany przy gromadzeniu danych statystycznych o umiejętnościach i kwalifikacjach w zakresie ICT osób indywidualnych (Komisja UE, 2017, s. 19).
- #### 2. Czynniki wskazujące na gotowość danego kraju do stosowania technologii informatycznych:
- Procent sektora ICT w PKB. Wydaje się słuszne twierdzenie, że im większy procent sektora ICT w PKB, tym większa gotowość kraju do wdrażania nowych technologii.
 - Procent pracowników ICT zatrudnionych w branży informacyjno-telekomunikacyjnej i w ogólnym zatrudnieniu w kraju. Taka informacja jednoznacznie może charakteryzować stopień przygotowania państwa do zastosowania nowoczesnych technologii. Odpowiednie dane dotyczące krajów UE są periodicznie gromadzone i publikowane przez portal Eurostat (Digital Economy, 2018b, s. 11).
 - Procent osób pracujących z wykształceniem ICT według wieku. Im większy procent osób z wykształceniem ICT, tym większa gotowość kraju do stosowania rozwiązań teleinformatycznych.



W niniejszym badaniu będzie analizowana wyłącznie grupa w przedziale wiekowym od 35 do 74 lat. Taki wybór spowodowany jest tym, że co roku zwiększa się procent osób mających podstawowe lub wyższe niż podstawowe umiejętności cyfrowe. Umiejętności takie są typowe przede wszystkim dla osób młodych. Na przykład, w 2017 roku aż 85% osób w Polsce deklarujących wysokie umiejętności cyfrowe stanowili młodzi ludzie w wieku od 16 do 24 lat i 72% w wieku od 25 do 34 lat (Eurostat, 2019i). Natomiast osoby starsze nie tak często deklarują posiadanie wysokich umiejętności cyfrowych. Dlatego procent osób w wieku od 35 do 74 lat z wykształceniem ICT może być jednym z mierników gotowości kraju do wykorzystania nowoczesnych ICT.

- Procent osób, które mają podstawowe lub wyższe umiejętności cyfrowe. Im większy procent takich osób, tym większe będzie zastosowanie w kraju nowych technologii, w tym chmur obliczeniowych. Dane o poziomie umiejętności cyfrowych poszczególnych osób stanowią ważną informację,

która jest też corocznie odnotowywana w krajach UE i udostępniana przez Eurostat (Digital Economy, 2018b, s. 8).

Wymienione i zgrupowane w taki sposób czynniki, które mogą wpływać na poziom wykorzystania chmur obliczeniowych w przedsiębiorstwach, pozwalają na sformułowanie celu artykułu i hipotez badawczych.

Metoda badawcza

Problemem badawczym niniejszego opracowania jest identyfikacja czynników, które mają wpływ na zastosowanie w przedsiębiorstwach przetwarzania w chmurze.

Celem artykułu jest identyfikacja czynników i ocena stopnia ich wpływu na poziom wykorzystania chmur obliczeniowych w zarządzaniu przedsiębiorstwami w krajach UE z uwzględnieniem klasy wielkości firmy.

W niniejszym opracowaniu zostaną zweryfikowane dwie hipotezy badawcze:

H1. Istnieje związek pomiędzy poziomem wykorzystania chmur obliczeniowych przez przedsiębiorstwa a gotowością organizacji do stosowania technologii informatycznych.

Tabela 1. Lista tabel z danymi statystycznymi

Lp.	Nazwa grupy tabel statystycznych Eurostatu	Analizowany czynnik		Zakres czasowy (liczba tabel)
		EN	PL	
Cz1	Cloud computing services (Eurostat, 2019a)	Buy cloud computing services used over the internet	Przedsiębiorstwa, które kupiły usługi przetwarzania w chmurze używane w Internecie (%)	2014–2018 (210)
Cz2	Websites and functionalities (Eurostat, 2019b)	Enterprises having a website	Przedsiębiorstwa posiadające stronę internetową (%)	2014–2018 (25)
Cz3	Enterprises that employ ICT specialists (Eurostat, 2019c)	Enterprises that employ ICT specialists	Przedsiębiorstwa, które zatrudniają specjalistów ICT (%)	2014–2018 (22)
Cz4	Enterprises that provided training to develop/upgrade ICT skills of their personnel (Eurostat, 2019d)	Enterprise provided training to their personnel to develop/upgrade their ICT skills	Przedsiębiorstwa, które zapewniają szkolenia swoim pracownikom w celu zwiększenia umiejętności w zakresie ICT ¹ (%)	2014–2018 (22)
Cz5	Percentage of the ICT sector in GDP (Eurostat, 2019e)	Percentage of the ICT sector in GDP	Procent sektora ICT w PKB (%)	2014–2016 (3)
Cz6	Percentage of the ICT personnel in total employment (Eurostat, 2019f)	Percentage of the ICT personnel in total employment	Procent pracowników ICT w zatrudnieniu ogółem ² (%)	2014–2016 (3)
Cz7	Employed ICT specialists – total (Eurostat, 2019g)	Employed ICT specialists – total	Zatrudnienie specjalistów ICT – ogółem (%)	2014–2017 (1)
Cz8	Employed persons with ICT education by age (Eurostat, 2019h)	Employed persons with ICT education by age	Osoby pracujące z wykształceniem ICT według wieku ³ (%)	2014–2017 (2)
Cz9	Individuals' level of digital skills (Eurostat, 2019i)	Individuals who have basic or above basic overall digital skills	Osoby, które mają podstawowe lub wyższe umiejętności cyfrowe (%)	2015–2017 (16)
Cz10	Way of obtaining ICT skills (Eurostat, 2019j)	Individuals carried out training paid or provided by the employer to improve skills relating to the use of computers, software or applications	Osoby, które zrealizowały szkolenia opłacane lub zapewniane przez pracodawcę w celu zwiększenia umiejętności związanych z korzystaniem z komputerów, oprogramowania lub aplikacji (%)	2018 (20)

Źródło: opracowanie własne na podstawie tabel statystycznych Eurostatu

H2. Istnieje związek pomiędzy poziomem wykorzystania chmur obliczeniowych przez przedsiębiorstwa a gotowością danego kraju do stosowania technologii informatycznych.

Weryfikacja istnienia i określenie stopnia wpływu dziesięciu wybranych czynników (Cz) (tab. 1, Cz2-Cz10) na poziom wykorzystania chmur obliczeniowych w przedsiębiorstwach krajów UE (tab. 1, Cz1) zostały dokonane z zastosowaniem analizy korelacji. Podstawą przeprowadzenia analizy korelacji r -Pearsona były dane statystyczne Eurostatu. Szczegółowy wykaz opracowanych tabel statystycznych, analizowanych czynników i ich źródeł przedstawiono w tabeli 1. Zakres geograficzny analizowanych danych – to wszystkie kraje UE, zakres czasowy – lata 2014–2018.

W tabelach statystycznych Eurostatu dotyczących przedsiębiorstw (tab. 1, Cz1-Cz4) zaprezentowano dane bez firm sektora finansowego, ponieważ gromadzenie analizowanych informacji zgodnie z Rozporządzeniem Komisji (UE) 2017/1515 z dnia 31 sierpnia 2017 r. przewiduje się wyłącznie dla wymienionych kategorii przedsiębiorstw (Komisja UE, 2017, s. 11–12).

W przypadku braku danych statystycznych ich uzupełnienia dokonano na podstawie imputacji hot-deck opartej na dawcach (Piasecki, 2014; Pokropek, 2018). Na potrzeby artykułu w miejscach braku danych dawcami były wartości z poprzednich lat (o ile zostały wskazane).

Na podstawie analizy publikacji naukowych na potrzeby oceny siły związków korelacyjnych przyjęto następującą skalę współczynnika korelacji r -Pearsona (w na-

wiasach pokazano strzałki kierunkowe zastosowane na rysunkach):

- $0 \leq r \leq 0,3$ – brak albo bardzo słaba korelacja (brak strzałki);
- $0,3 < r \leq 0,5$ – korelacja w stopniu umiarkowanym (↓);
- $0,5 < r \leq 0,7$ – korelacja silna (⇒);
- $0,7 < r \leq 1$ – korelacja bardzo silna (↑).

Dla oceny istotności statystycznej współczynnika korelacji r -Pearsona został przyjęty poziom istotności $p \leq 0,05$, na podstawie którego zostaną zweryfikowane hipotezy badawcze. Hipoteza może być zweryfikowana pozytywnie w przypadku istnienia statystycznie istotnej korelacji wszystkich czynników, częściowo pozytywnie w przypadku statystycznie istotnej korelacji niektórych czynników, zaś negatywnie przy braku korelacji lub jej nieistotności statystycznej dla analizowanych czynników.

Do przeprowadzenia analizy korelacji wykorzystano pakiet statystyczny IBM® SPSS® Statistics, wersja 25.0.0.1.

Wyniki badań

Analiza korelacji czynnika Cz1 (poziom wykorzystania chmur obliczeniowych, tabela 1) z dziesięcioma innymi czynnikami Cz2-Cz10 została dokonana dla wszystkich przedsiębiorstw (z podziałem na małe, średnie i duże) z uwzględnieniem dostępnych danych w latach 2014–2018. Wyniki analizy korelacji dla przedsiębiorstw różnej wielkości oraz badanych lat przedstawiono na rysunku 2. Koeficjenci korelacji, które są nieistotne statystycznie ($p > 0,05$), zostały zapisane pogrubioną kursywą.

Wielkość firmy	Lata	Czynniki									
		Cz1	Cz2	Cz3	Cz4	Cz5	Cz6	Cz7	Cz8	Cz9	Cz10
Wszystkie	2014	1,000	⇒ 0,619	↓ 0,354	⇒ 0,508,	0,264	⇒ 0,538	⇒ 0,659	⇒ 0,618	0,000	0,000
	2015	1,000	⇒ 0,637	↓ 0,331	⇒ 0,573	0,253	⇒ 0,519	⇒ 0,660	⇒ 0,663	⇒ 0,599	0,000
	2016	1,000	⇒ 0,724	↓ 0,361	⇒ 0,625	↓ 0,369	⇒ 0,587	↑ 0,827	↑ 0,700	↑ 0,719	0,000
	2017	1,000	↑ 0,697	↓ 0,497	⇒ 0,657	0,000	0,000	↑ 0,777	⇒ 0,696	⇒ 0,696	0,000
	2018	1,000	↑ 0,762	⇒ 0,569	↑ 0,703	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	↑ 0,736
Graficzna wizualizacja zmiany koeficjenta korelacji											
Małe	2014	1,000	⇒ 0,622	0,291	↓ 0,451	0,249	⇒ 0,524	⇒ 0,624	⇒ 0,594	0,000	0,000
	2015	1,000	⇒ 0,625	0,259	⇒ 0,530	0,219	↓ 0,491	⇒ 0,626	⇒ 0,636	⇒ 0,565	0,000
	2016	1,000	↑ 0,736	↓ 0,302	⇒ 0,585	↓ 0,376	⇒ 0,596	↑ 0,825	↑ 0,706	↑ 0,724	0,000
	2017	1,000	⇒ 0,699	↓ 0,439	⇒ 0,620	0,000	0,000	↑ 0,771	⇒ 0,698	⇒ 0,698	0,000
	2018	1,000	↑ 0,751	⇒ 0,533	⇒ 0,650	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	↑ 0,738
Graficzna wizualizacja zmiany koeficjenta korelacji											
Średnie	2014	1,000	⇒ 0,630	↓ 0,461	⇒ 0,635	0,284	⇒ 0,539	↑ 0,712	⇒ 0,638	0,000	0,000
	2015	1,000	⇒ 0,577	↓ 0,405	⇒ 0,591	0,273	⇒ 0,520	⇒ 0,675	⇒ 0,685	⇒ 0,587	0,000
	2016	1,000	⇒ 0,661	↓ 0,468	⇒ 0,696	↓ 0,335	⇒ 0,545	↑ 0,808	↑ 0,704	⇒ 0,677	0,000
	2017	1,000	⇒ 0,645	⇒ 0,558	↑ 0,724	0,000	0,000	↑ 0,760	⇒ 0,688	⇒ 0,666	0,000
	2018	1,000	↑ 0,737	⇒ 0,635	↑ 0,793	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	⇒ 0,690
Graficzna wizualizacja zmiany koeficjenta korelacji											
Duże	2014	1,000	⇒ 0,544	↓ 0,425	⇒ 0,661	0,285	⇒ 0,560	↑ 0,762	↑ 0,717	0,000	0,000
	2015	1,000	⇒ 0,525	↓ 0,411	⇒ 0,652	0,230	↓ 0,494	⇒ 0,698	↑ 0,718	⇒ 0,660	0,000
	2016	1,000	⇒ 0,589	↓ 0,486	↑ 0,745	0,262	⇒ 0,502	↑ 0,804	↑ 0,746	↑ 0,745	0,000
	2017	1,000	⇒ 0,660	⇒ 0,529	↑ 0,701	0,000	0,000	↑ 0,786	↑ 0,744	↑ 0,707	0,000
	2018	1,000	⇒ 0,666	↓ 0,462	↑ 0,756	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	⇒ 0,682
Graficzna wizualizacja zmiany koeficjenta korelacji											

Rys. 2. Wyniki analizy korelacji według wielkości przedsiębiorstw
Źródło: opracowanie własne

Wszystkie	Czynnik	Cz10	Cz7	Cz2	Cz9	Cz8	Cz4	Cz6	Cz3	Cz5
	Współczynnik korelacji	↑ 0,736	↑ 0,731	⇒ 0,688	⇒ 0,671	⇒ 0,669	⇒ 0,614	⇒ 0,548	↓ 0,422	
	Ranking	1	2	3	4	5	6	7	8	
Małe	Czynnik	Cz10	Cz7	Cz2	Cz9	Cz8	Cz4	Cz6	Cz3	Cz5
	Współczynnik korelacji	↑ 0,738	↑ 0,712	⇒ 0,687	⇒ 0,662	⇒ 0,659	⇒ 0,567	⇒ 0,537	↓ 0,486	
	Ranking	1	2	3	4	5	6	7	8	
Średnie	Czynnik	Cz7	Cz10	Cz4	Cz8	Cz2	Cz9	Cz6	Cz3	Cz5
	Współczynnik korelacji	↑ 0,739	⇒ 0,690	⇒ 0,688	⇒ 0,678	⇒ 0,650	⇒ 0,643	⇒ 0,535	⇒ 0,505	
	Ranking	1	2	3	4	5	6	7	8	
Duże	Czynnik	Cz7	Cz8	Cz9	Cz4	Cz10	Cz2	Cz6	Cz3	Cz5
	Współczynnik korelacji	↑ 0,762	↑ 0,731	↑ 0,704	↑ 0,703	⇒ 0,682	⇒ 0,597	⇒ 0,519	↓ 0,463	
	Ranking	1	2	3	4	5	6	7	8	

Rys. 3. Ranking czynników Cz2-Cz10 według wielkości przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

Dodatkowo na rysunku dodano w odpowiednich komórkach graficzne wizualizacje (wykresy kolumnowe) zmiany koeficjenta korelacji r -Pearsona w ciągu lat z dostępnymi danymi statystycznymi. Wartości zerowe w niektórych komórkach wynikają z braku danych dla odpowiednich czynników i lat.

Na podstawie przedstawionych na rysunku 2 wyników przeprowadzonej analizy korelacji czynnika Cz1 z poszczególnymi czynnikami Cz2-Cz10 można konstatować:

- Cz2 (Przedsiębiorstwa posiadające stronę internetową, %) – korelacja dodatnia, istotna statystycznie ($p \leq 0,001$), silna lub bardzo silna dla wszystkich, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw;
- Cz3 (Przedsiębiorstwa, które zatrudniają specjalistów ICT, %) – korelacja dodatnia, istotna statystycznie dla wszystkich ($0,002 \leq p \leq 0,049$), średnich ($p \leq 0,014$) i dużych ($0,001 \leq p \leq 0,013$) przedsiębiorstw, statystycznie nieistotna ($0,074 \leq p \leq 0,127$) dla małych firm w latach 2014–2016, najczęściej umiarkowana (ze zmianą na silną) dla wszystkich, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw;
- Cz4 (Przedsiębiorstwa, które zatrudniają specjalistów ICT, %) – korelacja dodatnia, istotna statystycznie ($p \leq 0,006$), najczęściej silna ze zmianą na bardzo silną dla średnich i dużych przedsiębiorstw;
- Cz5 (Procent sektora ICT w PKB, %) – korelacja nieistotna statystycznie ($0,064 \leq p \leq 0,293$) niezależnie od klasy wielkości przedsiębiorstwa. Na podstawie tego można wnioskować, że czynnik ten w żaden sposób nie wpływa na poziom wykorzystania chmur obliczeniowych w przedsiębiorstwach w krajach UE;
- Cz6 (Procent pracowników ICT w zatrudnieniu ogółem, %) – korelacja dodatnia, istotna statystycznie ($p \leq 0,013$), najczęściej silna niezależnie od klasy wielkości firmy;
- Cz7 (Zatrudnienie specjalistów ICT – ogółem, %) – korelacja dodatnia, istotna statystycznie ($p \leq 0,001$), silna ze zmianą na bardzo silną w ostatnich latach dla małych przedsiębiorstw i bardzo silna dla średnich i dużych firm;
- Cz8 (Osoby pracujące z wykształceniem ICT według wieku, %) – korelacja dodatnia, istotna statystycznie

($p \leq 0,001$), silna dla wszystkich, małych i średnich przedsiębiorstw oraz bardzo silna dla dużych firm;

- Cz9 (Osoby, które mają podstawowe lub wyższe umiejętności cyfrowe, %) – korelacja dodatnia, istotna statystycznie ($p \leq 0,001$), silna dla wszystkich, małych i średnich przedsiębiorstw ze zmianą na bardzo silną w ostatnich latach dla dużych firm;
- Cz10 (Osoby, które zrealizowały szkolenia opłacane lub zapewniane przez pracodawcę w celu zwiększenia umiejętności związanych z korzystaniem z komputerów, oprogramowania lub aplikacji, %) – korelacja dodatnia, istotna statystycznie ($p \leq 0,001$), bardzo silna dla wszystkich i małych przedsiębiorstw oraz silna dla średnich i dużych firm.

Warto zauważyć, że czynniki 2, 3, 4 i 8 charakteryzują się ciągłym wzrostem współczynnika korelacji, to znaczy, że zwiększa się wpływ wybranych wskaźników na poziom wykorzystania chmur obliczeniowych w przedsiębiorstwach. Zatrudnienie pracowników ICT w firmach (Cz3) w ostatnich latach odgrywa coraz większą rolę w wykorzystaniu technologii chmur obliczeniowych – korelacja zwiększa się z umiarkowanej na silną (dla średnich i dużych przedsiębiorstw) oraz z nieistotnej statystycznie na istotną (dla małych firm).

Na podstawie przeprowadzonej analizy korelacji dodatkowo został opracowany ranking czynników Cz2-Cz10 dla przedsiębiorstw różniących się klasą wielkości (rys. 3). Ranking ten pokazuje istotę poszczególnych czynników oraz ich wpływ na poziom wykorzystania chmur obliczeniowych w przedsiębiorstwach. Wartości współczynnika korelacji na rysunku 3 obliczono jako średnią z lat 2014–2018.

Podsumowanie

W przedstawionym opracowaniu zbadano czynniki, które wpływają na wykorzystanie w przedsiębiorstwach technologii chmur obliczeniowych. Zrealizowane badania pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

- Czynnik Cz5 (Procent sektora ICT w PKB) w żaden sposób nie wpływa na poziom wykorzystania chmur obliczeniowych w przedsiębiorstwach w różnych krajach UE.

- Dla dużych przedsiębiorstw najważniejszymi czynnikami (z bardzo silną korelacją) wpływającymi na użytkowanie chmur obliczeniowych są: Cz7 – Zatrudnienie specjalistów ICT; Cz8 – Osoby pracujące z wykształceniem ICT według wieku; Cz9 – Osoby, które mają podstawowe lub wyższe umiejętności cyfrowe; Cz4 – Przedsiębiorstwa, które zapewniają szkolenia swoim pracownikom w celu zwiększenia umiejętności w zakresie ICT. Inne czynniki też są ważne, ale z korelacją silną lub umiarkowaną.
- Dla średnich przedsiębiorstw najważniejszym czynnikiem (z bardzo silną korelacją) wpływającym na użytkowanie chmur obliczeniowych jest Cz7 – Zatrudnienie specjalistów ICT. Inne czynniki też są ważne, ale z korelacją silną.
- Dla małych przedsiębiorstw najważniejszymi czynnikami (z bardzo silną korelacją) wpływającymi na użytkowanie chmur obliczeniowych są: Cz10 – Osoby, które zrealizowały szkolenia opłacane lub zapewniane przez pracodawcę w celu zwiększenia umiejętności związanych z korzystaniem z komputerów, oprogramowania lub aplikacji; Cz7 – Zatrudnienie specjalistów ICT. Inne czynniki też są ważne, ale z korelacją silną lub umiarkowaną.

Weryfikacja hipotez badawczych została przeprowadzona na podstawie weryfikacji istnienia statystycznie istotnej korelacji poszczególnych czynników Cz2-Cz10 i poziomu wykorzystania chmur obliczeniowych. Wyniki weryfikacji przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Weryfikacja hipotez badawczych

Hipoteza	Czynniki	Weryfikacja
H1. Istnieje związek pomiędzy poziomem wykorzystania chmur obliczeniowych przez przedsiębiorstwa a gotowością organizacji do stosowania technologii informatycznych	Cz2, Cz3, Cz4, Cz10	Pozytywna
H2. Istnieje związek pomiędzy poziomem wykorzystania chmur obliczeniowych przez przedsiębiorstwa a gotowością danego kraju do stosowania technologii informatycznych	Cz5, Cz6, Cz7, Cz8, Cz9	Częściowo pozytywna (Cz5 nie ma istotnego wpływu)

Źródło: opracowanie własne

Możliwości praktycznego zastosowania wyników zrealizowanych badań:

- otrzymane wyniki mogą być wykorzystane przez menedżerów w zarządzaniu strukturą informatyczną małych, średnich i dużych przedsiębiorstw;
- wnioski z badań będą pomocne przy opracowywaniu kompleksowych działań firmy w zakresie wdrażania innowacji informacyjnych;
- praktykom zarządzania kapitałem ludzkim otrzymane wyniki posłużą w części rankingowania etapów rozwoju pracowników firmy sprzyjających wdrażaniu i efektywnemu wykorzystaniu technologii chmur obliczeniowych.

W przeprowadzonym badaniu na podstawie danych wtórnych nie udało się zidentyfikować czynników determinujących zastosowanie technologii chmurowych w mikroprzedsiębiorstwach. Powodem okazał się całkowity brak odpowiednich danych statystycznych zarówno na poziomie europejskim, jak i krajowym. Realizacja analogicznych badań wśród mikrofirm w dużym stopniu uzupełniłaby już zgromadzone i przeanalizowane dane.

Kontynuacją wyżej przeprowadzonych badań może być określenie i wyznaczenie stopnia wpływu różnych czynników na użytkowanie przez przedsiębiorstwa chmur obliczeniowych z uwzględnieniem rodzaju działalności gospodarczej. Dodatkową perspektywą dalszych prac badawczych w tym zakresie także może być identyfikacja i analiza czynników wykorzystania chmur w różnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstw z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa.

mgr inż. Roman Machuga
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
Wydział Nauk Ekonomicznych
ORCID: 0000-0002-5333-494X
e-mail: roman.machuga@uwm.edu.pl

Przypisy

- 1) Dla czynników 1–4 analizowane dane dla typów przedsiębiorstw: wszystkie (10 osób zatrudnionych lub więcej); małe (10–49 osób zatrudnionych); średnie (50–249 osób zatrudnionych); duże (250 osób zatrudnionych lub więcej).
- 2) Dotyczy przedsiębiorstw tylko sektora ICT.
- 3) Analizowana grupa wiekowa od 35 do 74 lat.

Bibliografia

- [1] Digital Economy and Society Index Report (2018a), *Connectivity. Broadband Market Developments in the EU*, http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=52245, access date: 27.07.2019.
- [2] Digital Economy and Society Index Report (2018b), *Human Capital. Digital Inclusion and Skills*, http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=52247, access date: 27.07.2019.
- [3] Digital Economy and Society Index Report (2018c), *Use of Internet Services*, http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=52241, access date: 27.07.2019.
- [4] Digital Economy and Society Index Report (2018d), *Integration of Digital Technology*, http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=52243, access date: 27.07.2019.
- [5] Digital Economy and Society Index Report (2018e), *Digital Public Services*, http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=52244, access date: 27.07.2019.
- [6] European Commission (2018), *Digital Economy and Society Index 2018 Report*, 14 May 2018, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-economy-and-society-index-2018-report>, access date: 19.07.2019.

- [7] Eurostat (2019a), *Cloud Computing Services*, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_cicce_use&lang=en, access date: 20.07.2019.
- [8] Eurostat (2019b), *Websites and Functionalities*, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ciweb&lang=en, access date: 20.07.2019.
- [9] Eurostat (2019c), *Enterprises that Employ ICT Specialists*, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ske_itspen2&lang=en, access date: 20.07.2019.
- [10] Eurostat (2019d), *Enterprises that Provided Training to Develop/Upgrade ICT Skills of their Personnel*, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ske_itt-n2&lang=en, access date: 20.07.2019.
- [11] Eurostat (2019e), *Percentage of the ICT Sector in GDP*, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_bde15ag&lang=en, access date: 20.07.2019.
- [12] Eurostat (2019f), *Percentage of the ICT Personnel in Total Employment*, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_bde15ap&lang=en, access date: 20.07.2019.
- [13] Eurostat (2019g), *Employed ICT Specialists – Total*, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_sks_itspt&lang=en, access date: 20.07.2019.
- [14] Eurostat (2019h), *Employed Persons with ICT Education by Age*, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ski_itage&lang=en, access date: 20.07.2019.
- [15] Eurostat (2019i), *Individuals' Level of Digital Skills*, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_sk_dskl_i&lang=en, access date: 20.07.2019.
- [16] Eurostat (2019j), *Way of Obtaining ICT Skills*, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_sk_how_i&lang=en, access date: 20.07.2019.
- [17] Hassan H. (2017), *Factors Influencing Cloud Computing Adoption in Small Medium Enterprises*, „Journal of Information and Communication Technology”, Vol. 16, No. 1, pp. 21–41, <http://e-journal.uum.edu.my/index.php/jict/article/view/8216>, access date: 2.12.2019.
- [18] Komisja UE (2017), *Rozporządzenie Komisji (UE) 2017/1515 z dnia 31 sierpnia 2017 r. w sprawie wykonania Rozporządzenia (WE) nr 808/2004 Parlamentu Europejskiego i Rady dotyczącego statystyk Wspólnoty w sprawie społeczeństwa informacyjnego za rok referencyjny 2018*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 226 PL, 1.9.2017.
- [19] Machuga R. (2017), *Wykorzystanie chmur obliczeniowych w Polsce i w państwach Unii Europejskiej: analiza porównawcza*, „Informatyka Ekonomiczna”, Nr 4(46), s. 108–120.
- [20] Mell P., Grance T. (2011), *The NIST Definition of Cloud Computing*, National Institute of Standards and Technology, U.S. Department of Commerce, Special Publication 800–145, <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/SP/nistspecialpublication800-145.pdf>, access date: 20.07.2019.
- [21] Piasecki T. (2014), *Metody imputacji w badaniach gospodark domowych*, „Wiadomości Statystyczne”, Nr 9(640), s. 1–20, <https://bazekon.uek.krakow.pl/gospodarka/171290845>, data dostępu: 2.12.2019 r.
- [22] Pokropek A. (2018), *Wybrane statystyczne metody radzenia sobie z brakami danych*, „Polskie Forum Psychologiczne”, Nr 23(2), s. 291–310.
- [23] Skowrońska A., Tarnawa A. (2018), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. PARP, Warszawa, <https://businessinmalopolska.pl/images/publikacje/raporty/Raport-PARP-o-stanie-sektora-MP-2018.pdf>, data dostępu: 4.12.2019 r.
- [24] Szmigielska B., Wolski K., Jaszczak A. (2012), *Modele wyjaśniające zachowania użytkowników Internetu*, „E-mentor”, Nr 3(45), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/45/id/931>, data dostępu: 2.12.2019 r.
- [25] Tehrani S.R., Shirazi F. (2014), *Factors Influencing the Adoption of Cloud Computing by Small and Medium Size Enterprises (SMEs)*, [in:] S. Yamamoto (ed.), *Human Interface and the Management of Information. Information and Knowledge in Applications and Services*, HIMI 2014, Lecture Notes in Computer Science, Vol. 8522, Springer, Cham, https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-07863-2_60.pdf, access date: 2.12.2019.
- [26] Trendy Google (2019a), *Cloud Computing, Saas, Paas, Iaas*, <https://trends.google.pl/trends/explore?date=2006-01-01%202019-07-27&q=cloud%20computing,saas,paas,iaas>, access date: 27.07.2019.
- [27] Trendy Google (2019b), *Cloud Computing, Saas, Paas, Iaas*, <https://trends.google.pl/trends/explore?date=2006-01-01%202019-07-27&geo=PL&q=cloud%20computing,saas,paas,iaas>, access date: 27.07.2019.
- [28] Tripathi S., Jigeeesh N. (2013), *Review of Factors that Influence Cloud Computing Adoption*, „The IUP Journal of Computer Sciences”, Vol. VII, No. 4, pp. 48–59, https://www.researchgate.net/publication/323029376_Review_of_factors_that_influence_cloud_computing_adoption, access date: 2.12.2019.

Factors Determining the Use of Cloud Computing in Enterprise Management – Research Results in the EU Countries

Summary

The article identifies the factors and determines the degree of their impact on the use of cloud computing technologies in enterprises in the EU countries. Correlation analysis has been used to verify the impact of the selected factors on the level of utilising cloud technologies. The basis for the analysis of r-Pearson correlation were Eurostat statistical data for all the EU countries from 2014–2018. Based on the study, the author has established the existence of a positive statistically significant relationship with the level of cloud use for eight out of nine indicators, with the correlation strength varying from moderate to very strong. The lack of influence of the percentage of the ICT sector in the country's GDP on the use of cloud technologies in the country's enterprises has been proved. A ranking of factors that affect the level of cloud computing technologies utilisation in an enterprise, including its size class, has been developed.

Keywords

cloud computing, factors of using cloud computing, readiness to use information technologies

ROZWÓJ KOMPETENCJI PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W PROCESIE KSZTAŁCENIA PRAKTYCZNEGO STUDENTÓW SZKÓŁ WYŻSZYCH

DOI: 10.33141/po.2020.02.05

Przegląd Organizacji, Nr 2(961), 2020, s. 35-42

www.przegladorganizacji.pl

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

**Magdalena Graczyk-Kucharska,
Robert Olszewski, Maciej Szafranski,
Marek Goliński, Małgorzata Spychała**

Wprowadzenie

Obok zasobów materialnych jednym z czynników konkurencyjnych na rynku przedsiębiorstw są wartości niematerialne, w tym wiedza i kompetencje pracowników. Są one również traktowane jako zasób pozwalający na budowanie przewagi konkurencyjnej, przyczyniający się do maksymalizacji zysków i przyspieszania realizacji zamierzonych celów przedsiębiorstwa (Spychała i in., 2017, s. 933).

Dynamiczny charakter rozwoju kompetencji, a także potrzeba ich odpowiedniej konfiguracji dopasowanej do specyfiki organizacji wywołują konieczność ich ciągłego doskonalenia, tak by czerpać korzyści z zasobów wiedzy i umiejętności przedsiębiorstwa.

Wymagania przedsiębiorstw wobec wiedzy i kompetencji wymuszają w obszarze edukacji profesjonalne podejście do ich rozwoju i stosowania zaawansowanych metod przyspieszania ich nabywania. Rolą szkolnictwa wyższego jest przekazywanie wiedzy i rozwój umiejętności. Mierzenie wpływu programów edukacyjnych na rozwój gospodarki, ocena kompetencji zawodowych oraz minimalizowanie kosztów przedsiębiorstwa w pozyskiwaniu zasobów kompetencyjnych stały się interesującymi obszarami badań w ostatnich latach.

Idea przyspieszania nabywania wiedzy i kompetencji towarzyszy działaniom realizowanym w ramach inicjatywy Akceleratora Wiedzy Technicznej* (AWT) zainicjowanej na Politechnice Poznańskiej. Założeniem inicjatywy było podejmowanie i prowadzenie działań na rzecz akceleracji tworzenia zasobów wiedzy technicznej i matematyczno-przyrodniczej w społeczeństwie w celu przyspieszenia rozwoju w Wielkopolsce gospodarki opartej na wiedzy. Jednym z obszarów badań w ramach inicjatywy AWT był projekt międzynarodowy pn. „Metoda akceleracji rozwoju kompetencji przekrojowych w procesie kształcenia praktycznego studentów”, powszechnie nazywany ATC (ang. Accelerate Transversal Competences), który zrealizowano we współpracy z 6 uczelniami i 2 instytucjami biznesowymi z Polski, Finlandii, Słowacji i Słowenii¹.

W ramach realizowanego projektu dokonano oceny i analizy przyrostu wybranych kompetencji przekrojowych, takich jak: przedsiębiorczość, komunikatywność, praca w zespole i kreatywność, w kontekście projektowanych procesów z wykorzystaniem określonych metod kształcenia

praktycznego. Dobór metod kształcenia kluczowych kompetencji przekrojowych na uczelniach wyższych i ich dopasowanie do potrzeb rynku pracy jest wymagane i istotne ze względów gospodarczych i społecznych (Srikanthan, Dalrymple, 2004, s. 266). Brakuje i jak dotąd nie prezentowano w literaturze analiz, pozwalających na dyskusję wyników badań w odniesieniu do korelacji kompetencji przekrojowych względem siebie i ich wzajemnego wpływu na przyspieszanie nabywania kompetencji wymaganych przez przedsiębiorstwa na rynku pracy.

Celem artykułu jest zbadanie i scharakteryzowanie wpływu wybranych kompetencji przekrojowych na kompetencję przedsiębiorczości oraz porównanie wyników analiz z zastosowaniem dwóch metod statystycznych wykorzystujących ideę uczenia maszynowego: regresji wielorakiej oraz sieci neuronowych. Wyniki analizy mają pozwolić na weryfikację hipotezy badawczej:

H: Przyrost rozwoju wybranych kompetencji, tj. komunikatywności, pracy w zespole i kreatywności, pozytywnie wpływa na przyrost kompetencji przedsiębiorczości ze względu na możliwość ich ogólnego wykorzystania w realizacji założonych zadań.

W kolejnej części artykułu dokonano przeglądu literatury w obszarze szeroko pojętych kompetencji, kompetencji przekrojowych oraz przedsiębiorczości. Scharakteryzowano także metody badawcze wykorzystane do analiz, jak również opisano sposób zbierania i analizy danych. W ostatnich dwóch częściach zaprezentowano wyniki analiz i omówiono je pod kątem zdefiniowanego celu artykułu oraz postawionej hipotezy badawczej. Wskazano także ograniczenia zastosowania wyników oraz zaprezentowano dalsze perspektywy badawcze.

Kompetencje przekrojowe a przedsiębiorczość

W artykule kompetencje pracownika definiuje się jako wiedzę, umiejętności i postawy, które wyrażają się w zachowaniach i skutkują wykonaniem zadania na danym stanowisku pracy. Taką definicję opracował R. Boyatzis w 1982 roku, który podkreślał, że kompetencje pracownika zaspokajają wymagania na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji,



co z kolei daje pożądane wyniki (Boyatzis, 1982, s. 738). M. Eraut (1998) wskazuje, że elementem kompetencji jest działanie, zachowanie, wynik, wiedza lub jej zrozumienie, również w kontekście kompetencji przekrojowych. W literaturze spotyka się też wiele innych ujęć kompetencji (Szafrński, 2019, s. 1007).

Kompetencje przekrojowe, powszechnie znane jako umiejętności ogólne lub interdyscyplinarne, mogą być wykorzystywane podczas realizacji różnorodnych zadań, w różnych zawodach i na różnych stanowiskach pracy (Parlament Europejski i Rada Parlamentu Europejskiego z dnia 18 grudnia 2006/962/WE), stąd ich przekrojowy charakter. Parlament Europejski wymienia następujące kompetencje przekrojowe: umiejętność uczenia się, kompetencje społeczne i obywatelskie, inicjatywność i przedsiębiorczość, świadomość i ekspresja kulturowa. Kompetencje techniczne nie są wystarczające do realizowania zadań definiowanych przez przedsiębiorstwa na rynku pracy. Konieczne jest rozwijanie kompetencji przekrojowych, które pomagają kształtować relacje między pracownikami przedsiębiorstw i otoczeniem, budować postawę przedsiębiorczości i umiejętnego oraz nieszablonowego rozwiązywania problemów. Rozwój kompetencji przekrojowych oferuje istotną wartość dodaną przy zatrudnianiu nowych pracowników i pozwala na utrzymanie spójności społecznej, co uzasadnia konieczność uczenia się przez całe życie, między innymi w odniesieniu do przystosowania się do zmian (np. zmiana miejsca pracy lub zamieszkania) i włączenia się w życie społeczne.

Z punktu widzenia studentów, kompetencje te są niezbędne do produktywnego życia i praktycznego działania. Studenci podnoszą swoje kompetencje poprzez praktyczne doskonalenie umiejętności i wykorzystywanie dotychczas zdobytej wiedzy. Kompetencje pozwalają im lepiej rozwiązywać problemy i podejmować nowe wyzwania w życiu i we współpracy z innymi osobami w społeczeństwie (Ashworth, Saxton, 1990, s. 3).

W nowej gospodarce opartej na wiedzy podkreśla się rolę technologii informatycznej i sektora informacyjnego gospodarki (Neumark, Reed, 2004, s. 4). Koncepcja nowoczesnej gospodarki, leżąca u podstaw globalizacji, odnosi się również do mobilności zasobów i siły roboczej (Hacıoğlu, Dincer, 2016, s. 29). W przypadku pracowników i w kontekście systemu edukacji powinna nastąpić zmiana narzędzi edukacyjnych tak, by swobodnie przejść ze starej gospodarki (pracochłonnej) do nowej – ekonomicznej (Rubin, 2012, s. 431). Zmiana ta wskazuje na coraz większe zapotrzebowanie na kompetencje i zasoby ludzkie, w tym kompetencje na rynku pracy. Dotyczy to przede wszystkim nie stanowisk podstawowych (np. na linii produkcyjnej), lecz stanowisk wymagających od pracowników kreatywności, przedsiębiorczości, współpracy w zespole czy komunikatywności, a zatem zwłaszcza kompetencji przekrojowych.

S. Kelly i D. Reimer (2017) zwracają uwagę na kilka kluczowych kompetencji w kontekście nowej ekonomii, Industry 4.0 i Internet of Things. Wśród nich wyróżniają m.in. przywództwo i jego rozwój, tempo i dopasowanie do zmian organizacji.

Jedną z kluczowych kompetencji przekrojowych jest przedsiębiorczość. Większość prac naukowych dotyczących przedsiębiorczości powstaje w obszarze nauk ekonomicznych, należy jednak podkreślić, że prace te cechuje multidyscyplinarność i interdyscyplinarność. W naukach ekonomicznych wyróżnia się cztery jej podstawowe cechy dotyczące: osobowości, czynności menedżerskich, indywidualnego przedsiębiorcy oraz rynku (Wach, 2015, s. 24).

W kontekście innowacyjności przedsiębiorczość silnie powiązana jest z kompetencją twórczości. Stąd wyróżnianie przez K. Bartnicką (2015) twórczości w organizacjach w kontekście przedsiębiorczości, definiowanej jako generowanie idei nowych i potencjalnie użytecznych dla integrowania budowania i rekonfigurowania strategicznego potencjału organizacji (zasobów i zdolności podstawowych) w celu wytworzenia i zawłaszczenia wartości. Podejście to uzasadnia również stawianą w niniejszej pracy hipotezę badawczą, odnoszącą się do wpływu kreatywności na przyrost kompetencji przedsiębiorczości.

W niniejszym artykule przedsiębiorczość została opisana jako zespół wiedzy i umiejętności pozwalających na adaptowanie się do zmian, dostrzeganie nowych możliwości rozwoju i krytycznej ich oceny, przewidywanie, planowanie, organizowanie i kreowanie nowych, twórczych rozwiązań, zdolność racjonalnego podejmowania ryzyka, wdrażania pomysłów i konsekwentnej jej realizacji (Szafrński i in., 2017a, s. 13).

W literaturze przedmiotu opisywano i podejmowano już próby związane zarówno z opracowaniem modelu przedsiębiorczości z wykorzystaniem metod matematycznych (Wang i in., 2012, s. 2; Morgan, Sisak, 2016, s. 2), jak i podnoszeniem jakości kształcenia, m.in. poprzez jakość w obszarze edukacji (Srikanthan, Dalrympe, 2002, s. 215). W literaturze naukowej niektóre z modeli przedsiębiorczości wskazują na zależność między przedsiębiorczością i procesem kształcenia (Zahara i in., 2006), inne na wpływ przedsiębiorczości społecznej na indywidualną (Lindawati, 2014, s. 173), czy powiązanie przedsiębiorczości z innowacjami (Morgan, Sisak, 2016; s. 6, Skonieczny, 2019). Część z nich odnosi się do wybranych aspektów socjokulturowych (Miller, Le Breton-Miller, 2017), ekonomicznych (Mahfuz Ashraf i in., 2018, s. 1148) czy technologicznych (Korde, 2018, s. 817).

W przypadku projektu ATC skupiono się na badaniu przyspieszania nabywania wybranych kompetencji przekrojowych, takich jak: przedsiębiorczość, praca w zespole, komunikatywność i kreatywność, będących istotnymi dla przedsiębiorstw i nieustannie poszukiwanych na rynku pracy na różnych stanowiskach (Szafrński i in., 2017a). W niniejszym opracowaniu dokonano analizy przyspieszania w nabywaniu kompetencji przekrojowej (przedsiębiorczość) przy wykorzystaniu sieci neuronowych i regresji wielorakiej. W badaniach porównano wpływ i powiązanie kompetencji praca w zespole, komunikatywność i kreatywność, jak również wybranych innych czynników mogących mieć wpływ na szybszy rozwój przedsiębiorczości (m.in. dobór metody kształcenia, czas rozpoczęcia stosowania metody). Wyniki oraz oparte na nich wnioski pozwalają na uzupełnienie luki

wiedzy w badaniach m.in. w zakresie powiązania przedsiębiorczości z innymi kompetencjami przekrojowymi czy innowacyjnymi metodami ich rozwoju.

Metoda badawcza

Do weryfikacji hipotezy badawczej wybrano dwie różne metody, których wyniki porównano pod kątem ich złożoności obliczeniowej, jakości i możliwości interpretacji uzyskanych wyników.

Pierwszą metodą zastosowaną w niniejszym artykule jest klasyczna liniowa regresja wielowymiarowa (wieloraka) (Archel, Sounderpandian, 2018, s. 673). Zastosowanie tego podejścia pozwala na weryfikację rezultatów złożonych obliczeń nieliniowych realizowanych przez sztuczne sieci neuronowe (Tadeusiewicz, 1998). Model matematyczny opracowany przy wykorzystaniu regresji wielorakiej polega na zastosowaniu wielu zmiennych objaśniających do przewidywania wartości zmiennej objaśnianej.

Dane na potrzeby analiz prezentowanych w niniejszym artykule zebrano w projekcie ATC w trakcie testowania procesów z wykorzystaniem metod kształcenia praktycznego studentów na sześciu uczelniach (Politechnika Poznańska, Centria Ostrobośnia University of Applied Sciences, University of Maribor, University in Banska Bystrica, Uniwersytet Ekonomiczny z Wrocławia, Politechnika Częstochowska) z czterech krajów Unii Europejskiej (Polska, Finlandia, Słowacja i Słowenia).

Proces w metodzie rozumiany jest jako łańcuch działań, w których wykorzystuje się metody kształcenia praktycznego stosowane w celu podniesienia kompetencji przekrojowych studentów. W ramach badań w projekcie ATC przyjmuje się, że w ramach procesu występują przynajmniej trzy metody kształcenia praktycznego. W doborze metod kształcenia wykorzystano również macierz z rankingiem metod kształcenia praktycznego, mających wpływ na przyspieszanie nabywania wybranych kompetencji przekrojowych (Szafranski i in., 2017b, s. 198).

Testowanie przyspieszania nabywania kompetencji przekrojowych przeprowadzono łącznie na próbie 113 studentów. Próbę badawczą stanowili wybrani studenci wchodzący w skład grup zadeklarowanych przez 6 uczelni partnerskich w projekcie ATC. Dobór należy traktować jako celowo-typowy. Celowość doboru wiąże się z zabezpieczeniem pełnych grup wiekowych do badania, typowość związana jest z zabezpieczeniem identyfikowalności jednostek jako studentów (The Report IO6, 2018, s. 75–78). Każdy ze studentów wypełniał trzy kwestionariusze. Dane zebrano w terminie od lutego do października 2017 roku, zgodnie z wcześniej opracowanymi wytycznymi w projekcie *The acceleration method of development of transversal competences in the students' practical training process* (ATC Erasmus+) realizowanym przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej w ramach Programu Erasmus+ (www.atcerasmus.eu). Dane gromadzono z zastosowaniem metody ankiet audytoryjnych. Analizowane dane ograniczono do 6 kluczowych czynników, istotnych dla weryfikacji stawianej hipotezy (tab. 1). Wybór tych czynników związany był z zastosowaniem analizy korelacji cząstkowej rozumianej jako wyznaczenie miary zależności poszczególnych zmiennych losowych przy pominięciu wpływu innych zmiennych losowych z analizowanego zbioru danych.

Tabela 1. Wykaz zmiennej objaśnianej i zmiennych objaśniających

Y	Przedsiębiorczość
X_1	Numer identyfikacyjny respondenta
X_2	Ranking metody (The Report IO5, s. 36–40)
X_3	Średnia wartość przyspieszania nabywania kompetencji kreatywność
X_4	Średnia wartość przyspieszania nabywania kompetencji komunikatywność
X_5	Średnia wartość przyspieszania nabywania kompetencji praca w zespole
X_6	Czas rozpoczęcia metody

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Korelacje cząstkowe poszczególnych zmiennych

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6
X_1	1,00000					
X_2	0,14150	1,00000				
X_3	0,02256	0,08068	1,00000			
X_4	0,09720	0,10934	0,83787	1,00000		
X_5	0,06519	0,10576	0,82782	0,92763	1,00000	
X_6	0,51778	0,04317	-0,03549	0,01140	0,01516	1,00000
Y	0,01051	0,04487	0,87432	0,83566	0,82430	-0,04174
Średnia	57,00000	18,76991	3,18906	3,27934	3,38489	1375,46322
Odch. std.	32,66723	16,97771	1,12038	1,17015	1,14987	1792,50228

Źródło: opracowanie własne



Wyniki

Regresja wieloraka

Przeprowadzone badania (tab. 2 i 3) wykazały w sposób jednoznaczny, iż co prawda możliwe jest zbudowanie modelu liniowej regresji wielorakiej wykorzystującego sześć zmiennych niezależnych w postaci:

$$Y = -0,2 \cdot X_1 - 0,4 \cdot X_2 + 0,551 \cdot X_3 + 0,241 \cdot X_4 + 0,15 \cdot X_5 - 0,01 \cdot X_6 + 0,1893 \quad (\text{model I}) \quad (1)$$

jednak model pomimo wysokiej wartości współczynnika determinacji R^2 (0,8) jest nadmiernie złożony. Jedynie trzy z uwzględnionych w tym modelu zmiennych niezależnych (X_3 , X_4 , X_5) cechuje racjonalna miara korelacji cząstkowej. Zmienne X_1 , X_2 oraz X_6 mają znikomą wpływ na estymowaną wartość zmiennej niezależnej (tab. 2).

Tabela 3. Miary liczbowe jakości I modelu regresji, uwzględniającego 6 zmiennych na wejściu

Wartość R^2	0,89
Zmodyfikowane R^2	0,80
Błąd standardowy estymacji	0,50
F	229,49

Źródło: opracowanie własne

R^2 to współczynnik determinacji, zmodyfikowane R^2 to wariant współczynnika determinacji biorący pod uwagę liczebność próby i liczbę zmiennych, F jest efektem jednoznacznikowej analizy wariancji. Z tabeli 2 wynika, iż tylko zmienne X_3 , X_4 i X_5 są statystycznie istotne, zaś pozostałe trzy zmienne powinny zostać wyeliminowane z modelu regresji. Wskazuje to na kluczową rolę, jaką w procesie nauczania pełni efekt synergii pomiędzy wzajemnym wpływem przyspieszania nabywania poszczególnych kompetencji. Na przyspieszenie nabywania kompetencji przedsiębiorczość wpływa jednocześnie nabywanie kompetencji w zakresie kreatywności, komunikatywności oraz pracy w zespole.

Tabela 4. Miary liczbowe jakości II modelu regresji, uwzględniającego 3 zmienne na wejściu

Wartość R^2	0,90
Zmodyfikowane R^2	0,80
Błąd standardowy estymacji	0,50
F	455,25

Źródło: opracowanie własne

Zastosowanie tego podejścia pozwala na opracowanie alternatywnego, znacznie prostszego, modelu regresji wielorakiej, w którym zakłada się, że Y jest zależne jedynie od X_3 , X_4 oraz X_5 .

$$Y = 0,559 \cdot X_3 - 0,229 \cdot X_4 + 0,149 \cdot X_5 + 0,1014 \quad (\text{model II}) \quad (2)$$

Uzyskane wyniki (tab. 4) wskazują, że drugi z opracowanych modeli regresji jest równie wiarygodny pod względem statystycznym (identyczna wartość współczynnika determinacji $R^2 = 0,8$), przy jednoczesnym znacznym uproszczeniu (dwukrotna redukcja liczby zmiennych niezależnych).

Sieci neuronowe

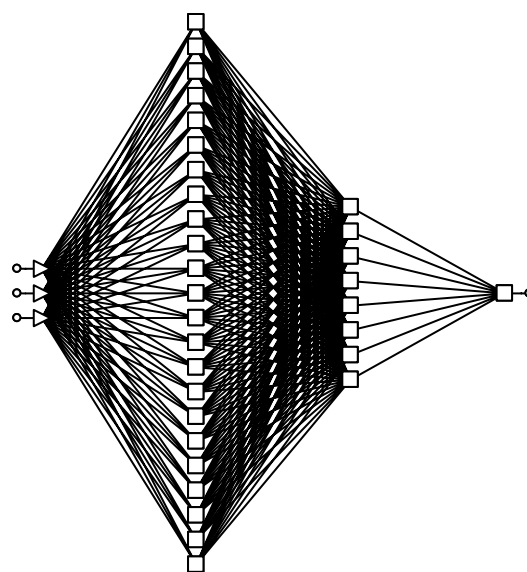
W celu wyznaczenia nieliniowego modelu regresji uogólnionej objaśniającego wpływ zmiennych niezależnych na akcelerację nabywania kompetencji – przedsiębiorczość zastosowano wariant uczenia maszynowego, wykorzystujący różne architektury sieci neuronowych. Ze względu na wykazany brak istotnej zależności pomiędzy zmiennymi X_1 , X_2 i X_6 a zmienną zależną Y , przy tworzeniu modeli nieliniowych, uwzględniono wyłącznie zmienne X_3 , X_4 oraz X_5 .

Badania zostały zrealizowane z wykorzystaniem pakietu Statistica 13.1. Zbiór danych wejściowych złożony z 339 rekordów podzielono losowo na dwa podzbiory:

- zestaw uczący – 250 przykładów,
- zestaw walidacyjny (zbiór kontrolny) – 89 przykładów.

Takie podejście pozwala nie tylko na „wytrenowanie” sieci neuronowych, ale także na niezależne określenie wartości liczbowych charakteryzujących wiarygodność uzyskanych wyników. Pozwala także na eliminację problemu tzw. przeuczenia sieci neuronowej.

Prowadząc badania, utworzono i przeanalizowano 363 sieci w strukturze typu perceptron wielowarstwowy (MLP), sieć radialna (RBF) oraz sieć realizująca regresję uogólnioną (GRNN). Dla każdej z zastosowanych architektur dokonano także optymalizacji liczby tzw. warstw ukrytych i liczby neuronów w tych warstwach. Przy „trenowaniu” sieci zastosowano także różne warianty algorytmów uczących. Przykładowe wyniki dla modelu wykorzystującego perceptron wielowymiarowy zobrazowano na rysunku 1 oraz zaprezentowano w tabelach 5 i 6.



Rys. 1. Sieć MLP o 23 neuronach w tzw. warstwach „ukrytych”
Źródło: opracowanie własne

Tabela 5. Miary liczbowe jakości nieliniowego modelu regresji wykorzystującego sieć MLP

Miara	Zbiór uczący	Zbiór walidacyjny
Średnia	3,097333	3,193633
Odchylenie standardowe	1,124289	1,15205
Średni błąd	0,0716969	-0,00765
Odchylenie błędu	0,5260328	0,4450769
Średnia błędu bezwzględnego	0,3857124	0,3113124
Iloraz odchylenia	0,4678802	0,3863347
Korelacja	0,8841002	0,8740889

Źródło: opracowanie własne

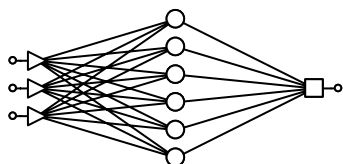
Tabela 6. Wyniki dla pierwszych 10 rekordów zbioru uczącego i walidacyjnego sieci MLP o 23 neuronach w warstwach ukrytych

Y	R.Y	B.Y	Błąd
3,967341*	3,5*	0,4673411*	0,09347*
1,473683	1,666667	-0,192984	0,0386
1,156779	0,8333333	0,3234461	0,06469
2,834317	1,5	1,334317	0,2668634
1,573809	1,833333	-0,2595	0,0519
3,556525*	3,5*	0,05653*	0,01131*
3,570843*	3,4*	0,1708434*	0,03417*
1,185671	1,333333	-0,1477	0,02953
1,365802	2,333333	0,9675	0,1935062
4,082757	3,833333	0,249424	0,0498848

(*) zbiór walidacyjny

Źródło: opracowanie własne

Przykładowe wyniki dla modelu wykorzystującego sieć o radialnych funkcjach bazowych (RBF) zobrazowano na rysunku 2 oraz zaprezentowano w tabelach 7 i 8.

Rys. 2. Sieć RBF o 6 neuronach w warstwie ukrytej
Źródło: opracowanie własne

Przykładowe wyniki dla modelu wykorzystującego sieci realizujące regresję uogólnioną dla sieci GRNN o 250 neuronach w warstwie ukrytej zobrazowano na rysunku 3 oraz zaprezentowano w tabelach 9 i 10.

Tabela 7. Miary liczbowe jakości nieliniowego modelu regresji wykorzystującego sieć RBF

Miara	Zbiór uczący	Zbiór walidacyjny
Średnia	3,097333	3,193633
Odchylenie standardowe	1,124289	1,15205
Średni błąd	9,337e-15	-0,1121
Odchylenie błędu	0,4808352	0,4861971
Średnia błędu bezwzględnego	0,3590882	0,3506202
Iloraz odchylenia	0,4276792	0,4220278
Korelacja	0,9039306	0,9067426

Źródło: opracowanie własne

Tabela 8. Wyniki dla pierwszych 10 rekordów zbioru uczącego i walidacyjnego sieci RBF o 6 neuronach w warstwie ukrytej

Y	R.Y	B.Y	Błąd
3,619325*	3,5*	0,1193251*	0,0944*
1,647762	1,666667	-0,0189	0,01496
1,156351	0,8333333	0,3230182	0,2555469
2,824104	1,5	1,324104	1,047528
1,722369	1,833333	-0,111	-0,08779
3,400633*	3,5*	-0,09937*	0,07861*
3,278259*	3,4*	-0,1217*	0,09631*
1,140121	1,333333	-0,1932	0,152855
1,474928	2,333333	-0,858405	0,6791035
3,760058	3,833333	-0,07328	0,05797

(*) zbiór walidacyjny

Źródło: opracowanie własne

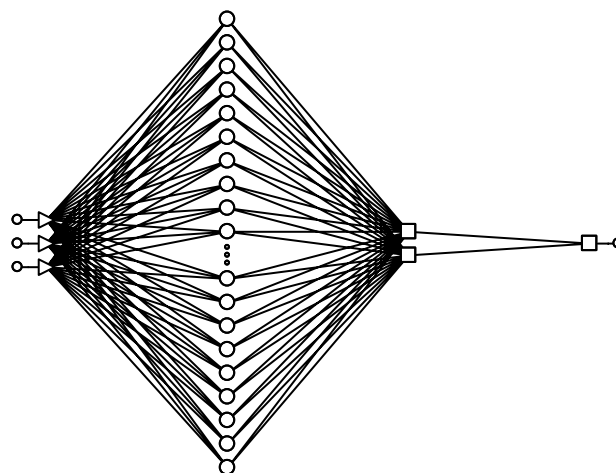
Rys. 3. Sieć GRNN o 250 neuronach w warstwie ukrytej
Źródło: opracowanie własne



Tabela 9. Miary liczbowe jakości nieliniowego modelu regresji wykorzystującego sieć GRNN

Miara	Zbiór uczący	Zbiór walidacyjny
Średnia	3,097333	3,193633
Odchylenie standardowe	1,124289	1,15205
Średni błąd	0,01113	-0,07305
Odchylenie błędu	0,3802727	0,522513
Średnia błędu bezwzględnego	0,2870479	0,3929239
Iloraz odchylenia	0,3382338	0,4535507
Korelacja	0,9428013	0,8914341

Źródło: opracowanie własne

Tabela 10. Wyniki dla pierwszych 10 rekordów zbioru uczącego i walidacyjnego sieci GRNN o 250 neuronach w warstwie ukrytej

Y	R.Y	B.Y	Błąd
3,839601*	3,5*	0,3396007*	0,2686657*
1,550687	1,666667	-0,11598	0,09175
1,104512	0,833333	0,2711786	0,2145355
2,449209	1,5	0,9492093	0,7509408
1,536881	1,833333	-0,296452	0,2345299
3,615611*	3,5*	0,115611*	0,09145*
3,631368*	3,4*	0,231368*	0,1830404*
1,206322	1,333333	-0,127011	0,1004812
1,490968	2,333333	-0,842365	0,6664139
3,982558	3,833333	0,1492243	0,1180547

(*) zbiór walidacyjny

Źródło: opracowanie własne

Wyniki badań uzyskane zarówno metodą sieci neuronowych, jak i regresji liniowej potwierdziły hipotezę badawczą, co oznacza, że przyspieszenie nabywania kompetencji przedsiębiorczości pozytywnie wpływa także na przyrost kompetencji komunikatywności, pracy w zespole i kreatywności. Uzyskane wyniki wskazują, iż zastosowanie sztucznych sieci neuronowych pozwala na uzyskanie modelu regresji uogólnionej, który umożliwia trafną estymację wartości zmiennych zależnych poprzez nieliniowe przekształcenie zmiennych objaśniających. Około 10% wzrost trafności przewidywań poziomu akceleracji nabywania kompetencji przedsiębiorczości w stosunku do liniowej metody regresji wielorakiej okupiony jest jednak utratą prostoty modelu. O ile estymacja liniowa pozwala na relatywnie proste objaśnienie modelu (np. dwukrotny wzrost zmiennej X_1 powoduje jednostkowy wzrost zmiennej zależnej), o tyle modele wykorzystujące SSN stanowią rodzaj „czarnej skrzynki”. Można stwierdzić, iż uzyskane wyniki są poprawne, a estymacja wiarygodna pod względem statystycznym, jednak wzajemna zależność zmiennych pozostaje „ukryta” w wielowymiarowej macierzy współczynników wagowych charakteryzującej wytrenowaną

sieć neuronową. Dla wspomagania procesów decyzyjnych, takich jak np. optymalizacja procesu akceleracji nabywania kompetencji przekrojowych, zrozumienie modelu może mieć istotniejsze znaczenie niż trafność estymacji wyników. W obszarze zarządzania uzyskane wyniki przyczynią się do lepszego planowania i podejmowania decyzji, organizowania i kierowania zasobami ludzkimi w kontekście uzupełniania luk kompetencyjnych pracowników lub kandydatów na pracowników z uwzględnieniem zróżnicowanych metod kształcenia wpływających na przyspieszenie ich nabywania.

Podsumowanie

Wdobie gospodarki opartej na wiedzy istotność przyspieszania nabywania kompetencji przekrojowych wymaganych na rynku pracy nabiera szczególnego znaczenia. Problem przyspieszania nabywania kompetencji przekrojowych wśród studentów jest często poruszany w literaturze, jednak rzadko z punktu widzenia badań operacyjnych i modeli matematycznych dotyczących przedsiębiorczości.

Podczas przeprowadzonej analizy jako zmienną zależną wybrano jedną z kompetencji przekrojowych, tj. przedsiębiorczość. Wyniki przyspieszania nabywania tej kompetencji analizowano pod kątem wpływu zmiennych niezależnych, tj. danych, które zebrano podczas testowania procesów wpływających na rozwój kompetencji przekrojowych. Na potrzeby analiz wybrano 6 zmiennych, które miały pozwolić na weryfikację postawionej hipotezy badawczej. Przeprowadzone analizy wykazały jednak, iż tylko 3 z nich mają kluczowe znaczenie dla tworzenia wiarygodnego modelu estymacji – zarówno modelu liniowej regresji wielorakiej, jak i nieliniowego modelu wykorzystującego sztuczne sieci neuronowe. Hipoteza badawcza została potwierdzona.

Opracowane wyniki badań mają zarówno wymiar praktyczny, jak i teoretyczny. Praktyczne znaczenie realizowanych badań zostało dowiedzione poprzez wdrożenie opracowanej metody przyspieszania nabywania kompetencji przekrojowych w 5 krajach Unii Europejskiej i stosowanie doboru metod kształcenia wpływających na akcelerację nabywania kompetencji wśród studentów, w tym przedsiębiorczości. Wymiar teoretyczny ujawnia się poprzez prezentowane wyniki analiz, które na etapie wnioskowania pozwoliły na potwierdzenie hipotezy badawczej. Z analiz wynika, że wszystkie badane kompetencje, tj. przedsiębiorczość, komunikatywność, praca w zespole i kreatywność, są od siebie zależne. Oznacza to, że w innowacyjnych procesach kształcenia z wykorzystaniem metod kształcenia praktycznego jednocześnie podnoszone są wszystkie cztery kompetencje przekrojowe. W przeprowadzonych badaniach wykazano ponadto, że do tworzenia modeli regresji uogólnionej estymującego akcelerację wzrostu kompetencji przekrojowych można wykorzystać zarówno podejście nieliniowe, jak i liniowe. Pierwsze rozwiązanie pozwala na uzyskanie niezwykle wiarygodnych wyników, drugie zaś – na uzyskanie prostego modelu łatwego w interpretacji.

Analizując dane uzyskane w przedstawionym badaniu, należy mieć na uwadze również pewne ograniczenia. Do istotnych ograniczeń wyników badań należy relatywnie mała próba, na podstawie której dokonano analiz i wnioskowania. W dalszych badaniach rekomenduje się

zwiększenie próby badawczej i dokonanie analiz z uwzględnieniem dodatkowych kompetencji przekrojowych.

Dalsze prace związane z rozwojem kompetencji przekrojowych powinny być ukierunkowane m.in. na: zwiększenie liczby krajów, w których będą zbierane dane, rozszerzenie zbioru zmiennych niezależnych o zbiór pochodzący ze źródeł wtórnych (np. PKB, bezrobocie i inne w krajach, w których przeprowadzane jest badanie), zastosowanie innych, nowych metod analizy danych, np. CMARS, analizę innych ważnych kompetencji wymaganych na rynku pracy, w tym kompetencji zawodowych.

dr inż. Magdalena Graczyk-Kucharska
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
ORCID: 0000-0002-4241-8216
e-mail: magdalena.graczyk-kucharska@put.poznan.pl

dr hab. inż. Robert Olszewski
Politechnika Warszawska
Wydział Geodezji i Kartografii
ORCID: 0000-0003-1697-9367
e-mail: robert.olszewski@pw.edu.pl

dr inż. Maciej Szafranski
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
ORCID: 0000-0002-4281-9845
e-mail: maciej.szafranski@put.poznan.pl

dr inż. Marek Goliński
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
ORCID: 0000-0002-0170-2835
e-mail: marek.golinski@put.poznan.pl

dr inż. Małgorzata Spychała
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
ORCID: 0000-0003-1471-5536
e-mail: malgorzata.spychala@put.poznan.pl

Przypis

- ¹⁾ Autorzy chcieli podziękować wszystkim Partnerom zaangażowanym w projekt „Metoda akceleracji rozwoju kompetencji przekrojowych w procesie kształcenia praktycznego studentów” finansowanemu ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Erasmus+.

Bibliografia

- [1] Archel A.D., Sounderpadian J. (2018), *Statystyka w zarządzaniu*, Red. naukowa przekładu B. Witkowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [2] Ashworth P.D., Saxton J. (1990), „On ‘competence’”, *Journal of Further and Higher Education*, Vol. 14, No. 2, pp. 3–25.
- [3] Boyatzis R.E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York.
- [4] Bratnicka K. (2015), *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 212, s. 23–34.
- [5] Eraut M. (1998), *Concepts of Competence*, *Journal of Interprofessional Care*, Vol. 12, No. 2, pp. 127–139.
- [6] Hacıoglu U., Dincer H. (2016), *Concept of Conflict within the New Economy Environment and Its Impact on the Market Mechanism*, *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147–4478), Vol. 1, No. 1, pp. 29–38.
- [7] Kelly S., Reimer D. (2017), *HR and the Internet of People*, *People & Strategy*, Vol. 40, No. 3, pp. 6–7.
- [8] Korde P. (2018), *Technology Entrepreneurship: Multidimensional Model*, *International Multidisciplinary Scientific GeoConference: SGEM: Surveying Geology & Mining Ecology Management*, Vol. 18, pp. 815–821.
- [9] Lindawati A.S.L. (2014), *A Study of Collective Entrepreneurship Model as an Alternative in Empowering Micro, Small and Medium Enterprise (MSME) Cooperatives*, *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, Vol. 17, No. 2, pp. 171–186.
- [10] Mahfuz Ashraf M., Razzaque M.A., Liaw S.T., Ray P.K., Hasan M.R. (2018), *Social Business as an Entrepreneurship Model in Emerging Economy: Systematic Review and Case Study*, *Management Decision*, Vol. 57, No. 5, pp. 1145–1161.
- [11] Miller D., Le Breton-Miller I. (2017), *Underdog Entrepreneurs: A Model of Challenge-based Entrepreneurship*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 41, No. 1, pp. 7–17.
- [12] Morgan J., Sisak D. (2016), *Aspiring to Succeed: A Model of Entrepreneurship and Fear of Failure*, *Journal of Business Venturing*, Vol. 31, No. 1, pp. 1–21.
- [13] Neumark D., Reed D. (2004), *Employment Relationships in the New Economy*, *Labour Economics*, Vol. 11, No. 1, pp. 1–31.
- [14] Parlament Europejski i Rada Parlamentu Europejskiego z dnia 18 grudnia 2006/962/WE – *Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie*.
- [15] Rubin M. (2012), *Working-class Students Need More Friends at University: A Cautionary Note for Australia's Higher Education Equity Initiative*, *Higher Education Research & Development*, Vol. 31, No. 3, pp. 431–433.
- [16] Skonieczny J. (2019), *Twórczość jako fundament strategii organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- [17] Srikanthan G., Dalrymple J.F. (2002), *Developing a Holistic Model for Quality in Higher Education*, *Quality in Higher Education*, Vol. 8, No. 3, pp. 215–224.
- [18] Srikanthan G., Dalrymple J. (2004), *A Synthesis of a Quality Management Model for Education in Universities*, *International Journal of Educational Management*, Vol. 18, No. 4, pp. 266–279.
- [19] Spychała M., Szafranski M., Graczyk-Kucharska M., Goliński M. (2017), *The Method of Designing Reference Models of Workstations*, *Proceedings of the 18th European Conference on Knowledge Management, European Conference on Knowledge Management, University of Catalonia*

- Barcelona, Spain, Academic Conferences International Limited, pp. 930–939.
- [20] Szafranski M., Golinski M., Simi H. (2017a), *The Acceleration of Development of Transversal Competences*, Centria University of Applied Sciences, Finland.
- [21] Szafranski M., Graczyk-Kucharska M., Więcek-Janka E., Lewandowska I. i inni (2017b), *The Models of Processes of Developing Transversal Skills in Practical Training*, <http://www.atcerasmus.eu/>, access date: 20.09.2019.
- [22] Szafranski M. (2019), *Threefold Nature of Competences in Enterprise Management: A Qualitative Model*, Proceedings of the 20th European Conference on Knowledge Management, Vol. 2, Universidade Europeia de Lisboa, Lisbon, Portugal, pp. 1006–1015.
- [23] Tadeusiewicz R. (1998), *Elementarne wprowadzenie do techniki sieci neuronowych z przykładowymi programami*, Akademicka Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- [24] *The Report IO5 The Models of Processes of Developing Transversal Skills in Practical Training* (2017), <http://www.awt.org.pl/wp-content/uploads/2017/04/IO5-The-models-of-processes-of-developing-transversal-skills-in-practical-training-2.pdf>, access date: 12.01.2020.
- [25] *The Report IO6 A set of Results of Processes' Models Testing* (2018), <http://www.awt.org.pl/wp-content/uploads/2018/09/VER-2-Report-IO6-with-Attachment-18.01.18-ENG.pdf>, access date: 12.01.2020.
- [26] Wach K. (2015), *Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego: przegląd literatury*, „Przedsiębiorczość-Edukacja”, Nr 11, s. 24–36.
- [27] Wang C., Wang N., Yang J. (2012), *A Unified Model of Entrepreneurship Dynamics*, „Journal of Financial Economics”, Vol. 106, No. 1, pp. 1–23.
- [28] Zahra S.A., Sapienza H.J., Davidsson P. (2006), *Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*, „Journal of Management Studies”, Vol. 43, No. 4, pp. 917–955.

Development of Entrepreneurship Competence in the Process of Practical Training of University Students

Summary

Transversal competences are defined as a set of knowledge, skills and attitude needed at various workstations in different professions. This includes among others: entrepreneurship, teamwork, creativity or communication. These transversal competences are more frequently indicated by entrepreneurs as key competences needed in various countries on their labour market. The research hypotheses, which are defined in this research paper, refer to entrepreneurship and other, chosen associated transversal competences. Mathematical models have been designed with multiple regression and neural networks and have been based on the analysis of data collected in four countries of the European Union: Poland, Finland, Slovakia and Slovenia. The research results and designed model prove that when the entrepreneurship competence is accelerated at the same time the competences of creativity, teamwork and communication are developed.

Keywords

transversal competences, competences in new economy, ANN, competence management

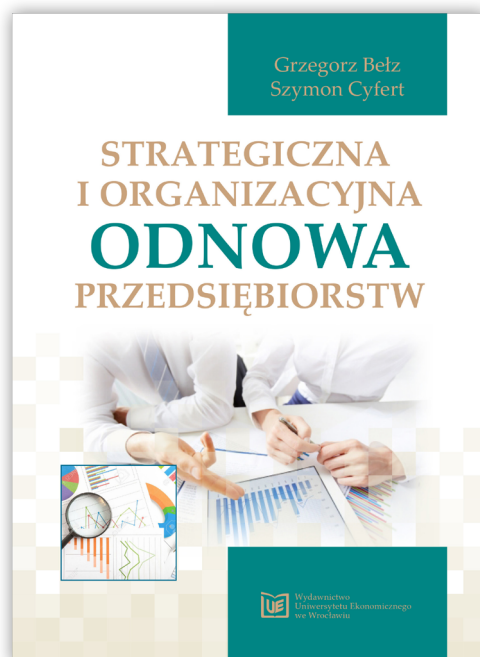
STRATEGICZNA I ORGANIZACYJNA ODNOWA PRZEDSIĘBIORSTW GRZEGORZ BEŁZ, SZYMON CYFERT

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017

Czym jest odnowa organizacyjna i czym różni się od odnowy strategicznej? W jaki sposób na tle wielu publikacji dokonać spójnej, relatywnie jednorodnej konceptualizacji odnowy strategicznej i organizacyjnej? Jak zobrazować procesy odnowy na kanwie modelu biznesu? W jaki sposób przebiegają procesy odnowy w organizacjach w Polsce i które z nich dominują? Książka prof. Grzegorza Bełza i prof. Szymona Cyferta pt. „Strategiczna i organizacyjna odnowa przedsiębiorstw” (Wydawnictwo

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2017, ss. 184, ISBN 978–83–7695–703–6) odpowiada na te i wiele innych pytań. Jest pracą wartościową i prawdopodobnie pierwszą w Polsce, która nie tylko gruntownie przedstawia teoretyczną perspektywę odnowy w przedsiębiorstwach, ale też empirycznie sprawdza wyłonioną koncepcję modelu procesów odnowy organizacyjnej i strategicznej.

Praca przedstawia wnioski z badań dotyczące tego, w jaki sposób organizacje w Polsce dokonują wyboru



modelu odnowy, jakie kryteria uznają za ważne, co determinuje skuteczność przeprowadzenia odnowy, a także w jakim stopniu odnowa strategii przekłada się na odnowę całej organizacji. Stąd czyta się ją z ciekawością.

Książka składa się z pięciu rozdziałów, zakończenia, bogatego wykazu literatury oraz załączników. Jej struktura jest typowa dla prac sprawdzających teorię, wykorzystujących ilościowe metody badawcze: pierwsze trzy rozdziały są teoretyczne, rozdział czwarty prezentuje wyniki badań, a rozdział piąty przedstawia autorską koncepcję modelu procesów odnowy na podstawie przeprowadzonych dogłębnych badań ilościowych.

Głównym naukowym celem monografii jest opracowanie koncepcyjnego modelu odnowy strategicznej i organizacyjnej przedsiębiorstw w Polsce w oparciu o przegląd koncepcji literaturowych i szeroko zakrojone badania empiryczne przeprowadzone na obszernej próbie badawczej (ankiety skierowane do niemal pięciuset przedsiębiorstw, a także prezentacja egzemplifikacji procesów odnowy w wybranych firmach).

Tak sformułowany cel należy uznać za ambitny i trudny do zrealizowania. Wielowymiarowe procesy odnowy w wymiarze strategicznym oraz całej organizacji stanowią wyzwanie dla ich teoretycznego uporządkowania i empirycznego zbadania, stąd trudno rozważyć się tematykę odnowy w całościowym ujęciu. O ile badanie odrębnych konstruktów i opisujących je zmiennych na poziomie organizacyjnym jest w literaturze nauk o zarządzaniu sprawdzonym podejściem badawczym, o tyle analizowanie kompleksowych zjawisk stanowiących przeplatające się procesy dotyczące konstruktów występujących w organizacjach o różnym natężeniu, na różnych poziomach i obszarach funkcjonowania, jest dużym wyzwaniem. Zarówno część teoretyczna książki, jak i przedstawione badania empiryczne wskazują, że Autorzy poradzili sobie z tym celem.

Opisywana w niniejszej recenzji przeze mnie książka może zostać uznana za nowatorską, właśnie poprzez gruntowne zobrazowanie i empiryczne sprawdzenie procesów odnowy dokonujących się w przedsiębiorstwach, co może przyczynić się do rozwoju badań prowadzonych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Podejmuje bowiem udaną próbę wyłonienia koncepcji modelu całościowej odnowy przedsiębiorstwa, wskazując jednocześnie na istotę odnowy strategicznej, długofalowej. W szczególności na uwagę zasługuje empiryczna weryfikacja teorii oraz wyłonienie na tej podstawie autorskiej koncepcji odnowy.

Jednym z ważniejszych zadań współczesnego zarządzania strategicznego jest poszukiwanie źródeł tworzenia wartości w długim okresie czasu. Stąd w mojej ocenie podjęcie problematyki odnowy, a odnowy strategicznej w szczególności, jest włączeniem się w to naukowe i cenne poznawczo poszukiwanie. Organizacje, które latami tkwią w tym samym modelu biznesu, napotykają trudności w radzeniu sobie z kryzysami, z cyklami koniunkturalnymi, ogólnie rzecz biorąc z niepewnością. Niniejsza monografia wskazuje, że z wykorzystaniem prostych narzędzi zarządzania strategicznego i projektowania strategii normatywnych na poziomie biznesu można zaplanować i przeprowadzić odnowę strategiczną i organizacyjną, która stanie się źródłem wartości dla przedsiębiorstw. Książka trafnie przekonuje, że w połączeniu z ustawiczną analizą sygnałów płynących z otoczenia, odpowiednim projektem organizacyjnym ożywiającym procesy innowacyjności oraz elastycznym definiowaniem wartości dla najważniejszych interesariuszy organizacje są w stanie radzić sobie z niepewnością i przeciwstawiać się rutynizacji, a w rezultacie tworzyć wartość w długim okresie czasu.

Warto zauważyć, że recenzowana monografia jest też odpowiedzią na obecne w aktualnej literaturze przedmiotu



sugestie badań nad procesami odnowy przedsiębiorstw. W szczególności praca w dużej mierze próbuje odpowiedzieć na pytania dotyczące kryteriów wyboru modeli procesów odnowy, przesłanek procesów odnowy, determinant skuteczności wdrażania procesów odnowy, a także definiuje kluczowe obszary w procesach odnowy.

Synteza najnowszej wiedzy w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, szczególnie w obszarze odnowy i zmiany strategicznej, interesujące poznawczo badania oraz propozycja empirycznie wyłonionych wymiarów odnowy organizacyjnej powiązanej z sukcesem organizacji to atuty, które powodują, że niniejsza książka może stanowić punkt wyjścia do przyszłych zamierzeń badawczych podejmowanych przez przedstawicieli nauki prowadzących badania nad problematyką ciągłego

doskonalenia, zmian strategicznych oraz ogólnie zarządzania strategicznego, a także być źródłem rekomendacji dla kadry zarządzającej.

Należy nadmienić, że książka w roku 2019 otrzymała nagrodę Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN w konkursie na najlepsze prace naukowe.

Życząc wszystkim inspirującej lektury, serdecznie ją polecam!

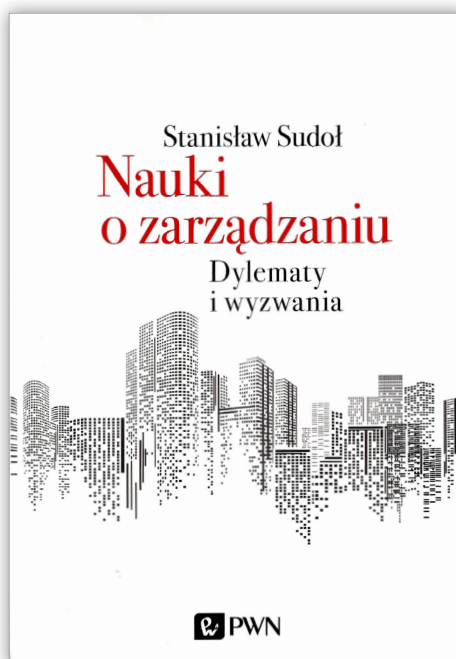
Opracowanie:

prof. dr hab. Wojciech Dyduch
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Kolegium Zarządzania
e-mail: wojciech.dyduch@ue.katowice.pl

NAUKI O ZARZĄDZANIU. DYLEMATY I WYZWANIA

STANISŁAW SUDOŁ

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019



Ulubioną maksymą Profesora Stanisława Sudół, na którą często powołuje się w swoich wystąpieniach, jest powiedzenie „zwięzłość jest siostrą talentu”. Wierny tej maksymie Autor dał czytelnikom książkę, której walorami oprócz zwięzłości jest prostota, logika i otwartość wyводу. W 17 krótkich rozdziałach Stanisław Sudół wyjaśnił i sprecyzował podstawowe pojęcia z zakresu zarządzania, określił treść, granice, strukturę i najważniejsze twierdzenia tej dyscypliny.

W sposób wyważony, ale niezamykający dyskusji, Stanisław Sudół wyjaśnił nieporozumienia, rozstrzygnął wątpliwości i odparł zarzuty stawiane naukom o zarządzaniu przez przedstawicieli innych dyscyplin. Jednym z nieporozumień związanych z dyscypliną jest nadużywanie określenia „zarządzanie”, nagminne posługiwanie się takimi bezsensownymi określeniami, jak: zarządzanie przyszłością, zarządzanie niepewnością czy zarządzanie wartościami. Precyzja w formułowaniu pojęć jest, zdaniem Autora,

drogą do budowania tożsamości i granic nauk o zarządzaniu. Dużo miejsca Autor poświęcił udowodnieniu naukowego charakteru dyscypliny, omawiając jej paradygmaty, twierdzenia i metody badań.

Przy okazji rozważań nad rozwojem i dokonaniach nauk o zarządzaniu Stanisław Sudoł pokazał badawcze i publikacyjne osiągnięcia polskiego środowiska, z którym od kilkudziesięciu lat był związany jako aktywny badacz i wychowawca kolejnych pokoleń polskich badaczy.

Książka „Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania” jest obowiązkową lekturą dla przedstawicieli środowiska nauk o zarządzaniu. Młodzi pracownicy nauki znajdą

w niej kompendium wiedzy o dyscyplinie oraz możliwość zrozumienia perspektywy i ograniczeń swojego rozwoju naukowego, starsi reprezentanci środowiska znajdą w tej książce możliwość dyskusji na temat kluczowych problemów uprawianej przez nich dyscypliny.

Opracowanie:

prof. dr hab. Maria Romanowska
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
Instytut Nauk o Zarządzaniu
e-mail: mroman@sgh.waw.pl

POŻEGNANIE PROFESORA DRA HAB. STANISŁAWA SUDOŁA, DRA H.C. UNIWERSYTETU MIKOŁAJA KOPERNIKA W TORUNIU, HONOROWEGO CZŁONKA KOMITETU NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK¹

W imieniu członków Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk oraz środowiska naukowego związanego z naukami o zarządzaniu i jakości chciałbym pożegnać Pana Profesora dra hab. dra h.c. Stanisława Sudoła.

Wiadomość o śmierci Pana Profesora Stanisława Sudoła, nestora nauk o zarządzaniu, przyjęliśmy w środowisku z wielkim smutkiem. W pamięci – jak żywe – mamy niedawne, ostatnie spotkanie z Profesorem na posiedzeniu Komitetu w dniu 17 grudnia 2019 roku, gdy Pan Profesor z ogromną radością i dumą zaprezentował nam świeżo wydaną przez Wydawnictwo Naukowe PWN swoją książkę pt. *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania*, którą w rozmowie traktował i wskazywał jako swoiste Jego przesłanie i testament naukowy.

Profesor Stanisław Sudoł był wytrwałym orędownikiem samodzielności nauk o zarządzaniu jako dziedziny naukowej. Wskazał na to mocno w swojej ostatniej książce. Osobiście chyłę czoła przed wspaniałymi osiągnięciami zawodowymi Pana Profesora. Jako środowisko podkreślamy istotnie wzbogacające i rozwijające dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości publikacje, przemyślenia i pomysły Pana Profesora, które z całym przekonaniem serwuje nam również w swojej ostatniej pracy. Jako środowisko traktujemy je z poważaniem i szacunkiem dla jego Twórcy.

Odejście Profesora, Wielkiego Mistrza, Wspaniałego Nauczyciela i Wychowawcy oraz Niestrudzonego Przyjaciela, który czasami – jak ojciec – był srogi w ocenie, ale nigdy nie pozostawił potrzebującego w potrzebie, lecz każdemu starał się w miarę swoich możliwości pomóc,

stanowi niepowetowaną stratą dla całego środowiska naukowego w Polsce. Wiele osób zawdzięcza Profesorowi Stanisławowi Sudołowi inspirację i pomoc. Wiele cieszyło się Jego przyjaźnią czy dowodami sympatii i wsparcia dla swoich poczynąń naukowych. Tym bardziej jest to wielka dla nas strata.

Śmierć człowieka skłania do refleksji nad życiem i przemijaniem, do refleksji o pasji zawodowej i przeznaczeniu, refleksji o służbie i pomaganiu innym ludziom. Śmierć Profesora Stanisława Sudoła, Człowieka szlachetnego serca do refleksji tej skłania nas w szczególności.

Życie naukowe Profesora Stanisława Sudoła, choć niepozbawione w pewnym okresie przeciwności i przeszkód, które poprzez głębokość, śmiałość i innowacyjność głoszonych poglądów pokonał, cechowała przede wszystkim prawość, pracowitość i bezkompromisowość, przekuwające się w skuteczne zarażanie swoją pasją naukowca młodych pokoleń pracowników naukowo-dydaktycznych. Owoce tego działania w naukach o zarządzaniu i jakości spotykamy dziś na każdym kroku. Spora liczba wypromowanych doktorów, liczna rzesza wspartych Jego mądrością doktorów habilitowanych czy sumujących ów wysiłek naukowy liczba profesorów zwyczajnych. Wszystko to czyni z Jego życia wspaniały przykład Nauczyciela, Wychowawcy i Mistrza. W nauce nie było to takie proste i łatwe. Niewielu to potrafi.

Otwartość Profesora Stanisława Sudoła na świat i ludzi czyniła z niego osobę potrafiącą szybko dostrzec tkwiące w ludziach talenty, które następnie skutecznie i niekoniunkturalnie wspierał. Czynił to skutecznie także



jako wieloletni członek, przewodniczący i wiceprzewodniczący Sekcji Nauk Ekonomicznych w Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów, gdzie jako recenzent i opiniodawca w postępowaniach awansowych miał istotny wpływ na jakość i tempo rozwoju kadr naukowych w dyscyplinie ekonomia i finanse oraz dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Osoba Pana Profesora Stanisława Sudoła nie tylko wielu z nas łączyła, łączy, ale i nadal będzie łączyć. Łączyć będzie pokolenia ludzi nauki, kolejnych przedstawicieli nauk o zarządzaniu i jakości we wspólnym działaniu na rzecz doskonalenia tej dyscypliny nauki.

Profesor Stanisław Sudoł – jako prawdziwy, z krwi i kości naukowiec – stworzył swoją pracę szkołę naukową, która powszechnie jest znana pod nazwą Toruńskiej Szkoły Zarządzania. Był jej niekwestionowanym liderem i autorytetem. Jego następcy poprzez swoją działalność sławią ową Szkołę, przypominając tym samym Osobę jej Twórcy, osobę Profesora Stanisława Sudoła. To piękne dokonanie, które Profesor Stanisław Sudoł pozostawia po sobie. Stanowi ono jednocześnie przesłanie oraz wielkie wyzwanie na przyszłość, nie tylko dotyczące jego wychowanków. To właśnie dzięki Panu Profesorowi Stanisławowi Sudołowi idee Toruńskiej Szkoły Zarządzania, zaszczerpięte w środowisku polskich nauk o zarządzaniu i jakości, są ciągle żywe, kontynuowane i rozwijane przez grono znakomych wychowanków i współpracowników z wielu polskich ośrodków naukowych.

Profesor Stanisław Sudoł pozostanie w pamięci środowiska jako osoba zawsze chętna i skora do dyskusji, zawsze do niej dobrze przygotowana. Profesor na bieżąco śledził to co w naszych naukach się działo, co pojawiło się nowego i w tych dyskusjach tę nową wiedzę wykorzystywał. Znakiem rozpoznawczym Profesora, gdy zabierał głos w dyskusji, było korzystanie z kwadratowych małych karteczek, na których miał przygotowane główne elementy tematów, które chciał w jej ramach poruszyć. Zawsze powtarzał, że to porządkuje Jego myśli, nie pozwala zbacać z tematu i ułatwia Mu merytoryczne wystąpienie. Takim Go pamiętamy.

Pragnę podkreślić, że Pan Profesor Stanisław Sudoł był autorem pionierskich prac naukowych z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem oraz metodologicznych podstaw nauk o zarządzaniu i jakości. Szczególnie warto przypomnieć drugi nurt Jego prac, którego syntezę znajdujemy w Jego ostatniej pracy, poprzez którą Pan Profesor wywiera znaczny wpływ na współczesny kształt i rozwój naszych nauk.

Profesor Stanisław Sudoł to wybitna postać świata polskiej nauki. Trudno nie zgodzić się z faktem, iż dorobek naukowy Pana Profesora, wyznacza – jak kamienie milowe – drogę rozwoju współczesnych polskich nauk o zarządzaniu i jakości.

Należy podkreślić również zasługi Profesora Stanisława Sudoła na polu krajowych działań środowiskowych. Profesor Stanisław Sudoł – obok wielu innych działań, prowadzonych także do ostatniej chwili – był jednym z inicjatorów powołania do życia dyscypliny nauki o zarządzaniu, a także w Polskiej Akademii Nauk, działającego do chwili

obecnej Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania, w którym to Komitecie, jako pierwszy demokratycznie wybrany, pełnił w latach 1990–1992 funkcję jego przewodniczącego. Misję Komitetu – z sukcesami – przez całe swoje pracowite życie, wyniki prowadzonych prac badawczych realizował i upowszechniał w środowisku naukowym, a także silnie w praktyce gospodarczej. Za prowadzoną działalność środowisko uhonorowało Go godnością i statusem Honorowego Członka Komitetu oraz Medalem Tadeusza Kotarbińskiego.

Profesor Stanisław Sudoł do ostatnich chwil swego pracowitego i owocnego życia uczestniczył aktywnie w pracach środowiska, biorąc udział w licznych konferencjach naukowych, gdzie swoim doświadczeniem wspierał młodych adeptów nauki. Środowisko bardzo pozytywnie odbierało tę Jego aktywność. Była to istotna potrzeba Profesora bycia w środowisku i ze środowiskiem. Jesteśmy za to Panu Profesorowi ogromnie wdzięczni.

Dzieła naukowe Profesora Stanisława Sudoła, stanowiąc fundament nauk o zarządzaniu i jakości, znajdują trwałe i znaczące miejsce w polskiej nauce, wskazując równocześnie, że nauka ma służyć i być powiązana z potrzebami praktyki gospodarczej.

W pamięci środowiska Profesor Stanisław Sudoł pozostanie jako znakomity uczony, który wniósł merytorycznie i organizacyjnie ogromny wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości w Polsce, a także w wychowanie licznych pokoleń ludzi nauki oraz w aktywne szerzenie w społeczeństwie wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania.

Żegnając Profesora Stanisława Sudoła, jestem w pełni przekonany, że Profesor pozostanie w naszej pamięci i pamięci środowiska jako wzór Uczzonego, Mistrza i Nauczyciela, osoby cieszącej się powszechnym i zasłużonym szacunkiem, jako wzór światłego i świadomego swej misji Naukowca.

Pan Profesor swym niespodziewanym odejściem spowodował w środowisku ogromną pustkę. Odszedł bowiem od nas człowiek szlachetnego serca i prawego charakteru. Dużo czasu upłynie, gdy oswoimy się z tą myślą, a także z myślą, że musimy radzić sobie sami i nie mamy się do kogo zwrócić o mądrą radę i pomoc. Niech dla nas pocieszeniem będzie swoiste „*non omnis moriar*”, które odnajdujemy w Jego wychowankach i Jego dziełach.

Na zakończenie pragnę powiedzieć, że mimo przeciwności losu i trudów życiowych, Profesor spędził swoje życie pięknie, pracowicie i bezkompromisowo. Żegnając Profesora, mówię Cześć Pana Pamięci.

Opracowanie:
prof. dr hab. Bogdan Nogalski
Honorowy Przewodniczący
Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN

Przypis

- 1) Szerzej nt. sylwetki Profesora Stanisława Sudoła z okazji Jubileuszu 90 urodzin patrz Przegląd Organizacji 2018, Nr 1, s. 64-65.

PROFESOR STANISŁAW SUDOŁ — WSPOMNIENIA ŚRODOWISKA NAUKOWEGO



Koleżanki i Koledzy, Czytelnicy Przeglądu Organizacji

W dniu 7 lutego 2020 roku pożegnaliśmy Śp. Profesora Stanisława Sudoła, wieloletniego członka Komitetu Naukowego Organizacji i Zarządzania, Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego. W uroczystościach pogrzebowych uczestniczyli: rodzina, przyjaciele, koledzy, współpracownicy, uczniowie, władze uczelni, w których Profesor pracował, władze KNOiZ, TNOiK, PTE, w których działał i pełnił zaszczytne funkcje. Na pogrzeb przybili ekonomiści i przedstawiciele nauk o zarządzaniu z całej Polski. W podniosłej chwili pożegnania wypowiedziano wiele serdecznych słów pod adresem Profesora – Przyjaciela, Dydaktyka, Badacza, Mentora, Organizatora Nauki. Panuje przeświadczenie, że miejsce po odchodzącym człowieku długo nie pozostaje puste. Myślę, że w przypadku Profesora S. Sudoła będzie inaczej. Jego miejsce zarówno w życiu rodziny, jak i w wymiarze społecznym i naukowym pozostanie niezapełnione. Będziemy go wspominać i podawać jako przykład.

Poniżej zamieszczamy krótkie refleksje na temat Osoby Profesora, które zostały wywołane w najbliższym otoczeniu w chwili uzyskania wiadomości o Jego śmierci. Wspomnienia tych, osób, które miały okazję zetknąć się z działalnością Profesora w życiu

zawodowym i prywatnym. Drukujemy je w kolejności, w jakiej napływały do Redakcji.

Ewa Bojar

Prof. dr hab. Bogdan Nogalski

W wiadomość o śmierci Pana Profesora Stanisława Sudoła dr h.c. UMK w Toruniu, Prawego i Niezwykłego Uczzonego, a także Wspaniałego Człowieka, mocno mną wstrząsnęła. Wstrząsnęła tym bardziej, że nie dalej jak trzy dni przed tym smutnym wydarzeniem rozmawiałem z Panem Profesorem osobiście. Przebywał wówczas już w szpitalu, lecz w trakcie rozmowy tryskał optymizmem i snuł nowe plany naukowe. Co najwyżej, w trakcie rozmowy, delikatnie wspominał i uskarżał się – przez dokuczliwość biodra – na kłopoty z poruszaniem się.

Rozmawialiśmy o wielu sprawach, a zwłaszcza o książce Pana Profesora, która ukazała się pod koniec 2019 roku. Profesor był aktywny naukowo do końca swoich dni. Na tle tej publikacji wymieniliśmy poglądy co do kierunku rozwoju naszej dyscypliny. Rozmowę zakończyłem



z pełnym przekonaniem o możliwym następnym bliskim i osobistym spotkaniu z Panem Profesorem.

Ta smutna, a zarazem tragiczna wiadomość spowodowała u mnie natychmiastową i swoistą refleksję, że znowu w ramach upływającej dekady – w której jako środowisko straciliśmy wielu wybitnych Przyjaciół, Mentorów, Promotorów, Nauczycieli, Naukowców, że wspomnę profesorów: J. Boronia, A. Czermińskiego, B. Hausa, J. Kurnala czy J. Trzcieńskiego, a także prof. prof. R. Krupskiego, A. Zawislaka, Z. Mikołajczyk, W.M. Grudzewskiego, J. Teczek czy I.K. Hejduk – że tracimy kolejnego wybitnego Luminarza nauk o zarządzaniu, Nestora tych nauk, a zarazem Twórcę Toruńskiej Szkoły Zarządzania, szkoły naukowej oryginalnej i ważnej dla rozwoju polskich nauk o zarządzaniu i jakości.

Odebrałem odejście Pana Profesora jako bardzo trudną i wymowną chwilę dla środowiska, chwilę nakazującą refleksję nad kruchością życia i określaniem priorytetów działania, a także – w przypadku Profesora Stanisława Sudoła – nad jego dokonaniem i wynikającymi z nich przekazami dla społeczności akademickiej reprezentującej naukę o zarządzaniu.

W swoich myślach w tej smutnej chwili Osobę Pana Profesora i jego zasługi dla rozwoju polskiej nauki, w tym przede wszystkim dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, odnajduję w Jego wychowankach i Jego dziełach zgodnie z maksymą „non omnis moriar”.

Bogdan Nogalski

Prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka

Wiadomość o odejściu od nas Pana Profesora Stanisława Sudoła była dla mnie wielkim zaskoczeniem. Tym bardziej, że niedawno długo rozmawialiśmy podczas przerwy na spotkaniu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN w Warszawie. Kolejny raz zostałem zaskoczony doskonałą pamięcią Pana Profesora. Wspominał postulaty usamodzielnienia nauk o zarządzaniu jako dziedziny nauki, które przedstawiał w wystąpieniu plenarnym na IV Kongresie Nauk o Zarządzaniu w Warszawie.

Z Panem Profesorem Stanisławem Sudołem spotykałem się głównie na komisjach naukowych, konferencjach i kongresach. Był człowiekiem o wielkim sercu, życzliwym, sprawiedliwym, uczynnym, starającym się nieść pomoc naukową wszystkim, którzy się do Niego zwracali. Był też oddanym społecznikiem. W Towarzystwie Naukowym Organizacji i Kierownictwa pomagał radą i doświadczeniem podczas spotkań Głównej Rady Naukowej TNOiK, której w pewnym okresie był członkiem.

W środowisku naukowym był osobą niezwykle cenioną i poważaną. Był mentorem naukowym dla wielu młodych ludzi nauki. Jego odejście jest wielką stratą dla dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

Cześć Jego Pamięci.

Leszek Kiełtyka

Prof. dr hab. Elżbieta Skrzypek

Świat nauki żegna Pana Profesora Stanisława Sudoła, który był Osobowością w pełni tego słowa znaczeniu. Cechował Go wielki szacunek do ludzi, szanował rozmówcę, a przede wszystkim potrafił słuchać, był przewodnikiem i całym sercem służył ludziom. Był człowiekiem głębokiej wiedzy i duchowej kultury, służył ze wszystkich sił rozwojowi i jedności środowiska naukowego. Cechowała Go mądrość życiowa, wielka pracowitość i konsekwencja w działaniu. Umiał zjednywać sobie ludzi. Cenił etykę i moralność. Żywo zainteresowany był wydarzeniami naukowymi poświęconymi szeroko rozumianej problematyce zarządzania w kraju i na świecie, w tym także międzynarodowymi konferencjami poświęconymi problematyce jakości, w kilku konferencjach, które odbywały się w Kazimierzu, Pan Profesor brał udział.

Jego wystąpienia przyjmowane były zawsze z wielkim zainteresowaniem i uwagą, wszak swoją wiedzą i doświadczeniem dzielił się ze słuchaczami nestor polskiej nauki o zarządzaniu. Pan Profesor brał udział w obchodach 40-lecia Wydziału Ekonomicznego UMCS w Lublinie.

Posiada w dorobku prace, które wzbogaciły w sposób znaczący dorobek polskiej nauki w zakresie zarządzania. Starał się poprzez swoje prace nadawać najbardziej odpowiedni kształt nauce o zarządzaniu. Prace Pana Profesora powiększają dorobek teoretyczny dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Jasność wywodu i logika zaprezentowana w pracach nadaje także im aplikacyjny charakter. Podczas spotkań na posiedzeniach Komitetu Nauk o Zarządzaniu PAN przez trzy kadencje miałam możliwość częstego spotykania się i rozmów z Panem Profesorem, którego głos był zawsze ważny i doceniany przez członków Komitetu. Pan Profesor, pomimo swoich problemów zdrowotnych, był obecny prawie na wszystkich posiedzeniach PAN. Zawsze życzliwy, cierpliwy, słuchający, zainteresowany i ludzki. Żegnamy Profesora, który szanował ludzi, cenił życie rodzinne, był prawym, pracowitym i oddanym nauce oraz ludziom. Jest dla nas i następnych pokoleń wzorem godnym do naśladowania.

„Bywają w dziejach historii postacie, wobec których nie można przejść obojętnie. To ludzie nieprzeciętni. Z racji poglądów lub działań, takich jak oni świat nie uznaje ich za swych bohaterów. A oni godzą się „iść bez oklasków świata (...). Sami o sławę i chwałę nie zabiegają”.

Ze wstępu do książki Mileny Kindziuk „Kardynał Józef Glemp. Ostatni taki Prymas”, Świat Książki, Warszawa, 2010, s. 9.

Elżbieta Skrzypek

Prof. dr hab. Marian Gorynia

Moje kontakty z Panem Profesorem Stanisławem Sudołem nie były zbyt częste, ale były za to bardzo sympatyczne, koleżeńskie, po prostu miłe. Choć dzieliła nas różnica wieku – około 1,5 pokolenia, to Pan Profesor nigdy nie dawał tego odczuć. Moje poczucie dystansu w stosunku

do Pana Profesora była zawsze bardzo mała. Traktował mnie jak młodszego kolegę po fachu, mimo że w czasie, gdy ja wybierałem jako student seminarium magisterskie na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, on uzyskał już tytuł profesora nadzwyczajnego (1978 rok). Wymiany myśli i opinii z Panem Profesorem czy to na konferencjach, czy przy okazji recenzowania dorobku dla Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów zawsze były merytoryczne, przepełnione szacunkiem dla rozmówcy, cechowały się wielką klasą. Jestem niezwykle dumny z tego, że jeszcze niedawno miałem przyjemność ściśle współpracować z Panem Profesorem Stanisławem Sudołem jako redaktor książki pt. *Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność. Relacje do innych nauk. Problemy klasyfikacyjne*, wydanej przez Polską Akademię Nauk w 2019 roku. Pan Profesor jest autorem rozdziału zamieszczonego w tej książce zatytułowanego *Nauki o zarządzaniu. Pojęcie zarządzania, zakres i granice nauk o zarządzaniu, ich miejsce w klasyfikacji nauk oraz subdyscypliny*. Gdy spotkałem Pana Profesora Sudoła na X Kongresie Ekonomistów Polskich w Warszawie w dniach 28–29 listopada 2019 roku nie wiedziałem, że rozmawiamy ostatni raz.

Marian Gorynia

Prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz

Z wielkim żalem i smutkiem przyjęliśmy informację o odejściu od nas Śp. Pana Profesora Stanisława Sudoła. Prawdziwego uczzonego i wspańiałego człowieka. Będzie nam brakowało Jego mądrości i życzliwości. Pan Profesor przez szereg lat był związany z Poznaniem i naszą Uczelnią. Tutaj rozpoczynał swoją przygodę z nauką. Zawsze chętnie wracał we wspomnieniach do tego okresu. W poznańskim środowisku był osobą niezwykle cenioną i poważaną. Miał i mieć będzie wśród nas swoje dostojne miejsce.

Kazimierz Krzakiewicz

Dr Stanisław Rakowicz

Wspominam przyjaciela – znakomitego organizatora. Bliżej poznałem Profesora, gdy w 1970 roku znalazł pracę na UMK. To Jemu w dużej mierze zawdzięcza Wydział swój ogromny rozwój i czołową pozycję w Polsce. Zawsze dbał o związek nauk zarządzania z praktyką. Namówił mnie jako dyrektora ELANY, by być wykładowcą. Był recenzentem mojej rozprawy doktorskiej. Profesor był motorem zmian profilu i programów kształcenia po 1990 roku na naszym Wydziale.

Bardzo ciepło wspominam pobyty w Jego domu w Radości. Gdy spędzaliśmy ostatnią Wigilię na Wydziale, nic nie wskazywało, że widzieliśmy się ostatni raz. Wielka szkoda i wielki żal.

Stanisław Rakowicz

Dr hab. inż. Joachim Foltys, profesor uczelni

Z Profesorem miałem dwa razy kontakt: pierwszy w ramach ORGAMSZ-u na seminarium, a za drugim zostałem zaproszony do domu Profesora dla przedyskutowania moich rozważań naukowych i aplikacyjnych. Obydwa spotkania pamiętam do dzisiaj, były przesympatyczne i bardzo dla mnie twórcze.

Profesor pozostanie w mojej pamięci jako bardzo otwarty, mądry i bardzo, bardzo życzliwy człowiek.

Cześć Jego Pamięci.

Joachim Foltys

Prof. dr hab. Marek Jacek Stankiewicz

Znałem Profesora Stanisława Sudoła prawie pół wieku. Całe życie był wzorem rzetelnego uczzonego, podejmującego ważne, aktualne, a nawet antycypowane problemy badawcze. Wzorem uczzonego i Nauczyciela przez duże N, bardzo życzliwego, ale zarazem wymagającego wiele od współpracowników, z tym że najwięcej zawsze od Siebie. Z żalem myślę, że to chyba już jeden z ostatnich nauczycieli akademickich i badaczy traktujących swą pracę jako zobowiązującą misję. Pozostanie na zawsze w mojej pamięci jako Wspaniały, Mądry, Społegliwy Mentor i Przyjaciel.

Marek Jacek Stankiewicz

Prof. dr hab. Maria Nowicka-Skowron

Pana Profesora Stanisława Sudoła poznałam w latach osiemdziesiątych. Dyskusja z Panem Profesorem zawsze wzbudzała refleksje i inspiracje naukowe. Jego Osoba emanowała dojrzałością intelektualną. Wyróżniały Go serdeczne relacje z pracownikami nauki, zwłaszcza młodymi poszukującymi autorytetów naukowych dla własnej przestrzeni oraz oczekującymi słów akceptacji dla dokonywanego wyboru strategii naukowych. Korzystaliśmy z szansy losu, przeznaczonej dla nas – grupy osób, która mogła dzielić się z Panem Profesorem własnymi osiągnięciami, ale mogła również prosić o odpowiedzi na wiele pytań, przede wszystkim o kierunek naszej twórczości akademickiej. Pan Profesor Stanisław Sudoł na wielu spotkaniach z bardzo dużym zaangażowaniem podejmował każdy problem naukowy, inspirował nas do dalszych badań, ale również dzielił się z nami osobistymi wspomnieniami w swej karierze naukowej, zawsze wypowiadając się z życzliwością o ludziach, których spotkał na swej drodze życiowej. Osoba Pana Profesora Naukowca – Organizatora – kojarzy się nam z twórczą postawą aktywnego inspiratora rozwoju nauk o zarządzaniu, w zakresie których



dla konceptualizacji merytorycznej przeprowadził między innymi szerokie spektrum konsultacji ze środowiskiem akademickim, w tym z dziekanami Wydziałów Zarządzania wszystkich polskich uczelni. Bardzo duże zaangażowanie Pan Profesor wykazywał w działalności społecznej – szczególnie w bardzo bliskiej Mu organizacji – Towarzystwie Naukowym Organizacji i Kierownictwa, w którym miałam możliwość prowadzenia bezpośredniej współpracy. Spotkanie z Panem Profesorem Stanisławem Sudołem – zwłaszcza uroczystość 90-lecia urodzin – posiedzenia Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, konferencje to te szczególne chwile, w których czekaliśmy na słowa Przyjaciela – Naukowca – Dydaktyka – Wychowawcy. W grudniu otrzymałam Jego książkę pod tytułem „Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania”, co wzbudziło mój podziw i uznanie dla wybitnego autorytetu mistrza słowa teorii nauki. Będzie to dla mnie z pewnością cenna pamiątka na zawsze.

Wszystkie prace podejmowane przez Pana Profesora Stanisława Sudoła charakteryzują się głębią własnych koncepcji i przemyśleń, refleksją człowieka z otwartym sercem i umysłem.

Żegnam Pana, Panie Profesorze!

Maria Nowicka-Skowron

Dr hab. Zbigniew Dworzecki, profesor uczelni

O odejściu Profesora do „lepszego ze światów” dowiedziałem się następnego dnia. O czym wówczas pomyślałem, znając Go ponad 40 lat, jakie były pierwsze moje odczucia. Zaskoczenie, smutek, wdzięczność.

Zaskoczenie, gdyż nie miałem świadomości dynamiki choroby. Wszak jeszcze w połowie grudnia składaliśmy Mu na zebraniu Katedry Zarządzania gratulacje z okazji wydania Jego najnowszej książki pt. „Nauki o zarządzaniu – dylematy i wyzwania”, dyskutowaliśmy przygotowaną przez Niego koncepcję jubileuszowej konferencji naukowej z okazji 25-lecia Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie. Był jak zawsze pełen energii, zapału, optymizmu, weny twórczej. 6 stycznia 2020 roku składałem Mu życzenia zdrowia, pomyślności, wielu satysfakcji z okazji 92 urodzin. Nic nie wskazywało, że zbliża się kres Jego bogatego życia nawet wówczas, gdy trafił do szpitala i w rozmowach telefonicznych snuł plany opieki naukowej nad doktorantami, interesował się postępem prac nad planowaną konferencją jubileuszową. Jednak choroba była tym razem silniejsza od Jego woli.

Informacja o śmierci Profesora pogrążyła mnie w autentycznym smutku. Uświadomiłem sobie, jak wspaniałego Człowieka, Mentora, Naukowca zabrał nam los. Przebiegałem myślą wspólne chwile, liczne spotkania i te dawne sprzed lat i te najświeższe, gdy przejąłem po Nim kierowanie Katedrą Zarządzania w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie. Dotarło do mnie z całą mocą, co wniósł do

naszego spojrzenia na świat, na naukę zarządzania, jak silnie wpłynął na nasz rozwój, w jak bezpośredni i taktowny sposób to czynił.

Stąd przepełniony jestem głęboką wdzięcznością za Jego życzliwość, otwartość, inspiracje życiowe i zawodowe, klimat współpracy, który tworzył i wartości, które wyznawał i bezkompromisowo realizował. Był i pozostanie ważnym drogowskazem w moim życiu.

Zbigniew Dworzecki

Prof. dr hab. Maria Romanowska

Kiedy umiera bardzo sędziwy człowiek, wszyscy uważają takie zdarzenie za rzecz smutną, ale oczywistą. W przypadku śmierci Profesora Stanisława Sudoła Jego przyjaciele i współpracownicy byli autentycznie zaskoczeni. Wydało nam się nierealne, że ktoś zawsze obecny wśród nas i zawsze aktywny może odejść w ciągu kilku dni!

Profesor był dla nas symbolem witalności, siły duchowej, niezmordowanej pracowitości. Zawsze obecny na wszystkich środowiskowych konferencjach, na posiedzeniach Komitetu Nauk o Zarządzaniu PAN, zawsze pracujący nad nowym tekstem i gotów do dyskusji i pomocy młodszym kolegom w rozwoju naukowym. Podziwialiśmy, jak wspaniale radził sobie po śmierci Małżonki z trudami codziennego życia.

Profesor był nie tylko szanowanym uczonym, był Wspaniałym Człowiekiem, lubianym przez znajomych i kochanym przez przyjaciół. W dzisiejszych czasach odwaga niewiele kosztuje, ale w 60. XX w. latach, kiedy rozwijała się kariera naukowa Stanisława Sudoła, niezależność poglądów narażała człowieka na represje i Profesor też ich nie uniknął. Nigdy nie chował do nikogo urazy, zachowywał wdzięczność wobec ludzi, którzy pomogli mu w trudnym okresie życia. Profesor był człowiekiem wielkiej uczciwości i bardzo wymagającym, głównie wobec siebie. Wyrozumiały i życzliwy wobec innych, nikomu nie narzucał swoich poglądów. Miał opinię łagodnego recenzenta, cierpiał, kiedy musiał napisać negatywną opinię, wołał radzić i poprawiać, niż oceniać czyjeś wysiłki. Wobec swojej własnej twórczości był natomiast surowym krytykiem. Bardzo cenił przyjaźń i koleżeństwo, lubił otaczać się bliskimi ludźmi i spędzać z nimi czas.

Przyjaźniłam się z Profesorem od ponad 20 lat. Spotykając się często i podróżując razem na konferencje, współpracując w Komitecie, poznaliśmy się bliżej i połączyły nas więzi przyjaźni. Poznałam Małżonkę Profesora, Jego kuzynkę Wandę, która czuwała nad Profesorem w ostatnich latach Jego życia, bywałam w uroczym domu Profesora w Radości. Po śmierci Pani Barbary wspólnie odwiedzaliśmy cmentarz w Radości, gdzie również jest pochowany mój brat. W ostatnim roku pracowaliśmy razem w Katedrze Zarządzania w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie i mieliśmy okazję spotykać się regularnie, również zawodowo.

Profesor lubił gościć przyjaciół, zapraszał w maju na swoje imieniny do Radości niewielkie grono warszawskich przyjaciół. Jako zamiłowani ogrodnicy wymienialiśmy z Profesorem doświadczenia i okazy ogrodowe. Piękne dalia, które przed laty wzięłam z ogrodu na Wisłę i rozmnożyłam dla sąsiadów, zawsze będą mi przypominały Profesora. Na każdym zebraniu Katedry, na każdej konferencji będzie mi Go brakowało!

Maria Romanowska

Prof. dr hab. Elżbieta Mączyńska

Miałam wielkie szczęście, że przed wieloma laty mogłam poznać Pan Profesora Stanisława Sudoła. W latach 90. minionego wieku zaprosił mnie bowiem do współpracy w badaniach na temat ekonomicznej kondycji przedsiębiorstw. Miałam dzięki temu okazję doświadczać wspaniałej umiejętności Pana Profesora, tj. oddziaływania na ludzi poprzez pochwały i zachęty do podejmowania także szczególnie trudnych tematów. I to skutecznie. Pan Profesor bowiem chwalił współpracowników, a to było niesamowicie zobowiązujące. Nierzadko przy tym chwalił na wyrost, Sama tego wielokrotnie doświadczałam. Czynił to jednak tak, że nie pozostawało nic innego, jak się solidnie wziąć do pracy. Nigdy nie słyszałam, żeby Pan Profesor wypowiedział się o kimś negatywnie. Zawsze budziło to mój podziw. W każdym potrafił dostrzec najlepsze cechy, mocne strony i pięknie, wielkodusznie tłumaczyć, usprawiedliwiać słabości. Z pewnością dlatego, że sam był Człowiekiem przez wielkie „C”. Niedosięgniętym worem pozostanie dla mnie intelektualna aktywność Pana Profesora, ale zarazem optymizm i niespożyta energia. Jeszcze w końcu listopada minionego roku Pan Profesor uczestniczył w X Kongresie Ekonomistów Polskich i nic nie wskazywało, że będzie to nasze ostatnie spotkanie. Będzie Pana Profesora bardzo, bardzo brakowało.

Elżbieta Mączyńska

Prof. dr hab. Włodzimierz Karaszewski

Smutna wiadomość o śmierci Pana Profesora Stanisława Sudoła dotarła do mnie daleko za granicą. Nie mogłem towarzyszyć drogiemu Profesorowi w ostatniej Jego drodze, gdyż powrót przed pogrzebem był niemożliwy. Dlatego, korzystając z zaproszenia Pani prof. Ewy Bojar do podzielenia się wspomnieniem o Panu Profesorze, na początku pragnę wyrazić mój najgłębszy szacunek dla niezwykłych dokonań naukowych, licznych zasług Pana Profesora w działalności dydaktycznej i organizacyjnej na rzecz Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, wyrazić wdzięczność za możliwość czerpania z Jego głębokiej

wiedzy i doświadczeń podczas wspólnej pracy w realizacji licznych projektów naukowo-badawczych, a przede wszystkim podziękować za dar przyjaźni, jakim zechciał mnie obdarzyć i okazywaną mi życzliwość.

Moja znajomość z Panem Profesorem rozpoczęła się w 1970 roku, gdy podjął pracę w UMK. Los sprawił, że po 38 latach jako dziekan Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania z nieukrywaniem żalem żegnałem Pana Profesora, gdy w wieku 80 lat postanowił zakończyć pracę w naszej Uczelni. Ale było to na szczęście tylko formalne rozwiązanie stosunku pracy. Do końca bowiem był z nami. Jeszcze, gdy w grudniu minionego roku przyjechał do Torunia (niestety, po raz ostatni), aby uczestniczyć w przedsięwziętym spotkaniu pracowników Wydziału, mówił, że często, gdy budzi się ze snu, nie do końca wie, gdzie się znajduje – czy w Toruniu czy też w Warszawie.

Pracował bezustannie i nieustępliwie, a przy tym zdawało się, że nigdy nie był zmęczony. W rzeczywistości był bardzo przepracowany, co było spowodowane rozległością przyjmowanych na siebie zadań, niezwykłą wprost rzetelnością, sumiennością i skrupulatnością w realizacji podejmowanych własnych prac twórczych, dotrzymywaniem terminów, wnikliwym wczytywaniem się w recenzowane teksty tak, by wystawione opinie były do końca sprawiedliwe i rzeczowe. Nie tolerował bylejakości i powierzchowności.

Wielką wagę przywiązywał do badań empirycznych, realizując ich drogą własne dociekania naukowe. Każdy naukowiec podążający podobną drogą wie, jak jest ona trudna. Prowadził badania, kierując zespołami naukowo-badawczymi i w ten sposób pozostawił po sobie w Toruniu znaną szkołę badawczą. Wyrażał słuszne przekonanie, że wyniki badań empirycznych, obok oświetlania skomplikowanych mechanizmów gospodarczych, mają niezwykle istotne znaczenie praktyczne. One bowiem powinny być uwzględniane jako podstawowe przesłanki podejmowania decyzji, zwłaszcza o charakterze strategicznym i to zarówno w makro-, jak i mikroskali.

Profesor Sudoł nie miał sobie równych w poczuciu obowiązku, dając liczne przykłady wręcz niezwykłego heroizmu. Wspomnę o bodajże najbardziej wymownym. Przed ponad dwudziestu laty przeszedł ciężką chorobę nowotworową. Aż trudno pisać o fatalnych rokowaniach, trudnej operacji, a później uciążliwej chemioterapii. Wszystko to miało miejsce w czasie przygotowań do ważnej konferencji naukowej, której był współorganizatorem. Kilka dni przed jej rozpoczęciem Profesor telefonował do mnie, zapowiadając, że wszystko robi, by przezwyciężyć słabość i przyjechać. Stanowczo odmawiałem, ale nie posłuchał. O tym jak wielka była jego siła woli, niech świadczy chociażby to, że wielu współpracowników, z którymi widywał się kilka miesięcy wcześniej, po prostu go nie poznało. Przed konferencją na chwilę przyjechałem z Profesorem do mojego domu. Wcześniej uprzedziłem żonę, że Profesor bardzo źle wygląda, prosząc, aby „starła się tego nie dostrzec”. Pewien czas pozostali sami. Żona po moim powrocie przyznała się, że nie mogła nie zwrócić uwagi, iż powinien unikać nadmiaru słońca, a nie czyni tego, o czym świadczy opalenizna. Wówczas wyjął z teczki tubkę z fluidem, prosząc, aby pomogła jej zawartością zakryć powstałe na głowie



wylewy z pękniętych naczyń krwionośnych, gdyż nie chce nimi i bledością wystraszyć napotkanych osób. Łzy same popłynęły jej z oczu. Pan Profesor radził sobie z wieloma przeciwnościami losu. Pokonanie tej trudnej choroby było chyba największym wyczynem.

Był osobą bardzo towarzyską, obdarzoną wysublimowanym dowcipem. Do Torunia podróż odbywał pociągami (gdy był dziekanem Wydziału nierzadko dwa razy w tygodniu). Przejechał w ciągu tych wielu lat wielokrotnie więcej kilometrów, niż liczy długość równika. Doskonale znał nie tylko nazwy i kolejność poszczególnych stacji, ale i pracę najróżniejszych urzędów kolejowych. Lubił rozmowy w przedziałach pociągów. Nawiązywał do nich, a zwłaszcza do różnych wesołych historii. O jednej z nich wspominał w czasie wykładu wygłoszonego w ramach uroczystości nadania tytułu doktora honoris causa Uniwersytetu Mikołaja Kopernika. W pewnym jego momencie zapowiedział, że musi poskarżyć się na swojego bliskiego przyjaciela, współtowarzysza wielu podróży profesora Władysława Radzikowskiego, a dokładnie na jego komentarz do wątku rozmowy – Sudoł: „no wiesz Władziu – kiedyś, gdy byłem piękny i młody...” – Radzikowski: „Stachu, że byłeś młody, nie mam wątpliwości, ale piękny – nie uwierz”. Słuchacze wynagrodzili żart gromkimi brawami. Nawiasem mówiąc, Profesor uznawany był za bardzo przystojnego, ale nie mi oceniać urodę mężczyzn.

Profesor Sudoł był prawym, życzliwym, bardzo serdecznym Człowiekiem. Należę do niewielu, którzy wiedzą o trosce, jaką otaczał rodziny niektórych z naszych zmarłych kolegów, udzielając osobiście wsparcia materialnego i organizując im pomoc. Przez wiele lat pomagał Ośrodkowi Szkoleniowo-Wychowawczemu Dzieci Niewidomych w Laskach.

Życiowe trudy jakby wynagradzała mu kochana Rodzina. Był dumny z sukcesów swoich synów, synowych i wnucząt, a oni okazali mu szacunek i najlepsze uczucia. Na uroczystym posiedzeniu Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK zwołanym dla uczczenia jubileuszu dziewięćdziesięciolecia urodzin Profesora rodzinę reprezentowała Jego przeurocza wnuczka Monika. Przyleciała z USA, sprawiając tym Dziadkowi wielką radość, której miałem przyjemność być świadkiem.

Ostatnie lata nie oszczędziły Profesorowi licznych osobistych trosk i zmartwień. Bardzo przeżywał chorobę, a później śmierć Małżonki Pani Barbary, wiernej, oddanej towarzyszkę Jego życia. Zamartwiał się o przyszłość Ojczyzny.

Nie mógł pogodzić się z doprowadzeniem do podziału Polaków. Nie znosił obłudy, zakłamania i hipokryzji, których tak dużo w wydaniu polityków. Będąc naocznym świadkiem trudnych okresów najnowszej historii naszego kraju, z jednej strony doceniał olbrzymi postęp, jaki dokonał się po 1989 roku, z drugiej natomiast obawiał się zniweczenia dziejowych szans gospodarczych i cywilizacyjnych Polski.

Był pięknym Człowiekiem, prawdziwym patriotą.

Włodzimierz Karaszewski

Prof. dr hab. Ewa Bojar

Do tych wypowiedzi można dodać, że był wspaniałym CZŁOWIEKIEM. Zwyczajnym, a jednocześnie jakże niezwykłym. Co świadczy o jego niezwykłości? Mając 92 lata, robił rzeczy, których na pewno nie musiał. Napisał książkę „Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania”, którą zostawił jako naukowy testament. Do ostatnich chwil życia uczestniczył w ważnych wydarzeniach naukowych i społecznych. Odwiedził w ostatniej kadencji KNOiZ większość ośrodków akademickich, nie szczędząc dobrych rad, wyrażając opinie w kwestiach, które dotyczyły nauki polskiej. Troszczył się o rolę i znaczenie nauki w Polsce. Niezwyczajną postawą Profesora była Jego relacja z kobietami. Wśród koleżanek miał opinię dżentelmena. Nadzwyczajnym był Jego stosunek do żony i rodziny. W ostatnich latach wspólnego życia z żoną (zblizali się wtedy obydwie do dziewięćdziesiątki) zawsze się do niej spieszył. Czy to nie nadzwyczajna miłość, troska, przywiązanie.

Żegnając Profesora Stanisława Sudoła, pragniemy, by Jego wzór pod każdym względem pozostał w naszej pamięci oraz by młodsze roczniki czerpały nie tylko wiedzę z książek napisanych przez Profesora, ale również by Go naśladowały jako Wspaniałego, Mądrego, Dobrego Obywatela.

Cześć Jego Pamięci.

Dziękuję za szczere z serca płynące słowa o Naszym Profesorze.

Ewa Bojar



**Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego**

