

przeгляд

organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

9/2020



cena 20,00 zł (w tym 8% VAT)

ISSN 2545-2622

nr ind. 371157

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Izabella Steinerowska-Streb

Bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości 3

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Kamila Malewska, Maja Sajdak

Intuicja w podejmowaniu decyzji a zdolność przedsiębiorstw do inicjowania zmian strategicznych. Założenia do badań 11

INNOWACJE I KONKURENCYJNOŚĆ

Jerzy Różański

Innowacyjność polskich przedsiębiorstw na tle europejskich systemów innowacyjności 19

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Katarzyna Wojtaszczyk

Prezencja jako kryterium decyzji personalnych 26

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

Karolina Muszyńska

Praktyki zarządzania komunikacją w międzynarodowych zespołach projektowych na przykładzie projektów współfinansowanych z funduszy europejskich 34

Przegląd Organizacji**Nr 9 (968) 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 Várkoly (Słowacja)
 prof. Janusz Zawila-Niedzwiecki (Polska)

Zespół Redakcyjny

Stanisław Brzeziński – redaktor naczelny
 Eryk Głodziński – zastępca redaktora naczelnego
 Jakub Swacha – zastępca redaktora naczelnego
 Waldemar Jędrzejczyk – sekretarz redakcji
 Artur Wrzalik – zastępca sekretarza redakcji
 Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki,
 Robert Kućęba, Anna Maria Lis, Janusz M.
 Lichtarski, Zbigniew Matyas, Joanna 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 Częstochowskie
 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 przesyłanych 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 zleceniodawca. Zlecenie reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

BEZPIECZEŃSTWO PSYCHOLOGICZNE W ORGANIZACJI Z PERSPEKTYWY NAUK O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI

DOI: 10.33141/po.2020.09.01

Przegląd Organizacji, Nr 9(968), 2020, s. 3-11

www.przekladorganizacji.pl

Izabella Steinerowska-Streb

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Wiele nowoczesnych organizacji traktuje obecnie kapitał ludzki jako filar w budowie swojej przewagi konkurencyjnej (Nafei, 2016, s. 86). Organizacje te starają się w różny sposób rozbudzić potencjał, jaki tkwi w ich pracownikach. Część z nich inwestuje w rozwój wiedzy pracowników lub w coaching. Inne motywują zespoły pracownicze, stawiając im różne wyzwania. Jeszcze inne stosują zarządzanie talentami (PwC, 2014). Są też takie, które starają się stworzyć bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji. Bezpieczeństwo to oddziałuje bowiem pozytywnie na aktywność pracowników, sprzyja ich kreatywności, zaangażowaniu w realizację celów organizacji, wzbudza w nich chęć dzielenia się informacjami, zachęca ich do identyfikowania wad w organizacji, realizacji projektów czy też rozwoju produktu (Bass i in., 2008; Boucher i in., 2018; O'Donovan, McAuliffe, 2020).

Bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji najczęściej definiuje się jako wspólne przekonanie jednostek co do tego, czy bezpieczne jest podejmowanie interpersonalnego ryzyka w miejscu pracy (Newman i in., 2017). Problematyka tak rozumianego bezpieczeństwa psychologicznego w organizacji zaczęła zyskiwać na popularności pod koniec XX wieku. Obecnie koncepcję tę z powodzeniem wykorzystują w praktyce wiodące korporacje. W Polsce bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji jest jednak ciągle zagadnieniem mało znanym. Pomimo iż na polskim rynku można znaleźć organizacje, które wdrożyły już koncepcję bezpieczeństwa psychologicznego, to w polskiej literaturze z zakresu zarządzania problematyka ta zasadniczo nie jest obecna. Mając na względzie tę lukę, celem bieżącego badania stało się przedstawienie kierunków badań nad bezpieczeństwem psychologicznym w organizacji z perspektywy dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości oraz zaprezentowanie obecnego stanu wiedzy na tej płaszczyźnie. Podjęte postępowanie badawcze miało doprowadzić do znalezienia odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie są główne wątki podejmowane w badaniach nad bezpieczeństwem psychologicznym w organizacji z perspektywy dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości?
2. Jaki jest wpływ bezpieczeństwa psychologicznego na organizacje w świetle badań realizowanych na płaszczyźnie nauk o zarządzaniu i jakości?

3. Jakie są mechanizmy stojące u podstaw bezpieczeństwa psychologicznego w organizacjach z perspektywy dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości?

Bezpieczeństwo psychologiczne w organizacjach jako przedmiot badań

Bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji stało się przedmiotem zainteresowania badaczy w latach 60. XX wieku. Początków rozwoju tej koncepcji można dopatrywać się w badaniach nad zmianami organizacyjnymi prowadzonymi przez E.W. Schein i W.G. Bennis (1965), które ujawniły potrzebę stworzenia bezpieczeństwa psychologicznego dla jednostek mających sprostać ryzyku związanemu z wdrożeniem zmian (Edmondson, Lei, 2014, s. 23–24).

Współczesna koncepcja bezpieczeństwa psychologicznego w organizacji została opracowana przez W.A. Kahna (1990). Zdefiniował on bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji, odnosząc się do odczuć członków zespołu i postrzegania przez jednostki swoich zachowań przez pryzmat negatywnych konsekwencji, które mogą z tych zachowań wyniknąć dla ich wizerunku, pozycji lub kariery (Kahn, 1990, s. 708). Istota bezpieczeństwa psychologicznego tkwi według W.A. Kahna w tym, aby pracownik był sobą bez negatywnych skutków dla własnego statusu i swojej przyszłości w organizacji. Zwolennikami takiego podejścia do bezpieczeństwa psychologicznego w organizacji byli S.P. Brown i T.W. Leigh (1996, s. 358), którzy zbadali oddziaływanie klimatu bezpiecznego psychologicznie na pracowników. Wyniki tych badań ujawniły, że psychologicznie bezpieczny klimat przyczynia się do wzrostu zaangażowania pracowników w wykonywane obowiązki i wzmoczonego ich wysiłku w realizację zadań. Efektem tego jest poprawa wydajności ich pracy.

U podstaw współczesnej koncepcji bezpieczeństwa psychologicznego stoi założenie, że poczucie bezpieczeństwa psychologicznego jednostki w miejscu pracy kształtuje się przez ciągłe interakcje interpersonalne między bliskimi współpracownikami. Zwolennicy tej koncepcji twierdzą, że interakcje interpersonalne są wyjściowym źródłem ryzyka dla jednostek w miejscu pracy. W ich mniemaniu człowiek z natury czuje się bowiem nieswojo,

gdy przedstawia współpracownikom swoje pomysły i idee. Zdaniem A.C. Edmondson (2004, s. 242), dzieje się tak dlatego, że jednostki, poszukując w swoim otoczeniu informacji zwrotnych, narażają się jednocześnie na krytykę.

Zgodnie z koncepcją bezpieczeństwa psychologicznego w organizacji, gdy pracownik czuje się bezpieczny psychologicznie, wzrasta jego poczucie pewności, że grupa lub zespół pracowniczy nie będzie go karać za prawdziwe wyrażanie swoich myśli. Dzięki bezpieczeństwu psychologicznemu zmniejszają się więc obawy pracownika związane z groźbą zawstyżenia, ośmieszenia czy też odrzucenia, gdy mówi on o swoich wątpliwościach, pytaniach lub błędach (Edmondson, 1999). W konsekwencji pracownik jest skłonny do intensywnego poszukiwania informacji zwrotnej, dzielenia się informacjami, a także do podejmowania różnych ryzykownych interpersonalnie zachowań (Pearsall, Ellis, 2011).

Chociaż bezpieczeństwo psychologiczne dotyczy jednostki, to kształtuje się ono przede wszystkim na poziomie zespołu (Newman i in., 2017). Jak dowodzą badania T.C. Wu, C.W. Liu i M.C. Lu (2007), bezpieczeństwa psychologicznego w organizacji można doszukiwać się również na poziomie organizacji. Zasady i praktyki obowiązujące w organizacji, jako całości, mogą bowiem narzucać pracownikom określone, powszechnie pożądane i akceptowane schematy zachowań, zgodne lub niezgodne z ideą bezpieczeństwa psychologicznego. D. Newman i inni (2017) twierdzą jednak, że bezpieczeństwo psychologiczne na poziomie organizacji występuje jedynie wtedy, gdy organizacja jest mała. Wyniki ich badań wskazują, że w większych organizacjach bezpieczeństwo psychologiczne ma głównie znaczenie na poziomie zespołu.

Bezpieczeństwo psychologiczne rozpatruje się zatem na poziomie jednostki, zespołu, a także na poziomie organizacji. Analizy na poziomie jednostki koncentrują się na percepcji bezpieczeństwa psychologicznego z punktu widzenia pojedynczego pracownika lub menedżera. W pozostałych analizach – na poziomie zespołu lub organizacji – dokonuje się natomiast agregacji jednostkowych opinii na temat bezpieczeństwa psychologicznego. Zdaniem A.C. Edmondson i Z. Lei (2014), agregacja na poziomie organizacji jest jednak dyskusyjna. Autorzy za wątpliwe uważają, że pomiędzy wszystkimi członkami każdej organizacji istnieje wysoki poziom zgodności warunkujący występowanie bezpieczeństwa psychologicznego.

Metoda badawcza

Realizacja wyznaczonego celu została osiągnięta w oparciu o studia literaturowe (*desk research*) obejmujące lata 1994–2020 (analiza została zakończona 26 lipca 2020 roku). W klasyfikacji Milesa i Hubermana (Flick, 2012, s. 56) projekt zaliczono do tzw. projektów „ścisłych”, co przesądziło o celowym doborze próby, która jest posłuszna logice generalizacji. Za zbiór materiałów, które stanowią korpus empirycznych przykładów umożliwiających jak najbardziej dogłębną eksplorację tematu, uznano bazę ISI Web of Science (WoS). Baza ta jest bowiem podstawowym źródłem publikacji, które nadają prym w światowej debacie w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości (Dionisio, de Vargas, 2020).

Studiami literaturowymi objęto wszystkie angielskojęzyczne, indeksowane, przyporządkowane do sekcji zarządzanie (*management*) oraz biznes (*business*) artykuły znajdujące się w bazie WoS w obrębie WoS Core Collection pod hasłem tematycznym *psychological safety* (bezpieczeństwo psychologiczne). Wyszukiwanie nie było zawężone co do czasu ukazania się artykułów ani też co do powszechnej dostępności artykułu (*open access*). W dniu 26.07.2020 r. dodentyfikowano 495 takich pozycji, wśród których najstarsza została opublikowana w 1994 roku (była to wówczas jedyna pozycja o tej tematyce występująca w bazie WoS). W wyselekcjonowanym zbiorze najstarszy artykuł pochodził z 1994 roku, a najmłodszy z 2020 roku. Uwzględniając cele bieżącego badania z dalszej analizy wyeliminowano: 1) artykuły, w których bezpieczeństwo psychologiczne stanowiło jedynie wątek poboczny; 2) artykuły, w których prowadzone były metaanalizy¹. Teksty tak wyselekcjonowanych 56 artykułów umieszczono w programie QDA Miner. Następnie, podobnie jak w innych tego typu postępowaniach badawczych (Dionisio, de Vargas, 2020), dokonano przeglądu i kodowania ich abstraktów oraz konkluzji. Opierając się na wytycznych dotyczących kodowania tematycznego i kategoryzacji danych zaproponowanych przez G. Gibbsa (2011) i z uwzględnieniem przyjętych celów badania utworzono listę kodów bez uprzedniej konceptualizacji (kodowanie na podstawie danych). W trakcie czytania kodowano poszczególne fragmenty tekstu, a gdy powstające w tym procesie kody ulegały rozbudowaniu, tworzone dla nich kategorie nadrzędne. Zakodowane elementy tekstów stanowiły podstawę obliczeń wykonanych w programie QDA Miner. W ich efekcie zidentyfikowano główne wątki podejmowane w badaniach nad bezpieczeństwem psychologicznym w organizacji w naukach o zarządzaniu i jakości (rys. 1). Do rozpoznania najczęstszych wątków współwystępujących wykorzystano macierz podobieństwa oraz indeks podobieństwa Jaccarda. Współczynnik ten zawiera się w przedziale pomiędzy 0 i 1, przy czym 1 oznacza najwyższe podobieństwo, a 0 najniższe podobieństwo (Marczak, 2015). Im wyższe były wartości tego współczynnika, tym bardziej za nierozdzielne uznano współwystępujące wątki.

Wyniki badania

Na podstawie przeprowadzonej analizy zidentyfikowano cztery główne obszary badań nad bezpieczeństwem psychologicznym w organizacji na płaszczyźnie nauk o zarządzaniu i jakości. Obejmują one: (1) istotę bezpieczeństwa psychologicznego (koncepcja, determinanty, pomiar); (2) obszary występowania bezpieczeństwa psychologicznego w organizacjach (poziom organizacyjny, grupowy, indywidualny); (3) wpływ bezpieczeństwa psychologicznego na organizację (wydajność, innowacyjność, kreatywność, zachowania członków zespołu, efektywność zespołów, uczenie się przez porażkę, dzielenie się informacjami, zaufanie); (4) mechanizmy stojące u podstaw bezpieczeństwa psychologicznego w organizacjach

(teoria aktywacji cech osobowości, teoria przetwarzania informacji społecznej, teoria wymiany społecznej, teoria zachowania zasobów, ukryta teoria głosu). Spośród wskazanych wątków najczęściej badano istotę bezpieczeństwa psychologicznego i jego wpływ na organizację. Prowadzone analizy głównie dotyczyły poziomu grupy/zespołu, przy czym problematyka badań na tej płaszczyźnie koncentrowała się przede wszystkim na wydajności w organizacji lub czynnikach wpływających na bezpieczeństwo psychologiczne (rys. 1 i 2). W badaniach dotyczących wpływu bezpieczeństwa psychologicznego na organizację oprócz wydajności najczęściej zajmowano się dzieleniem się informacjami i kreatywnością. Natomiast koncepcja i determinanty bezpieczeństwa psychologicznego stanowiły przedmiot zainteresowań badaczy w niemal co czwartym artykule.

Badania dotyczące bezpieczeństwa psychologicznego na poziomie grupy oraz wydajności w organizacjach lub też determinant bezpieczeństwa psychologicznego w szerszej perspektywie łączono z koncepcją bezpieczeństwa psychologicznego w organizacji i z ukrytą teorią głosu. Natomiast na poziomie jednostki bezpieczeństwo psychologiczne badano głównie wspólnie z dzieleniem się informacjami. Z szerszej perspektywy wszystkie wymienione wątki łączono również z uczeniem się przez porażkę (rys. 2).

Gdy w badaniach nad bezpieczeństwem psychologicznym poruszane były kwestie dotyczące kreatywności, to przede wszystkim łączono je z teorią przetwarzania informacji społecznej oraz z zaufaniem. Natomiast gdy bezpieczeństwo psychologiczne było eksplorowane w kontekście innowacyjności, to wiązano je z teorią wymiany społecznej, a także z zachowaniami członków w organizacji.

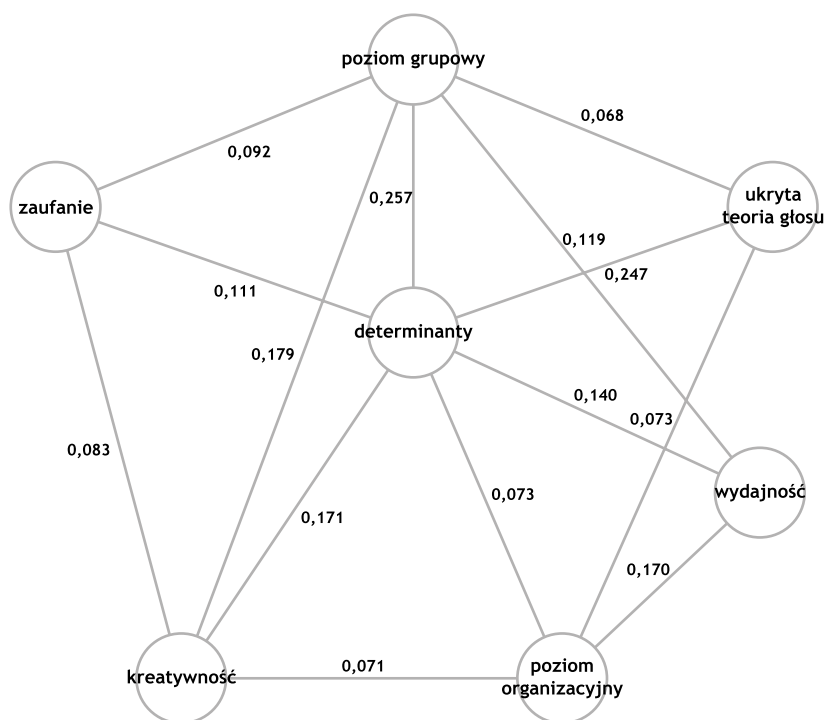
W szerszym ujęciu wątki te rozpatrywano na poziomie organizacyjnym i łączono także z teorią zachowania zasobów.

Spośród wszystkich zidentyfikowanych wątków w prowadzonych badaniach najrzadziej odnoszono się do teorii aktywacji cech osobowości oraz do pomiaru bezpieczeństwa psychologicznego w organizacjach (rys. 2).

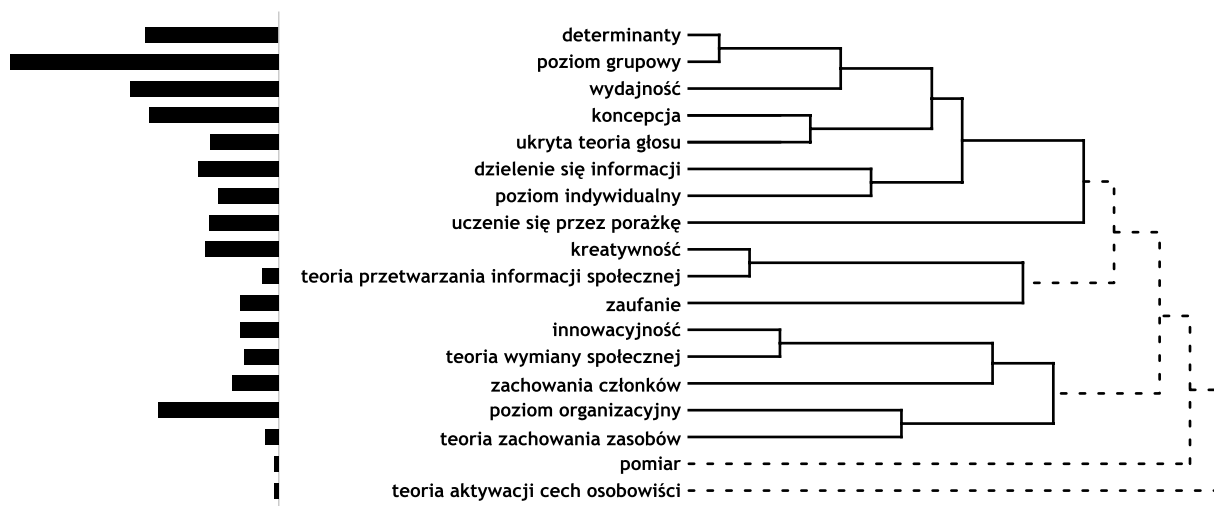
W obrębie powiązań występujących pomiędzy poszczególnymi wątkami poruszonymi w analizowanych badaniach nie było wątków, które zawsze współwystępowały łącznie (tab. 1). Najsilniejsze współwystępowanie wątków stwierdzono w przypadku analizy bezpieczeństwa psychologicznego na poziomie grupowym. Gdy eksplorowano zagadnienia dotyczące bezpieczeństwa psychologicznego na poziomie grupowym, to w przybliżeniu w co czwartym badaniu wątek ten łączono z czynnikami determinującymi bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji. Z podobną częstotliwością w badaniach nad bezpieczeństwem psychologicznym na poziomie grupowym zajmowano się również wydajnością w organizacjach. Tymczasem gdy zgłębiano koncepcję bezpieczeństwa psychologicznego, to w co piątym badaniu wątek ten łączono z ukrytą teorią głosu lub też z teorią przetwarzania informacji społecznej, albo z zagadnieniami rozpatrywanymi na poziomie grupowym. Współwystępowanie pozostałych wątków było natomiast słabsze (tab. 1).

Wpływ bezpieczeństwa psychologicznego na organizację

Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, że jednym z głównych wątków badawczych poruszanych w badaniach nad bezpieczeństwem psychologicznym



Rys. 1. Podstawowe wątki poruszane w analizowanych artykułach
Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Powiązania występujące w badaniach dotyczących bezpieczeństwa psychologicznego, zidentyfikowane z wykorzystaniem współczynnika podobieństwa Jaccarda
Źródło: opracowanie własne

w organizacji w obrębie nauk o zarządzaniu i jakości jest wpływ bezpieczeństwa psychologicznego na organizacje. Przegląd literatury dotyczący tej problematyki wskazuje, że bezpieczeństwo psychologiczne oddziałuje na funkcjonowanie organizacji wielopłaszczyznowo. Dowodzi się, że bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji ma kluczowe znaczenie w kształtowaniu zachowań jednostek w obrębie organizacji i wspomaga proces skutecznego uczenia się przez porażkę (Carmeli, Gitell, 2009). W szczególności bezpieczeństwo psychologiczne ma wpływ na odgrywanie przez pracowników przypisanych im ról, a także na podejmowanie przez pracowników dodatkowych, dobrowolnych aktywności, wykonywanych dla dobra kolektywu.

Badania R. Karka i A. Carmeli (2009) wykazały, że odczuwanie bezpieczeństwa psychologicznego przez pojedynczego pracownika wywołuje w nim poczucie witalności. Taki pracownik jest pełny zapału, co zwiększa jego kreatywność, która przejawia się w generowanych przez niego pomysłach.

Na występowanie związków pomiędzy bezpieczeństwem psychologicznym i kreatywnością pracowników zwracają uwagę również M. Bass i inni (2008). Z ich badań wynika, że kiedy lęk przed porażką w zespole pracowniczym jest niski, wówczas członkowie zespołu nie obawiają się negatywnych konsekwencji nieudanych prób twórczych, a także chętniej podejmują ryzyko i szybciej myślą. Skutkuje to wzrostem kreatywności w obrębie zespołu pracowniczego. Poprzez zmniejszenie poziomu lęku pracowników przed porażką bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji oddziałuje więc na redukcję ryzyka postrzeganego przez pracowników i wpływa pozytywnie na kreatywność pracowników (Bass i in., 2008), którą J. George i J. Zhou (2007) zaliczają do zachowań ryzykownych.

Związek bezpieczeństwa psychologicznego z kreatywnością tłumaczy się również łatwiejszą wymianą informacji, dzięki której jednostki posiadają więcej wiedzy inspirującej ich do opracowywania nowych pomysłów.

Badania na tej płaszczyźnie prowadzili E. Siemsen i inni (2009). Dowiedli oni, że bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji motywuje pracowników do dzielenia się wiedzą, a także wykazali, że wpływ bezpieczeństwa psychologicznego na dzielenie się wiedzą jest moderowany poziomem zaufania. Z ich badań wynika, że większe zaufanie zmniejsza siłę związku między bezpieczeństwem psychologicznym a wiedzą.

Na związki pomiędzy bezpieczeństwem psychologicznym i zaufaniem oraz ich wpływem na organizację wskazują również badania A.C. Edmondson (2004). Wynika z nich, iż są to komplementarne zjawiska, które mogą wpływać na różne wyniki zachowań pracowników, a tym samym na aktywność organizacji, w których są zatrudnieni (Edmondson, 2004).

A. Carmeli i J.H. Gitell (2009) badali natomiast związki między bezpieczeństwem psychologicznym w organizacji i uczeniem się przez porażkę. Wyniki tych badań dowiodły, że wspólne cele, wiedza i wzajemny szacunek w zespole zwiększają bezpieczeństwo psychologiczne, a tym samym umożliwiają członkom zespołu pracowniczego uczenie się na błędach. Badania te pokazały, że istnieje pozytywny związek pomiędzy bezpieczeństwem psychologicznym a uczeniem się przez porażkę, a także iż bezpieczeństwo psychologiczne umożliwia stawianie grupom ambitnych celów i pracę nad nimi poprzez uczenie się.

Występowanie związków pomiędzy bezpieczeństwem psychologicznym i skutecznością zespołów zostało natomiast dowiedzione przez badaczy z firmy Google podczas realizacji projektu o akronimie ARISTOLE. W tym badaniu skuteczność zespołu mierzono na cztery różne sposoby. Brano pod uwagę: (1) ocenę wyników zespołu, (2) ocenę zespołu przez jego lidera, (3) ocenę zespołu przez jego członka, (4) kwartalne wyniki sprzedaży. Wnioski z tego badania wskazują, że skuteczność zespołu nie zależy od składu zespołu, lecz od tego, jak jego członkowie pracują razem. Do najważniejszych czynników, które kształtowały tę zależność, zaliczono w pierwszej kolejności bezpieczeństwo psychologiczne (Bariso, 2018).

Tabela 1. Macierz podobieństwa dla badanych zmiennych

	determinanty	dzielenie się informacjami	innowacyjność	koncepcja	kreatywność	pomiar	poziom grupowy	poziom indywidualny	poziom organizacyjny	teoria aktywacji cech osobowości	teoria przetwarzania informacji społecznej	teoria wymiany społecznej	teoria zachowania zasobów	uczenie się przez porażkę	ukryta teoria głosu	wydajność	zachowania członków	zaufanie
determinanty	1																	
dzielenie się informacjami	0,026	1																
Innowacyjność	0,026	0	1															
koncepcja	0	0,114	0,083	1														
kreatywność	0,171	0,059	0	0,044	1													
pomiar	0	0	0	0,033	0	1												
poziom grupowy	0,257*	0,174	0,06	0,211	0,179	0,016	1											
poziom indywidualny	0,047	0,179	0	0,1	0,033	0	0,027	1										
poziom organizacyjny	0,073	0,022	0,088	0,137	0,071	0	0	0	1									
teoria aktywacji cech osobowości	0	0	0	0,033	0	0	0,016	0	0	1								
teoria przetwarzania informacji społecznej	0,061	0	0	0	0,235	0	0,031	0	0,032	0	1							
teoria wymiany społecznej	0,026	0	0,214	0,056	0,042	0	0,045	0	0,059	0	0	1						
teoria zachowania zasobów	0	0	0,091	0	0	0	0	0	0,107	0	0	0,1	1					
uczenie się przez porażkę	0,022	0	0,042	0,07	0,031	0	0,164	0,034	0,048	0	0	0,043	0	1				
ukryta teoria głosu	0,119	0,029	0,042	0,211	0,031	0	0,068	0,111	0,073	0	0	0,043	0	0	1			
wydajność	0,14	0,06	0	0,143	0,063	0,029	0,247*	0,143	0,17	0	0,027	0,05	0	0,111	0,064	1		
zachowania członków	0,024	0,034	0,053	0,051	0	0	0,106	0,042	0,083	0	0	0,118	0,077	0	0	0,023	1	
zaufanie	0,111	0,037	0	0,026	0,083	0	0,092	0,045	0,057	0	0,083	0	0,091	0	0,042	0,049	0	1

* największa współzależność wątków

Źródło: opracowanie własne

Bezpieczeństwo psychologiczne wpływa także na wydajność organizacji. Badania na tej płaszczyźnie prowadzili C.C. Huang i P.C. Jiang (2012). W ich świetle wpływ ten jest pośredni i pojawia się on zarówno na poziomie jednostki, jak i na poziomie grupy. Autorzy ci zidentyfikowali, że podstawy tego związku tkwią w uczeniu się zespołu. Innych przyczyn oddziaływania bezpieczeństwa psychologicznego na wzrost wydajności w organizacjach upatrują M. Baer i M. Frese (2003). Przeprowadzone przez nich badania wykazały, że na występowanie zależności pomiędzy bezpieczeństwem psychologicznym a wydajnością firmy pośredni wpływ mają innowacje procesowe.

Przegląd literatury przedmiotu wskazuje zatem, że bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji ma pozytywny i znaczący wpływ na organizację. Występuje on na poziomie zarówno organizacji, zespołu, jak i na poziomie indywidualnym. Najważniejsze z efektów wpływu bezpieczeństwa psychologicznego na organizację na poszczególnych jej poziomach zostały przedstawione w raporcie „*Psychological Safety: An Essential Constituent of COMPASS. Directions*” przez A. Bouchera i innych (2018) (tab. 2).

Szczegółowa analiza przytoczonych wyników badań empirycznych wskazuje dodatkowo, że na różnych poziomach organizacji różnie kształtują się relacje występujące pomiędzy bezpieczeństwem psychologicznym w organizacji a dzieleniem się informacjami, uczeniem się, kreatywnością, innowacyjnością oraz wydajnością/efektywnością. Rezultaty analizowanych badań wskazują mianowicie, że na poziomie indywidualnym bezpieczeństwo psychologiczne oddziałuje bezpośrednio na dzielenie się informacją, a pośrednio na kreatywność. Na poziomie zespołu bezpośredni wpływ bezpieczeństwa psychologicznego występuje natomiast w odniesieniu do dzielenia się informacją i uczenia się. Ponadto na poziomie zespołu bezpieczeństwo psychologiczne pośrednio oddziałuje na kreatywność i efektywność organizacji oraz ma ono moderujący wpływ na innowacyjność organizacji. Tymczasem na poziomie organizacji bezpieczeństwo psychologiczne wpływa bezpośrednio na dzielenie się informacją i uczenie się oraz pośrednio na efektywność organizacji. Na tym poziomie bezpieczeństwo psychologiczne jest również moderatorem innowacyjności i efektywności organizacji.

Mechanizmy stojące u podstaw bezpieczeństwa psychologicznego w organizacjach

W obrębie nauk o zarządzaniu i jakości poszukuje się również mechanizmów, które stoją u podstaw bezpieczeństwa psychologicznego w organizacjach. Związki występujące na tej płaszczyźnie tłumaczą różne teorie, a w szczególności tzw. *ukryte teorie głosu (Implicit Voice Theories, IVTs)*. Na gruncie tych teorii zakłada się, że milczenie pracowników (brak werbalizacji opinii i spostrzeżeń przez pracowników w organizacji) może wynikać z ich świadomej i przemyślanej decyzji o niezabranii głosu (Detert, Edmondson, 2011). Może ono być także rezultatem „bycia uciszonym” przez otoczenie lub też może być efektem tzw. milczenia ugodowego (Pacheco i in., 2015). W tym ostatnim przypadku pracownicy dzielą przekonanie, że zabieranie głosu w organizacji nie ma sensu i przyjmują postawę podległości i rezygnacji. Ukryte teorie głosu dotyczą właśnie tego zjawiska – milczenia ugodowego w organizacji i jego psychologicznych mechanizmów.

Ukryte teorie głosu odnoszą się do przekonań na temat możliwych zagrożeń wynikających z wypowiedzi pracowników przed przełożonymi. Przekonania te są pochodną wpływów otoczenia na jednostkę lub też są one formułowane w oparciu o indywidualne doświadczenia jednostki. Do aktywizacji tych przekonań dochodzi zazwyczaj podświadomie. Wiedza, którą jednostka posiada na temat konsekwencji związanych z zabieraniem głosu, wpływa zatem na takie decyzje jednostki, które dają jej poczucie psychologicznej kontroli nad zdarzeniami, ochrony siebie i grupy oraz utrzymywania relacji z innymi (Adamska, 2016).

Wpływ bezpieczeństwa psychologicznego w organizacji na pracowników tłumaczą również teorie stresu i ludzkiej motywacji, a w szczególności *teoria zachowania zasobów (Conservation of Resources, COR)*. W teorii tej zakłada się, że dla jednostki utrata zasobów jest niewspółmiernie bardziej odczuwalna od zysku (Hobfoll, 1989). W tym świetle źródłem braku bezpieczeństwa psychologicznego w organizacji może być stres wynikający z połączenia dwóch czynników. Jednym z nich jest subiektywne odczuwanie przez pracownika określonego zdarzenia jako zmniejszającego lub przekraczającego jego zasoby osobiste, takie

Tabela 2. Podstawowe efekty wynikające z bezpieczeństwa psychologicznego w organizacji na poziomie organizacji, zespołu i na poziomie indywidualnym

Poziom	Efekty wynikające z bezpieczeństwa psychologicznego na danym poziomie
indywidualny	Środowisko pracy, w którym dana osoba czuje się psychologicznie bezpieczna, wzbudza zaufanie, a zatem pobudza kreatywność, proaktywność i chęć dzielenia się informacjami z innymi. Pracownicy częściej aktywnie angażują się w dzielenie się informacjami ze współpracownikami i stwarzają okazję do produktywnej dyskusji na temat ulepszeń.
grupowy	Bezpieczeństwo psychologiczne prowadzi do zespołowego uczenia się i ciągłych innowacji rozwijanych poprzez konflikt zadań i współpracę w grupie. Pozwala to członkom zespołu uczyć się na błędach i incydentach oraz zachęca ich do innowacyjnych zmian.
organizacyjny	Bezpieczeństwo psychologiczne prowadzi do budowania relacji między pracodawcą a pracownikiem i rozwoju sieci wsparcia w organizacji. Ułatwiona jest tam wymiana wiedzy i powstaje środowisko, w którym osoby czują się bezpiecznie, podejmując ryzyko interpersonalne.

jak: poczucie kontroli, własnej skuteczności czy reputacji. Drugi czynnik tworzą natomiast obiektywne lub faktyczne okoliczności środowiskowe, które prowadzą do wyczerpania zasobów osobistych pracownika. Jeżeli czynniki te zaistnieją i pracownik odczuje, że jego zasoby osobiste są zagrożone, to przy niedostatecznych zasobach społecznych (np. wsparcie emocjonalne) pracownik może instynktownie przyjąć pewien wzorzec zachowania, którym może być milczenie (Alvaro i in., 2010).

Zależności występujące pomiędzy wynikami pracy a bezpieczeństwem psychologicznym w organizacji wyjaśnia natomiast *teoria aktywacji cech osobowości (Trait Activation Theory, TAT)*. W tej teorii centralne znaczenie ma aktywacja cech jednostki, rozumiana jako proces interakcyjny prowadzący do ekspresji cech osobowości jednostki w miejscu pracy. Według teorii TAT, ekspresja behawioralna tych cech następuje w reakcji na bodźce (wskazówki sytuacyjne) występujące w otoczeniu, w którym jednostka funkcjonuje. Bodźcem takim może być nagroda w postaci satysfakcji (Newman i in., 2017). Teoria TAT tłumaczy, że środowisko o wysokim poziomie bezpieczeństwa psychologicznego dostarcza jednostkom wskazówek i zapewnia im możliwości wyrażania swoich cech. Tym samym środowisko to wzmacnia predyspozycje jednostek do działania proaktywnego, zawartego w ich cechach osobowościowych, takich jak ekstrawersja, osobowość proaktywna, orientacja na cel i uczenie się. W efekcie zwiększa się prawdopodobieństwo zaangażowania jednostki w takie zachowania, jak zabieranie głosu lub dzielenie się informacjami (Newman i in., 2017).

Bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji uzasadnia się również *teorią wymiany społecznej (Social Exchange Theory, SET)*. W teorii tej podstawową rolę nadaje się zaufaniu. SET zakłada, że lojalne, ufne i zaangażowane relacje rozwijają się z czasem, przy założeniu że są one obustronne. Ponadto w tej teorii za bardziej prawdopodobne uważa się, iż powtórzy się interakcja wywołująca aprobatę innej osoby niż interakcja wywołująca dezaprobatę (Dunne, Greenwald, 2014). W świetle SET odpowiedzialne działania jednej strony doprowadzają do wzajemnych działań drugiej strony. Praktyki wspierające i pozytywne relacje w środowisku pracy mogą zatem prowadzić pracowników do odwzajemnionej odpowiedzi w postaci pozytywnych wyników pracy (Newman i in., 2017). Teoria wymiany społecznej jest wykorzystywana do wyjaśnienia związku pomiędzy czynnikami determinującymi wysoki poziom bezpieczeństwa psychologicznego w organizacji a wynikami organizacji. Teoria ta nie zapewnia jednakże szczegółowego i całościowego zrozumienia podstawowych procesów, dzięki którym rozwija się bezpieczeństwo psychologiczne (Dunne, Greenwald, 2014).

Podsumowanie

Na płaszczyźnie nauk o zarządzaniu i jakości bezpieczeństwa psychologiczne w organizacji postrzega się coraz częściej jako jeden z kluczowych czynników prowadzących do ciągłej poprawy jakości w organizacji, rozwoju produktów oferowanych przez organizacje, implementacji

nowych koncepcji, identyfikowania potencjalnych wad organizacji, a także efektywnej realizacji projektów. Badania prowadzone na tej płaszczyźnie dowodzą, że bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji oddziałuje pozytywnie na pracę zespołową, uczenie się w zespole, dzielenie się informacjami, aktywne zachowania pracowników, a także na efektywność organizacji. Takie wyniki badań stanowią zatem istotny argument przemawiający za implementacją koncepcji bezpieczeństwa psychologicznego przez organizacje postrzegające swoich pracowników jako kapitał, który może stanowić źródło ich konkurencyjności i innowacyjności. Mając na względzie wielopłaszczyznowe oddziaływanie bezpieczeństwa psychologicznego na organizacje, celowe wydaje się również dalsze zgłębianie wiedzy w tym obszarze. Dzięki kolejnym badaniom znajomość zagadnień dotyczących bezpieczeństwa psychologicznego w organizacjach będzie wzrastać, a zdobyte informacje będzie można wykorzystać w praktyce gospodarczej. Badania, które dotąd na ten temat zrealizowano, pozostawiają jeszcze wiele luk poznawczych wartych eksploracji. Nieznane są bowiem jeszcze wszystkie czynniki determinujące bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji ani rodzaj ich oddziaływania na klimat psychologicznie bezpieczny. Przykładowo niejasne są skutki interwencji liderów w kształtowanie się bezpieczeństwa psychologicznego w organizacjach. Cały czas nie zgłębiono także wszystkich rezultatów, do jakich bezpieczeństwo psychologiczne prowadzi na różnych poziomach organizacji.

dr hab. Izabella Steinerowska-Streb, prof. uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Kolegium Ekonomii
ORCID: 000-0001-5379-5730
e-mail: streb@ue.katowice.pl

Przypis

- ¹⁾ Ze względu na liczebność analizowanego zbioru artykułów nie zamieszczono ich w bibliografii.

Bibliografia

- [1] Adamska K. (2016), *Milczenie i przełamywanie milczenia w organizacji*, „Roczniki Psychologiczne/Annals of Psychology”, Vol. 19, Nr 1, s. 75–88.
- [2] Alvaro C., Lyons R.F., Warner G., Hobfoll S.E., Martens P.J., Labonte R. (2010), *Conservation of Resources Theory and Research Use in Health Systems*, „Implementation Science”, Vol. 5, No. 79, pp. 1–20.
- [3] Baas M., De Dren C.K.W., Nijstad A.B. (2008), *A Meta-Analysis of 25 Years of Mood-Creativity Research: Hedonic Tone, Activation, or Repulatory Focus?* „Technological Bulletin”, Vol. 134, No. 6, pp. 779–806.
- [4] Baer M., Frese M. (2003), *Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 24, pp. 45–68.

- [5] Bariso J. (2018), *Google Spent Years Studying Great Teams. These 5 Qualities Contributed the Most to Its Success. To Build a Successful Team, You Must Find the Balance between Results and Culture*, <https://www.inc.com/justin-bariso/google-spent-years-studying-great-teams-these-5-qualities-contributed-most-to-their-success.html>, access date: 19.02.2020.
- [6] Boucher A., Sheng L., Ho C. (2018), *Psychological Safety: An Essential Constituent of COMPASS*, „Directions”, Vol. 3, No. 3, pp. 1–15.
- [7] Brown S.P., Leigh T.W. (1996), *A New Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 81, No. 4, pp. 358–368.
- [8] Carmeli A., Gitell J.H. (2009), *High-quality Relationships, Psychological Safety, and Learning from Failures in Work Organizations*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 30, No. 6, pp. 709–729.
- [9] Detert J.R., Edmondson A.C. (2011), *Implicit Voice Theories: Taken-for-rules of Self-censorship at Work*, „Academy of Management Journal”, Vol. 54, pp. 461–488.
- [10] Dionisio M., de Vargas E.R. (2020), *Corporate Social Innovation: A Systematic Literature Review*, „International Business Review”, Vol. 29, No. 2, pp. 1–12.
- [11] Dunne B.J., Greenwald J.M. (2014), *Psychological Safety and Engagement: Clarity through the Lens of Social Exchange Theory*, Midwest Academy of Management, Minneapolis.
- [12] Edmondson A.C. (1999), *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 44, No. 2, pp. 350–383.
- [13] Edmondson A.C. (2004), *Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens*, [in:] R. Kramer, K. Cook (ed.), *The Russell Sage Foundation Series on Trust. Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*. Russell Sage Foundation, New York, pp. 239–272.
- [14] Edmondson A.C., Lei Z. (2014), *Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”, Vol. 1, pp. 23–43.
- [15] Flick U. (2012), *Projektowanie badania jakościowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [16] George J., Zhou J. (2007), *Dual Tuning in a Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors to Employee Creativity*, „Academy of Management Journal”, Vol. 50, No. 3, pp. 605–622.
- [17] Gibbs G. (2011), *Analizowanie danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [18] Hobfoll S.E. (1989), *Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress*, „American Psychologist”, Vol. 44, No. 3, pp. 513–524.
- [19] Huang C.C., Jiang P.C. (2012), *Exploring the Psychological Safety of R&D Teams: An Empirical Analysis in Taiwan*, „Journal of Management and Organization”, Vol. 18, No. 2, pp. 175–192.
- [20] Kahn W.A. (1990), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal”, Vol. 33, No. 4, pp. 692–724.
- [21] Kark R., Carmeli A. (2009), *Alive and Creating: The Mediating Role of Vitality and Aliveness in the Relationship between Psychological Safety and Creative Work Involvement*, „Journal of Organizational Behaviour”, Vol. 30, No. 6, pp. 785–804.
- [22] Marczak S. (2015), *Ocena zaangażowania społeczeństwa w tworzenie danych przestrzennych w Polsce na przykładzie projektu OpenStreetMap*, „Roczniki Geomatyki”, Tom XIII, Zeszyt 3, Nr 69, s. 239–253.
- [23] Nafei W.A. (2016), *Organizational Silence: A Barrier to Organizational Change*, „Case Studies Journal”, Vol. 5, No. 9, pp. 86–105.
- [24] Newman A., Donohue R., Eva N. (2017), *Psychological Safety: A Systemic Review of the Literature*, „Human Resource Management Review”, Vol. 27, No. 3, pp. 521–535.
- [25] O'Donovan R., McAuliffe E. (2020), *A Systematic Review Exploring the Content and Outcomes of Interventions to Improve Psychological Safety, Speaking up and Voice Behaviour*, „BMC Health Services Research”, Vol. 20, No. 1, pp. 1–11.
- [26] Pacheco D.C., de Serpa Arruda A.I.D., Caldeira S.N. (2015), *Silence in Organizations and Psychological Safety: A Literature Review*, „European Scientific Journal”, Special Edition, pp. 293–308.
- [27] Pearsall M.J., Ellis A.P.J. (2011), *Thick as Thieves: The Effects of Ethical Orientation and Psychological Safety on Unethical Team Behavior*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 96, No. 2, pp. 401–411.
- [28] PwC (2014), *Managing People in a Changing World*, PricewaterhouseCoopers, Société coopérative (Luxembourg), <https://www.pwc.lu/en/sustainability/docs/pwc-hrs.pdf>, access date: 24.02.2020.
- [29] Schein E.H., Bennis W.G. (1965), *Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach*, John Wiley and Sons, New York.
- [30] Siemsen E., Roth A.V., Balasubramanian S., Anand G. (2009), *The Influence of Psychological Safety and Confidence in Knowledge on Employee Knowledge Sharing*, „Manufacturing & Service Operations Management”, Vol. 11, No. 3, pp. 429–447.
- [31] Wu T.C., Liu C.W., Lu M.C. (2007), *Safety Climate in University and College Laboratories: Impact of Organizational and Individual Factors*, „Journal of Safety Research”, Vol. 38, No. 1, pp. 91–102.

Psychological Safety in the Organisation from the Perspective of Management and Quality Sciences

Summary

Psychological safety of employees is seen as one of the key factors leading to both improvement of the efficiency and development of modern organisations. Therefore, the concept of psychological safety is currently being implemented by many organisations treating their employees as a capital which determines firms' competitiveness and innovation. Nevertheless, in Poland, psychological safety is a poorly recognised and rarely studied issue. Thus, the article aims to identify and present the main threads raised in research on psychological safety in the organisation from the perspective of the discipline of management

and quality science. The objectives of the article have been achieved based on the desk research covering the years 1994–2020. Based on the analysis, four main areas of research on psychological safety in the organisation in the area of management and quality sciences have been identified: (1) the essence of psychological safety; (2) areas of psychological safety in organizations; (3) the impact of psychological safety on the organization; (4) mechanisms underlying psychological safety in organizations. The conducted research focused mainly on the group / team

level, and the research issues at this level concentrated primarily on performance in the organisation or factors influencing psychological safety. Performance, information sharing, and creativity have been the most common areas of research in the studies regarding the impact of psychological safety on organizations.

Keywords

psychological safety, organization

INTUICJA W PODEJMOWANIU DECYZJI A ZDOLNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW DO INICJOWANIA ZMIAN STRATEGICZNYCH. ZAŁOŻENIA DO BADAŃ

DOI: 10.33141/po.2020.09.02

Przegląd Organizacji, Nr 9(968), 2020, s. 11-18

www.przegladorganizacji.pl

Kamila Malewska, Maja Sajdak

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Przedsiebiorstwa odnoszące sukces różnią się od swoich konkurentów między innymi sposobem podejmowania decyzji. Wyróżniające się przedsiębiorstwa podejmują lepsze decyzje, podejmują je szybciej oraz częściej ich decyzje poddawane są implementacji (Grušovnik i in., 2017). Przyjmuje się, że zarządzanie jest wieloetapowym procesem podejmowania decyzji, który stanowi istotę wszelkiej działalności menedżerskiej. Podejmowanie decyzji uznaje się za podstawę wszystkich funkcji zarządzania, będącą jednocześnie sposobem ich realizacji (Bieniok i in., 2006, s. 70). Jest ono najważniejszym i zarazem najtrudniejszym procesem realizowanym przez każdego menedżera, zwłaszcza w przypadku decyzji dotyczących zmian strategicznych, ze względu na okoliczności ich podejmowania oraz konsekwencje z nich wynikające.

Uznany poglądem prezentowanym w literaturze jest ten, opierający się na stwierdzeniu, że zachowania strategiczne przedsiębiorstw postępują w ślad za charakterystykami otoczenia. Podejmowanie decyzji strategicznych jest utrudnione i determinowane przez niejednoznaczność otoczenia, która przejawia się określonymi własnościami, wśród których E. Stańczyk-Hugiet (2013, s. 24–27) wymienia: turbulencję, złożoność, dynamikę, emergencję oraz dużą prędkość. Wskazane cechy są źródłem zmian, wobec których przedsiębiorstwa, aby przetrwać, muszą podejmować szybkie i skuteczne decyzje. Często realizowane przez przedsiębiorstwa działania nie wynikają ze szczególności w tym celu rozwiniętych

zdolności, a głównie z intuicyjnych decyzji podjętych pod presją czasu. Już T. Hayward i J. Preston (1998) zauważyli, że racjonalne modele liniowe nie są skuteczne dla podejmowania decyzji w warunkach rosnącej presji i niejednoznaczności otoczenia. Ze względu na różnorodność zmian nie sposób się na nie przygotować, tym bardziej szczegółowo planować działania strategiczne. Brak możliwości kontrolowania sytuacji w tak trudnych warunkach oraz narastająca presja wynikająca ze zmieniających się źródeł przewagi konkurencyjnej spowodowały wyłonienie się zdolności przedsiębiorstw do inicjowania zmian strategicznych i radzenia sobie z dynamiką otoczenia. Zdolność ta została określona w literaturze mianem zwinności strategicznej, na którą składają się cztery atrybuty: wrażliwość strategiczna, elastyczność, przedsiębiorczość strategiczna oraz przywództwo strategiczne (Sajdak, 2019, s. 88).

Celem artykułu jest zidentyfikowanie relacji pomiędzy stopniem wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji przez kadrę zarządzającą a zdolnością przedsiębiorstw do inicjowania zmian strategicznych z wykorzystaniem konstruktów zwinności strategicznej. Niniejszy artykuł ma charakter koncepcyjny i stanowi punkt wyjścia do dalszych badań empirycznych. Dążeniem autorek jest sformułowanie pytań badawczych, które następnie zostaną zweryfikowane w planowanych badaniach.

Artykuł składa się z czterech zasadniczych części poprzedzonych wprowadzeniem oraz podsumowaniem



zakończeniem. Poszczególne części zawierają rozważania teoretyczne oparte na wnikliwej analizie literatury przedmiotu, mające na celu określenie relacji między każdym z czterech atrybutów zwinności strategicznej (wrażliwość strategiczna, elastyczność, przedsiębiorczość strategiczna oraz przywództwo strategiczne) a wykorzystaniem intuicji w procesie podejmowania decyzji. W artykule wykorzystano jedną z podstawowych odmian rozumowania, a mianowicie metodę wnioskowania dedukcyjnego opartej na analizie literatury przedmiotu oraz obserwacjach praktyki zarządzania¹.

Uwarunkowania decyzyjne wrażliwości strategicznej

Wrażliwość na otoczenie oznacza zdolność do szybkiego dostrzegania okazji rynkowych, a także zagrożeń wynikających z otoczenia oraz umiejętność podejmowania decyzji dotyczących kategoryzowania sytuacji jako sprzyjających bądź niesprzyjających dla przedsiębiorstwa. Poniższe rozważania mają na celu sformułowanie pytań badawczych dotyczących relacji pomiędzy stopniem wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji a poszczególnymi komponentami wrażliwości strategicznej, do których zaliczono: identyfikację i wykorzystanie okazji oraz skłonność do ryzyka.

Y. Doz i M. Kosonen (2008, s. 17–35), charakteryzując zwinność strategiczną, utożsamiają ją między innymi z posiadaniem wrażliwości strategicznej. Według autorów, wrażliwość strategiczna kładzie duży nacisk na prognozowanie strategiczne i antycypowanie konsekwencji kluczowych trendów w celu wczesnego zidentyfikowania zagrożeń i niepokojących zjawisk. Cecha wrażliwości dotyczy umiejętności rozpoznawania okazji rynkowych dzięki prowadzeniu analiz strategicznych, wykorzystaniu systemów wczesnego ostrzegania bądź wypracowaniu przez przedsiębiorstwo skutecznych metod poszukiwania szans w otoczeniu rynkowym (Trzecieliński, 2011). Dzięki temu organizacje mogą wykorzystać swoją przewagę w celu ochrony przed zagrożeniem lub zaplanować efektywne działania dostosowawcze.

Identyfikowanie przewagi konkurencyjnej może odbywać się poprzez wyróżniające cechy przedsiębiorstw zapewniające im szybsze, sprawniejsze i efektywniejsze reagowanie na zmiany w otoczeniu i pojawiające się w nim okazje. Dzięki odpowiednim decyzjom i szybkiej reakcji przedsiębiorstwo może wykorzystywać nadarzające się okazje i tym samym sprawniej realizować statutowe cele i zamierzenia (Bernardes, Hanna, 2009).

W literaturze zaobserwować można rosnące zainteresowanie sposobem, w jaki zarządzający podejmują szybkie i skuteczne decyzje. Badania z tego zakresu, prowadzone na granicy różnych dyscyplin, pozwalają na sformułowanie wniosku, że intuicja odgrywa kluczową rolę w podejmowaniu decyzji eksperckich (tzw. intuicja ekspercka) (Salas i in., 2010). Umożliwia ona szybkie rozpoznawanie schematów, stymulując umysł do skanowania zjawisk z przeszłości, identyfikacji zależności oraz nadawania sensu zjawiskom obserwowanym obecnie. Opinię tę po-

dzielali również A. Tversky i D. Kahneman (1974), którzy zwrócili uwagę na fakt, że nieformalne i intuicyjne podejmowanie decyzji jest najczęściej skuteczne w niezmiennych sytuacjach, kiedy decydent jest w stanie rozpoznać wcześniejszy wzór działania. Natomiast zastosowanie tego sposobu podejmowania decyzji w odniesieniu do sytuacji nowych i nietypowych może prowadzić do tzw. błędów poznawczych (Tversky, Kahneman, 1974). Istotne zatem wydaje się zidentyfikowanie szczegółowych warunków, w jakich intuicyjne podejmowanie decyzji (wykorzystanie nie tylko intuicji eksperckiej, ale także twórczej lub emocjonalnej) może przyczynić się do uzyskania pożądanych wyników. W praktyce rzadko podejmowane są decyzje *stricte* intuicyjne lub *stricte* racjonalne, najczęściej stanowią one hybrydę tych podejść. W literaturze trwa niekończąca się debata naukowa dotycząca okoliczności, w jakich powinno bądź też nie powinno wykorzystywać się intuicję w podejmowaniu decyzji. Autorzy wskazują na kilka warunków, w odniesieniu do których słuszność wykorzystania intuicji jest wyższa aniżeli podejścia racjonalnego. Należą do nich: cechy charakterystyczne osoby podejmującej decyzje (profil decydenta), właściwości zadania decyzyjnego oraz otoczenie, w jakim podejmuje się decyzje (Salas i in., 2010).

Wśród kluczowych czynników mających wpływ na wykorzystanie i skuteczność intuicji naukowcy wspominają o wykorzystaniu ekspertyz oraz bogatego doświadczenia umożliwiającego gromadzenie i przetwarzanie dobrze ustrukturalizowanej wiedzy, na podstawie której możliwe jest intuicyjne tworzenie schematów przyczynowo-skutkowych. Skuteczność wykorzystania intuicji wzrasta, gdy podejmujący decyzję posiadają wiedzę i doświadczenie w obszarze, którego dotyczy decyzja (Hogarth, 2001). Intuicja opiera się na wiedzy niejawnej (Lieberman, 2000) oraz automatyzacji (Moors, De Hoover, 2006). Im więcej doświadczenia posiada decydent w domenie działania, tym skuteczniej będzie identyfikował występujące schematy lub zależności w otoczeniu. Nie bez znaczenia jest także struktura zadania, które podlega analizie. Naukowcy postulują, że skuteczność wykorzystania intuicji różni się w zależności, czy zadanie decyzyjne jest intelektualne, czy oceniające w swojej naturze (Dane, Pratt, 2007). Wykorzystanie intuicji do podejmowania decyzji będzie bardziej skuteczne w przypadku zadań oceniających. Postuluje się, że intuicja lepiej sprawdza się w sytuacjach złożonych, gdzie wielość zmiennych i czynników na nią wpływających może być rozpatrywana równoległe. Otoczenie, w jakim podejmuje się decyzje, to kolejna, niezwykle istotna determinanta podejmowania decyzji. Skuteczność wykorzystania intuicji zależy od obecności bądź braku czynników wywołujących stres u decydenta. Jednym z takich czynników jest presja czasu, która znacznie sprzyja częstotliwości wykorzystania intuicji jako podstawy decyzyjnej. Zwiększa ona skłonność do wykorzystania intuicji, głównie dlatego, że decydenci nie są w stanie angażować się w czasochłonne analizy leżące u podstaw czysto racjonalnych modeli podejmowania decyzji (Lipshitz i in., 2001). Szybkość procesu podejmowania

decyzji z wykorzystaniem intuicji stanowi główny motywator dla decydentów do rozwijania i stosowania intuicji w praktyce zarządzania (Dane, Pratt, 2007). Analiza determinant wykorzystania intuicji w procesach decyzyjnych pozwala wnioskować o kompatybilności warunków skłaniających decydentów do korzystania z intuicji z charakterystyką otoczenia, w którym funkcjonują współcześni menedżerowie.

Na podstawie powyższych rozważań dotyczących uwarunkowań decyzyjnych zdolności do identyfikowania i wykorzystywania okazji przez zarządzających można sformułować następujące pytanie badawcze:

RQ1: Czy istnieje związek między stopniem wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji przez kadrę zarządzającą a jej zdolnością do identyfikowania i wykorzystywania okazji?

Podejmowanie decyzji dotyczących wykorzystywania okazji w przedsiębiorstwie wiąże się bezpośrednio z postawą decydentów do podejmowania ryzyka i postrzeganiem go jako naturalnego elementu gry rynkowej. Podejmowanie ryzyka odnosi się do skłonności menedżerów do realizowania ryzykownych projektów i odzwierciedla ich preferencje do podejmowania śmiałych decyzji umożliwiających osiągnięcie założonych celów (Gasse, 1982). J. Wiklund oraz D. Shepherd (2003) skłonność do ryzyka określają jako zaangażowanie zasobów w projekty, których wyniki nie są pewne. Oznacza ona podejmowanie ryzyka, tolerancję błędów, niepowodzeń i niejednoznaczności (Chiva i in., 2007). Konsekwencją podejmowania ryzyka jest uczenie się dobrych praktyk bazujących na sukcesach, ale także formułowanie wniosków z popełnionych błędów, co z kolei prowadzić może do wykreowania nowych okazji (Vergas, 2013). Logika tego podejścia polega na tym, że chęć podjęcia ryzyka przyczynia się bezpośrednio do dążenia przedsiębiorstwa do rozwijania i wdrażania nowych pomysłów (Jambulingam i in., 2005). Podejście zarządzających do podejmowania ryzyka ma wpływ na ogólny poziom zwinności przedsiębiorstwa (Mishra i in., 2014). Przedsiębiorstwa charakteryzujące się zwinnością akceptują wysoki poziom ryzyka. „Zarządzający muszą być narażeni na wysokie ryzyko, aby zachować zwinność organizacji” (Lyytinen, Rose, 2006. s. 184). Istota zwinności tkwi w radzeniu sobie z nieprzewidywanymi zmianami, stąd konieczność podejmowania ryzyka. Nawet podjęcie próby identyfikacji i oceny ryzyka w niestabilnych warunkach może być trudne i nie zawsze umożliwia precyzyjne jego określenie. Metody prognozowania strategicznego oraz uzyskanie satysfakcjonującego poziomu wnikliwości strategicznej mogą wesprzeć proces analizy ryzyka, jednak ostateczna decyzja o jego podjęciu zależy od skłonności do ryzyka samego decydenta, jak też przyjętej kultury organizacyjnej. Badania potwierdzają, że zarządzający w przedsiębiorstwach o wysokim poziomie zwinności chętnie podejmują ryzyko (Mustafa i in., 2017). Jak twierdzą E. Salas i inni (2010), czynnikiem determinującym wykorzystanie intuicji jest profil decydenta. Należy zauważyć, że wśród cech typowych dla intuicyjnego menedżera, takich jak: podejście emocjonalne,

osobiste zaangażowanie w proces decyzyjny, całościowe spojrzenie na problem decyzyjny, zorientowanie na działanie i spontaniczność, często w literaturze przedmiotu podkreśla się jego skłonność do ryzyka rozumianą jako szybkie, spontaniczne podejmowanie decyzji (bez posiadania wystarczających informacji) (La Pira, 2011, s. 18). Zasadny zatem wydaje się wniosek, zgodnie z którym intuicyjne podejmowanie decyzji, wiążące się ze znaczną skłonnością do ryzyka, powinno pozytywnie wpływać na wrażliwość strategiczną stanowiącą jeden z komponentów zwinności strategicznej. Powyższe rozważania upoważniają do sformułowania następującego pytania badawczego:

RQ2: Czy istnieje związek między stopniem wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji przez kadrę zarządzającą a poziomem jej skłonności do ryzyka?

Przyjmując założenie, zgodnie z którym zdolność do identyfikacji i wykorzystywania okazji oraz skłonność do ryzyka zarządzających składają się na wrażliwość strategiczną przedsiębiorstwa, zasadne wydaje się kolejne pytanie badawcze:

RQ3: Czy istnieje związek między stopniem wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji przez kadrę zarządzającą a poziomem wrażliwości strategicznej organizacji?

Podstawy decyzyjne kształtowania elastyczności przedsiębiorstw

Zdolność przedsiębiorstw do inicjowania zmian strategicznych uzależniona jest od ich potencjału dostosowawczego, czyli ich zdolności do elastyczności, zarówno w ujęciu zasobowym, jak i procesowym. W sposób szczególny elastyczność odnosi się do zasobów organizacji, tj. materialnych (majątkowych, finansowych) i niematerialnych (informacyjnych, relacyjnych). To właśnie zasoby stanowią podstawowe narzędzie do kształtowania elastyczności organizacji jako całości (Nogalski, Niewiadomski, 2017). R. Krupski (2005, s. 22–23) uznaje elastyczność jako reakcję na impulsy z otoczenia lub z wnętrza przedsiębiorstwa. Jednocześnie podkreśla, że jej zapewnienie wymaga konfrontacji z potencjałem zasobowym organizacji (z uwzględnieniem możliwości dostępu do zasobów obcych). Pogląd ten podziela także G. Osbert-Pociecha (2011, s. 146–147). W odniesieniu z kolei do podejścia procesowego w literaturze podkreśla się, że to właśnie elastyczność procesów ma decydujące znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa i ostatecznie dla skuteczności i efektywności jego działania. Z punktu widzenia dążenia do poprawy elastyczności podejście procesowe odgrywa kluczową rolę. Umożliwia współczesnym przedsiębiorstwom wzrost efektywności poprzez elastyczność procesów, która z kolei przekłada się na wzrost poziomu ich konkurencyjności (Osbert-Pociecha, 2011, s. 181). Według S. Kasiewicza i innych (2009, s. 62), podejście procesowe pozwala na niezwykle precyzyjny pomiar elastyczności. Przedmiotem pomiaru mogą być procesy na poziomie przedsiębiorstwa, jak też procesy na poziomie funkcjonalnym.



Sposób podejmowania decyzji w obszarze zarówno elastyczności zasobowej, jak i procesowej zdeterminowany jest głównie sposobem jej kształtowania. Wybór pomiędzy reaktywnym a proaktywnym kształtowaniem elastyczności narzuca odmienne mechanizmy realizacji procesu decyzyjnego. Reaktywne podejście do zarządzania elastycznością koncentruje wysiłki przedsiębiorstwa na dopasowaniu się do zmiennych warunków funkcjonowania, wiąże się także z ryzykiem, że konieczne zmiany zostaną zbyt późno lub źle rozpoznane albo zbyt późno i nieskutecznie wprowadzone. Proaktywne podejście zakłada natomiast świadome działania o charakterze wyprzedzającym, antycypującym, które przyczyniają się do szybszego i sprawniejszego sprostania nieuchronnym zmianom. Podejście to daje możliwość kreowania elastycznych zmian jako reakcji na impulsy oraz ich urzeczywistnianie (Osbert-Pociecha, 2011, s. 177). Jak zauważa S.R. Covey (2003, s. 63–64), działania reaktywne są funkcją uwarunkowań wewnętrznych organizacji i otoczenia. Motorem działania są warunki, okoliczności, lęki, nieświadomość, nawyki itp. Sugeruje to wykorzystanie w znacznym stopniu intuicji w procesie podejmowania decyzji. Motorem działań proaktywnych są natomiast wartości, które kształtują wybory podejmowane przez zarządzających. Inicjują oni działania i starają się kreować bieg wydarzeń. Z drugiej jednak strony przypisanie podejściu reaktywnemu charakteru intuicyjnego nie jest do końca uzasadnione. Wynika to z faktu, iż w odniesieniu do intuicyjnego procesu decyzyjnego sugeruje się, że decydent szuka kreatywnych rozwiązań dla problemów, które przewiduje, że pojawią się w przyszłości (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 256). Oznaczałoby to wykorzystanie podejścia proaktywnego. Natomiast w przypadku racjonalnego podejmowania decyzji postuluje się, że decydent identyfikuje problemy decyzyjne w dotychczasowych zaburzeniach (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 256). Wiązałoby się to z zastosowaniem podejścia reaktywnego oznaczającego reakcją organizacji na bodźce pochodzące z wnętrza i otoczenia organizacji.

G. Osbert-Pociecha (2011, s. 177) przekonuje, że działania ludzkie opierają się na zasadzie akcji i reakcji, co oznacza, że na dany bodziec pojawia się określona reakcja. Najczęściej jednak pomiędzy bodźcem a reakcją nie ma wolnej przestrzeni, co charakteryzuje działania reaktywne, odbywające się pod presją czasu, wysokiego ryzyka oraz niskiej świadomości wszystkich okoliczności zajścia danej sytuacji. Takie uwarunkowania podejmowania decyzji wskazują na podejście intuicyjne. Inaczej zachodzą działania proaktywne, w których tzw. przestrzeń wolnego wyboru zapewnia możliwość reagowania na bodźce w sposób odpowiedzialny, świadomy, spójny i racjonalny, przyjmując inicjatywę i odpowiedzialność za wszczęte działania. W tym przypadku zasadne wydaje się zastosowanie racjonalnego podejmowania decyzji.

Powyższe rozważania dotyczące sposobu podejmowania decyzji w obszarze potencjału dostosowawczego przedsiębiorstw upoważniają do sformułowania następującego pytania badawczego:

RQ4: Czy istnieje związek między stopniem wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji przez kadrę zarządzającą a poziomem elastyczności przedsiębiorstwa?

Uwarunkowania decyzyjne przedsiębiorczości strategicznej

Jednym z podstawowych atrybutów zwinności strategicznej jest przedsiębiorczość strategiczna, na którą składają się: zdolność innowacyjna, zdolność do współpracy oraz kultura przedsiębiorcza (Sajdak, 2019, s. 130–131). Poniższe rozważania mają na celu sformułowanie pytań badawczych dotyczących relacji pomiędzy stopniem wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji a poszczególnymi komponentami przedsiębiorczości strategicznej.

Współczesny rynek charakteryzuje się kompleksowością, zróżnicowaniem zachowań konsumentów, stałym wzrostem liczby informacji, które należy pozyskać i przetworzyć, co wymaga czasu i wykorzystania nowoczesnych narzędzi IT (Bocco, Merunka, 2013, s. 45). Należy zauważyć, że to właśnie szybka reakcja na słabe sygnały pochodzące z rynku decyduje o przewadze jednego przedsiębiorstwa nad drugim. W tych warunkach szczególnego znaczenia nabiera wykorzystanie intuicji w procesach decyzyjnych. Zastosowanie intuicji uzasadnione jest również koniecznością nawiązywania stale nowych relacji biznesowych, w ramach których zasób informacji o partnerze jest często ograniczony (Williams, 2012). Zainteresowanie intuicją wynika także z niewielkich możliwości zastosowania tradycyjnych, racjonalnych modeli podejmowania decyzji (Agor, 1989, s. 148).

Wykorzystanie intuicji przypisuje się zwłaszcza przedsiębiorcom (Nandram, 2016, s. 65). Wynika to z potrzeby dostosowania się do zmiennego otoczenia, podejmowania szybkich decyzji oraz przeanalizowania dużej ilości informacji (Bocco, Merunka, 2013, s. 48). Badania empiryczne dowodzą, że przedsiębiorcy zbierają, przetwarzają i oceniają informacje w sposób bardziej intuicyjny niż menedżerowie średniego i najniższego szczebla. Tylko menedżerowie najwyższego szczebla odznaczają się sposobem podejmowania decyzji zbliżonym do przedsiębiorców (Allison i in., 2000).

W literaturze przedmiotu jednocześnie wskazuje się na znaczenie intuicji w aktywności przedsiębiorczej oraz do wodzi się, że intuicja wpisana jest w wizerunek skutecznego przedsiębiorcy. W celu podkreślenia tych zależności stosuje się pojęcie intuicji przedsiębiorczej definiowanej jako dynamiczny proces, dzięki któremu uważność poznawcza połączona z kompetencjami przedsiębiorcy w danej dziedzinie pozwalają na odkrywanie (uświadamianie) okazji do kreowania nowych wartości (przedsięwzięć) (Mitchel i in., 2005, s. 671). Analizując postulowane w literaturze przedmiotu cechy charakterystyczne dla skutecznego przedsiębiorcy, można zauważyć, że są one zbieżne z cechami charakterystycznymi dla intuicyjnego decydenta (Malewska, 2018, s. 98–99). Otwarte pozostaje pytanie, czy istnieje zależność między stopniem wykorzystania intuicji w procesach podejmowania decyzji (styl intuicyjny, quasi-intuicyjny, zrównoważony, quasi-racjonalny) a wybranymi cechami przedsiębiorcy. Wszystkie z wymienionych sposobów podejmowania decyzji świadczą o jej wykorzystaniu w praktyce podejmowania decyzji, z tą różnicą, że jest ona stosowana z różnym natężeniem (odmienne kombinacje intuicji i racjonalnej analizy). Dotychczas badacze diagnozowali wyłącznie relacje między ogólnym stanem wykorzystania intuicji a poszczególnymi

cechami przedsiębiorcy, nie podejmując próby określenia stopnia jej wykorzystania (ustalenia proporcji w wykorzystaniu intuicji i racjonalnej analizy).

Na podstawie analizy literatury przedmiotu można zauważyć, że przedsiębiorcom przypisuje się cechy świadczące o ich wyróżniających zdolnościach innowacyjnych. Do cech tych zaliczyć można między innymi zdolność do wyczuwania okazji biznesowych i inicjowania działań w danym obszarze (Sadler-Smith i in., 2008, s. 44). W praktyce okazje te często są cennym źródłem potencjalnych innowacji. Jednocześnie podkreśla się, że intuicja jest elementem koniecznym do rozpoznawania okazji, a przedsiębiorcy odznaczają się wysokim poziomem tej zdolności na tle pozostałych uczestników rynku (Mitchell i in., 2005, s. 655).

Kolejną cechą predysponującą przedsiębiorców do innowacyjności jest ich skłonność do ryzyka. Wynika to z faktu, że generowanie innowacyjnych rozwiązań jest działaniem obciążonym wysokim poziomem ryzyka. Należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu sugeruje się, że podejmowanie działań ryzykownych wiąże się z zaangażowaniem intuicji w podejmowanie decyzji (La Pira, 2011, s. 19).

Cechą charakterystyczną dla przedsiębiorców jest również wysoki poziom wiedzy eksperckiej i doświadczenia, które odgrywają kluczową rolę w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań. Jednocześnie wyniki badań empirycznych dowodzą, że tendencja do wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji rośnie wraz ze wzrostem doświadczenia zawodowego, wiedzy o firmie i rynku oraz uprawnień do podejmowania decyzji (Lange, Houran, 2010, s. 502).

Za jedną z podstawowych kompetencji odróżniających przedsiębiorców od menedżerów uznaje się zdolność niestandardowego łączenia faktów i doświadczeń w celu wykreowania oryginalnych (innowacyjnych) rozwiązań (Sadler-Smith i in., 2008, s. 45). Jest to również cecha charakterystyczna dla intuicyjnych decydentów, którzy częściej niż inni decydenci wykorzystują koncepcyjne myślenie i odznaczają się kreatywnością, skłonnością do eksperymentowania oraz podejmowania nowych wyzwań (Saiz-Alvarez i in., 2013, s. 31). Zgodnie z poglądem E. Sadler-Smitha i innych (2008, s. 46), intuicja przedsiębiorcza jest źródłem innowacyjności i transformacji. Wspiera ona kreatywność i umiejętność patrzenia w przyszłość, które można uznać za podstawowe czynniki determinujące powstanie i rozwój nowej firmy.

Podsumowując powyższe rozważania dotyczące zdolności przedsiębiorców do innowacyjności, można wnioskować, że postulowane w literaturze cechy charakterystyczne przedsiębiorców, takie jak: zdolność do identyfikacji i wykorzystania szans, skłonność do ryzyka, wiedza ekspercka i doświadczenie, kreatywność przejawiająca się w unikatowym podejściu do problemów oraz generowaniu niestandardowych rozwiązań predysponują ich do posiadania wysokiego poziomu zdolności innowacyjnych. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż cechy te są charakterystyczne także dla intuicyjnych decydentów, a wynikająca z nich zdolność do innowacyjności jest jednym z podstawowych wyróżników intuicyjnych zarządzających. Powstaje zatem pytanie:

RQ5: Czy istnieje zależność między stopniem wykorzystania intuicji przez kadre zarządzającą w procesach podejmowania decyzji a poziomem jej zdolności do innowacji?

Intuicja wykorzystywana jest w różnego rodzaju decyzjach. Zwraca się uwagę na jej korzystny wpływ na decyzje dotyczące tworzenia relacji wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji (decyzje dotyczące wyboru partnerów biznesowych lub współpracowników) (Krawczyk-Bryłka, 2015, s. 139–141). Analizując zdolność do współpracy intuicyjnych decydentów, można przyjąć, że odznaczają się oni wysokim poziomem tej zdolności ze względu na charakterystyczną dla nich umiejętność komunikacji (wynikającą ze znacznych umiejętności społecznych) oraz rozwiniętą świadomość emocjonalną związaną ze zdolnością do identyfikacji i zrozumienia własnych emocji oraz emocji innych (Malewska, 2018, s. 98). Cechy te ułatwiają nawiązywanie i utrzymanie relacji o charakterze zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Powstaje zatem pytanie:

RQ6: Czy istnieje zależność między stopniem wykorzystania intuicji przez kadre zarządzającą a jej zdolnością do współpracy?

Kultura przedsiębiorcza jest jednym z podstawowych elementów przedsiębiorczości strategicznej. Ułatwia ona podejmowanie wyzwań oraz strategiczne zarządzanie zasobami. Umożliwia jednocześnie poszukiwanie szans i określanie korzyści płynących z ich wykorzystania. Skuteczna kultura przedsiębiorcza to taka, która zorientowana jest na generowanie nowych pomysłów, zachęcanie do podejmowania ryzyka, tolerowanie błędów, promowanie procesu uczenia się oraz kreowanie innowacji produktowych, procesowych i administracyjnych (Sajdak, 2019, s. 103–104). Zestawiając cechy i predyspozycje intuicyjnego decydenta z wyróżnikami kultury przedsiębiorczej, można odnotować, że są one w wielu aspektach spójne. Przyjmując założenie, że cechy i wartości osób zarządzających znajdują odzwierciedlenie w przyjmowanej w przedsiębiorstwie kulturze organizacyjnej, zasadne staje się poszukiwanie odpowiedzi na pytanie:

RQ7: Czy istnieje zależność między stopniem wykorzystania intuicji przez kadre zarządzającą w procesach podejmowania decyzji a występowaniem w organizacji kultury przedsiębiorczej?

Zakładając istnienie zależności między poszczególnymi komponentami przedsiębiorczości strategicznej (zdolność do innowacji, zdolność do współpracy, kultura przedsiębiorcza) a stopniem wykorzystania intuicji w procesie podejmowania decyzji sformułować można kolejne pytanie badawcze o charakterze ogólnym:

RQ8: Czy istnieje zależność między stopniem wykorzystania intuicji w podejmowaniu decyzji przez kadre zarządzającą a poziomem przedsiębiorczości strategicznej?

Sposób podejmowania decyzji a przywództwo strategiczne

Jednym z podstawowych współczesnych kierunków badawczych w ramach nurtu zasobowego jest przywództwo strategiczne (Polowczyk, 2011, s. 3–7). Pojęcie to nie jest do końca jednoznacznie sprecyzowane i od wielu lat jest tematem dyskusji o charakterze teoretyczno-praktycznym. Wynika to z faktu relatywnie niskiego stopnia rozpoznania tej problematyki (Sajdak, 2019, s. 120).

Ciekawy pogląd prezentuje H.I. Ansoff (1985, s. 167), według którego przywództwo strategiczne nie powinno być domeną wyłącznie naczelnego kierownictwa, ale przede wszystkim powinno obejmować swoim zasięgiem całą organizację. Oznacza to, że może ono być sprawowane także na niższych szczeblach w hierarchii. Jego istotą jest przewodzenie całej organizacji, uwzględniając jej rozwój, zmieniające się wartości i zdolności oraz dynamiczne relacje z otoczeniem (Boal, Hooijberg, 2000, s. 516). Zwraca się uwagę na cztery cechy charakteryzujące przywódcę strategicznego, a mianowicie: koncentrację na zrozumieniu i rozwiązywaniu problemów decyzyjnych pojawiających się we wnętrzu organizacji oraz w jej otoczeniu, skuteczne działanie w warunkach niepewności, złożoności i szumu informacyjnego, multizadaniowość oraz umiejętność delegowania uprawnień (Simsek i in., 2015, s. 466). Przywódca strategiczny powinien posiadać także zdolność myślenia strategicznego. W wąskiej definicji tego pojęcia kładzie się nacisk na procesy generacji, myślenia twórczego, innowacyjnego, syntetycznego, intuicyjnego oraz dywergencyjnego (Mintzberg, 1994).

Ze względu na fakt, że powyższe cechy i zdolności są w dużej mierze zbieżne z charakterystyką intuicyjnego decydenta (koncentracja na znalezieniu optymalnego rozwiązania dla problemu decyzyjnego poprzez nieustanną analizę i przetwarzanie dostępnych informacji, umiejętność syntezy i analizy dużej ilości informacji oraz zidentyfikowanie tych kluczowych z punktu widzenia podejmowanych decyzji, umiejętność działania w warunkach ryzyka i niepewności, umiejętność komunikacji i pracy w zespole (Malewska, 2018, s. 98–99)), można założyć, że przywódca strategiczny powinien w większym stopniu podejmować decyzje w sposób intuicyjny niż racjonalny.

Mimo rozbieżności w definiowaniu przywództwa strategicznego, liczni autorzy uznają, że przywództwo strategiczne powinno łączyć wizjonerstwo z zarządzaniem operacyjnym. Oznacza to umiejętność integracji wizji, przekonań i wartości z ograniczeniami zasobowymi o charakterze zarówno materialnym, jak i niematerialnym (Dyduch, Bratnicki, 2017). Odnosząc tak rozumiane przywództwo strategiczne do sposobu podejmowania decyzji, można przyjąć, że przywództwo wizjonerskie jest spójne z cechami charakterystycznymi dla intuicyjnego menedżera, takimi jak: umiejętność całościowego spojrzenia na sytuację decyzyjną, unikatowe podejście do problemów, generowanie innowacyjnych rozwiązań i strategii (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 256). W związku z tym ten rodzaj przywództwa będzie wiązał się z zastosowaniem intuicyjnego podejmowania decyzji. Ten wniosek potwierdzają również wyniki badań przeprowadzone przez A. Gosticka oraz C. Eltona (2009, s. 39), zgodnie z którymi efektywność przywództwa strategicznego uzależniona jest między innymi od zwiększenia zaangażowania pracowników poprzez ich udział w ustalaniu celów i kształtowaniu strategii, stosowanie otwartego stylu komunikacji (o nieformalnym charakterze), wykorzystanie potencjału pracowników, wpieranie kreatywności oraz budowanie atmosfery wzajemnego zaufania. Zauważyć można, że zaproponowane przez autorów czynniki warunkujące skuteczność przywództwa strategicznego są spójne z przedstawianą w literaturze charakterystyką

stylu pracy intuicyjnego menedżera. Decydent intuicyjny działa sprawniej, gdy współpracuje z osobami o podobnych cechach, zdolnościach, stylu pracy i myślenia. Do podstawowych cech intuicyjnego menedżera zalicza się wysoki poziom kreatywności i innowacyjności (poszukiwanie unikatowych rozwiązań). Poza tym działa on sprawniej w zespole, w którym dominują więzi nieformalne, a zależności między członkami zespołu mają charakter doradczy a nie hierarchiczny (Malewska, 2018, s. 99).

Z kolei przywództwo menedżerskie (operacyjne) skłania do wykorzystania racjonalnego sposobu podejmowania decyzji, dla którego charakterystyczne są redukcja ryzyka i niepewności, staranne kalkulowanie kosztów i korzyści związanych z poszczególnymi opcjami decyzyjnymi czy poszukiwanie rozwiązań poprzez identyfikowanie przyczyn zaburzenia (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 256). Powstaje zatem pytanie dotyczące relacji przywództwa menedżerskiego i wizjonerskiego w ramach przywództwa strategicznego. Jednocześnie interesujące poznawczo wydaje się określenie proporcji w wykorzystaniu intuicyjnego oraz racjonalnego sposobu podejmowania decyzji przez przywódców strategicznych. Odnosząc się do powyższych rozważań, sformułować można następujące pytanie badawcze:

RQ9: Czy istnieje zależność między stopniem wykorzystania intuicji przez kadre zarządzającą w procesach podejmowania decyzji a występowaniem w organizacji przywództwa strategicznego?

Podsumowanie

Pandemia, przełomy cywilizacyjne, globalizacja, zmiany techniczno-technologiczne, duża dynamika zmian, a także kryzysy gospodarcze i finansowe stanowią warunki, w których zmuszone są funkcjonować współczesne przedsiębiorstwa. Realia te utrudniają lub czasami wręcz uniemożliwiają racjonalne podejmowanie decyzji. Analiza przestaje być jedynym sposobem pozyskiwania i przetwarzania informacji. Coraz większą rolę w tym obszarze zaczyna odgrywać intuicja decydentów. Intuicyjny proces myślenia i podejmowania decyzji jest postrzegany jako atrakcyjna i skuteczna alternatywa lub uzupełnienie dla procesów analitycznych. Jednocześnie należy podkreślić, że zarządzający poszukują sposobów radzenia sobie z niepewnością i zmiennością otoczenia. Jedną z propozycji, będących odpowiedzią na ten problem, jest kształtowanie zwinności strategicznej, oznaczającej zdolność organizacji do inicjowania zmian strategicznych. W związku z powyższymi trendami w zarządzaniu powstaje pytanie o istnienie zależności między stopniem wykorzystania intuicji w procesie podejmowania decyzji przez kadre zarządzającą a poziomem zwinności strategicznej przedsiębiorstwa. Ze względu na fakt, iż zwinność strategiczna jest konstruktem złożonym, autorki planują w dalszych badaniach empirycznych zweryfikować istnienie zależności pomiędzy poszczególnymi atrybutami zwinności strategicznej (wrażliwość strategiczna, elastyczność, przedsiębiorczość strategiczna, przywództwo strategiczne) a stopniem wykorzystania intuicji przez kadre zarządzającą w procesach podejmowania decyzji. Argumentem przemawiającym za

zasadnością realizacji pogłębionych badań empirycznych jest relatywnie niski stopień eksploracji obydwu obszarów badawczych (zarówno intuicji w zarządzaniu, jak i zwinności strategicznej przedsiębiorstwa). Dodatkowo połączenie obu konstruktów i próba znalezienia zależności między nimi stanowi nowatorską propozycję wypełnienia zidentyfikowanej przez autorki w tym obszarze luki badawczej.

Ze względu na charakter przedmiotu badań zdecydowano się na badania z wykorzystaniem metod ilościowych oraz popularnego narzędzia, jakim jest kwestionariusz ankiety. Przed rozpoczęciem badania właściwego przeprowadzono pilotaż, w którym udział wzięło 20 respondentów – przedsiębiorców średnich i dużych przedsiębiorstw działających na terenie Polski. Badanie pilotażowe ujawniło trudności w zrozumieniu niektórych pytań, wynikające z wieloznaczności wykorzystywanych pojęć. Dyskusje z respondentami dotyczące zasadności poszczególnych pytań oraz różnych możliwości ich interpretacji doprowadziły do modyfikacji, mających wpływ na ostateczną treść kwestionariusza ankiety. Uwagi dotyczące uproszczenia języka stosowanego w ankiecie oraz sugestie dotyczące skrócenia kwestionariusza zostały uwzględnione. Zarówno intuicja, jak i zdolność do inicjowania zmian strategicznych stanowią konstrukty teoretyczne wymagające operacjonalizacji. Analizę związków pomiędzy zmiennymi obserwowanymi i ukrytymi można przeprowadzić z wykorzystaniem różnych podejść analitycznych. W badaniu właściwym planuje się wykorzystanie modelowania równań strukturalnych, umożliwiające wykorzystanie zarówno zmiennych obserwowalnych, mierzonych podczas badania, jak i zmiennych nieobserwowalnych, które nie są bezpośrednio mierzone w badaniu, jednak są wyprowadzone na podstawie krytycznej analizy literatury. Zaletą tej metody jest dokładniejsze, niż przy wykorzystaniu innych metod, badanie zależności między konstrukcjami teoretycznymi a ich empirycznymi argumentami.

dr hab. Kamila Malewska, prof. uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Instytut Zarządzania
ORCID: 0000-0002-0365-6318
e-mail: k.malewska@ue.poznan.pl

dr hab. Maja Sajdak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Instytut Zarządzania
ORCID: 0000-0003-0638-0609
e-mail: maja.sajdak@ue.poznan.pl

Przypis

- 1) Studia literaturowe dotyczące intuicji w podejmowaniu decyzji przeprowadzono w ramach projektu badawczego pt. „Wpływ potencjału intuicyjnego kadry zarządzającej na skuteczność procesów decyzyjnych” sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki na podstawie decyzji nr DEC – 2014/13/D/HS4/01750.

Bibliografia

- [1] Agor W.H. (red.), (1989), *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, Wydawnictwo PSB, Kraków.
- [2] Allison T., Puce A., McCarthy G. (2000), *Social Perception from Visual Cues: Role of the STS Region*, „Trends in Cognitive Science”, Vol. 4, pp. 267–278.
- [3] Ansoff H.I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- [4] Bernardes E.S., Hanna M. D. (2009), *A Theoretical Review of Flexibility, Agility and Responsiveness in the Operations Management Literature: Toward a Conceptual Definition of Customer Responsiveness*, „International Journal of Operations and Production Management”, Vol. 29, No. 1, pp. 30–53.
- [5] Bieniok H., Halama H., Ingram M. (2006), *Podjęcie decyzji menedżerskich*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- [6] Boal K.B., Hooijberg R. (2000), *Strategic Leadership Research: Moving on*, „Leadership Quarterly”, Vol. 11, No. 4, pp. 551–549.
- [7] Bocco B.S., Merunka D. (2013), *Do Leaders of Small and Medium – Sized Businesses Base Decisions on Intuition? An Empirical Investigation among West African Managers*, „Global Business and Organizational Excellence”, Vol. 32, No. 5, pp. 45–52.
- [8] Bolesta-Kukulka K. (2003), *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa.
- [9] Chiva R., Alegre J., Lapiedra R. (2007), *Measuring Organizational Learning Capability among the Workforce*, „International Journal of Manpower”, Vol. 28, No. 3/4, pp. 224–242.
- [10] Covey S. (2003), *Siedem nawyków skutecznego działania*, Rebis, Poznań.
- [11] Dane E., Pratt M.G. (2007), *Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making*, „Academy of Management Review”, Vol. 32, No. 1, pp. 33–54.
- [12] Doz Y.L., Kosonen M. (2008), *Fast Strategy. How Strategic Agility will Help You Stay Ahead of the Game*, Wharton School Publishing, London.
- [13] Dyduch W., Bratnicki M. (2017), *Przywództwo strategiczne a tworzenie wartości w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 2, s. 121–135.
- [14] Gasse Y. (1982), *Elaborations on the Psychology of the Entrepreneur*, [in:] C.A. Kent, D.L. Sexton, K.M. Vesper (eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, pp. 57–71.
- [15] Gostick A., Elton C. (2009), *Zasada marchewki. Doceniaj i motywuj*, MT Biznes, Warszawa.
- [16] Grušovnik D., Kavkler A., Uršič D. (2017), *Dimensions of Decision-Making Process Quality and Company Performance: A Study of Top Managers in Slovenia*, „Naše gospodarstvo/Our Economy”, Vol. 63, No. 4, pp. 66–75.
- [17] Hayward T., Preston J. (1998), *Chaos Theory, Economics and Information: The Implications for Strategic Decision-making*, „Journal of Information Science”, Vol. 5, No. 5, pp. 173–182.
- [18] Hogarth R. (2001), *Educating Intuition*, University of Chicago Press, Chicago.
- [19] Jambulingam T., Kathuria R., Doucette W. (2005), *Entrepreneurial Orientation as a Basis for Classification within a Service Industry: The Case of Retail Pharmacy Industry*, „Journal of Operations Management”, Vol. 23, pp. 23–42.
- [20] Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W. (2009), *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

- [21] Krawczyk-Bryłka B. (2015), *Działania intuicyjne w praktyce przedsiębiorczej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XVI, Zeszyt 11, Część I, s. 131–144.
- [22] Krupski R. (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [23] La Pira F. (2011), *Entrepreneurial Intuition, an Empirical Approach*, „Journal of Management and Marketing Research”, Vol. 6, No. 1, pp. 1–22.
- [24] Lange R., Houran J. (2010), *A Transliminal View of Intuition In the Workplace*, „North American Journal of Psychology”, Vol. 12, No. 3, pp. 501–516.
- [25] Lieberman M. (2000), *Intuition. A Social Cognitive Neuro-science Approach*, „Psychological Bulletin”, Vol. 126, pp. 109–137.
- [26] Lipshitz R., Klein G., Orasanu J., Salas E. (2001), *Focus Article: Taking Stock of Naturalistic Decision Making*, „Journal of Behavioral Decision Making”, Vol. 14, pp. 331–352.
- [27] Lyytinen K., Rose G. (2006), *Information System Development Agility as Organizational Learning*, „European Journal of Information Systems”, Vol. 15, No. 2, pp. 183–199.
- [28] Malewska K. (2018), *Intuicja w podejmowaniu decyzji kierowniczych*, Wydawnictwo UEP, Poznań.
- [29] Mintzberg H. (1994), *The Fall and Rise of Strategic Planning*, „Harvard Business Review”, January-February, pp. 107–114.
- [30] Mishra S., Mahapatra S., Datta S. (2014), *Agility Evaluation in Fuzzy Context: Influence of Decision-makers' Risk Bearing Attitude. Benchmarking*, „An International Journal”, Vol. 21, No. 6, pp. 1084–1119.
- [31] Mitchel J.R., Friga P.N., Mitchel R.K. (2005), *Untangling the Intuition Mess: Intuition as a Construct in Entrepreneurship Research*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, No. 11, pp. 653–679.
- [32] Moors A., De Houwer J. (2006), *Automaticity: A Theoretical and Conceptual Analysis*, „Psychological Bulletin”, No. 132, pp. 297–326.
- [33] Mustafa Z., Hamad M., Yozgat U. (2017), *Does Organizational Agility Affect Organizational Learning Capability? Evidence from Commercial Banking*, „Management Science Letters”, Vol. 7, pp. 407–422.
- [34] Nandram S.S. (2016), *How Do Spirituality, Intuition and Entrepreneurship Go Together*, „Philosophy of Management”, Vol. 15, pp. 65–82.
- [35] Nogalski B., Niewiadomski P. (2017), *Elastyczność-trybut przedsiębiorstwa wytwórczego tworzący i wzmacniający jego zdolności dynamiczne*, [w:] K. Krzakiewicz, S. Cyfert (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [36] Osbert-Pociecha G. (2011), *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [37] Polowczyk J. (2011), *Przywództwo strategiczne w świetle osiągnięć psychologii*, „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 3–7.
- [38] Sadler-Smith E., Hodgkinson G.P., Sinlar M. (2008), *A Matter of Feeling? The Role of Intuition in Entrepreneurial Decision-Making and Behaviour*, [in:] W.J. Zerbe, Ch.E.J. Hartel, N.M. Ashkansy (eds.), *Research on Emotion in Organisations: Emotions, Ethics and Decision-Making*, Research on Emotion in Organizations, Emerald Group Publishing Limited, pp. 35–55.
- [39] Saiz-Alvarez J. M., Cuervo-Arango C., Coduras A. (2013), *Entrepreneurial Strategy, Innovation, and Cognitive Capabilities: What Role for Intuitive SMEs?* „Journal of Small Business Strategy”, Vol. 23, No. 2, pp. 29–40.
- [40] Sajdak M. (2019), *Zwinność strategiczna przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [41] Salas E., Rosen M.A., DiazGranados D. (2010), *Expertise-based Intuition and Decision Making in Organizations*, „Journal of Management”, Vol. 36, No. 4, pp. 941–973.
- [42] Simsek Z., Jansen J.J.P., Minichilli A., Escriba-Esteve A. (2015), *Strategic Leadership and Leaders in Entrepreneurial Contexts: A Nexus for Innovation and Impact Missed?* „Journal of Management Studies”, Vol. 52, No. 4, pp. 465–478.
- [43] Stańczyk-Hugiet E. (2013), *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
- [44] Trzcieliński S. (2011), *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- [45] Tversky A., Kahneman D. (1974), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, „Science”, Vol. 185, No. 4157, pp. 1124–1131.
- [46] Vergas M. (2013), *Underlying Dimensions and Organizational Values in Organizational Learning. Strategy for Capacity Building in Developing Countries*, „Journal of Technology Management and Innovation”, Vol. 8, No. 3, pp. 57–69.
- [47] Wiklund J., Shepherd D.A. (2003), *Knowledge Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium Sized Businesses*, „Strategic Management Journal”, Vol. 24, No. 3, pp. 1307–1314.
- [48] Williams K.C. (2012), *Business Intuition: The Mortar among the Bricks of Analysis*, „Journal of Management Policy and Practice”, Vol. 13, No. 5, pp. 48–65.

Intuition in Decision Making and the Ability of Enterprises to Make Strategic Changes – Research Assumptions

Summary

The aim of the article is to identify the relationship between the degree of utilising intuition in decision making by the management and the ability of enterprises to make strategic changes, using the construct of strategic agility. This article is conceptual and provides a starting point for further empirical research. The authors' aspiration is to formulate research questions, which will then be verified in planned empirical studies. The article consists of four main parts preceded by an introduction and summarised by ending. Individual parts contain theoretical considerations, based on a thorough analysis of the literature on the subject, aimed at determining the relationship between individual constructs of strategic agility (strategic sensitivity, flexibility, strategic entrepreneurship, and strategic leadership) and the use of intuition in the decision-making process. The article uses the method of deductive inference based on the analysis of the literature on the subject and observations of management practice.

Keywords

intuition, adaptation, strategic agility, change

INNOWACYJNOŚĆ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW NA TLE EUROPEJSKICH SYSTEMÓW INNOWACYJNOŚCI

DOI: 10.33141/po.2020.09.03

Przegląd Organizacji, Nr 9(968), 2020, s. 19-26

www.przegladorganizacji.pl

Jerzy Różański

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Innowacyjność gospodarek poszczególnych krajów Unii Europejskiej (i krajów stowarzyszonych – jak Norwegia, Islandia czy Szwajcaria) jest bardzo zróżnicowana. Największą innowacyjność wykazują państwa skandynawskie, Niemcy czy Wielka Brytania, najniższy – większość nowych członków Unii Europejskiej – w tym Polska. Istotne jest więc określenie przyczyn, dla których jedne państwa osiągnęły wysoki poziom innowacyjności, a inne – i tu głównie chodzi o Polskę, nie zdołały nawet osiągnąć średniego europejskiego poziomu.

Celem artykułu jest, w oparciu o dostępną literaturę i badania własne, próba odpowiedzi na dwa pytania badawcze:

- jakie są przyczyny osiągnięcia wysokiego poziomu innowacyjności przez niektóre kraje europejskie, a gorszego przez inne (m.in. Polska)?
- jakie działania pozwoliłyby osiągnąć polskim przedsiębiorstwom i gospodarce, jako całości, wyższą innowacyjność, a przez to i wyższą konkurencyjność na światowych rynkach?

Autor stawia tezę, że skuteczne działania wielu krajów w sferze innowacji (np. Wielka Brytania, Niemcy) mogą stanowić wzorzec dla innych, w tym i Polski.

Przyjęto następującą strukturę artykułu:

- określenie miejsca Polski w rankingu innowacyjności UE w ujęciu dynamicznym;
- wskazanie wyników przeglądu literatury istotnej dla treści artykułu;
- przedstawienie wyników własnych badań empirycznych;
- syntetyczne porównania czynników wpływających na innowacyjność Wielkiej Brytanii, Niemiec i Hiszpanii;
- wnioski końcowe autora.

Miejsce gospodarki polskiej z punktu widzenia jej innowacyjności na tle innych krajów Unii Europejskiej

Dla oceny miejsca Polski w UE jako kraju, który ma za zadanie zwiększać swoją innowacyjność, przyjęto kilka wskaźników, w UE uznawanych za istotne z punktu widzenia oceny innowacyjności państw – członków UE.

Spośród 9 czynników wymienionych przez Innovation European Scoreboard wybrano cztery uznawane za najważniejsze (Różański, Voytovych, 2019, s. 177):

- wydatki na działalność badawczo-rozwojową (relacjonowane w stosunku do produktu globalnego brutto);

- wydatki na działalność innowacyjną, niezaliczane do działalności badawczo-rozwojowej (w relacji do PKB);
- udział innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw współpracujących z innymi podmiotami w ogólnej liczbie innowacyjnych przedsiębiorstw;
- eksport produktów o średnim i wysokim poziomie technologii do eksportu ogółem danego kraju.

W celu uchwycenia występujących w obecnym dziesięcioleciu trendów, biorąc za punkt wyjścia kształtowanie się wcześniej wskazanych czterech wskaźników, wyliczono dla lat 2011–2019 wielkości tych wskaźników i linie trendu:

- dla kraju, w którym konkretny wskaźnik kształtował się najbardziej korzystnie (analiza dotyczy nie tylko krajów UE, ale również stowarzyszonych);
- średnią dla UE;
- wartość wskaźnika dla Polski;
- wartość wskaźnika dla krajów UE, w których dany wskaźnik kształtował się najmniej korzystnie (również kraje stowarzyszone).

Linia ciągła przedstawia wartości dla poszczególnych lat, linia przerywana jest wyliczoną linią trendu dla tego okresu.

Wskaźnik wydatków na sferę badawczo-rozwojową (w relacji do PKB) najkorzystniej kształtował się w Szwecji, znacznie powyżej średniej dla UE. Mimo pewnych wahań, w całym analizowanym okresie, zarówno dla Szwecji, jak i dla UE, w poszczególnych latach wskaźniki utrzymały się na zbliżonym poziomie. Wskaźnik dla Polski, zdecydowanie niższy, wykazuje jednak wyraźną w latach 2011–2019 tendencję rosnącą. Najslabszym krajem jest tutaj Cypr, w którym wydatki na sferę B+R utrzymują się na stabilnym, bardzo niskim poziomie, ale również wykazując niewielki wzrost.

Zupełnie inaczej kształtowały się wydatki na innowacje poza sferą badawczo-rozwojową (rys. 2). Tutaj krajem, w którym wydatki te rosły najszybciej w latach 2011–2019, była Szwajcaria (szczególnie szybki przyrost w latach 2013–2015), która w Europie jest liderem, jeśli chodzi o ten rodzaj wydatków na innowacje. Wskaźnik dla Polski w całym analizowanym okresie jest wyraźnie wyższy niż dla UE i najslabszego tu Luxemburga. Wysoka pozycja Polski w okresie 2011–2019 wynika stąd, że pozyskuje innowacje z zewnątrz, czego nie należy uważać za działanie nieracjonalne, ponieważ jest to sposób pozyskiwania innowacji przy słabiej rozwiniętej sferze B+R. Warto zauważyć, że poziom wydatków w tej sferze, zarówno w Polsce, jak i w UE jest dość stabilny.

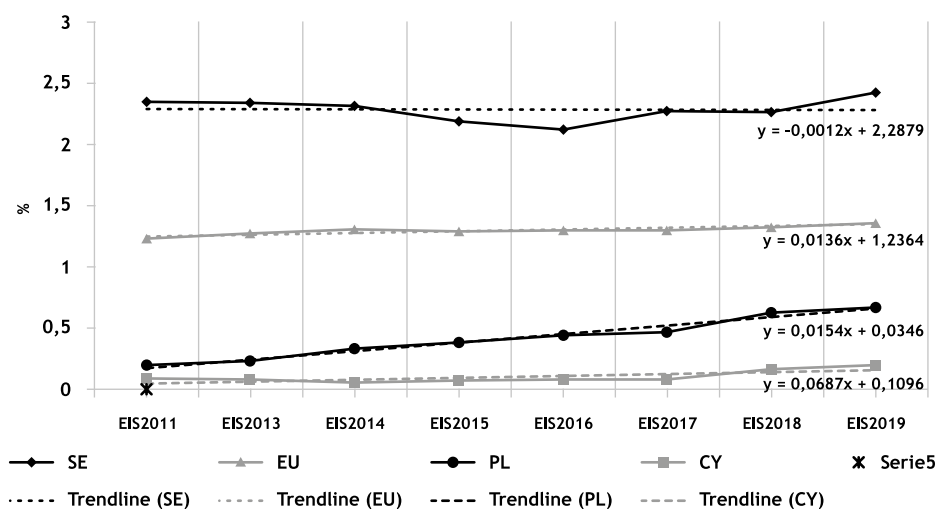
Wskaźnik obrazujący udział innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw współpracujących z innymi podmiotami w ogólnej liczbie przedsiębiorstw innowacyjnych, a więc udział przedsiębiorstw tworzących sieci współpracy z innymi przedsiębiorstwami, jest dla Polski bardzo niekorzystny (rys. 3). Najlepsze rezultaty w analizowanym okresie osiągnęła Wielka Brytania (przy wyraźnym trendzie rosnącym w latach 2016–2019), znacznie niżej ten wskaźnik (i dość stabilnie) kształtuje się w krajach UE jako średnia, natomiast Polska ma wyniki zbliżone do najsłabszej tu Rumunii (w dodatku w obu przypadkach mamy do czynienia jeszcze z nieznacznym spadkiem tego wskaźnika).

Ze względu na brak danych za lata 2011–2014 wskaźnik udziału eksportu o średniej i wysokiej technologii dla eksportu ogółem został wyliczony dla lat 2015–2019 (rys. 4). Jak się okazuje, wskaźnik ten w latach 2015–2019 najkorzystniej kształtował się dla Węgier, przekraczając dość znacznie średni wskaźnik dla UE ogółem. Najszybszy wzrost tego wskaźnika notuje jednak Unia Europejska jako całość. Polska ma ten wskaźnik dość stabilny w tych latach, nieco niższy niż średnia unijna. Bardzo słabo wskaźnik ten kształtuje się w przypadku Islandii, wykazując tu jednocześnie tendencję spadkową.

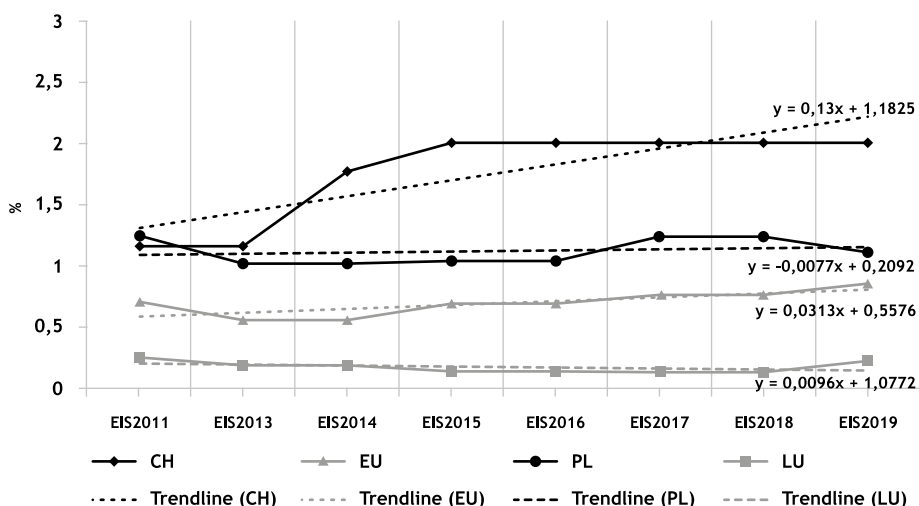
Przedstawiona analiza, oparta na czterech wybranych wskaźnikach, uznanych przez autora za najważniejsze, pokazuje, że w analizowanym okresie istnieje daleko idąca stabilność, jeśli chodzi o poziom tych wskaźników.

Uwzględniając również inne wskaźniki opracowane w ramach metodologii European Innovation Scoreboard, którą bierze się pod uwagę przy ocenie innowacyjności gospodarek określonych krajów (patenty, sprzedaż nowości, eksport usług), Polska lokuje się jednak w grupie krajów najsłabszych (85 punktów przy 225 punktach uzyskanych przez Niemcy i Szwajcarię w 2015 roku). Najgorzej wypadają Bułgaria (48 pkt.) i Rumunia (55 pkt.). Mimo więc uzyskiwania dość dobrych rezultatów w nakładach na innowacje poza sferą B+R i w eksporcie średnio i wysoko zaawansowanych technologicznie produktów, pozycja Polski, biorąc pod uwagę innowacyjność jej gospodarki, jest ciągle niska (dane European Innovation Scoreboard – za dany okres).

Porównując innowacyjność już nie gospodarki Polski jako całości, ale poszczególnych jej sektorów do innowacyjności tych sektorów w innych krajach, otrzymujemy również wyniki niekorzystne dla Polski. I tak np. J. Swacha (2016, s. 37–45) stwierdza, że „polski sektor IT w niemal wszystkich rozpatrywanych aspektach technologicznych,



Rys. 1. Wydatki na sferę badawczo-rozwojową w sferze biznesu - linia trendu
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych European Innovation Scoreboard 2011-2019



Rys. 2. Wydatki na innowacje poza sferą badawczo-rozwojową - linia trendu
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych European Innovation Scoreboard 2011-2019

społecznych i ekonomicznych dzieli olbrzymi dystans do liderów”. Okazuje się, że w całej Unii w sektorze tym wyprzedzamy jedynie Grecję. Z kolei J. Brzóska i J. Cierkosz (2016, s. 15) próbują pokazać miejsce Polski nie tylko na tle krajów europejskich, ale również i w rankingach światowych (Global Innovation Index), gdzie Polska zajmuje najczęściej dalekie miejsca (44–49).

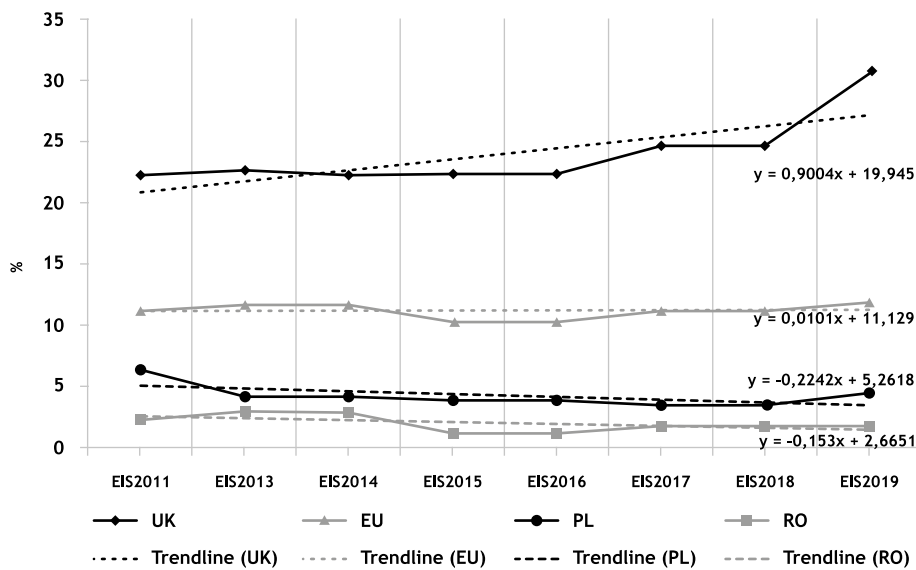
Jeśli więc Polska chce zapewnić sobie stabilny, długotrwały rozwój gospodarczy, musi zwiększyć swoją innowacyjność, a przez to i konkurencyjność na światowych rynkach.

Przyczyny niedostatecznej innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce

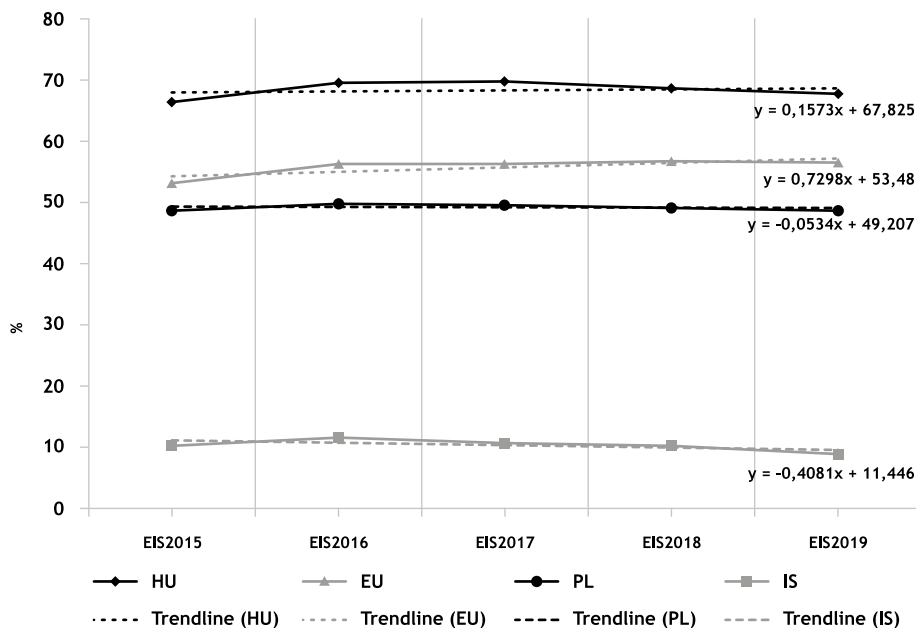
Szybki rozwój gospodarczy Polski nie może więc przesłaniać faktu, że Polska cały czas jest jeszcze krajem, który z punktu widzenia nowoczesności gospodarki,

jej innowacyjności, jest krajem słabym, a nadążanie za najlepiej rozwiniętymi krajami gospodarki rynkowej będzie istotnym zadaniem dla polityki gospodarczej kraju i strategii rozwojowej pojedynczych przedsiębiorstw przez długi czas. W tej sytuacji bardzo istotne staje się pytanie o sposób, w jaki nadanie gospodarce bardziej innowacyjnego charakteru będzie miało miejsce. J. Cieślak (2014, s. 140) zwraca uwagę na to „że im wyższy w danym kraju poziom zaawansowania technologicznego, tym relatywnie niższy koszt wdrożenia kolejnych innowacji. To tłumaczy, dlaczego z efektów postępu techniczno-organizacyjnego korzystają w pierwszej kolejności kraje wysoko rozwinięte”.

J. Cieślak polemizuje z poglądem, że tylko pierwotne innowacje, często przełomowe, stanowią podstawę sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Powołując się na wyniki badań A. Bhide’a (2000), stwierdza, że jedynie 6%



Rys. 3. Innowacyjne małe i średnie przedsiębiorstwa współpracujące z innymi podmiotami - linia trendu
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych European Innovation Scoreboard 2011-2019



Rys. 4. Eksport produktów o średnim i wysokim zaawansowaniu technologicznym - linia trendu
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych European Innovation Scoreboard 2011-2019



respondentów w tych badaniach potwierdziło, że rozpoczynało działalność, dysponując unikalnym produktem lub usługą, 58% odnoszących sukces przedsiębiorstw oferowało substytuty identyczne lub niemal identyczne, a w 36% wyroby lub usługi różniły się tylko funkcjonalnością lub ceną. Tak więc „pomysł na super szybki biznes polegał na imitacji lub tylko niewielkiej adaptacji wyrobów lub usług, już dostępnych na rynku” (Cieślak, 2014, s. 144).

W tej sytuacji należałoby obiektywnie ocenić znaczenie imitacji w gospodarce. Przyspieszenie rozwoju gospodarki może być osiągnięte zarówno przez innowacje pierwotne, jak i przez imitacje – często mamy do czynienia ze wzajemnym uzupełnianiem się obu dróg rozwoju produktu czy usługi. Jest to szczególnie istotne w warunkach polskiej gospodarki, której cechami charakterystycznymi są:

- słaba współpraca sfery nauki i sfery biznesu;
- słabe efekty działania jednostek otoczenia biznesu (centra transferu technologii, parki przemysłowe, inkubatory przedsiębiorczości);
- niedostatek jednostek naukowo-badawczych, zlokalizowanych przy większych przedsiębiorstwach krajowych (w początkowym okresie transformacji ustrojowej w Polsce masowo likwidowano tego typu jednostki);
- zbyt mała efektywność wsparcia procesów innowacyjnych ze szczebla centralnego lub regionalnego (Każmierczak, Różański, 2013, s. 147–153).

Formułowany jest też pogląd, że „efektywność mechanizmów „wytwarzających” wiedzę przydatną do rozwiązywania różnego typu problemów (technicznych, społecznych czy organizacyjnych), a także dostępność i koszt takiej wiedzy i informacji stanowią obecnie niekwestionowany warunek rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności” (Matuszak, 2008, s. 97). Stąd też często rozwiązania przyjęte i sprawdzone w krajach rozwiniętej gospodarki rynkowej nie okazują się dostatecznie efektywne w krajach emerging markets, w tym również w Polsce. Stwierdza się więc, że kraje „nieposiadające odpowiedniego dynamizmu systemowego i wewnętrznego imperatywu do kreowania nowych rozwiązań jeszcze długo nie będą w stanie stworzyć wewnętrznych mechanizmów odpowiedzialnych za generowanie nowej wiedzy i możliwości jej implementacji” (Wiśniewska, Janasz, 2016, s. 187). Jakkolwiek można polemizować z tym poglądem, uznając, że w dużym stopniu innowacyjność uzależniona jest od możliwości i podejścia występującego w samych przedsiębiorstwach, to jednak nie ulega wątpliwości, że mechanizmy kreowania innowacyjności nie działają w Polsce tak, jak można by sobie tego życzyć.

Wielu autorów stwierdza, że „wydatkowanie środków unijnych w niewielkim stopniu przekłada się na poziom innowacyjności polskiej gospodarki” (Rosati, Wiśniewska, 2016, s. 138). Do istotnych przyczyn zalicza się tu:

- premiowanie tych, którzy szybko wydają środki finansowe, gdyż liczy się ich wydanie;
- preferowanie małych i średnich projektów o niskim ryzyku opóźnienia w realizacji;
- nieefektywność całego systemu wydatkowania środków z dużą ilością regulacji prawnych, nadmierną formalizacją i biurokracją;

- prymat spełniania wymogów formalnych oraz skuteczny lobbining grup interesów skierowany wyłącznie na uzyskanie tych środków.

W rezultacie często przepadają projekty innowacyjne, ambitne o dużym potencjale rozwojowym, z odroczonego czasu efektami w stosunku do momentu rozpoczęcia wydatkowania środków.

To wszystko sprawia, że mimo wydatkowania dużych kwot na innowacje efekty są niedostateczne. Dodatkowo mamy perspektywę zmniejszających się wpływów z funduszy europejskich na wsparcie rozwoju gospodarki Polski, co sprawia, że w coraz większym stopniu innowacje będą musiały być finansowane z własnych środków państwa lub przedsiębiorstwa. W monografii pod redakcją D. Rosatego i J. Wiśniewskiej (2016, s. 56) zwraca się uwagę na strukturalne uwarunkowania zbyt słabych efektów działalności innowacyjnej w Polsce. Większość przedsiębiorstw działających w Polsce to mikroprzedsiębiorstwa o niewielkim potencjale innowacyjnym. Gospodarka opiera się na przedsiębiorstwach bazujących na tanich czynnikach produkcji, w dużym (choć zmniejszającym się) stopniu na taniej pracy. Tak więc, zdaniem autorów, dopiero przebudowa struktury gospodarczej Polski da możliwość zwiększenia innowacyjności gospodarki jako całości.

Natomiast w samych przedsiębiorstwach proces wdrażania innowacji musi wiązać się z „opracowaniem strategii innowacyjnej oraz planów wdrożeń i rozwoju na podstawie analizy potencjału technologicznego przedsiębiorstwa oraz trendów rozwojowych” (Wrzałik, Kucęba, 2019, s. 27–35). Autorzy stwierdzają, że decyzję o wprowadzeniu innowacji musi poprzedzać audyt technologiczny oraz ocena zasobów i ryzyka, a po jej wprowadzeniu – ocena stopnia realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Duże znaczenie ma przynależność sektorowa przedsiębiorstwa. Według W.M. Cohena i D.A. Levinthala (1989, s. 569–596), przedsiębiorstwa działające w sektorach charakteryzujących się wysokim poziomem inwestycji w sferze badań i rozwoju mają wyższą skłonność do współpracy z uczelniami i korzystania z wiedzy naukowej. Często podkreśla się ważną rolę współpracy przedsiębiorstw przy inicjowaniu i wdrażaniu innowacji (strategia zależna). R. Drewniak (2018, s. 159) zwraca uwagę na to, że „w przeważającej liczbie innowacje (produktowe i procesowe) zostały wdrożone przez przedsiębiorstwa, które zaangażowane są w alians dłużej niż 1 rok”.

Dłuższa współpraca sprzyja wypracowaniu zgodności celów strategicznych i rozwijaniu innowacyjnych rozwiązań. Badania A. Sopińskiej i P. Dziurskiego (2018, s. 147–159) wykazały, że innowacyjne przedsiębiorstwa stosują jednak strategię zachowawczą, jeśli chodzi o współpracę z innymi podmiotami biznesowymi. Ł. Wściubiak (2019, s. 12–18) stwierdza natomiast, że „przedsiębiorstwa wykazujące wysoki poziom innowacyjności są zainteresowane nie tyle wykorzystaniem zewnętrznych partnerów jako źródła pomysłów czy gotowych rozwiązań, lecz raczej zaangażowaniem ich w prace nad już realizowanymi projektami, w celu doprowadzenia ich do pomyślnego finału”. Chodzi więc bardziej o kompensowanie brakujących zasobów i kompetencji.

Należy wskazać, że prezentowane powyżej poglądy cytowanych autorów są całkowicie zasadne i stanowią podstawę (w części) sformułowania wniosków końcowych przez autora publikacji.

Barierzy rozwoju innowacyjności w Polsce – wyniki badań własnych

W latach 2011–2013 zespół badawczy UŁ kierowany przez J. Różańskiego oraz Instytut Innowacji Uniwersytetu w Manchesterze (jako podwykonawca) prowadziły równoległe badania (realizując grant strukturalny UE na lata 2011–2013) dotyczące problematyki innowacyjności przedsiębiorstw. Badania prowadzone przez zespół UŁ miały charakter ankietowy i objęły próbę 500 przedsiębiorstw mających swoją siedzibę w Łodzi i na terenie województwa łódzkiego. Operatem losowania był rejestr statystyczny REGON województwa łódzkiego według wybranych rodzajów działalności gospodarczej. Zastosowanie warstwowego systemu losowania związane było z podziałem przedsiębiorstw na dwie grupy: przedsiębiorstw przemysłowych i przedsiębiorstw usługowych (343 przedsiębiorstwa przemysłowe i 157 przedsiębiorstw usługowych). Materiał źródłowy został przygotowany przez grupę profesjonalnych ankieterów i poddany opracowaniu statystycznemu w programie IBM SPSS. Badaniem objęto wszystkie grupy przedsiębiorstw z punktu widzenia wielkości, a więc mikro, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa.

Ograniczone ramy artykułu nie pozwalają na dokładne omówienie wszystkich wyników badań. Warto jednak wspomnieć, że badano wszystkie przejawy działalności innowacyjnej (innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne, marketingowe), metody pozyskiwania innowacji, podstawowe wskaźniki mierzenia innowacyjności, przyczyny prowadzenia działalności innowacyjnej, źródła finansowania innowacji, bariery działalności innowacyjnej.

Analizy barier innowacyjności przeprowadzono w podziale na wszystkie grupy przedsiębiorstw z punktu widzenia ich wielkości, zakładając, że siła występowania poszczególnych barier w każdej z nich może być trochę inna.

Wyniki badań zawiera tabela 1. Jak wynika z danych zawartych w tabeli, różnice w ocenie barier innowacyjności w poszczególnych grupach są bardzo niewielkie.

We wszystkich przypadkach najpoważniejszą barierą są wysokie koszty przygotowania i wdrażania innowacji, przy czym im mniejsze przedsiębiorstwo, tym znaczenie tej bariery wzrasta, co jest zrozumiałe. Z kolei brak wykwalifikowanego personelu wydaje się relatywnie większą

barierą w dużych przedsiębiorstwach. Jeszcze dwa czynniki mogą być uznane za istotne:

- niewystarczająca baza techniczna;
- trudny dostęp do odpowiednich specjalistów i doradców;

przy czym w tym ostatnim przypadku bariera ta jest uznana za dotkliwszą również w przypadku dużych przedsiębiorstw, które przecież powinny mieć łatwiejszy dostęp zarówno do bazy technicznej, jak i odpowiednich specjalistów i doradców grup.

Doświadczenia wybranych krajów w zakresie wdrażania innowacji – wyniki badań Instytutu Innowacji Uniwersytetu w Manchesterze

Instytut Innowacji postanowił, po wcześniejszym rozpoznaniu specyfiki działań poszczególnych krajów w zakresie innowacyjności, przeprowadzić badania w Wielkiej Brytanii, Niemczech i Hiszpanii. Chodziło o to, aby porównać kraje o różnym podejściu do problematyki wdrażania innowacji i zbadać efekty każdego z trzech odmiennych podejść. Metodyka badań prowadzonych przez Instytut Innowacji nie została udostępniona polskiemu partnerowi. Wnioski płynące z tych badań opisano poniżej.

Jednym z krajów, w których innowacje są wdrażane w sposób bardzo konsekwentny, jest Wielka Brytania. Uczelnie brytyjskie od wielu lat są w znacznej mierze finansowane przez przedsiębiorstwa. Charakterystyczną cechą współpracy przedsiębiorstw brytyjskich ze sferą nauki jest wypracowany przez lata mechanizm, pozwalający na bardzo precyzyjne formułowanie oczekiwań przedsiębiorstw w stosunku do wyższych uczelni i jednostek otoczenia biznesu, co daje możliwość ukierunkowania badań naukowych tak, aby były one najbardziej przydatne dla przedsiębiorstw, często na ich konkretne zamówienia. Ale nie tylko biznes finansuje badania naukowe. Powstała w 1991 roku Rada Finansowania Szkolnictwa Wyższego finansuje podstawową działalność badawczą uczelni wyższych, często wspierając konkretne projekty badawcze (programy badań, które zostały wyłonione w drodze konkursowej). W skali lokalnej finansowaniem innowacji zajmuje się Fundusz Innowacyjności Szkolnictwa Wyższego (Uyarra i in., 2012, s. 5–8).

Tabela 1. Bariery działalności innowacyjnej w badanych przedsiębiorstwach

Wyszczególnienie	Mikro	Małe	Średnie	Duże	Ogółem
1. Wysokie koszty przygotowania i wdrożenia innowacji	84,8	81,8	79,7	77,3	82,0
2. Brak odpowiednio wykwalifikowanego personelu	23,8	30,4	32,8	45,5	29,9
3. Niewystarczająca baza techniczna	27,6	29,1	35,9	27,3	29,7
4. Brak informacji na temat nowości technicznych	21,9	17,0	12,5	13,6	17,4
5. Brak znajomości rynku (potrzeb klientów, możliwości sprzedaży)	7,6	7,3	12,5	4,5	8,0
6. Trudny dostęp do odpowiednich specjalistów i doradców	21,9	27,1	23,4	36,4	25,8
7. Brak sektorowych kontaktów	7,6	16,2	17,2	13,6	14,2
8. Inne	1,0	3,2	1,6	-	2,3

Źródło: opracowanie własne



Warto wspomnieć jeszcze o voucherze innowacyjnym, który ma na celu zachęcanie małych i średnich przedsiębiorstw do nawiązywania współpracy ze sferą nauki – jest to warunek uzyskania przez przedsiębiorstwa tego rodzaju wsparcia.

Ogółem, ponad ¼ środków finansowych przeznaczonych na innowacje (finansowanie sfery B+R) stanowią środki asygnowane przez agendy rządowe, natomiast 61% nakładów na działalność B+R pochodzi od przedsiębiorstw. Pozostałe środki są zapewnione z własnych funduszy uczelni i instytutów badawczych.

Bardzo istotną rolę spełniają w Wielkiej Brytanii jednostki otoczenia biznesu (parki naukowe, inkubatory przedsiębiorczości, biura transferu technologii), często usytuowane przy uczelniach wyższych.

Nieco inne rozwiązania przyjęto w Niemczech. Jest to kraj, który również jest uważany za jeden z najbardziej innowacyjnych krajów UE. Charakterystyczną cechą polityki innowacyjnej prowadzonej przez Niemcy jest to, że równolegle prowadzona jest na szczeblu centralnym (federalnym) i regionalnym (landów). Z małymi wahaniami w poszczególnych latach, około 20% wszystkich wydatków ponoszonych na sferę B+R to wydatki ponoszone przez uczelnie wyższe, natomiast ok. 15% to wydatki stowarzyszeń naukowych i instytucji o charakterze doradczym. Za politykę naukową, ale również i politykę innowacyjną odpowiedzialne jest Ministerstwo Edukacji i Badań Naukowych oraz Ministerstwo Gospodarki i Technologii. Środki na badania przyznaje albo Niemiecka Fundacja Badawcza (w grupie badań podstawowych), albo agencje wdrożeniowe, najczęściej finansujące działalność badawczą w poszczególnych landach.

Podobnie jak w Wielkiej Brytanii, większość nakładów na działalność badawczo-rozwojową jest finansowanych przez przedsiębiorstwa (około 65% średnio w poszczególnych latach) (Uyarra i in., 2012, s. 35–40). Należy dodać, że Niemcy mają bardzo dobrą infrastrukturę do prowadzenia badań zarówno podstawowych, jak i stosowanych. Jednocześnie niemiecki system finansowania innowacji jest uważany za bardzo elastyczny, pozwala skupiać się na tych innowacjach, które na poziomie całego kraju lub poszczególnych landów mogą być uznane za szczególnie istotne w danym momencie.

Krajem, który można porównać z Polską, biorąc pod uwagę obszar, liczbę ludności i stopień rozwoju gospodarki, jest Hiszpania. Dane uzyskane przez naukowców z Uniwersytetu w Manchesterze potwierdzają, że, podobnie jak w innych krajach, polityka innowacyjna prowadzona jest tu na szczeblach krajowym i regionalnym. Podstawą polityki w zakresie innowacji są czteroletnie plany krajowe, które określają zadania poszczególnych ministerstw. Na poziomie regionalnym powołano 17 wspólnot, mających własne autonomiczne regulacje, dotyczące wdrażania rozwiązań naukowych.

Niejasność podziału na obowiązki centralne i regionalne w dziedzinie prowadzenia polityki innowacyjnej sprawia, że efekty Hiszpanii nie są najlepsze – osiąga ona z trudnością średni europejski poziom. Korzystne jest natomiast pozostawienie relatywnie dużej części decyzji w regionach, co jak się okazało, sprzyja innowacyjności.

Dobrym przykładem jest tu wdrażanie systemu inteligentnych specjalizacji na Balearach.

Podobnie jak w Polsce, zdecydowaną przewagę w Hiszpanii mają małe i średnie przedsiębiorstwa, najczęściej działające w sektorach tradycyjnych, relatywnie mała jest liczba przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej, słabo rozwinięty sektor wysokich technologii. Badania naukowe w dużym stopniu różnią się z oczekiwaniami przedsiębiorstw, brakuje szerszego wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw, które wykazują zainteresowania wdrażaniem innowacji, niedostatecznie rozbudowane są instytucje otoczenia biznesu (parki naukowe i technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości) i ich rola jest zbyt marginalna, jeśli chodzi o pomoc dla przedsiębiorstw, również w nawiązywaniu kontaktów z wyższymi uczelniami.

Podsumowanie

Wyniki badań własnych zespołu UŁ, badania przeprowadzone przez Instytut Innowacji oraz poglądy cytowanych autorów wskazują na to, że:

Zdecydowanie najpoważniejszą barierą inicjowania i wdrażania innowacyjności są wysokie koszty przygotowania i wdrażania innowacji, zwłaszcza w małych przedsiębiorstwach, co wykazały badania własne prowadzone w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego. Dlatego też grupa przedsiębiorstw sektora MSP powinna być objęta wsparciem finansowym na poziomie regionalnym przez jednostki samorządu terytorialnego w korelacji z oceną planowanych przez te przedsiębiorstwa innowacji.

Doświadczenia innych krajów wskazują, że konieczne jest bardzo precyzyjne formułowanie oczekiwań biznesu w stosunku do uczelni, instytutów badawczych i jednostek otoczenia biznesu. W oparciu o sformułowane przez biznes oczekiwania sfera nauki powinna kierunkować swoje prace badawcze tak, aby były jak najbardziej użyteczne dla biznesu. Istotną rolę powinny tu spełniać centralne lub regionalne elektroniczne platformy transferu wiedzy, będące miejscem zgłaszania zapotrzebowania na konkretne innowacje (produktowe, procesowe itd.) oraz lokowanie ofert służących rozwiązywaniu problemów przedsiębiorstw, zgłaszanych przez naukę. Przyczyni się to do uzyskania szerszego finansowania badań naukowych przez biznes (jak to ma miejsce w Wielkiej Brytanii i w Niemczech).

Potrzebne jest też precyzyjne rozgraniczenie uprawnień władz centralnych i regionalnych w sterowaniu polityką innowacyjną (negatywny przykład Hiszpanii). Finansowe wsparcie przedsiębiorstw płynące zarówno ze szczebla centralnego, jak i regionalnego powinno być powiązane z wieloaspektową oceną efektywności działania przedsiębiorstw, a zwłaszcza inwestycji przez nie podejmowanych, tak aby pieniądze mogły być jak najbardziej efektywnie wykorzystane. Wylimowano by w ten sposób przedsiębiorstwa, które wprawdzie potrzebują pieniędzy na innowacje, ale nie są w stanie ich efektywnie wykorzystać.

W warunkach istnienia niedostatecznego rozwoju sfery B+R i niezbyt wysokiej nowoczesności gospodarki, nie należy lekceważyć korzyści płynących z zakupu gotowych rozwiązań oraz wprowadzania imitacji (doskonały wzorzec krajów azjatyckich).

Całkowicie należy również zmienić system kierowania środkami na innowacje, płynące z Unii Europejskiej. Cały czas system ten przyczynia się do marnowania środków unijnych. Należy premiować projekty ambitne, długofalowe i wyeliminować szkodliwy wpływ grup lobbystycznych, których w Polsce nie brakuje.

Jednostki otoczenia biznesu (parki przemysłowe i technologiczne, centra transferu technologii, inkubatory przedsiębiorczości) działają w Polsce zbyt słabo. Muszą one stać się nie pozornym, ale rzeczywistym elementem transmisji innowacji do przedsiębiorstw. W ich działalności wciąż jest zbyt dużo działalności biurokratycznej a nie działalności rzeczywistej.

W tej sytuacji konieczna jest ściślejsza współpraca przedsiębiorstw, w sferze inicjowania i wdrażania innowacji (alianse strategiczne, układy sieciowe), umożliwiająca nie tylko dokonanie wymiany doświadczeń, ale również wspólne finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych. Należy wspierać finansowo takie alianse.

Innowacje powinny stać się podstawowym czynnikiem przebudowy struktury polskiej gospodarki. Chodzi tu o stopniowe, ewolucyjne odchodzenie od tradycyjnie mniej zyskownych i mniej konkurencyjnych sektorów gospodarki na rzecz bardziej nowoczesnych. Ta przebudowa struktury gospodarczej winna być wspierana zarówno na szczeblu centralnym (innowacje przełomowe), jak i regionalnym (innowacje pozostałe) jako element polityki gospodarczej.

Innowacje są prostą drogą do stworzenia konkurencyjnej gospodarki, w której wszyscy osiągną profity: państwo – bo więcej zyskownych przedsiębiorstw, to wyższe kwoty podatku, przedsiębiorstwa – bo wyższa konkurencyjność, również w skali międzynarodowej, pracownicy – bo wyższe zarobki, słabsze ekonomicznie grupy społeczeństwa – bo bogatsze państwo, o większych możliwościach wspierania grup zagrożonych wykluczeniem lub ubóstwem, ogół obywateli – bo większe nakłady na bezpieczeństwo obywateli i bezpieczeństwo państwa.

Należy wskazać, że przedstawione rekomendacje mają ograniczony zakres, wiążą się bowiem z problematyką występowania barier innowacyjności, a więc przede wszystkim z niedoskonałym mechanizmem jej finansowania. Dlatego też zostały pominięte inne, również zbadane i również istotne dla problemu innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce zagadnienia, jak: rodzaje działań innowacyjnych, motywy przedsiębiorców podejmujących innowacje, metody pozyskiwania innowacji oraz ocena ich efektywności. Prezentacja wyników tych badań pozwoliłaby przedstawić bardziej kompleksowo problematykę innowacyjności w Polsce, ale nie jest to możliwe ze względu na pożądaną objętość artykułu.

Dalsze badania powinny się koncentrować na:

- ocenie dotychczasowego działania regionalnych platform transferu wiedzy i określeniu warunków ich prawidłowego funkcjonowania;
- ocenie dotychczasowego działania jednostek wspierających przedsiębiorstwa na szczeblu centralnym i regionalnym i opracowaniu bardziej precyzyjnych zasad ich działania – dotyczy to wszystkich jednostek otoczenia biznesu;
- tworzeniu systemu zachęt dla przedsiębiorstw, które wykazują wolę współpracy w dziedzinie wdrażania innowacji.

prof. dr hab. Jerzy Różański
Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0003-3222-209X
e-mail: jerzy.rozanski@uni.lodz.pl

Bibliografia

- [1] Brzóska J., Cierkosz J. (2016), *Ocena innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10, s. 12–22.
- [2] Cieślak J. (2014), *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wyd. Akademickie Sedno, Warszawa.
- [3] Cohen W.M., Levinthal D.A. (1989), *Innovation and Learning: The Two Faces of R&D*, „The Economic Journal”, No. 99, pp. 569–596.
- [4] Drewniak R. (2018), *Innowacyjność przedsiębiorstw w ramach aliansu strategicznego*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 4, s. 151–167.
- [5] European Innovation Scoreboard 2011–2019, doi: 10.2873./877069, access date: 29.11.2019.
- [6] Kaźmierczak D., Różański J. (2013), *Ocena barier we wdrażaniu innowacji w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego a ich współpraca z ośrodkami naukowymi na tle istniejących rozwiązań w Wielkiej Brytanii*, [w:] J. Różański (red.), *Współpraca nauki i biznesu jako czynnik wzmacniający innowacyjność regionu łódzkiego*, Wyd. Biblioteka, Łódź, s. 147–153.
- [7] Matuszak M. (2008), *Niedoceniane bariery rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności*, [w:] E. Sadowska-Kowalska (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność w Polsce w kontekście europejskim – ocena dystansu*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź, s. 89–103.
- [8] Rosati D., Wiśniewska J. (red.), (2016), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- [9] Różański J., Voytovych N. (2019), *Transfer technologii w procesach innowacyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [10] Sopińska A., Dziurski P. (2018), *Strategia współpracy w otwartych innowacjach w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 2, s. 147–159.
- [11] Swacha J. (2016), *Innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw polskiego sektora technologii informacyjnych na tle europejskich liderów*, „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 37–45.
- [12] Wiśniewska J., Janasz K. (red.), (2016), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przemysłowym we współczesnej gospodarce*, CeDeWu, Warszawa.
- [13] Uyarra E., Kitagawa F., Almann K., Estevez J.G. (2012), *Cooperation between the Scientific Environment and Enterprises in the United Kingdom*, Manchester Institute of Innovation Research, Manchester Business School, University of Manchester.
- [14] Wrzałik A., Kucęba R. (2019), *Zarządzanie technologiami innowacyjnymi i ich wdrażanie w przedsiębiorstwach ciepłowniczych*, „Przegląd Organizacji”, Nr 1, s. 27–35.
- [15] Wściubiak Ł. (2019), *Motywy współpracy międzyorganizacyjnej w działalności innowacyjnej – perspektywa przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8, s. 12–18.



Innovation Support and Barriers to its Implementation – International Comparisons

Summary

The innovation level of the economies of individual European Union member states (and associated countries – such as Norway and Switzerland) is very diverse. The Scandinavian countries, Germany and the United Kingdom show the highest innovation level, while the lowest is manifested by the majority of the new members of the European Union, including Poland. Therefore, it is important to identify the reasons why some countries have achieved a high level of innovation, and others – with this article focusing mainly on Poland – have not even managed to reach the European average.

The aim of the article is to make an attempt to provide the answer to this, based on available literature and the author's own research, as well as indication of activities that would allow Polish enterprises and the economy as a whole reach

a higher innovation level and thus, higher competitiveness on global markets.

Effective activities of many countries in this area may be a model for others, including Poland.

The experiences of Poland, Great Britain, Germany, and Spain indicate that:

- it is necessary to precisely formulate business expectations in relation to universities, research institutes and business environment units, and sphere of science should direct its research work to make it as useful as possible for business;
- it is necessary to precisely delimit the powers of central and regional authorities in controlling the innovation policy.

Keywords

innovation support system, barriers of innovation, international comparisons

PREZENCJA JAKO KRYTERIUM DECYZJI PERSONALNYCH

DOI: 10.33141/po.2020.09.04

Przeгляд Organizacji, Nr 9(968), 2020, s. 26-33

www.przeглядorganizacji.pl

Katarzyna Wojtaszczyk

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Na wygląd człowieka składa się jego fizyczność, obejmująca takie zmienne, jak: budowa, kształt i masa ciała czy wzrost oraz prezencja, czyli atrybuty niezwiązane bezpośrednio z charakterystykami ciała. O prezencji stanowią zatem: ubiór, fryzura, makijaż czy inne obserwowalne efekty dbałości o siebie (Szymaniak-Kostrzewska, 2016, s. 47). Tak rozumiana prezencja pełni szereg funkcji, które istotne są nie tylko z perspektywy jednostki i jej życia prywatnego oraz zawodowego, ale również z punktu widzenia organizacji, której jest członkiem. Prezencja pracowników jest widocznym aspektem kultury organizacyjnej oraz narzędziem kształtowania wizerunku firmy (Altkorn, 1999, s. 11). Nie dziwi zatem, na co wskazują wyniki badań empirycznych (Paprzycka, Orlik, 2015; Sobczak, Smith, 2016), że przynajmniej część decyzji zarządczych dotyczących obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (zsz)¹ podejmowanych jest pod wpływem oceny na podstawie wyglądu kandydata do zatrudnienia lub pracownika. Ponadto podejmowanie decyzji ze względu na wygląd (czy wężiej – prezencję) odzwierciedla „ludzką” stronę rozwiązywania problemów organizacyjnych. W rzeczywistości występujących sytuacjach zachowania decydentów nie zawsze bowiem pokrywają się z zaleceniami o racjonalności i obiektywnych kryteriach oceny.

Celem artykułu jest pokazanie istoty prezencji oraz jej roli jako jednego z kryteriów decyzyjnych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Postawiono (w odniesieniu do badań empirycznych) następujące pytania badawcze:

- Czy badani są mocno zaangażowani w dbałość o własną prezencję?
- Jaki jest stopień zróżnicowania zespołów pracowniczych ze względu na dbałość o prezencję?
- Czy istnieje związek pomiędzy dbaniem o prezencję a wywiązywaniem się pracownika z obowiązków zawodowych?
- Czy kierownicy powinni mieć prawo do ingerowania w prezencję pracowników?
- Czy przy podejmowaniu decyzji personalnych bierze się pod uwagę prezencję zatrudnionych?

Do realizacji celu wykorzystano dwie metody badawcze: (1) tradycyjny przegląd literatury, (2) badania ankietowe. Tradycyjny przegląd literatury posłużył do opracowania sekcji teoretycznych poświęconych prezencji oraz decyzjom w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Ze względu na interdyscyplinarność zagadnienia „prezencji” w tekście odwołano się nie tylko do prac z dziedziny nauk społecznych, ale i do publikacji autorstwa przedstawicieli nauk humanistycznych, medycznych oraz ścisłych. W rozważaniach opracowanych

na podstawie przeglądu literatury uwzględniono też dane zastane. Wykorzystano głównie dane pochodzące z raportów i doniesień z badań zamieszczonych w zasobach Internetu. Badania ankietowe o charakterze sondażowym realizowane były w latach 2017–2018. Przeprowadzono dwa badania: w pierwszym wzięli udział kierownicy, w drugim – osoby niepełniące funkcji menedżerskich. Wyniki badań zagregowano.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Adekwatnie do terminów zawartych w jego tytule rozważania rozpoczęto od pokazania istoty prezencji oraz krótkich charakterystyk jej składowych. W kolejnej sekcji skoncentrowano się na specyfice decyzji z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Część empiryczną pracy otwiera prezentacja metodyki przeprowadzonych badań własnych. Ostatni punkt zawiera rezultaty zrealizowanych badań ankietowych.

Tematyka opracowania ma charakter interdyscyplinarny. Wpisuje się w problematykę stylu życia (którego jednym z wymiarów jest prezencja) oraz rozważania dotyczące racjonalności decyzji. Artykuł dotyka także spraw związanych z: wypełnianiem funkcji personalnej, dyskryminacją w zatrudnieniu (ze względu na wygląd), atrakcyjnością interpersonalną człowieka, kształtowaniem marki czy wizerunku organizacji oraz marki osobistej. Do wszystkich tych zagadnień starano się w pracy nawiązać. Niestety, ze względu na formułę artykułu, która nie pozwala na prowadzenie szczegółowych (a tym samym obszernych) rozważań, część z wymienionych zagadnień jedynie zasugerowano.

Istota, funkcje i składowe prezencji

Słowo „prezencja”, pochodzące z łaciny, oznaczało pierwotnie „przytomność umysłu” (Krasnowolski, Niedźwiedzki, 1920). Potocznie pod pojęciem tym rozumie się ogół cech zewnętrznych, na podstawie których ocenia się człowieka. Zgodnie z ujęciem słownikowym, prezencja jest synonimem zewnętrzności człowieka, jego powierzchowności, aparycji bądź wyglądu (Dąbkowski, Marcjanik, 2002, s. 281). Psychologowie podkreślają jednak, że prezencja rozumiana jako szereg takich zmiennych (niezwiązanych bezpośrednio z charakterystykami ciała), jak: ubiór, fryzura, makijaż czy inne obserwowalne efekty dbałości o siebie, to tylko jeden z aspektów wyglądu zewnętrznego (Szymaniak-Kostrzewska, 2016, s. 47). Drugim wymiarem wyglądu jest „fizyczność” czy też „cielesność” człowieka obejmująca budowę ciała, wzrost, kształt, masę, stan, wygląd i kolor skóry, włosów, oczu.

Prezencję zdefiniować można zatem jako sposób, w jaki przyozdabia się ciało. Jest ona składową tożsamości wtórnej człowieka, czyli zmienną, którą jednostka może samodzielnie kształtować i która ewoluuje w czasie. Prezencja jest tym samym wymiarem stylu życia jednostki. Prezencja uważana jest także za komponent kapitału erotycznego człowieka. Zgodnie z koncepcją tegoż kapitału (autorstwa C. Hakim (2010, s. 500)), na prezencję składają się: sposób ubierania się, makijaż, używane perfumy, biżuteria i inne noszone do stroju ozdoby, fryzura, akcesoria. Zdaniem A. Strzeleckiej (2002, s. 70), zaangażowanie w dbałość o prezencję przypisywane jest częściej kobietom niż mężczyznom. Na podstawie badań empirycznych stwierdzić można, że troska ta (w odniesieniu do kobiet) przejawia

się w: noszeniu sukienek lub spódnic, robieniu makijażu, malowaniu paznokci, balsamowaniu ciała, farbowaniu włosów, depilowaniu nóg, noszeniu biżuterii, podkreślaniu strojem figury, chodzeniu do fryzjera.

Prezencja pełni funkcje informacyjne: informuje o statusie społeczno-ekonomicznym, stanie cywilnym, zawodzie i wykonywanych przez człowieka zajęciach (Hogan i in., 2007, s. 70). Jest ona jedną z ważniejszych determinant zadowolenia z życia (Frederick i in., 2016, s. 543–549), czynnikiem atrakcyjności interpersonalnej oraz społecznej jednostki (Wojciszke, 2002, s. 278). Prezencja to też swoisty kod o charakterze etykietałnym (Jacko, 2007, s. 446–460), dzięki któremu jednostka jest w stanie pokazać własny stosunek do obowiązujących norm społecznych. Prezencję należy więc uważać za narzędzie autoprezentacji (Trzeciak, 2015, s. 213–218).

Z punktu widzenia organizacji prezencja zatrudnionych jest elementem wizerunku przedsiębiorstwa (Karaosmanoglu, 2006, s. 75). Mimo że podstawowe znaczenie ma tu prezencja tzw. pracowników bezpośredniego kontaktu, to wygląd członków organizacji wpłynąć może też na opinię klienta dotyczącą firmy jako całości. Stąd też coraz więcej instytucji wprowadza tzw. *dress code*. Choć reguły *dress code* odnoszą się zwykle do garderoby i noszonych dodatków, to obejmować mogą także wytyczne związane z makijażem, uczesaniem czy zarostem. Badania empiryczne z King's College London wskazują, iż standardy dotyczące ubioru i wyglądu pracowników przynoszą organizacjom szereg takich korzyści, jak: dopasowanie prezencji pracownika do marki organizacji, profesjonalizację stanowiska pracy, dbałość o kwestie zdrowia i bezpieczeństwa, stworzenie poczucia tożsamości organizacyjnej (Nath i in., 2016, s. 1).

Dodać warto, że prezencja pracowników wykorzystywana bywa w działaniach promocyjnych zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Przykładami mogą być identyfikatory, publikowanie zdjęć pracowników w Intranecie, newsletterach, na internetowej stronie domowej czy funpage'u pracodawcy. Prezencję uznać zatem należy za narzędzie komunikacji marketingowej (Szymoniuk, 2011, s. 442–451) oraz jeden z fizycznych artefaktów kultury organizacyjnej (Zbiegień-Maciąg, 1999, s. 44–51).

Relatywnie najczęściej wymienia się trzy charakterystyki prezencji (Czaplińska, 2015, s. 20–22): (1) strój, (2) makijaż oraz (3) fryzurę.

Pierwszy z wymienionych elementów prezencji – strój, jako pewnego rodzaju regulator stosunków międzyludzkich, od zawsze odgrywał rolę w życiu jednostek i całych społeczeństw (Rosen-Przeworska, 1948–1949, s. 297). Ubranie stanowi wskazówkę do „interpretacji” noszącej je osoby (Giddens, 2012, s. 138). W efekcie garderoba jest łączona z tożsamością społeczną jednostki i, poprzez wysyłane pozawerbalne sygnały, pełni funkcję komunikacyjną (Kujawska-Kot, 2018, s. 29–53). Ubranie jest ponadto środkiem „określenia się w społeczeństwie” (McLuhan, 2004, s. 173) oraz narzędziem wprowadzania człowieka w przestrzeń społeczną (Joubert, Stern, 2006, s. 7).

Rozważając problematykę stroju z punktu widzenia nauki o organizacji, zwraca się zwykle uwagę na zasady dotyczące ubioru pracowników. Wyróżnia się przynajmniej kilka rodzajów ubrań formalnych (Sobczak, Smith,



2016): *business casual, smart casual, boardroom formal*, przy czym, czego dowodzą analizy empiryczne, noszenie formalnej odzieży sprzyja myśleniu abstrakcyjnemu (Slepian i in., 2015, s. 661–668). Warto dodać, że dywagacje poświęcone ubiorowi odnaleźć można w jednej z prac A. Smitha – „Teorii uczuć moralnych”. Zdaniem tego szkockiego myśliciela, strój: odzwierciedlać może przynależność człowieka do konkretnej klasy; pokazuje osobowość jednostki; może stać się powodem odrzucenia jednostki przez grupę (Smith, 1989, s. 286–291).

Z kolei makijaż, będący najbardziej popularną formą modyfikacji ciała, ma głównie na celu tuszowanie mankamentów oraz podkreślanie cech urody, które pozwalają wpisać się w panujące wzorce piękna. Makijaż (jeśli nie jest permanentny), podobnie jak ubiór, „charakteryzuje się chwilowością i zmiennością, daje możliwość wyrazu, ale jednocześnie niesie możliwość zmiany” (Jakubowska, 2009). Kosmetyki pozwalają manipulować atrakcyjnością fizyczną oraz oddziałują na psychikę i podnoszą pewność siebie (Kosmala i in., 2019, s. 216); uwydatnione makijażem kości policzkowe są oznaką dojrzałości. Uważa się, że kobiety stosujące makijaż (w porównaniu z tymi niemalującymi się) cechuje większa samoświadomość publiczna (Kościński, 2007, s. 36–40). Badania potwierdzają, że kobiety w pełnym makijażu odbierane są jako atrakcyjniejsze od tych nieumalowanych (Kosmala i in., 2019, s. 217). Makijaż jest istotny z punktu widzenia życia zawodowego. W przypadku pewnych zawodów (np. sprzedawcy kosmetyków) bywa uważany za obowiązkowy. Konsultanci podkreślają, iż makijaż do pracy powinien skupiać uwagę rozmówcy na oczach: „podkreślanie oczu makijażem to podkreślanie własnej wartości intelektualnej i duchowej” (Szcześniak-Kosiorek, 2020).

Kolejną zmienną prezencji jest fryzura, będąca ważnym elementem składającym się na pierwsze wrażenie (Hogan i in., 2007, s. 72–74). Zdrowe włosy odzwierciedlają ogólny stan zdrowia; mężczyzna o krótkich włosach jest przez kobiety postrzegany jako atrakcyjniejszy, bardziej męski, inteligentniejszy i o atrakcyjniejszej osobowości niż ten sam mężczyzna o włosach średnich, a tym bardziej dłuższych (Kościński, 2009, s. 34). Konsultanci biznesu czy doradcy budowania marki osobistej podkreślają, że w środowisku pracy (w przypadku kobiet) najlepiej sprawdza się fryzura średniej długości, która symbolizuje kobietę silną, wymagającą, dynamiczną, nastawioną na działanie (Szcześniak-Kosiorek, 2020).

Przedstawione powyżej rozważania na temat prezencji pokazują, że jest ona przedmiotem zainteresowań nauk humanistycznych, medycznych, społecznych oraz ścisłych. Choć prezencją osób poszukujących zatrudnienia czy pracowników zajmują się także praktycy (doradcy personalni, coachowie czy tzw. konsultanci biznesu), to tematyka ta nie jest szeroko podejmowana przez specjalistów z zakresu zarządzania. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być przeświadczenie, że wszelkie decyzje zarządcze winny charakteryzować się jak największym stopniem racjonalności. Z tego punktu widzenia prezencja nie wpisuje się w zestaw obiektywnych kryteriów oceny, więc nie powinna stanowić o podejmowanych decyzjach zarządczych. Sugerowanie się prezencją aplikującego czy członka organizacji może być także traktowane jako łamanie zasady równego traktowania w zatrudnieniu i dyskryminowanie bezpośrednie ze

względu na wygląd (*appearance discrimination*). Ponadto ocena wyglądu, która dotyczy częściej kobiet niż mężczyzn, skutkować może dyskryminacją ze względu na płeć (Cavico i in., 2012, s. 796). Między innymi z tego powodu, na co wskazują rezultaty badań empirycznych, osoby, które nie są szczególnie atrakcyjne pod względem prezencji, znajdują się w gorszej sytuacji na rynku pracy i trudnej jest im osiągnąć sukces zawodowy (Gehrsitz, 2014, s. 269–287).

Decydowanie i specyfika decyzji personalnych

Podejmowanie decyzji definiowane jest jako proces świadomego (nielosowego) wyboru jednego z rozpoznanych i uznanych za możliwe wariantów przyszłego działania lub „postanowienie o podjęciu określonego działania” (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 43). W praktyce zarządzania wybór określonego wariantu rozwiązania cechuje się zwykle ograniczoną racjonalnością, towarzyszącą rozwiązaniom zadowalającym (Mikołajczyk, 1994, s. 30). Stosowanie rozwiązań satysfakcjonujących bywa koniecznością związaną z występowaniem obiektywnych i subiektywnych barier ograniczających racjonalność (Jakubowska, 2008, s. 66).

W literaturze z zakresu zsz podkreśla się, że decydowanie dotyczy każdej z subfunkcji kadrowych (Sobocka-Szczapa, 2014, s. 104), „profesjonalizacja decyzji personalnych powinna być jedną z głównych zasad zarządzania organizacją” (Sajkiewicz, 1999, s. 17), a zsz winno charakteryzować się obiektywizmem (Król, 2006, s. 75–76). Jednak w praktyce organizacji „ludzkie” ograniczenia związane z racjonalnością rzutują nie tylko na sam wybór wariantu rozwiązania, ale i stosowane kryteria oceny. Mimo że nauki o zarządzaniu postulują używanie mierników związanych z maksymalizacją bądź optymalizacją (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 134), to decyzje organizacyjne oparte bywają o kryteria niemierzalne, niepozwalające na jednoznaczną ocenę (Wrzalik, 2013, s. 45) lub wręcz o kryteria nie w pełni przez decydenta uświadomione (Holska, 2016, s. 245–250). W efekcie ocena rozwiązań nie zawsze jest wolna od błędów, które w przypadku zsz przejawiają się: niedostatkiem obiektywizmu, przenoszeniem własnych cech na osoby oceniane, ewaluacją na podstawie pierwszego lub ostatniego wrażenia, „efektem aureoli”, „efektem atrybucji” czy kierowaniem się stereotypami, które dotyczyć mogą fizyczności lub prezencji człowieka.

Częściowym potwierdzeniem decydowania na podstawie prezencji mogą być wyniki monitoringu ogłoszeń o pracy z roku 2009 (Kędziora i in., 2009, s. 11–15). Zgodnie z nimi, w przypadku 2% anonsów stwierdzić można nieprawidłowości, które prowadzić mogą do naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu ze względu na wymóg miłego, sympatycznego czy młodego wyglądu. Analizy E. Paprzyckiej i D. Orlik (2015, s. 15) dowodzą z kolei, że elegancki ubiór i stosowany makijaż kandydatki do zatrudnienia to atuty osób aplikujących, które brane są pod uwagę już w etapie wstępnej selekcji. Badania zrealizowane przez CareerBuilder (Sobczak, Smith, 2016) pokazują ponadto, że mniejsze szanse na awans mają między innymi ci, którzy: ubierają się do pracy w sposób prowokacyjny (44% badanych); noszą

niewyprasowane ubrania (43% odpowiedzi); mają kolczyki w innych (widocznych) miejscach niż uszy (32%).

Zaprezentowane powyżej dane odnoszą się do podejmowania decyzji personalnych tylko w zakresie pozyskiwania i awansowania pracowników (na podstawie prezencji). Warto zatem odwołać się do rezultatów innych badań empirycznych, w których zgromadzono informacje na temat roli prezencji (kandydata lub pracownika) w decydowaniu.

Metoda i próba badawcza

Związki prezencji z decyzjami kierowniczymi stanowiły jeden z obszarów badań własnych poświęconych poznaniu opinii pracowników i kierowników na temat stylu życia podwładnych jako kryterium podejmowania decyzji kierowniczych. Koncepcja tych badań (określenie celu badań i sposobu doboru respondentów, wybór metody i techniki badawczej, opracowanie narzędzi badawczych) została przygotowana przez trzyosobowy zespół, którego członkiem była autorka niniejszego artykułu. Zespół badawczy dokonał także opracowania i analizy uzyskanych wyników. W badaniach tych prezencję (potraktowaną „całościowo” jako sposób ubierania się, fryzurę, makijaż, tatuaże i noszoną biżuterię) nazwano wyglądem.

Ankietowymi badaniami sondażowymi, realizowanymi w latach 2017–2018, prowadzonymi techniką CAWI, objęto 1002 kierowników oraz 1000 osób niezajmujących stanowisk kierowniczych, zatrudnionych w organizacjach na terenie

Polski. Wykorzystano dwa kwestionariusze ankiety: jeden z nich skierowano do menedżerów, drugi – do pracowników, którzy nie zadeklarowali pełnienia funkcji kierowniczych. Każdy z formularzy składał się z 20 pytań zamkniętych i metryczki. Zawarte w obu kwestionariuszach pytania były zbliżone – zmodyfikowano jedynie formę pytań w zależności od tego, czy kierowane były do osób zarządzających czy pracowników wykonawczych. Analizując wyniki, wykorzystano statystyki opisowe oraz tabele kontyngencji.

Kwestionariusze dystrybuowane były przez zewnętrzne firmy specjalizujące się w realizacji badań społecznych. Dobór obu prób (nielosowy) oparty był na dostępności osób badanych dla zleceniobiorców. W niniejszym opracowaniu wykorzystano tylko część zgromadzonych danych (związanych z prezencją).

Formularze ankiety wypełniło nieco więcej kobiet niż mężczyzn (zarówno w przypadku kierowników, jak i pracowników wykonawczych). Relatywnie największe odsetki badanych reprezentują osoby w wieku od 31 do 40 lat (27%); których staż pracy nie przekracza 5 lat (28%) – tabela 1. Badani reprezentują mikro, małe, średnie oraz duże organizacje – odpowiednio: 20%, 36%, 24% i 20% ogółu ankietowanych.

Ponad połowa badanych (56,2%) deklaruje, że jest osobą „mocno zaangażowaną” w dbałość o własny wygląd. W grupie tej jest nieco więcej kierowników niż pracowników wykonawczych (odpowiednio 60,1% i 51,5%), co potwierdzać może opinię J. Tylki (2012, s. 12), że nienaganny wygląd to jedna z charakterystyk współczesnego

Tabela 1. Charakterystyka badanych (dane w %)

		Kierownicy	Pracownicy	Ogółem
Płeć badanego	Kobieta	52	59	55
	Mężczyzna	48	41	45
Wiek badanego	Do 30 lat	6	40	23
	31–40 lat	25	28	27
	41–50 lat	30	17	23
	51–60 lat	26	10	18
	Powyżej 60 lat	13	5	9
Staż pracy badanego	Do 5 lat	16	39	28
	6–15 lat	38	34	36
	16–25 lat	26	17	21
	Powyżej 25 lat	20	10	15

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Zróżnicowanie zespołów ze względu na dbałość o prezencję (dane w %)

Stopień zróżnicowania	Kierownicy		Pracownicy		Ogółem	
Bardzo zróżnicowany	18,8	} 51,5	23,5	} 61,3	21,1	} 56,3
Średnio zróżnicowany	32,7		37,8		35,2	
Mało zróżnicowany	35,5	} 46,9	23,3	} 29,6	29,4	} 38,2
Jednolity	11,4		6,3		8,8	

Źródło: opracowanie własne (dane nie sumują się do 100%, gdyż ponad 5% ogółu badanych nie umiało określić stopnia zróżnicowania zespołu i udzieliło odpowiedzi „trudno powiedzieć”)



menedżera. Do dbałości o prezencję przyznaje się więcej badanych kobiet niż mężczyzn (63,0% ankietowanych kobiet w porównaniu do 47,8% mężczyzn). Ta informacja koresponduje z (cytowanymi wcześniej) wynikami badań A. Strzeleckiej (2002, s. 70) dotyczącymi przypisywania troski o prezencję głównie kobietom.

Wyniki badań

Więcej niż połowa respondentów pracuje w zespołach (bądź kieruje zespołami), których członkowie „bardzo” lub „średnio” różnią się pod względem troski o strój czy fryzurę, przy czym zróżnicowanie to częściej dostrzegają pracownicy (61,3%) niż osoby wypełniające funkcje menedżerskie (51,5%) – tabela 2.

Zdaniem połowy ogółu badanych, dbałość o prezencję jest pozytywnie skorelowana z wywiązywaniem się z obowiązków w miejscu zatrudnienia (tab. 3). Zdecydowanie mniejszy odsetek ankietowanych (tylko 19,9%) twierdzi, iż nadmierne koncentrowanie się na ozdabianiu ciała nie sprzyja pracy zawodowej. Istnieją istotne różnice w opiniach kierowników i osób niepełniących funkcji menedżerskich dotyczące negatywnego wpływu dbania o prezencję na wykonywane zadania oraz braku powiązania pomiędzy tymi zmiennymi.

Przeświadczenie o dodatniej współzależności między przywiązywaniem wagi do prezencji a wywiązywaniem się z zadań zawodowych może być powodem tego, że ponad połowa badanych menedżerów (55,7%) wskazuje, że

kierownik powinien mieć prawo do ingerowania w sprawy związane z ubiorem czy fryzurą zatrudnionego (tab. 4). Porównując odpowiedzi menedżerów i pracowników, stwierdzić można, iż ci drudzy w mniejszym stopniu zgadzają się na interweniowanie w ich styl życia, niż chcieliby tego przełożeni. Dodatkowo, im dłuższy staż pracy na stanowisku kierowniczym, tym większe przeświadczenie przełożonego o prawie do ingerowania w prezencję podwładnego.

Dane dotyczące ingerencji w prezencję zatrudnionych są zbliżone do wyników reprezentatywnego badania Pracuj.pl z roku 2019 (Skwarska, 2019). Wynika z niego, że choć zdaniem niemal 75% badanych Polaków, w miejscu pracy powinna istnieć swoboda ubioru, to 55% ankietowanych pozytywnie ocenia wprowadzanie zasad *dress code*.

Zrealizowane badania pokazują ponadto, że prezencja pracownika bywa kryterium, na podstawie którego podejmowane są decyzje personalne (tab. 5). Mimo że więcej pracowników niż kierowników uważa, że wygląd jest jedną z determinant decyzji kadrowych, to ogólnie ponad połowa respondentów jest zdania, że prezencja jest czynnikiem oceny kandydatów do zatrudnienia bądź członków organizacji. Trzeba dodać, że aż 12,5% ankietowanych kierowników nie umiało jednoznacznie stwierdzić, czy ich decyzje z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi powiązane są z prezencją ocenianego kandydata lub podwładnego (przy 3% pracowników wykonawczych). Oznaczać to może, iż sposób prezentowania się aplikanta lub pracownika stanowi nieuświadomione kryterium oceny.

Tabela 3. W jaki sposób wysoki poziom zaangażowania pracownika w dbałość o prezencję wpływa na wykonywanie przez niego obowiązków pracowniczych? (dane w %)

Charakter wpływu:	Kierownicy	Pracownicy	Ogółem
Wpływa pozytywnie	56,4	42,3	49,3
Wpływa negatywnie	33,6	6,2	19,9
Nie ma wpływu	2,0	39,1	20,5

Źródło: opracowanie własne (dane nie sumują się do 100%, bo około 10% respondentów zaznaczyło odpowiedź „trudno powiedzieć”)

Tabela 4. Czy kierownik powinien mieć prawo ingerować w prezencję pracownika? (dane w %)

Opcje odpowiedzi:	Kierownicy		Pracownicy		Ogółem	
Zdecydowanie tak	11,4	} 55,7	7,2	} 31,5	9,3	} 43,6
Raczej tak	44,3		24,3		34,3	
Raczej nie	19,4	} 39,4	24,2	} 58,1	21,8	} 48,7
Zdecydowanie nie	20,0		33,9		26,9	

Źródło: opracowanie własne (dane nie sumują się do 100% - 15% ogółu badanych udzieliło odpowiedzi „trudno powiedzieć”)

Tabela 5. Czy przy podejmowaniu decyzji personalnych badany kierownik/bezpośredni przełożony respondenta bierze pod uwagę prezencję pracownika? (dane w %)

Opcje odpowiedzi:	Kierownicy		Pracownicy		Ogółem	
Zdecydowanie tak	11,9	} 44,1	16,1	} 61,5	14,0	} 52,8
Raczej tak	32,2		45,4		38,8	
Raczej nie	26,7	} 43,5	21,9	} 35,5	24,3	} 39,5
Zdecydowanie nie	16,8		13,6		15,2	

Źródło: opracowanie własne (dane nie sumują się do 100%, gdyż prawie 8% ogółu badanych udzieliło odpowiedzi „trudno powiedzieć”)

Tabela 6. Przeświadczenie kierownika o wpływie dbałości o prezencję na wykonywanie obowiązków zawodowych a stosowanie kryterium wyglądu przy podejmowaniu decyzji kadrowych (dane w %)

	Wpływ zaangażowania pracownika w dbałość o prezencję na wykonywanie przez niego obowiązków zawodowych		
	Pozytywny	Negatywny	Brak wpływu
Prezencja jest kryterium podejmowania decyzji	44,8	1,3	12,3
Prezencja nie jest kryterium podejmowania decyzji	11,0	5,0	20,4

Źródło: opracowanie własne (dane nie sumują się do 100%, gdyż nie wzięto pod uwagę odpowiedzi „trudno powiedzieć”)

Tabela 7. Zaangażowanie kierownika w dbałość o własną prezencję a stosowanie kryterium wyglądu przy podejmowaniu decyzji personalnych (dane w %)

	Zaangażowanie kierownika w dbałość o własną prezencję	
	Kierownik uważa się za osobę mocno zaangażowaną w dbanie o własną prezencję	Kierownik nie uważa się za osobę mocno zaangażowaną w dbanie o własną prezencję
Prezencja jest kryterium podejmowania decyzji	42,6	18,9
Prezencja nie jest kryterium podejmowania decyzji	16,7	18,8

Źródło: opracowanie własne (dane nie sumują się do 100%, gdyż nie wzięto pod uwagę odpowiedzi „trudno powiedzieć”)

Zgromadzone dane nie wykazały różnic w wypowiedziach kobiet i mężczyzn piastujących stanowiska kierownicze – prezencją aplikanta lub pracownika jako kryterium oceny rozwiązań w podejmowaniu decyzji kadrowych kieruje się 60,7% badanych kobiet – menedżerek oraz 62,7% mężczyzn na stanowiskach kierowniczych. Nie odnotowano współzależności między stażem na stanowisku kierowniczym a podejmowaniem decyzji na podstawie prezencji. Analiza danych z tabel kontyngencji pokazuje natomiast, że:

- Stosunkowo największy odsetek kierowników (44,8%) to osoby, które, będąc przekonanymi o pozytywnej relacji pomiędzy dbałością o prezencję a wykonywaniem obowiązków pracowniczych, podejmując decyzje personalne, kierują się między innymi wyglądem zatrudnionego (tab. 6).
- W badanej grupie jest niemal czterokrotnie mniej decydentów, którzy, mimo że uważają, iż dbanie o wygląd ma negatywny wpływ na pracę zawodową, to kierują się w procesie oceny tym kryterium (1,3%), niż tych, którzy dostrzegając negatywny związek pomiędzy dbałością o wygląd a realizacją zadań, podejmując decyzje personalne, nie biorą pod uwagę prezencji pracownika (5,0%) (tab. 6).
- Kierownicy uważający się za osoby zaangażowane w dbałość o własną prezencję przy podejmowaniu decyzji z zakresu rekrutacji, selekcji, wynagradzania, awansowania, szkolenia, oceniania czy zwalniania częściej biorą pod uwagę prezencję pracownika niż ci menedżerowie, którzy nie opisują siebie w kategoriach osób troszczących się o swój wygląd (tab. 7).

Podsumowanie

Prezencja, czego dowodzą przeprowadzone studia literaturowe, pełni szereg funkcji istotnych nie tylko z punktu widzenia człowieka, ale i organizacji, której jednostka jest członkiem. Dlatego też co drugi z respon-

dentów „mocno” angażuje się w dbałość o własny wygląd i jest przekonany, że zaangażowanie to jest pozytywnie skorelowane z wywiązywaniem się z obowiązków zawodowych. Konsekwencją takiej opinii jest z kolei przeświadczenie połowy badanych kierowników, że powinni mieć oni możliwość wpływania na prezencję podległych im pracowników. Ponadto pomimo że w naukach o zarządzaniu podkreśla się konieczność stosowania obiektywnych kryteriów oceny wariantów rozwiązań, a humaniści apelują, iż utożsamianie człowieka z wyglądem i ocenianie na jego podstawie prowadzić może do wielu dysfunkcji (Ostaszewska, 2015, s. 200), to podejmowanie decyzji personalnych na podstawie prezencji nie jest obce praktyce organizacyjnej. Wykorzystywanie prezencji jako kryterium decyzji z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi potwierdzają także wypowiedzi ponad połowy ankietowanych w badaniach własnych.

Uogólniając wyniki badań, stwierdzić można, że „wpisują się” one w twierdzenia dotyczące prezencji w zarządzaniu. Różnice w wypowiedziach ankietowanych kierowników i pracowników pokazują jednocześnie, że wygląd członków organizacji to temat drażliwy. Ingerowanie w prezencję podwładnych powinno więc przede wszystkim odbywać się w granicach obowiązującego prawa, szczególnie tego dotyczącego niedyskryminowania w zatrudnieniu. Rozumiejąc, iż menedżerom chcącym ingerować w prezencję pracowników przyświeca troska o dobro organizacji (jej pozytywny wizerunek, silną markę itp.), nie można zapomnieć, że coraz popularniejsza idea zróżnicowanych zasobów ludzkich organizacji zakłada konieczność kształtowania tzw. *blended workforce*, w której nie tylko akceptuje się, ale wręcz promuje heterogeniczność (także tą związaną z szeroko rozumianym wyglądem). Z punktu widzenia zarządzania ważne jest zatem, by w odniesieniu do prezencji kandydatów czy pracowników kierować się arystotelesowską zasadą „złotego środka”. W praktyce zatem, na przykład przy określaniu *dress code*, brać należy pod uwagę nie tylko stereotypowe



przekonania dotyczące prezencji, ale i to, że współczesne społeczeństwa zachodnie indywidualizują się (Bauman, 2008, s. 66), a ich tolerancja dla odmienności zewnętrznej rośnie. Trzeba również monitorować, czy pracownicy zatrudnieni na różnych szczeblach organizacji nie mają uprzedzeń w stosunku do prezencji współpracowników oraz systematycznie organizować (szczególnie dla osób związanych z wypełnianiem funkcji personalnej) szkolenia poświęcone negatywnym skutkom stereotypizacji ze względu na wygląd (Nath i in., 2016, s. 2).

Choć przeprowadzone badania empiryczne mają ograniczenia (wynikające z nieprobabilistycznego doboru próby, pośredniej komunikacji z respondentami, zastosowania w kwestionariuszu pytań zamkniętych, potraktowania prezencji jako całościowego konstruktów, co uniemożliwiło analizę w odniesieniu do poszczególnych jego składowych), to uzyskane rezultaty stanowią punkt wyjścia do dalszych, pogłębionych analiz związanych z rolą prezencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Otrzymane wyniki składają się do postawienia kolejnych pytań badawczych:

- Które z elementów prezencji są najczęściej brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji kadrowych?
- W których subobszarach decyzyjnych z zakresu zsz prezencja jest najczęściej stosowana jako kryterium oceny, a w których najrzadziej?
- Na ile ograniczenia natury prawnej (np. te dotyczące zakazu dyskryminacji w zatrudnieniu) wpływają na (nie)kierowanie się wyglądem w procesie oceny?
- Czy (a jeśli tak – to w jakim stopniu) wirtualizacja funkcji personalnej zmienia rolę prezencji kandydata/pracownika w podejmowaniu decyzji kadrowych?
- Czy na skutek nasilających się procesów związanych z kultem pięknego, atrakcyjnego i ... wiecznie młodego wyglądu prezencja członków organizacji będzie coraz istotniejsza z perspektywy zarządzania?

Zdaniem autorki, postawione powyżej (wstępne) pytania badawcze są nie tylko interesujące, ale i aktualne. Jak podaje bowiem CBOS (Cybulska, 2017, s. 1–10), niemal 75% ankietowanych Polaków jest zdania, iż „dobra” prezencja jest predyktorem powodzenia w sferze życia zawodowego, przy czym jeden na trzech ankietowanych jest wręcz przekonany, że przesądza ona o sukcesie w pracy. Ponadto, na co zwrócono uwagę w pierwszej części artykułu, a co wymaga podkreślenia, choć sposoby ubierania się (będące przejawem mody) są przedmiotem rozważań takich wybitnych badaczy, jak Th. Veblen (1971) czy P. Bourdieu (2006), to nauki o zarządzaniu raczej tej tematyki nie eksplorują. A przecież strój, tak jak gesty, mimika czy pozycja ciała, jest jednym z aspektów komunikacji niewerbalnej, której rola w kierowaniu ludźmi jest niezaprzeczalna. Warto też zaznaczyć, że przywoływani wcześniej badacze z King’s College London (Nath i in., 2016), analizując rolę *dress code* i prezencji w miejscu pracy, posługują się terminem *appearance management*, który, choć dyskusyjny, wskazuje na istotność prezencji w zarządzaniu organizacją.

Biorąc pod uwagę powyższe, autorka ma nadzieję, że niniejszy tekst, wpisując się w ideę zarządzania zasobami ludzkimi i dyskusję o decyzjach kierowniczych, zainspiruje przedstawicieli nauk o organizacji do dalszych rozważań i badań nad rolą prezencji w zarządzaniu.

dr hab. Katarzyna Wojtaszczyk, prof. uczelni
Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0001-5120-735X
e-mail: katarzyna.wojtaszczyk@uni.lodz.pl

Przypis

- 1) W opracowaniu przyjęto, że synonimami zarządzania zasobami ludzkimi (zsz) są: funkcja personalna, funkcja kadrowa, zarządzanie personelem i zarządzanie kadrami; analogicznie – odpowiednikami decyzji z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi są decyzje personalne oraz decyzje kadrowe.

Bibliografia

- [1] Altkorn J. (1999), *Wizualizacja firmy*, Instytut Marketingu S.C., Kraków.
- [2] Bauman Z. (2008), *Zindywidualizowane społeczeństwo*, GWP, Gdańsk.
- [3] Bolesta-Kukułka K. (2003), *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa.
- [4] Bourdieu P. (2006), *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądowniczej*, Scholar, Warszawa.
- [5] Cavico F.J., Muffer S.C., Mujtaba B.G. (2012), *Appearance Discrimination, „Lookism” and „Lookphobia” in the Workplace*, „The Journal of Applied Business Research”, Vol. 28, No. 5, pp. 791–802.
- [6] Cybulska A. (2017), *Czy jesteśmy zadowoleni ze swojego wyglądu?* CBOS, Warszawa.
- [7] Czaplińska P. (2015), *Strategia budowania wizerunku osób znanych*, [w:] A. Grzegorzczak (red.), *Perswazyjne wykorzystanie wizerunku osób znanych*, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa, s. 8–38.
- [8] Dąbkowski G., Marcjanik M. (2002), *Popularny słownik synonimów i antonimów*, Wydawnictwo Wilga, Warszawa.
- [9] Frederick D.A., Saguy A.C., Sandhu G., Mann T. (2016), *Effects of Competing News Media Frames of Weight on Antifat Stigma: Beliefs about Weight and Support of Obesity-related Public Policies*, „International Journal of Obesity”, No. 40(3), pp. 543–549.
- [10] Gehrsitz M. (2014), *Looks and Labor: Do Attractive People Work More? „Labour”*, Vol. 28, No. 3, pp. 269–287.
- [11] Giddens A. (2012), *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [12] Hakim C. (2010), *Erotic Capital*, „European Sociological Review”, Vol. 26, No. 5, pp. 499–518.
- [13] Hogan K., Labay M.L., Swaney J. (2007), *Sztuka bycia atrakcyjnym. Sekrety osobistego magentyzmu*, Helion, Gliwice.
- [14] Holska A. (2016), *Teorie podejmowania decyzji*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 239–252.
- [15] Jacko J.F. (2007), *Proksemiczne strategie autoprezentacji*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 446–460.

- [16] Jakubowska A. (2008), *Podjęcie decyzji i problem ich optymalizacji*, [w:] S. Piocha, R. Gabryszak (red.), *Ekonomia menedżerska dla MSP w teorii i praktyce*, Difin, Warszawa.
- [17] Jakubowska H. (2009), *Socjologia ciała*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- [18] Joubert C., Stern S. (2006), *Rozbierz mnie. Psychoanaliza garderoby*, Jacek Santorski & Co., Warszawa.
- [19] Karaosmanoglu E. (2006), *Determinants of Corporate Image Formation: A Consumer-Level Model Incorporating Corporate Identity Mix Elements and Unplanned Communication Factors*, University of Warwick, Warwick.
- [20] Kędziora K., Śmiszek K., Zima M. (red.), (2009), *Równe traktowanie w zatrudnieniu. Przepisy a rzeczywistość. Raport z monitoringu ogłoszeń o pracę*, Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego, Warszawa.
- [21] Kosmala A., Wilk I., Kassolik K. (2019), *Wpływ makijażu na samopoczucie i samoocenę u kobiet*, „Pielęgniarstwo i Zdrowie Publiczne”, Nr 9(3), s. 215–220.
- [22] Kościński K. (2007), *Atrakcyjność twarzy: biologiczne podłoże, społeczne konsekwencje*, „Academy of Aesthetic and Anti-Aging Medicine”, Nr 2, s. 36–40.
- [23] Kościński K. (2009), *Atrakcyjność twarzy*, https://www.researchgate.net/publication/266604273_Atrakcyjnosc_twarzy_2009/link/56746fa508ae0ad265ba7956/download, data dostępu: 14.01.2020 r.
- [24] Krasnowolski A., Niedźwiedzki W. (1920), *Słownik staropolski*, Wydawnictwo M. Arcta, Warszawa, [https://pl.wikisource.org/wiki/M._Arcta_Słownik_Staropolski/P_\(całość\)](https://pl.wikisource.org/wiki/M._Arcta_Słownik_Staropolski/P_(całość)), data dostępu: 06.01.2020 r.
- [25] Król H. (2006), *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 50–91.
- [26] Kujawska-Kot A. (2018), *Ubiór i tożsamość. O znaczeniu odzieży dla bohaterów transpłciowych*, „Fabrica Societatis”, Nr 1, s. 29–53.
- [27] McLuhan M. (2004), *Zrozumieć media. Przedłużenie człowieka*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- [28] Mikołajczyk Z. (1994), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [29] Nath V., Bach S., Lockwood G. (2016), *Dress Codes and Appearance Norms at Work: Body Supplements, Body Modifications and Aesthetic Labour*, School of Management and Business, King's College London, London.
- [30] Ostaszewska A. (2015), *Psychoterapia integratywna w podejściu chrześcijańskim*, GWP, Sopot.
- [31] Paprzycka E., Orlik D. (2015), *Czy wygląd ma znaczenie? Kapitał seksualny a sukces rekrutacyjny w opiniach kobiet i mężczyzn*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Sociologica”, Nr 55, s. 5–21.
- [32] Rosen-Przeworska J. (1948–1949), *Společna funkcia odzieży*, „Światowid”, Nr 20, s. 297–318.
- [33] Sajkiewicz A. (red.), (1999), *Zasoby ludzkie w firmie: organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa.
- [34] Skwarska A. (2019), *Polacy o Dress Code w pracy. Od garsonki po trampki*, <http://media.pracuj.pl/65472-polacy-o-dress-code-w-pracy-od-garsonki-po-trampki>, data dostępu: 01.02.2020 r.
- [35] Slepian M.L., Ferber S.N., Gold J.M., Rutchick A.M. (2015), *The Cognitive Consequences of Formal Clothing*, „Social Psychological and Personality Science”, Vol. 6, No. 6, pp. 661–668.
- [36] Smith A. (1989), *Teoria uczuć moralnych*, PWN, Warszawa.
- [37] Sobczak I., Smith J. (2016), *9 błędów dotyczących ubioru i higieny, które mogą wstrzymać twój awans*, <https://businessinsider.com.pl/lifestyle/savoir-vivre/dress-code-najczesciej-popelniane-bledy/ghhe734>, data dostępu: 28.01.2020 r.
- [38] Sobocka-Szczapa H. (2014), *Dobór pracowników – decyzja strategiczna firmy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie”, Nr 68, s. 103–115.
- [39] Strzelecka A. (2002), *Płeć i zachowanie – jeszcze jedno pytanie o różnice*, [w:] A. Kuczyńska (red.), *Zrozumieć płeć. Studia interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- [40] Szczeniak-Kosiorek D., *Fryzura i makijaż w biznesie*, <https://www.dskconsulting.pl/fryzura-i-makijaz-w-biznesie/>, data dostępu: 17.01.2020 r.
- [41] Szymaniak-Kostrzewska A. (2016), *Co oznacza atrakcyjność fizyczna? Dyskusja o definicjach i ujęciach*, „Roczniki Psychologiczne/Annals of Psychology”, Vol. 19, Nr 1, s. 43–74.
- [42] Szymoniuk B. (2011), *Wizerunek biznesowy w procesie komunikacji marketingowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, Nr 209, s. 442–451.
- [43] Trzeciak S. (2015), *Coaching marki osobistej czyli kariera lidera*, GWP, Gdańsk.
- [44] Tylka J. (2012), *Zdrowie menedżera. Styl życia a zdrowie i choroba*, Difin, Warszawa.
- [45] Veblen T. (1971), *Teoria klasy próżniaczej*, PWN, Warszawa.
- [46] Wojciszke B. (2002), *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- [47] Wrzałik A. (2013), *Zastosowanie wybranych rozwiązań informatycznych w procesie rekrutacji i selekcji personelu*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 45–50.
- [48] Zbiegień-Maciąg L. (1999), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Presence as a Criterion for Personnel Decisions

Summary

The aim of the paper is to show the essence of presence, its role as a criterion for decision in human resource management. Two research methods have been used to achieve the goal: (1) literature studies, (2) surveys carried out among 1002 managers and 1000 non-managerial employees. Literature studies and results of empirical research have shown the following: presence has a number of functions that are important not only from the point of view of a human being, but also of the organisation; making managerial decisions based on presence is not unknown to organisational practice. More than 50% respondents confirmed that presence is used as a decision criterion. Almost the same percentage of respondents believe that the employee's care for appearance favours the fulfilment of tasks and official duties. In addition, half of the managers surveyed would like to have the right to intervene in matters related to the presence of employees.

Keywords

presence, decisions, personnel management



PRAKTYKI ZARZĄDZANIA KOMUNIKACJĄ W MIĘDZYNARODOWYCH ZESPOŁACH PROJEKTOWYCH NA PRZYKŁADZIE PROJEKTÓW WSPÓLFINANSOWANYCH Z FUNDUSZY EUROPEJSKICH

DOI: 10.33141/po.2020.09.05

Przeгляд Organizacji, Nr 9(968), 2020, s. 34-40

www.przekladorganizacji.pl

Karolina Muszyńska

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Zarządzanie komunikacją jest jednym z ważniejszych komponentów zarządzania projektami i ma duży wpływ na to, czy projekt zakończy się sukcesem (Devi i in., 2018, s. 329; Ssenyange i in., 2017, s. 77). Jednocześnie, zarządzanie komunikacją jest trudne, gdyż wpływa na nie wiele czynników, takich jak: charakterystyka uczestników i środowiska projektu, różnice w doświadczeniu członków zespołu i ich motywacji, aspekty psychologiczne i techniczne (m.in. różne możliwości i preferencje dotyczące wykorzystywanych narzędzi komunikacyjno-dokumentacyjnych). Dodatkowo, w międzynarodowych zespołach projektowych mamy do czynienia z różnorodnością języków ojczystych członków zespołu i koniecznością posługiwania się językiem projektu, który dla wielu z nich jest językiem obcym, a poziom jego opanowania jest często niewystarczający do zapewnienia swobodnej komunikacji. W tego typu zespołach mogą ponadto pojawić się problemy związane z odmiennością kulturową czy obyczajową, co również ogranicza lub zakłóca przekaz (Banaeianjahromi, Hekala, 2019, s. 6069). Aby odpowiednio zarządzać komunikacją w międzynarodowych zespołach projektowych, należy przestrzegać szeregu reguł i zasad zarządzania komunikacją, wywodzących się z praktyki – praktyk zarządzania komunikacją, dostosowanych do projektów realizowanych przez takie właśnie rozproszone zespoły.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie częstotliwości i sposobu wykorzystania praktyk zarządzania komunikacją na przykładzie projektów realizowanych przez międzynarodowe zespoły projektowe w ramach różnych programów europejskich i tym samym odpowiedź na pytanie: „Jak praktyki zarządzania komunikacją realizowane są w międzynarodowych zespołach projektowych współfinansowanych z programów europejskich?”. Przeprowadzone badanie pozwoliło zaobserwować, które z praktyk zarządzania komunikacją były najczęściej stosowane i przeanalizować sposób ich użycia, jak również wskazać praktyki stosowane sporadycznie lub wcale i znaleźć powody takiego stanu rzeczy. Obserwacje te oraz sformułowane na ich podstawie wnioski przyczynią się do lepszego poznania uwarunkowań skutecznego zarządzania komunikacją w międzynarodowych zespołach projektowych. W badaniu zastosowano metodę wywiadu ustrukturyzowanego.

W pierwszej sekcji artykułu przybliżono problematykę zarządzania komunikacją w międzynarodowych zespołach rozproszonych oraz omówiono praktyki zarządzania komunikacją opisane w literaturze przedmiotu, które stanowią odniesienie dla zrealizowanych badań. Następnie przedstawiona została metoda badawcza i zakres merytoryczny przeprowadzonych wywiadów. W kolejnych sekcjach zaprezentowano wyniki badań oraz ich interpretację, a całość kończy podsumowanie, zawierające implikacje dla nauki i praktyki zarządzania oraz wskazanie ograniczeń i możliwych kierunków dalszych badań.

Problemy komunikacyjne międzynarodowych zespołów rozproszonych i praktyki zarządzania komunikacją

Realizacja projektów w międzynarodowych zespołach rozproszonych wymaga szczególnego zaangażowania w obszarze zarządzania komunikacją (Mikhieieva, 2017, s. 145). Mamy bowiem do czynienia zarówno z typowymi problemami komunikacyjnymi związanymi z pracą w zespole projektowym, jak i dodatkowymi, specyficznymi dla międzynarodowych zespołów rozproszonych. Do tych pierwszych zaliczyć można problemy wynikające z różnych sposobów myślenia i wyrażania swoich myśli oraz uczuć, różnych doświadczeń i przyzwyczajzeń, różnych umiejętności w zakresie precyzyjnego przekazywania informacji czy aktywnego słuchania, odmiennej percepcji i wrażliwości czy też różnego stopnia biegłości w posługiwaniu się dostępnymi narzędziami, wspomagającymi procesy komunikacyjno-dokumentacyjne. Problemy mogą wynikać też z różnych struktur organizacyjnych kooperujących instytucji czy wykorzystywanych narzędzi informatycznych (Maier i in., 2009, s. 282).

Dodatkowe problemy komunikacyjne, pojawiające się w zespołach międzynarodowych, dotyczą przede wszystkim bariery językowej, bo nawet przy dość dobrym opanowaniu języka obcego trudno jest wyrazić lub dostrzec niuanse w przekazie, zawsze trafnie zrozumieć kontekst czy swobodnie dzielić się wiedzą (Vigier, Spencer-Oatey, 2018, s. 158; Zaglago i in., 2016, s. 244). W niektórych przypadkach dochodzą jeszcze różnice

kulturowe, odmienne zwyczaje czy wierzenia, z których członkowie zespołu mogą nie zdawać sobie sprawy, a które w znacznym stopniu wpływają na zaufanie, zrozumienie i wzajemne relacje (Lippert, Dulewicz, 2018, s. 169; Krawczyk-Bryłka, 2016, s. 69). Dodatkową przeszkodą mogą okazać się odmienne systemy prawne, które w mniejszym lub większym stopniu regulują sposób wymiany danych, kwestie bezpieczeństwa itp. (Haron i in., 2019, s. 2022).

Jeżeli dodatkowo międzynarodowy zespół projektowy jest rozproszony i ma bardzo ograniczone możliwości bezpośrednich spotkań, a praca odbywa się głównie zdalnie, możemy doświadczyć kolejnych utrudnień. Wynikają one głównie z ograniczenia komunikacji niewerbalnej, która służy do określania stosunków międzyludzkich, wyrażania emocji i postaw (Sokołowski i in., 2016, s. 470), przez co mocno ograniczone zostaje bogactwo przekazu, co utrudnia prawidłowe odczytanie intencji nadawcy czy stopnia zrozumienia przekazu przez odbiorcę. W takiej sytuacji wiele zależy od wykorzystywanych narzędzi informatycznych wspomagających zarówno komunikację synchroniczną, jak i asynchroniczną. Szczególnie chodzi tu o narzędzia mające zastąpić bezpośrednią interakcję pomiędzy rozmówcami, takie jak wideo- czy audiokonferencje. Ale tu często pojawiają się problemy techniczne (Ferreira i in., 2010, s. 311) lub brak odpowiednich umiejętności po stronie członków zespołu (Rozman i in., 2017, s. 23).

Aby możliwe było ograniczenie wszystkich wspomnianych wyżej problemów i prawidłowe zarządzanie komunikacją w międzynarodowych zespołach projektowych, konieczne jest stosowanie zasad i reguł zebranych w formie praktyk zarządzania komunikacją, które można znaleźć w różnych opracowaniach, m.in.: PMI (2017), Axelos (2017), P. Lohikoski i inni (2015), K. Muszyńska (2017), M.O. Ahmad i inni (2018), H. Amar i inni (2019). Przy okazji wcześniejszych badań autorka zebrała opisane w literaturze przedmiotu praktyki zarządzania komunikacją (Muszyńska, 2015). Na tej podstawie sporządzono zestaw praktyk (tab. 1), który posłużył do sporządzenia arkusza wywiadu, a następnie do zbadania, jak te praktyki są stosowane przy realizacji przykładowych projektów, realizowanych przez międzynarodowe zespoły rozproszone.

Wyszczególnione w tabeli 1 praktyki zarządzania komunikacją zostały pogrupowane w trzy kategorie, odzwierciedlające różne aspekty, na które należy zwracać uwagę, zarządzając komunikacją w zespole projektowym. Praktyki z grupy strategicznych koncentrują się na odpowiednim zaplanowaniu i monitorowaniu komunikacji oraz na jasnym ustaleniu odpowiedzialności, również w zakresie procesów komunikacyjno-dokumentacyjnych. W zespołach rozproszonych szczególne znaczenie dla zapewnienia skuteczności procesów komunikacyjno-dokumentacyjnych ma ciągle ich monitorowanie (Muszyńska, 2018, s. 30). Kategoria praktyk informacyjnych zawiera wskazówki dotyczące używania odpowiednich narzędzi i metod komunikacji oraz stosowania harmonogramów komunikacji, szczególnie w przypadku zespołów rozproszonych czasowo. W ramach praktyk z kategorii emocjonalnych znajdziemy natomiast sposoby ułatwiające na-

wiązanie więzi, sprzyjające wzrostowi zaufania i lepszemu zrozumieniu pomiędzy członkami rozproszonego zespołu projektowego.

Badania na temat praktyk w obszarze zarządzania komunikacją prowadził m.in. M. Juchniewicz (2011) w ramach swojej pracy doktorskiej, jednakże celem jego badań było znalezienie powiązań pomiędzy stosowanymi praktykami a dojrzałością projektową organizacji. K. Kandefer-Winter i O. Nadskakuła (2017) w ramach swoich badań opracowały model oceny stosowanego wsparcia dla obszaru zarządzania komunikacją w projekcie, który umożliwi ocenę kompleksowości stosowanego wsparcia w obszarze komunikacji. Dzięki zastosowaniu tego modelu można sprawdzić poziom wsparcia poszczególnych obszarów zarządzania komunikacją w badanych zespołach. Można uznać, że najwyższy poziom wsparcia w ramach każdego z obszarów to najpełniejsza forma realizacji danej praktyki zarządzania komunikacją w zespole projektowym. Warto jednak zauważyć, że zarówno badania przeprowadzone przez J. Juchniewicza (2011), jak i K. Kandefer-Winter, oraz O. Nadskakułę (2017) opierają się na projektach, które nie były współfinansowane przez fundusze unijne lub inne programy wsparcia. O tego typu projektach traktuje publikacja pod redakcją M. Trockiego (2015) na temat zarządzania projektem europejskim, jednakże nie skupia się ona na tematyce implementacji praktyk zarządzania komunikacją.

Niniejszy artykuł uzupełnia niezbadany dotąd obszar związany z implementacją praktyk zarządzania komunikacją w projektach międzynarodowych współfinansowanych z programów europejskich. Tego typu projekty mają specyficzną charakterystykę, co może mieć wpływ na sposób i zakres stosowanych w nich praktyk zarządzania komunikacją.

Metoda badawcza

Badania nad praktykami zarządzania komunikacją w międzynarodowych zespołach projektowych realizujących projekty współfinansowane z funduszy unijnych mają charakter jakościowy i oparto je na metodzie wywiadu ustrukturyzowanego. Wywiady zostały przeprowadzone w 2019 roku z przedstawicielami dziesięciu projektów współfinansowanych z funduszy europejskich, realizowanych w latach 2014–2019, w których liderem bądź jednym z partnerów był Uniwersytet Szczeciński. Rozmówcami byli kierownicy badanych projektów ze strony Uniwersytetu Szczecińskiego i było ich dziesięcioro. Do przeprowadzenia wywiadów sporządzono kwestionariusz, który oprócz metryczki, czyli pytań związanych z opisem projektu (tytuł, czas trwania, liczba partnerów i krajów, język projektu, finansowanie, cele) oraz opisem metod zarządzania projektem (metodyka, role, organy zarządzające, interesariusze zewnętrzni, podejmowanie decyzji) zawierał pytania związane z komunikacją projektową, które podzielone zostały na trzy obszary:

- aspekty komunikacji (plan komunikacji, monitorowanie komunikacji, spotkania projektowe, różnice kulturowe/czasowe itp.);
- narzędzia komunikacyjno-dokumentacyjne (rodzaje narzędzi i metod używanych do komunikacji i współdzielenia dokumentacji projektowej, szablony itp.);



Tabela 1. Zestawienie praktyk zarządzania komunikacją z podziałem na kategorie

Kategoria praktyki zarządzania komunikacją	Praktyka zarządzania komunikacją
strategiczne (dotyczące planowania komunikacji i środowiska projektu)	jasno ustalone reguły i zakres odpowiedzialności na starcie (S1)
	kompetencje kulturowe (S2)
	wysokiej jakości planowanie komunikacji i jej monitorowanie w trakcie realizacji projektu (S3)
	przyjęcie wspólnego języka projektowego dla zespołu (S4)
informacyjne (dotyczące wytwarzania, zbierania, rozpowszechniania i przechowywania informacji projektowych)	jedno wspólne centrum wiedzy projektowej (strona/platforma projektu, wiki, groupware) (I1)
	e-mail, rozmowy i konferencje audio/wideo, komunikator internetowy – używane na co dzień (I2)
	harmonogram komunikacji (szczególnie w przypadku zespołów rozproszonych w różnych strefach czasowych) (I3)
	korzystanie z różnych środków komunikacji (dla wzmocnienia znaczenia przekazu) (I4)
emocjonalne (dotyczące kwestii zaufania i relacji)	sprzysianie komunikacji bezpośredniej (również z wykorzystaniem narzędzi wideokonferencji) (E1)
	zachęcanie członków zespołu do nieformalnych kontaktów i dzielenia się uczuciami – wykorzystanie mediów społecznościowych (E2)
	organizacja spotkań (kick-off, spotkania przeglądowe – kick-off powinno odbyć się twarzą w twarz, inne spotkania mogą być wspierane narzędziami IT) (E3)
	wizyty i/lub rotacja personelu pomiędzy współpracującymi zespołami (E4)
	wzajemna wymiana opinii, porad i informacji zwrotnych (E5)

Źródło: opracowanie własne

- informacje zwrotne i ogólne zadowolenie z komunikacji wewnętrznej i kooperacji z partnerami (wewnętrzne ankiety, problemy dotyczące procesów komunikacyjno-dokumentacyjnych, relacje osobiste pomiędzy członkami zespołu itp.).

Wybór próby badawczej miał charakter celowy. Skoncentrowano się na projektach międzynarodowych, w których było co najmniej 2 partnerów z różnych krajów i które były współfinansowane z któregoś z europejskich programów edukacyjnych, badawczych lub rozwojowych. Ważne było również, aby projekty były już zakończone lub w końcowej fazie realizacji, aby respondenci, udzielając odpowiedzi, odnosili się do całości okresu realizacji projektu. Zebrane podczas wywiadów wypowiedzi respondentów zostały spisane i udostępnione badanym w celu potwierdzenia właściwej interpretacji ich wypowiedzi.

Charakterystyka badanych projektów i wyniki badania

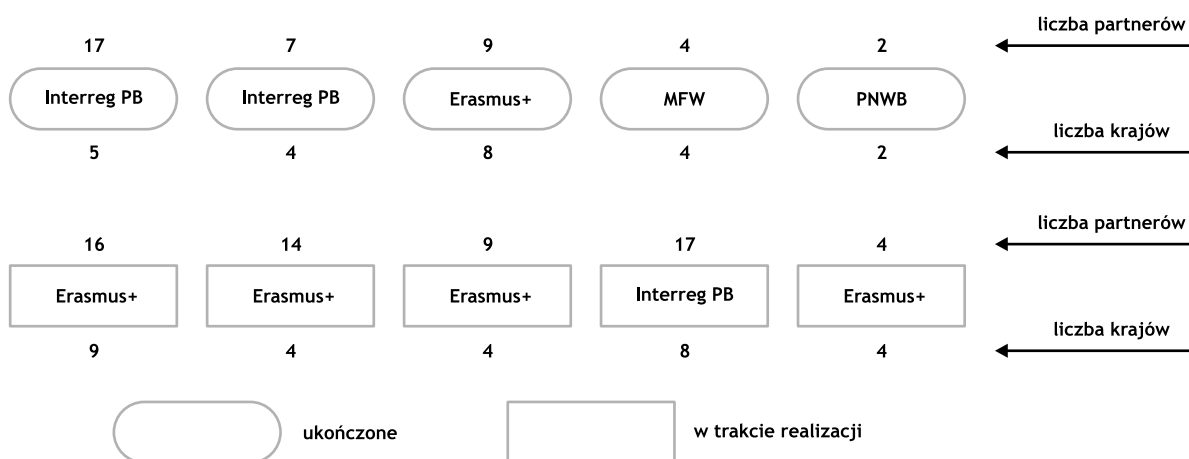
Dla lepszego zrozumienia kontekstu badania konieczne jest przedstawienie charakterystyki badanych projektów, jak również ich tematyki i celów. Na rysunku 1 wskazano, ile z nich było już zakończonych, a ile w trakcie realizacji podczas badania, ilu partnerów z ilu różnych krajów w nich uczestniczyło oraz z jakiego programu były współfinansowane (Interreg PB – Interreg Południowy Bałtyk, MFW – Międzynarodowy Fundusz Wyszehradzki, PNWB – Polsko-Norweska Współpraca Badawcza).

Poniżej wyszczególniono tematykę i cele badanych projektów:

- wprowadzanie innowacji na wyższych uczelniach i transfer wiedzy z uczelni do przedsiębiorstw poprzez szkolenia i tworzenie programów kształcenia;

- poprawa jakości twórczości naukowej naukowców z krajów rozwijających się dzięki wsparciu w zakresie wykorzystywania baz naukowych, zasad pisania tekstów naukowych, poprawności językowej itp.;
- tworzenie międzynarodowych programów nauczania w sektorach technologii edukacyjnej i mechatroniki (organizacja kursów, współpraca z przedsiębiorstwami, staże);
- tworzenie programów nauczania w sektorze komunikacji technicznej, opracowanie europejskich standardów i narzędzi w tym obszarze;
- tworzenie sieci sektorów zielonego biznesu do wzajemnej wymiany wiedzy, znajdowania partnerów i klientów, organizacji wydarzeń i szkoleń;
- wykorzystanie narzędzi informatyczno-komunikacyjnych w edukacji inżynierskiej i zwiększenie kompetencji nauczycieli w obszarze społeczno-cyfrowym poprzez szkolenia, mentoring;
- badanie powiązań, przyczyn i efektów zmian klimatycznych;
- badania nad polityką klastrową i jej oddziaływaniem na badane kraje;
- opracowanie zgamifikowanych aplikacji do oprowadzania zwiedzających po atrakcjach turystycznych;
- opracowanie frameworku dla zastosowania gamifikacji w nauczaniu programowania i zestawu zgamifikowanych ćwiczeń.

W tabeli 2 wymieniono praktyki, które stosowane były często w badanych projektach, czyli w co najmniej sześciu przypadkach, wraz z dodatkowym opisem i uwagami. Do opracowania tabel 2 i 3 wykorzystano odpowiedzi respondentów udzielone na pytania związane z komunikacją projektową. Użyte w tabeli symbole identyfikują poszczególne praktyki zarządzania komunikacją, które zostały wymienione w tabeli 1.



Rys. 1. Charakterystyka badanych projektów
Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Praktyki zarządzania komunikacją stosowane często w badanych projektach

Często stosowane praktyki zarządzania komunikacją
S1 – jasno ustalone reguły i zakres odpowiedzialności na starcie we wszystkich projektach
S3 – opracowanie planu komunikacji i udostępnienie go wszystkim partnerom w ośmiu projektach, w tej samej liczbie projektów zadeklarowano, że proces komunikacji jest monitorowany w trakcie realizacji projektu
S4 – wybór wspólnego języka projektu we wszystkich projektach (we wszystkich projektach język angielski, między częścią partnerów dodatkowo inny język: francuski, polski)
I1 – ustanowienie jednego wspólnego centrum wiedzy projektowej w sześciu projektach (np. strona projektu z oddzielną sekcją dla członków zespołu, platforma SharePoint, platforma Teamwork Projects, platforma wiki), jednakże w czterech przypadkach brak spójnego i konsekwentnego wykorzystania tych narzędzi
I2 – poczta elektroniczna używana na co dzień we wszystkich projektach
I4 – wykorzystanie różnych środków komunikacji we wszystkich projektach (spotkania projektowe, rozmowy internetowe audio/wideo, poczta elektroniczna, strona internetowa projektu)
E3 – spotkanie inicjujące projekt (kick-off) w formie bezpośredniej w dziewięciu projektach
E4 – spotkania bilateralne/części partnerów organizowane w większości projektów w razie potrzeby

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Praktyki zarządzania komunikacją stosowane rzadko lub wcale w badanych projektach

Praktyki zarządzania komunikacją stosowane rzadko lub wcale
S2 – wypracowany „kodeks postępowania” w jednym projekcie, w dwóch innych, w których też były różnice kulturowe wykorzystano doświadczenie jednej osoby, która komunikowała się z partnerami o odmiennej kulturze
I2 – rozmowy i konferencje audio/wideo oraz komunikatory internetowe wykorzystywane sporadycznie w 8 projektach
I3 – brak ustalonego harmonogramu komunikacji z uwagi na brak istotnych różnic czasowych w badanych projektach
E1 – sporadyczna komunikacja bezpośrednia (również ta wspomagana narzędziami informatycznymi) – głównie komunikacja pisemna, asynchroniczna
E2 – brak zachęcania członków zespołu do nieformalnych kontaktów i dzielenia się uczuciami (w dwóch przypadkach wytworzyły się bliższe relacje między partnerami projektowymi)
E5 – ankiety satysfakcji przeprowadzane w pięciu projektach, ale w większości projektów brak narzędzi/metod dedykowanych dzieleniu się wiedzą, opiniami

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3 zawiera praktyki zarządzania komunikacją, które stosowane były rzadko lub wcale w zespołach realizujących badane projekty. Tutaj również dołączono dodatkowe informacje i wyjaśnienia. Jedna praktyka (I2) pojawia się w obu tabelach, gdyż niektóre narzędzia, tj. poczta elektroniczna, używane były na co dzień, podczas gdy inne, wspomagające komunikację synchroniczną, które są równie ważne, były wykorzystywane sporadycznie w większości projektów.

Analizując wyniki przeprowadzonych wywiadów, zauważono również, że w czterech (z sześciu) projektach, w których deklarowano istnienie centrum wiedzy projektowej, nie było ono jedynym miejscem, w którym znajdowała się cała korespondencja i gdzie przechowywane i skąd udostępniane były dokumenty, co według respondentów realizujących te projekty przyczyniało się do problemów z odnajdywaniem pożądaných informacji czy synchronizacją dokumentów.



Udzielane odpowiedzi wskazywały również na różnice w sposobie implementacji niektórych praktyk zarządzania komunikacją pomiędzy projektami. Dotyczyło to między innymi monitorowania procesu komunikacji, które w jednym z projektów rozumiane było jako okresowe przeprowadzanie analiz wykorzystania platformy komunikacyjno-dokumentacyjnej oraz opracowywanie na tej podstawie raportów prezentowanych uczestnikom projektu podczas spotkań, a w innym przypadku jedynie jako udzielanie wskazówek co do sposobów lub terminowości komunikacji, a w jeszcze innym jako starania partnera wiodącego w celu zapewnienia porozumienia i dobrej atmosfery w zespole projektowym.

Ciekawym spostrzeżeniem było również to, że role i odpowiedzialności, które określone były w umowie grantowej, na podstawie której realizowany był projekt, nie zawsze okazywały się wystarczająco klarowne i niektórzy partnerzy nie do końca znali zakres swoich obowiązków (dotyczyło to jednego z badanych projektów). Poza tym żaden z badanych projektów nie był realizowany zgodnie z konkretną metodyką zarządzania projektami (taką jak np. Prince2, APM czy PMBoK).

Najczęściej wymienianą przez respondentów potrzebą na przyszłość (w pięciu projektach) w zakresie zarządzania komunikacją było zastosowanie wspólnej platformy do komunikacji i współdzielenia dokumentacji projektowej.

Interpretacja wyników

Większość praktyk zarządzania komunikacją była zastosowana w większości badanych projektów, co zapewne miało pozytywny wpływ na ich prawidłową realizację bez znaczących zakłóceń i przyczyniło się do zadowolenia uczestników ze współpracy w ramach zespołów projektowych. Różne sposoby implementacji niektórych praktyk w poszczególnych projektach mogły wynikać z ich różnej charakterystyki – liczby uczestniczących partnerów/krajów, celów czy produktów projektu.

Mimo iż w badanych projektach nie wdrożono wszystkich praktyk zarządzania komunikacją, a niektóre nie były realizowane właściwie, projekty te nie odnotowały poważniejszych kłopotów. Można się zastanawiać zatem, czy wszystkie z tych praktyk są potrzebne, skoro i bez nich przedsięwzięcia zakończyły się powodzeniem, a te będące jeszcze w fazie realizacji radziły sobie dobrze. Wydaje się, że duże znaczenie ma fakt współfinansowania badanych projektów z funduszy zewnętrznych. Po pierwsze, rygor sprawozdawczo-finansowy narzucany przez instytucje rozliczające tego typu projekty powoduje, że część dokumentacji jest z góry zdefiniowana, obowiązkowa i podlegająca kontroli, więc aby nie utracić finansowania, uczestnicy projektu dbają o prawidłową sprawozdawczość. Po drugie, w przypadku projektów współfinansowanych ze środków unijnych lub jakiegoś innego funduszu oznaką sukcesu jest dostarczenie obiecanych we wniosku aplikacyjnych produktów w określonym czasie (który przy odpowiedniej argumentacji można

niekiedy wydłużyć) i za określony budżet. W projektach komercyjnych nie zawsze to wystarcza, zwłaszcza jeżeli zmienia się środowisko biznesowe, klient często oczekuje, że wykonawca dostosuje produkt do zmieniających się warunków, a nie będzie trzymał się dokładnie wstępnych planów. To właśnie gotowość na wdrażanie zmian i zarządzanie nimi wymaga sprawnej i skutecznej komunikacji, a w projektach grantowych zmian w zakresie przedmiotu projektu jest zazwyczaj niewiele. Wykonawcom tego typu projektów nie zależy również na generowaniu przychodów, gdyż obniżają one przyznane dofinansowanie. A w przypadku projektów rozliczanych na podstawie rzeczywistych kosztów wykonawcom nie zależy również na wypracowywaniu oszczędności, gdyż zaoszczędzone środki nie pozostają w dyspozycji grantobiorców. Podsumowując, gdyby wszystkie praktyki były prawidłowo stosowane, to mogłoby to przyczynić się do skrócenia czasu realizacji projektu lub wypracowania oszczędności (np. dzięki konsekwentnemu stosowaniu wspólnego centrum wiedzy projektowej zaoszczędzono by czas na wyszukiwanie informacji lub dzięki częściej stosowanej komunikacji bezpośredniej uniknięto by nieporozumień i szybciej podejmowało decyzje, a częstsze nieformalne kontakty między członkami zespołu projektowego zwiększyłyby poziom zaufania), ale w tego typu projektach nie ma takiej potrzeby.

Można również przypuszczać, że tematyka i charakter produktów końcowych w badanych projektach wpłynęły na to, że stosowane praktyki zarządzania komunikacją okazały się wystarczające. Nie były to bowiem projekty, w których wymagana była ścisła, synchroniczna współpraca wielu partnerów nad jednym produktem, jak ma to miejsce w przypadku np. projektów dotyczących tworzenia oprogramowania przez rozproszone zespoły programistów.

Podsumowanie

We współczesnym, globalnym świecie wiele przedsięwzięć realizowanych jest przez zespoły, których członkowie pochodzą z różnych stron świata. Zarządzanie komunikacją w takich zespołach pozostaje wciąż wyzwaniem i wymaga aktywnego, świadomego działania ze strony kierowników projektów, jak również zaangażowania i motywacji ze strony całego zespołu. Z pomocą przychodzą praktyki zarządzania komunikacją, których właściwe stosowanie sprzyja skutecznej komunikacji projektowej.

W artykule zaprezentowano wyniki badania przeprowadzonego wśród przedstawicieli zespołów międzynarodowych realizujących projekty dofinansowane ze środków europejskich, dotyczącego zakresu stosowania w tych zespołach praktyk zarządzania komunikacją. Pytanie badawcze dotyczyło tego, jak praktyki zarządzania komunikacją realizowane są w międzynarodowych zespołach projektowych w tego typu projektach. Najważniejsze wnioski z badania wskazują na to, że większość praktyk zarządzania komunikacją była wykorzystywana przez badane zespoły, choć część

z nich nie była stosowana właściwie, co jednak nie wpłynęło znacząco na proces realizacji projektów. Te zakończone odniosły sukces, natomiast te będące jeszcze w fazie realizacji nie borykały się z większymi trudnościami, co wskazywało na to, że również zmierzają do pomyślnego zakończenia. W opinii autorki artykułu dwa czynniki mogły wpłynąć na to, iż mimo widocznych niedociągnięć w obszarze stosowania praktyk zarządzania komunikacją w badanych projektach udało się uniknąć większych kłopotów. Pierwszy z nich dotyczy faktu współfinansowania tych projektów z funduszy zewnętrznych i wymuszonych w związku z tym procedur sprawozdawczych oraz mniejszej koncentracji na wypracowaniu zysku czy oszczędności. Drugi z czynników to tematyka i charakter produktów końcowych badanych projektów, których wytworzenie w większości nie wymagało synchronicznej pracy wielu partnerów, jak to ma miejsce m.in. w przypadku projektów tworzenia oprogramowania.

Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować następujące rekomendacje dla praktyki. W projektach o większej liczbie partnerów stosowanie wspólnej platformy komunikacyjno-dokumentacyjnej jest szczególnie pożądane, ale równie ważne jest, aby narzędzie to zostało odpowiednio dobrane do charakterystyki projektu i zespołu, aby uczestnicy zostali przeszkoleni w zakresie jego użytkowania i aby była osoba odpowiedzialna za monitorowanie procesów komunikacyjno-dokumentacyjnych oraz nadzorująca wykorzystanie narzędzia przez zespół. Trzeba pamiętać również, że zarządzanie komunikacją jest procesem ciągłym, w związku z czym praktyki zarządzania komunikacją powinny być dostosowywane przez cały okres realizacji projektu, co wymaga ciągłego monitorowania komunikacji, motywowania członków zespołu i wspierania ich w działaniach komunikacyjno-dokumentacyjnych.

Przeprowadzone badania przyczyniły się również do wzbogacenia teorii zarządzania komunikacją w międzynarodowych zespołach rozproszonych o zaobserwowane zależności między zakresem stosowanych praktyk zarządzania komunikacją i sposobami ich implementacji a charakterystyką i rodzajem finansowania projektów realizowanych przez międzynarodowe zespoły rozproszone. Niewielka próba badawcza i fakt przeprowadzenia wywiadów jedynie z reprezentantami tylko jednego z partnerów nie pozwala na uogólnienie wyników badania i formułowanie ogólnych wniosków, ale umożliwia poznanie i analizę wycinka rzeczywistości.

Przyszłe badania będą ukierunkowane na inne typy projektów lub inne formy finansowania, gdyż wówczas wymagania co do stosowania praktyk zarządzania komunikacją mogłyby być inne.

Bibliografia

- [1] Ahmad M.O., Lenarduzzi V., Oivo M., Taibi D. (2018), *Lessons Learned on Communication Channels and Practices in Agile Software Development*, [in:] M. Ganzha, L. Maciuszek, M. Paprzycki (eds.), *Proceedings of the 2018 Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS)*, IEEE, Poznań, pp. 929–938.
- [2] Amar H., Rafi-Ul-Shan P.M., Adegbile A. (2019), *Towards a 5C Theory of Communication for Scrum-based Distributed Projects*, *Proceedings of the British Academy of Management Conference 2019*, Paper 546, BAM, London.
- [3] Axelos Global Best Practice (2017), *Managing Successful Project with PRINCE2*, The Stationary Office.
- [4] Banaeianjahromi N., Hekkala R. (2019), *Factors Influencing Communication and Collaboration in Enterprise Architecture Development*, *Proceedings of the 52nd Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Grand Wailea, pp. 6062–6070.
- [5] Devi K.S., Marthandan G., Rathimala K. (2018), *Role of Communication in IT Project Success*, [in:] F.L. Gaol, F. Hutagalung, F.F. Chew (eds.), *Issues and Trends in Interdisciplinary Behavior and Social Science*, CRC Press, London, pp. 329–336.
- [6] Ferreira A.I.F., Pires C., Canedo M., Rego P.A. (2010), *Managing Geographically Distributed Software Projects: Success Factors and Lessons Learned*, 2010 International Conference on Global Software Engineering, Princeton, NJ, pp. 308–312.
- [7] Haron N.A., Hua L.T., Hassim S., Eftekhari F., Muhammad M.T., Harun A.N. (2019), *Strategies to Improve Communication Management within Virtual Project Teams*, „*Science and Technology*”, Vol. 27, No. 3, pp. 2015–2030.
- [8] Juchniewicz M. (2011), *Dojrzałość projektowa organizacji w Polsce*, rozprawa doktorska SGH, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa.
- [9] Kandefor-Winter K., Nadszakula O. (2017), *Komunikacja w zarządzaniu projektami*, CeDeWu, Warszawa.
- [10] Krawczyk-Bryłka B. (2016), *Intercultural Challenges in Virtual Teams*, „*Journal of Intercultural Management*”, Vol. 8, No. 3, pp. 69–85.
- [11] Lippert H., Dulewicz V. (2018), *A Profile of High-performing Global Virtual Teams*, „*Team Performance Management*”, Vol. 24, No. 3/4, pp. 169–185.
- [12] Lohikoski P., Kujala J., Härkönen J., Haapasalo H., Muhos M. (2015), *Enhancing Communication Practices in Virtual New Product Development Projects*, „*International Journal of Innovation in the Digital Economy*” Vol. 6, No. 4, pp. 16–36.
- [13] Maier A.M., Eckert C.M., Clarkson P.J. (2009), *Towards Managing Team-interfaces: An Exploratory Elicitation of Factors Influencing Communication*, [in:] M. Norell Berendahl, M. Grimheden, L. Leifer, P. Skogstad, U. Lindemann, *Proceedings of the 17th International Conference on Engineering Design, Design Organization and Management*, Palo Alto, pp. 275–286.
- [14] Mikhieieva O. (2017), *Competency-based Approach for Managing International Project Teams*, 12th International Scientific and Technical Conference on *Computer Sciences and Information Technologies*, Lviv, Vol. 2, pp. 145–149.

- [15] Muszyńska K. (2015), *Communication Management in Project Teams – Practices and Patterns*, [in:] V. Dermol, A. Trunk, G. Đaković, M. Smrkolj (eds.), *Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society*, Proceedings of the Make Learn and TIIM Joint International Conference, Bari, pp. 1359–1366.
- [16] Muszyńska K. (2017), *Wzorce zarządzania komunikacją w projekcie*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 4, s. 30–40.
- [17] Muszyńska K. (2018), *Monitoring and Measuring Communication Performance in Dispersed Project Teams*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 11, s. 29–35.
- [18] PMI (2017), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Sixth Edition*, PMI, Newton Square.
- [19] Rozman T., Stjepanović T.K., Raspor A. (2017), *An Analysis of Web-based Document Management and Communication Tools Usage among Project Managers*, „International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals”, Vol. 8, No. 1, pp. 1–24.
- [20] Sokołowski A., Wrzałik A., Niedbał R. (2016), *Rola kanałów komunikacji w wielokulturowym wymiarze współdziałania przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom 17, Nr 7 (cz. 1 *Humanistyczne aspekty zarządzania wiedzą i kompetencjami*), s. 467–479.
- [21] Ssenyange K., Katerega Y.N., Masaba A.K., Sebunya A. (2017), *Project Communication a Dimension for Improved Project Performance: The Case of Selected Public University Projects*, „Journal of Resources Development and Management”, Vol. 30, pp. 77–84.
- [22] Trocki M. (red.), (2015), *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [23] Vigier M., Spencer-Oatey H. (2018), *The Interplay of Rules, Asymmetries in Language Fluency, and Team Dynamics in Culturally Diverse Teams: Case Study Insights*, „Cross Cultural & Strategic Management”, Vol. 25, No. 1, pp. 157–182.
- [24] Zaglago L., Chapman C., Shah H. (2016), *Barriers Virtual Design Team Knowledge Sharing*, [in:] S.I. Ao, L. Gelman, D.W.L. Hukins, A. Hunter, A.M. Korsunsky (eds.), *Proceedings of the World Congress on Engineering 2016*, Vol. I, Newswood, London, pp. 239–244.

Communication Management Practices in International Project Teams on the Example of Projects Co-financed from European Funds

Summary

The aim of the article is to show the scope and ways of using communication management practices on the example of projects implemented by international project teams, co-financed from various European programs. The authors applied the method of structured interview and interviews conducted with representatives of the case projects provided the information as to which of the communication management practices were the most commonly used and how they were used, as well as revealed practices that were used sporadically or not used at all. The results of the study indicate that the studied teams used the majority of the communication management practices, although some of them were not used properly, what however did not significantly affect the success of their implementation. The authors believe it was influenced by two main factors – the fact of co-financing the examined projects from external funds and the nature of the products that were produced under these projects.

Keywords

communication management practices, international distributed teams, co-financing from external funds



**Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego**

Projekt digitalizacji obiegu dokumentów oraz unowocześnienia strony internetowej czasopisma *Przeгляд 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.

