

przegląd

organizacji

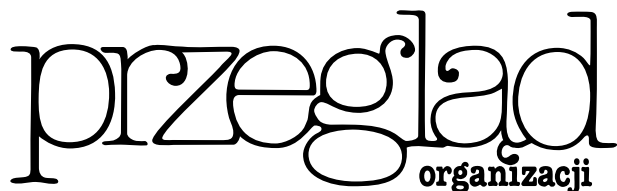


Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

7/2020





Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Janusz M. Lichtarski, Anna Witek-Crabb, Katarzyna Piórkowska, Rafał Trzaska, Maciej Wilczyński, Sylwia Wrona	
<i>Ciągłość i zmiana we wzorcach myślenia strategicznego – wyniki badań</i>	3
Regina Lenart-Gansiniec	
<i>Kierunki badań nad organizacyjnym oduczaniem się</i>	12
Sylwia Wiśniewska, Kamil Wiśniewski	
<i>Organizacyjne uczenie się jako determinanta zatrudnialności pracowników</i>	20
Barbara Buraczyńska	
<i>Pomiar efektywności przedsiębiorstw sektora e-commerce – wyniki badań</i>	28

INNOWACJE I KONKURENCYJNOŚĆ

Oleksandr Oksanych	
<i>The Company's Innovative Potential and Strategy for its Effective Utilization</i>	35

RECENZJE 43

WSPOMNIENIE O PROFESORZE MARIUSZU BRATNICKIM 44



Przegląd Organizacji

Nr 7 (966) 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 Paliszkiwicz,
 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. Górska 6/10, lok. 71
 00-740 Warszawa
 tel./faks 22 827 15 10
 e-mail: redakcja@przegladorganizacji.pl
 www.przegladorganizacji.pl

Wydawca

Towarzystwo Naukowe
 Organizacji i Kierownictwa
 Indeks: ISSN 0137-7221
 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. Górska 6/10, lok. 71
 00-740 Warszawa
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488

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

www.przegladorganizacji.pl

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

CIĄGŁOŚĆ I ZMIANA WE WZORCACH MYŚLENIA STRATEGICZNEGO – WYNIKI BADAŃ

DOI: 10.33141/po.2020.07.01

Przegląd Organizacji, Nr 7(966), 2020, s. 3-11

www.przegladororganizacji.pl

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Janusz M. Lichtarski, Anna Witek-Crabb,
Katarzyna Piórkowska, Rafał Trzaska,
Maciej Wilczyński, Sylwia Wrona

Wprowadzenie

Analiza indywidualnych uwarunkowań i procesów poprzedzających decyzje strategiczne, związanych z percepcją otoczenia i sposobem przetwarzania informacji jest jednym z nurtów badawczych szeroko eksplorowanych m.in. w obszarze zarządzania strategicznego (Adair, 2005; Finkelstein i in., 2009; Goldman i in., 2017). Ogół tychże uwarunkowań i procesów ujmowany jest w ramach myślenia strategicznego (*strategic thinking*), rozumianego jako proces poprzedzający planowanie strategiczne lub jako proces nadrzędny wobec planowania i formułowania strategii (Heracleous, 1998; Mintzberg, 1994). W odróżnieniu od planowania strategicznego, będącego z reguły procesem analitycznym, sekwencyjnym i szczegółowym, myślenie strategiczne najczęściej definiowane jest jako proces intuicyjny, twórczy i syntetyczny, ściśle związany z indywidualnymi predyspozycjami intelektualnymi najważniejszych decydentów w organizacji (Graetz, 2002; Liedtka, 1998).

To właśnie podmiot realizujący proces myślenia strategicznego, czyli strateg lub myśliciel strategiczny (*strategic thinker*), staje się kluczowym elementem tego procesu i zarazem interesującym obiektem badań. W warunkach zmienności i nieprzewidywalności, kiedy to ekstrapolacja i algorytmiczne postępowanie tracą na znaczeniu, to cechy indywidualne stratega, jego lub jej styl myślenia, sposób postrzegania rzeczywistości i podejmowania decyzji stanowią jeden z istotnych czynników wyróżniających organizację i budujących jej przewagę konkurencyjną. Od lat podejmowano więc próby identyfikacji cech charakteryzujących strategów, co doprowadziło do wypracowania pewnego zestawu tzw. cech wspólnych (Heracleous, 1998; Liedtka, 1998; Mintzberg, 1994; Porter, 2008).

Jednocześnie można zauważyć, że zdecydowanie mniejszą uwagę przywiązuje się do cech różnicujących strategów, a jak podkreślają A.K. Olson i B.K. Simerson (2015), pomiędzy myślicielami strategicznymi występują różnice nie tylko związane z cechami osobowości (które nie są przedmiotem badań autorów), ale również dotyczące całego sposobu myślenia strategicznego jako takiego – jego antecedencji, uwarunkowań, przebiegu, przejawów oraz rezultatów. Indywidualne cechy i styl myślenia stratega wpływają na typ wybieranej strategii, stosunek organizacji do niepewności czy podejście do

konkurentów. Różne uwarunkowania branżowe – jak np. etap w cyklu życia sektora, koniunktura sektorowa lub dynamika wzrostu – wymagają także odmiennych cech i predyspozycji od stratega odpowiedzialnego za ukierunkowanie rozwoju przedsiębiorstwa.

W literaturze brak jest ogólnie przyjętej typologii myślicieli strategicznych, pomimo podejmowania prób jej opracowania (Horvath, 2009; Olson, Simerson, 2015), co pozwala zidentyfikować ważną i interesującą lukę badawczą. Wydaje się to niezwykle obiecujący kierunek badań nie tylko w kontekście wyjaśniania różnic w formułowanych i przyjmowanych strategiach organizacji, ale także ze względu na walory aplikacyjne takiego rozwiązania, np. możliwości wykorzystania przy obsadzaniu stanowisk w organach kolegialnych o charakterze decyzyjnym, nadzorującym lub wspomagającym, mających istotny wpływ na strategię organizacji, jak np. zarządy, rady nadzorcze, zespoły doradcze czy komisje ds. strategii. Zrozumienie cech różnicujących strategów, a w dalszym etapie – wyjaśnienie, w jaki sposób te różnice mogą wpływać na podejmowanie decyzji strategicznych w różnych warunkach sektorowych, stanowiło istotny motyw podjęcia badań. Jednym z kryteriów różnicujących strategów jest podejście do zmian i poziom akceptacji niepewności, prowadzące do opowiadania się bardziej za ciągłością lub za zmianą w decyzjach strategicznych.

Celem niniejszego artykułu jest opracowanie zestawienia charakterystycznych przejawów myślenia strategicznego zorientowanego na zmianę lub na ciągłość na podstawie przeprowadzonych badań terenowych. Analizowane podejście do zmian to jeden z sześciu wymiarów różnicujących strategów, wyłonionych przez autorów na podstawie studiów literatury. W części teoretycznej niniejszego opracowania wykorzystaną metodą badawczą jest systematyczno-krytyczny przegląd literatury (Człon, 2011; Linnenluecke i in., 2020), z kolei w prezentowanych badaniach empirycznych zastosowano podejście jakościowe, wykorzystując częściowo ustrukturyzowane indywidualne wywiady pogłębione (IDI, n=18)¹.

Układ artykułu jest następujący. W pierwszej sekcji przybliżone zostały podstawy teoretyczne dotyczące zarówno konstruktów, jakim jest myślenie strategiczne, jak i identyfikacji cech wspólnych i różnicujących strategów



ze szczególnym uwzględnieniem podejścia do zmiany i akceptacji niepewności. W kolejnej sekcji został przedstawiony opis projektu badań, w tym wykorzystanych metod i technik badawczych. W następnych sekcjach zaprezentowane i przedyskutowane zostały wyniki badań biograficznych i terenowych. W ostatniej części artykułu ujęto główne wnioski wynikające z przeprowadzonych analiz, a także wskazano na ograniczenia prowadzonych badań, dalsze pola eksploracji i kierunki badań w ramach poruszanej problematyki.

Podstawy teoretyczne

Myślenie strategiczne i strategizacja

Myślenie strategiczne (*strategic thinking*) zakorzenione jest w różnych dyscyplinach i teoriach, jednak swoje główne semantyczne i poznawcze odzwierciedlenie znajduje w zarządzaniu strategicznym (Amitabh, Sahay, 2007). Koncepcja myślenia strategicznego przejawia się w poszukiwaniu przyszłych kierunków i sposobów działania organizacji oraz w zróżnicowanych indywidualnych postawach mogących prowadzić do określania i redefiniowania strategii przedsiębiorstwa (Goldman i in., 2015; Haycock i in., 2012).

W literaturze dominują dwa podstawowe nurty badawcze myślenia strategicznego. W pierwszym nurcie, tzw. Mintzbergowskim, badacze zwracają uwagę przede wszystkim na kreatywno-intuicyjny charakter myślenia strategicznego i postrzegają zarządzanie strategiczne w kategoriach procesowych, w drugim zaś, tzw. Porterowskim, podkreślane są aspekty zbierania danych i stosowania narzędzi analitycznych (analiz strategicznych), a ujęcie strategii ma charakter pozycyjny (Heracleous, 1998), czego efektem jest koncentracja w głównej mierze na strategiach konkurencyjnych.

Nowsze konceptualizacje myślenia strategicznego bazują na połączeniu intuicji i kreatywności stratega z analizą i przetwarzaniem danych w celu integracji jego działań i rozwiązywania złożonych problemów. Intuicyjne i kreatywne zachowania myśliciela strategicznego prowadzą do bardziej efektywnych działań, nie tylko na poziomie indywidualnym, ale również organizacyjnym poprzez przyczynianie się do poprawy szeroko rozumianych dokonań przedsiębiorstwa (Murithi i in., 2018).

Myślenie strategiczne jako poznawcza koncepcja eksplorowana w zarządzaniu strategicznym kieruje także uwagę na postać stratega/myśliciela strategicznego (*strategic thinker*)² wraz z cechami wyróżniającymi tę grupę decydentów (tzw. cechami wspólnymi strategów), jak również cechami różnicującymi ją wewnątrz. Myśliciel strategiczny (*strategic thinker*), określanej w artykule zamiennie jako strateg, jest najczęściej identyfikowany jako jednostka zajmująca naczelną pozycję i podejmująca kluczowe decyzje w przedsiębiorstwie (Eisenhardt, 1990, s. 39–54), ponosząca odpowiedzialność za całość kształtu zarządzania organizacją (Steptoe-Warren i in., 2011, s. 238–239) oraz charakteryzująca się wysokim poziomem refleksji nad własnymi decyzjami i działaniami (Dhir i in., 2018, s. 274).

Cechy wspólne i cechy różnicujące strategów

Bazując na rezultatach studiów literatury, myśliciela strategicznego można odróżnić od innych decydentów w organizacji na podstawie dwóch kryteriów, tj. przyjmowanej perspektywy oraz stosowanego stylu myślenia.

Strateg definiowany jest jako jednostka przyjmująca długookresową perspektywę strategiczną, w odróżnieniu od krótkookresowej perspektywy operacyjnej, a także charakteryzująca się refleksyjnym stylem myślenia.

Najważniejsze przejawy perspektywy strategicznej to:

- a) długookresowy horyzont czasowy myślenia o rozwoju i funkcjonowaniu organizacji (Hanford, 1995; Liedtka, 1998),
- b) całościowe widzenie przedsiębiorstwa w otoczeniu,
- c) wizjonerskie podejście do postrzegania i tworzenia rzeczywistości (Hamel, Prahalad, 1993; Heracleous, 1998).

Drugim kryterium, które odróżnia strategów od niestrategów, jest refleksyjny styl myślenia, opierający się na świadomości i głębszej refleksji (Dhir i in., 2018), a także na zdolności uczenia się (Liedtka, 1998). Strateg myśli i podejmuje decyzje w sposób świadomy, w oparciu o refleksję zarówno nad swoimi wcześniejszymi decyzjami, jak i nad samym procesem rozumowania, którego jest podmiotem. Tym sposobem nieustannie się uczy i podejmuje decyzje w sposób celowy, nieprzypadkowy i na bazie oglądu sytuacji.

W przypadku myślicieli strategicznych można mówić o procesie uczenia się na zasadzie podwójnej pętli, w którym charakterystyczne jest podważanie dotychczasowych założeń i przekonań, aby wypracowywać nowe rozwiązania (Heracleous, 1998). Jak trafnie zauważa J.M. Liedtka (1998), myśliciel strategiczny to bardziej ktoś, kto się systematycznie uczy, niż ktoś, kto wie.

Jednocześnie, obok przywołanych cech wspólnych charakteryzujących strategów, występują pomiędzy nimi wyraźnie obserwowalne różnice. Mają one swoje odzwierciedlenie zarówno w decyzjach związanych z kierunkami rozwoju i strategią organizacji, jak i w przebiegu procesu myślenia strategicznego i formułowania strategii.

Zidentyfikowane na podstawie systematyczno-krytycznego przeglądu literatury wymiary/cechy różnicujące strategów można uporządkować w dwóch grupach.

Pierwszą grupę stanowią wymiary związane z przedmiotem myślenia strategicznego (treścią), m.in. takie jak:

- a) podejście do zmian i akceptacja niepewności (Godet, 2010; Hamel, Prahalad, 1993; Johnson, 2007; Liedtka, 1998; Olson, Simerson, 2015; Sushil, 2012),
- b) postrzeganie otoczenia w perspektywie jego wrogości/przyjazności i podejście do innych aktorów (Crouch, 1998; Horowitz, 2014),
- c) przetwarzanie informacji i sposób podejmowania decyzji (Eisenhardt, 1990; Goldman i in., 2017; Heracleous, 1998; Hodgkinson, Sparrow, 2002; Steptoe-Warren i in., 2011),
- d) punkt odniesienia i sposób wykorzystania danych (Heracleous, 1998; Mintzberg, 1994).

Drugą grupę stanowią wymiary/cechy związane z samym przebiegiem procesu myślenia strategicznego, tj.:

- a) zespołowość procesu myślenia strategicznego (Bonn, 2005; Goldman i in. 2015; Johnson, 2007; Olson, Simerson, 2015),
- b) celowość i planowość procesu myślenia strategicznego (Mintzberg, 1994; Olson, Simerson, 2015).

W niniejszym opracowaniu uwaga autorów skupiona została wyłącznie na pierwszym spośród zidentyfikowanych wymiarów różnicujących strategów, a mianowicie na podejściu do zmian i akceptacji niepewności otoczenia. Powodem koncentracji autorów na pierwszym z wymiarów jest po pierwsze fakt, że w świetle wyników przeprowadzonych badań jakościowych okazał się on istotnie różnicujący wzorce myślenia strategicznego. Po drugie zaś ograniczone ramy objętościowe opracowania uniemożliwiają prezentację wyników dotyczących pozostałych wymiarów na podobnym poziomie szczegółowości. Wymiar ten wraz z wartościami, jakie może przyjmować, i jej przejawami został szerzej scharakteryzowany w kolejnej sekcji.

Ciągłość i zmiana jako cecha różnicująca

Podejście do rozwoju i wprowadzania zmian (*continuity vs change, exploitation vs exploration*) to jeden z wymiarów wykorzystywanych do różnicowania wielu zjawisk w naukach o zarządzaniu (Siren i in., 2012), zarówno na poziomie organizacyjnym (Raisch, Birkinshaw, 2008), jak i indywidualnym (Bonesso i in., 2014). Stosowany jest również jako różnicujący wzorce myślenia strategicznego i myślicieli strategicznych (Godet, 2010; Hamel, Prahalad, 1993; Johnson, 2007; Liedtka, 1998; Olson, Simerson, 2015; Sushil, 2012).

W odniesieniu do myślenia strategicznego podział ten nie ma charakteru dychotomicznego, może przybierać wartości określone na kontinuum pomiędzy wierzchołkami (Olson, Simerson, 2015) lub być traktowany w kategoriach tzw. oburęczności (*ambidexterity*) (Bonesso i in., 2014; Lubatkin i in., 2006; Sage i in., 2010; Sushil, 2012).

Orientacja na kontynuację i poszukiwanie korzyści (*exploitation, advantage-seeking*) przejawia się w zachowawczym myśleniu o rozwoju organizacji i związana jest z niskim poziomem akceptacji niepewności otoczenia. Osoba reprezentująca taki sposób myślenia strategicznego zazwyczaj formułuje zachowawcze wizje i koncentruje się na utrzymaniu obecnego stanu, ostrożnie planuje stopniowy rozwój na bazie prognoz dotyczących otoczenia (Benner, Tushman, 2003; Lubatkin i in., 2006). Skupia się przede wszystkim na rozwijaniu i doskonaleniu obecnych produktów i technologii oraz zwiększeniu satysfakcji dotychczasowych klientów organizacji (Benner, Tushman, 2003; He, Wong, 2004; Hitt i in., 2011; Lubatkin i in., 2006). W swoich planach skupia się na zwiększaniu efektywności posiadanych zasobów i w dużym stopniu uwzględnia istniejące ograniczenia zasobowe, czego efektem są strategie typu *fit*. *Exploiter* cechuje niska akceptacja niepewności i popełniania błędów, unikanie ryzyka i redukcja niepewności przez stosowanie sprawdzonych rozwiązań lub kopiowanie strategii

innych podmiotów (Lubatkin i in., 2006). Duża niepewność otoczenia powoduje u niego dyskomfort. Znacznie lepiej czuje się on w uporządkowanej i przewidywalnej rzeczywistości.

Z kolei orientacja na zmianę (*exploration, opportunity-seeking*) przejawia się poszukiwaniem okazji, dążeniem do szybkiego rozwoju i wprowadzaniem radykalnych zmian (Hitt i in., 2011). Osoba przejawiająca ten styl myślenia strategicznego formułuje odważne wizje rozwoju i preferuje przełomowe rozwiązania (Lubatkin i in., 2006). Chętnie wprowadza nowe produkty i wchodzi na nowe, niesprawdzone rynki (Hitt i in., 2011, Ireland i in., 2003). Poszukuje kreatywnych sposobów dotarcia do nowych grup odbiorców i zaspokojenia potrzeb klientów (Benner, Tushman, 2003). *Explorer* koncentruje się na innowacyjności, akceptuje wysoki poziom ryzyka i możliwość popełniania błędów (Lubatkin i in., 2006; March, 1991). Jest otwarty na poszukiwanie nowych umiejętności i szybkie uczenie się (Bonesso i in., 2014; Brown, Eisenhardt, 1997), a w swoich zamierzeniach nie ogranicza się do posiadanych zasobów, czego rezultatem są strategie typu *stretch*. Dobrze czuje się w warunkach dynamicznych zmian i szybkiego rozwoju, a stagnacja może prowadzić w tym przypadku do frustracji i znużenia jednostki.

W części empirycznej niniejszego opracowania przedstawione zostały przejawy scharakteryzowanych wcześniej orientacji myślicieli strategicznych, identyfikowane w ramach własnych badań terenowych, na poziomie opisów konkretnych działań, podejmowanych decyzji oraz opinii i odczuć respondentów. Identyfikacja przejawów orientacji na kontynuację i zmianę w badaniach jakościowych pozwala na ilustrację poszczególnych wzorców myślenia strategicznego za pomocą konkretnych cytatów oraz na identyfikację potencjalnych uwarunkowań kontekstowych poszczególnych cech na poziomach: indywidualnym, organizacyjnym i środowiskowym. Dodatkowo, pochodzące z badań cytaty stanowią będą podstawę i wsparcie w procesie opracowania kwestionariusza ankiety do planowanych badań ilościowych.

Metoda badawcza

Postępowanie badawcze w projekcie „*Typy strategów – identyfikacja typów strategów i sposobów myślenia strategicznego*” jest wieloetapowe i obejmuje m.in. analizę piśmiennictwa z wykorzystaniem systematyczno-krytycznego przeglądu literatury oraz badania terenowe z wykorzystaniem częściowo ustrukturyzowanych wywiadów pogłębionych (IDI)³.

W analizie piśmiennictwa z zastosowaniem systematyczno-krytycznego przeglądu literatury wykorzystano bazę Scopus, obejmującą najważniejsze czasopisma z zakresu zarządzania strategicznego. Zakres poszukiwań zdefiniowano hasłami „*strategic thinking*” oraz „*strategic thinkers*” występującymi w tytule, abstrakcie i słowach kluczowych. W rezultacie przeszukiwań uzyskano 1296 publikacji (na dzień 12.06.2019). Po nałożeniu kryteriów ograniczających, m.in. recenzowane publikacje, język angielski,



obszar „Business, Management & Accounting”, do analizy abstraktów wyłoniono 146 tekstów z pełnym dostępem. Po analizie abstraktów, na podstawie sprawdzenia merytorycznego powiązania artykułu z badanymi przez autorów obszarami stylów myślenia strategicznego i cech strategów, do dalszej analizy zakwalifikowano 56 publikacji. Dodatkowych 8 publikacji dołączono do analizy na podstawie tzw. kuli śnieżnej (publikacje z referencji). Ostatecznie analiza pełnych tekstów objęła swoim zakresem 64 publikacje z lat 1998–2018, w tym odpowiednio: artykuły teoretyczne i koncepcyjne – 20; z wynikami badań jakościowych – 16; teksty przeglądowe – 10 artykułów; z wynikami badań ilościowych – 9; inne – 9 artykułów). Celem analizy literatury było zapoznanie się z wynikami badań zbliżonych, umieszczenie projektu w szerszym kontekście, stworzenie ram konceptualnych dla badań empirycznych oraz dostarczenie wzorca, do którego będzie można odnieść wyniki uzyskane w badaniach terenowych.

W badaniach terenowych wykorzystano częściowo ustrukturyzowane indywidualne wywiady pogłębione (IDI)⁴, przeprowadzone na próbie 18 celowo dobranych respondentów. Respondenci zaproszeni do udziału w badaniu spełniali następujące kryteria inkluzji: 1) właściciele przedsiębiorstw lub przedstawiciele naczelnego kierownictwa (prezes zarządu, dyrektor naczelny, dyrektor ds. rozwoju itd.); 2) mający co najmniej 5-letnie doświadczenie na stanowisku w danej organizacji; 3) reprezentujący dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwa⁵ w różnych branżach. Z badań wyłączono zarówno mikroprzedsiębiorstwa, jak i podmioty zależne z niskim poziomem autonomii w zakresie opracowania i wdrażania strategii (spółki-córki, oddziały i filie zagranicznych korporacji, spółki Skarbu Państwa). Tabela 1 przedstawia syntetyczną charakterystykę respondentów biorących udział w badaniu oraz reprezentowanych przez nich organizacji. Wywiady zrealizowano w okresie listopad 2019 – styczeń 2020. Ich przeprowadzenie zlecono agencji specjalizującej się w prowadzeniu tego typu badań. Średni czas trwania wywiadu to 90 minut.

Celem badań terenowych była identyfikacja nastawienia (*mindset*) i stylów myślenia strategicznego – w tym m.in. dotyczących podejścia do zmian i akceptacji niepewności otoczenia – poprzez pogłębioną analizę opisywanych przez respondentów zdarzeń, decyzji i ich opinii na temat procesu formułowania strategii, uwarunkowań, efektów itd. Wywiady były nagrywane i transkrybowane, a następnie poddawane kodowaniu i analizie w wieloetapowym procesie zgodnie z rekomendacjami odnoszącymi się do projektowania i realizacji badań o charakterze jakościowym (Creswell, Zhang, 2009).

Wyniki badań

W trakcie badań terenowych przeprowadzonych na 18 osobach spełniających kryteria myślicieli strategicznych zidentyfikowano wzorce myślenia strategicznego, wskazujące na dominację zarówno orientacji na kontynuację i poszukiwanie korzyści (*exploitation*), jak i orientacji na zmianę i poszukiwanie okazji (*exploration*).

Jakościowa analiza wywiadów została przeprowadzona dla każdego respondenta niezależnie przez czterech badaczy w celu identyfikacji dominujących cech i profilowania myślicieli strategicznych. Przyjmując wynik zgodności badaczy na poziomie co najmniej 0,75 pkt., w przypadku 9 badanych za dominującą orientację uznano orientację na kontynuację, zaś w przypadku 7 respondentów jako dominującą uznano orientację na zmiany. Warto podkreślić, że w przypadku 5 spośród analizowanych przypadków stwierdzono wyraźnie obserwowalne jednoczesne przejawy obu orientacji (w różnych proporcjach i ze wskazaniem na dominującą, jednak obie z dużym natężeniem), co może stanowić potwierdzenie oburęczności (*ambidexterity*) w podejściu do zmian myślicieli strategicznych. W przypadku dwóch badanych nie zidentyfikowano wyraźnych przejawów żadnej z orientacji, co może wynikać z nieostrej sylwetki respondenta bądź z niewystarczających informacji na temat podejścia do zmian i akceptacji niepewności otoczenia ujętych w wywiadzie.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów i organizacji

Nr resp.	Płeć	Wielkość organizacji	Branża	Nr resp.	Płeć	Wielkość organizacji	Branża
1	M	10–49	motoryzacyjna	10	K	50–250	gastronomiczna
2	K	50–250	nieruchomości	11	K	50–250	chemiczna
3	M	50–250	budownictwo	12	M	pow. 250	bezpieczeństwo
4	M	10–49	IT	13	M	10–49	elektroniczna
5	K	50–250	usługi HR	14	M	pow. 250	medyczna
6	M	pow. 250	spożywcza	15	M	50–250	farmaceutyczna
7	M	10–49	edukacyjna	16	M	10–49	nieruchomości
8	M	50–250	finanse	17	M	pow. 250	medyczna
9	M	10–49	gastronomiczna	18	M	10–49	elektroniczna

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Orientacje na kontynuację i zmianę w myśleniu strategicznym⁷

	Exploitation / kontynuacja	Exploration / zmiana
Obszar / kryterium	Badania terenowe (id respondenta, wiersz)	
Charakter wizji, szybkość rozwoju, poszukiwanie przewagi (Lubatkin i in., 2006; March, 1991; Schumpeter, 1934; Holland 1975; Kuran, 1988)	<p>„Wydaje mi się, że taki ostrożny rozwój. Taka jest nasza polityka (...). Ostrożny dlatego, by nie wpaść w pułapkę nowych zobowiązań” (7, 77).</p> <p>„Ta strategia jedzenia małą łyżeczką na pewno się sprawdza” (12, 596). „Przed wszystkim stabilny rozwój. To jest podstawa do tego, żeby nie tworzyć jakichś gwiazd, które szybko, mocno płoną, a potem gasną i spadają” (18, 463) (o planach dotyczących rozwoju – przyp. aut.)</p> <p>„Mamy dość dużą stałość. Interesuje nas wzrost, wzrost obrotów i udziału rynkowego i strategię realizujemy w taki dość stabilny, nie za szybki, sposób” (3, 352)</p> <p>„My musimy uporządkować strukturę w taki sposób, by w razie silnego spadku, by ta struktura dała nam szansę, by przetrwać. To nasz podstawowy cel. Porządkujemy nasz biznes. My już nie będziemy się aż tak silnie rozwijać, a raczej optymalizować to, co mamy” (14, 660)</p>	<p>„Nie bójmy się eksperymentować, nie bójmy się być wizjonerami. Takie clue tego jak tworzyć strategię – mieć wizję czegoś, (...), a potem wymyślić, jak to zrobić” (1, 917)</p> <p>„Przewidywalni są tylko ci, którzy tłuką jedno i to samo” (2, 283)</p> <p>„Firma bardzo dużo inwestuje w rozwój, w swoje produkty. Gdzieś ponad 10 procent obrotu firma inwestuje w tak czy inaczej rozumiane badania i rozwój, to jest dużo” (17, 155)</p> <p>„Strategię opieram na moich wizjach. Staram się być wizjonerem i nadawać kurs pewnym sprawom” (4, 194)</p> <p>„Cały czas będę powtarzał, że potrzebny jest otwarty umysł, takie nawet bym powiedział beztrojskie spoglądanie, takie wizjonerstwo, bo to tego potrzeba przy tworzeniu strategii” (1, 899)</p>
Tempo zmian i mechanizm odpowiedzi (adaptacja vs innowacja) (Lubatkin i in., 2006)	<p>„U nas nie ma zmian diametralnych zmian (...) to bardziej się opiera na np. zoptymalizowaliśmy nasze produkty, braliśmy pod uwagę ich rentowność” (15, 267)</p> <p>„My tylko się dostosowujemy do rynku. Aktualizujemy” (12, 449)</p> <p>„Ogólna strategia nie została przez te 15 lat zmieniona. Oczywiście dopasowujemy działania i narzędzie. Reagujemy na otoczenie rynkowe, ale strategia nie została zmieniona” (14, 239)</p> <p>„W zasadzie podoba mi się to, że jesteśmy przygotowani na to, co następuje. Nasz pomysł przewidywania różnych scenariuszy się sprawdził. Nic nas nie zaskoczyło” (16, 371)</p>	<p>„Z dnia na dzień zmiana strategii, taktyki. Trzeba cały czas być takim zwinnym a nie być takim „zastalkiem” i nie iść w tym samym kierunku, tylko ustalić, czy to, co się ustaliło i czy to jest adekwatne. Bardzo często firmy są tak skupione na tym, co chcą zrobić, że nie bardzo widzą to, co się zmieniło w międzyczasie” (6, 52)</p> <p>„Są jakieś warunki, są jakieś przeszkody i po prostu z tymi przeszkodami trzeba sobie poradzić. (...) Mi się też wydaje, że to jest dość twórcze zadanie, bo trzeba wymyślić coś czego nie ma albo połączyć znane elementy w jakąś nieoczekiwaną całość” (10, 850)</p> <p>„Przed wszystkim zmiana i informacje. Zmiana związana ze wszystkim. To musi być permanentna zmiana. Jeśli się na nią nie nastawiamy, to w pewnym momencie odpadniemy z rynku” (16, 46)</p>
Rynek / klient (Benner, Tushman, 2003; Lubatkin i in., 2006)	<p>„Na nowe rynki i na zagranicę trzeba mieć pieniądze” (18, 467) (o wchodzeniu na nowe rynki – przyp. aut.)</p> <p>„(...) dostosowanie się do klienta, to jest ważne. Z każdym klientem inaczej się współpracuje, inaczej rozmowy wyglądają” (11, 93)</p> <p>„Największy rozwój już mieliśmy, a teraz trzeba się skupić na minimalizowaniu błędów, które popełniamy i na rozwoju rynków, które już mamy opanowane” (12, 383)</p> <p>„Weryfikacja czy rynek chce nas w tej formie, w której jesteśmy czy chce nas w innej formie (...)” (10, 1205) (o planach rozwoju rynku – przyp. aut.)</p>	<p>„To jest związane nie tylko ze sprzedażą produktu, ale z kreowaniem. My ten rynek kreujemy. (...) Mamy najbogatsze portfolio, jeśli chodzi o marki własne na świecie” (14, 18)</p> <p>„Nowi klienci non stop przychodzą, z różnych branż przychodzą, zamawiają różne szkolenia. To się rozwija. My jesteśmy otwarci na potrzeby naszych klientów (...) To klient chce, żebyśmy na nowe rynki wchodzili” (5, 801)</p> <p>„Otwieramy nowe gałęzie w naszym przedsiębiorstwie” (8, 143)</p> <p>„My sami kreujemy potrzeby klienta, a nie odpowiadamy na potrzeby klienta” (14, 571)</p>
Produkty / technologia/ innowacje (He, Wong, 2004; Nonaka, 1994)	<p>„Odpowiedzialność jest najważniejszą rzeczą. Jeżeli by nie było dywersyfikacji portfela usług (...), wtedy jest jeszcze bardziej ryzykownie” (4, 314)</p> <p>„Z innowacyjnością produktu też za bardzo nie można szaleć (...)” (11, 93)</p> <p>„Koła nie wymyśliśmy. To jest myśl techniczna oparta na tych materiałach, które są” (18, 60)</p> <p>„Ograniczamy się do rzeczy, którymi się zajmujemy. (...) My się na tym znamy (...)” (13, 392)</p>	<p>„To taki mój dodatni wpływ, bo ja jestem taką osobą, która kreuje nowe rozwiązania i mam takie wrażenie, że rzadko mnie ta intuicja myli” (14, 391)</p> <p>„Każy pomysł, który usiłowaliśmy wcielić w życie i czy on wyszedł, czy nie, to ważne, że ten pomysł powstał” (9, 305)</p> <p>„Nasza organizacja bazuje na innowacjach. My zawsze byliśmy 2–3 kroki przed konkurencją” (14, 561)</p> <p>„Następna rzecz to być cały czas z przodu, jeśli chodzi o innowację” (18, 1107)</p>



	Exploitation / kontynuacja	Exploration / zmiana
Obszar / kryterium	Badania terenowe (id respondenta, wiersz)	
Zasoby, umiejętności / ograniczenia (Bonesso i in., 2014; Brown, Eisenhardt, 1997)	<p>„W pierwszej kolejności patrzymy i opieramy się na swoich zasobach, a jeżeli jest taka możliwość, to staramy się pozyskiwać” (15, 267)</p> <p>„Ograniczamy się do rzeczy, którymi się zajmujemy. Nie planujemy robić strategii, która całkowicie zmieni firmę” (13, 392)</p> <p>„Musimy znać swoje ograniczenia, przeanalizować, do kogo chcemy trafić, na jakim terytorium się poruszamy” (3, 747)</p> <p>„Ja wolę robić to na zasadzie miary siły na zamiary, ja nie jestem Hewlett Pacard-em, Kodakiem czy inną potężną firmą” (18, 572)</p>	<p>„Zasoby są takie, że zawsze można próbować skądś je pozyskać. Jeśli się pojawia jakaś możliwość na rynku, to myślimy jak ją wykorzystać. Jeśli decydujemy się pójść w tę stronę, to zasoby zawsze można zorganizować. To nie jest problem” (16, 202)</p> <p>„Pomimo iż może nie wyglądamy na to, ale kilka razy do roku wprowadzamy nowe rzeczy, absolutnie bez jakiegokolwiek wsparcia zewnętrznego” (18, 64)</p> <p>„(Co jest najważniejsze przy tworzeniu strategii?) Odwaga. Moim największym problemem było przełamanie mentalności wielu osób w firmie, które miały implementować daną strategię. Brało się to ze strachu, że się nie uda” (3, 706)</p> <p>„Przy tworzeniu strategii trzeba odrzucić wszystkie ograniczenia, bo wtedy się okazuje, że można wpaść na takie fajne pomysły, które innym nie wpadają do głowy” (16, 417)</p>
Ryzyko i popełnianie błędów (Lubatkina i in., 2006; March, 1991)	<p>„Nie inwestujemy aż tak bardzo intensywnie, że nie stawiamy wszystkiego na jednej karcie” (4, 377)</p> <p>„Wybieramy te drogi, które są akceptowalne przez właścicieli, a tych dróg jest kilka do wyboru. Nie podejmujemy decyzji za bardzo ryzykownych (...)” (16, 185)</p> <p>„Jak ja jestem strategiem, to jestem mniejszym ryzykantem. Potrafię słuchać ludzi, analizować, sprawdzać i bardziej zabezpieczać. I żeby mieć pięć pomysłów, jak wyjść w razie problemów i jak je rozwiązać. Takie zabezpieczanie się” (8, 385)</p>	<p>„Wybraliśmy tę, która może nie była najbezpieczniejsza, ale była atrakcyjna. W najdłuższej perspektywie czasowej dawała najwięcej korzyści. Jeśli się powiedzie. Jest największym ryzykiem, ale daje największe korzyści w sytuacji powodzenia” (7, 533)</p> <p>„(Strateg?) No to jest taki partyzant trochę. Czyli, dla mnie strategia jest zabawą, to jest taka gra” (10, 847)</p> <p>„Jak wyjdzie, to ok, a jak nie wyjdzie, to będziemy szukać innego podejścia i rozwiązań” (13, 258)</p> <p>„Sukcesy nie uczą strategii, a porażki uczą. A porażek na pewno może być mnóstwo w takim fachu, dlatego że nie jest czymś niezwykłym, że się roz mijamy z tym, jak rzeczywistość się rozwija” (17, 887)</p>

Źródło: opracowanie własne (kryteria opisu w kolumnie 1 opracowano na podstawie literatury)

W tabeli 2 przedstawione zostały cytaty respondentów, pozwalające charakteryzować ich według kryterium podejścia do zmian i akceptacji niepewności oraz potwierdzające przejawy występowania obu orientacji, tj. na kontynuację i na zmianę. Obok wypowiedzi respondentów, świadczących o występowaniu jednej z badanych orientacji, tj. orientacji na kontynuację lub orientacji na zmianę, zidentyfikowano również wypowiedzi przemawiające za łąčeniem obu tych cech w myśl oburęczności. Przykładowo stwierdzenie respondenta, że „strategia opiera się na tym, co obecnie posiadamy, jak i na tym, co chcemy posiadać” (8, 144)⁶ lub deklaracja, że „trzeba pielegnować to, co mamy i rozwijać się tam, gdzie jest coś do zrobienia” (12, 371), może świadczyć o połączeniu podejścia *fit* i *stretch* w myśleniu strategicznym.

Niektórzy respondenci uznawali tak rozumianą oburęczność za nieodzowną cechę stratega, twierdząc między innymi, że „żeby cokolwiek stworzyć, trzeba mieć wyobrażenie i logiczne myślenie” (5, 580), a „(dobry strateg) powinien umieć myśleć prawopółkulowo, żeby te różne scenariusze w ogóle zaistniały w jego głowie i musi umieć myśleć logicznie i przewidywać skutki własnych działań” (10, 931).

W podejściu oburęcznym strateg równoważy innowacyjność i rozwój z podnoszeniem efektywności w dotychczasowych działaniach. Pozornie sprzeczne priorytety realizowane są jednocześnie: „Rozwój, nowe

obszary, w których moglibyśmy działać, poprawa wyników finansowych (...). To albo następni ludzie, następna hala, następne coś, albo rozwój w sensie zwiększania przychodów (...). Zupełnie nowego coś” (1, 297).

Dyskusja

Uzyskane wyniki badań stanowią oryginalne spojrzenie na sposoby myślenia strategicznego, w tym na podejście strategów do zmian i rozwoju organizacji. Odniesienie tych wyników badań eksploracyjnych do innych rezultatów badań jest utrudnione przynajmniej z kilku powodów. Po pierwsze, w literaturze przedmiotu brakuje publikacji z wynikami badań nad cechami różnicującymi strategów, gdyż, jak sygnalizowano, większość autorów skupia się na identyfikacji cech wspólnych strategów i poszukiwaniu uniwersalnych zasad tworzenia skutecznych strategii (Yoffie, Cusumano, 2015). Podejścia ukazujące różnice i próby identyfikacji typów strategów stanowią rzadkość i są to z reguły opracowania z pogranicza opracowań naukowych i popularyzatorskich (Horvath, 2009; Olson, Simerson, 2015). Po drugie, dostępne analizy i opisy mają charakter fragmentaryczny, a same badania są silnie osadzone w kontekście sytuacyjnym, tj. konkretnych wydarzeń, zmian strategicznych, przełomów itd.

Można skonstatować, że przedstawiony w artykule wymiar dotyczący podejścia do zmian i akceptacji niepewności otoczenia, jawi się jako jeden z elementów różnicujących myślicieli strategicznych. Różnice te zidentyfikowano i potwierdzono w przeprowadzonych badaniach terenowych, ale znajdują one również potwierdzenie w przeprowadzonych przez zespół badań biograficznych. Można na tej podstawie skonkludować, że podejście do rozwoju i zmian stanowi jeden z kluczowych wymiarów typologii myślicieli strategicznych.

Warto podkreślić pewne wyzwania metodyczne stojące przed autorami oraz wątpliwości związane z uzyskanymi wynikami badań. Jedno z nich dotyczy sposobu ujęcia i pomiaru analizowanych cech, w tym przedstawionego w artykule podejścia do zmian. Niektórzy autorzy traktują bowiem poszczególne cechy jako dychotomiczne (Liedtka, 1998), co wskazuje na klasyfikację badanych jednostek pod względem występowania danych cech na zasadzie binarnej (ciągłość albo zmiana). Inni traktują je w kategoriach przeciwnych krańców kontinuum z możliwością osiągania stanów pośrednich (Olson, Simerson, 2015), co wskazuje na możliwość wykorzystania dwukierunkowej skali ciągłej (ciągłość – zmiana). W końcu niektórzy badacze sugerują możliwość połączenia tych przeciwieństw, lokując się w nurcie dialektyki, łączenia paradoksów czy oburęczności (*ambidexterity*) (Bonesso i in., 2014; Lubatkin i in., 2006; Sage i in., 2010; Sushil, 2012). To ostatnie podejście pozwoliłoby na jednocześnie wykorzystanie dwóch niezależnych skal do pomiaru ich natężenia obu orientacji (ciągłość i zmiana).

Interesującym aspektem, jaki wyłonił się w badaniach jakościowych, jest dopasowanie pomiędzy sposobem myślenia a realizowaną strategią organizacji. Brak takiego dopasowania może prowadzić do napięć (*tensions*), a w konsekwencji powodować niezadowolenie i frustrację stratega. Sytuacja taka ma na przykład miejsce wtedy, gdy strateg o stylu myślenia eksplorera zmuszony jest przez warunki rynkowe lub presję właścicielską do realizowania zachowawczej strategii eksploatacji.

Dodatkowo, czynnikiem, na który warto zwrócić uwagę przy interpretacji wyników badań, jest kontekst sytuacyjny i czasowy prowadzonych badań. We wszystkich przeprowadzonych wywiadach mocno wyłaniał się bowiem brak przychylności otoczenia i niekorzystne warunki do prowadzenia biznesu, wynikające między innymi z dużej niepewności otoczenia prawno-politycznego (niepewne regulacje, zmiany podatkowe itd.), złożonej sytuacji makroekonomicznej (wskazywana groźba spowolnienia gospodarczego lub widmo kryzysu), a także trudności z pozyskaniem odpowiednich pracowników i zmian w kosztach pracy. Przedstawione uwarunkowania mogą w sposób istotny wpływać na podejście do zmian i akceptację niepewności zidentyfikowane u badanych, zmieniając przejściowo ich nastawienie z eksplorera w kierunku kontynuacji.

Podsumowanie

Myslenie strategiczne, rozumiane jako ogół procesów poprzedzających planowanie strategiczne, ma istotny wpływ na proces tworzenia strategii, jej kształt i uzy-

skiwane w wyniku jej realizacji efekty. W opracowaniu przedstawiono wyniki badań nad wybranymi cechami różnicującymi myślicieli strategicznych, koncentrując się na podejściu do zmian i akceptacji niepewności otoczenia. Samo poszukiwanie różnic w myśleniu strategicznym można uznać za oryginalne i rzucające nowe światło na badania nad uwarunkowaniami strategii, co stanowi wkład do nauk o zarządzaniu. W badaniach potwierdzono również kluczową rolę strategów w procesie formułowania i realizacji strategii, ukazując wpływ indywidualnych postaw i predyspozycji intelektualnych na kierunki rozwoju i zachowania strategiczne organizacji. Uzyskane wyniki badań stanowią asumpt do dalszych poszukiwań z wykorzystaniem podejścia ilościowego, a następnie porządkowania i typologizowania strategów na podstawie wyników uzyskanych we wszystkich etapach procesu badawczego.

Wyniki prowadzonych badań pozwalają na uporządkowanie i wzbogacenie wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego, szczególnie w obszarze poszukiwania czynników kształtujących strategię organizacji i wyjaśniania różnic w zachowaniach strategicznych organizacji. Wyniki i wnioski z badań mają również wymiar aplikacyjny dla praktyki zarządzania. Znajomość stylów myślenia strategicznego, w tym podejścia do zmian i akceptacji niepewności otoczenia, nie tylko ułatwia proces formułowania strategii, ale wspomaga dobór kadr menedżerskich i umożliwia zapewnienie zróżnicowania punktów widzenia w pracach zespołowych nad strategią. Wyniki badań mogą być także wykorzystane w procesie kształcenia przyszłych menedżerów, ukazując różnorodność stylów myślenia strategicznego i możliwości ich zastosowania.

Autorzy opracowania mają świadomość istnienia ograniczeń przeprowadzonych badań na obecnym ich etapie realizacji, tj. badań terenowych. Wynikają one m.in. z jakościowego podejścia i związanej z tym niemożności generalizacji wyników. Warto jednak podkreślić, że przedstawione etapy badań traktować należy jako wstępne, zorientowane na eksplorację nowego pola badawczego.

Jednocześnie warto zauważyć, że przeprowadzone badania ujawniły nowe interesujące obszary i kierunki badań, związane między innymi z sygnalizowanymi napięciami pomiędzy nastawieniem stratega a faktycznie realizowaną strategią organizacji, a także identyfikacją i badaniem czynników i zmiennych kształtujących nastawienie i cechy myślicieli strategicznych, związanych zarówno ze środowiskiem, np. z sytuacją makroekonomiczną, cyklem życia organizacji i sektora, turbulencją czy natężeniem konkurencji, jak i z osobą stratega, tj. kierunkiem jego wykształcenia, płcią, doświadczeniem czy poziomem optymizmu.

dr hab. Janusz M. Lichtarski
 Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
 Wydział Zarządzania
 ORCID: 0000-0003-2077-6124
 e-mail: janusz.lichtarski@ue.wroc.pl



dr hab. Anna Witek-Crabb
 Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
 Wydział Zarządzania
 ORCID: 0000-0003-2801-5952
 e-mail: anna.witek-crabb@ue.wroc.pl

dr hab. Katarzyna Piórkowska
 Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
 Wydział Zarządzania
 ORCID: 0000-0001-5880-136X
 e-mail: katarzyna.piorkowska@ue.wroc.pl

dr Rafał Trzaska
 Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
 Wydział Zarządzania
 ORCID: 0000-0003-0261-7496
 e-mail: rafal.trzaska@ue.wroc.pl

mgr Maciej Wilczyński
 Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
 Wydział Zarządzania
 ORCID: 0000-0001-5030-4406
 e-mail: maciej.wilczynski@ue.wroc.pl

dr Sylwia Wrona
 Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
 Wydział Zarządzania
 ORCID: 0000-0001-6326-8395
 e-mail: sylwia.wrona@ue.wroc.pl

Przypisy

- 1) Prezentowany projekt badawczy finansowany jest w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019–2022 (nr proj. 15/RID/2018/19, kwota finansowania 10 721 040,00 PLN).
- 2) Strateg i myśliciel strategiczny to pojęcia używane przez autorów zamiennie, odnoszące się do pojęcia *strategic thinker*, gdyż dosłowne jego tłumaczenie, jako myśliciel strategiczny, w języku polskim nie oddaje znaczenia terminu oryginalnego i bliższe jest mu określenie *strateg*.
- 3) Dodatkowo, do potwierdzenia i ilustracji wyłonionych na bazie badań literaturowych cech różnicujących myślicieli strategicznych jako metodę uzupełniającą wykorzystano studia biograficzne. Wyniki badań biograficznych nad cechami myślicieli strategicznych podjętych przez autorów prezentuje artykuł J. Lichtarskiego i innych (2020).
- 4) Wywiady prowadzone były na podstawie opracowanego przez autorów scenariusza wywiadu składającego się z wprowadzenia i sześciu części, zawierających łącznie 53 pytania otwarte.
- 5) Rekomendowane bazy to Diamenty Forbesa, Gazele Biznesu itp.

- 6) W nawiasach podano odpowiednio (numer respondenta, numer wiersza w transkrypcji wywiadu).
- 7) W nawiasach podano odpowiednio (numer respondenta, numer wiersza w transkrypcji wywiadu).

Bibliografia

- [1] Adair J. (2005), *How to Grow Leaders: The Seven Key Principles of Effective Leadership Development*, Kogan Page, London.
- [2] Amitabh M., Sahay A. (2007), *Strategic Thinking: Is Leadership the Missing Link*, <http://www.iitk.ac.in/infocell/announce/convention/papers/Strategy-01-ManuAmitabhfinal.pdf>, access date: 3.01.2020.
- [3] Benner M.J., Tushman M.L. (2003), *Exploration, Exploitation, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited*, „Academy of Management Review”, Vol. 28, pp. 238–256.
- [4] Bonesso S., Gerli F., Scapolan A. (2014), *The Individual Side of Ambidexterity: Do Individuals' Perceptions Match Actual Behaviors in Reconciling the Exploration and Exploitation Trade-off?*, „European Management Journal”, Vol. 32, No. 3, pp. 392–405.
- [5] Bonn I. (2005), *Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach*, „Leadership & Organization Development Journal”, Vol. 26, No. 5, pp. 336–354.
- [6] Brown S.L., Eisenhardt K.M. (1997), *The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 42, No. 1, pp. 1–34.
- [7] Creswell J.W., Zhang W. (2009), *The Application of Mixed Methods Designs to Trauma Research*, „Journal of Traumatic Stress”, Vol. 22, No. 6, pp. 612–621.
- [8] Crouch A. (1998), *Reframing the Strategic Problem: An Accommodation of Harmony and Belligerence in Strategic Management*, „Journal of Business Research”, Vol. 41, No. 1, pp. 3–13.
- [9] Czakon W. (2011), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 57–61.
- [10] Dhir S., Dhir S., Samanta P. (2018), *Defining and Developing a Scale to Measure Strategic Thinking*, „Foresight”, Vol. 20, No. 3, pp. 271–288.
- [11] Eisenhardt K.M. (1990), *Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making*, „California Management Review”, Vol. 32, No. 3, pp. 39–54.
- [12] Finkelstein S., Whitehead J., Campbell A. (2009), *Think Again: Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep it From Happening to You*, Harvard Business Press, Boston.
- [13] Godet M. (2010), *Future Memories*, „Technological Forecasting and Social Change”, Vol. 77, No. 9, pp. 1457–1463.
- [14] Goldman E.F., Schlumpf K.S., Scott A.R. (2017), *Combining Practice and Theory to Assess Strategic Thinking*, „Journal of Strategy and Management”, Vol. 10, No. 4, pp. 488–504.
- [15] Goldman E.F., Scott A.R., Follman J.M. (2015), *Organizational Practices to Develop Strategic Thinking*, „Journal of Strategy and Management”, Vol. 8, No. 2, pp. 155–175.
- [16] Graetz F. (2002), *Strategic Thinking versus Strategic Planning: Towards Understanding the Complementarities*, „Management Decision”, Vol. 40, No. 5, pp. 456–462.

- [17] Hamel G., Prahalad C.K. (1993), *Strategy as Stretch and Leverage*, „Harvard Business Review”, Vol. 71, No. 2, pp. 75–84.
- [18] Hanford P. (1995), *Developing Director and Executive Competencies in Strategic Thinking*, [in:] B. Garratt (ed.), *Developing Strategic Thought: Reinventing the Art of Direction-Giving*, McGraw-Hill, London, pp. 157–186.
- [19] Haycock K., Cheadle A., Bluestone K.S. (2012), *Strategic Thinking Lessons for Leadership from the Literature*, „Library Leadership and Management”, Vol. 26, No. 3/4, pp. 1–23.
- [20] He Z., Wong P. (2004), *Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis*, „Organization Science”, Vol. 15, No. 4, pp. 481–494.
- [21] Heracleous L. (1998), *Strategic Thinking or Strategic Planning? „Long Range Planning”*, Vol. 31, No. 3, pp. 481–487.
- [22] Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon D.G., Trahms C.A. (2011), *Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society*, „Academy of Management Perspectives”, Vol. 25, No. 2, pp. 57–75.
- [23] Hodgkinson G.P., Sparrow P.R. (2002), *The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process*, Open University Press, Buckingham.
- [24] Holland J.H. (1975), *Adaptation in Natural and Artificial Systems*, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- [25] Horowitz B. (2014), *The Hard Thing about Hard Things: Building a Business when There Are no Easy Answers*, Harper Business, New York.
- [26] Horvath R. (2009), *Deep Dive: The Proven Method for Building Strategy, Focusing your Resources, and Taking Smart Actions*, Greenleaf Book Group Press, Austin.
- [27] Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G. (2003), *A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions*, „Journal of Management”, Vol. 29, No. 6, pp. 963–989.
- [28] Johnson G. (2007), *Ritualizing Strategic Thinking: The Effectiveness of the Strategic Away Day*, „Strategic Direction”, Vol. 24, No. 1, pp. 3–5.
- [29] Kuran T. (1988), *The Tenacious Past: Theories of Personal and Collective Conservatism*, „Journal of Economic Behavior and Organization”, Vol. 10, pp. 143–171.
- [30] Lichtarski J.M., Piórkowska K., Wilczyński M., Witek-Crabb A., Wrona S. (2020), *Strategiczni myśliciele w świetle przeglądu literatury i studiów biograficznych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź (w przygotowaniu).
- [31] Liedtka J.M. (1998), *Strategic Thinking: Can It Be Taught? „Long Range Planning”*, Vol. 31, No. 1, pp. 120–129.
- [32] Linnenluecke M.K., Marrone M., Singh A.K. (2020), *Conducting Systematic Literature Reviews and Bibliometric Analyses*, „Australian Journal of Management”, Vol. 45, No. 2, pp. 175–194.
- [33] Lubatkin M.H., Simsek Z., Ling Y., Veiga J.F. (2006), *Ambidexterity and Performance in Small-to medium-sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration*, „Journal of Management”, Vol. 32, No. 5, pp. 646–672.
- [34] March J. (1991), *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, „Organization Science”, Vol. 2, No. 1, pp. 71–87.
- [35] Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Hertfordshire, Free Press and Prentice Hall International.
- [36] Muriithi S.M., Louw L., Radloff S.E. (2018), *The Relationship Between Strategic Thinking and Leadership Effectiveness in Kenyan Indigenous Banks*, „South Africa Journal of Economic and Management Sciences”, Vol. 21, No. 1, pp. 1–11.
- [37] Nonaka I. (1994), *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, „Organization Science”, Vol. 5, No. 1, pp. 14–37.
- [38] Olson A.K., Simerson B.K. (2015), *Leading with Strategic Thinking: Four Ways Effective Leaders Gain Insight, Drive Change, and Get Results*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- [39] Porter M.E. (2008), *On Competition*, Harvard Business Press, Boston.
- [40] Raisch S., Birkinshaw J. (2008), *Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators*, „Journal of Management”, Vol. 34, No. 3, pp. 375–409.
- [41] Sage D., Dainty A., Brookes N. (2010), *A Consideration of Reflexive Practice within the Critical Projects Movement*, „International Journal of Project Management”, Vol. 28, No. 6, pp. 539–546.
- [42] Schumpeter J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge.
- [43] Siren C.A., Kohtamäki M., Kuckertz A. (2012), *Exploration and Exploitation Strategies, Profit Performance, and the Mediating Role of Strategic Learning: Escaping the Exploitation Trap*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, Vol. 6, No. 1, pp. 18–41.
- [44] Steptoe-Warren G., Howat D., Hume I. (2011), *Strategic Thinking and Decision Making: Literature Review*, „Journal of Strategy and Management”, Vol. 4, No. 3, pp. 238–250.
- [45] Sushil (2012), *Flowing Stream Strategy: Managing Confluence of Continuity and Change*, „Journal of Enterprise Transformation”, Vol. 2, No. 1, pp. 26–49.
- [46] Yoffie D.B., Cusumano M.A. (2015), *Strategy Rules: Five Timeless Lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs*, Harper Business, New York.

Continuity and Change in Strategic Thinking Patterns: Results of Empirical Studies

Summary

The goal of the paper is to present the literature and empirical findings on continuity and change in strategic thinking patterns. Attitude towards change and the perception of environmental uncertainty emerged as one of the most interesting differences in strategic thinking styles. The conceptualisations of strategic thinking and identified features of strategic thinkers, both common features, and differentiating ones (e.g. the approach to change and uncertainty) are based on a systematic-critical literature review. The empirical study is based on the qualitative approach with individual in-depth semi-structured interviews as the main research method. The findings show that focus on continuity or change is one of the features that differentiate strategic thinkers' mindset.

Keywords

strategic thinking, strategic thinkers, differentiating features, qualitative studies



KIERUNKI BADAŃ NAD ORGANIZACYJNYM ODU CZANIEM SIĘ

DOI: 10.33141/po.2020.07.02

Przegląd Organizacji, Nr 7(966), 2020, s. 12-19

www.przegladorganizacji.pl

Regina Lenart-Gansiniec

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Złożone zjawiska społeczne, gospodarcze oraz technologiczne mają wpływ na funkcjonowanie współczesnych organizacji i sprawiają, że dotychczasowe sposoby zarządzania wymagają redefinicji. Wynika to z faktu, że nadmierne przywiązanie organizacji do tradycyjnych obszarów działania oraz praktyk zarządzania może ograniczać zdolność organizacji do konkurencyjności i wygrywania, a wykorzystanie posiadanych kompetencji i zasobów wiedzy będzie miało efekt odwrotny do zamierzonego (Dixon, 1992). Dodatkowo, kluczowe kompetencje mogą okazać się źródłem porażki organizacji i stać się „kluczowymi nieustępliwościami” (*core rigidities*) (Leonard-Barton, 1992). W odpowiedzi organizacje powinny „nauczyć się zapominać” (Hamel, Prahalad, 1993) i świadomie odrzucać wiedzę bazową oraz tworzyć nową. W literaturze wskazuje się, że organizacyjne oduczanie się jest niezbędne do tego, aby organizacje mogły rozpoznawać zmiany, uczyć się, przetrwać oraz konkurencyjność (Meziasz i in., 2001). Organizacyjne oduczanie się odnosi się do odrzucenia wcześniej przyjętych procedur, wiedzy, norm, wartości, aby zrobić miejsce dla nowych (Tsang, Zahra, 2008), a także usunięcia zbędnych i szkodliwych dla organizacji elementów z pamięci organizacyjnej (Akgün i in., 2003).

W ciągu ostatnich kilku lat organizacyjne oduczanie się przyciąga coraz większą uwagę badaczy (Klammer, Gueldenberg, 2019). B. Hedberg (1981) był pierwszym z uczonych, który powiązał organizacyjne oduczanie się z kontekstem organizacyjnym. Początkowo pojęcie to było łączone z organizacyjnym uczeniem się (Huber, 1991). Obecnie postuluje się uznanie organizacyjnego oduczania się jako odrębnej koncepcji (Tsang, Zahra, 2008).

Dotychczasowe badania nad organizacyjnym oduczaniem się były prowadzone z różnych perspektyw i nurtów zarządzania (Akgün i in., 2007; Becker, 2018; Klammer i in. 2019; Sinkula, 2002; Starbuck, 2017; Tsang, Zahra, 2008). Nadal jednak obserwuje się trudności związane z definiowaniem czy operacjonalizacją (Becker, 2010; Hislop i in., 2013; Tsang, 2017; Starbuck, 2017). Co więcej, postuluje się konieczność dalszych badań nad organizacyjnym oduczaniem się (Klammer, Gueldenberg, 2019), ponieważ jest ono jednym z najmniej wyjaśnionych zjawisk organizacyjnych (Akhshik, 2014).

Mając na uwadze powyższe, celem artykułu jest identyfikacja istniejących strumieni badań oraz wyłaniających

się kierunków badań nad organizacyjnym oduczaniem się przy wykorzystaniu systematycznego przeglądu literatury. Zaproponowano następujące dwa pytania badawcze:

P1. Jaki jest obecny stan badań nad organizacyjnym oduczaniem się?

P2. Jakie są kierunki przyszłych badań nad organizacyjnym oduczaniem się?

Metoda badawcza

W celu identyfikacji wyłaniających się kierunków badań nad organizacyjnym oduczaniem się przeprowadzono systematyczny przegląd literatury zgodnie z wytycznymi PRISMA (Moher i in., 2009). Metodyka systematycznego przeglądu literatury składa się z czterech etapów, takich jak: 1) określenie celu badań, 2) wyłonienie literatury przedmiotu, 3) zastosowanie technik analizy bibliometrycznej i analizy treści oraz 4) opracowanie raportu.

Przegląd literatury został ograniczony do artykułów naukowych, które zostały opublikowane w ciągu ostatnich 40 lat. Analiza objęła lata 1981–2020, ponieważ koncepcja organizacyjnego oduczania się została wprowadzona w 1981 roku. Wybrano tak długi okres ze względu na potrzebę uwzględnienia najistotniejszych badań w podjętym temacie. Literatura przedmiotu została wyłoniona, opierając się na przeszukiwaniu zagranicznych baz danych, takich jak: Ebsco, Emerald, Elsevier, ProQuest, Scopus i Web of Science.

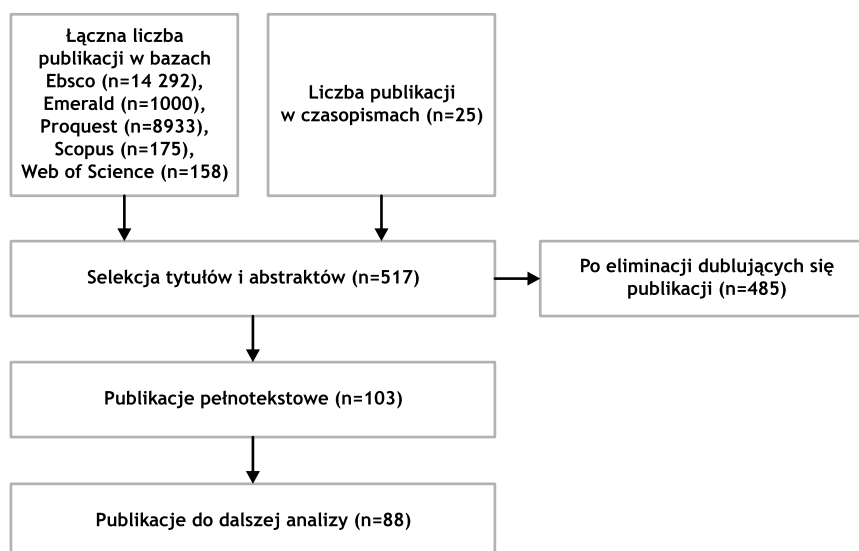
Aby zapewnić ciągłość badań (Tranfield i in., 2003), w pierwszej kolejności dokonano wstępnego przeszukiwania baz danych. Kryterium filtrowania były słowa kluczowe „organization* AND unlearn*”. To wstępne wyszukiwanie przyniosło 24 558 trafień. Dodatkowo, w celu zniwelowania potencjalnych ograniczeń spowodowanych przez kryterium wyszukiwania, przegląd literatury rozszerzono do czasopism znajdujących się w pierwszej dziesiątce czasopism akademickich z zakresu zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym (Serenko, Bontis, 2017). Przeszukiwań dokonano w następujących czasopismach: Journal of Knowledge Management, Journal of Intellectual Capital, The Learning Organization, Knowledge Management Research & Practice, Knowledge and Process Management: The Journal of Corporate Transformation, VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems, International Journal of Knowledge Management,

Journal of Information and Knowledge Management, International Journal of Learning and Intellectual, Capital, International Journal of Knowledge and Learning. Kolejno na zidentyfikowane artykuły nałożono następujące ograniczenia: 1) pełnotekstowe, recenzowane artykuły naukowe (książki, rozdziały w książkach, materiały konferencyjne, recenzje, wstępy redakcyjne zostały wyłączone), 2) słowa kluczowe „organization* AND unlearn*” w tytule, streszczeniu, 3) kategoria „biznes, ekonomia, zarządzanie”. Następnie dokonano przeglądu i weryfikacji abstraktów, co pozwoliło na zawężenie bazy publikacji do tych, które koncentrują się *stricte* na organizacyjnym oduczaniu się z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości. Dalszą analizą objęto 63 publikacje wyłonione, opierając się na zagranicznych bazach danych, oraz 25 publikacjach wyłonionych po przeszukiwaniu recenzowanych czasopism naukowych. Szczegółowe wyniki poszczególnych etapów sekcji prezentuje rysunek 1. W kolejnym kroku zakodowano 88 publikacji z uwzględnieniem wykorzystanych definicji, zastosowanych metod badawczych, nurtów badawczych oraz rekomendacji innych badaczy.

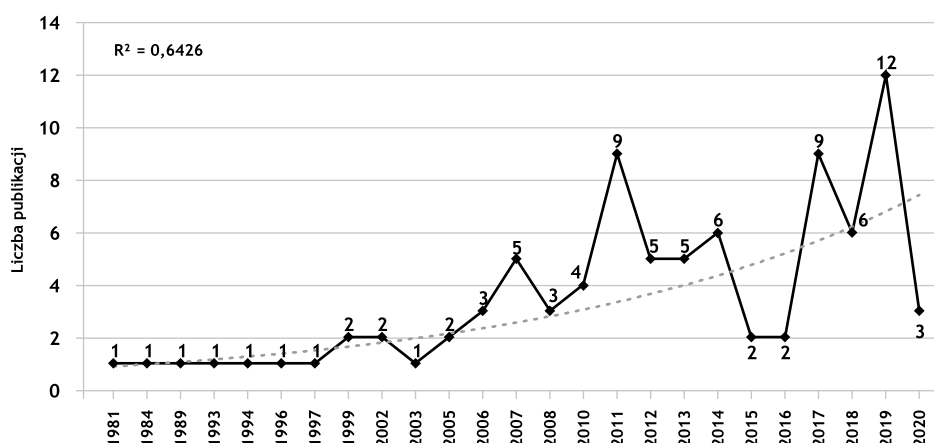
Wyniki systematycznego przeglądu literatury

Organizacyjne oduczanie się: horyzont czasowy

Zgodnie z przyjętymi etapami i kryteriami selekcji artykułów, zidentyfikowano 88 publikacji. Na rysunku 2 pokazano linię liczby prac opublikowanych w latach 1981–2020. Jak wynika z analizy danych, liczba publikacji poświęconych organizacyjnemu oduczaniu się stale rośnie od końca lat 90. Pokazuje to, że organizacyjne oduczanie się jest rozwijającym się obszarem badań. Wprawdzie w latach 2005–2006 znaleziono tylko 4 publikacje, ale już w 2006 roku odnotowano zdecydowany wzrost ich liczby do 9. Najdynamiczniejszy wzrost liczby publikacji zauważono w latach 2017–2019. Tendencję przyrostową potwierdza również ekstrapolacja trendu, która wskazuje oczekiwany w przyszłości wzrost liczby publikacji poświęconych organizacyjnemu oduczaniu się. Przyjmując, że tendencja wzrostu liczby publikacji znajdzie swoją kontynuację w latach 2020–2022, to przewiduje się, że w 2022



Rys. 1. PRISMA - etapy systematycznego przeglądu literatury
Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Liczba publikacji dotyczących organizacyjnego oduczania się w latach 1981–2020
Źródło: opracowanie własne



roku opublikowanych zostanie 32 artykuły, co w 60% wyjaśnia funkcja liniowa ($R^2 = 0,6426$).

Organizacyjne oduczanie się: metody badawcze

W 88 zidentyfikowanych publikacjach 40 artykułów ma charakter empiryczny (45,45%). W 32 z 40 publikacji jako metodę badawczą wybrano metodę badań ankietowych. Autorzy rozwijają własne narzędzia pomiarowe (Becker, 2010; Cegarra-Navarro, Sánchez-Polo, 2008; Lee, Sukoco, 2011; Sheaffer, Mano-Negrin, 2003) lub adaptują już istniejące (Akgün i in., 2003; Akgün i in., 2007; Casillas i in., 2010; Cegarra, Navarro, Dewhurst, 2006; Wang i in., 2013). W dotychczasowych badaniach wykorzystywano zazwyczaj siedmiostopniową skalę Likerta (24 razy). Pomiaru dokonywano także przy wykorzystaniu sześciostopniowej (2 razy), dziesięciostopniowej (3 razy) oraz pięciostopniowej (3 razy) skali Likerta. Badania były prowadzone również z wykorzystaniem metod jakościowych, w tym: studia przypadków (4 publikacje) oraz wywiady (1 publikacja). Badacze sięgali również po metody mieszane (3 publikacje). W szczególności te ostatnie są rekomendowane do prowadzenia badań nad organizacyjnym oduczaniem się (Becker, 2005; Rezazade Mehrizi, Lashkarbolouki, 2016). Połączenie metod ilościowych i jakościowych może przyczynić się do lepszego zrozumienia mechanizmu i złożoności oduczania się (Fetters, Molina-Azorin, 2017). Dotychczas prowadzono badania przekrojowe nad organizacyjnym oduczaniem się, co nie pozwoliło stwierdzić, czy zidentyfikowane związki przyczynowo-skutkowe mogą się zmieniać i zyskać lub stracić na znaczeniu (Mieres i in., 2012). Z przeprowadzonej analizy wynika jednak, że zasadne jest prowadzenie w przyszłości podłużnych badań nad organizacyjnym uczeniem się (Mieres i in., 2012), co wynika z faktu, że czas jest katalizatorem indywidualnego oduczania się (Hislop i in., 2013). Badania podłużne nad oduczaniem się mogą także umożliwić obserwację zmieniających się wzorców zachowań w organizacji (Cepeda-Carrión i in., 2011; Lyu i in., 2020), uwzględniających kontekst oduczania się (Cegarra-Navarro i in., 2014; Cepeda-Carrión i in., 2011), identyfikację czynników ułatwiających oduczanie się na poziomie indywidualnym (Hislop i in., 2013) oraz zrozumienie procesu oduczania się (Martelo-Landroguez i in., 2018).

Organizacyjne oduczanie się: poziomy analizy

Badacze analizowali organizacyjne oduczanie się na różnych poziomach, takich jak: organizacyjnym (28 publikacji), grupowym (3 publikacje) oraz indywidualnym (9 publikacji). Poziom organizacyjny oduczania się wydaje się najlepiej rozpoznany w literaturze. Większość publikacji analizuje oduczanie się z uwzględnieniem pamięci organizacyjnej (Becker, 2005), kultury organizacyjnej (Sinkula, 2002), reorientacji wartości i norm organizacyjnych, struktur poznawczych, modeli mentalnych oraz dominującej logiki (Cepeda-Carrion i in., 2012; Cegarra-Navarro i in., 2013; 2015).

Organizacyjne oduczanie się na poziomie grupowym było rzadko analizowane. Najczęściej badania koncentro-

wały się wokół znaczenia oduczania się dla pracy zespołowej, improwizacji zespołowej (Akgün i in., 2007), zmiany przekonań i procedur zespołu oraz podważania istniejących poglądów (Akgün i in., 2006) dla opracowania nowego produktu (Lee, Sukoco, 2011). A.E. Akgün i inni (2006) postulują, że wywoływanie przez menedżerów kryzysów w organizacji ma znaczenie dla grupowego oduczania się. Dodatkowo w literaturze analizowano znaczenie refleksyjności zespołu dla oduczania się całego zespołu (Lee, Sukoco, 2011).

Badacze prowadzili badania nad oduczaniem się z poziomu indywidualnego (Becker, 2010; Becker, 2008; Cegarra-Navarro, Sánchez-Polo, 2008a; Hislop i in., 2013; de Holan, Nelson, 2004; Sinkula, 2002), w szczególności poszukiwali odpowiedzi na pytania, w jaki sposób pracownicy oduczają się oraz co sprawia, że tego dokonują. Y. Zhao i inni (2013) uważają, że indywidualne oduczanie się jest wyzwalane przez osobistą motywację i reakcję na zmiany pojawiające się w otoczeniu organizacji. Z kolei D. Hislop i inni (2013) stwierdzają, że indywidualne oduczanie się stanowi warunek grupowego i organizacyjnego oduczania się. Dodatkowo, indywidualne oduczanie się jest istotne w szczególności w kontekście organizacji dojrzałych, co wynika z konieczności pozbycia się nieodpowiednich do sytuacji czy też przestarzałych procedur i zachowania (Sinkula, 2002).

Organizacyjne oduczanie się: obszary tematyczne

Wykorzystując analizę frekwencyjności, stwierdzono, że istniejące badania dotyczące organizacyjnego oduczania się koncentrują się na następujących obszarach tematycznych: antecedencje (7 publikacji), proces (9 publikacji) oraz znaczenie organizacyjnego oduczania się (24 publikacje). Przykładowo, B. Hedberg (1981) wskazuje, że wśród czynników decydujących o organizacyjnym oduczaniu się można wskazać na problemy w organizacji. K. Becker (2010) podkreśla istotność tworzenia świadomości i poczucia potrzeby odrzucania dotychczasowych procedur i zasad. Zdaniem A.E. Akgün i innych (2006), uświadomienie takiej potrzeby może nastąpić wtedy, gdy organizacja znajdzie się w sytuacji kryzysowej lub zamierza wdrożyć nową wiedzę. Wejście na nowe rynki (Casillas i in., 2010) jest uznane w literaturze za czynnik uzasadniający organizacyjne oduczanie się. Warto wreszcie zauważyć, że turbulencja otoczenia dostrzegana jest jako wspólny mianownik wielu prac poświęconych organizacyjnemu oduczaniu się (Akgün i in., 2006; Akgün i in., 2007; Lyu i in., 2020; Sinkula, 2002; Wong, Lam, 2012). W szczególności zwraca się uwagę na złożoność otoczenia, szybkość zmian w nim zachodzących, intensywność i nowość zmian, w tym intensywność konkurencji (Sinkula, 2002), presję ze strony klientów (Sinkula, 2002) oraz interesariuszy (Sinkula, 2002). Nie bez znaczenia jest również orientacja przedsiębiorcza (Lyu i in., 2020).

Organizacyjne oduczanie się jest procesem, na który składa się szereg działań (Easterby-Smith, Lyles, 2011; Hedberg, 1981; Wong, Lam, 2012). Przykładowo, J.G. Cegarra-Navarro i inni (2014) zidentyfikowali trzy podpro-

Tabela 1. Rekomendowane kierunki badań nad organizacyjnym oduczaniem się

Poziom analizy	Autor/autorzy
Organizacyjny	
Znaczenie oduczania się dla zrównoważonego rozwoju	Burkšienė, 2016
Znaczenie oduczania się dla adaptacji organizacyjnej	Kluge i in., 2019
Znaczenie oduczania się dla radykalnych innowacji	Yang i in., 2014
Znaczenie oduczania się dla zdolności absorpcyjnej	Casillas i in., 2010
Znaczenie oduczania się dla elastyczności strategicznej	Wang i in., 2013; Zhao, Wang, 2020
Znaczenie oduczania się dla wyników organizacji	Lyu i in., 2020; Wensley, Cegarra-Navarro, 2015
Znaczenie oduczania się dla współtworzenia wartości klienta	Mieres i in., 2012; Wensley, Cegarra-Navarro, 2015
Przebieg oduczania się	Becker, 2005; Hislop i in., 2014
Identyfikacja czynników warunkujących oduczanie się	Becker, 2005; Becker, 2010
Identyfikacja czynników wspierających oduczanie się	Cepeda-Carrion i in., 2012; Cegarra-Navarro, Wensley, 2019; Cegarra-Navarro i in., 2011; Lyu i in., 2020; Peschl, 2019; Wong i in., 2012; Grisold i in., 2017; Kluge i in., 2019
Rola menedżerów	Akgün i in., 2007; Cegarra-Navarro i in., 2016; Cegarra-Navarro i in., 2010; Cegarra-Navarro i in., 2013; Gutiérrez i in., 2015; Nystrom, Starbuck, 1984; Kluge i in., 2019
Znaczenie przywództwa etycznego dla organizacyjnego oduczania się	Usman i in., 2018; Kluge i in., 2019
Znaczenie kontekstu kulturowego dla oduczania się	Cegarra-Navarro i in., 2016; Cegarra-Navarro, Sánchez-Polo, 2007; Cegarra-Navarro i in., 2011; Navarro, Moya, 2005; Scheaffer, Mano-Negrin, 2003
Uwzględnienie zmiennych kontrolnych (wielkość organizacji, własność)	Martelo-Landroguez i in., 2018; Ruiz i in., 2017; Wang i in., 2017
Oduczanie się podczas wdrażania nowych technologii	Becker, 2010; Cegarra-Navarro i in., 2014; Yang i in., 2014; Pighin, Marzona, 2011
Oduczanie się w różnego rodzaju projektach innowacyjnych	Akgün i in., 2007; Mieres i in., 2012; Ramírez i in., 2017
Identyfikacja antecedeni	Akgün i in., 2007
Mentoring jako czynnik wzmacniający organizacyjne oduczanie się	McKeown, 2012
Mediacyjna rola kompatybilności wiedzy	Wang i in., 2017
Mediacyjna rola integracji społecznej	Yildiz, Fey, 2010
Znaczenie niepewności otoczenia dla oduczania się	Akgün i in., 2007; Zhao i in., 2013
Znaczenie inercji wiedzy, pamięci, kultury organizacyjnej dla oduczania się	Becker, 2005
Znaczenie technologii dla oduczania się	Kluge i in., 2019
Grupowy	
Znaczenie zespołu dla opracowania nowych produktów	Lee, Sukoco, 2011
Identyfikacja czynników wspierających oduczanie się zespołu	Cegarra, Wensley, 2019; Peschl, 2019
Sposoby oduczania się zespołów	Akgün i in., 2006; Akgün i in., 2007; Volland, 2019
Indywidualny	
Znaczenie indywidualnego oduczania się dla zmian organizacyjnych	Hislop i in., 2014
Znaczenie indywidualnego oduczania się dla innowacji organizacyjnych	Wang i in., 2013
Konsekwencje behawioralne oduczania się	Akgün i in., 2007
Sposoby oduczania się jednostek	Becker, 2010; Hislop, 2014
Identyfikacja czynników wspierających oduczanie się	Cegarra-Navarro, Wensley, 2019; Cegarra-Navarro, Sánchez-Polo, 2008a; Lee, Sukoco, 2011; Peschl, 2019
Kryzys i lęk jako antecedeni oduczania się	Akgün i in., 2006
Znaczenie wieku, płci, stażu pracy, rodzaju branży dla oduczania się	Becker, 2005

Źródło: opracowanie własne



cesy, takie jak: świadomość, porzucenie oraz ponowne uczenie się. W literaturze wskazuje się także na percepcję jednostek, rutyny, założenia, nawyki oraz modele mentalne (Azmi, 2008; Zhao i in., 2013). Inni uznają, że organizacyjne oduczanie się koncentruje się na odrzucaniu przestarzałej wiedzy na rzecz nowej (Cepeda-Carrión i in., 2012; Sherwood, 2000; Yildiz, Fey, 2010). Organizacyjne oduczanie się jest także procesem uznania przestarzałej wiedzy i odrzucenia jej w celu dostosowania się do nowych wymagań (Becker, 2007).

Organizacyjne oduczanie się: znaczenie

W literaturze sugeruje się, że organizacyjne oduczanie się może stanowić warunek wstępny organizacyjnego uczenia się (Wang i in., 2013). Organizacyjne oduczanie się umożliwia tworzenie i zastosowanie nowej wiedzy (Cegarra-Navarro i in., 2013), jej transfer (Xiangyang i in., 2017) oraz usunięcie z organizacji przestarzałej wiedzy (Cegarra-Navarro i in., 2011). Dzięki temu zwiększa tzw. korytarz wiedzy, co oznacza percepcję jednostki w stronę poszukiwania nowej wiedzy o charakterze komplementarnym do dotychczas posiadanej wiedzy (Ortega-Gutierrez i in., 2015). Organizacyjne oduczanie się pozwala organizacji aktywować zdolność absorpcyjną (Cepeda-Carrión i in., 2011; 2012; Cegarra-Navarro i in., 2014; Wensley, Cegarra-Navarro, 2015).

W obszarze nauk o zarządzaniu i jakości organizacyjne oduczanie się jest postrzegane jako zmienna niezależna (32 publikacje) wywołująca internacjonalizację (Casillas i in., 2010), kształtująca kapitał relacyjny, kapitał klienta (Cegarra-Navarro, Sánchez-Polo, 2008b) oraz zielony kapitał (Martelo-Landroguez i in., 2018). Organizacyjne oduczanie się ma także znaczenie dla tworzenia kultury work-life balance (Cegarra-Navarro i in., 2016), poprawy innowacyjności (Leal-Rodríguez i in., 2015), wartości dla klienta (Sinkula, 2002), jakości usług (Cepeda-Carrión i in., 2011), rozwoju nowych produktów (Akgün i in., 2007; Lee, Sukoco, 2011), wydajności organizacji (Leal Rodríguez i in., 2015; Mieres i in., 2012), elastyczności strategicznej (Wang i in., 2013), osiągania sukcesu organizacyjnego (Wong, Lam, 2012) oraz poprawy wyników (de Holan, 2011). Dotychczasowy dorobek naukowy wskazuje, że organizacyjne oduczanie się ułatwia i katalizuje zmiany organizacyjne (Akgün i in., 2007; Becker, 2010; de Holan, 2011; Hislop i in., 2013; Meziar i in., 2001; Tsang, Zahra, 2008; Xiangyang i in., 2017).

Organizacyjne oduczanie się: rekomendacje dotyczące przyszłych badań

Analiza dotychczasowych publikacji teoretycznych i badań empirycznych wskazuje, że nie są one wolne od ograniczeń poznawczych oraz metodyczno-metodologicznych. Synteza powyższych rozważań oraz sformułowanych rekomendacji pozwala wyłonić szczegółowe wytyczne co do przyszłych kierunków badań (tab. 1). Taki przegląd pozwoli na redukcję prowadzonych wcześniej badań, natomiast tworzenie nowej wiedzy przyczyni się do zapełnienia zidentyfikowanych luk poznawczych oraz badawczych

Podsumowując, obecny stan wiedzy pozwala na stwierdzenie o konieczności prowadzenia badań nad organizacyjnym oduczaniem się. Zgodnie z rekomendacjami zamieszczonymi w literaturze przedmiotu, przyszłe badania o charakterze teoriopoznawczym należy prowadzić z uwzględnieniem wszystkich trzech poziomów oduczania: organizacyjnego, grupowego oraz indywidualnego. Postuluje się także identyfikację związków pomiędzy poszczególnymi poziomami (Becker, 2005). W tym ujęciu wielopoziomowe badania empiryczne nad organizacyjnym oduczaniem się mogą przyczynić się do rozpoznania zależności, jakie zachodzą pomiędzy poszczególnymi poziomami, co pozwoli na lepsze zrozumienie znaczenia oduczania się dla organizacji (Akhshik, 2014; Becker, 2005). Obecnie ustalenia dotyczące czynników organizacyjnego oduczania się są niekompletne. Na przykład, przeprowadzone studium przypadku wskazuje na siedem czynników wspierających oduczanie się na poziomie indywidualnym (Becker, 2010), ale uzyskane wyniki nie pozwalają na generalizację wyników. Analogicznie, dostępne badania identyfikują czynniki wspierające oduczanie się, ale uzyskane wyniki nie pozwalają na generalizację wyników (McKeown, 2012). Rodzi więc to potrzebę dalszych, pogłębionych i poszerzonych badań nad organizacyjnym oduczaniem się.

Podsumowanie

Synteza dotychczasowych rozważań badawczych pozwala na stwierdzenie, że organizacyjne oduczanie się cieszy się coraz większym zainteresowaniem wśród badaczy. Trzeba jednak podkreślić stosunkowo wczesny etap rozwoju badań w tym zakresie. Pomimo upływu 40 lat od daty ukazania się publikacji popularyzującej organizacyjne oduczanie się nadal liczba publikacji jest niewielka. Dotychczas badacze zazwyczaj analizowali organizacyjne oduczanie się w kontekście jego wpływu na istotne w naukach o zarządzaniu i jakości zmienne, przy czym najczęściej w analizach uwzględniali poziom organizacyjny. Poza tym analiza literatury wykazała, że ponad 45% publikacji dotyczących organizacyjnego oduczania się ma charakter empiryczny z przewagą badań jakościowych. Większość istniejących projektów badawczych sięgało po ankietowanie jako metodę badawczą. Badacze wykorzystywali istniejące instrumenty pomiarowe lub rozwijali własne. Zazwyczaj dotychczasowe badania miały charakter przekrojowy, gdzie wykorzystywano siedmiostopniową skalę Likerta. Najczęściej badania były podejmowane w sektorach high-tech, ochrony zdrowia, informacyjnym, produkcyjnym, branży hotelarskiej oraz małych i średnich przedsiębiorstwach. Organizacyjne uczenie się analizowano z perspektywy kognitywnej, behawioralnej, społecznej, emocjonalnej oraz normatywnej. Biorąc pod uwagę liczbę artykułów, można stwierdzić, że perspektywa kognitywna była dominującą.

Dokonany systematyczny przegląd literatury stanowi przyczynek do zidentyfikowania istniejących luk badawczych w obszarze organizacyjnego oduczania się i proponowania przyszłych kierunków badań. Dalsze

wysiłki poznawcze wydają się oscylować wokół sześciu zagadnień. Pierwsze dotyczy identyfikacji czynników warunkujących i wzmacniających organizacyjne oduczanie się. Generalnie, organizacyjne oduczanie się jest procesem dynamicznym, wieloaspektowym i zależnym od kontekstu organizacyjnego. Drugie zagadnienie dotyczy prowadzenia badań nad organizacyjnym oduczaniem się z jednoczesnym uwzględnieniem trzech poziomów: indywidualnego, grupowego oraz organizacyjnego. Identyfikacja powiązań pomiędzy poziomami pozwoli na zrozumienie w sposób całościowy wielopoziomowego i procesowego charakteru organizacyjnego oduczania się. Trzecie zagadnienie wynika z niejednoznacznej roli organizacyjnego oduczania się dla uczenia się organizacji: dalsze badania w tym zakresie mogą doprowadzić do wypracowania całościowego obrazu związku organizacyjne oduczanie się-uczenie się oraz lepszego zrozumienia znaczenia ponownego uczenia się w związku organizacyjne oduczanie się-uczenie się. Czwarte zagadnienie dotyczy sprecyzowania roli kadry kierowniczej w organizacyjnym oduczaniu się, która dotychczas opisywana jest niejednoznacznie. Z jednej strony podkreśla się w literaturze, że kadra kierownicza może inicjować procesy oduczania się w organizacji, z drugiej natomiast blokować wysiłki zmierzające do oduczania się organizacji. Piąte zagadnienie dotyczy ustalenia znaczenia organizacyjnego oduczania się dla implementacji innowacji technologicznych. Innowacje technologiczne wymagają zmiany systemów, infrastruktury, praktyk i struktur organizacyjnych. Szóste zagadnienie dotyczy zdefiniowania wytycznych w zakresie operacjonalizacji oraz konstrukcji narzędzia pomiaru stosowanego w toku przyszłych badań organizacyjnego oduczania się. Wyniki systematycznego przeglądu literatury wskazują, że przyszłe badania powinny mieć charakter przekrojowy i być prowadzone z wykorzystaniem metod mieszanych i skali interwałowej – 7-stopniowej skali Likerta. Sugeruje się także uwzględnienie zmiennych kontrolnych, jak: wielkość, wiek organizacji oraz własność.

Podobnie jak w przypadku każdego innego badania, przeprowadzony systematyczny przegląd literatury nie jest pozbawiony ograniczeń. Pomimo kompleksowego charakteru systematycznego przeglądu literatury istnieje zagrożenie pominięcia niektórych publikacji. Może to wynikać z faktu, że selekcji publikacji dokonano, opierając się na dostępnych w bazach danych anglojęzycznych publikacjach pełnotekstowych, co wyeliminowało w ten sposób literaturę krajową oraz opracowania niedostępne w wersji cyfrowej. W celu zniwelowania potencjalnych ograniczeń przegląd literatury rozszerzono do czasopism z zakresu zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym.

dr hab. Regina Lenart-Gansiniec, prof. uczelni
Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
ORCID: 0000-0002-9379-1504
e-mail: regina.lenart-gansiniec@uj.edu.pl

Bibliografia

- [1] Akgün A.E., Byrne J.C., Lynn G.S., Keskin H. (2007), *Organizational Unlearning as Changes in Beliefs and Routines in Organizations*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 20, No. 6, pp. 794–812.
- [2] Akgün A.E., Lynn G.S., Byrne J.C. (2003), *Organizational Learning: A Socio-Cognitive Framework*, „Human Relations”, Vol. 56, No. 7, pp. 839–868.
- [3] Akgün A.E., Lynn G.S., Byrne J.C. (2006), *Antecedents and Consequences of Unlearning in New Product Development Teams*, „Journal of Product Innovation Management”, Vol. 23, No. 1, pp. 73–88.
- [4] Akhshik S.S. (2014), *Organizational Unlearning: An Analytical Literature Review*, „International Journal of Economics & Management Sciences”, Vol. 3, No. 3, pp. 1–7.
- [5] Azmi F. (2008), *Mapping the Learn-Unlearn-Relearn Model: Imperatives for Strategic Management*, „European Business Review”, Vol. 20, No. 3, pp. 240–259.
- [6] Becker K. (2005), *Individual and Organisational Unlearning: Directions for Future Research*, „International Journal of Organisational Behaviour”, Vol. 9, No. 7, pp. 659–670.
- [7] Becker K. (2007), *Unlearning in the Workplace: A Mixed Methods Study*, PhD thesis, Queensland University of Technology.
- [8] Becker K. (2008), *Unlearning as a Driver of Sustainable Change and Innovation: Three Australian Case Studies*, „International Journal of Technology Management”, Vol. 42, No. 1–2, pp. 89–106.
- [9] Becker K. (2010), *Facilitating Unlearning During Implementation of New Technology*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 23, No. 3, pp. 251–268.
- [10] Becker K. (2018), *Organizational Unlearning: Time to Expand our Horizons?* „Learning Organization”, Vol. 25, No. 3, pp. 180–189.
- [11] Burksienė V. (2016), *Unlearning and Forgetting for Sustainable Development of Contemporary Organizations: Individual Level*, „Management of Organizations: Systematic Research”, Vol. 75, pp. 25–40.
- [12] Casillas J.C., Acedo F.J., Barbero J.L. (2010), *Learning, Unlearning and Internationalisation: Evidence from the Pre-export Phase*, „International Journal of Information Management”, Vol. 30, No. 2, pp. 162–173.
- [13] Cegarra-Navarro J.G., Dewhurst F.W. (2006), *Linking Shared Organizational Context and Relational Capital through Unlearning: An Initial Empirical Investigation in SMEs*, „The Learning Organization”, Vol. 13, No. 1, pp. 49–62.
- [14] Cegarra-Navarro J.G., Sánchez-Polo M.T. (2008a), *Linking the Individual Forgetting Context with Customer Capital from a Seller's Perspective*, „Journal of the Operational Research Society”, Vol. 59, No. 12, pp. 1614–1623.
- [15] Cegarra-Navarro J.G., Sánchez-Polo M. (2008b), *Linking Unlearning and Relational Capital through Organisational Relearning*, „International Journal of Human Resources Development and Management”, Vol. 7, No. 1, pp. 1–27.
- [16] Cegarra-Navarro J.G., Cegarra-Leiva D., Sánchez-Vidal M.E., Wensley A.K.P. (2015), *Congenital Learning, Organisational Performance and Work-life Balance Culture*, „Knowledge Management Research and Practice”, Vol. 13, No. 1, pp. 1–31.

- [17] Cegarra-Navarro J.G., Martínez-Martínez A., Gutiérrez J.O., Rodríguez A.L.L. (2013), *Environmental Knowledge, Unlearning, and Performance in Hospitality Companies*, „Management Decision”, Vol. 51, No. 2., pp. 1–33.
- [18] Cegarra-Navarro J.G., Wensley A.K.P., Polo, M.T.S. (2014), *A Conceptual Framework for Unlearning in a Homecare Setting*, „Knowledge Management Research & Practice”, Vol. 12, No. 4, pp. 375–386.
- [19] Cegarra-Navarro J.G., Cepeda-Carrión G., Eldridge S. (2011), *Balancing Technology and Physician–Patient Knowledge through an Unlearning Context*, „International Journal of Information Management”, Vol. 31, No. 5, pp. 420–427.
- [20] Cegarra-Navarro J.G., Sánchez-Vidal M.E., Cegarra-Leiva D. (2016), *Linking Unlearning with Work–Life Balance: An Initial Empirical Investigation into SMEs*, „Journal of Small Business Management”, Vol. 54, No. 1, pp. 373–391.
- [21] Cegarra-Navarro J.G., Wensley A. (2019), *Promoting Intentional Unlearning through an Unlearning Cycle*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 32, No. 1, pp. 67–79.
- [22] Cepeda-Carrión G., Cegarra-Navarro J.G., Martínez-Caro E., Eldridge S. (2011), *How Can Managers in the Hospital in the Home Units Help to Balance Technology and Physician–Patient Knowledge?* „International Journal for Quality in Health Care: Journal of the International Society for Quality in Health Care”, Vol. 23, No. 5, pp. 600–609.
- [23] Cepeda-Carrión G., Navarro J.G.C., Martínez-Caro E. (2012), *Improving the Absorptive Capacity through Unlearning Context: An Empirical Investigation in Hospital-in-the-Home Units*, „The Service Industries Journal”, Vol. 32, No. 9, pp. 1551–1570.
- [24] de Holan P.M. (2011), *Organizational Forgetting, Unlearning, and Memory Systems*, „Journal of Management Inquiry”, Vol. 20, No. 3, pp. 302–304.
- [25] Grisold T., Kaiser A., Hafner J. (2017), *Unlearning before Creating New Knowledge: A Cognitive Process*, [in:] R.H. Sprague (ed.), *Proceedings of the Fiftieth Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE Computer Society Press Waikoloa, pp. 3–27.
- [26] Dixon N.M. (1992), *Organizational Learning: A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals*, „Human Resource Development Quarterly”, Vol. 3, No. 1, pp. 29–49.
- [27] Easterby-Smith M., Lyles M.A. (2011), *In Praise of Organizational Forgetting*, „Journal of Management Inquiry”, Vol. 20, No. 3, pp. 311–316.
- [28] Fernandez Vicenc S.A. (2009), *Organizational Forgetting and its Causes and Empirical Research*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 22, No. 6, pp. 620–634.
- [29] Fetter M.D., Molina-Azorin J.F. (2017), *The Journal of Mixed Methods Research Starts a New Decade: The Mixed Methods Research Integration Trilogy and Its Dimensions*, „Journal of Mixed Methods Research”, Vol. 11, No. 3, pp. 291–307.
- [30] de Holan P.M., Nelson P. (2004), *Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting*, „Management Science”, Vol. 50, No. 11, pp. 1603–1613.
- [31] Hamel G., Prahalad C.K. (1993), *Strategy as Stretch and Leverage*, „Harvard Business Review”, Vol. 71, No. 2, pp. 75–84.
- [32] Hedberg B. (1981), *How Organizations Learn and Unlearn*, [in:] P.C. Nystrom, W.H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, New York, pp. 3–27.
- [33] Hislop D., Bosley S., Coombs C.R., Holland J. (2013), *The Process of Individual Unlearning: A Neglected Topic in an Under-researched Field*, „Management Learning”, Vol. 45, No. 5, pp. 540–560.
- [34] Huber G. (1991), *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*, „Organization Science”, Vol. 2, No. 1, pp. 88–115.
- [35] Klammer A., Grisold T., Nguyen N. (2019), *Guest Editorial*, „Learning Organization”, Vol. 26, No. 5, pp. 445–453.
- [36] Klammer A., Gueldenberg S. (2019), *Unlearning and Forgetting in Organizations: A Systematic Review of Literature*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 23, No. 5, pp. 860–888.
- [37] Kluge A., Schöffler A.S., Thim C., Haase J., Gronau N. (2019), *Investigating Unlearning and Forgetting in Organizations: Research Methods, Designs and Implications*, „The Learning Organization”, Vol. 26, No. 5, pp. 518–533.
- [38] Leal-Rodríguez A.L., Eldridge S., Roldán J.L., Leal-Millán A.G., Ortega-Gutiérrez J. (2015), *Organizational Unlearning, Innovation Outcomes, and Performance: The Moderating Effect of Firm Size*, „Journal of Business Research”, Vol. 68, No. 4, pp. 803–809.
- [39] Lee L.T.-S., Sukoco B.M. (2011), *Reflexivity, Stress, and Unlearning in the New Product Development Team: the Moderating Effect of Procedural Justice*, „R&D Management”, Vol. 41, No. 4, pp. 410–423.
- [40] Leonard-Barton D. (1992), *Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development*, „Strategic Management Journal”, Vol. 13, No. 1, pp. 111–125.
- [41] Lyu C., Yang J., Zhang F., Teo T.S.H., Guo W. (2020), *Antecedents and Consequence of Organizational Unlearning: Evidence from China*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 84, pp. 261–270.
- [42] Martelo-Landrogue S., Albort-Morant G., Leal-Rodríguez A.L., Ribeiro-Soriano B. (2018), *The Effect of Absorptive Capacity on Green Customer Capital under an Organizational Unlearning Context*, „Sustainability”, Vol. 10, No. 1, pp. 1–20.
- [43] McKeown I. (2012), *Teaching Old Dogs New Tricks: Why Unlearning Matters in SMEs*, „The International Journal of Entrepreneurship and Innovation”, Vol. 13, No. 1, pp. 25–34.
- [44] Mezias J., Grinyer P., Guth W. (2001), *Changing Collective Cognition: A Process Model for Strategic Change*, „Long Range Planning”, Vol. 34, No. 1, pp. 71–95.
- [45] Mieres C., López Sánchez J.Á., Santos-Vijande M.L. (2012), *Internal Marketing, Innovation and Performance in Business Services Firms: The Role of Organizational Unlearning*, „International Journal of Management”, Vol. 29, No. 4, pp. 403–429.
- [46] Moher D., Liberati A., Tetzlaff J.A.D. (2009), *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and MetaAnalyses: The PRISMA Statement*, „PLoS Med”, Vol. 6, No. 7, e1000097.
- [47] Navarro J.G.C., Moya B.R. (2005), *Business Performance Management and Unlearning Process*, „Knowledge and Process Management”, Vol. 12, No. 3, pp. 161–170.
- [48] Nystrom P.C., Starbuck W.H. (1984), *To Avoid Organizational Crises, Unlearn*, „Organizational Dynamics”, Vol. 12, No. 4, pp. 53–65.

- [49] Ortega-Gutierrez J., Cegarra J., Cepeda-Carrión G., Rodríguez A. (2015), *Linking Unlearning with Quality of Health Services through Knowledge Corridors*, „Journal of Business Research”, Vol. 68, No. 4, pp. 815–822.
- [50] Peschl M.F. (2019), *Unlearning Towards an Uncertain Future: On the Back end of Future-Driven Unlearning*, „The Learning Organization”, Vol. 26, No. 5, pp. 454–469.
- [51] Pighin M., Marzona A. (2011), *Unlearning/Relearning in Processes of Business Information Systems Innovation*, „Journal of Information and Organizational Sciences”, Vol. 35, No. 1, pp. 59–72.
- [52] Quintero-Ramírez S., Ruiz-Castañeda W.L., Robledo-Velásquez J. (2017), *Representation of Unlearning in the Innovation Systems: A Proposal from Agent-Based Modelin*, „Estudios Gerenciales”, Vol. 33, No. 145, pp. 366–376.
- [53] Rezazade Mehrizi M.H., Lashkarbolouki M. (2016), *Unlearning Troubled Business Models: From Realization to Marginalization*, „Long Range Planning”, Vol. 49, No. 3, pp. 298–323.
- [54] Ruiz M.D.A., Gutiérrez J.O., Martínez-Caro E., Cegarra-Navarro J.G. (2017), *Linking on Unlearning Context with Firm Performance through Human Capital*, „European Research on Management and Business Economics”, Vol. 23, No. 1, 16–22.
- [55] Scheaffer Z., Mano-Negrin R. (2003), *Executives' Orientations and Reactions to Organizational Crises*, „Journal of Management Studies”, Vol. 2, No. 2, pp. 573–606.
- [56] Serenko A., Bontis N. (2017), *Global Ranking of Knowledge Management and Intellectual Capital Academic Journals: 2017 Update*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 21, No. 3, pp. 675–692.
- [57] Sherwood D. (2000), *The Unlearning Organisation*, „Business Strategy Review”, Vol. 11, No. 3, pp. 31–40.
- [58] Sinkula J.M. (2002), *Market-Based Success, Organizational Routines, and Unlearning*, „Journal of Business and Industrial Marketing”, Vol. 17, No. 4, pp. 253–269.
- [59] Starbuck W.H. (2017), *Organizational Learning and Unlearning*, „Learning Organization”, Vol. 24, No. 1, pp. 30–38.
- [60] Tranfield D., Denyer D., Smart P. (2003), *Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review*, „British Journal of Management”, Vol. 14, No. 3, pp. 207–222.
- [61] Tsang E.W.K. (2017), *How the Concept of Organizational Unlearning Contributes to Studies of Learning Organizations: A Personal Reflection*, „Learning Organization”, Vol. 24 No. 1, pp. 39–48.
- [62] Tsang E.W.K., Zahra S.A. (2008), *Organizational Unlearning*, „Human Relations”, Vol. 61, No. 10, pp. 1435–1462.
- [63] Volland M. (2019), *How to Intentionally Forget Rules in Newly Introduced Agile Projects: A Case Study of a Multinational Automotive Company*, „The Learning Organization”, Vol. 26 No. 5, pp. 470–484.
- [64] Wang X., Lu Y., Zhao Y., Gong S., Li B. (2013), *Organisational Unlearning, Organisational Flexibility and Innovation Capability: An Empirical Study of SMEs in China*, „International Journal of Technology Management”, Vol. 61, No. 2, pp. 132–155.
- [65] Wang X., Xi Y., Xie J., Zhao Y. (2017), *Organizational Unlearning and Knowledge Transfer in Cross-border M&A: The Roles of Routine and Knowledge Compatibility*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 21, No. 6, pp. 1580–1595.
- [66] Wensley A.K.P., Cegarra-Navarro J.G. (2015), *Overcoming Knowledge Loss through the Utilization of an Unlearning Context*, „Journal of Business Research”, Vol. 68, No. 7, pp. 1563–1569.
- [67] Wong P.S.P., Lam K.Y. (2012), *Facing Turbulence: Driving Force for Construction Organizations to Regain Unlearning and Learning Traction*, „Journal of Construction Engineering and Management”, Vol. 138, No. 10, pp. 1201–1211.
- [68] Xiangyang W., Yujuan X., Jingsi X., Yingxin Z. (2017), *Organizational Unlearning and Knowledge Transfer in Cross-border M&A: The Roles of Routine and Knowledge Compatibility*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 21, No. 6, pp. 1580–1595.
- [69] Yang K.P., Chou C., Chiu Y.J. (2014), *How Unlearning Affects Radical Innovation: The Dynamics of Social Capital and Slack Resources*, „Technological Forecasting and Social Change”, Vol. 87, pp. 152–163.
- [70] Yildiz H.E., Fey C.F. (2010), *Compatibility and Unlearning in Knowledge Transfer in Mergers and Acquisitions*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 26, No. 4, pp. 448–456.
- [71] Zhao Y., Lu Y., Wang X. (2013), *Organizational Unlearning and Organizational Relearning: A Dynamic Process of Knowledge Management*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 17, No. 6, pp. 902–912.
- [72] Zhao Y., Wang X. (2020), *Organisational Unlearning, Relearning and Strategic Flexibility: From the Perspective of Updating Routines and Knowledge*, „Technology Analysis & Strategic Management”, Vol. 32, No. 11, pp. 1–13.

Organizational Unlearning Research Agenda

Summary

Unpredictable social, economic or technical phenomena occur in the organizational environment. In such a changing environment, employing well-established management practices by organizations becomes insufficient and even harmful. In response, organizations reject previously adopted procedures, knowledge, norms, and values to make room for the new ones. The aim of the article is to identify emerging directions of research into organizational unlearning. To identify the existing research axes, a systematic literature review was carried out. On this basis, the following five directions of the research on organizational unlearning have been identified: (1) identification of conditioning and strengthening factors; (2) including three levels in the study: individual, group and organizational; (3) recognising the importance of organizational unlearning for organizational learning; (4) recognising the importance of management in organizational unlearning; (5) recognising the importance of organizational unlearning for the implementation of technological innovations.

Keywords

organizational unlearning, research, systematic literature review



ORGANIZACYJNE UCZENIE SIĘ JAKO DETERMINANTA ZATRUDNIALNOŚCI PRACOWNIKÓW

DOI: 10.33141/po.2020.07.03

Przegląd Organizacji, Nr 7(966), 2020, s. 20-27

www.przegladorganizacji.pl

Sylwia Wiśniewska, Kamil Wiśniewski

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Ewoluujący rynek pracy, niezapewniający powszechnego bezpieczeństwa zatrudnienia, implikuje konieczność zwiększania poziomu swojej zatrudnialności (*employability*). W dobie wzrostu światowych zasobów wiedzy, które w dużej mierze ulegają szybkiej dezaktualizacji, w celu zachowania lub wzmocnienia swojej zatrudnialności nieodzowne jest permanentne uczenie się. Powstanie i popularyzacja koncepcji organizacyjnego uczenia się (*organizational learning*) jest konsekwencją poszukiwania nowych możliwości uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na bazie wiedzy posiadanej przez organizacje i ich pracowników. Wiedza spersonalizowana pozyskiwana jest w procesie uczenia się pracowników, którzy, wykorzystując tę wiedzę w praktyce, prowadzą do uczenia się w wymiarze całej organizacji, a także do wspólnego uczenia się organizacji z jej interesariuszami. Organizacyjne uczenie się zaliczane jest zatem do kluczowych czynników rozwoju organizacji i jej pracowników, w tym również ich zatrudnialności. Rozwój zatrudnialności, pojmowanej również jako potencjał kariery, może przynieść korzyści zarówno danemu pracownikowi, jak i organizacji, w której jest zatrudniony (Marzec, 2016, s. 93–94; Raemdonck i in., 2015, s. 167–173; Van der Heijden i in., 2016, s. 7–11; Wiśniewska, 2017, s. 107–109). W związku z niewystarczającym rozpoznaniem w wyniku badań empirycznych relacji między organizacyjnym uczeniem się a zatrudnialnością jako cel niniejszego artykułu przyjęto określenie poziomu świadomości ankietowanych pracowników w zakresie znaczenia organizacyjnego uczenia się w procesie rozwoju zatrudnialności. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie badawcze: Jaki jest poziom świadomości ankietowanych pracowników w zakresie znaczenia organizacyjnego uczenia się w rozwijaniu zatrudnialności? Na potrzeby artykułu dokonano przeglądu literatury przedmiotu oraz przeprowadzono analizę podjętego problemu badawczego, w której zastosowano metodę opisową. Zrealizowano również badania empiryczne oraz dokonano ich analizy z wykorzystaniem pakietu *IBM Predictive Solution 5*. Wskazano także ograniczenia przeprowadzonych badań oraz kierunki dalszych badań w omawianym obszarze¹.

Istota organizacyjnego uczenia się

Konceptualizacja i popularyzacja idei organizacyjnego uczenia się dokonała się przede wszystkim na podstawie publikacji takich autorów, jak P.M. Senge

(1990) czy Ch. Argyris i D.A. Schön (1996). Organizacyjne uczenie się jest różnorodnie definiowane. Do powszechnie cytowanych należy definicja sformułowana przez G. Probst i innych (2002, s. 35). W ujęciu tych autorów jest to „proces, na który składają się zmiany w obrębie zasobów wiedzy, tworzenie wspólnych wzorców działań oraz wzrost organizacyjnych kompetencji służących bieżącej działalności i rozwiązywaniu problemów”.

Studia literatury przedmiotu wskazują, że organizacyjne uczenie się ma istotne znaczenie nie tylko dla sprawnego funkcjonowania danej organizacji, ale także dla rozpoznawania i antycypowania trendów rynkowych. Jest to szczególnie istotne w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, w której wiedza staje się kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku.

Organizacyjne uczenie się można analizować na poszczególnych poziomach, na których proces ten zachodzi. Wyróżnia się następujące poziomy (Mikuła, 2002, s. 16–17; Sysko-Romańczuk i in., 2007, s. 7–8; Zgrzywa-Ziemak, 2009, s. 18–19; Chou, Ramser, 2019, s. 132–145; Morland i in., 2019, s. 78–96):

1. Pracownika – obejmuje procesy zachodzące w umysłach zatrudnionych, w wyniku których generowana i modyfikowana jest wiedza indywidualna związana z pracą w danej organizacji (wiedza ta determinuje wykonywanie zadań zawodowych przez poszczególnych pracowników). Wynikiem uczenia się na tym poziomie jest pogłębienie przez pracowników wiedzy, którą powinni wykorzystywać zarówno dla własnego rozwoju zawodowego, jak i rozwoju organizacji.
2. Zespołu – odnosi się do procesów będących efektem interakcji zachodzących pomiędzy pracownikami tworzącymi dany zespół. Procesy te zorientowane są na grupowe rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji, stanowiących podstawę późniejszego wspólnego działania. Wynik uczenia się na tym poziomie to wspólna wiedza oraz sposób postrzegania problemów, a także często powstanie nowej wiedzy, odmiennej od tej będącej w posiadaniu poszczególnych członków zespołu.
3. Organizacji – dotyczy zmian zachodzących w takich elementach, jak: struktura organizacyjna, strategia działania czy kultura organizacyjna. Wy-

nik uczenia się na tym poziomie to zinstytucjonalizowana wiedza organizacji, utrwalona w ramach wyżej wymienionych elementów, które powinny tworzyć spójną całość, umożliwiając sprawne funkcjonowanie organizacji i dostosowywanie jej do wymagań otoczenia.

4. Otoczenia – uczenie się na tym poziomie odbywa się przy współpracy z interesariuszami organizacji funkcjonującymi w jej otoczeniu. Może mieć ono charakter sformalizowany, np. przyjmując formę aliansów strategicznych dotyczących wspólnego rozwijania wiedzy w ramach działalności badawczo-rozwojowej, jak również nieformalny, np. w postaci wymiany poglądów pomiędzy pracownikami różnych organizacji na forach internetowych. Warto podkreślić, że proces ten przynosi podmiotom w nim uczestniczącym obopólne korzyści².

W literaturze przedmiotu wskazuje się również na trzy kluczowe subprocesy (typy) organizacyjnego uczenia się: tradycyjny (edukacyjny), empiryczny i cybernetyczny (Mikuła, 2005a, s. 11). Zasadniczą funkcją uczenia się w tradycyjnej postaci jest łączenie posiadanej wiedzy (głównie spersonalizowanej) z tą pozyskiwaną z otoczenia (przede wszystkim skodyfikowaną). Na wiedzy zdobytej w ramach edukacji w tradycyjnych formach bazuje empiryczne uczenie się. Ten subproces organizacyjnego uczenia się umożliwia weryfikację w praktyce posiadanej wiedzy i jej poszerzanie przykładowo poprzez eksperymentowanie. Z kolei uczenie cybernetyczne opiera się na wiedzy zdobytej zarówno na podstawie tradycyjnego, jak i empirycznego uczenia się. Koncentruje się ono na tworzeniu i aktualizowaniu wiedzy, a także na doskonaleniu organizacyjnego uczenia się – uczeniu się jak uczyć się. W procesie tym ważne jest stworzenie mechanizmu zapobiegającego utracie przez organizację posiadanej wiedzy (Mikuła, 2005a, s. 11–12).

Wyodrębnienie poszczególnych poziomów i subprocesów organizacyjnego uczenia się pozwala na lepsze zrozumienie tego złożonego procesu. Ponadto umożliwia analizowanie organizacyjnego uczenia się w mniejszych wymiarach, które są determinowane przez zróżnicowane czynniki. Warto pokreślić, że poszczególne wymiary organizacyjnego uczenia się wzajemnie na siebie oddziałują i decydują o powodzeniu całości organizacyjnego uczenia się.

Organizacyjne uczenie się a zatrudnialność

Problematyka zatrudnialności analizowana jest zarówno w zagranicznej, jak i polskiej literaturze przedmiotu. Mimo że termin *employability* po raz pierwszy został użyty na początku XX wieku przez W.H. Beveridge'a (1909, s. 215–216) i został rozpowszechniony w latach dziewięćdziesiątych, to w XXI wieku zagadnienie zatrudnialności jest przedmiotem licznych opracowań i analiz (Bennett i in., 2020; Froehlich i in., 2019; Herbert i in., 2020; Marzec, 2015; Paszkowicz, 2018; Pawłowska, 2017; Tentama i in., 2019; Wiśniewska, 2020).

W literaturze przedmiotu istnieją różne definicje i interpretacje pojęcia zatrudnialność. W ujęciu A. De Gripa i innych (2004, s. 220) zatrudnialność oznacza zdolność i gotowość pracowników do zachowania swojej atrakcyjności na rynku pracy (czynniki podażowe) poprzez antycypowanie zmian zachodzących w środowisku pracy oraz w zakresie zadań zawodowych, a także reagowanie na nie (czynniki popytowe), wspomaganą poprzez oferowane przez daną organizację instrumenty rozwoju zasobów ludzkich. Co istotne, interpretacja ta akcentuje wspólną odpowiedzialność za poziom zatrudnialności samych pracowników oraz pracodawców. Podkreśla także znaczenie wykorzystywanych przez organizacje narzędzi rozwoju zasobów ludzkich³.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że na poziom zatrudnialności pracowników oddziałuje środowisko pracy, a także ranga uczenia się i rozwoju w miejscu pracy. Uczenie się determinowane jest przez klimat uczenia się w organizacji, który warunkuje postawy, zachowania i motywację niezbędne do rozwijania zatrudnialności (Marzec, 2015, s. 93–97). Podkreśla się także, że stwarzanie możliwości uczenia się w miejscu pracy sprzyja wzmocnieniu zatrudnialności pracowników w długiej perspektywie (Opengart, Short, 2002, s. 225–227). Co istotne, wśród czynników związanych z karierą zawodową wpływających na zatrudnialność pracowników wymieniane jest uczenie się przez całe życie (Nauta i in., 2009, s. 235). Rezultaty analizy dotyczącej menedżerów również potwierdzają pozytywny wpływ uczenia się przez całe życie na poziom ich zatrudnialności (Sparrhoff, 2012, s. 3354–3355).

Wyniki badań przeprowadzonych wśród pracowników administracyjnych wyższych uczelni pozwoliły na stwierdzenie, że poziom ich zatrudnialności zależy zarówno od formalnego, jak i nieformalnego uczenia się. W związku z tym istotne jest stwarzanie możliwości uczenia się nie tylko w ramach sformalizowanych programów, ale także kreowanie nieformalnych możliwości uczenia się (Van der Heijden i in., 2009, s. 20, 32–33).

Warto zaznaczyć, że w celu zwiększenia poziomu zatrudnialności pracowników, wypracowane przez daną organizację rozwiązania w zakresie uczenia się powinny dotyczyć rozwijania zarówno miękkich kompetencji (związanych z komunikacją, pracą zespołową, rozwiązywaniem problemów, podejmowaniem decyzji), jak i twardych kompetencji powiązanych z określoną branżą. Organizacje wdrażające rozwiązania umożliwiające zatrudnionym efektywne uczenie się łatwiej pozyskują utalentowanych pracowników. Z kolei pracownicy, którzy rozumieją rolę uczenia się w zwiększaniu swojej zatrudnialności, zyskują szerokie grono potencjalnych pracodawców. Co istotne, za poziom zatrudnialności odpowiadają obie strony stosunku pracy, które czerpią obopólne korzyści ze wzrostu poziomu zatrudnialności pracowników w długim okresie (Clarke, Patrickson, 2008, s. 136). Ważne jest zatem podejmowanie działań ukierunkowanych na wzrost poziomu zatrudnialności zarówno przez pracowników (m.in. zaangażowanie w proces uczenia się), jak i organizację (m.in. implementacja rozwiązań umożliwiających pracownikom efektywne uczenie się).



Rozwiązania z zakresu organizacyjnego uczenia się wspierające rozwój zatrudnialności pracowników

Na różnych poziomach organizacyjnego uczenia się (pracownika, zespołu i całej organizacji) można wykorzystać rozwiązania, które przyczyniają się do rozwoju zatrudnialności pracowników. Co warto podkreślić, rozwiązania te mieszczą się w zakresie poszczególnych typów organizacyjnego uczenia się: tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego (tab. 1).

Przeprowadzone studia literatury przedmiotu wskazują, że wykorzystanie rozwiązań z zakresu organizacyjnego uczenia się, przedstawionych w tabeli 1, przyczynia się do rozwoju zatrudnialności pracowników danej organizacji. Warto podkreślić, że efektem uczenia się poszczególnych pracowników jest wzrost poziomu ich kompetencji. W kontekście kształtowania zatrudnialności istotne jest zarówno uczenie się poprzez udział w różnych formach kształcenia formalnego, pozaformalnego i nieformalnego, jak i uczenie się w wyniku działań praktycznych, również na własnych błędach. Obecnie kluczowe wydają się także nieformalne kontakty z interesariuszami organizacji oraz prowadzenie obserwacji pracy innych. Równie ważna staje się zdolność pracowników do krytycznej analizy i oceny własnych zachowań, a w konsekwencji do kwestionowania założeń pracy na danym stanowisku. Może to stanowić źródło innowacyjnych rozwiązań, możliwych do wdrożenia na poszczególnych stanowiskach pracy.

We współczesnych uwarunkowaniach rynkowych priorytetowego znaczenia nabiera także organizacyjne uczenie się na poziomie zespołu. Praca zespołowa sprzyja dzieleniu się wiedzą, pomysłami i doświadczeniami. Warto nadmienić, że w literaturze przedmiotu wśród korzyści wynikających z pracy zespołowej wskazuje się m.in. generowanie nowej wiedzy. Członkowie zespołów uczą się poprzez działania praktyczne dzięki partycypacji w realizacji różnorodnych projektów. Mają także możliwość uczenia się na podstawie błędów innych członków zespołu, co pomaga im uniknąć powielenia tych samych błędów. Warto podkreślić, że praca w ramach interdyscyplinarnych zespołów, dzięki efektom synergii, sprzyja wieloaspektowemu rozwojowi kompetencji. Co więcej, w ramach cybernetycznego uczenia się na poziomie zespołu możliwe jest również kwestionowanie dotychczasowych założeń funkcjonowania zespołu, co przyczynia się do kreowania nowych rozwiązań zaistniałych problemów oraz do zwiększenia zatrudnialności członków zespołu.

Warto również podkreślić, że w kontekście zwiększania zatrudnialności pracowników nieodzowne jest uczenie się na poziomie całej organizacji. W przypadku organizacji uczącej się wszyscy pracownicy powinni mieć świadomość, że organizacyjne uczenie się stanowi fundamentalną wartość, co oznacza, że należy uczyć się na wszystkich poziomach organizacji. Na poziomie całej organizacji istotne jest zatem kreowanie warunków do uczenia się zarówno przez poszczególnych pracowników,

jak i zespoły, przykładowo poprzez takie rozwiązania, jak: firmowe biblioteki czy rozbudowane bazy wiedzy. Rozwiązania te czynią aktualną wiedzę łatwiej dostępną dla pracowników, co usprawnia proces uczenia się. Kadra kierownicza powinna uświadamiać swoim pracownikom przyjęte cele i motywować ich do skorelowania swoich ścieżek rozwoju i awansu z ustalonymi celami. Co więcej, aby uniknąć „ponownego odkrywania koła” przez poszczególnych pracowników czy zespoły, menedżerowie powinni propagować sprawdzone sposoby działania, w szczególności te z obszaru uczenia się.

Rozpatrując analizowaną kwestię, warto odnotować, że aby organizacja ucząca się mogła wspierać rozwój zatrudnialności swoich pracowników w dynamicznie zmieniających się uwarunkowaniach rynkowych, jakie można współcześnie obserwować, powinna permanentnie monitorować trendy rynkowe, potrzeby klientów czy poczynania konkurencji oraz na tej podstawie wdrażać zmiany, w szczególności w zakresie uczenia się. Powinna nieustannie starać się odpowiadać na pytanie: czego powinni uczyć się pracownicy i jak mają to robić? W sprawnym reagowaniu na potrzeby rynkowe pomocny okazać się może *benchmarking* funkcjonalny i zewnętrzny. Zgodnie z maksymą „kto stoi w miejscu, ten się cofa”, nieodzownym elementem zarządzania organizacją uczącą się jest kwestionowanie założeń związanych z jej funkcjonowaniem, rutynowe przeprowadzanie rewizji procedur, wdrażanie innowacji, eksperymentowanie i podejmowanie ryzyka. W ciągłe doskonalenie organizacji powinni angażować się wszyscy pracownicy poprzez partycypację w zarządzaniu, zgłaszanie własnych pomysłów zmian czy prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej. Poziomy konkurencyjności i innowacyjności, a także elastyczności organizacji uczącej się przekładają się bowiem na poziom zatrudnialności jej pracowników.

Poziom świadomości pracowników w zakresie znaczenia organizacyjnego uczenia się w procesie rozwoju zatrudnialności na podstawie wyników badań własnych

Założenia metodyczne badań i próba badawcza

Podstawowym celem badań było określenie poziomu świadomości ankietowanych pracowników w zakresie znaczenia organizacyjnego uczenia się w procesie rozwoju zatrudnialności. Do osiągnięcia założonego celu wykorzystano wtórne i pierwotne źródła informacji. Na początku przeprowadzono studia literatury przedmiotu, które posłużyły jako podstawa teoretyczna do analiz empirycznych. Następnie w okresie od września do grudnia 2019 r. zrealizowano badania empiryczne. Podmiot badań stanowili pracownicy różnych organizacji. Przedmiotem badań były rozwiązania z zakresu organizacyjnego uczenia się wspierające rozwój zatrudnialności pracowników. Badania przeprowadzono metodą badań sondażowych z wykorzystaniem techniki ankiety. Narzędzie badawcze

stanowił internetowy kwestionariusz ankiety wspomagany komputerowo (ang. CAWI – Computer-Assisted Web Interview), zawierający głównie pytania zamknięte w formie tzw. pytań tabel lub pytań skal. Zastosowany w badaniach autorski kwestionariusz oceny poziomu świadomości pracowników w zakresie znaczenia organizacyjnego uczenia się w procesie rozwoju zatrudnialności charakteryzuje się wysoką rzetelnością. Wskaźnik Alfa-Cronbacha – współczynnik rzetelności kwestionariusza, rozumianej jako spójność wewnętrzna narzędzia, dla całego arkusza wynosi 0,971. Oznacza to, że wszystkie pozycje

(itemy) skali ogólnej oraz poszczególnych podskal zostały uznane za rzetelne i włączone do kwestionariusza. Zasięg przestrzenny badań obejmował całą Polskę. Do analizy wyników badań wykorzystano pakiet *IBM Predictive Solution 5*.

Na potrzeby badań przyjęto, że zatrudnialność oznacza zdolność danej osoby do podjęcia, utrzymania i zmieniania zatrudnienia oraz rozwoju kariery zawodowej na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, wynikającą zarówno z czynników indywidualnych, jak i kontekstualnych. Organizacyjne uczenie się zdefiniowano z kolei jako

Tabela 1. Rozwiązania z zakresu organizacyjnego uczenia się mogące wspierać rozwój zatrudnialności pracowników

Poziomy organizacyjny uczenia się	Typy organizacyjnego uczenia się		
	Tradycyjny	Empiryczny	Cybernetyczny
Pracownika	<ul style="list-style-type: none"> • traktowanie uczenia się jako procesu ciągłego, zaplanowanego i świadomego, a nie incydentalnego • udział w różnych formach kształcenia formalnego, pozaformalnego i nieformalnego • realizacja indywidualnych planów rozwoju kompetencji, m.in. poprzez samokształcenie • pozyskiwanie wiedzy w wyniku nieformalnych kontaktów z interesariuszami organizacji, m.in. klientami i dostawcami • przekazywanie pracownikom informacji zwrotnej o wynikach ich pracy, a także informowanie o planach i efektach podejmowanych działań, co ma umożliwić zatrudnionym lepsze zrozumienie ich roli w kontekście funkcjonowania organizacji jako całości • stosowanie nowoczesnych technologii w procesie uczenia się 	<ul style="list-style-type: none"> • zdobywanie doświadczeń w efekcie działań praktycznych • rotacja na stanowiskach pracy • uczenie się na podstawie własnych błędów • nauka poprzez interakcję z pracownikami z innych organizacji, a także obserwowanie ich pracy • partycypacja pracownicza przejawiająca się m.in. we współdecydowaniu o realizowanych celach i zadaniach oraz związanych z nimi obszarach uczenia się • podejmowanie własnych inicjatyw w zakresie uczenia się • wykorzystywanie studiów przypadku w procesie uczenia się 	<ul style="list-style-type: none"> • krytyczna analiza i ocena własnych zachowań, a w konsekwencji kwestionowanie założeń pracy na danym stanowisku • indywidualne poznawanie, analizowanie i ocenianie założeń dotyczących funkcjonowania organizacji • transfer informacji napływających z otoczenia do baz wiedzy organizacji • praca nad własnymi projektami • nagradzanie inicjatyw pracowniczych • budowanie systemu motywacyjnego (obejmującego instrumenty finansowe i niefinansowe), przyczyniającego się do wzrostu zaangażowania pracowników w podnoszenie kompetencji i realizację celów organizacji
Zespołu	<ul style="list-style-type: none"> • zespołowe uczenie się, m.in. poprzez wymianę wiedzy i doświadczeń w ramach zespołu • treningi pracy zespołowej mające na celu integrację, rozwój umiejętności pracy w grupie i usprawnienie komunikacji • podejmowanie przez menedżerów w czasie spotkań z podlegającymi im zespołami problematyki funkcjonowania całej organizacji i wpływu, jaki wywiera na nią otoczenie, a nieograniczanie się jedynie do rozliczania zespołów z realizacji przydzielonych im zadań • stwarzanie możliwości swobodnej wymiany poglądów w ramach nieformalnych interakcji pomiędzy członkami poszczególnych zespołów • porównywanie się z innymi zespołami 	<ul style="list-style-type: none"> • nabywanie doświadczeń w wyniku wykonywanej pracy zespołowej • uczenie się na bazie doświadczeń innych, m.in. dzięki relacjom z klientami, kooperantami czy przedstawicielami konkurencyjnych podmiotów oraz dzięki wykorzystaniu benchmarkingu wewnętrznego • uczenie się poprzez analizę pracy innych zespołów • uczenie się na błędach popełnionych przez innych, m.in. poprzez ich analizę, diagnozę ich przyczyn oraz wskazywanie działań, które mogą przyczynić się do uniknięcia podobnych błędów w przyszłości • wysoki stopień wymiany wiedzy i doświadczeń wewnątrz interdyscyplinarnych zespołów, co pozwala na korzystanie z własnych i cudzych doświadczeń 	<ul style="list-style-type: none"> • analiza wydarzeń krytycznych • kwestionowanie założeń, na podstawie których zespół dotychczas funkcjonował • zespołowa ocena założeń poszczególnych członków grupy i ich modyfikacja • wyjaśnianie i doskonalenie wizji przyszłości • generowanie wielu innowacyjnych pomysłów przy użyciu technik twórczego rozwiązywania problemów • praca zespołowa zogniskowana wokół autorskich rozwiązań • kreowanie klimatu organizacyjnego sprzyjającego konstruktywnej wymianie poglądów i wspólnemu wypracowywaniu innowacyjnych rozwiązań



Poziomy organizacyjny uczenia się	Typy organizacyjnego uczenia się		
	Tradycyjny	Empiryczny	Cybernetyczny
Organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • systematyczna lektura publikacji związanych z profilem działalności organizacji oraz gromadzenie informacji, które mogą zostać wykorzystane w przyszłości • określanie kierunków rozwoju organizacji, a następnie zapoznanie z nimi pracowników • zarządzanie procesem systematycznego szkolenia w odpowiedzi na potrzeby organizacji • zwiększanie świadomości co do konieczności uczenia się na wszystkich poziomach organizacji • upowszechnianie różnych metod uczenia się • popularyzowanie ustawicznego organizacyjnego uczenia się jako podstawowej wartości organizacji • kształtowanie warunków do uczenia się pracowników, przede wszystkim zespołowego, np. poprzez udostępnianie pracownikom firmowych bibliotek czy baz wiedzy 	<ul style="list-style-type: none"> • zastosowanie benchmarkingu funkcjonalnego i zewnętrznego w celu optymalizacji procesów uczenia się zachodzących w organizacji • rozpoznawanie potrzeb klientów i kreowanie w odpowiedzi na nie ewolucyjnych zmian w organizacji, również w zakresie organizacyjnego uczenia się • analiza trendów rozwojowych obserwowanych zjawisk i dostosowywanie do nich kierunków uczenia się 	<ul style="list-style-type: none"> • nieustanne pozyskiwanie informacji, ich selekcjonowanie, klasyfikowanie i gromadzenie w bazie wiedzy, co umożliwia ich sprawne rozpowszechnianie w organizacji (na ich podstawie pracownicy mogą uczyć się) • kwestionowanie założeń związanych z funkcjonowaniem organizacji, zwłaszcza tych dotyczących jej misji, wizji i strategii • korzystanie z usług zewnętrznych ekspertów • gotowość do eksperymentowania i odpowiedzialnego podejmowania ryzyka • dążenie do wzrostu innowacyjności organizacji oraz stosowanie innowacyjnych rozwiązań w procesie uczenia się • kreowanie warunków umożliwiających pełne wykorzystanie kapitału ludzkiego organizacji • zachęcanie pracowników do zgłaszania i wprowadzania usprawnień

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mikula, 2005b, s. 88-90; Czekał i in., 2007, s. 16-17; Rudawska, 2008, s. 241-244; Chou, Ramser, 2019, s. 132-145; Morland i in., 2019, s. 78-96

proces pozyskiwania, generowania, rozwijania i wykorzystywania wiedzy przez pracowników w odpowiedzi na misję i cele organizacji oraz wyzwania rynku (Wiśniewska, 2020, s. 62–63). Przyjęte definicje zostały zamieszczone w zaproszeniu do badań stanowiącym integralną część kwestionariusza ankiety.

Dobór próby badawczej miał charakter przypadkowy. W badaniach wzięło udział 251 osób, w tym 50 mężczyzn i 201 kobiet, co stanowiło odpowiednio 19,9% oraz 80,1% badanej populacji. Najmłodszy respondent miał 18 lat, a najstarszy 59 lat. Staż pracy badanych wynosił od 1 roku do 40 lat. Osoby ankietowane legitymowały się różnym poziomem wykształcenia. Najwięcej z nich miało wykształcenie licencjackie (24,7%), średnie ogólnokształcące (23,5%) i wyższe – magisterskie (21,5%). Respondenci z wykształceniem średnim technicznym stanowili 19,5% ogółu. Najmniej osób badanych reprezentowało następujące poziomy wykształcenia: policealne (4,8%), inżynierskie (1,6%), zasadnicze zawodowe (1,6%), podstawowe (1,6%) i wyższe – doktoranckie (1,2%). Uczestnicy badań byli zatrudnieni w przedsiębiorstwach o różnej wielkości. Najwięcej ankietowanych było zatrudnionych w dużych (31,9%) i mikroprzedsiębiorstwach (28,7%). Z kolei w małych przedsiębiorstwach pracowało 21,9% respondentów. Najmniej licznie były reprezentowane średnie przedsiębiorstwa, w których było zatrudnionych 17,5% badanych. Zdecydowana większość respondentów

(57,4%) pracowała w organizacjach o profilu usługowym, 26,7% w organizacjach o profilu przemysłowym, a 15,9% w organizacjach o profilu przemysłowo-usługowym. Ze względu na edytorskie ograniczenia w niniejszej publikacji przytoczono jedynie wybrane wyniki zrealizowanych badań.

Wyniki badań

W ramach przeprowadzonych badań empirycznych poproszono respondentów o ocenę ich poziomu świadomości w zakresie znaczenia organizacyjnego uczenia się w procesie rozwoju zatrudnialności. W badaniach zastosowano skalę Likerta z następującymi wariantami odpowiedzi: 0 – dane rozwiązanie nie jest stosowane, 1 – bardzo niskie znaczenie, 2 – niskie znaczenie, 3 – raczej niskie znaczenie, 4 – średnie znaczenie, 5 – raczej wysokie znaczenie, 6 – wysokie znaczenie, 7 – bardzo wysokie znaczenie. Badani ocenili swój poziom świadomości w zakresie znaczenia organizacyjnego uczenia się dla rozwoju własnej zatrudnialności średnio (M) na poziomie 4,9 przy odchyleniu standardowym (SD) równym 1,12. Odnosząc się do poszczególnych poziomów organizacyjnego uczenia się, można stwierdzić, że największe znaczenie w kontekście rozwoju zatrudnialności ma poziom pracownika (M = 5,22, SD = 1,42), następnie poziom organizacji (M = 5,06, SD = 1,42), a w dalszej kolejności poziom zespołu (M = 5,04, SD = 1,41). Z kolei

Tabela 2. Wyniki oceny kluczowych rozwiązań z zakresu organizacyjnego uczenia się wspierających rozwój zatrudnialności pracowników

Wyszczególnienie	Średnia (M)	Odchylenie standardowe (SD)
Poziom pracownika		
Uczenie się na podstawie własnych błędów	5,48	1,42
Obserwowanie pracy innych pracowników	5,28	1,38
Przekazywanie pracownikom informacji zwrotnej o wynikach ich pracy (<i>feedback</i>)	5,14	1,51
Samokształcenie	5,09	1,55
System motywacyjny (obejmujący instrumenty finansowe i niefinansowe) przyczyniający się do wzrostu zaangażowania w podnoszenie kompetencji	5,07	1,78
Poziom zespołu		
Swobodna wymiana poglądów w ramach nieformalnych interakcji pomiędzy członkami zespołu	5,15	1,41
Zespołowe uczenie się (m.in. poprzez wymianę wiedzy i doświadczeń w ramach zespołu)	5,11	1,62
Zespołowe uczenie się na bazie doświadczeń innych (m.in. dzięki relacjom z klientami, dostawcami)	5,02	1,49
Wymiana wiedzy i doświadczeń wewnątrz interdyscyplinarnych zespołów (co pozwala na korzystanie z własnych i cudzych doświadczeń)	4,97	1,45
Zespołowa analiza wydarzeń krytycznych (tkwiących w otoczeniu czynników, które mogą utrudnić realizację celu i zadań)	4,90	1,48
Poziom organizacji		
Zachęcanie pracowników do zgłaszania i wprowadzania usprawnień	5,08	1,65
Stosowanie innowacyjnych rozwiązań w procesie uczenia się	4,91	1,57
Korzystanie z usług zewnętrznych ekspertów	4,77	1,61
Gotowość do eksperymentowania i odpowiedzialnego podejmowania ryzyka	4,73	1,62
Upowszechnianie różnych metod uczenia się	4,68	1,63
Poziom otoczenia		
Wymiana poglądów na forach internetowych	4,52	1,70
Alianse strategiczne	4,29	1,48

Źródło: opracowanie własne

najmniejsze znaczenie ma poziom otoczenia ($M = 4,71$, $SD = 1,45$). Szczegółowe wyniki oceny kluczowych, zdaniem respondentów, rozwiązań z zakresu organizacyjnego uczenia się sprzyjających rozwojowi ich zatrudnialności przedstawiono w tabeli 2.

W ramach oceny znaczenia poszczególnych rozwiązań z zakresu organizacyjnego uczenia się ukie-
runkowanych na zwiększanie zatrudnialności pracowników na poziomie pracownika najwyższe znaczenie przypisano takim rozwiązaniom, jak: uczenie się na podstawie własnych błędów ($M = 5,48$, $SD = 1,42$), obserwowanie pracy innych pracowników ($M = 5,28$, $SD = 1,38$), przekazywanie pracownikom informacji zwrotnej o wynikach ich pracy – *feedback* ($M = 5,14$, $SD = 1,51$). Na poziomie zespołu zdiagnozowane rozwiązania o najwyższym znaczeniu to: swobodna wy-

miana poglądów w ramach nieformalnych interakcji pomiędzy członkami zespołu ($M = 5,15$, $SD = 1,41$), zespołowe uczenie się m.in. poprzez wymianę wiedzy i doświadczeń w ramach zespołu ($M = 5,11$, $SD = 1,62$), zespołowe uczenie się na bazie doświadczeń innych, m.in. dzięki relacjom z klientami, dostawcami ($M = 5,02$, $SD = 1,49$). Z kolei na poziomie organizacji respondenci kluczowe znaczenie przypisali następującym rozwiązaniom: zachęcanie pracowników do zgłaszania i wprowadzania usprawnień ($M = 5,08$, $SD = 1,65$), stosowanie innowacyjnych rozwiązań w procesie uczenia się ($M = 4,91$, $SD = 1,57$), korzystanie z usług zewnętrznych ekspertów ($M = 4,77$, $SD = 1,61$). W przypadku poziomu otoczenia największe znaczenie dla poziomu zatrudnialności ma wymiana poglądów na forach internetowych ($M = 4,52$, $SD = 1,70$).



Podsumowanie

Wdobie dynamicznego wzrostu światowych zasobów wiedzy, intensyfikacji postępu technicznego czy skracania się cykli życia innowacji, pracownicy, którzy nie potrafią szybko i skutecznie uczyć się, nie będą w stanie utrzymać poziomu swej zatrudnialności. Wydaje się, że współcześnie, aby zachować lub wzmocnić swoją pozycję na ewoluującym rynku pracy, trzeba uczyć się oduczać i uczyć się na nowo sposobów wykonywania swoich obowiązków zawodowych. Permanentne uczenie się zapobiega dezaktualizacji wiedzy i jest wprost koniecznością ze względu na liczne zmiany zachodzące w miejscu pracy i otoczeniu społeczno-gospodarczym.

Na poziom zatrudnialności pracowników może przekładać się model organizacji, w której aktualnie są zatrudnieni. Pożądanym w kontekście zachowywania i zwiększania poziomu zatrudnialności pracowników modelem organizacji jest organizacja ucząca się. Wykorzystywane są w niej liczne rozwiązania, które pomagają pracownikom skutecznie uczyć się, zarówno indywidualnie, jak i w ramach pracy zespołowej. Co istotne, w tego typu podmiotach uczenie się jest również umiejętnie wspierane na płaszczyźnie całej organizacji. Zdaniem autorów niniejszego artykułu, analizowane rozwiązania z zakresu tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się stanowią determinantę rozwoju zatrudnialności pracowników na współczesnym rynku pracy.

Odnosząc się do postawionego pytania badawczego, na podstawie poczynionych studiów literaturowych i wyników przeprowadzonych badań empirycznych można stwierdzić, że poziom świadomości ankietowanych pracowników w zakresie znaczenia organizacyjnego uczenia się w procesie rozwoju zatrudnialności jest wysoki. W szczególności zależność ta jest widoczna na poziomie pracowniczym i organizacyjnym. Również poszczególne rozwiązania z zakresu organizacyjnego uczenia się wykorzystywane na czterech omawianych poziomach mają znaczenie w kontekście poziomu zatrudnialności pracowników. Uzasadniona wydaje się zatem popularyzacja rozwiązań z zakresu organizacyjnego uczenia się w praktyce gospodarczej. Dotyczy to w szczególności organizacji zainteresowanych rozwojem swoich pracowników wpływającym na poziom ich zatrudnialności.

Rozważania zawarte w niniejszym opracowaniu stanowią podstawę dalszych badań empirycznych realizowanych przez autorów, które dotyczą pogłębionej analizy możliwości zwiększania zatrudnialności pracowników organizacji poprzez zastosowanie rozwiązań wykorzystywanych w ramach wdrażania koncepcji organizacyjnego uczenia się na poszczególnych poziomach. Warto odnotować, że zrealizowane badania mają charakter idiograficzny, co oznacza, że na podstawie uzyskanych wyników nie można sformułować uogólnionych wniosków ze względu na brak zastosowania procedur losowania próby. Przedstawione wnioski dotyczą jedynie badanej populacji.

dr Sylwia Wiśniewska

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości

ORCID: 0000-0003-4760-2634

e-mail: sylwia.wisniewska@uek.krakow.pl

dr Kamil Wiśniewski

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Wydział Prawa i Nauk Społecznych

ORCID: 0000-0002-4708-4163

e-mail: kamil.wisniewski@ujk.edu.pl

Przypisy

- 1) Projekt finansowany w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pt. *Regionalna Inicjatywa Doskonałości w latach 2019–2022* (nr projektu: 021/RID/2018/19, kwota dofinansowania: 11 897 131,40 PLN).
- 2) W literaturze przedmiotu prezentowane są także inne poziomy lub płaszczyzny organizacyjnego uczenia się, np. single-loop learning, double-loop learning (Argyris, Schön, 1996).
- 3) Szerzej na temat pojęcia, wymiarów i determinant zatrudnialności pisze S. Wiśniewska (2015, s. 11–24).

Bibliografia

- [1] Argyris Ch., Schön D.A. (1996), *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley, Reading.
- [2] Bennett D., Knight E., Rowley J. (2020), *The Role of Hybrid Learning Spaces in Enhancing Higher Education Students' Employability*, „British Journal of Educational Technology”, Vol. 51, No. 4, pp. 1188–1202.
- [3] Beveridge W.H. (1909), *Unemployment: A Problem of Industry*, Longmans, Green, and co., London.
- [4] Chou S.Y., Ramser C. (2019), *A Multilevel Model of Organizational Learning: Incorporating Employee Spontaneous Workplace Behaviors, Leadership Capital and Knowledge Management*, „The Learning Organization”, Vol. 26, No. 2, pp. 132–145.
- [5] Clarke M., Patrickson M. (2008), *The New Covenant of Employability*, „Employee Relations”, Vol. 30, No. 2, pp. 121–141.
- [6] Czekaj J., Ziębicki B., Kafel T., Walczak M., Teczke J. (2007), *Koncepcja organizacyjnego uczenia się*, [w:] J. Czekaj (red.), *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s. 11–83.
- [7] De Grip A., Van Loo J., Sanders J. (2004), *The Industry Employability Index: Taking Account of Supply and Demand Characteristics*, „International Labour Review”, Vol. 143, No. 3, pp. 211–233.
- [8] Froehlich D.E., Segers M., Beusaert S., Kremer M. (2019), *On the Relation between Task-Variety, Social Informal Learning, and Employability*, „Vocations and Learning”, No. 12, pp. 113–127.
- [9] Herbert I.P., Rothwell A.T., Glover J.L., Lambert S.A. (2020), *Graduate Employability, Employment Prospects and Work-readiness in the Changing Field of Professional Work*, „The International Journal of Management Education”, Vol. 18, No. 2, p. 100378.

- [10] Marzec I. (2015), *Uwarunkowania rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- [11] Marzec I. (2016), *Konsekwencje rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych: Szansa czy zagrożenie?* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 419, s. 87–94.
- [12] Mikuła B. (2002), *Modele przedsiębiorstwa przyszłości*, [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku: Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa, s. 9–19.
- [13] Mikuła B. (2005a), *Procesy organizacyjnego uczenia się w aliansie strategicznym*, „Przegląd Organizacji”, Nr 5, s. 9–12.
- [14] Mikuła B. (2005b), *Organizacyjne uczenie się*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 85–93.
- [15] Morland K.V., Breslin D., Stevenson F. (2019), *Development of a Multi-level Learning Framework*, „The Learning Organization”, Vol. 26, No. 1, pp. 78–96.
- [16] Nauta A., Van Vianen A., Van der Heijden B., Van Dam K., Willemssen M. (2009), *Understanding the Factors that Promote Employability Orientation: The Impact of Employability Culture, Career Satisfaction, and Role Breadth Self-Efficacy*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, No. 82, pp. 233–251.
- [17] Opengart R., Short D.C. (2002), *Free Agent Learners: The New Career Model and its Impact on Human Resource Development*, „International Journal of Lifelong Education”, Vol. 21, No. 3, pp. 220–233.
- [18] Paszkowicz M.A. (2018), *Zatrudnialność osób z niepełnościami w świetle capability approach*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- [19] Pawłowska A. (2017), *Zatrudnialność pracownika w elastycznym zarządzaniu ludźmi*, PWE, Warszawa.
- [20] Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [21] Raemdonck I., Beusaert S., Fröhlich D., Kochoian N., Meurant C. (2015), *Aging Workers' Learning and Employability*, [in:] P. Bal, D. Kooij, D. Rousseau (eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, Springer, Cham, pp. 163–184.
- [22] Rudawska A. (2008), *Zdolność przedsiębiorstw do indywidualnego uczenia się a wyniki ich działalności*, [w:] A. Glińska-Neweś (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń, s. 241–244.
- [23] Senge P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, Doubleday/Currency, New York.
- [24] Sysko-Romańczuk S., Lozano Platonoff A., Rudawska A. (2007), *Koncepcja organizacyjnego uczenia się – podstawowe perspektywy badawcze*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 2, s. 3–12.
- [25] Sparrhoff G.R. (2012), *Learning for Employability: Managers' Self-governance and Learning in Organizational Practices*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, No. 46, pp. 3350–3355.
- [26] Tentama F., Subardjo, Abdillah M.H. (2019), *Motivation to Learn and Social Support Determine Employability among Vocational High School Students*, „International Journal of Evaluation and Research in Education”, Vol. 8, No. 2, pp. 237–242.
- [27] Van der Heijden B., Boon J., Van der Klink M., Meijs E. (2009), *Employability Enhancement through Formal and Informal Learning: An Empirical Study among Dutch Non-academic University Staff Members*, „International Journal of Training and Development”, Vol. 13, No. 1, pp. 19–37.
- [28] Van der Heijden B.I.J.M., Gorgievski M.J., De Lange A.H. (2016), *Learning at the Workplace and Sustainable Employability: A Multi-source Model Moderated by Age*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 25, No. 1, pp. 13–30.
- [29] Wiśniewska S. (2020), *Organizational Learning and Employability in Enterprises: Preliminary Empirical Research Results*, „Human Resource Management”, No. 3–4, pp. 61–73.
- [30] Wiśniewska S. (2015), *Zatrudnialność – pojęcie, wymiary, determinanty*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy, Innowacje, Projekty”, Nr 1, s. 11–24.
- [31] Wiśniewska S. (2017), *Zarządzanie różnorodnością w rozwijaniu zatrudnialności pracowników w organizacji*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae”, T. 1, Nr 1, s. 107–114.
- [32] Zgrzywa-Ziemak A. (2009), *Istota organizacyjnego uczenia się*, [w:] A. Zgrzywa-Ziemak, R. Kamiński (red.), *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, s. 11–38.

Organizational Learning as a Determinant of Worker Employability

Summary

The aim of the article is to indicate the importance of organisational learning in developing the employability of employees. The study presents the essence of the concepts: organisational learning and employability. It also shows the relations between organisational learning and employability. Moreover, it analyses solutions in the field of traditional, empirical, and cybernetic learning that support development of worker employability. Importantly, it establishes that solutions in the field of traditional, empirical, and cybernetic learning are an important determinant of worker employability on the modern labour market. The study reviews the subject literature as well as discusses the results of surveys carried out among employees from Poland. It also analyses the research problem applying a descriptive method and IBM Predictive Solution 5.

Keywords

employability, organizational learning, competencies, knowledge



POMIAR EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA E-COMMERCE – WYNIKI BADAŃ

DOI: 10.33141/po.2020.07.04

Przegląd Organizacji, Nr 7(966), 2020, s. 28-34

www.przegladorganizacji.pl

Barbara Buraczyńska

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Efektywność przedsiębiorstwa jest pojęciem niejednoznacznym i różnorodnie definiowanym (Głodziński, 2015, s. 166–167; Ziębicki, 2014, s. 21). W literaturze polskiej i zagranicznej wymieniane są różne wskaźniki efektywności. Niektóre z nich mogą być wykorzystywane do oceny każdej organizacji, inne są specyficzne tylko dla danego rodzaju działalności, np. produkcyjnej. Istnieje też wiele wskaźników efektywności, a w szczególności wskaźników pozaekonomicznych, typowych dla firm handlowych z sektora e-commerce. Wartości wskaźników są kluczowe przy podejmowaniu decyzji operacyjnych i strategicznych. Ponadto efektywność jest też wskazywana jako jeden z czynników wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, decydujących o jego przetrwaniu i determinujących jego rozwój (Osbert-Pociecha, 2007, s. 337).

Prowadzenie badań porównawczych przedsiębiorstw e-commerce może być oparte na analizie danych pozyskanych bezpośrednio z systemów teleinformatycznych firmy. Jednakże menedżerowie są niechętni do ich udostępniania. Tymczasem wyrażają oni zainteresowanie udziałem w badaniach kwestionariuszowych (szczególnie z wykorzystaniem narzędzi internetowych jak ankieta internetowa), w których na każdym etapie badania mogą decydować, czy udzielić odpowiedzi na konkretne pytanie (Kaden, 2008, s. 185–186). Do analizy efektywności działania przedsiębiorstwa należy wykorzystywać takie wskaźniki i mierniki, które z jednej strony da się pozyskać, z drugiej strony jednoznacznie oceniają działalność firmy, uwzględniając jej specyfikę. W badaniach kwestionariuszowych, w których menedżerowie nie mają bezpośredniego kontaktu z autorem ankiety w trakcie jej wypełniania, równie ważna jest prostota ich oszacowania przez respondentów. Nieodpowiednio dobrane mierniki efektywności w badaniach mogą skutkować odmową odpowiedzi na pytanie przez respondenta lub udzieleniem odpowiedzi nieadekwatnej do rzeczywistości. W konsekwencji wyniki badań nie odzwierciedlą stanu faktycznego.

Problemem badawczym jest pomiar efektywności przedsiębiorstw z branży e-commerce z wykorzystaniem badań kwestionariuszowych. Celem badań była ocena efektywności pracy przedsiębiorstw prowadzących sklepy internetowe w oparciu o grupę pozaekonomicznych wskaźników i mierników efektywności organizacji. Kryterium doboru wskaźników i mierników była łatwość ich pozyskania. Stąd też przedstawiono różne definicje

efektywności i jej klasyfikację. Zaprezentowano wybrane wskaźniki i mierniki efektywności przedsiębiorstw e-commerce wraz z opisem sposobu ich pomiaru. Na podstawie przeglądu literatury zaproponowano kilka wskaźników i mierników mogących posłużyć do oceny efektywności, które równocześnie uwzględniają cele stawiane przez podmioty gospodarcze prowadzące sklepy internetowe oraz specyfikę badań kwestionariuszowych. Następnie oceniono ich użyteczność w kwestionariuszowych badaniach porównawczych przedsiębiorstw e-commerce. Przeprowadzone badania pokazały zarówno mocne, jak i słabe strony wskaźników i mierników wybranych do oceny efektywności firm prowadzących e-sklepy.

Definicje efektywności i jej klasyfikacja

Efektywność jest pojęciem bardzo szerokim, może być ona rozumiana jako: wydajność, kompetencyjność, sprawność, funkcjonalność, komunikatywność, a nawet moralność (Holstein-Beck, 1997). Powiązana jest ona również z pojęciami: produktywność, rentowność, skuteczność oraz racjonalność (Skrzypek, 2012, s. 314). *Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy* (2000) definiuje efektywność jako najlepsze rezultaty w produkcji, dystrybucji i usługach, uzyskane po najniższych kosztach.

Na efektywność organizacyjną (zwaną również efektywnością funkcjonowania systemu) składają się: efektywność gospodarowania (ekonomiczna) i efektywność pozaekonomiczna (rys. 1). Efektywność ekonomiczna to takie gospodarowanie zasobami, które prowadzi do osiągnięcia założonych wyników przy jak najniższych kosztach (ujęcie finansowe) albo maksymalizowania wyniku przy założonych nakładach (ujęcie produktywnościowe) (Szymańska, 2010, s. 156). Jest ona bardzo istotna, gdyż na niej koncentrują się badania rezultatów przeprowadzanych działań w przedsiębiorstwie (Jaki, 2011, s. 3–7).

Efektywność można podzielić ze względu na kryterium charakteru czynników ją kształtujących. Wówczas wyróżnia się efektywność techniczną i efektywność ekonomiczną (rys. 2). Na efektywność techniczną składają się efektywność technologii (stosunek wartości produkcji uzyskanej do zakładanej maksymalnej wartości produkcji) i techniczna efektywność skali (osiąganie wraz ze wzrostem produkcji wyższej relacji produkcji do nakładów). W efektywności ekonomicznej wyodrębnia się z kolei: efektywność alokacji (wyznaczana przez

kombinację czynników produkcji i produktów), ekonomiczną efektywność skali (wyznaczana relacjami pozatechnicznymi) i efektywność cenową (niskie nakłady i wysokie ceny sprzedaży produktów) (Kowalski, 1992, s. 30).

E. Skawińska i R.I. Zalewski (2016, s. 17) wskazują na koegzystencję wielu celów w przedsiębiorstwie, a tym samym na zasadność wykorzystania również pozaekonomicznych wskaźników efektywności. Ocena efektywności przedsiębiorstwa powinna uwzględniać jego wartość, jego udział w rynku, a także zachowanie równowagi społecznej, wpływ na środowisko naturalne czy racjonalność wykorzystania zasobów.

Wśród wskaźników do pomiaru efektywności wyróżnia się: kluczowe wskaźniki efektywności (ang. Key Performance Indicators – KPI), które obrazują kluczowy czynnik modelu biznesu; wskaźniki efektywności (ang. Performance Indicators), które mają charakter wspomagający dla kluczowych czynników; kluczowe wskaźniki wyniku (ang. Key Results Indicators), które ogólnie opisują wynik danego zjawiska oraz wskaźniki wyniku (ang. Results Indicators), które opierają się na zewnętrznych krytycznych miarach sukcesu (Parmenter, 2015, s. 3–4).

Opisane wskaźniki efektywności nie zawsze mogą być wykorzystane w badaniach ze względu na ograniczoną możliwość ich pozyskania (dane wrażliwe firmy). Stąd też dobór wskaźników efektywności powinien uwzględniać nie tylko cele przedsiębiorstwa i specyfikę prowadzonej działalności, ale także dostępność danych dla badacza.

Mierniki efektywności dla przedsiębiorstw prowadzących sprzedaż internetową

Działalność handlowa prowadzona z wykorzystaniem sklepów internetowych charakteryzuje się gromadzeniem i przetwarzaniem ogromnych ilości danych.

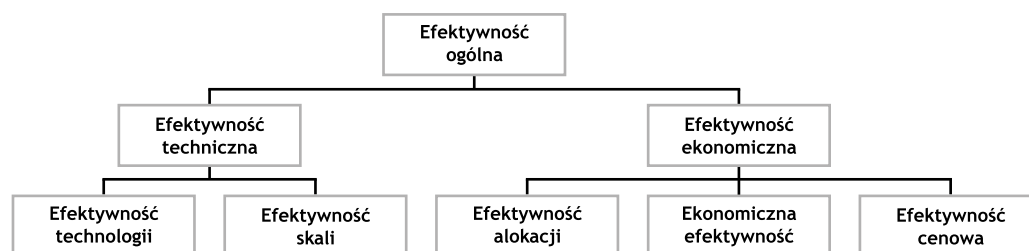
Ponieważ mogą być one łatwo monitorowane przez aplikacje internetowe, stanowią one cenne i tanie źródło informacji o efektywności przedsiębiorstwa prowadzącego sprzedaż internetową. Z punktu widzenia wydajności organizacji istotny jest wybór tych wskaźników, które najlepiej odzwierciedlają wyniki firmy (Saniuk, Saniuk, 2017, s. 208–209).

Uwzględniając etapy procesu zakupów internetowych, A. Zagajewski i S. Saniuk (2018, s. 696–699) zaproponowali następujące kluczowe wskaźniki efektywności: wskaźnik odrzuceń (procent użytkowników opuszczających stronę bez dokonania jakichkolwiek działań), wskaźnik porzuconych koszyków (odnoszący się do liczby porzuconych koszyków), wskaźnik konwersji (odnoszący się do liczby osób, które wykonały określoną akcję – liczba konwersji przez liczbę wszystkich wygenerowanych sesji), wskaźnik zwrotów i reklamacji, wskaźnik powracających użytkowników. Jednocześnie wskazują oni czynniki, które świadczą o efektach prowadzonej działalności. Są to opinie klientów, pozycja w wynikach wyszukiwarki, obecność w porównywarach cen, szybkość działania sklepu, przyjazność, responsywność (właściwe wyświetlanie się strony na różnych urządzeniach).

Eksperti e-commerce często na liście kluczowych wskaźników efektywności umieszczają też: życiową wartość klienta (ang. Customer Lifetime Value – CLV), średnią wartość zamówienia (ang. Average Order Value – AOV) czy stosunek liczby zamówień pochodzących z ruchu mobilnego do całkowitej liczby wizyt z urządzeń mobilnych. Średnia wartość zamówienia to wielkość osiągniętego przychodu w stosunku do liczby zamówień w ustalonym okresie, a średnia wartość klienta może być liczona jako iloczyn średniej wartości zamówienia, średniej liczby zamówień jednego klienta i średniego czasu życia klienta, tj. okresu, w którym składa on zamówienia (Zawadzki, 2018). Wśród kluczowych wskaźników



Rys. 1. Kategorie efektywności organizacyjnej
Źródło: Szymańska, 2010, s. 156



Rys. 2. Klasyfikacja typów efektywności
Źródło: Kowalski, 1992, s. 30



efektywności e-sklepów znajdują się również: zwrot z inwestycji (ROI), wskaźnik konwersji, wskaźnik porzuceń koszyków, Net Promotor Score (NPS), wskaźnik zaangażowania w social mediach (Engagement Rate), koszt pozyskania klienta (Cost Per Action), liczba reklamacji, średni czas realizacji zamówienia czy liczba błędnych wysyłek. Zwrot z inwestycji mierzony jest jako stosunek zysku netto do całkowitych kosztów. Współczynnik konwersji jest ilorazem liczby transakcji i liczby wizyt. Iloraz liczby porzuconych koszyków i ogólnej liczby koszyków to wskaźnik porzuceń koszyków. Wskaźnik NPS jest różnicą pomiędzy procentem klientów promotorów i destruktorów (klienti promotorzy są gotowi polecić e-sklep swoim znajomym, a klienci destruktory są skłonni zniechęcać innych do zakupów). Wskaźnik zaangażowania w social mediach mierzony jest stosunkiem liczby osób reagujących na publikację posta (przez komentowanie, udostępnianie lub lajkowanie) do zasięgu posta. Stosunek sumy środków wydanych na działania marketingowe do liczby konwersji to wskaźnik CPA (Kich, 2019). Klasyfikację przykładowych wskaźników efektywności w e-commerce i sposób ich pomiaru przedstawia tabela 1.

Tymczasem G. Bressolles i G. Lang (2019, s. 40) przedstawili propozycje wskaźników efektywności kluczowych dla firm e-commerce, które działają w systemie logistycznym fulfillmentu (tj. przekazujące obsługę logistyczną e-sklepu zewnętrznym operatorom). Są to między innymi: wskaźnik przestarzałych zapasów, procent dostaw na czas, stosunek kosztu transportu do wartości produktu czy średnia stopa zwrotu.

W literaturze widoczna jest mnogość mierników efektywności dla przedsiębiorstwa e-commerce, które pozwalają ocenić skuteczność różnych jego działań. Zastosowanie niektórych z nich wymaga nieustannego generowania i gromadzenia danych (np. wskaźnik NPS wymusza wysyłanie zapytań do klientów o to, czy poleciliby sklep znajomemu). Wiele wskaźników musi być obliczonych na podstawie wcześniej zebranych danych, np. średnia wartość zamówienia czy wskaźnik porzuceń koszyków (można to zautomatyzować, wykorzystując gotowe skrypty). Niektóre mierniki efektywności można po prostu odczytać ze statystyk witryny sklepu (np. liczbę odwiedzin) lub w serwisach zbierających opinie (np. jakość obsługi).

Ocena działalności sklepów internetowych może być prowadzona zarówno w oparciu o wskaźniki efektywności powszechnie stosowane dla wszystkich przedsiębiorstw handlowych (np. dynamika sprzedaży, przychody, rentowność), jak i inne wskaźniki typowe dla sprzedaży internetowej. Ponadto jakość świadczonych usług przez sklep internetowy może być oceniana przez klientów z wykorzystaniem serwisów zbierających opinie, jak: Trusted Shops, Opineo.pl, Ceneo.pl, Allegro.pl, GetReview.pl czy Facebook. W ten sposób gromadzone są opinie klientów dotyczące: ogólnej działalności e-sklepów, jak też jakości dostawy, jakości towaru, jakości usług serwisowych, szybkości realizacji zamówień, poziomu obsługi klienta, jakości zapakowania przesyłki, gotowości polecenia sklepu znajomym, procentu pozytywnych opinii o sklepie, średniej oceny zakupów, zgodności z opisem, czasu i kosztu wysyłki, średniej oceny firmy i liczby zgromadzonych opinii. Na podstawie liczby pozytywnych i negatywnych

Tabela 1. Klasyfikacja i pomiar wybranych wskaźników efektywności w e-commerce

Rodzaj wskaźników	Nazwa wskaźnika	Sposób pomiaru
Wskaźniki świadomości marki	Odwiedziny bezpośrednie	Liczba użytkowników odwiedzających witrynę sklepu poprzez wpisanie adresu strony w przeglądarce
	Wyszukiwania marki w Google	Liczba użytkowników odwiedzających witrynę sklepu poprzez wpisanie w wyszukiwarce nazwy/marki sklepu
Wskaźniki konwersji	Stopa konwersji	Stosunek liczby odwiedzających wykonujących określone działanie do liczby wszystkich odwiedzających witrynę sklepu
	Współczynnik konwersji sprzedaży	Stosunek liczby transakcji sprzedaży do łącznej liczby odwiedzających witrynę sklepu
	Współczynnik konwersji potencjalnych nabywców	Stosunek liczby potencjalnych nabywców (np. subskrybentów newslettera) do łącznej liczby odwiedzających
Wskaźniki utrzymania klientów	Wskaźnik powtórnych zakupów	Stosunek liczby klientów z co najmniej dwoma zrealizowanymi zamówieniami do liczby wszystkich klientów, którzy dokonali zakupu
	Średnia częstotliwość zakupów	Stosunek liczby wszystkich klientów sklepu do liczby zrealizowanych zamówień
Wskaźniki jakości klientów	Średnia wartość zamówienia	Stosunek całkowitej wartości zrealizowanych zamówień do liczby zrealizowanych zamówień
	Życiowa wartość klienta	Iloczyn średniej wartości zamówienia, częstości zakupów i średniej liczby lat aktywności zakupowej klienta
Wskaźniki jakości	Ocena biznesu	Oceny wystawiane przez klienta w systemach zbierających opinie klientów np. Trusted Shops

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Naik, 2017

opinii o e-sklepie oraz procentu opinii go rekomendujących oceniano skuteczność sklepów internetowych w badaniach porównawczych sześciu księgarni internetowych (Urban, Buraczynska, 2017, s. 288–289).

W celu porównania skuteczności działalności kilku przedsiębiorstw z sektora e-commerce należy tak dobrać mierniki, aby uwzględniały one charakterystyczne dla e-sklepów osiągnięcia. Jednocześnie muszą być one wyznaczalne dla każdego z porównywanych podmiotów, łatwo policzalne i zrozumiałe dla respondentów. Ponadto powinny one odzwierciedlać wiarygodne informacje o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (Choong, 2013, s. 115). Innym problemem w badaniach kwestionariuszowych jest gotowość udzielenia odpowiedzi i przesłania ankiety, stąd też pytania dotyczące wrażliwych danych mogą pozostać bez odpowiedzi.

Metoda badawcza

Celem prowadzonych pilotażowych badań kwestionariuszowych była ocena efektywności działalności sklepów internetowych z wykorzystaniem celowo dobranych wskaźników i mierników. Do udziału w badaniach zaproszono drogą e-mailową 3146 menedżerów firm prowadzących e-sklepy (wiadomość z prośbą o udział w badaniach była wysyłana dwukrotnie). Zostały one losowo wybrane z bazy sklepów internetowych Opineo.pl. Kwestionariusz internetowy został wypełniony przez 61 przedsiębiorstw sprzedających produkty z różnych branż, w tym 41 mikroprzedsiębiorstw, 16 małych, 3 średnie i jedno duże przedsiębiorstwo. W badaniach wzięły udział przedsiębiorstwa z różną długością stażu w branży e-commerce (od kilku miesięcy do ponad 15 lat), różniące się udziałem wielkości sprzedaży internetowej w sprzedaży ogółem, a także zasięgiem geograficznym – 39 firm działa wyłącznie na terenie Polski, 16 wysyła zamówienia do wybranych krajów europejskich, a 6 obsługuje zamówienia z całego świata. Przeprowadzona analiza przedsiębiorstw objętych badaniem pokazuje ich różnorodność, a tym samym trudność ich porównywania.

Do oceny funkcjonowania sklepów internetowych wybrano takie typowe mierniki (pierwsza część badań), jak:

- liczba unikalnych odwiedzin witryny w miesiącu (liczba unikalnych użytkowników),

- liczba zrealizowanych zamówień w miesiącu,
- procent powracających klientów mierzony stosunkiem liczby zamówień złożonych przez „starych” klientów (takich, którzy dokonywali już wcześniej zakupów w sklepie internetowym) do liczby wszystkich zamówień złożonych w danym miesiącu,
- procent składanych reklamacji mierzony stosunkiem liczby złożonych reklamacji do liczby wszystkich zrealizowanych zamówień w miesiącu.

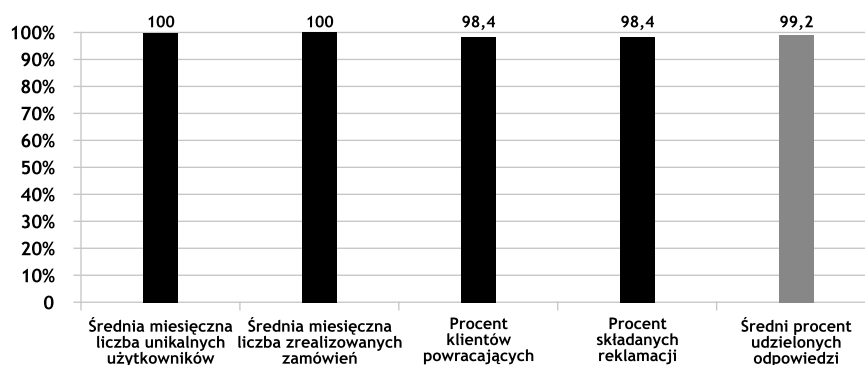
W drugiej części badań dokonano oceny biznesu na podstawie opinii klientów gromadzonych w różnych programach zbierających opinie (druga część badań). Dla każdego ze wskazanych mierników wydzielono 5 interwałów, aby skrócić czas wypełniania kwestionariusza i uzyskać większy zwrot ankiet. Istniała możliwość odmowy odpowiedzi na poszczególne pytania.

W badaniach uwzględniono tylko wybrane KPI, dedykowane dla sektora e-commerce, aby menedżerowie chętniej dzielili się informacjami o osiągnięciach przez sklep wynikach. Ze względu na takie zawężenie doboru badanych wskaźników efektywności oraz niereprezentatywność badanej próby wyniki badań należy traktować poglądowo.

Wyniki badań kwestionariuszowych

Umieszczone w pierwszej części kwestionariusza pytania dotyczące typowych wskaźników efektywności tylko w dwóch przypadkach pozostały bez odpowiedzi, tzn. zaznaczono odpowiedź „nie wiem/odmawiam odpowiedzi”. Rysunek 1 przedstawia procent respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na postawione pytania o średnią miesięczną liczbę odwiedzin przez unikalnych użytkowników, średnią miesięczną liczbę zrealizowanych zamówień, procent klientów powracających (dokonujących ponownych zakupów) i procent składanych reklamacji. Zwrot odpowiedzi na pytania na poziomie 99,2% świadczy o tym, że respondenci prawdopodobnie znali wartości tych wskaźników efektywności i byli gotowi podzielić się nimi w badaniach.

Na rysunkach 4–7 przedstawione są zestawienia odpowiedzi udzielanych na poszczególne pytania dotyczące wskaźników efektywności. Widoczne jest zróżnicowanie uzyskiwanych wyników w zakresie średniej miesięcznej



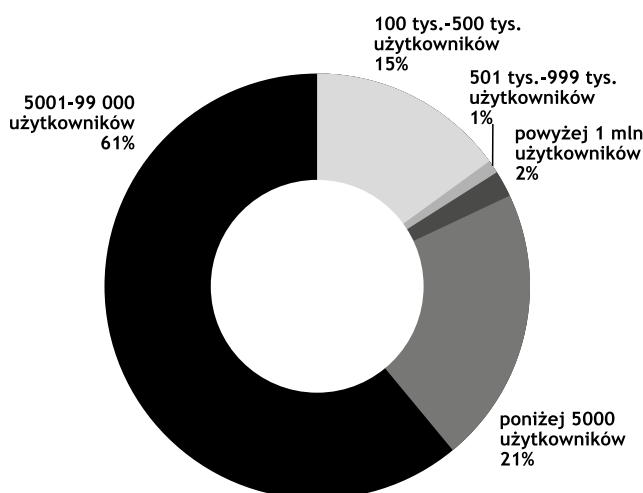
Rys. 3. Procent udzielonych odpowiedzi przez respondentów na pytania dotyczące mierników efektywności

Źródło: opracowanie własne

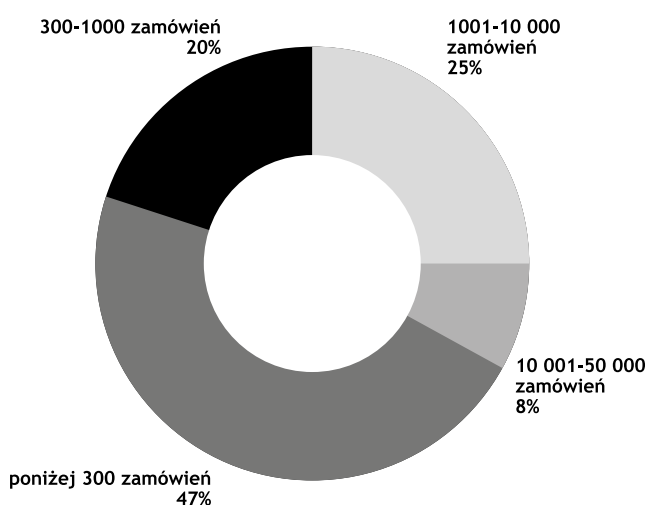
liczby użytkowników odwiedzających witryny sklepów, średniej liczby zrealizowanych zamówień i procentu klientów powracających. Tymczasem aż 75% respondentów wskazało, że wskaźnik składanych reklamacji w e-sklepie wynosi poniżej 1%. Stąd też wskazane jest rozważenie zmiany przyjętych interwałów w odpowiedziach tak, aby lepiej uwidocznić różnice pomiędzy badanymi przedsiębiorstwami.

Wybrane mierniki efektywności e-commerce z powodzeniem mogą służyć porównaniu działań przedsiębiorstw prowadzących sprzedaż internetową. Ich zaletami są wysoka dostępność danych niezbędnych do ich obliczenia oraz niska wrażliwość (menedżerowie chętnie się nimi dzielą). Stąd też należy uznać za zasadne ich wykorzystanie w badaniach kwestionariuszowych przedsiębiorstw e-commerce.

W drugiej części badań kwestionariuszowych respondenci byli pytani o mierniki efektywności tworzone w oparciu o opinie klientów. Rysunek 8 przedstawia zbiorcze zestawienie aktywności przedsiębiorstw prowadzących sklepy



Rys. 4. Średnia miesięczna liczba unikalnych użytkowników odwiedzających witrynę badanych sklepów internetowych
Źródło: opracowanie własne



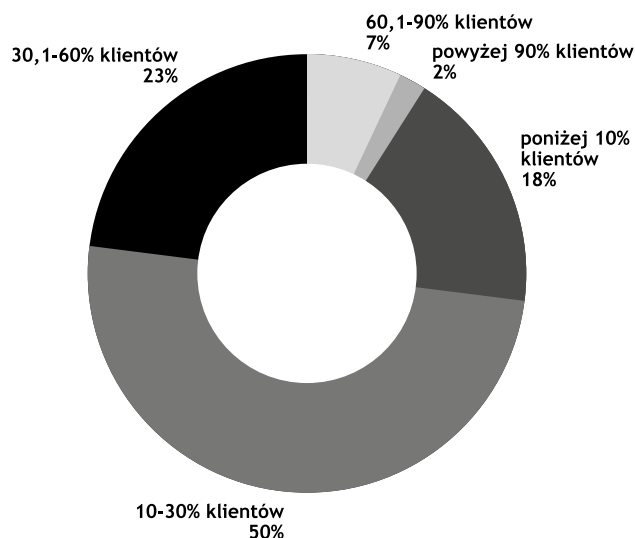
Rys. 5. Średnia miesięczna liczba zrealizowanych zamówień w badanych sklepach internetowych
Źródło: opracowanie własne

internetowe w programach zbierających opinie klientów. Tylko 5% sklepów internetowych nie interesuje się opiniami klientów na temat swojej działalności. Tymczasem 74% badanych przedsiębiorstw uczestniczy co najmniej w dwóch programach, a 51% firm prowadzących e-sklepy gromadzi opinie z wykorzystaniem 3 lub więcej programów.

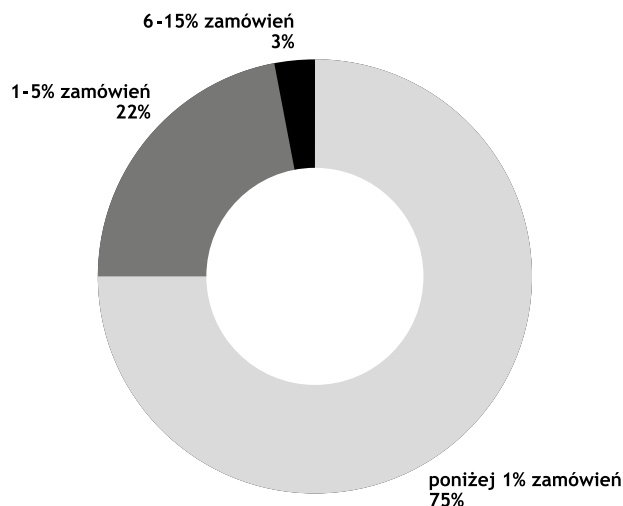
Rysunek 9 przedstawia popularność różnych programów zbierających opinie klientów wśród badanych sklepów internetowych. Menedżerowie badanych firm najczęściej deklarowali obecność ich sklepów w programach: Allegro (uczestniczy w nim ponad 70% badanych przedsiębiorstw) oraz program Facebook (67%). Opinie o sklepach internetowych zbierane są często w serwisach Ceneo.pl (42,6%) oraz Opineo.pl (prawie 41%). Tylko nieliczne sklepy uczestniczą w programie zbierania zaufanych opinii o sklepie Trusted Shops (13%) lub innych programach jak Google (niecałe 10%) czy Getreview.pl (1,6%).

Przeprowadzone badania nie wykazały korelacji pomiędzy liczbą programów, w których uczestniczy sklep, a jego wielkością (mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników i wielkością obrotów netto). Na aktywność e-sklepu w zakresie przystępowania do programów zbierających opinie o nim nie wpływają również staż w branży, zasięg geograficzny sprzedaży czy udział sprzedaży internetowej przedsiębiorstwa w sprzedaży ogółem.

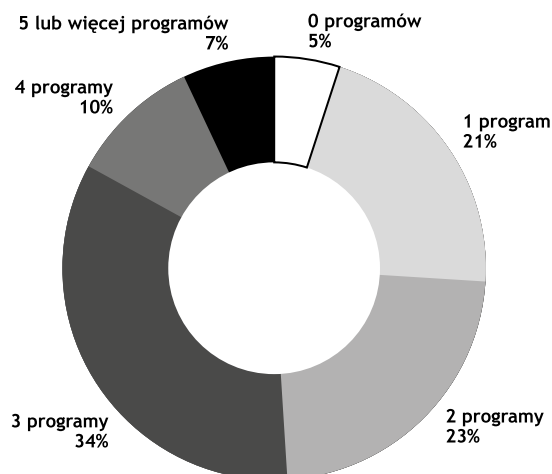
Wykorzystanie mierników proponowanych przez systemy zbierające opinie klientów pozwala na porównanie działalności tylko tych sklepów internetowych, które uczestniczą w danym programie. Dotychczas nie stworzono miarodajnych sposobów na porównanie przedsiębiorstw, które uzyskały oceny w różnych programach. Wadą zastosowania mierników opartych na opiniach klientów jest ich niedostępność dla znacznej grupy przedsiębiorstw, która waha się od 25% (dla programu Allegro.pl) do 94% (dla Google.com). Zaletą wskaźników pozyskiwanych z systemów zbierających opinie klientów jest ich ogólna dostępność – badacz może samodzielnie odczytać wyniki (lub sprawdzić poprawność wyników



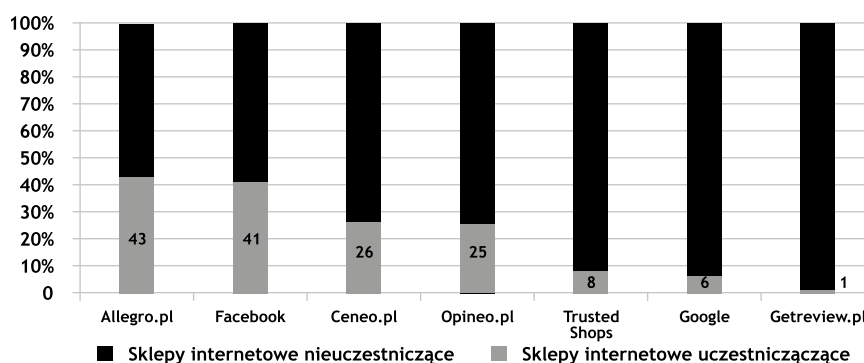
Rys. 6. Procent klientów powracających (dokonujących ponownych zakupów w sklepie internetowym)
Źródło: opracowanie własne



Rys. 7. Procent składanych reklamacji w badanych sklepach internetowych
Źródło: opracowanie własne



Rys. 8. Uczestnictwo sklepów internetowych w programach zbierających opinie klientów (tj. w programach: Allegro.pl, Facebook, Ceneo.pl, Trusted Shops, Google, Getreview i in.)
Źródło: opracowanie własne



Rys. 9. Popularność różnych programów zbierających opinie klientów wśród badanych sklepów internetowych
Źródło: opracowanie własne

zadeklarowanych przez respondenta). Stąd też przy celowym doborze respondentów można dokonać porównania skuteczności sklepów internetowych bez angażowania menedżerów przedsiębiorstw.

Chociaż mierniki efektywności oparte na ocenie klientów zgromadzone w systemach zbierających opinie można stosunkowo łatwo pozyskać od respondentów, to nie zawsze jest uzasadnione ich wykorzystanie (np. w badaniach organizacji nieuczestniczących w żadnych programach gromadzących opinie albo w badaniach przedsiębiorstw zbierających opinie klientów w innych programach). Tymczasem przy celowym doborze próby uwzględniającym uczestnictwo przedsiębiorstw w określonych programach zbierających opinie klientów wykorzystanie zaproponowanych mierników efektywności należy uznać za zasadne.

Podsumowanie

Pilotażowe badania kwestionariuszowe pokazały zasadność wykorzystania zaproponowanych wskaźników efektywności w ocenie przedsiębiorstw e-commerce z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego (pierwsza

część badań). Dobór wskaźników efektywności dla przedsiębiorstw e-commerce należy uznać za słuszny. Na procent udzielonych odpowiedzi pozytywny wpływ miał nie tylko odpowiedni dobór wskaźników, ale również zastosowanie pięciostopniowej skali (5 interwałów). W analizie porównawczej przedsiębiorstw widoczność różnic zależy od właściwego doboru interwałów odpowiedzi.

Opinie klientów stanowią bogate źródło mierników efektywności, ale wykorzystywanie przez sklepy internetowe różnorodnych systemów gromadzenia opinii (zbierających oceny różnych aspektów funkcjonowania, w różnych skalach i na różnych zasadach) utrudnia porównanie ich wyników. Stąd też przy zastosowaniu tej grupy mierników wskazane jest opracowanie algorytmu przeliczania mierników efektywności pochodzących z różnych systemów zbierających opinie klientów. Mierniki te mogą być też stosowane przy celowym doborze respondentów (tj. w badaniach firm zbierających opinie klientów w tym samym programie). Dodatkową zaletą mierników efektywności opartych na opiniach klientów jest bezpośredni dostęp badacza do danych źródłowych. Wykorzystanie pozaekonomicznych mierników efektywności opierających się na opiniach klientów wymaga



nieustannego śledzenia trendów dotyczących wykorzystania programów zbierających opinie przez właścicieli sklepów internetowych.

Chociaż pozyskane dane i wyniki nie są reprezentatywne, to stanowią one dobrą podstawę do prowadzenia dalszych badań i uzyskania oryginalnych rozwiązań. Problematyka pomiaru efektywności przedsiębiorstw e-commerce jest tematem bardzo aktualnym. Planowane jest przeprowadzenie badań właściwych na reprezentatywnej grupie przedsiębiorstw, jednakże wskazana jest wcześniejsza korekta kwestionariusza, aby interwały lepiej odpowiadały faktycznym rozkładom badanych cech. Stąd też celowe byłoby przeskalowanie odpowiedzi tych pytań, w których ponad 40% badanych wybrało tę samą opcję. Ograniczeniem przeprowadzonych badań było uwzględnienie tylko nielicznej grupy mierników/wskaźników efektywności. Dlatego w dalszych badaniach należy rozważyć rozszerzenie kwestionariusza o dodatkowe pytania dotyczące innych wskaźników.

mgr inż. Barbara Buraczyńska
Politechnika Lubelska
Wydział Podstaw Techniki
ORCID: 0000-0002-9999-8231
e-mail: b.buraczynska@pollub.pl

Bibliografia

- [1] Bressolles G., Lang G. (2019), *KPIs for Performance Measurement of e-fulfillment Systems in Multi-channel Retailing*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, Vol. 48, No. 1, pp. 35–52.
- [2] Choong K.K. (2013), *Understanding the Features of Performance Measurement System: A Literature Review*, „Measuring Business Excellence”, Vol. 17, No. 4, pp. 102–121.
- [3] Głodziński E. (2015), *Efektywność w naukach o zarządzaniu. Przyczyny wieloznaczności i rekomendacje dotyczące ich ograniczenia*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie”, Nr 83, s. 165–176.
- [4] Holstein-Beck M. (1997), *Być albo nie być menedżerem*, Indor Book, Warszawa.
- [5] Jaki A. (2011), *Paradygmat efektywności w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, s. 3–7.
- [6] Kaden R.J. (2008), *Badania marketingowe*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [7] Kich M. (2019), *Jakie KPI mierzyć w e-Commerce?* <https://x-coding.pl/blog/ecommerce/jakie-kpi-mierzyc-w-ecommerce/>, data dostępu: 28.12.2019 r.
- [8] Kowalski Z. (1992), *Kategorie efektywności produkcji (w świetle teorii funkcji produkcji)*, „ZER”, Nr 4, s. 18–31.
- [9] Naik P. (2017), *10+ E-commerce KPIs that Your Business Needs to Track Immediately*, <https://business.trustedshops.co.uk/blog/10-kpis>, access date: 28.12.2019.
- [10] Osbert-Pociecha G. (2007), *Relacja między efektywnością i elastycznością organizacji*, [w:] T. Dudycz, Ł. Tomaszewicz (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 337–349.
- [11] Parmenter D. (2015), *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, John Wiley & Sons.
- [12] Saniuk A., Saniuk S. (2017), *Strategiczne zarządzanie wynikami w przedsiębiorstwach realizujących produkcję na zamówienie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, Nr 103, s. 207–216.
- [13] Skawińska E., Zalewski R.I. (2016), *Konkurencyjność – kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw XXI w.*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 16–25.
- [14] Skrzypek E. (2012), *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, [w:] T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz (red.), *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 262, s. 313–325.
- [15] *Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy* (2000), red. Z. Dowgiałło, Wyd. Znicz, Szczecin.
- [16] Szymańska E. (2010), *Efektywność przedsiębiorstw – definowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych” Seria G, T. 97, z. 2, s. 152–164.
- [17] Urban W., Buraczyńska B. (2017), *E-commerce Flexibility Studied on the Basis What Can be Obtained from the Customer Interface*, [in:] M. Przygoda, M. Cingula, L. Yongqiang (eds.), *International Scientific Conference on Economic and Social Development – „Managerial Issues in Modern Business”. Book of Proceedings*, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Warszawa, s. 283–291.
- [18] Zagajewski A., Saniuk S. (2018), *Kluczowe wskaźniki efektywności w e-commerce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, Nr 118, s. 691–701.
- [19] Zawadzki S. (2018), *Kluczowe wskaźniki efektywności dla e-commerce*, <https://smartbees.pl/blog/kluczowe-wskazniki-efektywnosci-dla-e-commerce>, data dostępu: 28.12.2019 r.
- [20] Ziębicki B. (2014), *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Seria specjalna: Monografie”, Nr 234.

Efficiency Measurement of e-commerce Sector Enterprises in Questionnaire Surveys

Summary

Efficiency is an ambiguous concept, defined in a variety of ways. The article presents the issue of measuring the efficiency of enterprises operating online stores. The author presents performance indicators typical of companies selling via the Internet. Then, those that were used to assess the effectiveness of e-commerce enterprises in questionnaire surveys were selected. The research results were subjected to analysis and discussion, which considered the specificity of companies running online stores. The questionnaire studies demonstrated the advantages and disadvantages of using selected indicators to measure efficiency.

Keywords

e-commerce, KPI, online stores, questionnaire surveys, efficiency

THE COMPANY'S INNOVATIVE POTENTIAL AND STRATEGY FOR ITS EFFECTIVE UTILIZATION

DOI: 10.33141/po.2020.07.05

Organization Review, No. 7(966), 2020, pp. 35-42

www.przegladorganizacji.pl

Oleksandr Oksanych

© Scientific Society of Organization and Management (TNOiK)

Introduction

In the era of globalization, innovations are increasingly becoming a basic factor not only in the development and building of competitive advantage, but also in the survival of an enterprise on the market. Wide possibilities of transferring innovative products, use of open innovation strategies and ease of knowledge dissemination, on the one hand accelerate the practical implementation of knowledge, on the other cause the rapid aging of innovation. In these conditions, one of the main challenges facing enterprise managers is the adaptation of resource management systems related to innovative activities to the requirements of the modern market.

It needs identifying and assessing the company's innovative potential, determining the significance of each of its components, explaining the causal relationship between these components and developing techniques and methods for managing its effective utilization.

The basic research question is a comprehensive study of the essence of the company's innovative potential and its determinants. This allows to understand the cause-effect relations between them, occurring in the process of innovative activity of the enterprise, and to formulate an algorithm for selecting an appropriate strategy for an effective use of the innovative potential. The methods of critical analysis and synthesis, the method of generalization and logical methods as well as the desk research method were used in the research process. The critical analysis method allowed to show a gap in defining the concept of innovative potential. The method of generalization made it possible to systematize the components of innovative potential and factors that influence its effective utilization. The model of the company's innovative potential, diagram of the relationship of knowledge potential with other components of the company's innovative potential and diagram of creating areas of innovative activity are based on the use of the logical method presented in the article. On the basis of the analysis of the scientific literature in the field of the studied problem, an original definition of the company's research potential has been formulated and a model of the company's innovation potential has been developed as well as patterns of the relationship of the knowledge potential with other components of the innovation potential and the creation of areas of innovative activity, an algorithm for the procedure of creating and implementing strategies for using

this potential. The results of the study have been visualized using the graphic method.

The aim of the article is to present the definition of company's innovative potential, factors influencing its creation and the model of creating and implementing strategies for its effective use. The results of the survey conducted with the author's participation were used as part of the Foresight projects „Priority technologies for sustainable development of the Świętokrzyskie Voivodeship (Raport Foresight, 2008)”, „Regional innovation strategy for the Świętokrzyskie Voivodeship” and subsequent surveys related to the monitoring of their implementation.

The essence and components of company's innovative potential

Innovations are becoming a key tool for building competitive advantage. The company's ability to quickly and effectively implement new solutions in technology, product and management methods not only translates into a dynamic development of the company, but also contributes to growth in its market value. The company's innovative capabilities depend on its innovative potential.

In the Polish dictionary, „potential” is understood as „a resource of possibilities, abilities, efficiency, power or capacity inherent in some field (*Słownik ...*, 2019).

There are many definitions of company's innovative potential concept in scientific publications. Most of them come from the resource theory of the company (Ujwary-Gil, 2009) and associate innovative potential with resources, the use of which allows to conduct innovative activities.

According to L. Białoń (2010, p. 21), innovation potential is a collection of interrelated elements of resources, which as a result of the work done transform into a new state of things due to the ability of specific measures and forces to create new values. It is the sum of the science, technology, and economy potentials.

M. Haffer (2004, p. 8) defines innovative potential as a specific configuration of „tangible and intangible resources necessary to create and successfully commercialize innovation”.

According to H. Brdulak and T. Gołębiowski (2003, p. 18), innovation potential is defined as „the correlation



between the internal ability and ability to introduce innovations, the selection of appropriate innovation strategies, efficient organization of innovative processes, the ability to cooperate with micro-environment enterprises, as well as numerous conditions shaped by meso – and macro-environment economic operators”.

M. Zastempowski (2013, p. 70) includes in the innovation potential of enterprises all their material and intangible resources and distinguishes the following ten areas: production, personnel, logistics, research and development, organization and administration, quality management, marketing, invisible resources, finance, information and communication.

According to the definition of P. Guriejev and Grišin (2017), innovative potential is a quality of the socio-economic system, characterizing the acceptability (feasibility) and the maximum possible result of deliberate action to change the structural and functional properties of this system (2017, p. 90)

In some publications (e.g., Tiefenbacher, 2020) the term „innovative potential” is misidentified with the term „innovation” and is seen as the ability of an organization to quickly and efficiently implement new ideas to address current technical, technological, organizational and marketing problems. However, innovation is the characteristic of existing (being used) possibilities to implement a new idea, in other words, it reflects the current degree of innovative potential use.

Summarizing the presented approaches, innovative potential can be broadly defined as a system of interrelated resources used and resources available but not used by the enterprise, which determines the possibilities, scope, methods, techniques and efficiency of conducting innovative activities. The structure of these resources, in most definitions, follows the classical approach and includes labour and capital resources. However, labour must be seen in a broader sense and interpreted as intellectual capital based on human capital.

The utilization of innovative potential requires explaining its structure and the nature of the relationship between its components. Reading scientific publications leads to the conclusion that researchers classify the components of innovative potential in different ways.

According to K. Poznańska (1998, p. 40), the determinants of the company’s innovative potential consists of financial, material, and human potential, technical knowledge, and market information.

A. Żołnierski (2005, p. 6) distinguishes two groups of components of innovative potential – internal and external. The internal potential includes staff (their knowledge and experience, skills and qualifications as well as the method of managing available resources, information management), research and development units (separate R&D units, conducted R&D works, commissioned works, etc.) and technology (computers and ICT, machinery and equipment, as well as the machinery and equipment modernity level). External sources of innovation are primarily universities and research and development units, including competitive companies or recipients / suppliers.

The external environment elements can be included into innovative potential of the enterprise. The extent of innovative potential affects these components including customers, competitors, suppliers and products. Other elements of the environment exist independently of the enterprise and cannot be interpreted as part of this group although in a way they determine the scope of innovative potential and effectiveness of its utilization.

The components of innovation potential are also presented in the econometric models used to measure it. D. Nepelski (2018) points out that the innovation potential indicator is an arithmetic composite indicator which aggregates the values of the sub-indicators – innovation readiness indicator, innovation management indicator, and market potential indicator.

In the model developed by I. Artamonova, B. Khrustalev (2019), the components of innovative potential are divided into four groups that reflect labour, industrial, managerial, investment potential.

The presented approaches show that there are many attitudes to determining the components of innovative potential. It seems that the divergence of views is connected, on the one hand, with the goals of such identification, and on the other hand, it results from the diversity of the internal and external environment of the organization. A more precise definition of the components of innovative potential, necessary to make managerial decisions, needs to take into account specific conditions of conducting innovative activity, first of all the specificity of the industry, market parameters, competitive intensities, etc. However, particular attention must be focused on the potential of knowledge.

Knowledge as the basis of company’s innovative potential

The starting point for any innovation is an idea or vision generated by a human being equipped with specific knowledge, qualifications, and skills. Therefore, the basis of company’s innovative potential is knowledge, which, according to Dr. Drucker (2011, p. 149), is the only, or at least the main producer of wealth. Knowledge determines the innovation capacity of an enterprise (OECD Oslo Manual, 2005, p. 76). The process of transforming knowledge into innovative products is presented in the integrated organizational model of knowledge creation developed by I. Nonaka and H. Takeuchi (2000, p. 14), which consists of five phases: sharing hidden knowledge, searching for ideas, confirming ideas, building pattern and equalizing knowledge levels.

Depending on the source of origin, two groups of knowledge sources can be distinguished – external and internal ones. Each employee has both the knowledge acquired for employment in a given company (during studies, during work in other enterprises etc.), and the knowledge acquired at the company (training, internships, mentoring programs, performing tasks that require independent completion of knowledge). The second group of knowledge is determined by the structure and size of

the company's structural capital – formalized knowledge previously acquired by the company's staff and translated into a formalized form („opened knowledge” (Nonaka, Takeuchi, 2000, pp. 24–25)) stored in the form of regulations, algorithms, patterns, norms, standards, used by technology, organization and management systems of the company, or informal („hidden knowledge” (Nonaka, Takeuchi, 2000, pp. 24–25)), which manifests itself through the organizational culture, behaviour models, perceived informal principles and which „often stems from previous experiences of a given unit” (Kisielnicki, 2005, p. 279). This means that the knowledge acquired by the employee earlier is supplemented with knowledge whose source is directly or indirectly the company itself. The core of knowledge is therefore part of the human potential and at the same time part of the structural potential. Its use allows, on the one hand, to increase and employ human potential more effectively, and on the other, create the company's structural potential.

Figure 1 presents a model of company's innovative potential. The model was developed on the basis of an analysis of survey results (interviews and panels of experts) as part

of „Foresight Project – Priority technologies for sustainable development of the Świętokrzyskie Province” (Raport Foresight, 2008), of the project Regional innovation strategy for the Świętokrzyskie voivodeship and subsequent surveys conducted as part of their implementation. Innovativeness of each organization is determined by the size of the innovation potential and the scope and efficiency of its utilization, which is a derivative of this potential. In other words, a company's ability to utilize its innovative potential depends on the size of this potential, because its part is informal knowledge (employee knowledge) and formal knowledge (knowledge in the form of existing innovation management models in the enterprise).

Hence, the knowledge potential determines simultaneously innovative possibilities of the company (used and unused resources), and the company's ability to use these possibilities.

Figure 2 shows the relationship of knowledge potential with other parts of the company's innovative potential. The potential of knowledge has a direct and indirect relationship with other components of the innovation potential – financial, material, market (customer) ones. This means

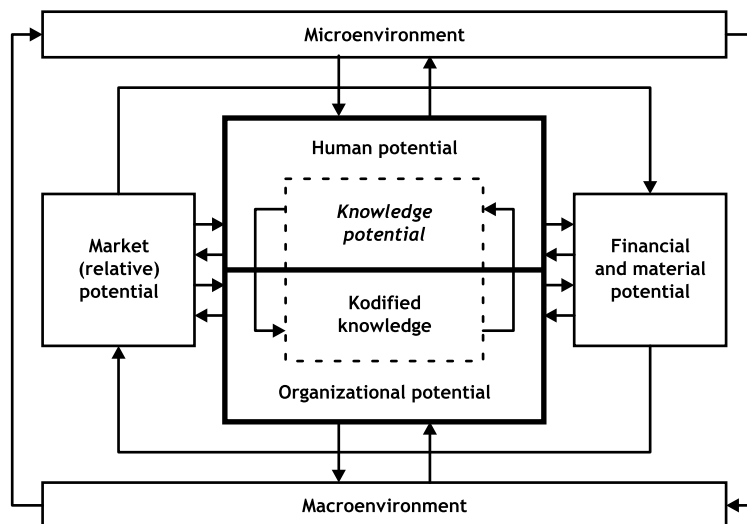


Figure 1. Model of company's innovative potential
Source: own study

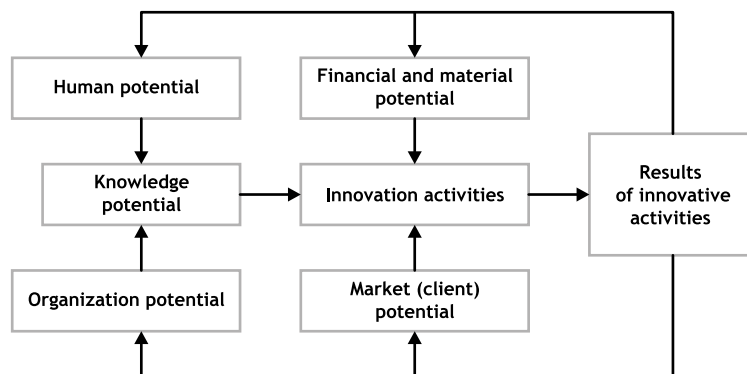


Figure 2. Diagram of the relationship between knowledge potential and other components of the company's innovative potential
Source: own study

that knowledge, on the one hand, affects the size and efficiency of using these components, on the other, it depends on them. For example, the company's financial resources, on the one hand, result from its effective functioning, which largely depends on the potential of knowledge. On the other, the potential of knowledge accumulated at the company depends on the amount of financial resources allocated for its development and effective use.

Appearance of every idea (concept, solution) requires knowledge. However, a new idea is presented only when its author is appropriately motivated. When an employee (manager) is convinced that his idea will contribute to the success of the organizational unit (department or the whole company) and his effort will be properly rewarded, it will result not only in the aspiration to generate new ideas, but also serve as an example to follow. That is why the behavioural aspects of innovation management are now considered a priority research direction in this field (Mention, 2019). In the context of interaction between open innovation and thinking styles of various stakeholders, creating an effective incentive system is one of the most important elements of the effective use of the company's innovation potential.

The use of innovative potential is based on creating suitable conditions within the enterprise that stimulate and accelerate the process of transforming knowledge into an innovative product. C. Brooke Dobni (2008) identifies seven factors determining the innovation culture: propensity to innovate, organizational area, organizational learning, creativity and empowerment, market orientation, value orientation and implementation context.. Resulting from the leading role of a manager in a modern organization (Drucker, 2011), the innovation process begins with his initiative, which can be interpreted „as the employee's ability to generate ideas, turn ideas into action and transform them into value for others. It covers creativity, innovation and risk-taking as well as the ability to plan and implement innovative projects in order to achieve the intended goals” (Zalecenie ..., 2006; Zalecenie, 2018). This aspect of innovative activity is particularly important for Polish companies. The research results indicate that a serious barrier to initiating and conducting innovative activities in the practice of Polish enterprises is the belief that innovations are unjustified, because they are unnecessary in a given industry to achieve market advantage (PARP, 2019, p. 9). Therefore, changing the attitude of employees, especially managers, to innovative processes is one of the main activities in creating and effectively using the innovative potential.

However, knowledge and motivation are essential but insufficient components of innovation. Implementing an idea needs not only knowledge, but also financial and material resources along with an efficient knowledge management system, based on effective motivation. The model of creating areas of innovative activity presented in Figure 3 allows to explain the mechanism of innovation creation. Generating an idea and transforming it into a broadly understood innovative product needs knowledge (the company's staff „knows” how to improve

the functioning of the enterprise), financial and material resources (the staff „can” implement the idea with the suitable tools to implement it) and appropriate motivation (staff „wants” to implement new ideas and ideas). If the presented conditions (model components) are in place, investments are likely to be implemented. Lack (or insufficient level) of at least one of the model components forces a company to scout investment.

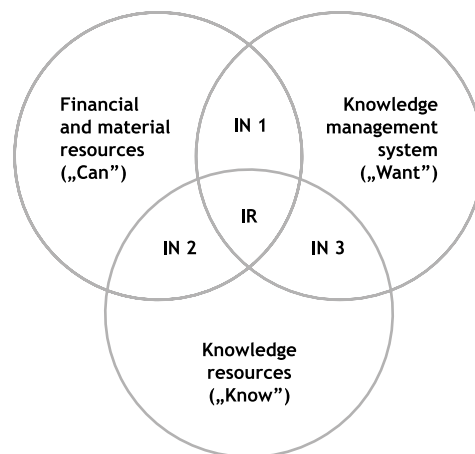


Figure 3. Diagram of creating areas of innovative activity. IR - implemented innovations, IN 1, IN 2, IN 3 - innovations not implemented respectively due to lack of knowledge, sufficient motivation, material and financial resources
Source: own study

Because all components of the model are closely linked to cause and effect relations, and are elements of the company's innovative potential, the effectiveness of innovative activity in the long run is determined by the efficiency of the potential management system, especially the choice of the right strategy for its creation and use. Since the key element of the innovative potential is the knowledge potential, particular attention of company managers must be focused on knowledge management as part of this strategy.

Strategic aspects of increasing the efficiency of innovative potential utilisation

A strategy can be defined as a system of main long-term goals of the company and vision of their implementation as well as the allocation of resources required to achieve the goals (Chandler, 1962). Innovative potential contains resources, the combination of which allows for conducting innovative activities. Some of these resources are not always used efficiently enough. Therefore, an enterprise that intends to build its competitive advantage by using innovation must have an appropriate strategy to use its innovative potential.

A review of scientific sources shows that there is quite a lot of interest in the issues of managing innovation in an enterprise, including strategic aspects.

L. Białoń (1999) developed a fairly detailed classification of innovative strategies. Innovation strategies are

classified according to goals, innovation factors, methods of implementing innovations, references to ecological problems, ways of influencing the market.

Ch. Freeman (1982) classifies innovative development strategies based on the amount of research and development expenditure in a given economic entity and distinguishes offensive, defensive, imitative, dependent, traditional and opportunistic strategies.

According to G. Pisano (2015), „an innovation strategy requires answers to the following questions:

How will innovation create value for customers?

How will the company get some of the value that its innovations generate?

What kinds of innovation will allow the research firm and value enterprises, and what resources should each type receive?”

In creating a strategy for using its innovative potential, an enterprise involved in an innovative activity should first of all take into account, its own capabilities in the field of knowledge potential, reflected in the intellectual capital. This seems justified because the components of intellectual capital are human capital (knowledge, skills, qualifications, initiative, staff creativity) as well as client and structural capital.

In highly innovative industries, it is particularly important to adapt innovative activities to the business strategy. Over half of innovating companies struggle with bridging the gap between innovation strategy and business strategy, flagging it as their greatest strategic challenge when it comes to innovation. That is more than twice as many as point to any other strategic challenge (Staack, Cole, 2017).

An important dilemma is the choice between generating your own innovative products and transferring innovation from the outside. Own innovations are associated with higher risk, but in case of success they allow to obtain a significant competitive advantage. Transfer of innovations minimizes risks, but being available for competitors, it produces short-term effects.

The classification of strategies for using innovative potential presented in Table 1 takes into account these aspects of innovative activity and allows to distinguish four types of strategies.

Leader's strategy. A company from the group of leaders is characterized by high innovative potential and high efficiency of its use. That is why this company is

able to invest a lot in the development of human capital and knowledge potential, as well as in its own innovations. The leader has sufficient own resources and human resources for these purposes. In order to reduce risks, leaders use strategies to diversify investments in innovation. An active and effective innovative activity of market leaders allows to increase market share and benefit from the economies of scale. At the same time, the growth rate of profits significantly exceeds the growth rate of market share, due to the fact that, according to the results of empirical studies, each time the market share doubles, the average processing cost decreases by 20–30% (Niestrój, 1999).

Market leaders can allocate much more funds to their own innovative activities without disastrous consequences in case one of its innovative projects fails. According to PARP research, such companies four times more often undertook their own funded R&D activities inside the company than all innovation-active companies (46% and 11%, respectively), and also purchased R&D products from the outside (29% and 6%, respectively) (PARP, 2019, p. 25).

Acceleration strategy. The company does not have sufficient innovation potential, however, it intends to build its strategic advantage by employing pro-innovative development. One of the directions to solve the problem is to obtain the missing components of innovative potential from the external environment. In practice, this means, among others, recruiting highly qualified employees and purchasing intellectual assets. This strategy is preferred by dynamically developing companies with a strong market position. They have sufficient resources to ‘import’ the missing intellectual capital. However, not all elements of the intellectual capital can be supplemented in this way. In the long term, barriers to the use of intellectual capital should be removed, the largest of which are mental, cultural, competence, organizational and financial ones.

Compilation strategy. The company has significant innovation potential that is effectively utilized to adapt and develop innovations transferred from the outside. This strategy limits the innovation-associated risks but does not provide significant competitive advantage in the long run. This strategy is typical for companies that do not have large market ambitions and use innovations to maintain the achieved market position.

Table 1. Classification of strategies for utilizing innovative potential

Preferences according to kind of innovation Preferences according to sources of knowledge	Own innovations	
	Transferred innovations	
Creating own intellectual capital	Innovation leader strategy	Compilation strategy
Obtaining intellectual capital from outside	Acceleration strategy	Imitation strategy

Source: own study

Imitation strategy. The company does not have significant innovation potential to enable it to provide a noticeable competitive advantage and dynamic growth in the long run. Innovative activity comes from understanding that its absence means the collapse of the company. This strategy is typical for small and medium companies that use innovation to ensure market survival. To this end, the company relies on the innovation transfer and necessary resources obtained from outside to implement these innovations.

A diagram of the procedure for creating and implementing strategies to utilize innovative potential is shown in Figure 4.

The first stage of developing a strategy for utilizing the organization's innovative potential includes three very important activities:

- analysis and assessment of the company's capabilities in the field of innovative activities;
- analysis of the organization's functional strategies;
- analysis and evaluation of micro – and macro-environment.

As part of this stage, company managers should find answers to the next key questions:

1. What are the possibilities of generating your own innovations? It depends primarily on the potential of knowledge. The problem of its assessment is increasingly relevant, as the importance

of knowledge in the company development is currently growing and identification of these resources and their efficient management becomes one of the biggest challenges of modern management. (Oleńkiewicz, 2015).

2. What are the possibilities of cooperation with the micro-environment in the sphere of innovative activity and prospects for creating a cooperation network? Most companies have nowadays open innovation strategies. This is due to the increase in R&D costs, reduction of innovative products (goods, technological systems etc.) life cycle and fast transfer of innovation. In these conditions, an opportunity for innovations, especially for companies from the SME sector, is in networking. The choice of strategy for utilizing the innovative potential should take into account the perspectives of company's participation in such networks, especially the conditions, nature, subject, scope of cooperation, associated risks, distribution of profits and protection of intellectual property. Opportunities of receiving support from business support institutions is of great importance for creating and effectively utilizing the innovative potential of an enterprise. The level of enterprise innovations is highly affected by infrastructure services in the sphere of consulting, R&D, marketing, staff

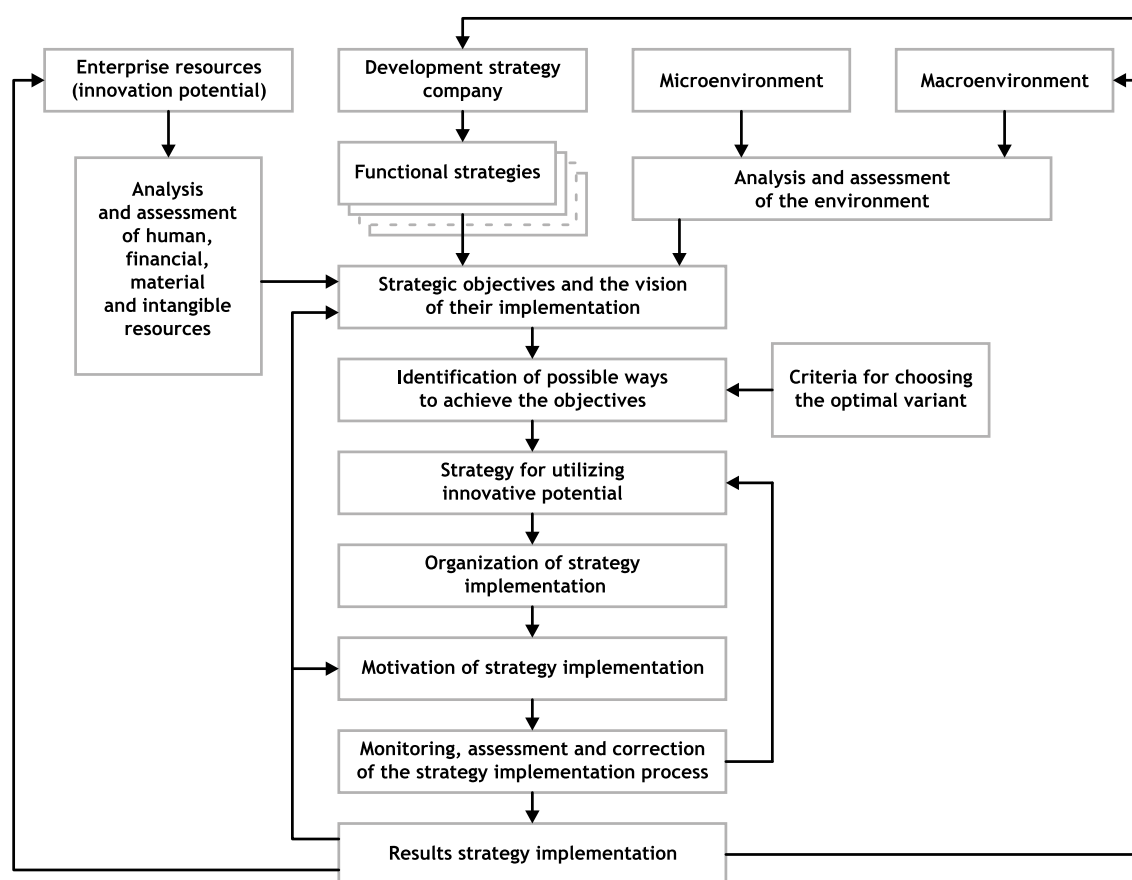


Figure 4. Diagram for developing and implementing strategies to utilize company's innovative potential
Source: own study

training etc. „The number and combinations of all relations of the company with other entities of the environment (e.g. clients, suppliers, competitors etc.) contribute to achieving its goals and enable long-term development. Numerous studies have shown that the stronger the company cooperates with external entities in creating of new technologies and the more developed their relationships are, the greater their capabilities are at the stages of the innovation process: creation, implementation, commercialization and diffusion of innovation „(Zakrzewska-Bielawska, 2016, p. 4).

3. What are the structure, size, and development trends of the target market? The answer to this question is based on the results of the market analysis, which must be carried out using several research methods simultaneously, including SWOT analysis, Porter's 5 competing forces analysis, Foresight method, survey methods and Delphi method.

Based on the functional guidelines of the company's strategy, analysis and assessment of own innovation potential, micro – and macro-environment, strategic goals, and a vision of their implementation are set.

At the next stages, the most effective solutions are selected out of all possible ways of achieving the goals, which are the basis for the strategy to effectively utilize the innovative potential. At this stage, the company should determine which areas of its activity need innovation and to what extent these innovations will be the result of their own R&D activities, and to what extent the result of their transfer.

Implementation of the strategy should be open for feedback, which provides the possibility of modifying the content of various stages. For example, the strategy implementation process monitoring and evaluation results may indicate the need for modification in the task execution schedule while the strategy implementation results affect, among others, the innovative potential components, the company's overall development strategy and functional strategies.

The presented diagram reflects the general scope of procedures related to the creation and implementation of strategies for utilizing innovative potential that can be used in enterprises involved in innovative activities. The implementation of this approach seems to be particularly relevant for small and medium-sized enterprises, in which there is a „deficit of procedures understood as the lack of directly communicated principles that define and positively value behaviours serving the development of innovation in the company” (PARP, 2019, p. 73).

Conclusions

The problem of increasing the innovativeness of enterprises is associated not only with the innovative process participants, it should also be viewed as a systemic problem covering many socio-economic aspects.

Innovations become the driving force of the economy when, on the one hand, the environment of enterprises will not only be friendly to conducting innovative activities, but will also encourage companies to innovate, on the other – the managers of enterprises will be aware of the necessity of pro-innovative development. This requires further research in the sphere of innovation management both at the enterprise level and the scale of the economy as a whole.

The study of the innovation potential of companies seems to be a very important and relevant R&D area both in its theoretical aspect and in view of the practically obtained results. This applies to the development of useful methods for assessing this potential and its components, relationships between them, and techniques for assessing the effectiveness of their use.

Knowledge is the basis of company's innovative potential, and employees are the knowledge holders. Proceeding from these assumptions, it is worth paying attention to the development of the theory of motivation, methods of communication and knowledge transfer, including creation of an appropriate organizational culture. Any achievement in these fields will be an important step in increasing the innovativeness of economic entities and the economy as a whole.

prof. Oleksandr Oksanych, Ph.D., D.Sc., Eng.
Kielce University of Technology
Faculty of Management and Computer Modelling
ORCID: 0000-0002-6163-1231
e-mail: oksanych@tu.kielce.pl

References

- [1] Artamonova I., Khrustalev B. (2019), *Increasing the Innovative Potential of the Enterprise Building Complex*, E3S Web of Conferences 91, 08033 (2019), https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2019/17/e3sconf_tpacee2019_08033.pdf, access date: 5.05.2020.
- [2] Białoń L. (1999), *Typologia innowacyjnych strategii*, [w:] A.H. Jasiński, M. Kruk (red.), *Innowacje techniczne i zmiany strukturalne w procesie transformacji polskiej gospodarki*, t. I, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok, s. 184–193.
- [3] Białoń L. (red.), (2010), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Agencja Wydawnicza Placet. Warszawa.
- [4] Brdulak H., Gołębiowski T. (2003), *Rola innowacyjności w budowaniu przewagi konkurencyjnej*, [w:] H. Brdulak, T. Gołębiowski, *Wspólna Europa – Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa, s. 9–24.
- [5] Brooke Dobni C. (2008), *Measuring Innovation Culture in Organizations: The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis*, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 11, No. 4, pp. 539–559.
- [6] Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT, Cambridge.

- [7] Drucker P.F. (2011), *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa.
- [8] Freeman Ch. (1982), *Economics of Industrial Innovation*, Penguin, London.
- [9] Guriejev P., Grišin V. (2017), *Innovacionnyj potencjal: problemy opredelenia i ocenki*, „Innovacii”, Nr 4(222), s. 89–92.
- [10] Haffer M. (red.), (2004), *Innowacyjność i potrzeby proinnowacyjne przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego*, UMK, Toruń.
- [11] Kisielnicki J. (2005), *Zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa.
- [12] Mention A.-L., Pinto Ferreira J., Torkkeli M. (2019), *Towards the Science of Managing for Innovation: Conclusion & Future Research Directions*, „Journal of Innovation Management”, Vol. 7, No. 1, pp. 1–6.
- [13] Nepelski D. (2018), *Organizational Diversity and Innovation Potential of EU-funded Research Projects*, „The Journal of Technology Transfer”, Vol. 43, pp. 615–639.
- [14] Niestrój R. (1999), *Zarządzanie marketingiem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [15] Nonaka J., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji – jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa.
- [16] OECD (2005), *Oslo Manual. The Measurement of Scientific and Technological Activities. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Third edition, OECD and Eurostat, Paris.
- [17] Oleńkiewicz M. (2015), *Zarządzanie wiedzą oraz identyfikacja zasobów wiedzy na gruncie współczesnej rachunkowości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Studia Ekonomiczne”, Nr 245, s. 183–193.
- [18] PARP (2019), *Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, Raport PARP. II edycja 2019, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-2019---II-edycja-Monitoring-innowacyjnoci-polskich-przedsiębiorstw.pdf>, data dostępu: 5.05.2020 r.
- [19] Pisano G. (2015), *You Need an Innovation Strategy*, Issue June 2015 issue of „Harvard Business Review. pp.44–54. <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>, access date: 5.05.2020.
- [20] Poznańska K. (1998), *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- [21] *Raport Foresight wiodących technologii województwa świętokrzyskiego: Projekt Foresight Priorytetowe technologie dla zrównoważonego rozwoju województwa świętokrzyskiego* (2008), Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej w Kielcach, Kielce.
- [22] *Słownik języka polskiego*, PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/potencja%C5%82;2572226>, data dostępu: 5.05.2020 r.
- [23] Staack V., Cole B. (2017), *Reinventing Innovation. Five Findings to Guide Strategy through Execution*, PwC, <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/business-innovation/assets/2017-innovation-benchmark-findings.pdf>, access date: 15.05.2020.
- [24] Tiefenbacher W. (2020), *Innovation Potential: Why and How to Strengthen Traits that Predict Unique Thought*, <https://www.ckju.net/en/dossier/innovation-potential-why-and-how-to-strengthen-traits-that-predict-unique-thought>, access date: 5.05.2020.
- [25] Ujwary-Gil A. (2009), *Koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa – całościowe ujęcie i kierunek dalszych badań*, „Przegląd Organizacji”, Nr 6, s. 24–27.
- [26] Zakrzewska-Bielawska A. (2016), *Potencjał relacyjny a innowacyjność przedsiębiorstwa – w kierunku open innovation*, „Management Forum”, Nr 1, Tom 4, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/14/id/275>, data dostępu: 5.05.2020 r.
- [27] Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2005/0221 (COD) LEX 742).
- [28] Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (Tekst mający znaczenie dla EOG) (2018/C 189/01).
- [29] Zastempowski M. (2013), *Potencjał innowacyjny małych i średnich przedsiębiorstw na tle liderów polskiej gospodarki w świetle badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie”, Nr 2, s. 68–75.
- [30] Żołnierski A. (2005), *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa.

Innowacyjny potencjał przedsiębiorstwa i strategia jego efektywnego wykorzystania

Streszczenie

Proinnowacyjny rozwój przedsiębiorstw wymaga stworzenia i skutecznego wykorzystania potencjału innowacyjnego. W oparciu o teorię zasobów przedsiębiorstwa autor przedstawia własną koncepcję kreowania potencjału innowacyjnego, którego głównym składnikiem jest potencjał wiedzy. Artykuł zawiera klasyfikację strategii wykorzystania potencjału innowacyjnego w zależności od charakteru innowacji (własnej lub transferowanej) oraz metody pozyskiwania kapitału intelektualnego (tworzenie kapitału własnego lub korzystanie z usług kapitału zewnętrznego). Zaprezentowano schemat tworzenia i wdrażania strategii wykorzystania potencjału innowacyjnego.

Celem artykułu jest przedstawienie definicji potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa, czynników wpływających na jego wielkość oraz modelu tworzenia i wdrażania strategii jego zastosowania. Wykorzystano metody analizy krytycznej i syntezy, uogólnienia i metody logiczne oraz metodę desk research.

Wnioski przedstawione w artykule mogą być przydatne w procesie zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie, zwłaszcza przy wyborze strategii rozwoju.

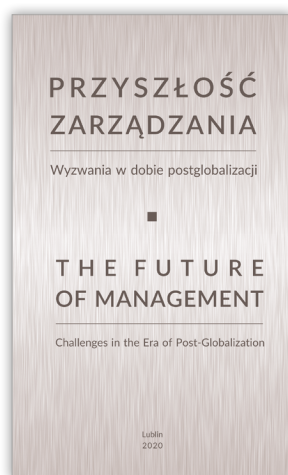
Słowa kluczowe

potencjał innowacyjny, wiedza, strategia

PRZYSZŁOŚĆ ZARZĄDZANIA. WYZWANIA W DOBIE POSTGLOBALIZACJI THE FUTURE OF MANAGEMENT. CHALLENGES IN THE ERA OF POST-GLOBALIZATION

POD REDAKCJĄ NAUKOWĄ PROF. Ewy BOJAR

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2020



Przyszłość zarządzania. Wyzwania w dobie postglobalizacji pod redakcją naukową prof. Ewy Bojar to kolejna publikacja po książce *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku. Refleksje przedstawicieli nauk o zarządzaniu i praktyków*. To publikacja zawierająca poglądy, refleksje i rekomendacje, które można wykorzystać w rozwiązywaniu problemów nurtujących społeczeństwo XXI wieku.

Książka jest wynikiem realizacji projektu, do którego zaproszono krajowych i zagranicznych intelektualistów. Jak czytamy we wstępie, w intencji pomysłodawczyni projektu Autorzy mieli za zadanie przedstawić swoje wizje i wyobrażenia na temat tego, co czeka społeczeństwo w wyniku rewolucyjnych zmian (pozytywnych bądź negatywnych), które zachodzą w świecie pod wpływem wdrażania supernowoczesnej techniki i technologii, a także efektów wywołanych zmianami w świecie przyrody w wyniku katastrof ekologicznych: powodzi, długotrwałej suszy, huraganów wyniszczających naszą planetę.

W publikacji Autorzy udzielili odpowiedzi na trzy pytania: Czy nowoczesna technika (robotyka i zastosowanie sztucznej inteligencji) nie stanowi zagrożenia dla tradycyjnych producentów i ich produktów? Czy presja działalności gospodarczej na środowisko naturalne jest niebezpieczna dla życia na Ziemi i jak temu przeciwdziałać? Czy obecnie prowadzona edukacja menedżerów i liderów w związku z przewidywanymi rewolucyjnymi zmianami na wszystkich obszarach życia jest odpowiedzialna i co należy w niej zmienić?

Wypowiedzi Autorów charakteryzuje dojrzałość wynikająca z ich ogromnej wiedzy i doświadczenia. Z książki dowiadujemy się, że w trakcie realizacji projektu Autorzy dostrzegli użyteczność swoich prognoz już dzisiaj, podczas likwidowania skutków obecnego „COVIDkryzysu”.

Z zebranych wypowiedzi przebija duży optymizm dotyczący przyszłości świata, optymizm charakterystyczny dla Autorów niezależnie, czy należą do generacji „Baby Boomers”, X, Y czy Z oraz niezależnie od kraju, z którego pochodzą.

Książka ma charakter unikalny zarówno pod względem treści, jak i formy. Czas w którym powstawała, nie pozwalał na spotkania osobiste, ale nie uniemożliwił wymiany poglądów. Wyjątkowy charakter książki to zgromadzenie w jednym miejscu opinii 65 wybitnych Autorów i 2 Recenzentów na ważne społecznie tematy. Osób reprezentujących najważniejsze ośrodki naukowe w Polsce: uniwersytety, politechniki, akademie. Uczestnicy projektu to aktywni członkowie TNO-iK, PTE, KNOiZ PAN. Na podkreślenie zasługuje również fakt uczestnictwa Autorów z ośrodków naukowych Brazylii, Islandii, Hiszpanii, Portugalii czy Rosji.

Krótką formą esejów pokazuje, że ważne treści można przekazywać w bardzo syntetycznej, refleksyjnej formie. Pod tym względem Autorzy wykazali się prawdziwym mistrzostwem i kunsztem pisarskim. Doceniając wkład wszystkich Autorów w powstanie książki, można przytoczyć niezwykle trafną w przypadku tej publikacji myśl Arystotelesa, że „całość jest czymś więcej niż suma jej części”. Ze względu na efekt synergii bogactwa wiedzy powstały w wyniku zderzenia poglądów ekonomistów, specjalistów z dziedziny nauk o zarządzaniu, socjologów, lekarzy, inżynierów oraz wojskowych, rekomenduję przeczytanie tekstów wszystkich Autorów bez wyjątku.

Książkę *Przyszłość zarządzania. Wyzwania w dobie postglobalizacji* polecam szerokiemu gronu Czytelników. Niezależnie od wieku, pozycji społecznej czy zawodowej specjalizacji – może być ona inspiracją i „pożywką intelektualną” do sformułowania własnych poglądów oraz do działań sprzyjających poprawie otaczającej nas rzeczywistości. Dodatkowym jej atutem jest fakt, że została wydana w dwóch językach – polskim i angielskim. Dzięki temu możliwe stało się zakomunikowanie światu o istnieniu ważnych problemów i sposobów ich rozwiązywania przez międzynarodowe grono członków społeczności akademickiej.

Książka została wydana przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa w Toruniu „Dom Organizatora”, któremu należą się szczególne słowa uznania, za profesjonalizm edytorski i szatę graficzną.

Opracowanie:
dr Matylda Bojar
Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
e-mail: m.bojar@pollub.pl



PROF. ZW. DR HAB. MARIUSZ BRATNICKI – WSPOMNIENIE



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. Mariusza Bratnickiego. Wiadomość o śmierci Pana Profesora przyjęliśmy w środowisku naukowym z wielkim smutkiem.

Odszedł wieloletni Pracownik i Profesor honorowy Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, profesor nauk ekonomicznych, naukowiec, badacz i nauczyciel akademicki, prodziekan Wydziału Zarządzania (1993–1999), założyciel i kierownik Katedry Przedsiębiorczości (2001–2016). Profesor zwyczajny Akademii WSB, emerytowany profesor Politechniki Śląskiej oraz PWSZ im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu.

Autor ponad 500 publikacji z zakresu zarządzania strategicznego i przedsiębiorczości. Twórca katowickiej szkoły badań nad przedsiębiorczością.

Członek licznych krajowych i międzynarodowych instytucji, organizacji i gremiów naukowych, między innymi: Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk (PAN), Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów, Komisji Badań na Rzecz Rozwoju Gospodarki przy Ministerstwie Edukacji i Nauki (2005–2006), Zespołu Nauk Ekonomicznych, Społecznych i Prawnych Komitetu Badań Naukowych (2002–2004), przewodniczący Sekcji Organizacji i Zarządzania KBN (2000–2002), przewodniczący Zespołu Recenzentów ds. Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu (2006), wiceprzewodniczący Rady

Naukowej Instytutu Ekonomiki Przemysłu Chemicznego (1995–1999).

Profesor Mariusz Bratnicki był również członkiem zagranicznych towarzystw naukowych: American Academy of Management, British Academy of Management, Strategic Management Society, European Academy of Management, Performance Measurement Association, The European Council for Small Business and Entrepreneurship (ECSB), International Council for Small Business. Wchodził w skład rad programowych czasopism naukowych: „Współczesne Zarządzanie” (2001–2006), „Management”, „Organizacja i Kierowanie”, „Organizacja i Zarządzanie”, „Journal of Economics & Management” (2004–2008). Był przewodniczącym Komitetu Okręgowego Olimpiady Przedsiębiorczości, Odznaczony między innymi: Złotym Krzyżem Zasługi, Srebrnym Krzyżem Zasługi, Złotym Medalem za Długoletnią Służbę, Medalem Komisji Edukacji Narodowej, wielokrotnie wyróżniany nagrodami ministra nauki i szkolnictwa wyższego oraz nagrodami rektorskimi.

Pamięć o Panu Profesorze pozostanie żywa poprzez Jego dorobek naukowy i publikacje sławiące wkład polskiej nauki w rozwój nauk o zarządzaniu.

Opracowanie:
prof. dr hab. Wojciech Dyduch
Przewodniczący Komitetu Nauk
Organizacji i Zarządzania PAN



**Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego**

Projekt digitalizacji obiegu dokumentów oraz unowocześnienia strony internetowej czasopisma Przegląd Organizacji w celu usprawnienia procesu wydawniczego oraz zwiększenia stopnia umiędzynarodowienia jest współfinansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach programu Wsparcie dla Czasopism Naukowych – umowa nr 234/WCN/2019/1.



