

przeгляд

organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r. **11/2020**



cena 20,00 zł (w tym 8% VAT)

ISSN 2545-2622

nr ind. 371157



Katedra Informatycznych
Systemów Zarządzania
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska



Towarzystwo Naukowe
Organizacji i Kierownictwa
Oddział w Częstochowie

zapraszają do wzięcia udziału w XIV Konferencji Naukowej

Multimedia w Biznesie i Administracji

Technologie ICT we współczesnym zarządzaniu

25-26 marca 2021 roku

Patronat Konferencji
Zarząd Główny TNOiK Warszawa
Rektor Politechniki Częstochowskiej

Tematyka konferencji

Celem cyklicznie organizowanej konferencji jest prezentacja najnowszych trendów i technologii, umożliwiających rozwiązywanie problemów z zakresu organizacji i zarządzania współczesnymi organizacjami. Kładąc duży nacisk na rozwijanie współpracy między ośrodkami i przedstawicielami biznesu, inicjujemy nowe naukowo-badawcze kontakty. W ramach konferencji zostanie zorganizowany panel dyskusyjny nt. współczesnego zarządzania z wykorzystaniem ICT, w których wezmą udział reprezentanci wiodących ośrodków naukowo-badawczych w Polsce.

Zapraszamy do przygotowania referatów obejmujących następującą tematykę:

- Zarządzanie w społeczeństwie informacyjnym
- Zarządzanie informacją i wiedzą
- Multimedialne technologie informacyjne
- ICT w korporacjach globalnych i administracji
- Analiza procesów biznesowych
- Innowacje i transfer technologii
- Zrównoważony rozwój w warunkach globalizacji
- Digitalizacja łańcuchów dostaw
- Cyfryzacja działalności gospodarczej
- Zarządzanie bezpieczeństwem informacji
- Wyzwania Przemysłu 4.0
- Wykorzystanie technologii Blockchain

Przewodniczącą Konferencji - prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka

Kontakt



konferencja@multimediawbiznesie.pl



<https://multimediawbiznesie.pl>



Miejsce konferencji

Konferencja odbędzie się on-line
z wykorzystaniem technologii informacyjno-
komunikacyjnej

Serdecznie zapraszamy do wzięcia **udziału** w konferencji.

Patronat honorowy



PATRONAT Prezydenta
Miasta Częstochowy
Krzysztofa Matyjaszczyka



Komitet Nauk
Organizacji
i Zarządzania PAN

Patronat medialny



INNOWACJE I KONKURENCYJNOŚĆ

Andrzej Jasiński

Łączniki między innowacją i marketingiem

3

ZARZĄDZANIE PUBLICZNE

Izabela Marzec

*Rola przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego
w kształtowaniu efektywności urzędów gminy*

11

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Zbigniew Malara, Janusz Kroik

Empowerment w świetle badań dotyczących zaufania w organizacjach

18

Jacek Woźniak

*Postrzeganie elektronicznych sposobów monitorowania pracy przez kierowników
transportu drogowego*

26

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

Jacek Łuczak, Małgorzata Miśniakiewicz

*Identyfikacja czynników oraz szacowanie ryzyka w projekcie organizacji
impres sportowych*

33

MANAGEMENT IN PRACTICE

Paweł Pietrasieński

The Importance of Acceleration Programs for Economic Development

41

Z ŻYCIA KOMITETU NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK

43

Przegląd Organizacji**Nr 11 (970) 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 PKO S.A.
 nr 28 1240 1040 1111 0010 9695 1362.

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

Fakturę na zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem.
 Cena prenumeraty na 2021 r.:
 kwartalna – 90 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 – 180 zł brutto
 całoroczna – 360 zł brutto

Cena 1 egz. 30 zł brutto (w tym 8-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.

ŁĄCZNIKI MIĘDZY INNOWACJĄ I MARKETINGIEM

DOI: 10.33141/po.2020.11.01

Przegląd Organizacji, Nr 11(970), 2020, s. 3-10

www.przegladorganizacji.pl

Andrzej H. Jasiński

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Niniejszy tekst stanowi *de facto* drugą część rozważań zawartych w poprzednim artykule autora, zamieszczonym w „Przeglądzie Organizacji” nr 8 z 2020 roku. Tam też zawarty został wstępny przegląd literatury dla całego projektu badawczego nt. *Gdzie innowacja spotyka się z marketingiem?* Celem projektu było zdefiniowanie zależności między działalnością innowacyjną a marketingową współczesnego przedsiębiorstwa, które wynikają z ich wzajemnego zazębiania się. We wspomnianym artykule zostały m.in. zidentyfikowane trzy „punkty styczności” między obu sferami działalności przedsiębiorstwa, a mianowicie: (1) innowacja produktowa, będąca rezultatem procesu innowacji, wchodzi w skład jednego z P (Produkt) w mieszance marketingowej, (2) generowanie pomysłów na nowy produkt, jako pierwsza faza procesu innowacyjnego, wymaga przeprowadzenia odpowiednich badań marketingowych i (3) komercjalizacja innowacji, jako ostatni etap tego procesu, stanowi jednocześnie pierwszą fazę cyklu życia (nowego) produktu, który to cykl jest przedmiotem zarządzania marketingowego.

W niniejszym artykule przyjęto hipotezę, że skoro istnieją określone „punkty styczności” między tymi dwoma sferami działalności przedsiębiorstwa, to zapewne występują również określone łączniki między nimi. Stąd głównym celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie: *Co jest łącznikiem między innowacją i marketingiem?* Jak mówi znane, dość uproszczone powiedzenie, „innowacja tworzy wartość, a marketing oferuje ją klientowi”. Było ono wskazówką do prowadzenia badań, których wyniki są tutaj zaprezentowane. Podjęto próbę weryfikacji prawdziwości tego popularnego twierdzenia.

Zastosowaną metodą badawczą był *krytyczny przegląd literatury*. Przyjęto następujące założenia do studiów literaturowych:

- z uwagi na to, że interesuje nas tutaj perspektywa menedżera innowacji w przedsiębiorstwie, z jego punktu widzenia prowadzono „przeszukiwanie” literatury,
- poszukiwano publikacji dotyczących powiązań między działalnością innowacyjną a działalnością marketingową, w skrócie: między innowacjami i marketingiem,
- głównym obszarem prowadzonych poszukiwań była ekonomika i zarządzanie innowacjami; uzupełniając co szukano w literaturze marketingowej rozważań na temat wspomnianych powiązań,

- ze względu na niezwykle ubogą literaturę krajową na temat owych powiązań studia dotyczyły przede wszystkim literatury zagranicznej, w zdecydowanej większości niedostępnej w Polsce.

Niniejsza praca ma zatem charakter interdyscyplinarny. W artykule dominują aspekty teoretyczne uzupełnione „ilustracjami” empirycznymi zaczerpniętymi z literatury zagranicznej. Badań empirycznych w tym obszarze autor jeszcze nie przeprowadził.

W opracowaniu będą dominować rozważania z perspektywy innowacji technicznych, które – jak wiadomo – występują w dwóch odmianach: innowacje produktowe (nowe produkty)¹ oraz innowacje procesowe (nowe technologie produkcyjne). Głównym przedmiotem zainteresowania będą te pierwsze. Z kolei marketing można rozumieć trojako, tzn. jako dziedzinę nauki, zestaw działań praktycznych oraz funkcję (jednostkę organizacyjną) przedsiębiorstwa lub instytucji. Tutaj mamy na myśli marketing jako zbiór działań przedsiębiorstwa.

Logika rozumowania, która legła u podstaw przyjętego postępowania badawczego, była następująca: są dwa kluczowe pojęcia w tym opracowaniu, tj. innowacja wartości i marketing wartości. Jak widać, łączy je słowo „wartość”. Dlatego po ich omówieniu należy zająć się ową wartością. Chodzi tu przede wszystkim o wartość dla klienta. Obecnie jest ona coraz częściej tworzona przez organizacje wspólnie z klientami (obecnymi i przyszłymi).

Stąd dla realizacji celu głównego podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze: 1) Jak rozumieć podstawowe pojęcia: innowacja wartości i marketing wartości? 2) Na czym polega kreowanie wartości wspólnie z klientem? oraz niejako na zakończenie całego projektu: 3) Jakie zależności występują między działalnościami innowacyjną i marketingową przedsiębiorstwa. Pytania te wyznaczają kolejność rozważań w niniejszym artykule.

Innowacja wartości

Nie ma, niestety, ugruntowanej teorii innowacji jako takiej. W polskiej literaturze tak uważają np. L. Białoń (2010), R. Ciborowski (2016) i autor niniejszej pracy. Dominuje teoria, a właściwie zręby teorii systemów innowacji (narodowy, regionalny, sektorowy, technologiczny). Teoria ta zakłada, że innowacje w gospodarce powstają jako rezultat relacji (powiązań, zależności, współpracy)

między głównymi aktorami społecznymi jako elementami danego systemu innowacji. Kluczową rolę na owej „scenie innowacji” odgrywa przedsiębiorstwo innowacyjne i jego zachowanie na rynku², co wynika z faktu, że firma jest miejscem, gdzie pojawia się zdecydowana większość innowacji. Jest tu zatem nawiązanie do nowej teorii wzrostu w kwestii roli prac badawczo-rozwojowych (B+R) przedsiębiorstwa. Jest tutaj również odniesienie do Schumpeterowskiej teorii indywidualnego przedsiębiorcy-innowatora, chociaż w założeniach teorii systemów innowacji zarówno MŚP (mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa), jak i DWP (duże i wielkie przedsiębiorstwa) mają swoje role do odegrania.

Innowację często określa się jako „nową jakość”, coś zupełnie nowego. Jednakże coraz częściej traktuje się innowację jako nową wartość. Stąd mówi się o innowacji wartości (Aho, 2006; Białoń, 2010; Christensen, 2010; Dobiegała-Korona, 2008; Hansen, Birkinshaw, 2007; Jasiński, 2014; Kim, Mauborgne, 2005; Prahalad, Kirshnan, 2010).

E. Aho z zespołem (2006, s. 6) określa innowację wartości wręcz jako nowy paradygmat, stwierdzając: Niech B+R i innowacja tworzą wartość. Bezpośrednią zależność między nową technologią a wartością akcentuje również C.M. Christensen (2010, s. 19), dla którego termin „technologia” oznacza „procesy, za pośrednictwem których jakaś organizacja przekształca pracę, kapitał, materiały i informacje w produkty i usługi o większej wartości”.

B. Dobiegała-Korona (2008) traktuje innowację jako źródło wartości zarówno dla klienta, jak i dla przedsiębiorstwa. Autorka pisze szeroko o tworzeniu wartości klienta i firmy poprzez innowacyjne wartości dla klientów, chociaż nie definiuje pojęcia „innowacja wartości”. Można jednak domyślać się, że autorka ma na myśli nową wartość dla klienta.

Z kolei C.K. Prahalad i S. Krishnan (2010) piszą, że proces tworzenia wartości jest napędzany przez zmiany technologiczne oraz zmieniające się oczekiwania konsumentów, zwłaszcza młodych. Zasługą tych autorów jest sformułowanie koncepcji zakładającej jednoczesne, zintegrowane podejście do innowacji i tworzenia wartości.

Również pozostali wymienieni autorzy, wspominając o innowacji wartości, zakładają *expressis verbis* lub w domyśle, że zajmują się wartością dla klientów. Także w niniejszej pracy dominuje punkt widzenia użytkownika innowacji, którym może być konsument (szerzej: gospodarstwo domowe) lub przedsiębiorstwo, instytucja czy inna organizacja. Mowa tutaj o wartości użytkowej. Wartość użytkowa, inaczej: użyteczność rzeczy, to zdolność dóbr do zaspokajania określonych potrzeb ludzkich (społecznych). Stąd innowację wartości można rozumieć jako „efekt zintegrowania użyteczności, ceny i kosztów z pionierstwem rynkowym” (Kim, Mauborgne, 2005, s. 37).

Innowacja wartości dotyczy nie tylko innowacji technicznej, ta druga nie jest wymogiem pierwszej. Natomiast wynaleziona nowa technologia musi być przełożona na nową wartość wystarczająco tania dla potencjalnego odbiorcy. Tworzenie wartości łączy innowacyjność

z tym, co ma wartość dla nabywcy. W procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwo musi ciągle zadawać sobie dwa pytania: (1) „Czy oferujemy nabywcy rzeczywiście nadrzędną wartość?” oraz (2) „Czy poziom naszej ceny jest akceptowalny przez odbiorców na naszym rynku docelowym?” (Krawiec, 2005, s. 186). Jednakże cena ma tu specyficzne znaczenie. Jak stwierdza np. Ph. Kotler (1999), jednym ze sposobów podniesienia wartości „swojego” produktu (w stosunku do konkurentów) jest obniżenie jego ceny. Paradoksalnie, wyższa cena może oznaczać niższą wartość dla klienta.

Wartość użytkowa towaru nie ma bezpośredniego znaczenia dla jego wytwórcy; ma znaczenie jedynie dla nabywców, tj. konsumentów lub producentów innych niż wytwórca tego towaru. W naszym przypadku wynik projektu badawczego jako jego produkt końcowy będzie mieć wartość użytkową o tyle, o ile okaże się przydatny jego potencjalnemu użytkownikowi, czyli przedsiębiorcy.

Dane rozwiązanie techniczne może mieć inną wartość dla jej twórcy (np. placówki badawczej), a inną dla jej użytkownika (np. przedsiębiorstwa). Dla instytucji naukowo-badawczej liczy się przede wszystkim wartość opracowanej technologii, wynikająca głównie z nakładów poniesionych na jej stworzenie oraz z jej poziomu jako osiągnięcia naukowego. To może stanowić, i w przeszłości zwykle stanowiło, podstawę jej wyceny. Natomiast dla potencjalnego nabywcy-przedsiębiorcy taka wartość może nie mieć większego znaczenia. Z jego punktu widzenia ważne jest to, jaką to rozwiązanie ma dla niego wartość użytkową. Jeśli będzie mieć dla niego bardzo wysoką użyteczność (rozumianą jako potencjał rynkowy innowacji), przedsiębiorca będzie skłonny zapłacić nawet bardzo wysoką cenę. Tak więc wartość nowej technologii ukształtuje się na rynku, niezależnie od jej wyceny przez jednostkę naukową, i nie musi mieć związku z poniesionymi nakładami na B+R czy z jej poziomem naukowym. Już P. Drucker (1992, s. 8) dawno stwierdził, że sprawdzianem innowacji nie jest jej nowość, jej naukowa treść ani jej pomysłowość, ale jej powodzenie na rynku.

Nowe rozwiązanie techniczne może być przydatne w istniejącym sektorze rynkowym (dla jego dalszego rozwoju) lub przyczynić się do stworzenia nowego rynku. Traktowane jako swego rodzaju produkt rynkowy może ono być wykorzystane jako (1) narzędzie walki konkurencyjnej – byłaby to tzw. strategia czerwonego oceanu, albo jako (2) sposób stworzenia najpierw niszy rynkowej, a potem wręcz nowego rynku (sektora, branży) – byłaby to z kolei strategia błękitnego oceanu (Kim, Mauborgne, 2005).

Jeśli chodzi o pierwszy przypadek, kontekst rynkowy sprowadza się tutaj m.in. do oceny, jaki jest stan (struktura) danego rynku. Jak wiadomo, może być to stan wolnej konkurencji, oligopolu, monopolu lub konkurencji monopolistycznej. W drugim przypadku zaś nowa technologia może oznaczać „nowe otwarcie” – stworzenie lub zagospodarowanie nowej, wolnej, dziewiczej przestrzeni rynkowej. Granice rynku nie są bowiem z góry ustalone. Notabene, ta druga strategia jest przez wspomnianych autorów rekomendowana.

Jak więc należy oceniać nowe rozwiązanie techniczne jako wartość (użytkową)? W tym celu trzeba odpowiedzieć na następujące pytania (Jasiński, 2019):

1. Jaki reprezentuje ono sobą poziom naukowy (wartość naukową)?
2. Jaką ma wartość jako własność intelektualna?
3. Czy pozwoli stworzyć nową przestrzeń rynkową?
4. Czy stanowi dobrą podstawę do zapewnienia przewagi konkurencyjnej?
5. W jakim stopniu jest podatne na wdrożenie, komercjalizację i dyfuzję?
6. Czy pozwoli osiągnąć tzw. ekonomikę skali?
7. Jakie niesie ze sobą ryzyko rynkowe, czyli ryzyko porażki rynkowej?³

Tej analizie nie można, oczywiście, oderwać od poniesionych nakładów na prace badawczo-rozwojowe, ale to nie one ostatecznie przesądzą dzisiaj o rynkowej wartości danego rozwiązania technicznego.

Łańcuch wartości innowacji

Wartość innowacji kształtuje się w tzw. łańcuchu wartości innowacji. Pojęcie to wprowadzili M.T. Hansen i J. Birkinshaw (2007). Odnosi się ono raczej do dużych i wielkich przedsiębiorstw. Łańcuch ten traktują oni jako zintegrowany przepływ idei/pomysłów na innowację, który składa się z trzech umownych faz i sześciu zadań, przy czym każde z nich jest ogniwem owego łańcucha, a mianowicie:

- 1) kreowanie pomysłów – trzy ogniwa: tworzenie ich w ramach jednostki, współpraca z innymi jednostkami w ramach przedsiębiorstwa oraz współpraca zewnętrzna,
- 2) ich konwersja/transformacja w produkty, procesy czy usługi – dwa ogniwa: badanie i finansowanie nowych idei oraz ich rozwój od pomysłu do pierwszego rezultatu,
- 3) dyfuzja rozwiniętych koncepcji – ogniwo: rozpowszechnianie ich w przedsiębiorstwie i na rynku (zanim dojdzie do pierwszej sprzedaży).

Kluczową kwestią jest identyfikacja najsłabszego ogniw ograniczającego zwiększenie wartości innowacji, nad którą firma pracuje, i usprawnienie jego działania.

Do koncepcji łańcucha wartości innowacji można podejść nieco inaczej, a mianowicie, traktując go jako zbiór ogniw na drodze stopniowego przyrostu wiedzy w trakcie kolejnych faz czy etapów składających się na proces innowacyjny⁴. Przy takim podejściu wartość innowacji tworzy się jako ładunek nowej wiedzy powstającej w trakcie całego procesu. Chodzi tutaj nie tylko o wiedzę powstającą w wyniku prac B+R, ale również o wiedzę klientów i o klientach. Nowa wiedza tworzy nową wartość. Tak więc nowy produkt jako zmaterializowana postać pomysłu, który kiedyś wcześniej powstał, ma dużo większą wartość niż ów pomysł.

W związku z tym należy wziąć pod uwagę interesującą koncepcję łańcucha tworzenia wartości innowacji, którą przedstawiła L. Białoń (2010, s. 49–57) w odniesieniu do innowacji przełomowych/radykalnych. W tym modelu łańcuch obejmuje aż dwanaście ogniw – od badań

marketingowych poprzedzających proces innowacyjny jako taki aż do konsumpcji/użytkowania danej innowacji. Działania w tym łańcuchu mają charakter powtarzalny, choć zakres i czas ich trwania oraz stopień ryzyka realizacji w każdej fazie – i każdej oddzielnie wziętej innowacji – mogą być inne. Stąd rodzaj, zakres i poziom wiedzy zarówno tej potrzebnej do realizacji danego etapu, jak i dodatkowej, uzyskanej w tym etapie, będą inne. Inny będzie także poziom uzyskanych konkretnych efektów i poziom poniesionych kosztów.

W procesie tworzenia wartości innowacji uczestniczą różne podmioty, między którymi występują sprzężenia zwrotne. Mają miejsce także sprzężenia między różnymi pracami/działaniami w ramach łańcucha. Im więcej tych sprzężeń, tym pozyskana nowa wiedza jest szersza i głębsza. Tak więc łańcuch wartości innowacji przesądza o generowaniu nowej wartości wyrażonej w pieniądzu, jak również tworzy sumę nowej wiedzy powstałej w każdym z jego ogniw oraz w trakcie sprzężeń między nimi (Białoń, 2010, s. 54).

Ogólną ideę łańcucha wartości innowacji można w uproszczeniu wyjaśnić tak: potencjalna wartość danej fazy procesu innowacyjnego pojawi się wówczas, gdy jej wynik będzie mógł być wykorzystany dalej. Otóż, na nic zda się potencjalnemu klientowi wynik projektu badawczego, jeżeli nie powstanie nowoczesna konstrukcja nowego produktu, następnie jeśli nie będzie wiadomo, jak go efektywnie wyprodukować, a potem – jak go skutecznie skomercjalizować.

Co więcej, innowacja techniczna, np. nowy robot kuchenny, musi mieć przede wszystkim odpowiednią wartość (użytkową) dla finalnego nabywcy-konsumenta. Jak piszą N. Evers, J. Cunningham i T. Hoholm (2014, s. 194): „Technologia nie wygeneruje przychodu, jeśli nie będzie mieć użyteczności postrzeganej przez klienta”.

Marketing wartości

Podobna, zasadnicza zmiana dokonała się w „filozofii” myślenia marketingowego. W rezultacie obecnie, mówiąc w skrócie, marketing oferuje na rynku nie tyle konkretne produkty (dobra fizyczne, usługi, informacje itd.), lecz określoną wartość dla klienta. Zmiana ta dokonała się w końcu XX wieku głównie za sprawą Ph. Kotlera (1999), który w pierwszym rozdziale książki *Kotler o marketingu* oświadcza: „Nagrodę zgarną te firmy, które znajdą nowe sposoby tworzenia, komunikowania i przekazywania wartości wybranym wcześniej rynkom docelowym” (s. 29). Innymi słowy, chodzi o to, żeby przedsiębiorstwa znalazły metody, dzięki którym klient otrzymuje ofertę o możliwie największej wartości. Zauważyć trzeba przy tym, iż w cytowanym „oświadczeniu” Ph. Kotler niejako nawołuje do integracji działalności innowacyjnej związanej z tworzeniem nowej oferty firmy z działalnością marketingową odpowiedzialną za komunikowanie i dostarczanie tej oferty.

Zdaniem tegoż autora, przygotowanie propozycji wartości produktu powinno odbywać się w kontekście jego pozycjonowania na rynku. Propozycja wartości całkowicie obejmuje zestaw cech produktu i korzyści z dysponowania nim (Kotler, 1999, s. 91). Nie bez znaczenia, jak już



wspomniano, jest tutaj poziom ceny, bowiem nabywca – oceniając wartość oferty – bierze pod uwagę szacunkowy, całkowity koszt nabycia, użytkowania, przechowywania i pozbycia się produktu. Niezwykle lapidarnie ujęli to autorzy pracy *Strategic marketing*: „Wartość jest definiowana jako to, co konsumenci dostają w relacji do tego, co dają” (Mooradian i in., 2012, s. 269). Dlatego, ich zdaniem, wartość dla klienta ma charakter relatywny: odnosi on korzyści do kosztów.

Po opracowaniu propozycji wartości całkowitej należy, zdaniem Ph. Kotlera (1999, s. 93), przystąpić od razu do „budowania tożsamości silnej marki, która zaprezentuje obraz wartości, jakiej może po produkcie oczekiwać nabywca”. Jest to swego rodzaju ukoronowanie procesu kreowania nowej wartości. Następnie blisko połowę tekstu swojej książki autor poświęca kwestiom opracowywania, komunikowania i dostarczania wartości klientowi. Autor ten rozwija problematykę marketingu wartości jeszcze w pracy zbiorowej (Kotler i in., 2016).

Blisko dziesięć lat później pojawiło się znaczące dzieło P. Doyle’a (2008) pt. *Marketing wartości* (ang. *Value-based marketing*). Jest to odmienna od Ph. Kotlera koncepcja marketingu. Jej autorowi chodzi bowiem o marketing przedsiębiorstwa adresowany do jego interesariuszy, w tym o problematykę oferowanej im wartości. Są oni bowiem zainteresowani jak największą wartością „swojej” firmy. Wśród jej interesariuszy są – oczywiście – jej klienci, zwłaszcza ci strategiczni, lojalni. Im też P. Doyle poświęca trochę miejsca. Dla tegoż autora klienci przedsiębiorstwa to nie tylko nabywcy „naszych” produktów czy usług, ale również ważni interesariusze. Jak pisze, „bez wartości dla klientów nie ma wartości dla udziałowców” (Doyle, 2008, s. 28).

Klienci powinni przede wszystkim postrzegać oferowane produkty i usługi jako nośniki ponadprzeciętnych wartości. Marketingowe podejście do tworzenia wartości dla klientów jest oparte na trzech zasadach (Doyle, 2008). Po pierwsze, na przekonaniu, że dokonując wyboru dostawcy danego dobra lub usługi, klient de facto wybiera firmę, która w jego odczuciu oferuje najwyższą wartość. Po drugie, na wierze w to, iż klienta nie motywuje produkt jako taki, lecz możliwość zaspokojenia za jego pomocą swoich potrzeb. Trzecią zasadą jest przeświadczenie, że z punktu widzenia przedsiębiorstwa bardziej korzystne niż jednorazowa obsługa klientów jest budowanie z nimi relacji (Doyle, 2008, s. 85). Ponadto proces budowania markowego produktu przedstawiony jest jako narastanie przylegających do siebie warstw korzyści. Tak więc bez wsparcia marketingowego innowacja *per se* nie jest w stanie zaoferować propozycji wartości całkowitej, używając słów Ph. Kotlera.

Powyższe rozważania dowodzą, że **wartość** jest tym, co **łączy** innowacje techniczne z nowoczesnym marketingiem. Działania marketingowe podnoszą wartość innowacji będącej na wyjściu z procesu innowacyjnego.

Zauważyć jeszcze należy, iż ciągle zmieniające się otoczenie przedsiębiorstwa określa, jakie dobra i usługi będą atrakcyjne dla klientów oraz jakie technologie będą dostępne do ich wytwarzania bądź opracowania (Doyle,

2008, s. 11). Można zatem powiedzieć, że w kontekście działalności innowacyjnej, otoczenie marketingowe przedsiębiorstwa pełni podwójną rolę: (1) inspiruje firmy do pracy nad innowacjami produktowymi⁵ oraz (2) informuje przedsiębiorstwa o pojawiających się nowych rozwiązaniach naukowo-technicznych, które mogą posłużyć do wdrożenia innowacji procesowych.

Relacje między innowacjami i marketingiem kształtują się również odmiennie w zależności od tego, dla kogo ma być dana innowacja. Jeśli innowacja (produktowa) ma być przeznaczona dla konsumentów, pojawi się na rynkach konsumpcyjnych. Natomiast nowe maszyny, urządzenia, surowce, materiały i technologie produkcyjne, przeznaczone dla przedsiębiorstw, instytucji i innych organizacji jako klientów zbiorowych, pojawiają się na rynkach instytucjonalnych (tzw. B2B). Rynek instytucjonalny funkcjonuje nieco inaczej niż konsumpcyjny (Haas, 1995; Hutt, Speh, 1997; Dwyer, Tanner, 2006; Gołębiowski, 2003; Wojciechowski, 2003). Dalej jednak zajęto się głównie innowacjami dla konsumentów-klientów indywidualnych.

Należy oczywiście pamiętać, że współczesny konsument jest inny niż ten z końca XX wieku. Obecni konsumenci to często tzw. pokolenie Y, millenials, nastawieni na zdrową żywność, proekologiczni itp. Można powiedzieć, iż oczekują oni zazwyczaj innej wartości niż konsumenci XX-wieczni.

Współkreowanie wartości

Za tworzenie wartości odpowiada zarówno działalność innowacyjna, jak i marketingowa przedsiębiorstwa. Skoro tak, to powinny one zazębiać się ze sobą po to, żeby razem kreować nową wartość oferowaną potem nabywcom. Co więcej, obecnie przyjmuje się powszechnie założenie o konieczności tworzenia wartości wspólnie z klientem, a właściwie – z przyszłym użytkownikiem danej innowacji.

Idea współpracy przedsiębiorstwa z użytkownikami przyszłych innowacji ma już dość długą historię. Poniżej przedstawię więc jej ewolucję, „idąc” po kluczowych publikacjach w tym zakresie:

- E. Von Hippel (1986) formułuje paradygmat aktywnego klienta (*consumer-active paradigm*), namawiając przedsiębiorstwa do identyfikacji i współpracy z tzw. użytkownikami wyprzedzania (*lead users*). Autor rozwija ten paradygmat w kolejnych publikacjach, których ukoronowaniem była praca *Democratizing innovation* (Hippel, 2005).
- R. McKenna (1991) kładzie podwaliny pod marketing relacji, który polega na tym, że przedsiębiorca musi integrować zarówno procesy wewnętrzne – poprzez symbiozę możliwości technicznych z potrzebami rynku – jak i zewnętrzne, przyciągając klienta do firmy, czyniąc go aktywnym uczestnikiem procesów rozwoju i adaptacji. W marketingu relacji zakłada się tworzenie nowej wartości wraz z klientem, a nie dla klienta, co ma prowadzić do zbudowania trwałych więzi ze stałymi, lojalnymi klientami.
- W pracy pod redakcją B.-A. Lundvalla (1992) kilku autorów w rozdziałach 3, 11 i 12 porusza kwestie

relacji między użytkownikiem a producentem (*user-producer relationships* – UPR) w kontekście innowacji produktowych. Na przykład B.-A. Lundvall (1992, s. 54 i 57) stwierdza, iż relacje na linii: użytkownik-producent są warunkami wstępnymi (*prerequisites*) dla innowacji produktowych, a użytkownicy i producenci stopniowo wypracowują wspólny „kod komunikacji” dla skutecznej wymiany informacji podczas działalności innowacyjnej.

- S. Vargo i R.F. Lusch (2004) piszą, że marketing bazujący na wartości odbywa się poprzez współtworzenie innowacji wartości razem z klientami i partnerami strategicznymi. W tym samym roku C.K. Prahalad i V. Ramaswamy (2004) stwierdzają, że świadomi, uprawnieni i aktywni w sieci konsumenci w coraz większym stopniu współtworzą wartość z przedsiębiorstwem.
- FORA (2005) przedstawia model innowacji wiedzionej przez użytkownika (*user-driven innovation* – UDI) jako systematyczny proces wykorzystywania wiedzy potencjalnych użytkowników dla opracowania koncepcji nowych produktów. Zgodnie z tym modelem, proces innowacyjny składa się z pięciu następujących etapów: (1) rozpoznanie potrzeb i oczekiwań przyszłych użytkowników innowacji, (2) kreowanie nowych pomysłów i projektowanie rozwiązań, (3) oszacowanie i analiza potencjału technicznego i możliwości wytwórczych, (4) ocena chłonności rynku oraz (5) wdrażanie, rozumiane jako wprowadzenie nowego produktu na rynek. W ten sposób użytkownik, intensywnie angażowany zwłaszcza w dwóch pierwszych etapach, staje się faktycznym współtwórcą tworzonej wartości. Koncepcja UDI nawiązuje do modelu innowacji otwartej, który zakłada korzystanie przez firmę z wiedzy zewnętrznej i zarazem dzielenia się wiedzą wewnętrzną z otoczeniem (Chesbrough, 2003).
- T. Brown (2008) prezentuje model *design thinking*, co można przetłumaczyć jako: myślenie projektowe/wzornicze. Jest to podejście, które bazuje na szczególnej wrażliwości projektanta nowości i metod jego pracy. Jest to proces zorientowany na człowieka i opiera się na obserwacji, współpracy, szybkiej nauce, wizualizacji pomysłów i szybkim prototypowaniu, przy jednoczesnym wykorzystaniu rezultatów analizy biznesowej. Zgodnie z tym modelem, istnieją trzy podstawowe siły „napędzające” model biznesu: (a) głębokie zrozumienie przyszłego użytkownika, (b) wizualizacja koncepcji nowego produktu oraz (c) strategiczne wzornictwo biznesowe (przemysłowe). Ta z kolei koncepcja dużo czerpie z modelu innowacji prowadzonej przez użytkownika; niektórzy wręcz traktują myślenie projektowe jako odmianę UDI (Szopik-Depczyńska, 2018).

Przykładem przedsiębiorstwa stosującego w praktyce ideę innowacji prowadzonej przez użytkownika jest firma Telecom Innovation Laboratories (T-Labs) utworzona w ramach grupy Deutsche Telekom (DT) w 2004 roku. Wykorzystanie koncepcji UDI w T-Labs polega na

analizowaniu życzeń klientów DT, które nie zostały jeszcze przez nich wyartykułowane, a następnie opracowywanie w dziale B+R nowych produktów i innych rozwiązań wspólnie z nimi. Według T-Labs, wiele tradycyjnych narzędzi badania rynku, takich jak zogniskowane wywiady grupowe („fokusy”) i klasyczne badania kwestionariuszowe nie nadają się do prognozowania rynkowych możliwości innowacyjnych produktów, ponieważ niedokładnie odzwierciedlają realność świata użytkownika. Interdyscyplinarny zespół T-Labs planuje i stosuje takie narzędzia badawcze, jak badania terenowe w etnografii, obserwacja użytkowników i inne sposoby oceny informacji płynących od użytkowników. Badania te prowadzi specjalny zespół ds. UDI, który służy jako swego rodzaju interfejs między różnymi interesami klientów Deutsche Telekom⁶.

Z kolei dobrym przykładem myślenia wzorniczego był przenośny odtwarzacz multimedialny iPod firmy Apple, który wszedł na rynek w 2002 roku – kilka lat wcześniej, zanim model *design thinking* został publicznie zaprezentowany. Pracownicy Apple’a wykorzystali zakumulowaną w przedsiębiorstwie wiedzę; nowe badania naukowe okazały się niepotrzebne; wykorzystali znane im technologie; dobrze wczuli się w rolę klientów; przyjęli ich punkt widzenia i założyli, że ludzie oczekują stosunkowo prostego w obsłudze, eleganckiego pod względem formy oraz estetycznego odtwarzacza muzyki. Taki właśnie projekt, umiejętnie integrujący formę i funkcje/możliwości produktu oraz współpracę z aplikacją iTunes, okazał się głównym źródłem jego sukcesu rynkowego⁷.

Z rozważań dotyczących koncepcji UDI i *design thinking* wynikają przynajmniej dwa wnioski, a właściwie wskazówki: (1) potencjalni użytkownicy powinni być zaangażowani w prace nad nowym produktem w zasadzie we wszystkich, kolejnych fazach procesu innowacyjnego oraz (2) w kreowaniu nowej wartości dla klientów – którą ma nieść w sobie innowacja produktowa – naukowcy, projektanci i technolodzy, uczestniczący w tym procesie, muszą blisko współpracować ze specjalistami od badań marketingowych. Należy jednak dokonać następującego uzupełnienia. Otóż, bazując na wspomnianym zaleceniu Ph. Kotlera (1999), można sformułować jeszcze jedną wskazówkę mówiącą, że (3) przyszli użytkownicy powinni uczestniczyć również w tworzeniu marki/logo nowego produktu, ale to jest już zadanie dla marketingowców. Notabene tak było, np. gdy Polski Koncern Naftowy poszukiwał dla siebie nazwy marki i wzoru logo.

Na rosnącą rolę klientów jako współtwórców innowacji zwracają uwagę m.in. E. Prandelli i G. Verona (2008). Ich artykuł stanowi przegląd nowych sposobów przechwytywania i absorpcji wiedzy klientów i wiedzy o klientach, zwłaszcza *lead users*. Jest to możliwe dzięki niezwykle szybkiemu ostatnio rozwojowi technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK).

TIK (ang. ICT) umożliwiają stosowanie nowych form współtworzenia wartości z klientami. W szczególności Internet ułatwia stały dialog z klientami i pozwala lepiej i szybciej wykorzystać ich wiedzę. Poprzez tworzenie wirtualnych społeczności klientów Internet umożliwia firmom wykorzystanie społecznego wymiaru ich wiedzy,



posiadanej przez grupy klientów tworzących wspólnotę interesów. Chodzi tu o różne narzędzia absorpcji wiedzy klientów i o klientach z wykorzystaniem strony internetowej przedsiębiorstwa. Dzięki takim narzędziom organizacja może stworzyć np. wielokanałową platformę wsparcia działalności innowacyjnej (Prandelli, Verona, 2008).

Utrzymywanie stałego, wirtualnego dialogu z klientami, zresztą po niskich kosztach, prowadzi do kształtowania się wspólnego marketingu, który przejawia się w dwojaki sposób (Prandelli, Verona, 2008): (a) jako upoważnienie klientów: strona internetowa firmy upoważnia ich do postępowania „w poprzek” działań marketingowych oraz (b) jako angażowanie klientów: poprzez stronę internetową możliwe staje się ich bezpośrednio zaangażowanie (się) w proces rozwoju nowego produktu ad hoc poprzez wirtualne interfejsy.

Autorom tym chodzi o wspólne z klientami badania i działania dotyczące kreowania propozycji wartości poprzez wspólne generowanie, selekcjonowanie, projektowanie, rozwijanie i testowanie nowego produktu. Nazywają ten proces wspólną (*collaborative*) **innowacją** i traktują jako szczególną formę szerszego pojmowania innowacji otwartej (Prandelli, Verona, s. 371–372).

Tak rozumiana orientacja na klientów – jako jedna z orientacji marketingowych – powoduje zatem ukształtowanie się marketingu wspólnego (z nimi) oraz powstania innowacji wspólnej (z nimi). Okazuje się, że **klient/** użytkownik jest drugim **łącznikiem** między tymi obiema sferami działalności przedsiębiorstwa. Pojawia się więc kwestia zapewnienia ścisłej współpracy menedżerów innowacji z menedżerami marketingu. Zajmując się tą kwestią, musimy pamiętać, że na „zawartość” procesu innowacyjnego składają się trzy podstawowe, umowne komponenty (nie fazy): B+R, wdrożenie i komercjalizacja.

Współpraca i wzajemne zależności między sferami działania przedsiębiorstwa

W literaturze formułowane są liczne zastrzeżenia w odniesieniu do współpracy między pionem B+R a pionem marketingowym w przedsiębiorstwach. Kiedy R. Jones i K. Tollin (2008) piszą o zdolnościach marketingowych, mają na myśli możliwości, które wnosi marketing do procesów innowacyjnych. Wśród nich chodzi m.in. o umiejętności łączenia (integrowania) myślenia w kategoriach *outside-in* oraz *inside-out*. Podkreślają, że zasadniczą przeszkodą dla integracji B+R z marketingiem jest mentalność menedżerów. Z jednej strony, wielu menedżerów cechuje krótkowzroczność (myopia) marketingowa i nieco lekceważące podejście do nowości rynkowych, a z drugiej – menedżerowie odpowiedzialni za B+R i innowacje wąsko definiują rolę marketingu w stosunku do innowacji, sprowadzając ją do zadania ich „sprzedaży” zamiast „prowadzenia” (Jones, Tollin, 2008, s. 141). Stąd cytowani autorzy stwierdzają, że centralna idea marketingowego sposobu myślenia o innowacjach produktowych zakłada lub raczej niesie ze sobą wspólną platformę wartości tworzoną w trakcie procesu innowacyjnego.

Z kolei D. Ford i M. Saren (2001, s. 160) niemalże „jednym tchem” piszą o trzech sferach/obszarach technologii, które powinny być ze sobą zintegrowane/skoordynowane, a mianowicie: (1) technologie (innowacje) produktowe, (2) technologie (innowacje) procesowe oraz (3) technologie marketingowe, mając na myśli technologie informacyjno-komunikacyjne wykorzystywane w działalności marketingowej. Stwierdzają oni, iż w wielu przedsiębiorstwach marketing i B+R to dwa różne światy i dlatego trzeba usprawnić „komunikacyjne ogniwa” między nimi. Stąd zadaniem marketingu jest tutaj poznać, opisać i zakomunikować potrzeby obecnych i przyszłych użytkowników personelowi badawczo-rozwojowemu firmy.

W polskiej literaturze problem zależności między B+R a marketingiem podejmują głównie L. Białoń (2012), A.H. Jasiński (2019), A. Pomykański (2001) i K. Szopik-Depczyńska (2018). W szczególności ta ostatnia autorka zajmuje się szerzej tym zagadnieniem w kontekście modelu UDI i stwierdza, że orientacja marketingowa wymaga ścisłego powiązania działalności badawczo-rozwojowej z badaniami marketingowymi.

Reasumując, innowacja i marketing oddziałują wzajemnie na siebie – tworzą się określone zależności między nimi. Marketing (rozumiany szeroko jako badania i działania marketingowe) wspiera działalność innowacyjną poprzez to, że:

- współuczestniczy w tworzeniu nowego produktu: poprzez badania marketingowe dostarcza informacji niezbędnych dla generowania i selekcji pomysłów oraz rozpoczęcia i realizacji prac B+R. W przypadku zastosowania modelu UDI marketing towarzyszy wszystkim fazom procesu innowacyjnego,
- umożliwia pojawienie się innowacji produktowej na rynku w ramach ostatniej fazy procesu,
- weryfikuje wyniki procesu innowacji podczas komercjalizacji: informacje dostarczane przez pion/dział marketingowy pomagają dokonać oceny tego procesu i podpowiadają ewentualne korekty nowego produktu.

Rola badań i działań marketingowych w odniesieniu do innowacji powinna zależeć od przyjętej strategii innowacyjnej przedsiębiorstwa. Zresztą obie strategie (ta i marketingowa) powinny być ze sobą skorelowane.

Z kolei innowacje techniczne oddziałują na działalność marketingową dwojako:

- a) w przypadku innowacji produktowej: radykalna nowość będzie z pewnością wymagać zwiększonego wysiłku marketingowego i nowatorskich działań na rynku, np. nowej organizacji dystrybucji. Zmiany takie noszą nazwę innowacji marketingowych,
- b) w przypadku innowacji procesowej: nowa technologia produkcji dóbr czy usług, wynaleziona lub sprowadzona do firmy, może ułatwiać badania rynkowe oraz prowadzenie marketingu np. w Internecie.

W tym drugim przypadku chodzi w szczególności o technologie informacyjno-komunikacyjne. Dzięki nim możliwy jest np. tzw. marketing w czasie rzeczywistym (Krawiec, 2005) czy marketing na „równoległym” rynku wirtualnym, czyli w cyberprzestrzeni (Szpringer, 2012). Innowacja produktowa w wersji elektronicznej (cyfrowy zapis

produktu), pozwalając na wizualizację wyrobu w przestrzeni wirtualnej, ułatwia nie tylko jego testowanie przez przyszłych użytkowników, ale również wspiera działania marketingowe, np. jego promocję (Łobejko i in., 2019). Tak więc innowacja techniczna może zarówno wspomagać, jak i utrudniać działalność marketingową.

Na koniec należy, zdaniem autora, ustosunkować się do pojęcia przedsiębiorczego marketingu (*entrepreneurial marketing* – EM), które można spotkać w niektórych publikacjach zagranicznych (Hamali i in., 2016; Ionita, 2012; Mort i in., 2012). D. Ionita (2012, s. 132) definiuje go jako „zestaw procesów tworzenia, komunikowania i dostarczania wartości, kierowanych przez skuteczną logikę i używanych w wysoce niepewnym otoczeniu biznesowym”. Z kolei G.S. Mort z zespołem (2012, s. 543) pisze, że przedsiębiorczy marketing „jest charakteryzowany przez zestaw strategii tworzenia okazji, innowacyjne produkty oparte na ‘zażyłości’ konsumentów, adaptacyjne umocnienie zasobów oraz ‘zasadność’ dla pojawiającej się firmy i jej produktów”.

Pomijając niepełną jasność tych sformułowań (lub ich tłumaczenia), można odnieść wrażenie, że chodzi tutaj o marketing przedsiębiorcy, zwłaszcza małego, lub startupu. Notabene, marketing powinien być z natury przedsiębiorczy, tzn. posiadać cechy przypisywane przedsiębiorczości. Pojęcie EM wydaje się więc dyskusyjne.

Niemniej warto zwrócić uwagę, że S. Hamali z zespołem (2016, s. 111), w oparciu o badania wśród 200 losowo dobranych małych firm odzieżowych w Indonezji i wykorzystując metodę modelowania równań strukturalnych (SEM), stwierdził, iż przedsiębiorczy marketing jest pozytywnie skorelowany z innowacjami, a właściwie z nowościami odzieżowymi.

Podsumowanie

Okazuje się, że występują dwa podstawowe „zwrniki”, które łączą innowację z marketingiem, tj. (1) nowa wartość, która powstaje w trakcie procesu innowacyjnego, a następnie jest oferowana na rynku dzięki działaniom marketingowym, oraz (2) potencjalny klient-użytkownik nowości, który jest angażowany najpierw w procesie innowacyjnym, a potem podczas działań marketingowych wprowadzających innowację produktową na rynek.

Innowacja i marketing oddziałują wzajemnie na siebie, tzn. działalność innowacyjna może wspierać, ale zarazem utrudniać działalność marketingową, natomiast marketing – poprzez badania i działania marketingowe – wspomaga proces innowacyjny. Rola marketingu w stosunku do tego procesu zależy od tego, czy mamy do czynienia z innowacją produktową lub procesową, radykalną czy przyrostową, przeznaczoną dla konsumentów czy producentów.

Współpraca na linii: innowacja-klient-marketing w procesie kreowania wartości odbywa się, a właściwie powinna odbywać się na wielu płaszczyznach. Chodzi tutaj o: (a) wspólne tworzenie wartości w trakcie działalności innowacyjnej i marketingowej, (b) wspólne z klientami innowacje oraz (c) wspólne z klientami badania i działania marketingowe.

Przeprowadzona analiza zależności między obu sferami działania firmy wskazuje jednak, iż więcej je łączy niż dzieli. Dlatego w przedsiębiorstwie powinny obowiązywać określone zasady współpracy między nimi podczas tworzenia wartości dla klienta, oczywiście przy założeniu, że w tym przypadku obie sfery działalności są równie ważne.

Można wręcz doszukać się argumentów na rzecz konceptualizacji marketingu innowacji technicznych (nowych technologii)⁸. To wymagać będzie przede wszystkim odpowiedzi na pytanie: Czy istnieje coś takiego jak rynek innowacji lub technologii? Na pytanie to autor niniejszej pracy próbował odpowiedzieć w artykule z 2018 roku.

prof. dr hab. Andrzej H. Jasiński
Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0001-7433-8803
e-mail: ahj@onet.pl

Przypisy

- 1) Dalej obu tych pojęć będziemy używać zamiennie, chociaż, oczywiście, nie każdy nowy produkt zasługuje na miano innowacji. Powszechnie przyjęto, że innowacja jest to nowość przynajmniej na skalę danego kraju (ryнку krajowego).
- 2) Autor niniejszej pracy rozwija teorię przedsiębiorstwa innowacyjnego na rynku od blisko 30 lat (zob. Jasiński, 1992).
- 3) Spośród trzech rodzajów ryzyka innowacji (techniczne, ekonomiczne, rynkowe), najważniejsze – naszym zdaniem – jest to ostatnie.
- 4) Innowacja jest rezultatem procesu/projektu innowacyjnego, który zaczyna się od gromadzenia pomysłów na innowację, a kończy się jej komercjalizacją na rynku.
- 5) Następnie są one weryfikowane, jak pojawią się na rynku.
- 6) Opracowano na podstawie: Szopik-Depczyńska (2018) oraz www.wikipedia.pl.
- 7) Opracowano na podstawie: M. Isaacson (2011) oraz T.E. Mooradian i in. (2012).
- 8) D. Ford i M. Saren (2001), B. Sandberg (2008) i D. Trzmielak (2013) używają określenia: marketing nowych technologii.

Bibliografia

- [1] Aho E. (ed.), (2006), *Creating an Innovative Europe*, European Commission, Brussels.
- [2] Białoń L. (2010), *Marketingowe wsparcie procesów innowacyjnych*, [w:] L. Białoń (red.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa.
- [3] Białoń L. (2012), *Marketing w działalności innowacyjnej*, [w:] A.H. Jasiński, R. Ciborowski (red.), *Ekonomika i zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, s. 116–121.
- [4] Brown T. (2008), *Design Thinking*, Harvard Business Review, June, pp. 84–96.
- [5] Chesbrough H. (2003), *Open Innovation*, Harvard Business School Press, Boston.
- [6] Christensen C.M. (2010), *Przełomowe innowacje*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

- [7] Ciborowski R. (2016), *Międzynarodowy transfer technologii a innowacyjność krajów Europy Środkowo-Wschodniej*, PWE, Białystok.
- [8] Dobiegała-Korona B. (2008), *Zarządzanie innowacją jako wartością dla klienta*, [w:] A. Herman, K. Poznańska (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [9] Doyle P. (2008), *Marketing wartości*, Wyd. Felberg i John Wiley, Chichester.
- [10] Drucker P. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.
- [11] Dwyer R.F., Tanner J.F. (2006), *Business Marketing*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- [12] Evers N., Canningham J., Hoholm T. (2014), *TecSology Entrepreneurship: Bringing Innovation to the Marketplace*, Pelgrave, Basingstoke.
- [13] FORA (2005), *User-driven Innovation: Results and Recommendations*, Copenhagen.
- [14] Ford D., Saren M. (2001), *Managing and Marketing TecSology*, Thompson Learning, London.
- [15] Gołębiowski T. (red.), (2003), *Marketing na rynku instytucjonalnym*, PWE, Warszawa.
- [16] Haas R.W. (1995), *Business Marketing*, South-Western College Publishing, Cincinnati.
- [17] Hamali S., Suryana Y., Effendi N., Azis Y. (2016), *Influence of Entrepreneurial Marketing toward innovation and its impact on business performance*, „International Journal of Economics, Commerce and Management”, Vol. IV, No. 8, pp. 101–114.
- [18] Hansen M.T., Birkinshaw J. (2007), *The Innovation Value Chain*, „Harvard Business Review”, July, pp. 2–15.
- [19] Hutt M.D., Speh T.W. (1997), *Zarządzanie marketingiem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [20] Ionita D. (2012), *Entrepreneurial Marketing: A New Approach for Challenging Times*, „Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society”, Vol. 7, No. 1.
- [21] Isaacson W. (2011), *Steve Jobs*, Insignis, Kraków.
- [22] Jasiński A.H. (1992), *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa.
- [23] Jasiński A.H. (2014), *Innowacyjność gospodarki w Polsce: Modele, bariery, instrumenty wsparcia*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa.
- [24] Jasiński A.H. (2018), *Systemy innowacji a rynek innowacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 1, s. 109–118.
- [25] Jasiński A.H. (2019), *Proces innowacyjny w aspekcie zarządzania*, [w:] A. H. Jasiński, P. Głodek, M. Jurczyk-Bunkowska, *Organizacja i zarządzanie procesami innowacyjnymi*, PWE, Warszawa, s. 27–46.
- [26] Jones R., Tollin K. (2008), *Marketing's Role for Firms' Renewal and Innovation Capacity*, [w:] K. Tollin, A. Caru (eds.), *Strategic Market Creation*, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 124–157.
- [27] Kim Ch., Mauborgne R. (2005), *Strategia błękitnego oceanu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- [28] Kotler Ph. (1999), *Kotler o marketingu*, PSB, Kraków.
- [29] Kotler Ph., Hermawan K., Setiawan I. (2016), *Marketing 3.0*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- [30] Krawiec F. (2005), *Marketing w firmie przyszłości*, Difin, Warszawa.
- [31] Łobejko S., Plinta D., Sosnowska A. (2019), *Strategie i modelowanie rozwoju produktów innowacyjnych*, PWE, Warszawa.
- [32] Lundvall B.-A. (ed.), (1992), *National Systems of Innovation*, Anthem Press, London.
- [33] McKenna R. (1991), *Relationship Marketing*, Addison-Wesley, Reding.
- [34] Mooradian T.A., Matzler K., Ring L. (2012), *Strategic Marketing*, Pearson Education, New Jersey.
- [35] Mort G.S., Weerawardena J., Liesch P. (2012), *Advancing Entrepreneurial Marketing: Evidence from Born Global Firms*, „European Journal of Marketing”, Vol. 46, No. 3/4, pp. 542–561.
- [36] Pomykałski A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Łódź.
- [37] Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004), *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Publishing, Boston.
- [38] Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2010), *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [39] Prandelli E., Verona G. (2008), *Co-developing New Products with Customers*, [in:] K. Tollin, A. Caru (eds.), *Strategic Market Creation*, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 362–388.
- [40] Sandberg B. (2008), *Managing and Marketing Radical Innovations*, Routledge, London.
- [41] Szopik-Depczyńska K. (2018), *Koncepcja innowacji kreowanej przez użytkownika w działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- [42] Szpringer W. (2012), *Innowacyjne modele e-biznesu*, Difin, Warszawa.
- [43] Trzmielak D. (2013), *Komercjalizacja wiedzy i technologii – determinanty i strategie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [44] Vargo S., Lusch R.F. (2004), *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, „Journal of Marketing”, Vol. 68, No. 1, pp. 1–17.
- [45] Von Hippel E. (1986), *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, „Management Science”, Vol. 32, No. 7, pp. 791–805.
- [46] Von Hippel E. (2005), *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge.
- [47] Wojciechowski T. (2003), *Marketing na rynku środków produkcji*, PWE, Warszawa.

Links between Innovation and Marketing: The Identification, Essence and Application

Summary

The article is a continuation of the considerations in the previous article: *Where innovation meets marketing: Theoretical aspects*, published in „Przegląd Organizacji”, No 8/2020. The main aim of this paper is to answer the question: What is the link between innovation and marketing? We have assumed that value is this link. However, it has turned out that there is another link, i.e., client. The following issues are here considered one by one: value innovation, innovation value chain, value marketing, value co-creation with clients and, finally, co-operation and mutual interdependences between innovation activities and marketing activities.

Keywords

value, innovation, marketing

ROLA PRZYWÓDZTWA TRANSFORMACYJNEGO I TRANSAKCYJNEGO W KSZTAŁTOWANIU EFEKTYWNOŚCI URZĘDÓW GMINY

DOI: 10.33141/po.2020.11.02

Przegląd Organizacji, Nr 11(970), 2020, s. 11-17

www.przegladororganizacji.pl

Izabela Marzec

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Od lat 90. XX wieku wraz ze zmianami zachodzącymi w sektorze publicznym i rozwojem nowych koncepcji zarządzania publicznego poprawa efektywności funkcjonowania stała się jednym z kluczowych celów administracji publicznej w wielu krajach (Lin, Tan, 2014, s. 97). Jej efektywność stanowi bowiem ważny czynnik oddziałujący na rozwój społeczno-gospodarczy kraju (Frączkiewicz-Wronka, 2010, s. 41–60). Dynamiczne otoczenie i wysokie oczekiwania społeczne co do efektywności działania jednostek administracji samorządowej stanowią dzisiaj poważne wyzwanie dla ich kadry zarządzającej. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na oddziaływanie przywództwa na efektywność funkcjonowania administracji samorządowej. Nieadekwatne przywództwo może prowadzić do narastania sytuacji problemowych, negatywnie oddziałując na realizację celów i zadań jednostek administracji samorządowej (Kellis, Ran, 2013, s. 132). Nowe koncepcje zarządzania publicznego eksponują znaczenie przywództwa jako istotnego czynnika wpływającego na efektywność funkcjonowania administracji publicznej. Ich zwolennicy sugerują nawet, że od dostosowanego do kontekstu sytuacyjnego typu przywództwa w dużej mierze zależy skuteczność działania administracji publicznej (Denhardt, Denhardt, 2000, s. 554). W związku z tym podejmowane są liczne próby adaptowania teorii przywództwa, które rozwinęły się na gruncie zarządzania w organizacjach prywatnych do potrzeb zarządzania publicznego. Wysiłki te mają tym większe znaczenie, że specyfika i cele administracji publicznej sprawiają, że jej efektywność stanowi kombinację wyników społecznych i finansowych. Konieczność dalszych przemian w administracji samorządowej powoduje, że w ostatniej dekadzie szczególne zainteresowanie badaczy budzi koncepcja przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego oraz wpływu, jaki przywódcy wywierają na sposób definiowania celów organizacji, ich realizację i efektywność funkcjonowania organizacji (Pasha i in., 2017, s. 723). Pomimo jednak faktu, że niewątpliwie przywództwo pełni ważną rolę w kształtowaniu efektywności organizacji, nadal stosunkowo rzadko jest przedmiotem badań empirycznych prowadzonych w polskiej administracji samorządowej. Ważnym zadaniem dla teoretyków i praktyków zarządzania publicznego staje się zatem określenie relacji między przywództwem a efektywnością funkcjonowania jednostek administracji samorządowej.

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie: jakie związki występują pomiędzy przywództwem transformacyjnym i transakcyjnym a efektywnością funkcjonowania jednostek administracji samorządowej? Cel ten zostanie zrealizowany poprzez przedstawienie wyników studiów literatury i badań ankietowych zrealizowanych w urzędach gminy Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii (GZM).

Przywództwo transakcyjne i transformacyjne: zarys zakresu pojęciowego

Przywództwo jest złożonym fenomenem od dawna fascynującym badaczy z różnych dziedzin. Istnieje wiele różnorodnych teorii i koncepcji przywództwa, lecz ich wspólną cechą jest uwypuklenie znaczenia wpływu wywieranego przez przywódcę na członków organizacji i jej funkcjonowanie. Jedną z nich jest koncepcja przywództwa transakcyjnego i transformacyjnego. Według M.J. Burnsa (1978, s. 169–369) – prekursora teorii przywództwa transformacyjnego, można wyróżnić dwa typy przywódców, tj. transakcyjnych i transformacyjnych. Teoria ta, chociaż powstała na gruncie politologii, również w zarządzaniu zyskała dużą popularność. Rozwinięta została przez B. Bassa (1985), który twierdził, że w organizacji można wyróżnić liderów przejawiających zachowania transakcyjne, transformacyjne i leseferyczne.

Przywództwo transakcyjne opiera się na relacji wymiany zachodzącej pomiędzy przywódcą a członkami grupy – w zamian za realizację oczekiwań przywódcy podwładni otrzymują nagrody zaspokajające ich różnorodne, głównie jednak podstawowe potrzeby, takie jak np. potrzebę bezpieczeństwa, przynależności czy uznania. Przywódca transakcyjny zachęca podwładnych do realizacji wyznaczonych zadań i nagradza ich za pożądane zachowania, a interweniuje, gdy ich zachowania odbiegają od oczekiwanych przez niego standardów (Gigol, 2016, s. 250). Do podstawowych cech przywództwa transakcyjnego należy uwarunkowanie nagród wynikami pracowników oraz monitorowanie i korygowanie ich działań w razie zaistnienia takiej potrzeby (Kellis, Ran, 2013). Przywódca transakcyjny koncentruje się na kontroli realizacji założonych celów oraz korygowaniu działań w razie wystąpienia błędów i odchyżeń w realizacji ustalonych planów. Warto zauważyć, że przywództwo transakcyjne może przybierać



zarówno pozytywne, jak i negatywne formy. W formie pasywnej, która może być traktowana jako odpowiednik przywództwa leseferycznego, w którym lider unika zaangażowania i podejmuje, często spóźnione, działania dopiero, gdy pojawią się sytuacje problemowe. Przywództwo transakcyjne określane jest również jako przywództwo menedżerskie, ponieważ skupia się ono na realizacji typowych funkcji i zadań menedżerskich, takich jak planowanie, organizowanie, kontrola itp. (Bass, 1985).

W odróżnieniu od przywództwa transakcyjnego przywództwo transformacyjne motywuje pracowników do przekraczania przez nich formalnego zakresu obowiązków, wynikającego z umowy zatrudnienia – lider skutecznie zachęca pracowników do dodatkowego wysiłku na rzecz organizacji. Pobudza ich zachowania obywatelskie. Przywódcy transformacyjni wpływają pozytywnie na samoocenę pracowników poprzez wzmacnianie ich poczucia kompetencji (Shamir i in., 1993, s. 581–583). Tacy przywódcy potrafią przekonać pracowników, że ich praca jest ważna – nadają ich działaniom głębszy sens, dzięki czemu pracownicy silniej angażują się w wykonywane zadania, odczuwają większą satysfakcję z pracy i osiągają lepsze wyniki pracy (Van der Heijden, Bakker, 2011, s. 235). Do cech charakterystycznych przywództwa transformacyjnego należą np. (Gigol, 2016, s. 250):

- wyidealizowany wpływ (charyzma) – lider jest dla innych wzorem, osobą szanowaną i podziwianą, posiadającą wizję organizacji, której realizacja jest dla niego ważniejsza niż osobiste potrzeby, cele i interesy;
- inspirująca motywacja – przywódca motywuje i inspirowa pracowników przez stawianie im ambitnych, będących dla nich wyzwaniem, zadań. Jego wizja przyszłości organizacji jest atrakcyjna dla pracowników;
- stymulacja intelektualna – przywódca transformacyjny pobudza kreatywność i inicjatywę pracowników, zachęca ich do kwestionowania przyjętych sposobów działania i poszukiwania nowych rozwiązań;
- indywidualne podejście – przywódca uwzględnia indywidualne potrzeby pracowników, wspiera ich dążenie do samorealizacji, często jest także ich mentorem.

Przegląd literatury sugeruje, że zarówno przywódcy transakcyjni, jak i transformacyjni kształtują kontekst społeczny funkcjonowania organizacji, silnie wpływając na postawy i zachowania pracowników. Gwałtowne przemiany w otoczeniu sprawiły, że w ostatniej dekadzie w literaturze przedmiotu szczególnie silnie eksponowane jest znaczenie przywództwa transformacyjnego i jego rola w kreowaniu zmian organizacyjnych. Należy jednak zauważyć, że to przywódcy transakcyjni w „codziennej praktyce działania” określają warunki procesu wymiany zachodzącej pomiędzy pracownikami a organizacją, legitymizując pożądane wzorce zachowań, oddziałując tym samym na wyniki ich pracy. Te dwa odmienne typy przywództwa nie są zatem wobec siebie konkurencyjne czy przeciwstawne, lecz wzajemnie się dopełniają, stanowiąc ważny czynnik sukcesu organizacji w dynamicznym i nieprzewidywalnym otoczeniu.

Efektywność funkcjonowania administracji publicznej

Efektywność jest pojęciem różnie definiowanym, które może być ujmowane z wielu perspektyw. Mimo że problematyka efektywności, jej pomiaru i uwarunkowań w odniesieniu do organizacji biznesowych cieszy się nieustannym zainteresowaniem praktyków i teoretyków zarządzania od lat siedemdziesiątych XX wieku, to jednak prace badawcze dotyczące efektywności organizacji publicznych są zdecydowanie mniej liczne (Głodziński, 2015; Bratnicki, Kulikowska-Pawlak, 2013).

Studia literatury wskazują, że w analizie efektywności jednostek administracji samorządowej dominują obecnie dwa podejścia szczególnie odpowiadające specyfice ich funkcjonowania, tj. podejście od strony interesariuszy oraz podejście oparte na modelu konkurujących wartości (Kulikowska-Pawlak, 2010). Według podejścia od strony interesariuszy, podstawowym kryterium oceny efektywności jest stopień, w jakim organizacja spełnia oczekiwania swoich interesariuszy (Love, Skitmore, 1996, s. 6). Z kolei, zgodnie z założeniami podejścia opartego na modelu konkurujących wartości, efektywność jest pojęciem wielowymiarowym i nie można jednoznacznie wskazać jej najlepszych kryteriów oceny, bowiem zależą one od określonej sytuacji decyzyjnej (Marzec, Ganiek, 2018, s. 378–380). Należy zauważyć, że problem pomiaru efektywności w administracji samorządowej ma złożony charakter ze względu na specyfikę jej funkcjonowania, misji i celów, stąd też istnieje konieczność jej wielowymiarowej oceny.

Chociaż poprawa efektywności funkcjonowania jednostek administracji samorządowej nie jest możliwa bez jej wiarygodnych miar, stosowanie kryteriów ekonomicznych, dominujących w sektorze prywatnym, ma dużo mniejsze zastosowanie niż w sektorze prywatnym (Frączkiewicz-Wronka, 2010, s. 41–60). Niewątpliwie w przypadku oceny efektywności administracji samorządowej szczególnie ważny jest jej wymiar społeczny. Wyniki działania jednostek administracji samorządowej w dużej mierze mają charakter niematerialny. Ważnym kryterium oceny efektywności administracji samorządowej jest także społeczna legitymizacja działania, świadcząca o umiejętności zarządzania relacjami z interesariuszami (Wronka, 2014, s. 377; Marzec, Ganiek, 2018, s. 380). Ocena ta opiera się na podejściu od strony wielokrotnych wyborów, zgodnie z którą organizacja nie może istnieć bez wsparcia jej kluczowych interesariuszy, tj. w przypadku gminy – jej mieszkańców. W rezultacie stopień, w jakim gmina spełnia ich oczekiwania, stanowi jedno z podstawowych kryteriów oceny efektywności funkcjonowania jej jednostek (Bratnicki, Kulikowska-Pawlak, 2013, s. 58). Społeczna legitymizacja działania z kolei w dużej mierze zależy od realizacji przez administrację samorządową jej misji, którą stanowi „rzetelne, skuteczne i zgodne z prawem wykonywanie polityki publicznej” (Sześciło i in., 2014, s. 46), co na poziomie gminy oznacza zapewnianie wysokiej jakości usług publicznych jej mieszkańcom. Realizacja misji może być

zatem uznawana za jedno z ważnych kryteriów oceny efektywności. Nawiązuje ono do podejścia celowościowego, zgodnie z którym efektywność jest oceniana poprzez stopień realizacji przez organizację jej celów. Należy także zauważyć, że realizacja celów gminy istotnie zależy od posiadanych zasobów finansowych. Gmina korzysta z różnych źródeł dochodów. Oszczędność i gospodarność wpływają na stabilność finansową gminy i jej jednostek – dlatego stabilność finansowa także stanowi ważną miarę efektywności w odniesieniu do organizacji publicznych (Wronka, 2014, s. 375; Marzec, Ganiek, 2018, s. 380).

Zmiany zachodzące w zarządzaniu publicznym sprawiły, że poprawa efektywności funkcjonowania administracji samorządowej jest dzisiaj postrzegana jako jeden z podstawowych warunków dalszych przeobrażeń sektora publicznego. Zdaniem badaczy, sukces organizacji publicznych silnie zależy od skutecznego przywództwa, które skupia się na realizacji procesów zarządczych, a nie celów politycznych (Austen, 2010, s. 28). Przemiany w administracji samorządowej powodują, że szczególna rola przypisywana jest przywódcom transformacyjnym, którzy posiadają zdolność identyfikowania nowych wyzwań w dynamicznym otoczeniu i tworzenia strategii będących na nie stosowną odpowiedzią (Ljungholm, 2014, s. 111–112). Potrafią oni zmotywować pracowników do dodatkowego wysiłku na rzecz organizacji. Badania empiryczne przeprowadzone w polskich organizacjach publicznych, które obejmowały między innymi urzędy gminy, wykazały, że przywództwo transformacyjne wpływa dodatnio na jakość działania pracowników i ich wysiłek wkładany w pracę (Strużyna, Marzec, 2017, s. 39–54). Można zatem przypuszczać, że przywództwo transformacyjne oddziałuje również pozytywnie na efektywność funkcjonowania organizacji. Należy jednak zauważyć, że przywództwo transformacyjne nie może w administracji publicznej zastąpić przywództwa transakcyjnego. Są one względem siebie komplementarne,

bowiem zwłaszcza w przypadku administracji samorządowej ważna jest również pewna stabilność i ciągłość w realizacji ustalonych celów polityki publicznej. Badania przeprowadzone w sektorze publicznym w Stanach Zjednoczonych wykazały, że liderzy transformacyjni pozytywnie wpływają na postrzeganie wartości misji organizacji wśród pracowników, klarowność celów oraz zarządzanie efektywnością (Pasha i in., 2017, s. 731–735). W kontekście zmian zachodzących w administracji samorządowej istnieją przesłanki, aby przypuszczać, że liderzy zachęcający pracowników do podejmowania inicjatywy, dodatkowego wysiłku na rzecz organizacji oraz poszukiwania nowych wyzwań i możliwości rozwoju mogą silniej dodatnio oddziaływać na efektywność funkcjonowania organizacji niż przywódcy transakcyjni. Studia literatury doprowadziły zatem do postawienia następujących hipotez badawczych:

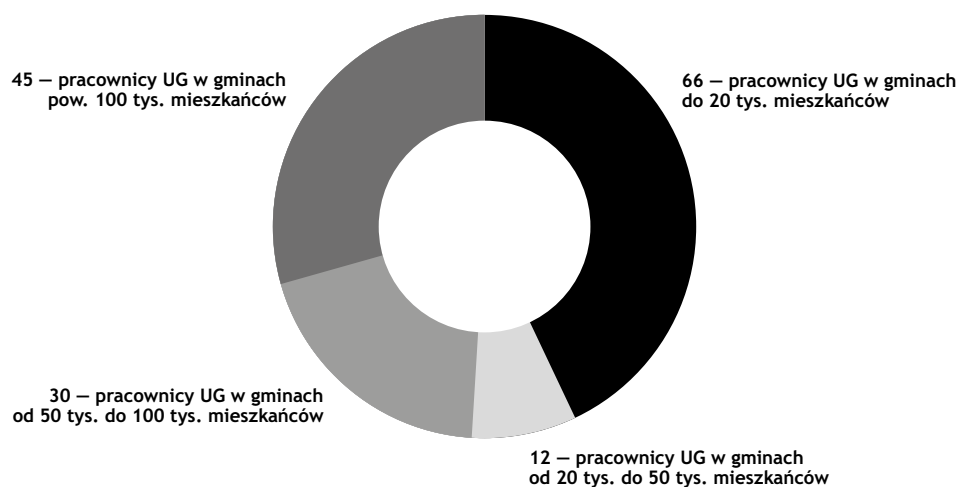
H1: Istnieje dodatni związek pomiędzy przywództwem transakcyjnym a efektywnością funkcjonowania urzędów gminy.

H2: Istnieje dodatni związek pomiędzy przywództwem transformacyjnym a efektywnością funkcjonowania urzędów gmin.

H3: Związek między efektywnością funkcjonowania urzędów gminy a przywództwem transformacyjnym jest silniejszy niż pomiędzy efektywnością funkcjonowania urzędów gminy a przywództwem transakcyjnym.

Metoda badawcza

Badania terenowe zostały zrealizowane w 2019 roku wśród 153 pracowników zatrudnionych w urzędach gmin wchodzących w skład Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii (GZM)¹. W każdym urzędzie gminy w badaniu wzięło udział od 3 do 5 pracowników. Liczba ankietowanych pracowników urzędu była zależna od liczby mieszkańców gminy, z czego: 66 badanych była zatrudniona w gminach do 20 000 mieszkańców,



Rys. 1. Liczebność badanych grup pracowników urzędów gminy przy zastosowaniu kryterium liczby mieszkańców gminy

Źródło: opracowanie własne



12 badanych w gminach od 20 001 do 50 000 mieszkańców, 30 w gminach od 50 001 do 100 000 mieszkańców, a 45 ankietowanych w gminach powyżej 100 000 mieszkańców (rys. 1). Badania objęły wszystkie urzędy gminy GZM (41 urzędów).

Ze względu na specyfikę zatrudnienia w urzędach gminy w badaniu wzięło udział 31 mężczyzn i 122 kobiety. Średni wiek badanych wynosił 41,3 lat (odchylenie standardowe 8,8 lat). Na skutek wymogów kompetencyjnych stawianych pracownikom administracji publicznej zdecydowana większość badanych posiadała wykształcenie wyższe magisterskie (81,7%), tylko 11,8% respondentów posiadało wykształcenie wyższe licencjackie i 6,5% wykształcenie średnie policealne.

Do pomiaru efektywności funkcjonowania urzędów gminy zastosowano skalę opracowaną przez M. Wronkę (2014, s. 363–387), w której budowie wykorzystano wcześniej skonstruowane skale D. Snowa (1992, s. 213–214) i C. Cornfortha (2001, s. 217–227). Skala ta opiera się na subiektywnej ocenie efektywności funkcjonowania organizacji publicznych pod względem trzech wymiarów, tj. stabilności finansowej, realizacji misji i społecznej legitymizacji działania. Do pomiaru typu przywództwa wykorzystano zmodyfikowane narzędzie D.N. Hartoga, J.J. Van Muijena i P.L. Koopman (1997, s. 19–34) oraz B.J. Avolio, B.M. Bassa i D.I. Junga (1999, s. 441–462), obejmujące skale do pomiaru przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego. We wszystkich odpowiedziach zastosowano 7-stopniową skalę Likera (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 7 – zdecydowanie zgadzam się z danym stwierdzeniem). W analizie statystycznej uzyskanych danych empirycznych wykorzystano program SPSS 24.0.

Aby przetestować postawione hipotezy, w pierwszej kolejności obliczono statystyki opisowe badanych zmiennych (tab. 1 i 2). Typ przywództwa i efektywność funkcjonowania organizacji mierzono za pomocą średnich

ocen pozycji danej skali. Uzyskany wynik stanowi ich syntetyczną ocenę. Jej obliczanie jest uprawomocnione przy założeniu, że dane mierzone w skalach Likerta przy konstruowaniu syntetycznych wskaźników mogą być traktowane jako dane ciągłe o charakterze przedziałowym, co jest powszechnie stosowane w badaniach z zakresu zarządzania (Wieczorkowska i in., 2003, s. 40; Nawojczyk, 2002, s. 54–57).

Wyniki badań

Analiza typu przywództwa wykazała, że zarówno przywództwo transakcyjne, jak i transformacyjne zostało wysoko ocenione przez badanych pracowników urzędów gminy. Przy czym nieco wyższe oceny uzyskało przywództwo transformacyjne (średnia – 5,25 punktu w skali siedmiostopniowej; przywództwo transakcyjne – średnia 5,15 punktu). Należy zauważyć, że oceny przywództwa transakcyjnego i transformacyjnego cechowały się stosunkowo dużym zróżnicowaniem – odchylenie standardowe przekroczyło 1 punkt w skali siedmiopunktowej (tab. 1).

W odniesieniu do efektywności funkcjonowania urzędów gminy również jej poziom został wysoko oceniony przez badanych – średnia wyniosła 5,26 punktu w skali siedmiostopniowej. Jednak oceny poziomu jej poszczególnych wymiarów wyraźnie się różniły. Najwyżej oceniono społeczną legitymizację działania urzędów gminy (średnia – 5,63 punktu w skali siedmiostopniowej). Niższe oceny uzyskał wymiar „realizacja misji” (średnia – 5,33 punktu w skali siedmiostopniowej). Najniżej badani pracownicy ocenili stabilność finansową urzędów gminy (średnia – 4,79 punktu w skali siedmiostopniowej) (tab. 2).

W następnej kolejności przeprowadzono analizę korelacji Pearsona (przy założeniach, że badane zmienne

Tabela 1. Zestawienie statystyk opisowych oceny przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego w urzędach gminy

Zmienne	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchyl. stand.
Przywództwo transakcyjne	1,00	7,00	5,15	1,15
Przywództwo transformacyjne	1,56	7,00	5,25	1,14

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Zestawienie statystyk opisowych dotyczących efektywności funkcjonowania urzędów gminy

Zmienne	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchyl. stand.
Stabilność finansowa	1,00	7,00	4,79	1,19
Realizacja misji	1,75	7,00	5,33	1,02
Spoleczna legitymizacja	2,00	7,00	5,63	0,87
Efektywność – ocena ogólna	2,70	7,00	5,26	0,87

Źródło: opracowanie własne

stanowią syntetyczne wskaźniki, które, jak wspomniano, mogą być traktowane jako zmienne o charakterze interwałowym) (tab. 3). Wykazała ona, że efektywność funkcjonowania urzędów gminy jest wyraźnie, dodatnio skorelowana zarówno z przywództwem transakcyjnym ($r = 0,507$, $p < 0,01$), jak i transformacyjnym ($r = 0,525$, $p < 0,01$), co jednocześnie potwierdza przedstawione hipotezy H1 i H2. Stwierdzono jednocześnie, że przywództwo transformacyjne jest nieco silniej powiązane z efektywnością funkcjonowania urzędów gminy. Warto zauważyć, że najsilniej powiązaniem z przywództwem transakcyjnym i transformacyjnym wymiarem efektywności była realizacja misji organizacji ($r = 0,517$, $p < 0,01$ w obu przypadkach). Wyraźnie słabsze korelacje między przywództwem transakcyjnym i transformacyjnym a badanymi wymiarami efektywności funkcjonowania wystąpiły w odniesieniu do społecznej legitymizacji działania (wynosiły one odpowiednio: $r = 0,391$ i $r = 0,375$, $p < 0,01$). Na uwagę zasługuje również fakt, że w przypadku stabilności finansowej silniej niż przywództwo transakcyjne ($r = 0,36$, $p < 0,01$) powiązaniem z tym wymiarem efektywności było przywództwo transformacyjne ($r = 0,417$, $p < 0,01$).

W celu sprawdzenia, czy różnice występujące w poziomie korelacji między ogólną oceną efektywności funkcjonowania a przywództwem transformacyjnym

i transakcyjnym są statystycznie istotne, wykorzystano test t Williama dla dwóch korelacji prób zależnych, obliczony według wzorów (Chen, Popovich, 2002, s. 24):

$$(1) t = (r_{jk} - r_{jh}) \sqrt{\frac{(n-1)(1+r_{kh})}{2[(n-1)/(n-3)]|R| + \bar{r}^2(1-r_{kh})^3}}$$

gdzie: (2) $|R| = 1 - r_{jk}^2 - r_{jh}^2 - r_{kh}^2 - 2r_{jk}r_{jh}r_{kh}$
oraz (3) $\bar{r} = (r_{jk} + r_{jh})/2$

Uzyskane wyniki analizy przedstawia tabela 4. Analiza wykazała, że obliczona wartość testu t ($t = 0,449$) nie należy do obszaru krytycznego i nie istnieją powody, aby odrzucić hipotezę H0 (tab. 4).

Podsumowując zatem uzyskane wyniki świadczą, że występująca różnica w poziomie korelacji nie jest istotna statystycznie, co jednocześnie pozwala na odrzucenie ostatniej z przedstawionych hipotez (H3).

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza statystyczna uzyskanych danych empirycznych pozwoliła na potwierdzenie postawionych hipotez H1 i H2. Stwierdzono, że

Tabela 3. Analiza korelacji między przywództwem transformacyjnym i transakcyjnym a efektywnością funkcjonowania urzędu gminy

Lp.	Zmienne	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1	Przywództwo transformacyjne	-					
2	Przywództwo transakcyjne	0,830**	-				
3	Stabilność finansowa	0,417**	0,360**	-			
4	Realizacja misji	0,517**	0,517**	0,587**	-		
5	Społeczna legitymizacja	0,375**	0,391**	0,420**	0,694**	-	
6	Efektywność – ocena ogólna	0,525**	0,507**	0,810**	0,917**	0,797**	-

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne

Tabela 4. Analiza istotności różnic w poziomie korelacji między przywództwem transformacyjnym i transakcyjnym a efektywnością funkcjonowania urzędów gminy

Hipotezy	Wartości korelacji	Statystyki
H0: $r_{jk} = r_{jh}$	$r_{jk} = 0,525$	$n = 153$
H1: $r_{jk} \neq r_{jh}$	$r_{jh} = 0,507$	obszar krytyczny = 1,976
	$r_{kh} = 0,83$	$ R = 0,2202$
		$t = 0,449$

r_{jk} - wartość współczynnika korelacji między przywództwem transformacyjnym a efektywnością

r_{jh} - wartość współczynnika korelacji między przywództwem transakcyjnym a efektywnością

r_{kh} - wartość współczynnika korelacji między przywództwem transformacyjnym a transakcyjnym

Źródło: opracowanie własne



występują dodatnie, istotne statystycznie związki pomiędzy przywództwem transakcyjnym i transformacyjnym a efektywnością funkcjonowania urzędów gminy. Ponadto zaobserwowany związek między efektywnością funkcjonowania urzędów gminy a przywództwem transformacyjnym był nieco silniejszy niż pomiędzy efektywnością funkcjonowania urzędów gminy a przywództwem transakcyjnym. Dalsza analiza wykazała jednak, że różnica występująca w poziomie korelacji między badanymi typami przywództwa a efektywnością jest nieistotna statystycznie, co jednocześnie doprowadziło do sfalsyfikowania hipotezy H3 mówiącej, iż związek między efektywnością funkcjonowania urzędów gminy a przywództwem transformacyjnym jest silniejszy niż pomiędzy efektywnością funkcjonowania urzędów gminy a przywództwem transakcyjnym. Uzyskane wyniki sugerują, że przywództwa transakcyjne i transformacyjne są powiązane z efektywnością funkcjonowania urzędów gminy na zbliżonym poziomie, co równocześnie wskazuje, że w dynamicznym otoczeniu oba typy przywództwa są konieczne dla ich właściwego funkcjonowania. Na uwagę zasługuje jednakże fakt, że różnica występująca w poziomie korelacji przywództwem transformacyjnym i transakcyjnym a efektywnością była wyraźna w przypadku wymiaru stabilności finansowej. Fakt ten może świadczyć o tym, że w opinii badanych pracowników przywództwo transformacyjne bardziej sprzyja utrzymaniu stabilności finansowej urzędów gminy niż przywództwo transakcyjne. Należy jednocześnie wspomnieć, że to właśnie wymiar stabilności finansowej został najniżej oceniony przez badanych. W dalszych badaniach warto zidentyfikować przyczyny tego zjawiska. Umiejętność zarządzania zasobami finansowymi urzędu gminy, racjonalne i oszczędne gospodarowanie nimi są ważnymi czynnikami decydującymi o powodzeniu podejmowanych w gminie działań. Stąd też należy określić czynniki powodujące wyraźnie niższą ocenę stabilności finansowej badanych urzędów gminy. Ich dalsza diagnoza może istotnie przyczynić się do poprawy efektywności funkcjonowania urzędów gminy.

Warto także zauważyć, że wartość uzyskanych wyników w dużej mierze wynika z faktu, że przedmiot badań jest związany z administracją samorządową, której specyfika jest wyraźnie akcentowana w literaturze przedmiotu (Boyne, 2002, s. 97–122). W kontekście niedostatku wiedzy o czynnikach warunkujących efektywność funkcjonowania administracji samorządowej istotnym nie tylko poznawczo, lecz także praktycznie wyzwaniem dla zarządzania publicznego stała się analiza związków między typem przywództwa a efektywnością funkcjonowania urzędów gminy. Należy także wskazać na ograniczenia przedstawionych wyników, które jednocześnie wyznaczają kierunki przyszłych badań. W zaprezentowanej analizie uwzględnione zostały jedynie relacje pomiędzy przywództwem transformacyjnym i transakcyjnym a efektywnością funkcjonowania urzędów gminy. W przyszłych badaniach należy ustalić relacje występujące między innymi czynnikami

organizacyjnymi i indywidualnymi a efektywnością urzędów gminy, jak również związki między typem przywództwa a potencjalnymi czynnikami indywidualnymi, takimi jak, np.: zaangażowanie pracowników, poziom ich motywacji, satysfakcji z pracy a efektywnością funkcjonowania urzędów gminy. Podsumowując, można stwierdzić, że przedstawione wyniki wyraźnie wskazują, że rozpoznanie relacji między przywództwem a efektywnością organizacji dostarcza wartościowych wskazówek dla kadry zarządzającej jednostek administracji samorządowej. Pozwala na świadome kształtowanie zachowań przywódców w różnorodnych sytuacjach decyzyjnych, oddziałując korzystnie na efektywność organizacji. Świadczy, że w jednostkach administracji samorządowej dla realizacji ich celów konieczne jest stosowanie zarówno przywództwa transformacyjnego, jak i transakcyjnego.

dr hab. Izabela Marzec, prof. uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Kolegium Ekonomii
ORCID: 0000-0002-7149-7566
e-mail: izabela.marzec@ue.katowice.pl

Przypis

- 1) Projekt badawczy pt. „Motywowanie pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi w podmiotach świadczących usługi publiczne” realizowanego w Katedrze Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach pod kierownictwem prof. zw. dr hab. A. Frączkiewicz-Wronki.

Bibliografia

- [1] Austen A. (2010), *Efektywność przywództwa w organizacji publicznej*, „Organizacja i Zarządzanie”, Vol. 4, Nr 12, s. 25–41.
- [2] Avolio B.J., Bass B.M., Jung D.I. (1999), *Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 72, No. 4, pp. 441–462.
- [3] Bass B. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York.
- [4] Boyne G.A. (2002), *Public and Private Management: What's the Difference?* „Journal of Management Studies”, Vol. 39, No. 1, pp. 97–122.
- [5] Bratnicki M., Kulikowska-Pawlak M. (2013), *Uwarunkowania pomiaru efektywności organizacji*, „Zarządzanie i Finanse”, Vol. 4, Nr 2, s. 53–66.
- [6] Burns M.J. (1978), *Leadership*, Harper and Collins, New York.
- [7] Chen P.Y., Popovich P.M. (2002), *Correlation: Parametric and Nonparametric Measures*, Sage Publications, Thousand Oaks.

- [8] Cornforth C. (2001), *What Makes Boards Effective? An Examination of the Relationships between Board Inputs, Structures, Processes and Effectiveness in Non-profit Organizations*, „Corporate Governance”, Vol. 9, No. 3, pp. 217–227.
- [9] Denhardt R.B., Denhardt J.V. (2000), *The New Public Service: Serving Rather than Steering*, „Public Administration Review”, Vol. 60, No. 6, pp. 549–555.
- [10] Frączkiewicz-Wronka A. (2010), *Nowoczesna koncepcja świadczenia usług publicznych – zmiana w kierunku nowego zarządzania publicznego*, [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia*, Wyd. AE, Katowice, s. 19–62.
- [11] Gigol T. (2016), *Przywództwo w nowoczesnej administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku”, t. XXIV, s. 247–256.
- [12] Głodziński E. (2015), *Efektywność w naukach o zarządzaniu. Przyczyny wieloznaczności i rekomendacje dotyczące ich ograniczenia*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie”, z. 83, s. 165–176.
- [13] Hartog D.N., Van Muijen J.J., Koopman P.L. (1997), *Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 70, No. 1, pp. 19–34.
- [14] Kellis D., Ran B. (2013), *Modern Leadership Principles for Public Administration: Time to Move Forward*, „Journal of Public Affairs”, Vol. 13, No. 1, pp. 130–141.
- [15] Kulikowska-Pawlak M. (2010), *Pojmowanie efektywności organizacji – definiowanie, pomiar*, [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie sektora ochrony zdrowia*, Wyd. AE, Katowice, s. 63–99.
- [16] Lin Ch.L., Tan H.L. (2014), *Performance Measurement in the Public Sector: Example of the Building Administration Authorities in Taiwan*, „Journal of Management in Engineering”, Vol. 30, No. 1, pp. 97–107.
- [17] Ljungholm D.P. (2014), *The Performance Effects of Transformational Leadership in Public Administration*, „Contemporary Readings in Law and Social Justice”, Vol. 6, No. 1, pp. 110–115.
- [18] Love P.E.D., Skitmore M.R. (1996), *Approaches to Organisational Effectiveness and their Application to Construction Organisations*, [in:] A. Thorpe (ed.), *Proceedings 12th Annual Conference and Annual General Meeting*, The Association of Researchers in Construction Management, Sheffield Hallam University, <http://eprints.qut.edu.au/archive/00004524>, access date: 05.08.2009.
- [19] Marzec I., Ganiek A. (2018), *Stosunek pracowników do zmian jako czynnik efektywności organizacji świadczących usługi publiczne*, „Społeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne”, Vol. 29, Nr 2, s. 377–387.
- [20] Nawojczyk M. (2002), *Przewodnik po statystyce dla socjologów*, SPSS Polska, Kraków.
- [21] Pasha O., Poister T.H., Wright B.E., Thomas J.C. (2017), *Transformational Leadership and Mission Valence of Employees: The Varying Effects by Organizational Level*, „Public Performance & Management Review”, Vol. 40, No. 4, pp. 722–740.
- [22] Shamir B., House R.J., Arthur M.J. (1993), *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-concept Based Theory*, „Organization Science”, Vol. 4, No. 4, pp. 577–594.
- [23] Snow D. (1992), *Inside the Environmental Movement: Meeting the Leadership Challenge*, Island Press, Washington.
- [24] Strużyna J., Marzec I. (2017), *Provided Leadership and Selected Outcomes of Trainings in Public Organizations*, „Edukacja ekonomistów i menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, Vol. 46, Nr 4, s. 39–54.
- [25] Sześciło D., Mendis A., Niziołek M., Jakubek-Lalik J. (2014), *Administracja i zarządzanie publiczne. Nauka o współczesnej administracji*, Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- [26] Van der Heijden B., Bakker A. (2011), *Toward a Mediation Model of Employability Enhancement: A Study of Employee-Supervisor Pairs in the Building Sector*, „Career Development Quarterly”, Vol. 59, No. 3, pp. 232–248.
- [27] Wieczorkowska G., Kochański P., Eljaszuk M. (2003), *Statystyka. Wprowadzenie do analizy danych sondażowych i eksperymentalnych*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.
- [28] Wronka M. (2014), *Sukces i jego pomiar w przedsiębiorstwach społecznych – próba operacjonalizacji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Vol. 27, Nr 2, s. 363–387.

The Role of Transformational and Transactional Leadership in Effectiveness of Municipal Offices

Summary

Leadership and its impact on the effectiveness of organisational performance have raised interest of management researchers and practitioners for a long time. However, this issue is much less frequently discussed in relation to self-government administration. Analysis of the literature on the subject indicates that the effectiveness of performance of self-government administration units depends on the applied leadership type. This paper attempts to answer the question: what are the relationships between transformational and transactional leadership and the effectiveness of municipal offices' performance? This aim has been achieved by presenting the results of a literature study and survey research carried out in 41 municipal offices in Metropolis GZM. It has been found that both transformational and transactional leadership were positively connected to the effectiveness of municipal offices' performance and it has been revealed that the power of their relations with organisational effectiveness was at a similar level.

Keywords

leadership, organizational effectiveness, municipal offices



EMPOWERMENT W ŚWIETLE BADAŃ DOTYCZĄCYCH ZAUFANIA W ORGANIZACJACH

DOI: 10.33141/po.2020.11.03

Przeгляд Organizacji, Nr 11(970), 2020, s. 18-26

www.przekladorganizacji.pl

Zbigniew Malara, Janusz Kroik

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Empowerment (E) jest jedną ze stale rozwijających się współczesnych koncepcji zarządzania personelem (ZZL) i jest zwykle kojarzona z pozytywnym wzmocnieniem potencjału pracowników lub/i ich upoważnieniem (Czubasiewicz, Grajewski, 2018, s. 154). W rzeczy samej proces polega na skutecznym zachęcaniu pracowników do wykonywania przez nich zadań i wypełniania ról organizacyjnych. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że warunkiem powodzenia w rozwijaniu E jest konieczność zmian w organizacji pracy i przymus redefinicji zachowań menedżerskich, które muszą być ukierunkowane na podnoszenie samodzielności i autonomii pracowników na wszystkich stanowiskach organizacji i instytucji.

Empowerment można rozpatrywać z różnych punktów widzenia, na przykład z perspektywy składowych odpowiadających za wzrost powodzenia (efektywności i skuteczności) wykorzystywania tego podejścia. W pracy H. Czubasiewicz i P. Grajewskiego (2018, s. 155) wyróżnia się pięć takich składowych, to jest: *Nachylenie menedżerów na zwiększanie samodzielności podwładnych* (NM); *Zwiększanie samodzielności pracowników w działaniach na stanowiskach pracy* (SP); *Uczenie się samodzielności pracy* (US); *Identyfikacja i rozwój pracowników* (RP); *Wykorzystanie partycypacji pracowników* (PP). Składniki te mogą stanowić przesłanki dla prowadzonej przez organizację polityki personalnej nastawionej na koncepcję E. Innym wykorzystywanym wyznacznikiem, na przykład na potrzeby diagnozy specyfiki koncepcji E, jest wyróżnianie pięciu wymiarów nazwanych w języku angielskim *self-efficacy*, *self-determination*, *personal consequence*, *meaning* oraz *trust* (Gkorezis i in., 2001, s. 84; Czubasiewicz, Grajewski, 2018, s. 156). Propozycje te zostaną uwzględnione w niniejszej pracy.

Badacze koncepcji E wskazują na występowanie odmienności w akcentach, jakie w całym okresie jej stosowania (występowania, obecności) charakteryzują dany etap jej rozwoju. Aktualnie podkreśla się i wskazuje na kierunek obliczony na wzmocnienie innowacyjności i kreatywności pracownika działającego w ramach jego pełnomocnictw. Rozwiązania szczegółowe (sytuacyjne) wpływające na ten kierunek mogą współtworzyć specyfikę danego przedsiębiorstwa, przy czym podstawowe kanony koncepcji muszą być zachowane. Podstawowym spoiwem dla E jest kultura oparta na zaufaniu (Krawczyk-Bryłka, 2012, s. 313). Tylko w takich warunkach możliwe są zmia-

ny w kierunku nowych rozwiązań zachęcających do zaangażowania pracowników w podejmowane decyzje oraz działań mających wpływ na wykonywaną pracę.

W 2019 roku w ówczesnej Katedrze Infrastruktury Zarządzania Politechniki Wrocławskiej (obecnie, po reorganizacji struktur organizacyjnych Uczelni, Katedra nosi nazwę Organizacji i Zarządzania) przeprowadzono badania ankietowe dotyczące przesłanek zaufania, które wynikają z przyjętej przez przedsiębiorstwo polityki personalnej. Wykazano w nich, że spójność polityki personalnej przedsiębiorstwa wyrażana poprzez wizję, system wartości i jasne procedury w sferze kadrowej, wzmocnia zaufanie w ocenie efektów (stanów postrzegania przez pracowników) tej polityki (Świda, Burdzy, 2020). Wyniki uzyskane na podstawie ankiety zawierały 84 stwierdzenia przypisane do 11 pól, w większości związanych z funkcją personalną (Król i in., 2014, s. 5). Wyniki te pozwalają na sformułowanie oceny warunków sprzyjających praktycznej realizacji idei E w dwóch perspektywach wynikających z wyodrębnionych tamże grup respondentów, to jest: z perspektywy globalnego przedsiębiorstwa, w którym prowadzono badania, oraz uśrednionej wartości (diagnozy) sformułowanej na podstawie wypowiedzi respondentów z innych przedsiębiorstw. Uzyskanie takiej oceny jest podstawowym celem niniejszej pracy.

Wybranych do badań podmiotem było znane globalne przedsiębiorstwo handlowe, które deklarowało profesjonalizm w kształtowaniu polityki personalnej¹. Respondenci, pracownicy tego przedsiębiorstwa to reprezentacja pokolenia Y w liczbie $N_1=32$ stanowiąca pierwszą grupę respondentów (oznaczoną jako grupa G1). Drugą grupę respondentów, oznaczoną jako grupa G2, stanowili pracownicy z 50 innych organizacji (nie obowiązywały tu ograniczenia wiekowe). Grupa ta tworzyła z natury rzeczy zróżnicowaną (uśrednioną) perspektywę oceny ($N_2=50$). Do potrzeb przyjętego celu pracy wyodrębniono, wykorzystując wspomniane wymiary tej koncepcji (traktując je jako filtr diagnostyczny), takie stwierdzenia, które opisują sytuację wyrażającą istotę i/lub warunek wdrażania koncepcji E. Przy wyborze stwierdzeń zachowano świadomość o możliwości istnienia stereotypów (mitów) utrwalanych latami w tym przedmiocie (Marquet, 2015).

Wybór stwierdzeń wykorzystanych na użytek niniejszej pracy ma walory propozycji sformułowanej przez autorów pracy. Odnoszą się one do wszystkich czterech

obszarów funkcji personalnej, to jest: doboru, motywowania, oceniania i rozwoju oraz do stwierdzeń wybranych na potrzeby kształtowania wizerunku *employment branding* (EB). Liczbę wyodrębnionych stwierdzeń w poszczególnych polach ankiety wykorzystanych do oceny wspierania warunków charakterystycznych dla realizacji koncepcji E podano w tabeli 5.

W związku z przyjętym celem pracy, to jest określenie oceny warunków sprzyjających praktycznej realizacji idei E w organizacjach, sformułowano pytanie badawcze: czy spójna polityka personalna wybranego przedsiębiorstwa wykazana (przez grupę G1) w badaniach wyjściowych w stopniu wyższym przygotowuje (wspiera) tę organizację we wdrażaniu E, niż ma to miejsce w organizacjach reprezentowanych przez grupę G2. Pamiętać przy tym należy, że istniała różnica wieku wśród respondentów grup G1 i G2, a wcześniejsze ustalenia wynikające z badań A. Lee, S. Willisa i W. Tiana (2018), obejmujących próbę 105 eksperymentów na temat skłonności przedsiębiorstw do stosowania koncepcji E przeprowadzonych w 30 krajach, wykazały, że akceptacja tej koncepcji jest wyraźnie skorelowana z wiekiem i jest wyższa dla reprezentantów z grupy młodszych pracowników.

We wstępnym etapie badań wyjściowych (dotyczących zaufania) wykazano spójność polityki personalnej badanego przedsiębiorstwa (Świda, Burdzy, 2020), korzystając z narzędzia o nazwie *Denison Organizational Culture Scale* (wg 5-stopniowej skali Likerta) (Juchnowicz i in., 2018, s. 243) oraz wskazano na brak warunków sprzyjających występowaniu sytuacji patologicznych na okoliczność budowania zaufania w tej organizacji. Posłużono się tu wytycznymi pochodzącymi z literatury przedmiotu (Grudzewski i in., 2009, s. 26; Marquet, 2015; Palka, Winkler, 2006, s. 27; Sankowska, 2011, s. 143).

Wyniki wstępnego etapu badań zaowocowały wyodrębnieniem kilka stwierdzeń mogących konstytuować warunki wdrażania koncepcji E, co pokazano w tabeli 4. Zinterpretowano je w kontekście przyjętego celu pracy na końcu części związanej z analizą statusu wybranej Spółki w zakresie polityki personalnej, opisanej przez przyjęty na potrzeby analizy model kompetencyjny, podobnie jak i w części drugiej pracy nawiązującej do wybranych kontekstów zaufania. W części trzeciej pracy dokonano analizy miar rozproszenia danych związanych z wyróżnionymi stwierdzeniami konstytuującymi koncepcję E w obrębie funkcji personalnej oraz sformułowano wnioski adresowane do pytania, czy spójna polityka personalna wybranego do badań przedsiębiorstwa wykazana w badaniach wyjściowych (w obrębie Grupy G1) w stopniu wyższym wspiera tę organizację we wdrażaniu E, niż ma to miejsce w przypadku organizacji reprezentowanych przez grupę G2.

Ocena polityki personalnej wybranego przedsiębiorstwa

Wybrane do badań przedsiębiorstwo handlowe ma swoje placówki (markety) w całej Europie. Na rynku polskim działa od blisko dwudziestu lat. Obecnie

funkcjonuje 210 marketów, zatrudniających w swoich strukturach około 17 tysięcy pracowników. W 2017 roku Spółka zajmowała szóstą pozycję w rankingu największych sieci handlowych w Polsce, osiągając przychody rzędu 10,1 miliarda złotych (Business Insider Polska, 2017, s. 5–10). Centrala Spółki mieści się we Wrocławiu, a organizacyjnie przyjęła ona nazwę Centrum Usług Wspólnych (CUW). Respondenci z grupy G1 (32 osoby) pochodzą z Centrum CUW. Są to pracownicy na stanowiskach specjalistów (75%), kierowniczych i dyrektorskich (19%) oraz stażystów aplikujących na stanowiska specjalistyczne (6%).

Fundamentalnymi wartościami przestrzeganymi w Spółce są: efektywność (przesądzająca o sukcesie), dynamika (wpływająca na skuteczność w działaniu) i etyka (opierająca się na szacunku, uznaniu, zaufaniu i uczciwości). Na tych trzech podstawowych wartościach sformułowano zasady zarządzania Spółki, traktowane jako jej zobowiązanie wobec pracowników. Stanowią je: jasna komunikacja i wytyczanie kierunków, rozwój pracowników i wykorzystanie ich potencjału, efektywność i dynamiczne działanie, postępowanie fair i budowanie zaufania, odpowiedzialne działanie i bycie wzorem. Zasady te są wymagane i niezbędne w przypadku efektywnego wdrażania koncepcji E.

Podstawą polityki personalnej badanej Spółki jest przyjęty model kompetencyjny. Model ten umożliwia przełożenie przyjętych wartości i zasad na konkretne zachowania i postawy. Składa się z czterech podstawowych osi kompetencji: osobowościowych, analitycznych, społecznych i kierowniczych (warstwa 1), w drugiej warstwie występuje 11 pól, a trzecia warstwa wskazuje szczegółowe przesłanki (3 lub 4) dla danego pola. Na przykład, w ramach kompetencji kierowniczych wyróżnia się obszar szczególnie dla koncepcji E pod nazwą delegowanie zadań i odpowiedzialności z trzema przesłankami: zapewnienie warunków sprzyjających realizacji celów, delegowanie, monitorowanie powierzonych zadań.

Inny obszar modelu kompetencyjnego wzmacniający koncepcję E, występujący pod nazwą tworzenie pozytywnej atmosfery pracy, wyróżnia trzy elementy: motywowanie pracowników, inspirowanie pracowników swoją postawą oraz budowanie kultury uczenia się². Ocena praktyki (uwagi co do stosowania modelu kompetencyjnego) wymagała sprawdzenia, na ile postrzegane i przestrzegane są przez pracowników Spółki wewnętrzne zasady, wartości i założenia modelu kompetencyjnego. W związku z tym zidentyfikowano opinie i zbadano uwagi pracowników wobec dziewięciu stwierdzeń w skali od 1 do 5 (1 – zdecydowanie nie, 5 – zdecydowanie tak), nawiązujące do modelu kompetencyjnego (Juchnowicz i in., 2018, s. 243). Tabela 1 prezentuje stwierdzenia i wyniki uzyskane w badaniu.

W świetle powyższych wyników uznano, że status Spółki jako organizacji posiadającej spójną wizję i politykę personalną w kontekście przyjętego modelu kompetencyjnego nie budzi zastrzeżeń. Wsparciem dla tego statusu jest ocena stwierdzeń determinujących sytuacje patologiczne (zagrożenia – patologie dla zaufania). W pełnym



wymiarze oceny tego problemu opracowano 21 takich stwierdzeń w ramach trzech kontekstów: względem przełożonego (7 stwierdzeń), względem współpracowników (8 stwierdzeń) oraz względem własnej osoby (6 stwierdzeń). Z badań ankietowanych wynika, że średnia ocena dla sytuacji (stwierdzeń) odnośnie do patologii w zakresie zaufania w Spółce oraz w innych badanych organizacjach w grupie G1, wynikająca z ograniczonego poziomu lub braku zaufania, wyniosła 1,48.

Należy podkreślić rolę trzech stwierdzeń nawiązujących do istoty koncepcji E pod nazwą – *brak reakcji na nowe inicjatywy*. Te ewentualne niekorzystne sytuacje oceniono w grupach G1 i G2: wobec przełożonego – odpowiednio 1,4 i 2,41 (Mój przełożony wykazuje opór wobec nowych inicjatyw podejmowanych przeze mnie/mój zespół), względem współpracowników – odpowiednio 1,43 i 2,38 (Moi współpracownicy wykazują opór wobec nowych inicjatyw podejmowanych przeze mnie/ mój zespół) oraz

Tabela 1. Postać stwierdzeń i wyniki dla pomiaru: spójność zasad i wartości w Spółce

Czynnik	Nr w ankiecie	Stwierdzenie	Średnia ocen
Kluczowe wartości	3.1.1.	Kadra zarządzająca i menedżerowie postępują zgodnie z kluczowymi zasadami ustanowionymi dla całej organizacji.	4,06
	3.1.2.	W tej organizacji występuje zgodność pomiędzy kluczowymi wartościami a działaniami biznesowymi (określonymi w tych wartościach).	4,31
	3.1.3.	W tej organizacji istnieją kodeksy etyczne i wskazówki, jak należy zachowywać się w sytuacjach dylematów etycznych.	3,72
Zgodność	3.2.1.	W tej organizacji w sytuacjach pojawienia się nieporozumień pracujemy wspólnie nad znalezieniem optymalnych rozwiązań satysfakcjonujących wszystkie strony konfliktu.	4,03
	3.2.2.	W tej organizacji raczej łatwo osiągamy <i>consensus</i> , nawet w trudnych i skomplikowanych sprawach.	3,75
	3.2.3.	W naszej organizacji mamy zazwyczaj trudności w znalezieniu wspólnych rozwiązań.*	3,94
Koordynacja i integracja	3.3.1.	W tej firmie pracownicy z różnych oddziałów mają podobną perspektywę patrzenia na organizację i działania firmy.	4,03
	3.3.2.	W tej firmie nie ma większych trudności w koordynowaniu projektów i działań realizowanych przez pracowników z różnych działów i jednostek organizacyjnych.	4,19
	3.3.3.	W mojej firmie istnieją wspólne cele dla pracowników z różnych szczebli organizacji.	4,41

* Kodowane w odwrotny sposób

Źródło: opracowanie na podstawie wyników z ankiety zgodnie z wytycznymi - wg propozycji M. Juchnowicz i in., 2018, s. 244

Tabela 2. Wyniki i wskaźniki zaufania wg CBOS uzyskane dla grup G1 i G2

Struktura postaw wg metodyki CBOS (wyraz liczbowy postawy)	G1 (Spółka) [% , (liczba osób)]	G2 [% , (liczba osób)]
Bardzo duża ufność, otwartość (+3)	34, (11)	36, (18)
Średnia ufność (+2)	3, (1)	14, (7)
Niewielka ufność (+1)	16, (5)	16, (8)
Ambiwalentna (0)	0, (0)	0, (0)
Niewielka nieufność (-1)	25, (8)	10, (5)
Średnia nieufność (-2)	13, (4)	12, (6)
Bardzo duża nieufność, ostrożność (-3)	9, (3)	12, (6)
Średnia ważona, wskaźnik ogólny	0,44	0,79
Poziom ogólnopolski zaufania w społeczeństwie i biznesie w 2017 r. wynosi 0,89		

Źródło: opracowanie według metody CBOS 2018, s. 5

wobec siebie – odpowiednio 1,23 i 1,79 (Jestem niezadowolony z pracy i spełnianie swoich obowiązków.). Dla grupy G2 uzyskano zatem średnie oceny znacząco wyższe (Świda, Burdzy, 2020). Taka pozytywna sytuacja w Spółce pozwoliła na szczegółową analizę stwierdzeń w innych polach polityki personalnej (krok drugi postępowania) z punktu widzenia sprzyjania koncepcji E.

Pomiar kontekstów zaufania w badaniach wyjściowych

Do potrzeb badania przesłanek zaufania organizacyjnego arkusz ankiety podzielono na dziesięć pól, w których oceniano różne konteksty dla problemu zaufania w grupach G1 i G2, w tym pole dotyczące spójności polityki personalnej wyłącznie dla grupy G1. Odrębnie dokonano również pomiaru ogólnego zaufania według metodyki CBOS (ocena 3 stwierdzeń). Stanowi on pewną charakterystykę profilu respondentów uczestniczących w badaniach nie nawiązując do zaufania organizacyjnego. Wyniki podano w tabeli 2.

Otrzymane wskaźniki w obu grupach były jednoznacznie wyższe i dodatnie (0,44; 0,79) w porównaniu do wyników uzyskanych na próbie ogólnopolskiej uży-

skanej przez CBOS (0,89). W tym ostatnim przypadku interpretuje się wynik jako poziom wskazujący na ogólną społeczną nieufność Polaków (Lee i in., 2018). Badane dwie grupy G1 i G2 wykazały postawy odmienne z tendencją do wyrażania niewielkiej ufności. Były to poziomy wyższe niż wskaźniki uzyskane dla miast powyżej 500 tys. mieszkańców (0,24) i specjalistów z wyższym wykształceniem (0,01), które to cechy dominują w próbie badawczej (CBOS, 2018, s. 5). Strukturę wieku i stażu obu grup zawiera tabela 3.

Ogólną strukturę (w grupie G1) uzyskaną na podstawie liczby stwierdzeń i pytań dla wszystkich 11 pól wyodrębnionych w badaniach wyjściowych dotyczących przesłanek zaufania, ujmuje tabela 4. W kolumnie 3 tabeli wskazano liczbę wyodrębnionych stwierdzeń na potrzeby oceny warunków do wspierania i wdrożenia E. Łącznie występują one w dziewięciu polach. Sześć pól nawiązuje do funkcji personalnej i wizerunku EB (liczby pogrubione) oraz trzy wynikające z innego, ogólniejszego kontekstu.

W ocenie polityki personalnej w kontekście warunków służących wdrożeniu koncepcji *Empowermentu* skoncentrowano się, jak wspomniano, na sześciu polach, w których wyodrębniono 18 stwierdzeń konstytuujących ewentualne

Tabela 3. Struktura wiek/staż w dwóch grupach respondentów

Wiek/staż (lat/lat) Respondenci	18-24/do 5	25-34/6-15	35-44/16-25	45-64 /26+
Grupa 1 (pracownicy centrali spółki) - ----32 osoby [%/%]	9 /31	53/66	38/3 (max staż 17 lat)	0/0
Grupa 2 (pracownicy z innych przedsiębiorstw) - 50 osób [%/%]	18/28	34 /36	16 /12	32/24

Źródło: badania ankietowe

Tabela 4. Struktura kwestionariusza zastosowanego w badaniach

Nazwa pola	Liczba stwierdzeń w polu	Liczba stwierdzeń do oceny <i>empowermentu</i>
1. Ogólny poziom zaufania (CBOS)	3 (pytania)	-
2. Ogólne kryteria i zasady zaufania w środowisku pracy wg wskazań literatury przedmiotu	9	2
3. Ogólne sytuacje wskazujące na ograniczenia/ brak zaufania (patologie)	21	3
4. Sytuacje wzmacniające zaufanie w doborze pracowników	5	1
5. Sytuacje wzmacniające zaufanie w motywowaniu pracowników	11	6
6. Sytuacje wzmacniające zaufanie w ocenie pracowników	9	2
7. Sytuacje wzmacniające zaufanie w rozwoju pracowników	5	4
8. Sytuacje przekrojowe w funkcji personalnej	10	4
9. Sytuacje wzmacniające zaufanie w wizerunku pracodawcy	5	1
10. Sytuacje wzmacniające pozytywny klimat organizacyjny	8	2
11. <i>Denison Organizational Culture Scale</i> – wymiar spójności organizacyjnej	9	-

Źródło: opracowanie własne



wdrożenie koncepcji E (liczby pogrubione w tabeli 4). W trzech pozostałych polach analizowano stwierdzenia wyłącznie pod kątem uzyskania wysokiej progowej wartości (średnia z próby). I tak, dla sytuacji nazwanych patologiami wynosiła ona dla Spółki poniżej 1,5 (kodowanie odwrotne, ocena na końcu części 1), dla dwóch pozostałych pól co najmniej 4,5. I tak, dla pola nr 2 średnia z dwóch wyróżnionych stwierdzeń wpisanych do koncepcji E dla Spółki wynosiła 4,53. W polu nr 10 (tab. 4) średnia dla charakterystycznych (dla E) stwierdzeń (1. Pracownicy udzielają pomocy i informacji współpracownikom, gdy tego potrzebują. 2. Pracownicy wymieniają się informacjami, wiedzą, pomysłami) wynosiła 4,47, przy czym mediana i dominanta w obu przypadkach wynosiły 5,0, co dało powody do pozytywnego – jak wspomniano – zaakceptowania sytuacji. odnośnie do spójności polityki personalnej Spółki w kontekście postawionego pytania badawczego. Wyniki ankiety poddano weryfikacji statystycznej co do rzetelności za pomocą wyznaczenia współczynnika Alfa Cronbacha (program IBM SPSS Statistics) dla czterech części kwestionariusza. Wyniki analizy podane są w tabeli 5.

Oznacza to, że uwzględnione w ankiecie wyniki są spójne co do przyjętych stwierdzeń, w tym tych, wyodrębnionych na potrzeby oceny warunków koniecznych do wspierania i wdrożenia (wykorzystania w praktyce) koncepcji E.

Analiza warunków wspierania i wdrożenia koncepcji empowerment

Analiza ta jest kluczowa dla postawionego pytania badawczego. Z wcześniejszych ustaleń wynika, że dotyczy ona 18 stwierdzeń ankiety z sześciu pól (4–9) podanych w tabeli 4 (liczby pogrubione). Wybrane stwierdzenia wychwytyją te sytuacje z badań przesłanek zaufania, które w koncepcji E są eksponowane w ramach wymiarów upelnomocnienia: *self-efficacy* (poczucie kompetencji do wykonywania samodzielnych, innowacyjnych zadań), *self-determination* (poczucie samodzielności do działania i ponoszenia odpowiedzialności), *personal consequence* (poczucie wywierania wpływu na procesy i osoby poprzez skuteczną komunikację), *meaning* (poczucie wartości

Tabela 5. Ocena rzetelności kwestionariusza na podstawie współczynnika Alfa Cronbacha

Część kwestionariusza	Współczynnik Alfa Cronbacha inne organizacje	Współczynnik Alfa Cronbacha Spółka
1. Spójność kultury organizacyjnej (pole 11)	-	0,720
2. Aspekty teoretyczne zaufania/braku zaufania (pole 2)	0,873	0,873
3. Sytuacje związane z brakiem zaufania-patologie (pole 3)	0,919	0,921
4. Zaufanie w obszarach funkcji personalnej (pola 4–10)	0,968	0,955
Całościowo	0,905	0,971

Źródło: wyniki uzyskane z użyciem programu IBM SPSS Statistics

Tabela 6. Miary rozproszenia dla stwierdzeń nawiązujących do wymiarów upelnomocnienia

Symbol	Wyodrębnione stwierdzenia	Wybrane miary rozproszenia wyników			
		Średnia	Wariancja	Mediana	Rozstęp
	Dobór (D)	G1 G2	G1 G2	G1 G2	G1 G2
D1	Występuje uwzględnianie postawy innowacyjnej w decyzjach kadrowych (awansach, przesunięciach itp.)	3,66 3,10	0,684 1,316	3,5 3	3 4
	Motywowanie (M)				
M1	Przełożeni chętnie delegują swoje uprawnienia	4,13 3,54	0,952 1,070	4 4	3 4
M3	Udział i znaczenie samokontroli jest duży	4,53 4,26	0,451 0,931	5 5	2 4
M5	Pracownicy chętnie angażują się w działania podejmowane w organizacji	4,59 3,48	0,249 1,192	4 5	1 4
M7	W organizacji występuje poczucie niezależności	3,63 3,62	0,758 0,934	4 4	3 4

Symbol	Wyodrębnione stwierdzenia	Wybrane miary rozproszenia wyników			
M8	Występuje poczucie możliwości wpływania na bieg spraw w organizacji	3,22	1,080	4	3
		3,46	0,949	3	4
M10	Występuje poczucie, że wysiłek i zaangażowanie zyskują uznanie	4,1	0,975	4	3
		3,506	1,602	4	4
	Średnia dla obszaru M	4,03			
		3,65			
Ocenianie (O)					
O1	Istnieją liczne formuły bezpośrednich kontaktów z przełożonymi	4,16	0,652	4	3
		3,90	0,908	4	3
O6	W systemach ocen zachowania proinnowacyjne są uwzględniane i premiuwane	2,22	1,144	2	4
		3,34	1,617	3	4
	Średnia dla obszaru O	3,19			
		3,62			
Rozwój (R)					
R1	Występuje możliwość nauki nie tylko tego, co bezpośrednio wiąże się z wymaganiami stanowiska, ale także doskonalenia innych umiejętności (np. umiejętności społeczne)	4,03	0,805	4	3
		3,86	0,858	4	4
R2	Pracownicy znają swoje silne strony i podejmują zadania, w których mogą te silne strony wykorzystywać	3,59	0,636	4	3
		3,84	1,035	4	4
R3	Nie występuje obawa przed podejmowaniem eksperymentów w działaniu	4,13	0,952	4	3
		3,42	0,983	4	4
R4	Występuje przekonanie o możliwości wykorzystywania w pracy zainteresowań oraz rozwijania własnych talentów	3,47	0,580	4	4
		3,52	1,316	4	4
	Średnia dla obszaru R	3,81			
		3,66			
Sytuacje przekrojowe dla obszarów D, M, O, R.					
P1	Występuje pełna argumentacja decyzji	3,81	1,383	4	4
		3,50	1,480	4	4
P2	Pracownicy śmiało wypowiadają własne opinie.	4,50	1,097	5	4
		3,90	1,071	4	4
P5	Występuje poczucie, że procedury i kryteria są przejrzyste	4,22	0,499	4	3
		3,94	0,670	4	3
P7	Występuje przekonanie o kompetencjach przełożonych	4,41	0,765	5	3
		3,70	0,990	4	4
	Średnia dla obszaru P	4,24			
		3,76			
Wizerunek (EB)					
EB1	Pracownicy wypowiadają się z dumą o swojej firmie	4,24	0,588	4	2
		3,50	1,398	4	4
	Średnia dla wytypowanych stwierdzeń	3,92			
		3,63			

Źródło: opracowanie na podstawie danych z ankiet z wykorzystaniem programu SPSS podanego w pracy A. Świda, A. Burdzy (2020)

– użyteczności swoich działań zgodnych z przyjętą wizją wartości organizacji i klimatem opartej na tej wizji), *trust* (poczucie braku zagrożeń wobec oceny własnej samodzielności w granicach posiadanych kompetencji). Jak wspomniano, wyodrębnienie stwierdzeń ma autorski charakter.

Podstawą oceny sytuacji dla grup G1 i G2 były miary rozproszenia dla 18 stwierdzeń otrzymanych z programu SPSS. W tabeli 6 ujęto wyniki tych obliczeń. W ostatniej kolumnie nawiązano ponadto do składowej (składowych) *empowermentu* podanych przez H. Czubasiewicz. i P. Grajewskiego, mogących łączyć się z danym stwierdzeniem w przypadku wdrożenia koncepcji E w praktyce organizacyjnej.

Analizę rozproszenia wyników dla 18 stwierdzeń można odnieść do trzech poziomów agregacji oceny: łącznego: obejmującego poszczególne obszary adresowane do funkcji personalnej (i wizerunku EB), oraz dla konkretnego stwierdzenia.

Dla każdego z poziomów zauważalne są różnice między grupami G1 (Spółka) i G2³. W zagregowanym ujęciu średnia oceny dla 18 stwierdzeń wynosi odpowiednio 3,92 i 3,63. Dla grupy G1 ogólny wynik znacznie zaniża sytuacja O6, która jest także niska w grupie respondentów G2 (odpowiednio 2,22 i 3,34). Dodatkowo widać także, że cały obszar funkcji – stwierdzeń pod nazwą ocenianie – został również wyceniony najniżej, to jest 3,89. Obejmował on w badaniach wyjściowych dziewięć stwierdzeń (tab. 4) dotyczących między innymi, cech kryteriów oceny (jasne, wymierne, obiektywne). Jest to trudny do wysokiej akceptacji przez pracowników obszar w praktyce, co miało miejsce w wielu organizacjach (Bugara, 2016, s. 44).

Odnosząc się do innych badanych obszarów funkcji personalnej, wyższa łączna ocena (średnia) dla Spółki dotyczy wszystkich obszarów oraz wizerunku. Stosunkowo prosta sytuacja dotyczy doboru (D) i wizerunku (EB) z uwagi na pojedyncze wytypowane stwierdzenia. W dwóch obszarach rozwój (R) i motywowanie (M) mimo wyższego dla Spółki wyniku łącznego są takie stwierdzenia, wobec których uzyskano zróżnicowane i relatywnie niskie wyceny. Sprawia to, że wnioski nie są już tak jednoznaczne. Na przykład w obszarze rozwoju wynik R3 (4,13) może sugerować wyższą postrzeganą samodzielność pracowników Spółki w stosunku do innych organizacji. Z kolei wynik R2 i R4 dla G1 (odpowiednio 3,59 i 3,47) związany z poczuciem *self-efficacy* i *self-determination* jest niski i niższy niż w G2 (odpowiednio 3,84 i 3,52). Interesująca sytuacja występuje w przypadku stwierdzeń D1 i EB1. W pierwszym przypadku obraz przesłanek proinnowacyjnych w rozwiązaniach kadrowych (wewnętrznych) nie jest wysoko wyceniony w obu grupach (G1 – 3,66 i G2 – 3,10). W drugim przypadku potencjał wizerunkowy Spółki jest znacznie wyższy niż średni potencjał innych organizacji (G1 – 4,24 i G2 – 3,50). Również obszar motywowania, w którym występują sytuacje typowe dla wdrożenia koncepcji E nie jest, jak wspomniano, jednoznaczny. Średnie dla M7 (G1 – 3,63 i G2 – 3,62) oraz M8 (G1 – 3,22 i G2 – 3,46) nie są korzystne dla Spółki i respondentów z innych organizacji. Z kolei postrzeganie delegowań uprawnień (M1) oraz samokontrola (M3) osiągnęły dla Spółki wysoki poziom (odpowiednio 4,13 oraz 4,53).

Reasumując wyniki uzyskane dla stwierdzeń nawiązujących do E w ramach badań zaufania, należy podkreślić syntetyzujący wniosek z badań, iż poczucie pracowników Spółki wynikające ze stanu ich upełnomocnienia nie jest jednoznacznie pozytywne, jednak nieco wyższe niż w grupie G2 (Małara, Kroik, 2016). Skłania to do zachowania ostrożności w udzieleniu odpowiedzi na postawione pytanie przy świadomości, że wprowadzenie zasad koncepcji E do polityki personalnej wymaga odrębnych prac koncepcyjnych i wdrożeniowych. Tym samym można sformułować wniosek, że badana Spółka posiada wprawdzie spójną wizję, wartości i wyznaczony model kompetencyjny, lecz nie prowadzi świadomej polityki personalnej zbliżonej do wymogów koncepcji E. Świadomość reguł tej koncepcji przez menedżerów nie jest jednak powszechnie rozpoznawalna z uwzględnieniem zapisów (kryteriów) literatury przedmiotu (Krawczyk-Bryłka, 2012, s. 313), co utrudnia jej wdrażanie w praktyce.

Podsumowanie

Podstawową konkluzją jest to, że wybrana do badań organizacja, która w porównaniu do innych organizacji osiągnęła wyraźnie korzystny wynik dla źródeł zaufania, potwierdziła tylko w ograniczonym zakresie stan przewagi z perspektywy założeń odnoszących się do charakterystyki koncepcji E. Zastosowany filtr dla stwierdzeń (kryteria oceny) uwzględniający pięć wymiarów E – uonaocnił, że warstwa polityki personalnej w zakresie poczucia upełnomocnienia nie jest na poziomie jednoznacznie wyższym, niż ma to miejsce w przypadku innych organizacji. Za taką refleksją co do praktyki wdrażania E przemawiają ustalenia z innych prac. Przykładowo, w powoływanym artykule (Czubasiewicz, Grajewski, 2018, s. 163) zaproponowano cztery stopnie oceny realiów organizacyjnych w zakresie upełnomocnienia. Mogą one dotyczyć części lub całej organizacji. Najniższy stan (0) to brak upełnomocnienia, czyli skoncentrowanie decyzji na wysokim szczeblu organizacji. Drugi stan określony jako upełnomocnienie ograniczone (1), tworzone sytuacyjnie, ale bez jasnych sytuacji formalnych, oparte na indywidualnych predyspozycjach. W takich warunkach tworzy się z reguły poczucie samodzielności i odpowiedzialności za procesy, mimo formalnie ograniczonego wpływu na nie. Poziomy (2) i (3) tzw. stabilizacyjne i adaptacyjne mają charakter sformalizowany. Sytuację zarejestrowaną w CUW należy wiązać z poziomem (1). Tłumaczy to niejednoznaczność uzyskanych wyników w wycenie wyróżnionych 18 stwierdzeń dla koncepcji E. W artykule tym część postulatywna skoncentrowana jest na organizacjach działających w oparciu o projekty. Dla takich organizacji opracowano szczegółowe wytyczne diagnostyczne charakteryzujące ww. cztery poziomy dla 9 kontekstów organizacyjnych.

Wybrane przedsiębiorstwo globalne nie stosuje podejścia projektowego, mimo że sam odcinek organizacyjny CUW może w przyszłości je wykorzystywać. Dlatego też przy wycenie aktualnego poziomu upełnomocnienia (poziom 1) ograniczono się do wstępnej interpretacji wyników. Zachęceniem do wdrożenia koncepcji E w Spółce mogą być wyniki oceny 105 badań z 30 krajów. Wykazano w nich, że istnieje pozytywna korelacja wdrażania koncepcji E z ich wynikami

ekonomicznymi nawet dla działań (operacji) rutynowych (Lee i in., 2018). Korelacja jest jednak niższa niż w przypadku działań charakterystycznych do podejścia projektowego w zarządzaniu organizacją.

Odpowiedź na postawione we wprowadzeniu pytanie badawcze nie może być więc jednoznacznie pozytywna. Okazuje się bowiem, że nawet wysoki poziom przesłanek (źródeł) dla zaufania w Spółce posiadającej spójną politykę personalną nie tworzy jeszcze warunków dla pojawienia się sytuacji z wysokim poziomem dla wszystkich wymiarów E. Można przyjąć przypuszczenie, że sama kultura zaufania, bez wsparcia ukierunkowanych działań organizacyjnych według pięciu wspomnianych we wstępie składników E (co ujęto też w ostatniej kolumnie tabeli 6) nie wystarcza do przejścia na poziom 2 i, co najwyżej ewoluuje wokół poziomu 1, tak jak ma to prawdopodobnie miejsce w Spółce (CUW).

W artykule H. Czubasiewicz i M. Grajewskiego (2018, s. 72) postuluje się zastosować odpowiednie narzędzie diagnostyczne (ankietę) do oceny poziomu *empowermentu*, tak aby uchwycić kontekst (czynniki) psychologiczny, społeczny, kompetencyjny i komunikacyjny pracowników. Za tym działaniem powinno się kryć przekonanie kierownictwa do koncepcji E, koncepcji, która poprzez rozwój samodzielności pracowników ma wyzwalać twórczość i zaangażowanie pracowników będące drogą do realizacji celów strategicznych organizacji (Skonieczny, 2019, s. 187). Tworzą one (twórczość i zaangażowanie) innowacyjny nośnik modeli biznesowych. Rola zaufania jest kluczowa, ale w świetle powyższych analiz nie jest wystarczająca, aby można mówić o gwarancji do urzeczywistnienia w praktyce koncepcji E. Konieczne wydaje się więc podjęcie dodatkowego wysiłku o charakterze badań retrospektywnych o rozwiniętym kontekście badawczym, zarówno w odniesieniu do próby, jak i zakresu, w celu petryfikacji uzyskanych ustaleń. Tymczasem trudno o jednoznaczną interpretację uzyskanych wyników, a co za tym idzie, sformułowanie arbitralnych rekomendacji. Najważniejszym sędzią w tej mierze pozostają czas i rzeczywistość organizacyjna, które pozwolą na weryfikację ustaleń autorów.

prof. dr hab. inż. Zbigniew Malara
Politechnika Wrocławska
Wydział Informatyki i Zarządzania
ORCID: 0000-0002-4404-4959
e-mail: zbigniew.malara@pwr.edu.pl

dr inż. Janusz Kroik
Politechnika Wrocławska
Wydział Informatyki i Zarządzania
ORCID: 0000-0001-8245-7781
e-mail: janusz.kroik@pwr.edu.pl

Przypisy

1) Autorzy pracy nie uzyskali zgody na upublicznianie nazwy podmiotu, w którym prowadzono badania.

- 2) Na podstawie dokumentów i sprawozdań oraz materiałów udostępnionych przez pracowników Spółki.
- 3) Zbadano, jako pomocniczy miernik, korelację rang przypisanych średnim ocen w 18 stwierdzeniach. Współczynnik Spearmana $r = 0,386$ wskazuje na słabą zależność.

Bibliografia

- [1] Bugara K. (2016), *Analiza okresowej oceny pracowników w wybranych przedsiębiorstwach*, praca dyplomowa, Wydział Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- [2] Business Insider Polska (2017), Największe sieci handlowe w Polsce w 2017 r. Dyskonty deklasują konkurencję, <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/najwieksze-sieci-handlowe-w-polsce-w-2017-roku/xc8lq0z>, data dostępu: 15.10.2018 r.
- [3] CBOS (2018), *Komunikat z badań: O nieufności i zaufaniu*, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K_035_18.PDF, data dostępu: 20.01.2019 r.
- [4] Czubasiewicz H., Grajewski P. (2018), *Koncepcja empowermentu w zarządzaniu organizacjami*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy 162, s. 153–173.
- [5] Gkorezis P., Hatzithomas L., Petridou E. (2001), *The Impact of Leader's Humour on Employee's Psychological Empowerment: the Moderating Role of Tenure*, „Journal of Managerial Issues”, Vol. XXIII, No. 1, pp. 83–95.
- [6] Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtucho-wicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków.
- [7] Juchnowicz M., Mazurek-Kucharska B., Turek D. (2018), *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji. Metody i narzędzia pomiaru*, PWE, Warszawa.
- [8] Krawczyk-Bryłka B. (2012), *Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, „Zarządzanie i Finanse”, Nr 4/1, s. 313–330.
- [9] Król M., Warzecha A., Zieliński M. (red.), (2014), *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Zakres, pomiar realizacji, uwarunkowania*, CeDeWu, Warszawa.
- [10] Lee A., Willis S., Tian W. (2018), *When Empowering Employees Works and When It Doesn't*, <https://hbr.org/2018/03/when-empowering-employees-works-and-when-it-doesnt>, access date: 15.01.2019.
- [11] Malara Z., Kroik J. (2016), *Innowacyjne nośniki modeli biznesu oraz ich obecność w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] Z. Malara (red.), *Oblicza innowacji w gospodarce i społeczeństwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 121–136.
- [12] Marquet D. (2015), *6 Myths About Empowering Employees*, <https://hbr.org/2015/05/6mths-about-empowering-employees>, access date: 25.10.2019.
- [13] Palka J., Winkler R. (2006), *Bariery budowy kultury zaufania*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Nr 715, s. 27–40.
- [14] Sankowska A. (2011), *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa.

- [15] Skonieczny J. (2019), *Twórczość jako fundament organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- [16] Świda A., Burdzy A. (2020), *Spójność polityki personalnej przedsiębiorstwa w perspektywie zaufania*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, Nr 3, s. 165-180.

Empowerment in the Light of Studies related to Trust in Organisations

Summary

The studies are focused on assessing the organisation's readiness for the implementation of human resources management concept known as *Empowerment* (E). Earlier research related to premises of trust in a selected global organisation, which has consistent (coherent) personnel policy and – as a reference background – in 50 other organisations allowed to distinguish 18 context (statements in the surveys), that constitute the concept of E. Initially,

it was assumed that the selected organisation should reach a higher rate of E-readiness, based on higher rate results of trust in previous studies. A culture of trust is recognised as a necessary condition for E. However, it turned out that the situation filter specific for E, does not place organisation as favourable as in trust research. For the diagnosis of the current state, the proposal of Czubasiewicz and Grajewski was used, to evaluate – on a four-point scale (0–3) – the usage of E in practice. The obtained results indicate that the current state can be associated with level 1 – limited authorisation. It is characteristic for authorisation cases without clear formal premises, based on individual predispositions. For reference, the results for the selected organisation did not differ significantly from the average E-profile for 50 other organisations.

Keywords

trust, research, employee, empowerment

POSTRZEGANIE ELEKTRONICZNYCH SPOSOBÓW MONITOROWANIA PRACY PRZEZ KIEROWCÓW TRANSPORTU DROGOWEGO

DOI: 10.33141/po.2020.11.04

Przeгляд Organizacji, Nr 11(970), 2020, s. 26-32

www.przekladorganizacji.pl

Jacek Woźniak

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Monitorowanie pracy i jej wyników jest standardowym działaniem menedżerskim, którego źródła sięgają czasów przedprzemysłowych i „obserwacji zza pleców” realizowanych przez osoby nadzorujące pracę wykonawców (Thil i in., 2019, s. 20). Rozwój technologii teleinformatycznych spowodował, że powstało szereg nowych sposobów realizowania działań monitorujących, a powstanie nowych narzędzi i innowacyjnych sposobów prowadzenia tych obserwacji spowodował gwałtowny wzrost zainteresowania praktyków i badaczy problematyką monitorowania pracy (Stanton, 2000; Ravid i in., 2020; Woźniak, 2021).

Jednak polska literatura dotycząca monitorowania pracy jest ograniczona, pomimo że coraz szerzej w polskich przedsiębiorstwach są stosowane narzędzia elektronicznego monitorowania zachowań pracowników i ich wyników. W niektórych branżach, np. call center i transporcie ciężarowym (a dokładniej – w całej logistyce i magazynowaniu), stanowią one już powszechnie wykorzystywany standard w nadzorze nad pracą, pomimo iż wiedza o postrzeganiu tych narzędzi i jego uwarunkowaniach przez pracowników jest niewielka.

Obecnie pojawiają się w tym obszarze rozwiązania mające swoje źródło w Internecie Rzeczy, jak określa się możliwość wykorzystania przekazu informacji pomiędzy wszelkimi obiektami (zarówno osobami, jak i – przede wszystkim – przedmiotami) w dowolnym momencie, miejscu i sposobem (Lu i in., 2018). Standardowe wyobrażenie Internetu Rzeczy to możliwość w praktyce bezkosztowego i bieżącego przekazywania informacji na temat zjawisk, jakie zachodzą w otoczeniu konkretnego przedmiotu, w celu gromadzenia ich, przetwarzania i analizowania, które staje się podstawą do podejmowania decyzji, w większości automatycznych. Upowszechnianie się takich rozwiązań w praktyce przedsiębiorstw rozszerzy radykalnie zastosowanie i zakres monitorowania, stąd – rozpoznana też już w światowej literaturze naukowej (Ravid i in., 2020) – potrzeba badań nad uwarunkowaniami postrzegania rozwiązań technicznych w tym obszarze, prowadzonych już teraz na pracownikach branż, które mają doświadczenie z wcześniejszymi generacjami narzędzi analogicznych, jak – w szczególności – kierowcach w transporcie, w którym stosuje się monitorowanie oparte na systemach GPS.

Celem artykułu jest przedstawienie kilku wybranych problemów dotyczących stosowania nowych narzędzi monitorowania pracy oraz sformułowanie – na podstawie literatury przedmiotu – kilku przewidywań co do uwarunkowań tego, aby mogły one być zaakceptowane przez pracowników. Przedyskutowane zostaną kolejno zagadnienia definiowania i klasyfikowania monitorowania pracy, historycznych etapów w rozwoju narzędzi monitorowania elektronicznego oraz uwarunkowania akceptacji elektronicznych systemów monitorowania pracy, jakie zaprezentowano w niedawnym przeglądzie literatury (Ravid i in., 2020). Dodatkowo – w celu wyjaśnienia pewnej rozbieżności pomiędzy wynikami badania szczegółowego (McNall, Staton, 2011) a ustaleniami tego przeglądu (Ravid i in., 2020) – zaprezentowane zostaną wyniki badania kwestionariuszowego analizującego dwa wybrane czynniki wpływające na akceptację elektronicznego monitorowania pracy, przeprowadzonego wśród 100 kierowców w firmie logistycznej, które służyło jako badanie pilotażowe stanowiące zwiad eksploracyjny w obszar odbioru różnych form monitorowania pracy bazujących na Internecie Rzeczy.

W części pierwszej zaprezentowano problematykę monitorowania oraz nowych jego możliwości, jakie wynikają z rozwoju technologii ICT. Wskazano też kilka pytań dotyczących uwarunkowań postrzegania przez pracowników współczesnych systemów monitorowania pracy. W części drugiej przedstawiono metodykę badania empirycznego, a w trzeciej – jego wstępne wyniki. W podsumowaniu określono główne wnioski, jakie wynikają z przeprowadzonych tutaj analiz, i podkreślono potrzebę dalszych badań.

Monitoring elektroniczny i jego postrzeganie przez pracowników

Monitoring będzie tutaj rozumiany jako „obserwowanie, sprawdzanie i/lub zapisywanie form zachowania pracownika związanych z pracą, z pomocą technologii bądź bezpośrednio” (Stanton, 2000, s. 87; Thiel i in., 2019, s. 20). Takie rozumienie oddziela monitoring od sposobu dalszego wykorzystania zebranych danych, a więc w szczególności – od oceny pracy, która powstaje na podstawie tych danych, oraz sposobu przekazywania tej oceny pracownikom (co obejmuje *performance appraisal*) (Moore, 2000). Pokazuje też koncentrację raczej na formach zachowania realizowanych w trakcie przebiegu procesu pracy, a nie jedynie na wynikach procesów pracy. Taki sposób definiowania monitoringu nie rozstrzyga ani o rodzaju, ani o częstotliwości dokonywanych obserwacji, dopuszczając jednocześnie obserwacje, których obserwowany jest świadomy i nieświadomy. Z perspektywy zarządzania pracą to ujęcie lokuje monitorowanie bliżej tradycji taylorowskiej niż druckerowskiej, a więc sugeruje, że zbieranie danych o poszczególnych formach zachowania w pracy, a nie tylko wynikach procesów pracy, pozwala zarządzającym na lepszą organizację procesów i działań prowadzonych w przedsiębiorstwie.

W obszarze zainteresowań tak rozumianego monitoringu pozostaje też szereg form zachowania, których związek z pracą jest dość daleki, jak np. obserwowanie aktywności fizycznej czy działań nakierowanych na obniżkę wagi pracownika w rodzaju diety, realizowanych w czasie prywatnym, gdyż wpływają one pośrednio na jego zdrowie, a to na obecność w pracy i retencję. Nie rozstrzyga się więc w tej definicji zagadnień związanych z uprawnieniem instytucji monitorującej do prowadzenia monitoringu, skali wkraczania czy zagrożenia prywatności, jaka jest z monitoringiem związana, ani sposobów wprowadzania tych rozwiązań, które byłyby nie tylko legalne, ale i akceptowane przez monitorowanych (Woźniak, 2021).

Należy zwrócić uwagę, że w praktyce organizacji monitorowanie zachowań realizujących procedury pracy jest tylko jednym z obszarów monitorowanych. Nawet taylorowskie podejście do nadzoru nad pracownikiem oprócz monitorowania zachowań nakazuje, aby organizacje monitorowały wyniki pracy oraz kwalifikacje wykonawców, jakie są niezbędne, aby mogli oni realizować swoją rolę w organizacji (np. poprzez kontrolę trzeźwości) (Woźniak, 2021). Dokonane analizy pomijają też różny sposób użycia tego samego zestawu narzędzi elektronicznych, gdy stosowane są one do monitorowania przebiegu pracy w celu doskonalenia efektywności jej realizowania oraz do monitorowania bezpieczeństwa organizacji (Balcerak, Woźniak, 2020). We wszystkich tych rodzajach wykorzystywania, oprócz technicznych właściwości narzędzi monitorujących, dla postrzegania ich przez pracowników, ma znaczenie sposób wprowadzenia monitorowania pracy za pomocą danego narzędzia jako nowej procedury organizacyjnej (Woźniak, 2020; 2021).

Historycznie rzecz ujmując, rozwój technicznych narzędzi monitorowania wyznaczał możliwości stosowania ich w kolejnych branżach tak, że w niektórych z nich nadzór nad pracą za pomocą elektronicznych systemów jej monitorowania stał się już standardem branżowym, jak np. w call center czy – obecnie – magazynowaniu i logistyce. Należy też pamiętać, że monitorowanie składa się z trzech – niezależnych – podsystemów: zbierania danych, gromadzenia ich oraz raportowania ich wyników, a więc specyfika rozwiązań w każdym z tych obszarów wyróżnia odrębne rodzaje monitorowania. W dużym przybliżeniu można więc wyodrębnić pewne obszary, w których stosowanie nowych narzędzi monitorowania przyciąga uwagę zarządzających. W latach 80. XX wieku w USA (a w latach 90. w Polsce) takim obszarem była praca konsultantów w call center, którą nadzoruje się do dziś za pomocą komputerowych systemów monitorowania, umożliwiających nie tylko tworzenie w czasie rzeczywistym statystyk dotyczących formalnych cech prowadzenia rozmów, takich jak ich długość trwania czy liczba, ale też nagrywania tych rozmów do dalszej pracy coachingowej nad ich jakością. Analogiczne narzędzia, bazujące na możliwości tworzenia statystyk dotyczących formalnych cech działania na klawiaturze komputera



stały się narzędziem w pracach w rodzaju wprowadzania danych do komputera. Formalnie niezależnym obszarem, który od połowy lat 90. XX wieku stał się obszarem praktyki organizacyjnej w organizacjach niemilitarnych, było wykorzystywanie lokalizacji za pomocą GPS. W 1996 roku B. Clinton udostępnił do celów cywilnych wykorzystywanie bardziej dokładnych danych zbieranych przez systemy GPS, co zaowocowało nadzorem nad lokalizacją i trasami ciężarówek (a stopniowo – wszystkich pojazdów) za pomocą tego systemu (Nord i in., 2006). Kolejną – czy lepiej odrębną, z uwagi na fakt, że pierwsze analogiczne zastosowania pochodzą co najmniej z lat 70. XX wieku – zmianą w obszarze monitorowania pracy stało się wykorzystywanie systemów RFID w sklepach i magazynach. Około 2010 roku wykorzystanie tego rodzaju narzędzi do monitorowania w działalności magazynowej, czy szerzej – logistyce i handlu, stało się na tyle częste, aby mówić o kolejnej branży, w której monitorowanie za pomocą urządzeń bazujących na technologiach ICT jest powszechnym standardem. Obecnie jesteśmy świadkami powstawania nowego rodzaju narzędzi monitorowania, określanego jako smart monitorowanie, które wykorzystuje nowe rozwiązania technologiczne w obszarze zbierania i analizy danych. Smart monitorowanie bazuje na dwóch zmianach technologicznych: początkach Internetu Rzeczy, który można sobie wyobrazić jako powszechne stosowanie RFID do komunikacji wszelkich obiektów, oraz na zastosowaniu w obszarze analizy danych (co tworzy odrębną zmianę choć niezbędną z perspektywy wykorzystywania tak wielkich zbiorów danych) sztucznej inteligencji i innych narzędzi automatycznego analizowania do zbiorów o charakterze Big Data. Szerszy opis praktyk w zakresie współczesnych narzędzi monitorowania pracy zawiera inna praca autora (Woźniak, 2021).

Tym samym odrębnych badań naukowych wymaga określenie, jakie będą konsekwencje dla postrzegania uczciwości¹ monitorowania pracy, gdy stosowane systemy monitorowania będą wykorzystywały ICT nie tylko do zbierania danych i prostych ich analiz, ale też do mało przejrzystych analiz opartych na zastosowaniu sztucznej inteligencji czy szerzej – metodyk Big Data. Należy się bowiem spodziewać, że odmienne sposoby powstawania i w konsekwencji – zastosowania, jakie wynikają z raportów tworzonych w ramach smart monitorowania, będą skutkowały systemami monitorowania inaczej postrzeganymi przez monitorowanych niż systemy obecnie stosowane. Pierwsze wyniki badań empirycznych nad postrzeganiem stosowania metodyk Big Data do zarządzania ludźmi przynoszą informacje sugerujące niski poziom akceptacji tych zastosowań (Zacny i in., 2019). Należy pamiętać, że niezależnie od technicznych cech systemu monitorowania i jego zastosowań zawsze wprowadzanie nowej procedury wymaga zadbania o jakość i wiarygodność komunikowania się zarządzających z pracownikami, aby nie wywołać poczucia, że wdrażana procedura narusza poczucie sprawiedliwości (*fairness*) (Woźniak, 2019).

Dbałość o fakt, aby używane przez organizacje procedury i narzędzia były uznawane przez pracowników za uczciwe, ma szereg powodów. Nieuczciwe traktowanie jest wskazywane jako jedno ze źródeł kontrproduktywnych form zachowania, od kradzieży, aż po działania komunikacyjne narażające na szwank wizerunek pracodawcy (Woźniak, 2021). Nowe sposoby komunikacji, w szczególności media społecznościowe, przyspieszyły i zwielokrotniły konsekwencje, jakie wynikają z pojedynczych nawet opinii, że pracodawca postępuje nie *fair*. Stąd podkreśla się znaczenie stosowania przez organizacje praktyk, które są dobrze przyjmowane przez pracowników i potencjalnych pracowników w obszarze rekrutacji i selekcji (Woźniak, 2019), ale też procedur organizacyjnych mających wpływ na zaangażowanie (Woźniak, 2012), a więc w szczególności – monitorowanie pracy.

Badania nad elektronicznymi systemami monitorowania pracy (jak ogólnie określa się systemy monitorowania bazujące na ICT, ale niebędące systemami smart) sugerują, że na postrzeganie konkretnego narzędzia tego typu i jego wykorzystania w organizacji ma wpływ szereg czynników, z których najważniejsze to: cele monitorowania, transparentność tego systemu, zakres monitorowanej aktywności oraz zagrożenie prywatności, jakie system wprowadza (Ravid i in., 2020). Podkreśla się jednak, że badania naukowe przynoszą rozbieżne wyniki oraz że bazują one głównie na badaniach elektronicznymi systemami monitorowania pracy stosowanych w call center albo na opiniach studentów oraz pracowników call center.

Z perspektywy opisanego w tym tekście badania empirycznego ważna jest rozbieżność pomiędzy ogólnym stanowiskiem opisanym na podstawie przeglądu literatury (Ravid i in., 2020) a pewnym badaniem szczegółowym, dotyczącym specyficznego rodzaju zastosowania konkretnego elektronicznego systemu monitorowania pracy. Szeroko cytowane badanie nad stosowaniem systemu lokalizacji bazującego na GPS, które prowadzone było na studentach, pokazało, że cel monitorowania (prezentowany jako nadzorczy/karzący bądź nakierowany na dobro klienta) nie wpływa na postrzeganie tego systemu jako inwazyjnego, co bezpośrednio przekłada się na postrzeganie uczciwości systemu (McNall, Staton, 2011). Wynik ten, który jest niezgodny ze sformułowaną konkluzją w niedawnym przeglądzie literatury dotyczącej monitorowania, w którym wskazano na znaczenie celu monitorowania dla jego odbioru (Ravid i in., 2020), stanowił podstawę dla badania opisanego poniżej.

Metoda badawcza

Celem badania było sprawdzenie, czy sposób prezentacji konkretnego systemu monitorowania pracy oraz zakres jego inwazyjności w prywatność wpływają na stopień jego akceptacji przez kierowców samochodów ciężarowych (TIR) w transporcie drogowym. Wybór tej grupy pracowników do badań podyktowany był

szerokim wykorzystywaniem w tej branży urządzeń monitorowania pewnych cech pracy, a więc bazujących na skojarzeniu systemu GPS z elektronicznym rejestratorem trasy, jaki był już wcześniej wykorzystywany w ciężarowym transporcie drogowym z uwagi na wymagania regulatora (Simiński, 2014). Oznacza to, że kierowcy mają doświadczenie z byciem monitorowanym albo co najmniej wiedzą, że takie systemy są stosowane, więc ich opinie wyrażone w kwestionariuszu są mniej przypadkowe, niż byłyby opinie osób, dla których sytuacja jest w pełni hipotetyczna. Na podstawie analiz opartych na przeglądzie literatury dotyczącej teorii sprawiedliwości organizacyjnej, prywatności i analizy badań nad monitorowaniem sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Czy system monitorowania zaprezentowany jako mający na celu pomaganie kierowcy będzie lepiej postrzegany niż system zaprezentowany jako mający na celu dobro firmy i klientów?
2. Czy bardziej inwazyjny – co do wkraczania w przestrzeń otaczającą kierowcę – system monitorowania będzie gorzej postrzegany niż system niewkraczający w tę przestrzeń?

Oczekiwany kierunek odpowiedzi zakłada obie odpowiedzi pozytywne na tak postawione pytania. Jest więc zgodny z propozycjami zawartymi w pracy D.M. Ravida i innych (2020), a niezgodny w wynikami z pracy L.A. McNalla i J.M. Stantona (2011). Uwzględnia się też tutaj dodatkowy element – wcześniej niebadany w monitorowaniu – tj. sposób wkraczania w prywatność, a mianowicie – wkraczanie w przestrzeń fizyczną otaczającą osobę. Wkraczanie w obszar fizyczny otaczający daną osobę stanowi zagrożenie prywatności w trzecim – z wyróżnionych w pracy D.P. Bhawe i innych (2020) kategorii prywatności – znaczeniu, które to pojęcie prywatności uzupełnia dużo częściej badane w literaturze naukowej poczucie prywatności informacyjnej (Bhawe i in., 2020).

Na potrzeby odpowiedzi na tak sformułowane pytania badawcze przygotowano kwestionariusz zawierający 4 pytania, tworzące dwie pary – każda opisywała ten sam system w sensie technicznym, ale prezentowała go albo jako nakierowany na korzyści dla kierowcy, albo jako nakierowany na korzyści dla firmy czy bezpieczeństwa na drogach (a więc pośrednio – klienta). Jedna para dotyczyła systemu niskoinwazyjnego co do prywatności przestrzeni osobistej kierowcy (lokalizacji), druga – bardziej inwazyjnego (obserwacja przez kamerę rejestrującą sytuację w kabinie kierowcy). Każdy z prezentowanych systemów był poprzedzony krótkim opisem wprowadzającym, np. pyt. 2 „Rozwój elektronicznych narzędzi służących do monitorowania, takich jak niewielkie kamery połączone z komputerem spowodował, że niektóre firmy transportowe montują w kabinach kierowców autobusów i ciężarówek narzędzia monitorujące stan przestrzegania przez kierowcę zasad bezpiecznej jazdy i przepisów ruchu drogowego, sygnalizujące mu, np. za pomocą zmiany koloru czujnika, że jedzie niezgodnie z nimi i zalecenie, aby zmienił ten styl jazdy”, który ukazywał ten sposób monitorowania jako normalny standard w branży. Opisanie systemy były oceniane ze

względem na szereg cech szczegółowych na 7-punktowych skalach Likerta, a kwestionariusz zawierał dodatkowo metryczkę z cechami demograficznymi i mierzącymi postawę respondenta względem firmy i zawodu. Wśród cech szczegółowych na uwagę zasługuje pytanie dotyczące oceny, czy kierowca wyraziłby zgodę na zamontowanie takiego systemu monitorowania, gdy wiązała się ona z podwyżką o 20 złotych miesięcznie. Takie pytanie pozwala ocenić, czy całościowe opory, jakie wzbudza konkretny sposób monitorowania pracy, są niewielkie i w praktyce, wdrażając taki system, zarządzający mogą je przewyciężyć za pomocą niewielkiej rekompensaty finansowej.

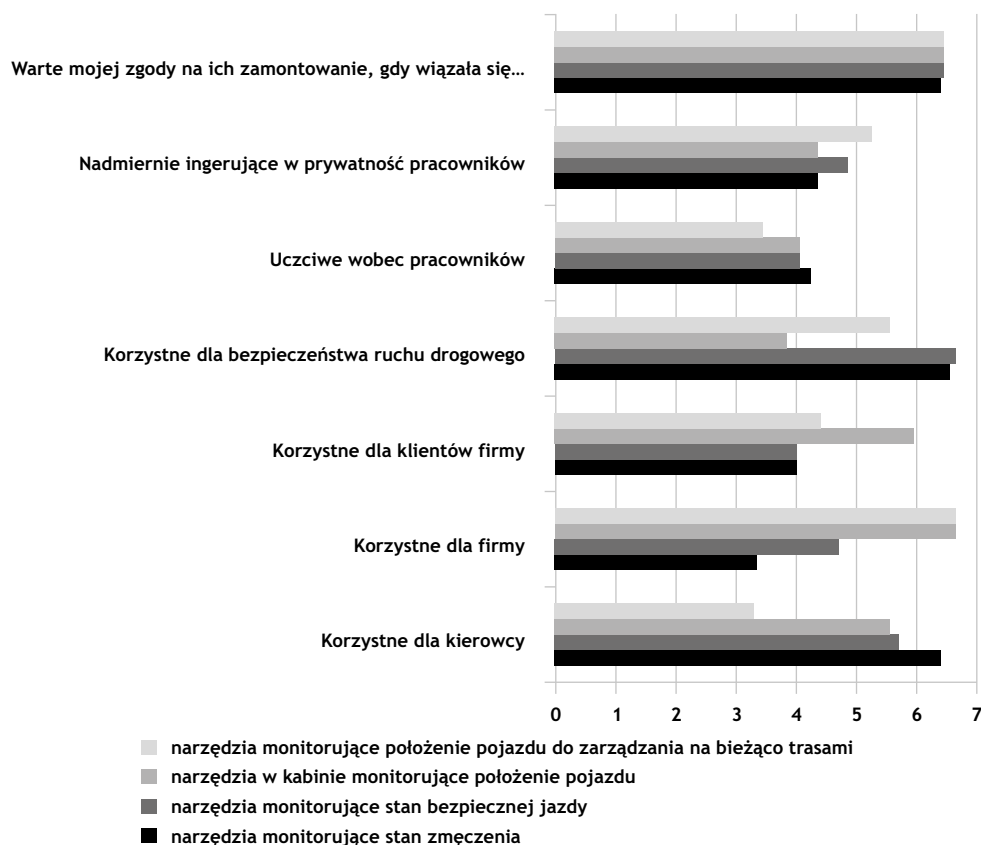
Dane zostały zebrane od 100 kierowców ciężarówek TIR w polskim oddziale dużej międzynarodowej firmy logistycznej². Próba była pozyskana metodą kuli śnieżnej wśród pracowników jednej firmy. Złożona była z mężczyzn, a wiek w grupie badanych miał następujący rozkład: 50% ma od 31 do 40 lat, a pozostali dzielili się niemal po równo w dwie kategorie, czyli nieco ponad 25% stanowiły osoby w wieku od 23 do 30 lat, a blisko 25% – grupa od 41 do 50 lat. Staż pracy na tym stanowisku w firmie poniżej roku miała 1/4 badanych, a pozostali dzielili się mniej więcej po równo w grupy o stażu od roku do 5 lat i powyżej 5 lat.

Wyniki badania

Rysunek 1 prezentuje średnie uzyskane na podstawie zastąpienia odpowiedzi ze skal Likerta liczbami (7 – zdecydowanie tak; 6 – tak; 5 – raczej tak; 4 – trudno powiedzieć; 3 – raczej nie; 2 – nie; 1 – zdecydowanie nie) z oceny czterech – odmiennie zaprezentowanych respondentom – systemów monitorowania pracy. Każdy z tych systemów oceniano odrębnie na siedmiu wymiarach.

Jak można dostrzec na rysunku 1, narzędzie monitorowania zaprezentowane jako nakierowane na pomaganie kierowcy w decyzji, że warto zrobić przerwę, jest najlepiej postrzegane przez kierowców, aczkolwiek można dostrzec, że uważane jest za względnie mało korzystne dla firmy jako takiej. To samo narzędzie, ale zaprezentowane w pytaniu jako nastawione na kontrolę, czy kierowca przestrzega przepisów ruchu drogowego i zasad bezpiecznej jazdy, uzyskało nieco niższą ocenę, gdy oceniane było pod względem korzyści dla pracowników, ale wyższą, gdy oceniany był ten aspekt, tj. korzyści, ale dla przedsiębiorstwa.

Wbrew oczekiwaniom, że narzędzie mające wgląd w to, co dzieje się w kabinie, będzie gorzej oceniane niż analogiczne co do swych możliwości i celu narzędzie, ale nieznajdujące się w kabinie, tj. lokalizator GPS śledzący trasę, zarówno ten w kabinie, jak i ten do zarządzania trasami, oceniony był podobnie, a nawet – raczej ten do zarządzania trasami gorzej – z perspektywy korzyści dla kierowców – niż ten sposób monitorowania, który ma wgląd w kabinę. Można więc sądzić, co oczywiście wymaga dalszych badań, że ważniejsza dla kierowców nie jest kwestia ich prywatności, a co najmniej – prywatności otoczenia fizycznego, ile sposób wykorzystywania danych



Rys. 1. Średnie wartości odpowiedzi powstałe ze skal Likerta na pytania kwestionariusza
Źródło: opracowanie własne

zbieranych przez monitoring. Wynik pokazujący, że cel systemu monitorowania jest nadrzędny w wyznaczaniu postrzegania tego systemu, jest zgodny z ogólnymi tezami zawartymi w przeglądzie literatury dotyczącej monitorowania elektronicznego (Ravid i in., 2020), a niezgodny z wynikami badania szczegółowego (McNall, Stanton, 2011). Powodem rozbieżności uzyskanych tutaj wyników z wynikami badania z 2011 roku może być silnie negatywna prezentacja opcji „korzyści firmy”, jakiej użyli L.A. McNall i J.M. Stanton w swoim eksperymencie („celem urzędzenia jest obserwacja i zidentyfikowanie osób, które łamią procedury firmowe” – s. 303), która podważa użyteczność praktyczną ich wyniku (gdyż w komunikowaniu wewnętrznym firmy dążą do „sprzedawania” swoich procedur pracownikom, a nie prezentowania ich jako wyszukujące osoby działające wbrew procedurom tylko po to, aby je ukarać). Drugim możliwym powodem uzyskanej rozbieżności był rodzaj badanej przez nich grupy, którą byli studenci, a więc osoby jedynie wyobrażające sobie praktyki korporacyjne. Współczesne badania naukowe ustaliły już bowiem ponad wszelką wątpliwość, że na kryteria wyznaczające postrzeganie systemu monitorowania pracy mają wpływ pewne cechy społeczne i indywidualne osób oceniających taki system (White i in., 2020). Rozstrzygnięcie, który z podanych tutaj powodów miał znaczenie, wymaga dalszych badań.

Warto zwrócić uwagę na dwa fakty, które sugerują względną przychylność tej grupy pracowników wobec

monitorowania. Żadne z narzędzi, i to niezależnie od sposobu ich zaprezentowania nie są traktowane przez kierowców nieprzychylnie. Są one uznane za obojętne, gdy oceniana jest ich uczciwość (i podobnie co do ingerowania w prywatność kierowcy), a brak ukierunkowanej tu opinii sugeruje, że – zdaniem kierowców – takie pytanie jest nieadekwatne wobec tego rodzaju rozwiązania proceduralnego. Dodatkowo, za niewielką rekompensatę (dosłownie pytanie było sformułowane: „Warte mojej zgody na ich zamontowanie, gdy wiązała się ona z podwyżką o 20 złotych miesięcznie”) byli oni gotowi na wyrażenie zgody na zamontowanie każdego rodzaju monitorowania, niezależnie od jego sposobu zaprezentowania oraz bezpośredniego celu czy skali ingerencji w prywatność w czasie pracy. Ten wynik, który wymaga szerszego potwierdzenia w dalszych badaniach, sugeruje, że zagrożenie prywatności, zarówno informacyjnej (co do lokalizacji), jak i prywatności przestrzeni fizycznej, jest stosunkowo słabą barierą dla stosowania w pracy monitorowania wśród kierowców.

Podsumowanie

Celem artykułu była dyskusja problemu uwarunkowań akceptacji nowych narzędzi monitorowania pracy przez pracowników. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu zaprezentowano podział systemów monitorowania oraz wyodrębniono pewne etapy w ich

historycznym rozwoju. Wskazano, że upowszechnienie się Internetu Rzeczy oraz narzędzi analizy danych typu Big Data, wykorzystujących metody sztucznej inteligencji, tworzy kolejną zmianę w systemach monitorowania pracy wykorzystujących ICT, co sugeruje odmienne nazewnictwo tych systemów, tj. mówienie o smart monitorowaniu. Zaprezentowano też wyniki badania kwestionariuszowego, pokazującego postrzeganie pewnych systemów monitorowania przez osoby monitorowane.

Celem badania było sprawdzenie, czy sposób prezentacji konkretnego systemu monitorowania pracy oraz zakres jego inwazyjności w prywatność otoczenia fizycznego wpływają na stopień jego akceptacji. Na podstawie przeglądu literatury oraz wykrytej w niej luki badawczej sformułowano dwa pytania: czy sposób zaprezentowania systemu monitorowania oraz stopień, w jakim system ten wkracza w prywatność monitorowanego, mają wpływ na poziom akceptacji tego systemu. Uzyskane dane dotyczące pytania pierwszego pokazały, że monitorowanie zaprezentowane jako nastawione na korzyść pracownika jest nieco lepiej oceniane niż nastawione na korzyść firmy, wbrew wynikom uzyskanym przez L.A. McNalla i J.M. Stantona (2011). Tę rozbieżność można próbować wyjaśniać albo poprzez specyfikę cech osób badanych, która ma znaczenie dla kryteriów wyznaczających postrzeganie systemu monitorowania pracy (White i in., 2020), tj. grupy studenckiej w badaniu z 2011 roku, a nie prawdziwych kierowców – jak w naszym badaniu, albo odmienną operacjonalizację zmiennych.

Drugim ważnym rezultatem badania – wynikającym z negatywnej odpowiedzi na drugie pytanie badawcze, tj. z ustalenia, że stopień ingerencji w pewien typ prywatności nie wpływał na poziom akceptacji danego systemu monitorowania – było wskazanie na zależność postrzegania systemu monitorowania pracy raczej od sposobu wykorzystywania danych zbieranych przez ten system, a więc – czy służą one do sterowania pracą pracownika, czy mają charakter czysto informacyjny, niż od stopnia, w jakim wkraczają one w obszar prywatności. W przeprowadzonym badaniu zagrożenie prywatności było stosunkowo niewielkie, zarówno co do sfery fizycznego otoczenia kierowcy, jak i zbieranych informacji o jego położeniu – jednak nie okazały się one czynnikiem mającym duże znaczenie dla oceny korzystności dla firmy, czy uczciwości opisywanych systemów monitorowania pracy. Ten wynik, wskazujący na pomijalny wpływ niewielkich ingerencji w prywatność osoby monitorowanej dla postrzegania przez nią systemu monitorowania, wymaga dalszych badań. Można zauważyć, że ograniczeniem dla szerszej interpretacji tego wyniku jest fakt, że badanie nie kontrolowało postrzegania przez respondentów stopnia, w jakim opisane systemy były postrzegane jako ingerujące w ich prywatność.

Istotnym praktycznie wynikiem badania może się okazać, gdyby kolejne badania przyniosły potwierdzenie tego ustalenia, że polscy kierowcy samochodów ciężarowych transportu drogowego są przychylnie nastawieni do monitorowania pracy. Najsilniejszą przesłanką w wynikach badania do tej generalizacji jest powszechna

akceptacja respondentów dla zamontowania opisanych systemów monitorowania ich pracy, gdyby wiązało się to z rekompensatą finansową w formie niewielkiego dodatku do pensji. Sposób zadania pytania nie rozstrzygał o partycypacyjności w podejmowaniu decyzji o zainstalowaniu systemu monitorowania, a więc nie kontrolowano, czy rekompensata nie jest traktowana przez osoby badane jako efekt negocjowania czy konsultowania wprowadzanej zmiany. Niezależnie od tej kwestii, która wymaga szerszych badań naukowych, można na podstawie zebranych tutaj danych uznać, że wskazują one na niewielkie opory przed instalowaniem przez firmę systemów elektronicznego monitorowania pracy kierowcy ciężarówki. Niereprezentatywność próby, która jest dopuszczalna dla badania eksploracyjnego, sugeruje konieczność dalszych badań, nim będzie formułowało się zalecenia praktyczne na tej podstawie. Należy też wskazać na drugie z najważniejszych ograniczeń dla tu uzyskanych wyników, gdyby miały stać się podstawą do działań praktycznych – dane zostały zebrane poprzez kwestionariusz opinii. Taki rodzaj danych nie przesądza, jaka byłaby opinia czy działania wobec sytuacji faktycznej zmiany, w obliczu której stanęłyby osoby badane, gdyby opisany w kwestionariuszu system monitorowania został zainstalowany. Stąd niezbędne są co najmniej badania eksperymentalne i to oparte na eksperymentach naturalnych, nim organizacje zaczną wdrażać takie systemy monitorowania, kierując się wynikami badań naukowych, a nie odwagą przedsiębiorcy.

Z perspektywy badań naukowych należy podkreślić, że rezultaty opisanego tu badania dostarczają informacji na temat uwarunkowań akceptacji nowych rozwiązań w zakresie monitorowania pracy, które bazują nie tylko na odrębnym niż poprzednie badania kontekście społecznym (Polski), ale też na pracownikach, którzy mają już doświadczenie z systemami analogicznymi do opisywanych. Prezentowane badanie uniknęło tym samym dwóch ograniczeń charakterystycznych dla wyników wcześniejszych badań, które bazowały na wyobrażeniach czysto hipotetycznych sytuacji przez studentów bądź bazowały na opiniach osób pracujących w call center. Wyniki badania wzbogacają więc wiedzę z zakresu zarządzania pracą o dane bliższe codziennej praktyce organizacji, ale też otwierają nowy obszar badań nad monitorowaniem pracy z wykorzystaniem Internetu Rzeczy. Pozwalają sformułować dwa zalecenia praktyczne. Jedno dotyczy prezentowania elektronicznego systemu monitorowania pracy jako nastawionego na korzyści dla pracownika raczej niż jedynie na korzyści dla organizacji czy klientów. Drugie odnosi się do wdrażania tych systemów w połączeniu z niewielką rekompensatą dla pracowników, którzy wyrażą na nie zgodę.

dr hab. Jacek Woźniak, prof. uczelni
Akademia Ekonomiczno-
-Humanistyczna w Warszawie
ORCID: 0000-0003-4610-2822
e-mail: j.wozniak@vizja.pl



Przypisy

- 1) W badaniach nad oceną przez pracowników i potencjalnych pracowników różnych narzędzi do oceny ich kompetencji stosuje od niemal 30 lat język teorii sprawiedliwości organizacyjnej, która bada konsekwencje i uwarunkowania, w których pracownicy uznają pewne działania zarządzających za niewłaściwe. Wypracowano pojęciowość odwołującą się od oceny uczciwości (*fairness*) i metodykę pomiarów jej oceny. Stosowana terminologia nie ma jednolitych odpowiedników w języku polskim, stąd mówi się w literaturze polskiej często zamiennie o ocenie uczciwości, *fairness* czy uznania procedur za właściwe bądź akceptowane – por. szerszy przegląd w innym tekście autora (Woźniak, 2019).
- 2) Za udostępnienie danych, które zostały zebrane m.in. dla celów pracy dyplomowej realizowanej przez M. Rzeźnicką w 2020 roku w Akademii Ekonomiczno-Humanistycznej w Warszawie, autor serdecznie dziękuje.

Bibliografia

- [1] Balcerak A., Woźniak J. (2020), *Reactions to Employee Work Monitoring Systems: Preliminary Considerations and Pilot Study*, Proceeding of 36th IBIMA Conference, Seville, Spain, <https://ibima.org/accepted-paper/reactions-to-employee-work-monitoring-systems-preliminary-considerations-and-pilot-study/>, access date: 15.07.2020.
- [2] Bhawe D.P., Teo L.H., Dalal R.S. (2020), *Privacy at Work: A Review and a Research Agenda for a Contested Terrain*, „Journal of Management”, Vol. 41, No. 6, pp. 127–164.
- [3] Lu Y., Papagiannidis S., Alamanos E. (2018), *Internet of Things: A Systematic Review of the Business Literature from the User and Organisational Perspectives*, „Technological Forecasting & Social Change”, Vol. 136, pp. 285–297.
- [4] McNall L.A., Stanton J.M. (2011), *Private Eyes are Watching You: Reactions to Location Sensing Technologies*, „Journal of Business and Psychology”, Vol. 26, No. 3, pp. 299–309.
- [5] Moore A.D. (2000), *Employee Monitoring And Computer Technology: Evaluative Surveillance V. Privacy*, „Business Ethics Quarterly”, Vol. 10, No. 3, pp. 697–709.
- [6] Nord D., McCubbins T.F., Nord J.H. (2006), *E-Monitoring in the Workplace: Privacy, Legislation, and Surveillance Software*, „Communications of the ACM”, Vol. 49, No. 8, pp. 73–77.
- [7] Ravid D.M., Tomczak D.L., White J.C., Behrend T.S. (2020), *EPM 20/20: A Review, Framework, and Research Agenda for Electronic Performance Monitoring*, „Journal of Management”, Vol. 46, No.1, pp. 100–126.
- [8] Simiński P. (2014), *Monitoring w działaniach logistycznych na przykładzie transportu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, Nr 101, s. 37–44.
- [9] Stanton J.M. (2000), *Traditional and Electronic Monitoring from an Organizational Justice Perspective*, „Journal of Business and Psychology”, Vol. 15, No. 1, pp. 129–147.
- [10] Thiel C.E., MacDougall A.E., Bagdasarov Z. (2019), *Big (Benevolent) Brother: Overcoming the Drawbacks of Employee Monitoring through Ethical Administration*, „Organizational Dynamics”, Vol. 48, pp. 19–28.
- [11] White J.C., Ravid D.M., Behrend T.S. (2020), *Moderating Effects of Person and Job Characteristics on Digital Monitoring Outcomes*, „Current Opinion in Psychology”, Vol. 31, pp. 55–60.
- [12] Woźniak J. (2012), *Współczesne systemy motywowania – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [13] Woźniak J. (2019), *Akceptacja różnych form narzędzi selekcyjnych – przegląd literatury i wstępne wyniki badania*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 5(130), s. 11–39.
- [14] Woźniak J. (2020), *Zarządzanie pracownikami w dobie Internetu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [15] Woźniak J. (2021), *Współczesne monitorowanie pracy. Podstawy teoretyczne i metody zastosowania*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [16] Zacny B., Kania K., Sołtysik A. (2019), *Stosunek potencjalnych kandydatów do wykorzystania danych z mediów społecznościowych i narzędzi AI w procesie rekrutacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 5(130), s. 39–56.

Fairness Reactions to Electronic Work Monitoring Systems: Preliminary Consideration based on a Pilot Study on Truck Drivers

Summary

Employee acceptance of the use of the Internet of Things data for performance and work behaviour monitoring will be important for the ease of introducing of these solutions. The purpose of the text is to present preliminary consideration of factors important for fairness assessment of electronic monitoring systems in particular, and of the Internet of Things based monitoring in general, as well as 4 types of these tools usage. The result of the e-questionnaire survey among 100 truck drivers from Polish branch of an international logistic company have shown that generally acceptance of electronic performance monitoring systems, based on data collected by methods similar to the Internet of Things, is higher if the systems are presented as: oriented for employee benefits (rather than benefits of employer), and with no invasiveness into private physical environment of driver (rather than with this invasiveness). Practical consequences for managers concerning the introduction of monitoring systems based on Internet of Things have been shown in the paper, as well as some directions for further research that are necessary for the organisation to limit the resistance in introducing such solutions.

Keywords

acceptance of electronic performance monitoring systems; electronic performance monitoring systems; fairness of HRM; work and employee management; ICT based HRM

IDENTYFIKACJA CZYNNIKÓW ORAZ SZACOWANIE RYZYKA W PROJEKCIE ORGANIZACJI IMPREZ SPORTOWYCH

DOI: 10.33141/po.2020.11.05

Przegląd Organizacji, Nr 11(970), 2020, s. 33-40

www.przegladorganizacji.pl

Jacek Łuczak, Małgorzata Miśniakiewicz

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Bieganie to jeden z niewielu sportów charakteryzujących się brakiem barier, pozwalających na spełnienie własnych ambicji niezależnie od wieku, płci, statusu społecznego czy poziomu wykształcenia (Petridis, 2015, s. 141). Obserwowany w ostatnich latach wzmożony wzrost zainteresowania bieganiem znajduje potwierdzenie w dostępnych danych liczbowych – tylko w latach 2010–2015 odnotowano w Polsce 650% wzrost liczby biegaczy, co według badań CBOS plasuje Polskę na pierwszym miejscu pod względem odsetka biegaczy amatorów wśród krajów Europy Środkowej i Wschodniej. Niewątpliwie mamy do czynienia z modą, efektem naśladownictwa, formą ekspresji indywidualizmu, dążeniem do intensywnej aktywności fizycznej w możliwie długim okresie życia, chęcią sprawdzenia się i rywalizacji (Czkór, 2014, s. 40). Wyniki badań wskazują, że większość biegaczy w ciągu niecałego roku od rozpoczęcia regularnych treningów zaczyna biernie, a następnie aktywnie uczestniczyć w zorganizowanych imprezach biegowych (Dzięgieł, Lubowiecki-Vikuk, 2013, s. 122; Hitchings, Latham, 2017, s. 340).

W ciągu ostatnich kilku lat liczba masowych biegów długodystansowych organizowanych w Polsce istotnie wzrosła – w 2010 r. zarejestrowano blisko 800 imprez biegowych, a w 2017 r. – 2500. Dwanaście największych półmaratonów w Polsce w 2018 roku ukończyło w sumie 76 593 biegaczy, co oznacza wzrost o prawie 60% w porównaniu do 2014 roku. Warto jednak podkreślić, że mapę biegową Polski budują zarówno maratony i półmaratony, jak i setki mniejszych imprez biegowych (www.maratony.polskie.pl, 2019).

Wzrost liczby wydarzeń sportowych doprowadził do wyraźnego konkurowania organizatorów o uczestników, przyczyniając się do dążenia przez nich do poprawy jakości oraz efektywności imprez, a tym samym profesjonalizacji ich organizacji (Shipway i in., 2013, s. 261).

Bez względu na skalę i dystans biegu imprezy masowe budzą wiele emocji i wiążą się z dużymi oczekiwaniami organizatorów, uczestników, widzów i sponsorów. Ich złożoność wynika z wymogów prawnych i formalnych, specyfiki terenu, warunków pogodowych, poziomu finansowania (Leopkey, Parent, 2009a, s. 189). Specyfika imprezy biegowej wynika również z ograniczonej możliwości wprowadzania zmian w czasie jej trwania, różnorodności i liczby uczestników, ich poziomu sportowego, a także ze ściśle określonego i limitowanego czasu i daty wyda-

żenia (Scheerder i in., 2015a; 2015b). W konsekwencji profesjonalne zarządzanie imprezą sportową wydaje się elementem niezbędnym do efektywnego nią zarządzania (Piekarz i in., 2015). To na organizatorze spoczywa odpowiedzialność określenia potencjalnego ryzyka w czasie biegu oraz implikacja adekwatnych środków do ich kontrolowania. Jednak, jak wynika z badań własnych autorów, aż 51% organizatorów imprez sportowych w Polsce nie prowadzi formalnego zarządzania projektem zgodnie z uznaną metodyką, przy czym 78% szacuje ryzyko organizacji nieformalnie, co w praktyce ogranicza się do intuicyjnego unikania zagrożeń i spełniania istniejących wymogów prawnych. Istnieje zatem duże prawdopodobieństwo, że decyzje związane z organizacją imprezy nie będą optymalne, ponieważ nie zidentyfikowano znaczących elementów ryzyka i w związku z tym nie zostały one odpowiednio złagodzone (Hanstad, 2012, s. 190). To z kolei może skutkować odniesieniem mniejszych niż zakładano korzyści, przerwaniem imprezy lub zakłóceniem jej przebiegu (Reid, Ritchie, 2011, s. 331), a w konsekwencji prowadzić do utraty reputacji organizatora i niezadowolenia uczestników. Co więcej, zarządzanie ryzykiem wydaje się kluczowe, skoro na trasie zdarzają się wypadki śmiertelne, a udział w wydarzeniu sportowym nie wymaga od biegacza ani doświadczenia, ani zaświadczenia o dobrym stanie zdrowia.

Biorąc powyższe pod uwagę, celem niniejszej pracy była identyfikacja czynników ryzyka oraz dokonanie szacowania ryzyka w odniesieniu do półmaratonów organizowanych w Polsce w 2017 r. z uwzględnieniem wytycznych normy ISO 31000. Stanowi to istotny element zarządzania projektami, tu organizacji imprez sportowych. Rezultat szacowania ryzyka powinien stanowić podstawę planu i działań związanych z projektem, co pozwoli na zapewnienie skuteczności w osiągnięciu celów imprezy (m.in. zapewnienie bezpieczeństwa uczestników).

W pracy postawiono hipotezy badawcze:

1. Pośród czynników ryzyka istotnych dla zarządzania ryzykiem organizacji imprez sportowych są te dotyczące zagrożeń terrorystycznych, bezpieczeństwa finansowego, danych osobowych oraz aspektów społecznych.
2. Najistotniejsze ryzyka związane z organizacją imprez biegowych dotyczą budżetu, jakości i bezpieczeństwa trasy oraz terroryzmu.



Zarządzanie projektami organizacji imprez sportowych

Organizacja biegów długodystansowych wymaga profesjonalnego przygotowania w zakresie planowania i realizacji z wykorzystaniem określonych koncepcji, a przynajmniej jej elementów. Mogą to być metodyki o charakterze tradycyjnym, np. Prince2, PMBook czy zyskujące coraz większą popularność i adaptowane coraz częściej poza projekty IT podejścia zwinne, np. Agile Scrum (Spalek, 2018, s. 156; Beck i in., 2001; Helms, 2011; Łuczak, Miśniakiewicz, 2011, s. 184; Idzikowski, Głowicki, 2016, s. 21).

Zarządzanie ryzykiem przywoływane w metodykach zarządzania projektami znajduje swoje podstawy m.in. w międzynarodowym standardzie ISO 31000. Przedstawia kompleksowe zasady i wytyczne, pomaga organizacjom w dokonywaniu analizy ryzyka oraz oceny ryzyka. Zalecenia najlepszych praktyk, zawarte w niniejszym standardzie, zostały tak opracowane, by usprawnić techniki zarządzania i zapewniać bezpieczeństwo realizacji projektów. Zarządzanie ryzykiem wg ISO 31000 obejmuje m.in. identyfikację ryzyka, ocenę i ewaluację ryzyka, postępowanie z ryzykiem oraz jego monitorowanie i związaną z nimi komunikację. Jednym z celów powstania normy jest integracja procesu zarządzania ryzykiem z procesami zarządzania organizacją, a także z jej strategią i planowaniem, zarządzaniem, procesami raportowania, politykami, wartościami i kulturą. Ogólne podejście określone w ISO 31000 dostarcza zasad i wytycznych do zarządzania jakimkolwiek rodzajem ryzyka w sposób systematyczny, przejrzysty i wiarygodny w obrębie dowolnego zakresu i kontekstu.

Analiza literatury przedmiotu nie wskazuje na specyficzne sprofilowanie kluczowych definicji dotyczących projektów i zarządzania projektami. Projekt to zadanie jednorazowe o zdefiniowanym czasie trwania, przydzielonych niezbędnych zasobach i określonym celu jego realizacji. Zarządzanie projektami natomiast definiowane jest jako czynność, przy której stosujemy zdobytą wiedzę, umiejętności, narzędzia oraz techniki w celu realizacji określonych celów i spełnienia wymagań danego projektu (Ammon, Brown, 2007, s. 289). E. Bukłaha (2019, s. 220–225) zwraca uwagę na istotną rolę zarządzania ryzykiem oraz nadzór w procesie zarządzania projektami. P. Wyrozębski (2019, s. 220–228) uważa wiele elementów za konieczne, m.in. utrzymywanie kapitału intelektualnego, koordynacja i centralizacja projektów, doskonalenie praktyk i rezultatów zarządzania projektami, a także podejście oparte na ryzykach.

W przypadku organizacji imprez sportowych profesjonalne zarządzanie projektem powinno składać się z następujących elementów:

- planowanie imprezy sportowej (cele i zadania, identyfikacja rynku, harmonogram, budżetowanie i opcje finansowe, niezbędne pozwolenia i zgody, planowanie awaryjne),
- zarządzanie imprezą (wolontariusze, marketing i media, zarządzanie ryzykiem),
- ocena imprezy (uczenie się na doświadczeniu) (Shipway i in., 2013, s. 263).

Coraz większa konkurencja pomiędzy imprezami sportowymi rozgrywanymi się w tym samym czasie wymaga ich nieustannej modyfikacji – uatrakcyjniania i profesjonalizacji – w zakresie zabezpieczenia, możliwości bicia rekordów życiowych (imprezy biegowe), dostępu widzów i obserwatorów (np. śledzenie wyników on-line w aplikacji) (Idzikowski, Głowicki, 2016, s. 26–28).

A. Albrecht (2014, s. 68–69) zwraca uwagę, że imprezy sportowe organizowane dla amatorów niosą z sobą określone zagrożenia, np. słabe przygotowanie kondycyjne uczestników i związane z tym ryzyka. Podkreśla rolę koncepcji logistyki imprez sportowych jako wiodącego elementu zarządzania projektami – bazowanie na szacowaniu ryzyka. Wskazuje również, że priorytetem organizatora imprez sportowych musi być bezpieczeństwo zawodników i kibiców. Organizator musi być przygotowany na nieprzewidziane sytuacje wynikające z zakwaterowania, transportu obsługi zawodów. J. Miller i inni (2010, s. 114–116) za element kluczowy uznają odpowiednie zarządzanie ryzykiem w przygotowaniu projektów imprez sportowych, określając je jako podstawę do osiągnięcia celów i zapewnienia bezpieczeństwa uczestników. Jednak oszacowanie ryzyka, a nawet podejmowanie działań mitygujących wobec ryzyk nieakceptowalnych, nie jest wystarczające. Niezbędne jest opracowanie i wdrożenie procedur zarządzania imprezą wskazujących na akceptację wszystkich czynników ryzyka oraz planów działań wobec sytuacji kryzysowych.

Szacowanie ryzyka imprez sportowych

Termin ryzyko pochodzi od łacińskiego słowa „risicare”, co oznacza – odważyć się i sugeruje, że powinno być postrzegane jako świadomy wybór, a nie konieczność (Boo, Gu, 2010, s. 140). W normie ISO 31000 definiowane jest jako wpływ niepewności na cele (ISO 31000, 2012, s. 15). Ryzyko może być traktowane „jako zagrożenie lub jakiegokolwiek przyszłe zdarzenie, które negatywnie wpłynie na wydarzenie” (Bowdin i in., 2006, s. 318), lub neutralnie jako narzędzie pozwalające na „zminimalizowanie zobowiązań i maksymalizację szans” (Silvers, 2008, s. 22).

Zgodnie z normą ISO 31000, zarządzanie ryzykiem to skoordynowane działanie dotyczące kierowania i nadzorowania organizacji w odniesieniu do ryzyka. Zarządzanie ryzykiem obejmuje zatem określenie kontekstu, ocenę ryzyka (w tym identyfikację ryzyka, analizę i ocenę) oraz sposób traktowania z ryzykiem. Szacowanie ryzyka jest elementem koniecznym dla podejmowania działań mitygujących (ISO 31000), a samo zarządzanie ryzykiem ma charakter proaktywny, bowiem jego celem jest kontrolowanie nieprzewidzianych zdarzeń (Hanstad, 2012, s. 190; Łuczak, Miśniakiewicz, 2011, s. 184).

Szacowanie, i szerzej zarządzanie ryzykiem, w zarządzaniu projektami jest przedmiotem dociekań wielu autorów. J. Chadam (2016, s. 34–40) podkreśla podział ról w realizacji projektu inwestycyjnego i rozproszenie ryzyk oraz wynikające z tego problemy dotyczące spójności, akceptacji i priorytetów w zakresie mitygacji.

Zwraca uwagę na decyzje biznesowe dotyczące finansowania oraz ryzyka polityczne. E. Głodziński (2014, s. 35–38) koncentruje się w swoich badaniach na konieczność równoważnego traktowania działań wyprzedzających, nie tylko mitygujących zidentyfikowane ryzyko. Niesie to konieczność monitorowania przez zespoły projektowe zarówno kwantyfikowanych szans/ryzyk, jak i niemierzalnych w chwili oceny potencjałów/zagrożeń. Sugeruje metodyczne – znacznie szersze postrzeganie zarządzania ryzykami w ramach zarządzania projektami, co dawałoby kluczową podstawę sukcesu. T.A. Grzeszczyk (2016, s. 97–99), skupiając się na projektach publicznych, zwraca uwagę na zewnętrzne czynniki ryzyka, na które nie mają wpływu menedżerowie, stąd konieczność modyfikacji stosowanych metodyk oceny ryzyka na poziomach makroekonomicznym, mezogospodarczym i mikroekonomicznym.

Zarządzanie ryzykiem w imprezach sportowych na dużą skalę staje się coraz ważniejsze i powinno być badane z różnych perspektyw, jednak za jego identyfikację i zarządzanie odpowiedzialni powinni być organizatorzy imprezy (Moyle i in., 2014, s. 97). W literaturze europejskiej rzadko analizowano problem organizacji wydarzeń sportowych oraz szacowania ryzyka z tym związanego. Większość artykułów dostarcza informacji w zakresie zarządzania ryzykiem w sporcie czy organizacji imprez sportowych, przy czym autorzy koncentrują się na bezpieczeństwie uczestników i kontroli tłumu, urazach i kontuzjach, zarządzaniu infrastrukturą sportową, terroryzmie czy szkodach i roszczeniach spowodowanych w trakcie imprez sportowych, agresji i chuligaństwie (Leopkey, Parent, 2009a; 2009b; Linton, Valentin, 2018; Toohey, Taylor, 2008; Reid, Ritchie, 2011).

Dostrzegalna jest jednak luka w odniesieniu do imprez masowych (biegowych) organizowanych z myślą o sportowcach amatorach (Łuczak, Miśniakiewicz, 2014, s. 90–91. Chęć wypełnienia tej luki stała się główną intencją autorów. Na celowość podejścia wskazują także inni autorzy, zwracając uwagę na zyskujące popularność lokalne imprezy dla amatorów (Moyle i in., 2014, s. 96–97).

Metoda badawcza

Zaplanowano i zrealizowano badanie przygotowawcze (1) oraz badanie właściwe (2), wobec których określono podstawowy cel – identyfikację i oszacowanie ryzyka oraz analizę danych pod kątem określenia kierunków decyzji zarządczych w ramach zarządzania projektem sportowym (organizacją półmaratonów) (tab. 1).

Autorzy przeprowadzili badanie o charakterze przygotowawczym (rok 2017), które pozwoliło na opracowanie badania właściwego (lata 2018 i 2019). Realizując badanie, osiągnięto dwa cele: (1) identyfikację czynników ryzyka organizacji półmaratonów, (2) weryfikację czynników ryzyka oraz grupowanie logiczne (porządkowanie). W efekcie pozwoliło to na przeprowadzenie badania właściwego, którego celem było szacowanie ryzyka zgodnie z przyjętą metodyką oraz analiza uzyskanych danych.

W badaniu przygotowawczym zastosowano metodę delficką (Thangaratinam, Redman, 2005, s. 120–123). Udział w nim wzięło 8 ekspertów z zakresu organizacji imprez sportowych – biegów długodystansowych, doświadczonych uczestników oraz badaczy z zakresu problematyki sportowej i zarządzania projektami. Efektem badania była lista czynników ryzyka pogrupowanych w dziewięciu kategoriach.

Badanie właściwe zostało przeprowadzone z wykorzystaniem ankiety w latach 2018–2019; czynniki ryzyka były oceniane w skali porządkowej czteropunktowej, pod kątem znaczenia (skutku) oraz prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia. Szacowania dokonywali przedstawiciele organizatorów, którzy zgodnie z deklaracją znają wszystkie tajniki organizacji imprezy sportowej. W badaniu uczestniczyło 22 przedstawicieli organizatorów odpowiedzialnych za 9 półmaratonów w Polsce (6 z nich z pierwszej 10 najliczniejszych w 2017 r.). Każda impreza była reprezentowana przez 1–3 przedstawicieli. Badanie było wsparte narzędziem informatycznym e-risk, wykorzystywanym w zarządzaniu ryzykiem w wielu organizacjach komercyjnych i publicznych. Zapewnia ono wszechstronną konfigurowalność w odniesieniu do metodyki, czynników ryzyka oraz pełen nadzór

Tabela 1. Charakterystyka badania przygotowawczego (1) i badania właściwego (2)

	Badanie przygotowawcze (1)	Badanie właściwe (2)
Metoda badawcza, wykonane analizy	Metoda delficka	Analiza rzetelności, szacowanie ryzyka, analiza czynnikowa
Narzędzie badawcze	Dyskutowana ankieta badawcza	Kwestionariusz ankietowy
Liczność próby	8 ekspertów	22 przedstawicieli 9 półmaratonów
Czas realizacji badania	2017	2018–2019
Cel badania	Identyfikacja oraz grupowanie czynników ryzyka organizacji półmaratonów. Przygotowanie badania właściwego	Szacowane i analiza ryzyka związana z organizacją półmaratonów
Narzędzia informatyczne, forma wykonania badań	Kontakt email, bezpośrednie spotkania	e-risk app

Źródło: opracowanie własne



Tabela 2. Grupy oraz czynniki ryzyka - rezultat badania przygotowawczego (1)

Grupa 1. Bezpieczeństwo	Grupa 2. Budżet i finanse	Grupa 3. Informacja
1.1. Poważny incydent na trasie 1.2. Wtargnięcie osoby postronnej na trasę biegową 1.3. Uczestnik o niedostatecznym stanie zdrowia 1.4. Kolidacja z innymi osobami, przedmiotami, samochodami itp. na trasie biegowej 1.5. Atak terrorystyczny 1.6. Skażenie, celowe zanieczyszczenie żywności/ napojów dostępnych na trasie/ mecie zawodów 1.7. Niedostateczne zabezpieczenie medyczne	2.1. Zbyt małe wpływy z opłat startowych 2.2. Zbyt małe wpływy ze środków sponsorów 2.3. Brak płynności finansowej 2.4. Brak zysku na zakładanym poziomie 2.5. Kolidacja terminy z inną konkurencyjną imprezą 2.6. Wysoka opłata startowa	3.1. Nieaktualny serwis informacyjny www 3.2. Brak/niedostateczny kontakt z potencjalnymi uczestnikami 3.3. Niedostateczna promocja/ informacja na zewnętrznych portalach internetowych 3.4. Niezamierzone ujawnienie danych osobowych 3.5. Kradzież danych osobowych 3.6. Cyberatak – zmiana, zablokowanie serwisu www 3.7. Brak czytelnej, interaktywnej mapy trasy 3.8. Brak szybkiej informacji o wyniku
Grupa 4. Komfort i satysfakcja uczestników	Grupa 5. Organizacja	Grupa 6. Pakiet startowy
4.1. Brak darmowych miejsc noclegowych 4.2. Zła organizacja przechowalni rzeczy 4.3. Utrudnienia w dotarciu na start 4.4. Brak miejsc parkingowych w pobliżu startu 4.5. Brak możliwości odebrania pakietów startowych w dniu zawodów 4.6. Start jednoczesny (nie falami) 4.7. Zbyt wąska trasa biegowa, przewężenia 4.8. Brak lub nieczytelna informacja o przebytych dystansie 4.9. Nieatrakcyjna trasa 4.10. Nieatrakcyjne expo, niekorzystna lokalizacja expo 4.11. Brak możliwości wzięcia prysznica po zawodach	5.1. Błędne oznaczenie trasy biegowej 5.2. Niedostateczny dostęp WC 5.3. Nieatrakcyjny catering na mecie 5.4. Brak możliwości gromadzenia widzów w strefie startu i mety 5.5. Niewłaściwa organizacja startu – tłok po rozpoczęciu biegu 5.6. Niewłaściwa organizacja mety 5.7. Brak właściwej atmosfery imprezy 5.8. Problemy dotyczące organizacji, terminu, itd. z lokalną społecznością, administracją 5.9. Opóźniony start 5.10. Mniejsza niż typowa liczba punktów żywieniowych 5.11. Niewłaściwa organizacja punktów żywieniowych 5.12. Zbyt mała liczba wolontariuszy 5.13. Brak zaangażowania wolontariuszy 5.14. Niesprawny pomiar czasu 5.15. Brak ustanowionych procedur 5.16. Ograniczone zasoby personalne 5.17. Niedostosowanie przepustowości trasy biegowej do liczby uczestników	6.1. Nieatrakcyjny pakiet startowy 6.2. Nieatrakcyjny projekt medalu 6.3. Zbyt mała liczba medali 6.4. Zbyt mała liczba pakietów startowych
Grupa 7. Regeneracja i wsparcie energetyczne	Grupa 8. Reputacja	Grupa 9. Środowisko i siła wyższa
7.1. Brak możliwości masażu w strefie finiszu 7.2. Brak właściwego nawodnienia zawodników 7.3. Niedostateczna ilość wody w ramach punktów regeneracji 7.4. Niedostateczna ilość napojów izotonicznych w ramach punktów regeneracji 7.5. Niedostateczna liczba żeli energetycznych, owoców itd. w ramach punktów regeneracji 7.6. Przypadkowy dobór produktów żywieniowych i napojów w punktach regeneracji i na mecie 7.7. Niska jakość zdrowotna oferowanych produktów żywnościowych, regeneracyjnych 7.8. Brak świadomości żywieniowej zawodników 7.9. Brak wsparcia dietyka 7.10. Brak/ niewystarczająca liczba punktów chłodzenia organizmu na trasie	8.1. Nieprzychylnie informacje medialne o zasięgu ogólnokrajowym 8.2. Nieprzychylnie informacje medialne o zasięgu lokalnym 8.3. Brak informacji medialnych o imprezie w mediach ogólnokrajowych 8.4. Brak informacji medialnych o imprezie w mediach lokalnych 8.5. Zbyt mała liczba uczestników 8.6. Konkurencyjna impreza lokalna	9.1. Ulewny deszcz 9.2. Porywisty wiatr 9.3. Zbyt niska temperatura 9.4. Zbyt wysoka temperatura 9.5. Trudne warunki trasy biegowej 9.6. Ruch uliczny w bezpośredniej bliskości imprezy 9.7. Siła wyższa

Źródło: opracowanie własne

nad aktywnością uczestników badania (e-risk.pl, 2018). Wszystkie półmaratony odbywały się w Polsce na terenie płaskim i umiarkowanym oraz miały charakter biegów miejskich, dzięki czemu uzyskano podobną charakterystykę pod kątem m.in. warunków klimatycznych, profilu uczestników, deklarowanego standardu organizacji, w tym pod kątem wymagań prawnych.

W celu zbadania rzetelności narzędzia badawczego (kwestionariusz przygotowany jako rezultat badania przygotowawczego) przeprowadzono analizę statystyczną metodą statystyk Alfa Cronbacha. Dodatkowo przeprowadzono także analizę czynnikową, by wyodrębnić grupy czynników ryzyka. Zmienne zostały poddane normalizacji z wykorzystaniem standaryzacji (wykorzystanie średniej i odchylenia standardowego) (Cronbach, 2005).

Identyfikacja czynników ryzyka oraz szacowanie ryzyka w projektach sportowych

Efektem badania wstępnego była lista 75 czynników ryzyka sklasyfikowanych w 9 następujących grupach: Bezpieczeństwo (1), Budżet i finanse (2), Informacja (3), Komfort i satysfakcja uczestników (4), Organizacja (5), Pakiet startowy (6), Regeneracja i wsparcie energetyczne (7), Reputacja (8), Środowisko i siła wyższa (9) (tab. 2).

Eksperti podkreślali szczególne znaczenie czynników dotyczących bezpieczeństwa fizycznego uczestników oraz organizacji imprezy biegowej, dlatego zwrócili uwagę na ryzyka związane z wypadkami na trasie, złym stanem zdrowia uczestników, zagrożenie terrorystyczne i bioterrorystyczne. Uczestnicy badania podnieśli znaczenie ochrony danych osobowych (RODO) oraz cyberbezpieczeństwa związanego ze stroną internetową organizatora i półmaratonu. Jednoznacznie również opowiedziano się za ryzykami dotyczącymi niezapewnienia satysfakcji

zawodników, dlatego w ankiecie zostały uwzględnione czynniki dotyczące pakietów startowych, organizacji startu, atrakcyjności trasy czy organizacji depozytu.

Zdefiniowane czynniki ryzyka zostały wykorzystane do szacowania ryzyka, a ich grupowanie miało charakter umowny, uzgodniony z ekspertami. W celu oceny kwestionariusza badawczego wykorzystano analizę rzetelności z użyciem statystyki Alfa Cronbacha. Wartość wskaźnika na poziomie 0,911 (liczba pozycji 27) stanowi potwierdzenie spójności wewnętrznej narzędzia badawczego.

Na podstawie średnich wartości ryzyka, stosując kryterium osypiska (*screeplot*), wydzielono 5 grup czynników ryzyka (tab. 3) – najważniejsze (11) (tab. 4), mniej ważne (16) (tab. 5), a także neutralne oraz mało ważne i nieistotne.

Tabela 3. Grupy czynników ryzyka w zakresach średnich

# czynników od		zakres średnich	
		do	do
11	najważniejszych	5,10	6,23
16	mniej ważnych	3,53	4,94
17	neutralnych	3,15	3,92
7	mało ważnych	2,49	2,94
9	nieistotnych	1,34	2,25

Źródło: opracowanie własne

Pośród czynników najważniejszych respondenci wskazywali m.in. na czynniki związane z finansowaniem półmaratonu, zagadnieniami organizacyjnymi i bezpieczeństwem odnoszącym się do zagrożeń terrorystycznych, cyberbezpieczeństwa oraz stanu zdrowia uczestników. W grupie najważniejszych czynników znalazło się także ryzyko kolizji terminu z inną konkurencyjną imprezą sportową.

Tabela 4. Najważniejsze czynniki ryzyka

Kod	Czynnik ryzyka	Średnia	Odchylenie standardowe
2.2.	Niedostateczne wpływy ze środków sponsorów	6,23	2,52
5.16.	Ograniczone zasoby personalne	6,02	1,49
5.8.	Problemy dotyczące organizacji, terminu itd., np. z lokalną społecznością	6,01	2,33
9.7.	Siła wyższa	5,94	1,88
2.5.	Kolizja terminu z inną konkurencyjną imprezą	5,84	0,91
3.4.	Niezamierzone ujawnienie danych osobowych	5,78	2,48
5.14.	Niesprawny pomiar czasu	5,75	2,54
2.1.	Zbyt małe wpływy z opłat startowych	5,71	1,84
5.9.	Opóźniony start	5,23	1,01
5.17.	Niedostosowanie przepustowości trasy biegowej do liczby uczestników	5,13	1,70
2.3.	Brak płynności finansowej	5,10	2,67

Źródło: opracowanie własne



Otrzymane wyniki dostarczyły informacji na temat obszarów krytycznych dla organizacji imprez sportowych, na których w pierwszej kolejności powinni skupić się organizatorzy i które powinni uwzględnić na każdym etapie podejmowania decyzji. Istotnymi czynnikami ryzyka są problemy z finansowaniem oraz organizacją imprezy (ograniczone zasoby personalne). Dla startujących i widzów to wielkie święto, jednak cykliczne imprezy dezorganizują życie społeczności lokalnej. Z kolei fakt, że jest wiele imprez, a sezon startowy ograniczony jest kalendarzem, często prowadzi to do spadku liczby uczestników z uwagi na konkurencyjne imprezy biegowe organizowane w tym samym lub zbliżonym czasie.

Po wyborze czynników ze średnią oceną ryzyka na poziomie 4,1 bądź większym dokonano odcięcia (*cut-off*) z uwzględnieniem oceny merytorycznej; nie uwzględniono wszystkich zmiennych na podstawie analizy średnich. Analizując wykres średnich poszczególnych zmiennych ułożonych malejąco, można było potraktować ten wykres jako wykres osypiska (*screeplot*) i w konsekwencji nie uwzględniać zmiennych, które miałyby dla respondentów marginalne znaczenie, a jednocześnie po standaryzacji, mogłyby skutecznie wpłynąć na wyniki grupowania. Dodatkowo sklasyfikowano czynniki ryzyka pod kątem prawdopodobieństwa ich wystąpienia w trzech grupach – z oceną prawdopodobieństwa 2 lub wyższą (14 czynników),

czyli najbardziej prawdopodobnych, z oceną pomiędzy 1,2 i 2 (50 czynników) oraz 12 najmniej prawdopodobnych czynników ryzyka, które mogą wystąpić tylko teoretycznie (średnia 1,19 i mniejsza).

Respondenci uznali za najbardziej prawdopodobne wystąpienie czynników związane z budżetem półmaratonu i osiągnięciem założonych celów finansowych, jak również dotyczących bezpieczeństwa fizycznego uczestników biegu (wtargnięcie osoby postronnej na trasę biegu), ochroną danych (cyberatak, ujawnienie danych osobowych) oraz organizacją (startu, mety, odbioru pakietów startowych).

Lista czynników ryzyka, stanowiąca efekt prezentowanego badania, powinna być wykorzystywana jako baza wobec ukierunkowania dodatkowych zabezpieczeń obniżających ryzyko organizacji imprez sportowych do poziomu akceptowalnego. Dla podejmowania celowych decyzji związanych z organizacją imprezy zasadne jest uwzględnienie czynników najbardziej prawdopodobnych, jak również o największym wpływie (skutku).

Podsumowanie

Zarządzanie ryzykiem jest wskazywane przez wielu autorów jako kluczowy element zarządzania projektami. Autorzy poświęcili szczególną uwagę szacowaniu ryzyka w organizacji półmaratonów oraz określili kierunkowe działania

Tabela 5. Mniej ważne czynniki ryzyka

Kod	Czynnik ryzyka	Średnia	Odchylenie standardowe
6.1.	Nieatrakcyjny pakiet startowy	4,94	1,54
8.1.	Nieprzychylnie informacje medialne o zasięgu ogólnokrajowym	4,87	1,74
4.4.	Brak możliwości odbierania pakietów startowych w dniu zawodów	4,77	1,99
5.13.	Brak zaangażowania wolontariuszy	4,69	0,99
5.5.	Niewłaściwa organizacja startu – tłok po rozpoczęciu biegu	4,68	1,05
3.5.	Kradzież danych osobowych	4,64	1,39
8.5.	Zbyt mała liczba uczestników (zbyt małe zainteresowanie)	4,57	1,79
4.7.	Zbyt wąska trasa biegowa; przewężenia	4,53	1,57
5.1.	Błędne oznaczenie trasy biegowej	4,44	1,74
5.12.	Zbyt mała liczba wolontariuszy	4,43	1,45
1.1.	Poważne incydenty na trasie	4,33	1,14
7.3.	Niedostateczna ilość wody w ramach punktów regeneracji	4,32	1,72
1.2.	Wtargnięcie osoby postronnej na trasę biegowa	4,29	1,21
4.2.	Zła organizacja przechowalni rzeczy	4,17	0,92
8.6.	Konkurencyjna impreza lokalna	4,16	2,36
1.5.	Atak terrorystyczny (wybuch, strzelanina, taranowanie samochodem)	4,15	1,89
1.7.	Niedostateczne zabezpieczenie medyczne	4,13	1,55
7.4.	Niedostateczna ilość napojów izotonicznych w ramach punktów regeneracji	3,53	1,03

Źródło: opracowanie własne

mitygujące ryzyka o charakterze istotnym. Analiza literatury potwierdziła znaczenie zarządzania ryzykiem w zarządzaniu projektami (Głodziński, 2014, s. 35–38; Grzeszczyk, 2016, s. 97–99), w tym także projektami sportowymi (Leopkey, Parent, 2009a; Linton, Valentin, 2018), a jednocześnie niedocenianie tego elementu (Moyle i in., 2014, s. 97).

Przedstawione w niniejszej publikacji badania po raz pierwszy obejmowały systemowe, metodyczne szacowanie ryzyka organizacji półmaratonów w Polsce i pozwoliły na wypracowanie bazy 75 czynników ryzyka sklasyfikowanych w 9 kategoriach i uszeregowanie ich według istotności dla organizatorów (uczestników badania). Dokonano szacowania ryzyka z uwzględnieniem skutku oraz prawdopodobieństwa wobec każdego z czynników ryzyka. Największe ryzyka to finansowanie imprezy, zagadnienia organizacyjne (wolontariat, lokalna społeczność, termin półmaratonu) oraz siła wyższa; wcześniej postrzegana jako problemy z pozwoleniem, upał czy porywisty wiatr – dotyczące pojedynczych imprez; teraz słuszność wskazania potwierdza pandemia COVID-19 oraz formalne zakazy organizacji imprez sportowych w skali całego świata. Badania pozwoliły na pozytywną weryfikację hipotez badawczych. Eksperti nie przewidzieli jednak pandemii (czy innego globalnego czynnika) i związanych z tym zakazów formalnych i konieczności odwołania imprez sportowych (co nastąpiło w 2020 r.). Ewentualna organizacja zawodów wirtualnych traktowana jest jako namiastka tradycyjnej rywalizacji i nie jest postrzegana jako działanie, które może zastąpić imprezy w oczekiwanym klasycznym kształcie. Organizatorzy podkreślają także obawy o zagadnienia ochrony danych osobowych uczestników (kradzież tożsamości wskutek niedostatecznego zabezpieczenia danych), a także na warunki startu i na trasie pod kątem bezpieczeństwa oraz komfortu uczestników. Co ciekawe, organizatorzy nie obawiają się wypadków śmiertelnych i kontuzji uczestników czy ataków terrorystycznych. Skoncentrowanie prac wokół rezultatów szacowania ryzyka (kolejnych edycji) daje podstawę do podejmowania najważniejszych decyzji na rzecz bezpieczeństwa i jakości imprez sportowych. Kompleksowy charakter badania pozwala na wykorzystanie zaproponowanej metodyki przez każdego z organizatorów masowych imprez biegowych, chociaż specyfika wielu z nich jest inna, a w szczególności – kontekst (czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne) jest zmienny, dlatego konieczna jest każdorazowa weryfikacja czynników ryzyka.

dr hab. inż. Jacek Łuczak, prof. uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Instytut Zarządzania
ORCID: 0000-0002-8990-7260
e-mail: jacek.luczak@ue.poznan.pl

dr inż. Małgorzata Miśniakiewicz
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
ORCID: 0000-0002-1282-2840
e-mail: misniakm@uek.krakow.pl

Bibliografia

- [1] Albrecht A. (2014), *Logistyka imprez sportowych na przykładzie Mistrzostw Europy Juniorów 2013 w Poznaniu w pływaniu, pływaniu synchronicznym i skokach do wody (wybrane aspekty organizacji zawodów)*, „Logistyka”, Nr 5, s. 67–70.
- [2] Ammon R., Brown M. (2010), *Risk Management Process*, [in:] D.J. Cotton, J.T. Wolohan (eds.), *Law for Recreation and Sport Managers* (4 ed.), Kendall Hunt Publishing Company, Dubuque, pp. 288–300.
- [3] Beck K. et al. (2001), *Manifesto for Agile Software Development*, „The Agile Alliance”, <https://agilemanifesto.org>, access date: 22.06.2018.
- [4] Boo S., Gu H. (2010), *Risk Perception of Mega-events*, „Journal of Sport & Tourism”, Vol. 15, No. 2, pp. 139–161.
- [5] Bowdin G., Allen J., O’Toole W., Harris R., McDonnell I. (2006), *Events Management*, Routledge, London.
- [6] Bukłaha E. (2019), *Menedżerski controlling projektów – koncepcje i wyniki badań*, OW SGH, Warszawa.
- [7] Chadam J. (2016), *Zarządzanie ryzykiem w projektach infrastrukturalnych: studium przypadku*, „Przegląd Organizacji”, Nr 7, s. 34–40.
- [8] Cronbach J. (2005), *Współczynnik Alfa, a struktura wewnętrzna testów*, [w:] J. Brzeziński (red.), *Trafność i rzetelność testów psychologicznych, Wybór tekstów*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- [9] Czkór D. (2014), *Zapewnienie bezpieczeństwa uczestnikom imprez biegowych na przykładzie Cracovia Maraton*, [w:] K. Nessel, E. Wszendybył-Skulska (red.), *Młodzi o sporcie 2014. Bezpieczeństwo i organizatorzy imprez sportowych*, Katedra Zarządzania w Turystyce, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, s. 39–62.
- [10] Dziegiel A., Lubowiecki-Vikuk A.P. (2013), *Imprezy biegowe jako specyficzny rodzaj wydarzeń sportowych*, „Zeszyty Naukowe. Turystyka i Rekreacja”, Nr 2(12), s. 119–135.
- [11] Głodziński E. (2014), *Zarządzanie projektami w warunkach niepewności – zakres i metodyka*, „Przegląd Organizacji”, Nr 7, s. 34–40.
- [12] Grzeszczyk T.A. (2016), *Nowe metody oceny ryzyka w projektach publicznych*, „Public risk management. T. 2, Wybrane zagadnienia”, s. 95–103.
- [13] Hanstad D.V. (2012), *Risk Management in Major Sporting Events: A Participating National Olympic Team’s Perspective*, „Event Management”, Vol. 16, No. 3, pp. 189–201.
- [14] Helms K. (2011), *Risk Management in Running Race Events*, <http://www.sportrisk.com/2011/07/risk-management-in-running-race-events>, access date: 20.03.2018.
- [15] Hitchings R., Latham A. (2017), *How ‘Social’ is Recreational Running? Findings from a Qualitative Study in London and Implications for Public Health Promotion*, „Health Place”, Vol. 46, pp. 337–343.
- [16] Idzikowski W., Głowicki P. (2016), *Wykorzystanie podejścia zwinnego z branży IT do tworzenia modeli biznesowych organizacji sportowych*, „Informatyka Ekonomiczna”, Nr 4(42), s. 20–29.
- [17] ISO 31000:2018, *Risk Management – Principles and Guidelines*, International Standard Organization.

- [18] Leopkey B., Parent M.M. (2009a), *Risk Management Issues in Large-scale Sporting Events: A Stakeholders Perspective*, „European Sport Management Quarterly”, Vol. 9, No. 2, pp. 187–208.
- [19] Leopkey B., Parent M.M. (2009b), *Risk Management Strategies by Stakeholders in Canadian Major Sporting Events*, „Event Management”, Vol. 13, No. 3, pp. 153–170.
- [20] Linton L., Valentin S. (2018), *Running with Injury: A Study of UK Novice and Recreational Runners and Factors Associated with Running Related Injury*, „Journal of Science and Medicine in Sport”, Vol. 21, No. 12, pp. 1221–1225.
- [21] Łuczak J., Miśniakiewicz M. (2011), *Risk Management as Basic of Management System on Polish Government Offices Example*, „Studia Oeconomica Posnaniensia – poprzedni tytuł: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego (AE) w Poznaniu”, No. 217, pp. 183–193.
- [22] Łuczak J., Miśniakiewicz M. (2014), *Niektóre czynniki sukcesu organizatorów i uczestników imprez biegowych*, [w:] M. Lotko, J. Żuchowski, R. Zieliński (red.), *Wybrane aspekty zarządzania jakością i środowiskiem*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom, s. 89–98.
- [23] Miller J., Wendt J., Young P. (2010), *Fourth Amendment Consideration and Application of Risk Management Principles for Pat-Down Searches at Professional Football Games*, „Journal of Legal Aspects of Sport”, Vol. 20, pp. 107–134.
- [24] Moyle B., Kennelly M., Lamont M. (2014), *Risk Management and Contingency Planning in Events: Participants’ Reaction to the Cancellation of Ironman New Zealand 2012*, „International Journal of Event Management Research”, Vol. 8, No. 1, pp. 94–106.
- [25] Petridis L. (2015), *Greece: Mass Running: a New Trend from Ancient Times?* [in:] J. Scheerder, K. Breedveld, J. Borgers, (eds.), *Running across Europe: The Rise and Size of One of the Largest Sport Markets*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, pp. 140–162.
- [26] Piekarczyk M., Jenkins I., Mills P. (2015), *Risk and Safety Management in the Leisure, Events, Tourism and Sports Industries*, CABI.
- [27] Polska Biega, www.maratonypolskie.pl, data dostępu: 1.06.2019 r.
- [28] Reid S., Ritchie B. (2011), *Risk Management: Event Managers’ Attitudes, Beliefs, and Perceived Constraints*, „Event Management”, Vol. 15, No. 4, pp. 329–341.
- [29] Scheerder J., Breedveld K., Borgers J. (eds.), (2015a), *Running across Europe: The Rise and Size of One of the Largest Sport Markets*, Palgrave Macmillan, London.
- [30] Scheerder J., Breedveld K., Borgers J. (2015b), *Who is Doing a Run with the Running Boom? The Growth and Governance of One of Europe’s Most Popular Sport Activities*, [in:] J. Scheerder, K. Breedveld, J. Borgers, (eds.), *Running across Europe: The Rise and Size of One of the Largest Sport Markets*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, pp. 1–27.
- [31] Shipway R., Holloway I., Jones I. (2013), *Organizations, Practices, Actors, and Events: Exploring Inside the Distance Running Social World*, „International Review for the Sociology of Sport”, Vol. 48, No. 3, pp. 259–276.
- [32] Silvers J. (2008), *Risk Management for Meetings and Events*, Routledge, New York.
- [33] Spałek S. (2018), *Rozpoznawalność i stosowanie zwinnego zarządzania projektami w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych*, „Zeszyt Naukowy SGH”, Nr 159, s. 155–172.
- [34] Thangaratinam S., Redman C.W.E. (2005), *The Delphi Technique. Education. The Obstetrician*, „Gynaecologist”, Vol. 7, pp. 120–125.
- [35] Toohey K., Taylor T. (2008), *Mega Events, Fear, and Risk: Terrorism at the Olympic Games*, „Journal of Sport Management”, Vol. 22, pp. 451–469.
- [36] Wyróżbski P. (2019), *Biuro Zarządzania Projektami (PMO)*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa.

Identification of Risk Factors and Risk Assessment in the Project of Sports Events Organising

Summary

For the last decade we have observed the popularity of the growth and professionalisation of amateur running in Poland. The number of running events is increasing. Moreover, runs must be managed professionally according to the project management methodology due to competition. A relevant literature analysis has confirmed the importance of risk management in project management, including sports projects within which this aspect is often underestimated.

The paper presents the results of research aimed at identifying risk factors and estimating the risks associated with the organisation of half marathons in Poland. The research presented in this publication for the first time included systemic, methodical risk estimation for long-distance runs in Poland and allowed the base of dozens of risk factors to be developed and grouped. Risk estimation has been conducted taking into account the effect and likelihood of each of the risk factors. The biggest risks are event funding, organisational issues, and force majeure. Organisers also highlight concerns about the protection of participants’ personal data (identity theft due to insufficient data security), as well as the participation and course-related conditions in the context of participants’ safety and comfort. Focusing the research on the results of risk estimation (of subsequent editions) provides the basis for making the most appropriate decisions for increasing the safety and quality of sporting events. The comprehensive nature of the study allows for the use of the proposed methodology by each of the organisers of mass running events (and more widely – sports events).

Keywords

risk management, risk management in sport, risk factors, risk mitigation

THE IMPORTANCE OF ACCELERATION PROGRAMS FOR ECONOMIC DEVELOPMENT

Paweł Pietrasieński*

Organization Review, No. 11(970), 2020, pp. 41-43

www.przekladorganizacji.pl

© Scientific Society of Organization and Management (TNOiK)

Introduction to accelerators

In order to understand the role which accelerators play in the entrepreneurial ecosystem and more broadly in the regional and national economic development, it is important to define it first. Although there are several definitions, the most sophisticated ones are presented below.

Firstly, accelerators speed up market interactions so as to help nascent ventures adapt quickly and learn. They disaggregate the financial resources and knowledge resources previously offered by incubators and angel investors and provide more advice and less money than either one (Cohen, 2013).

Secondly, accelerators use competitive entry and intensive support. They are more akin to „bootcamps” – intensive networking and mentoring opportunities offered to competitively selected firms, often over shorter time periods. Accelerators potentially generate substantial gains for tenants and – by speeding up entrepreneurship and innovation processes – they may also benefit the wider economy. Proponents claim they help young firms innovate, strengthen business models, then attract external investment and increase sales (Madaleno et al., 2018).

Thirdly, accelerators are programs that help entrepreneurs bring their technologies, ideas, or products into the marketplace and ideally lead entrepreneurs to develop viable businesses. They offer programs that help entrepreneurs bring their products to the market. Accelerators typically operate by inviting a cohort of startup companies to work intensively on their technologies for a period of time. Early articles on the accelerator phenomenon defined them by the unique services they provide to entrepreneurs (Dempwolf et al., 2014).

In addition to the above, an accelerator is a company or a program that invests in and supports a number of startups, leading to a faster growth of the ventures. Accelerator support startups with mentoring, office space, knowledge and additional resources; basically, anything that helps to get the startup off the ground and accelerate its growth (Deloitte Digital, 2015).

Broadly speaking, accelerators help ventures define and build their initial products, identify promising customer segments, and secure resources, including capital and employees. More specifically, they are programs of limited-duration—lasting about three months—that help cohorts of startups with the new venture process. They usually provide a small amount of seed capital, plus working space. They also offer a plethora of networking opportunities, with both peer ventures and mentors, who might be successful entrepreneurs, program graduates, venture capitalists, angel investors, or

even corporate executives. Finally, most programs end with a grand event, a „demo day” where ventures pitch to a large audience of qualified investors (Cohen, 2013).

Why are they important?

In summary, the main focus of an accelerator is to intensely help companies during a short time get onto the market with their product or service. They funnel the business process in order to allow the venture to start producing money. Many times, startups lack business knowledge. They have the ability to produce new products and services, but do not have the ability or knowledge on how to sell it or become profitable. Accelerators bridge this gap by having strong mentors who can do just that in a matter of 3 to 6 months. It is a crucial part of the entrepreneurial ecosystem and cannot be overlooked.

Interestingly, in the United States just till 2012 accelerators funded over 2,000 startups, which raised a total of \$1.6 billion in funding. About 100 of these startups have already been sold for a total of approximately \$1 billion and, perhaps most importantly, startups that have graduated from seed accelerators have created over 4,800 jobs (Empson, 2012). Recently, the UK Department of Business, Energy and Industrial Strategy, through a survey of 428 startups that have previously or are currently attending an incubator or accelerator, have found that most startups consider the contribution of the incubator or accelerator as significant or vital to their success. Those that attended an incubator are slightly more likely (73%) to report attendance as being significant or vital to their success than those that attended an accelerator (64%) (Bone et al., 2019). They also found that accelerators have positive spillover effects on the wider business ecosystem through analyzing how the launch of an accelerator affects the amount of investment going to startups in that region that have not been accelerated.

In addition to the above they observed a significant increase in the number and value of investments by VCs to startups in the region that have not been accelerated, which could be associated with the launch of the accelerator.

Looking beyond its economic impact, accelerators provide much more than mentors. They provide comprehensive support, gateway to future customers, skill development, and long-term support (Gibbons, 2018). However, one of the most important factors they bring to a city and state is investor access. While accelerator programs do not tend to give

out much in funding, what they do is connect a startup directly to interested investors who are drawn to accelerators in the hopes of discovering the next big thing. Having a strong, well-developed accelerator opens the doors for hundreds of companies, but also investors. Accelerators allow companies „to meet and mingle with investors” and allow them to take interest and invest into those companies (Gibbons, 2018).

Lastly, accelerator programs heighten the overall chances of success for startups. Companies participating in accelerators raise more investment and grow faster than firms rejected from accelerator programs (Endeavor Insight, 2017). What this means is that strong accelerator programs attract investment faster in revenue and employee growth. Employee growth is important because not only does it create new jobs, but it brings in new talent and skill into the state. When companies begin to grow and excel, the need for strong talent is crucial and those individuals are hired.

However, for companies to succeed so well within the accelerators, there must be strong mentors to guide them. Currently, in many entrepreneurial ecosystems there is limited access to mentors and experts collaborating with accelerators. In some there are also limitations in broadband access, especially in rural areas of countries, limiting on-line interactions with mentors as well.

Main components of acceleration programs and the „4Cs” Model

Acceleration approaches should not be mistaken with incubation activities – the latter assumes supporting new business ventures or emerging ideas in a non-market environment, in order to prepare them for subsequent introduction to compete in market economy conditions.

The main components of an accelerator are (Lange, 2018):

1. Span from 3–6 months
2. Being cohort based
3. Focus on early ventures
4. Have seminar-based teachings
5. Have intense mentorship styles
6. Selection is competitive.

The cyclical nature and adopted definite period of company participation in the program are features that clearly distinguish the acceleration model from the incubation one. The task of the program is to refine the business formula and check it in market conditions. The result may be a business success understood both in the marketing context (sales, increase of market shares, profit realization) and investment, obtaining new sources of financing necessary for the development of the enterprise on a global scale. Intensive preparations for market competition can also end in failure, understood as a signal of the need to change the business formula and shift resources involved in the current activity. In this way, acceleration programs help optimize the search for future globalists and resources invested in their activities (Pietrasienski, Tosun, 2019).

Another feature that distinguishes the acceleration model is the participation of enterprises in groups called cohorts. This facilitates the process of cooperation of mentors with companies, in particular in the first phases of the program,

conducting trainings in groups. In addition, group participation within the dedicated acceleration area encourages cooperation between them, especially when cohort participates in a program implemented on a foreign market.

The accelerators are also distinguished by a competitive way of recruitment and its open nature. The most known programs, such as Y-Combinator or 500 Startups, are admitting companies from around the world, and the number of participants finally accepted into the accelerator is less than one percent of applicants.

An inseparable element of acceleration programs is the mentoring to assure permanent contact of their participants with specialists from various areas of business starting from product commercialization, through the management of international operations, global marketing, to the investor attractiveness’ strategies.

Therefore, the major features of successful acceleration programs, should be based on:

- Competitive admission process (process is open and highly competitive with high influence mentors on the final selection choices);
- Cohort batches of scaleups (teams of startup founders benefiting from teamwork learning);
- Cyclical programs (definite periods of time – usually 3–6 months duration);
- Customer/market development (mentorship-intensive support based on mentors’ experiences and experts’ knowledge).

The original model of the so-called 4xC (Pietrasienski, 2018) showing the major features of acceleration programs is shown in figure below.

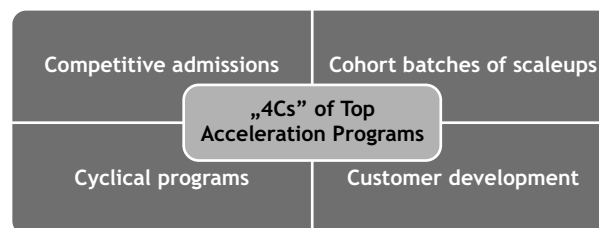


Figure 1. „4Cs” of top acceleration programs
Source: Pietrasienski, 2018, p. 354

Conclusions

To sum it up: the most well-known acceleration programs have a structured form and are based on the following principles: (1) a highly competitive and open to the global participants recruitment process; (2) forming participants in cohorts to take part, usually in the first phases of the program, in group seminar and workshop classes; (3) cyclical programs with a definite duration and repetitive character; (4) intensive mentoring, especially in the processes of evaluation and training of companies, searching for new markets and identifying potential investors; and (5) organization of so-called Demo Days, or networking events presenting companies to other participants of local business networks and so-called „pitching” sessions, presenting companies to potential investors and clients, usually in the final phase of the acceleration program (Pietrasienski, Tosun, 2019).

In the light of presented research, it needs to be concluded that acceleration programs should be considered one of the major success factors for young technology companies entering international markets. By implementing accelerators regional and national authorities can create hundreds of new jobs, potential new industries, and bring more revenue and business to their respective regions and states.

Pawel Pietrasienski is a Professor of SGH Warsaw School of Economics and the Director of International Trade in Nevada Governor's Office of Economic Development

References

- [1] Bone J., Gonzalez-Uribe J., Haley Ch., Lahr H. (2019), *The Impact of Business Accelerators and Incubators in the UK*, Department of Business, Energy and Industrial Strategy, Research Paper Number 2019/009, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/839755/The_impact_of_business_accelerators_and_incubators_in_the_UK.pdf.
- [2] Cohen S. (2013), *What Do Accelerator Do? Insights from Incubators and Angels*, „Innovations”, Vol. 8, No. 3/4, pp. 19–25.
- [3] Dempwolf C.S., Auer J., D'Ippolito M. (2014), *Innovation Accelerators: Defining Characteristics Among Startup Assistance Organizations*, US Small Business Administration Office for Advocacy, <https://www.sba.gov/sites/default/files/rs425-Innovation-Accelerators-Report-FINAL.pdf>.
- [4] Lange G.S. (2018), *The Value of Business Incubators and Accelerators from the Entrepreneurs Perspective, Dissertation*, Georgia State University, https://scholarworks.gsu.edu/bus_admin_diss/92.
- [5] Madaleno M., Nathan M., Overman H., Waights S. (2018), *Incubators, Accelerators and Regional Economic Development*, IZA Institute of Labor Economics, Discussion Papers, IZA DP No. 11856.
- [6] Pietrasienski P. (2018), *Acceleration Programs as an Instrument for Activating Future Globalists – Acceleration Model 4xC*, XXV Years in Economic Sciences, Warsaw, pp. 345–359.
- [7] Pietrasienski P., Tosun M. (2019), *Building Bridges between Nevada and Poland through Academic and Business Acceleration Programs – On the Example of Partnership between the SGH Warsaw School of Economics, the University of Nevada, Reno – College of Business and the Governor's Office of Economic Development*, „Entrepreneurship, Economic Development and Public Policy – in Search of Synergies”, SGH Publishing House, pp. 195–199.

Websites

- [1] Deloitte Digital (2015), *Design Principles for Building a Successful Corporate Accelerator*, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Corporate_Accelerator_EN.pdf.
- [2] Endeavor Insight (2017), *Accelerators, What Are They Good For?* <http://www.ecosysteminsights.org/accelerators-what-are-they-good-for/>.
- [3] Empson R. (2012), *Economic Impact of Startup Accelerators*, <https://techcrunch.com/2012/11/27/economic-impact-of-startup-accelerators-1-6b-raised-4800-jobs-created-2000-startups-funded/?guccounter=1>.
- [4] Gibbons S. (2018), *12 Reasons You Should Join an Accelerator to Advance Your Startup*, <https://www.entrepreneur.com/article/308764>.

KOMUNIKAT Z POSIEDZENIA PLENARNEGO KOMITETU NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA PAN 24 LISTOPADA 2020 ROKU

W dniu 24 listopada 2020 roku odbyło się posiedzenie Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN. Posiedzenie zostało przeprowadzone w formie zdalnej za pomocą platformy Microsoft Teams. Posiedzenie otworzył profesor Wojciech Dyduch (przewodniczący Komitetu).

Pierwszym punktem spotkania było przedstawienie nowych członków Komitetu, wybranych na posiedzeniu, które odbyło się 27 października. Nowymi członkami zostali:

- dr hab. Ewa Bogacz-Wojtanowska, prof. UJ
- prof. dr hab. Ewa Bojar, Politechnika Lubelska
- dr hab. Sylwester Gregorczyk, prof. SGH

- prof. dr hab. Jan Jeżak, Uniwersytet Łódzki
- dr hab. Krzysztof Krukowski, prof. UWM
- dr hab. Rafał Mrówka, prof. SGH
- prof. dr hab. Jacek Otto, Politechnika Łódzka
- prof. dr hab. Elżbieta Skrzypek, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej
- dr hab. Agnieszka Szpitter, prof. UG
- dr hab. Zygmunt Waśkowski, prof. UEP

Wszyscy nowi członkowie zaprezentowali się w krótkich wystąpieniach.

W kolejnej części skupiono się na sytuacji czasopism związanych z dyscypliną nauk o zarządzaniu i jakości po zmianach w zasadach punktacji wprowadzonych przez ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 r. W pierwszej kolejności głos zabrali przedstawiciele redakcji czasopism Organizacja i Kierowanie, Przegląd Organizacji oraz e-Mentor: prof. Jarosław Karpacz, prof. Sylwester Gregoryczk, prof. Agnieszka Sopińska, prof. Stanisław Brzeziński i dr Maria Zajac. Przedstawili oni problemy związane z funkcjonowaniem czasopism oraz pomysły na ich rozwój. W dyskusji po prezentacjach głos zabrali prof. Bogdan Nogalski, prof. Piotr Wachowiak, prof. Elżbieta Skrzypek i prof. Piotr Buła. W wyniku dyskusji ustalono, że Komitet będzie lobbował na rzecz uwzględnienia rzeczywistej roli wyżej wymienionych czasopism w przyszłych zmianach zasad punktacji czasopism naukowych. Pierwszym krokiem w tym kierunku jest wystosowanie postulatu, w którym Komitet proponuje Ministerstwu Edukacji Narodowej i Nauki udział w pracach nad zmianami w Ustawie „Prawo o Szkolnictwie Wyższym i Nauce”. Treść postulatu, składająca się z czterech zasadniczych punktów:

1. Komitet postuluje włączenie komitetów naukowych Polskiej Akademii Nauk w proces konsultowania wprowadzanych do ustawy zmian, również zmian dotyczących zasad ewaluacji i punktacji czasopism oraz wydawnictw naukowych.
2. Komitety naukowe Polskiej Akademii Nauk składają się z reprezentantów poszczególnych środowisk naukowych wybranych głosami środowiska naukowego związanego z obszarem działania komitetów i ich wybór jest wyrazem zaufania tego środowiska do ich kompetencji merytorycznych. Do zadań komitetów należy m.in. konsultowanie aktów prawnych i dokumentów związanych z nauką i szkolnictwem wyższym. Stąd też Komitet deklaruje pełne wsparcie i pomoc w pracy nad planowanymi zmianami w ustawie dla dobra polskiej nauki.
3. Komitet oferuje pomoc w przygotowaniu harmonogramu prac, zorganizowanie posiedzenia lub serii posiedzeń z udziałem przedstawiciela Ministerstwa, a także oddelegowanie członków Komitetu do prac nad zmianami w ustawie.
4. Członkowie Komitetu są przekonani, że włączenie komitetów naukowych Polskiej Akademii Nauk w proces

opiniowania zmian w ustawie „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce” zwiększy jakościową wartość w pracach nad ustawą, zapewni szerszą konsultację społeczną, a także pogłębi merytoryczny charakter dyskusji nad pożądanymi kierunkami zmian.

została przyjęta jednogłośnie w formie uchwały.

W kolejnym punkcie posiedzenia prof. Szymon Cyfert i prof. Piotr Wachowiak zaprezentowali koncepcję KNOiZARIUM, czyli cyklu warsztatów dla doktorantów i habilitantów w formie webinarium pod egidą Komitetu.

W dalszej części posiedzenia przyjęto uchwałę w sprawie uruchomienia 13. Edycji Medalu im. Tadeusza Kotarbińskiego. Zgodnie z regulaminem Medalu, w 13. Edycji przyznane zostaną cztery medale: osobom za całokształt dorobku naukowego lub wybitne dzieło, które przyczyniło się do postępu w naukach organizacji i zarządzania, a także osobom lub instytucjom za wyróżniające się dokonania praktyczne w zakresie organizacji i zarządzania, odznaczające się wysoką efektywnością ekonomiczną i społeczną.

Następnie przewodniczący zaprezentował ostateczny kształt Regulaminu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i zarządził głosowanie nad jego przyjęciem. W głosowaniu wszyscy opowiedzieli się za przyjęciem Regulaminu.

Ostatnim programowym punktem posiedzenia było webinarium naukowe, które zostało poświęcone tematowi teorii zarządzania w perspektywie COVID-19. Prelekcję na ten temat wygłosił prof. Bogdan Nogalski.

W części dotyczącej spraw bieżących i wolnych wniosków omówiono sprawy związane z rozbudową serwisu internetowego Komitetu. Uzgodniono, że do 30 listopada każdy z członków za pomocą wcześniej przygotowanego formularza on-line prześle najważniejsze informacje biograficzne. Dzięki nim na stronie Komitetu zostaną opublikowane sylwetki członków.

Opracowanie:
dr Albert Tomaszewski
 Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
 Kolegium Zarządzania i Finansów
 Sekretarz organizacyjny Komitetu Nauk
 Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk
 e-mail: atomas1@sgh.waw.pl



**Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego**

