

przeгляд

organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r. **10/2022**



ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Grzegorz Głód, Ewa Raczyńska

Wpływ luzów organizacyjnych na konkurencyjność przedsiębiorstw z uwzględnieniem moderacji otoczenia

3

Agata Bera, Regina Lenart-Gansiniec

Kontrakt psychologiczny a identyfikacja organizacyjna: systematyczny przegląd literatury

10

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

Paweł Cabała, Waldemar Paluch

Rola projektów w procesie wdrażania strategii spółek giełdowych branży FMCG

18

IT W ZARZĄDZANIU

Iwona Chomiak-Orsa, Andrzej Greńczuk

ICT w tworzeniu organizacji inteligentnych. Badania literaturowe

24

Z ŻYCIA TOWARZYSTWA NAUKOWEGO ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA

32

Przegląd Organizacji

Nr 10 (993) 2022

Rada Programowa

prof. Szymon Jan Cyfert (Polska) – przewodniczący
 prof. Ewa Bojar (Polska)
 prof. Illes Balint Csaba (Węgry)
 prof. Piotr Buła (Polska)
 prof. Janusz Czekaj (Polska)
 prof. Ioan Constantin Dima (Rumunia)
 prof. Ludovit Dobrovsky (Czechy)
 prof. Wojciech Dyduch (Polska)
 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. James M. Leonhardt (USA)
 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 Várkony (Słowacja)
 prof. Janusz Zawila-Niedźwiecki (Polska)

Zespół Redakcyjny

Stanisław Brzeziński – redaktor naczelny
 Eryk Głodziński – zastępca redaktora naczelnego
 Jakub Swacha – zastępca redaktora naczelnego
 Waldemar Jędrzejczyk – sekretarz redakcji
 Artur Wrzałik – zastępca sekretarza redakcji
 Mateusz Szymborski – członek redakcji
 Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki,
 Robert Kućeba, Anna Maria Lis, Janusz M.
 Lichtarski, Zbigniew Matyjas, Joanna Paliszkievicz,
 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)

Opracowanie graficzne: Leszek Jerzy Paszkowski

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

Nakład nie przekracza 1200 egz.

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

Prenumerata

Aby zamówić prenumeratę w redakcji
 (w dowolnym terminie na dowolny okres),
 wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na
 konto:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,
 Bank PKO S.A.
 nr 28 1240 1040 1111 0010 9695 1362.

Na przelewie należy podać dokładny ad-
 res zamawiającego, liczbę zamawianych
 egzemplarzy oraz okres, za jaki opłata jest
 wnoszona.

Cena prenumeraty na 2022 r.:

kwartalna – 90 zł brutto
 półroczna – 180 zł brutto
 całoroczna – 360 zł brutto

Cena 1 egz. 30 zł brutto (w tym 8-proc. po-
 datek VAT).

W przypadku prenumeraty zagranicznej
 prosimy o kontakt z redakcją.

Zamówienia na prenumeratę można składać
 również 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

Informacje dla autorów

„Przegląd Organizacji” publikuje teksty z ka-
 kresu nauk o zarządzaniu i jakości. Wszyst-
 kie artykuły naukowe są recenzowane
 z zastosowaniem procedury „double-blind
 review process”.

Publikacja w czasopiśmie jest odpłatna. Opła-
 tę należy wnieść po przyjęciu artykułu do
 druku.

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

www.przegladorganizacji.pl

Wersja papierowa stanowi wersję referencyj-
 ną czasopisma.

Stawki reklam i publikacji promocyjnych

II i III strona okładki

kolorowa lub czarno-biała,
 1 strona – 3000 zł

IV strona okładki

tylko kolorowa – 3500 zł

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje
 korzystne bonifikaty.

Subscription

To order a subscription from the editorial
 office (at any time and for any duration) it
 is enough to pay the required amount to the
 following bank account:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”,
 Bank PKO S.A.
 nr 28 1240 1040 1111 0010 9695 1362.

The transfer shall include precise address
 details of the ordering party, number of
 ordered copies and period for which the
 payment is made.

Cost of subscription for 2022:

quarterly – PLN 90 gross
 semi-annual – PLN 180 gross
 annual – PLN 360 gross

Cost of 1 copy PLN 30 gross (including 8%
 VAT).

In case of foreign subscription please con-
 tact the editorial board.

Subscription orders can be made also with
 national distributors.

We cooperate with:

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata
 Kolporter SA
<http://dp.kolporter.com.pl>
 Ruch SA
www.prenumerata.ruch.com.pl

Information for authors

„Organization Review” publishes papers
 in the scope of management and quality
 sciences. All the scientific papers are re-
 viewed with the use of double-blind review
 process.

Publication in the journal requires a pay-
 ment. The payment shall be made after the
 paper has been accepted for publishing.

Detailed formal requirements pertaining
 to submitted scientific papers, the list of
 reviewers and payment terms can be found
 on the website:

www.przegladorganizacji.pl

The paper version is the reference version of
 the journal.

Rates of advertisements and promotional publications

2nd and 3rd side of the cover

colour or black and white,
 1 page – PLN 3000

4th page of the cover

colour only – PLN 3500

Cost of graphic design is covered by the
 ordering party. Orders for advertisements
 and announcements are accepted by the
 editorial board.

Regular customers can expect special discounts.

WPŁYW LUZÓW ORGANIZACYJNYCH NA KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW Z UWZGLĘDNIENIEM MODERACJI OTOCZENIA

DOI: 10.33141/po.2022.10.01

Przegląd Organizacji, Nr 10(993), 2022, s. 3-10

www.przegladorganizacji.pl

Grzegorz Głód
Ewa Raczyńska

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Luzy organizacyjne tworzą istotny potencjał i mogą stanowić kluczowy czynnik budujący przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Konkurencyjność jest związana z oceną wyników przedsiębiorstwa oraz jego możliwościami uzyskania pozytywnych wyników w przyszłości. Konkurencyjność i konstrukty pokrewne zajmują ważne miejsce w badaniach z obszaru zarządzania strategicznego, są to pojęcia często badane i poruszane w literaturze, w przeciwieństwie do luzów organizacyjnych. Zestawienie obydwu pojęć nie występuje często w piśmiennictwie międzynarodowym, natomiast w literaturze polskojęzycznej jest wręcz marginalne (Agusti-Perez i in., 2020; Bratnicka-Mysliwec, Ingram, 2022; Ćwiklicki, Wodecka-Hyjek, 2014), jednak wskazywane jako potencjalny przyszły kierunek badań w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Zwykle łączenie tych dwóch pojęć jest wynikiem badań złożonych, stąd też omówione w artykule wyniki wpisują się nie tylko w lukę badawczą w Polsce, ale również na świecie.

Celem artykułu jest ustalenie stanu wiedzy na temat luzów organizacyjnych i konkurencyjności oraz prezentacja wyników badań na ten temat przeprowadzonych przez autorów wraz z ich implikacjami praktycznymi i teoretycznymi. Autorzy dokonali przeglądu literatury i na tej podstawie wyłonili lukę badawczą w obszarze dotyczącym luzów organizacyjnych. Następnie postawili dwie hipotezy badawcze wpisujące się w lukę badawczą, pierwsza dotyczyła zależności pomiędzy luzami organizacyjnymi a poziomem konkurencyjności w przedsiębiorstwach, a druga moderacji otoczenia między wymienionymi konstruktami. Artykuł zawiera przegląd literatury polskiej i anglojęzycznej przedmiotu w podejmowanym obszarze badawczym, który stanowi podstawę przeprowadzonych badań empirycznych. Z rozważań teoretycznych artykuł przechodzi w opis metody badawczej wraz z przedstawieniem wyników badania realizowanego na podstawie opracowanego kwestionariusza ankiety na grupie 422 polskich przedsiębiorstw. Weryfikację hipotez badawczych przeprowadzono z wykorzystaniem podstawowych narzędzi statystycznych oraz modeli regresji liniowych. Wyniki przeprowadzonych analiz pozwoliły na ich pozytywną weryfikację. Na tej podstawie sformułowano rekomendacje o charakterze teoretycznym i praktycznym.

Przegląd literatury

Część teoretyczna artykułu powstała na podstawie krytycznego przeglądu literatury. Przegląd literatury obejmował artykuły i rozdziały w monografiach w językach polskim oraz angielskim. W ramach przeglądu literatury posłużono się bazami Google Scholar, ProQuest, Emerald, Scopus, Web of Science, BazEkon oraz wyszukiwarką Google, stosując następujące słowa kluczowe: *slack*, *organizational slack*, *competitiveness*, *competitive advantage*, *environment*, *luzy organizacyjne*, *otoczenie*, *konkurencyjność*, *przewaga konkurencyjna*. Liczba zidentyfikowanych artykułów w języku angielskim była znacząco wyższa niż podczas przeglądu literatury polskojęzycznej. Artykuły kwalifikowano do dalszego przeglądu po zapoznaniu się z abstraktami. Przegląd literatury obejmował również analizę wcześniejszych badań prowadzonych w zakresie tematyki niniejszego artykułu. Na podstawie przeglądu stwierdzono brak artykułów w języku polskim odnoszących się do danej tematyki, zidentyfikowano nieliczne artykuły/rozdziały w monografiach odnoszących się bezpośrednio do luzów organizacyjnych. Literatura anglojęzyczna jest bogatsza w zakresie rozważań teoretycznych o wskazanej tematyce, jednak wciąż są to nieznaczne pozycje (Ruiz-Moreno i in., 2008; Su i in., 2009, s. 87; You i in., 2020).

Luzy organizacyjne a konkurencyjność

Luzy organizacyjne definiowane przez pryzmat podejścia zasobowego to nadwyżka istniejących w organizacji zasobów, które w realny lub potencjalny sposób pozwalają dopasować się do rzeczywistych warunków zewnętrznych i wewnętrznych (Bourgeois, 1981). Luz organizacyjny może być wynikiem celowych działań przedsiębiorstwa, ale także może być skutkiem ubocznym innych działań (Błach, Goczyńska, 2017, s. 60). Do powstania luzów organizacyjnych przyczyniają się trzy typy zasobów: dostępne, odnawialne i potencjalne (Gabryś, Bratnicki, 2015, s. 33), tworząc odpowiednio luz wchłonięty, luz niewchłonięty i luz potencjalny (Murro i in., 2016, s. 135). Pojęcie luzu organizacyjnego wywodzi się z badań R. Cyerta i J. Marcha z roku 1963,

natomiast wielowymiarowy opis pojęcia zawdzięcza się badaniom Bourgeois i Singh z roku 1983 (Meyer, Leitner, 2018, s. 184). Obecnie luz występuje w badaniach jako konstrukt, mediator i moderator (Abu Salim i in., 2019, s. 874). W literaturze polskojęzycznej istnieje luka badawcza dotycząca luzów organizacyjnych. Liczba artykułów odnoszących się do tego pojęcia jest niewielka. Luz organizacyjny pojawia się jako badany element; brak artykułów poglądowych bywa zestawiany z odnową organizacyjną (Gabryś, 2015, s. 49) oraz innowacyjnością (Ćwiklicki, Wodecka-Hyjek, 2014, s. 773). W literaturze międzynarodowej (w języku angielskim) luz organizacyjny najczęściej jest zestawiany z innowacyjnością (Herold i in., 2006, s. 372) i efektywnością/produktywnością/wydajnością (Carnes i in., 2019, s. 59), jednak występuje on również w innych modelach. Rzadko bywa wykorzystywany w relacji z oceną poziomu konkurencyjności, artykuły dotyczące takiej tematyki są nieliczne. Zwykle występują w połączeniu z innowacyjnością (luzy-innowacyjność-konkurencyjność). Schemat prowadzonych badań opiera się na istotności związku między innowacyjnością a konkurencyjnością – im silniejsza konkurencja, tym większy nacisk na innowacyjność, a poziom luzów organizacyjnych wpływa właśnie na innowacyjność (Marin-Idarraga, Cuartas-Marin, 2019, s. 97–98). Konkurencyjność odzwierciedla potencjał przedsiębiorstwa, czyli jego zasoby, umiejętności i zdolności, które zapewniają wyższość nad innymi przedsiębiorstwami w danym sektorze. Jest to więc wielowymiarowa cecha organizacji, która wynika z wewnętrznych charakterystyk i odnosi się do umiejętności dostosowania do otoczenia (Walczak, 2010, s. 5). Związek luzu organizacyjnego z konkurencyjnością wynika z charakterystyki pojęcia. Luz jest cennym zasobem umożliwiającym zapewnienie przestrzeni w organizacji do myślenia, wdrażania innowacji, doskonalenia, a przez to zwiększania zdolności firmy do radzenia sobie z zagrożeniem ze strony konkurencji (You i in., 2020, s. 1). Warto w tym miejscu nadmienić, że wpływ luzów organizacyjnych na skuteczność przedsiębiorstwa ma charakter U-kształtny, co wskazuje, że istnieje pewna optymalna liczba luzów. Jak zaznaczają badacze tej tematyki, istotnie powinno się to przełożyć (bez uwzględnienia moderacji innych czynników) na wzrost przewagi konkurencyjnej (Chiu, Liaw, 2009, s. 337).

Oddziaływanie otoczenia na luzy organizacyjne

Otoczenie definiowane jest jako skomplikowany system trendów, zaburzeń i rynków, które tworzą ramy działania organizacji, czyli jest to wszystko, co nie należy do przedsiębiorstwa, a wywiera lub może wywierać wpływ na organizację aktualnie lub w przyszłości (Wach, 2008, s. 26–27). Otoczenie organizacji w zależności od sektora może być bardziej lub mniej turbulentne, złożone i nieprzewidywalne. Do opisu otoczenia zwykle używa się trzech kategorii – dynamizmu, wrogości i złożoności (Głód, 2020, s. 88). Dynamizm stawia się naprzeciw stabilności i interpretowany jest jako nieprzewidywalność

tempa zmian w sektorze oraz niepewności zachowania klientów (Li, Liu, 2014, s. 2796). Złożoność traktowana jako hojność odnosi się do stopnia, w jakim zasoby są dostępne dla przedsiębiorstwa w porównaniu do konkurencji (Anderson, Tushman, 2001, s. 689). Dynamizm objawia się w obrotach firmy, nieprzewidywalności czy braku gotowych rozwiązań, natomiast hojność umożliwia pozyskanie zasobów i identyfikowanie okazji prowadzących do uzyskania przewagi konkurencyjnej (Głód, Wronka-Pośpiech, 2022, s. 51–52). Jak wskazuje literatura, skłonność do gromadzenia luzów organizacyjnych jest zależna od środowiska (Khan, Mir, 2019, s. 655). Luz działa jako bufor będący stabilizacją przedsiębiorstwa, jest gromadzony w fazach rozkwitu i zużywany podczas kryzysów (Cyert, March, 2006, s. 62). Naturalną cechą przedsiębiorstw posiadających wysoki poziom luzów organizacyjnych jest niższy wynik finansowy, stąd w organizacjach, gdzie jest istotny zysk, takich jak spółki giełdowe, luzy są mniejsze (Deephouse, Wiseman, 2000). Jednak w przedsiębiorstwach, gdzie środowisko określane jest mianem dynamicznego (gospodarki wschodzące), utrzymuje się wyższy poziom luzu celem zapewnienia bezpieczeństwa firmie poprzez szybsze reagowanie (Godoy-Bejarano i in., 2020, s. 11). Ponadto w przypadku wchodzenia na nowe rynki luz organizacyjny może wpłynąć na powodzenie strategii ekspansji (Carneiro i in., 2018, s. 1063). Niewchłonięty luz to głównie nadmiar niewykorzystanych środków płynnych, które w krótkim czasie można zaangażować celem stabilizacji organizacji w dynamicznym otoczeniu (Khan, Mir, 2019, s. 655). Niestety, jak wskazuje teoria behawioralna, wysoki poziom luzów organizacyjnych zapewnia menedżerom wysokie poczucie bezpieczeństwa i usztywnia strategię, przez co wolniej reagują na zmiany w środowisku niż konkurencyjne przedsiębiorstwa nieposiadające bufora (George, 2005, s. 674). Nie zmienia to jednak faktu, że brak luzów organizacyjnych utrudnia przedsiębiorstwu odkrywanie nowych możliwości i kreowanie nowych, innowacyjnych produktów, nawet jeśli otoczenie określa się jako hojne (Khan, Mir, 2019, s. 659). Uчени spierają się co do znaczenia luzów organizacyjnych, uwzględniając z jednej strony ich istotę, z drugiej – teorię behawioralną. Aktualne badania dążą do pewnego kompromisu, z którego wynika, że dla każdej organizacji istnieje pewien poziom luzu organizacyjnego nazywany zdrowym, który umożliwia kreację, jednakże zgodnie z teorią behawioralną, nie prowadzi do rozluźnienia zarządzania. Ze względu na specyfikę otoczenia, hojność i dynamizm, powinno się znaleźć optymalny poziom luzu dla przedsiębiorstw danego sektora. Zwraca się jednak uwagę, że do chwili wystąpienia sytuacji „testowej” nieznanym jest optymalny poziom luzów dla organizacji (McHugh, Cross, 2021, s. 9). W związku z licznymi wyzwaniem obserwowanymi w gospodarce rola otoczenia ulega wzmocnieniu – tak więc konieczne jest prze wartościowanie jego roli (Mączyńska, Okoń-Horodyńska, 2020, s. 18). Z badań sektora turystycznego wynika, że luzy organizacyjne są istotne również w sytuacjach zagrożeń terrorystycznych, politycznych, czy wszelkich sytuacjach powodujących wyczekującą postawę konsumenta (Zheng i in., 2021, s. 1002).

Luz organizacyjny, konkurencyjność a otoczenie

Zdolność organizacji do dopasowania się do warunków panujących w otoczeniu jest jednym z ważniejszych elementów kształtujących przewagę konkurencyjną. Pomocnym w reagowaniu na zmiany w otoczeniu jest luz organizacyjny. Luz reprezentuje stopień, w jakim niezaangażowane zasoby są dostępne dla organizacji również w celu reagowania na zmiany, umożliwiając zastosowanie nowej strategii, np. wprowadzenie nowych produktów czy wejście na nowe rynki (Ruiz-Moreno i in., 2008, s. 510). Jednym z najbardziej kluczowych, w celu zachowania pozycji konkurencyjnej, zasobów jest zasób finansowy (You i in., 2020, s. 2). Co ciekawe, badania przeprowadzone w Chinach wskazują na istotne znaczenie istnienia niezaabsorbowanych luzów organizacyjnych na utrzymanie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach funkcjonujących w otoczeniu charakteryzującym się dużą dynamiką spowodowaną przemianami instytucjonalnymi (Su i in., 2009, s. 87). Jak przedstawiają badacze, poziomy luzu powinny być wyższe w przypadku niskiej hojności i wysokiego dynamizmu, niż wskazuje na to efektywność. Badania uwzględniające otoczenie i konkurencyjność wskazują, iż przedsiębiorstwa potrzebują wolnych zasobów, aby móc się adaptować do środowiska, co pozwala lepiej dopasować się do środowiska konkurencyjnego (Levinthal, March, 1981, s. 309). Wartość luzu tkwi w jego potencjale, co może być w sposób skuteczny przełożone na strategiczne zasoby przynoszące organizacji przewagę konkurencyjną w sposób trwały (Barney, 2001, s. 44). Oczywiście przewaga ta będzie zależać od wielu czynników, w tym od wykorzystania potencjału, jakim jest luz organizacyjny. Na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury sformułowano dwie hipotezy badawcze:

H1: Występuje zależność pomiędzy luzami organizacyjnymi a poziomem konkurencyjności.

H2: Dynamizm i hojność otoczenia moderują zależność pomiędzy luzami organizacyjnymi a poziomem konkurencyjności.

Metoda badawcza

Omawiane w artykule badania empiryczne stanowią jeden z podejmowanych wątków w szerszych badaniach dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych w Polsce w warunkach globalnego kryzysu gospodarczego, które były realizowane w Katedrze Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach.

Badania zostały przeprowadzone w okresie sierpień-październik 2021 r. wśród 422 przedsiębiorstw. Według kryterium wielkości, 174 stanowiły mikroprzedsiębiorstwa (41,23%); 116 małe (27,49%); 122 średnie (28,91%) oraz 10 dużych firm (2,37%). Dominującym profilem działalności badanych przedsiębiorstw był profil usługowy – 187 firm (44,31%); kolejnym mieszany – 84 firmy

(19,91%) oraz handlowy – 76 firm (18,01%) i produkcyjny – 75 firm (17,77%). Najwięcej organizacji działa na rynku krajowym – 132 przedsiębiorstwa (31,28%), następnie na rynku lokalnym działa 125 przedsiębiorstw (29,62%), z kolei na rynku regionalnym działa 80 przedsiębiorstw (18,96%), działalność międzynarodową deklaruje 70 przedsiębiorstw (16,59%), a 15 na rynku globalnym (3,55%).

Zastosowane w badaniu empirycznym skale pomiarowe były oparte na literaturze przedmiotu i wykorzystywały siedmiopunktowe skale Likerta (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 7 – zdecydowanie się zgadzam). Aby zbadać konkurencyjność, uwzględniono operacjonalizację przewagi konkurencyjnej zaproponowaną przez O. Schilke (2014), przedstawiającą ją jako dwuwymiarowy konstrukt, na który składa się skuteczność strategiczna (wymiar jakościowy) oraz wynik finansowy (wymiar ilościowy), oba mierzone w porównaniu z konkurencją. Stwierdzenia dla tych dwóch wymiarów zaproponowali odpowiednio S.D. Jap (1999) – 3 stwierdzenia (alfa Cronbacha = 0,79) oraz J. Weerawardena (2003) – 3 stwierdzenia (alfa Cronbacha = 0,89).

Z kolei do oceny otoczenia wykorzystano dwie skale – hojność i dynamizm. Hojność oceniano za pomocą trzech stwierdzeń zaczerpniętych z K.M. Sutcliffe (1994) – współczynnik alfa Cronbacha dla tej skali wyniósł 0,67. Natomiast w przypadku dynamizmu otoczenia skorzystano z propozycji D. Li i J. Liu (2014) – 4 stwierdzenia (alfa Cronbacha = 0,66), która bierze pod uwagę cztery kluczowe czynniki otoczenia, takie jak wpływ środowiska przemysłowego, zachowania konkurentów, postęp technologiczny oraz wymagania klientów. W analizie luzów organizacyjnych wykorzystano dwa stwierdzenia, które zaproponowali S. Khan i A. Mir (2019) – alfa Cronbacha = 0,66. W badaniach rzetelność stosowanych narzędzi pomiarowych powinna przekraczać 0,7, niektórzy autorzy podają przedział 0,6–0,8, a wartość 0,6 jest uznawana za absolutnie granicznie akceptowalny standard (Nunnally, Bernstein, 1994; Sekaran, 2003). Uwaga ta dotyczy zwłaszcza wymiarów składających się z małej liczby stwierdzeń (Eisinga i in., 2013; Sijtsma, 2009). Uzyskany poziom współczynników świadczy o spójności odpowiedzi respondentów i wskazuje na relatywnie wysoką rzetelność przyjętych narzędzi pomiaru.

Statystyki opisowe dla poszczególnych zmiennych prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Statystyki opisowe dla badanych zmiennych

Zmienna	N	Średnia	SD
Luzy organizacyjne	422	3,805	1,350
Hojność otoczenia	422	4,769	1,163
Dynamizm otoczenia	422	4,306	1,117
Skuteczność strategiczna	422	4,094	1,227
Wynik finansowy	422	4,189	1,324

Źródło: opracowanie własne



Wyniki badań empirycznych

Celem badania było określenie, jak luzy organizacyjne wpływają na poziom konkurencyjności badanych organizacji (skuteczność strategiczna i wyniki finansowe), uwzględniając moderacyjną rolę otoczenia, do którego oceny wykorzystano dwa wymiary: hojność i dynamizm.

Aby zweryfikować hipotezę dotyczącą powiązania pomiędzy poziomem konkurencyjności a luzami organizacyjnymi, wykorzystano modele regresji liniowej postaci

$$KONK_i = \gamma_0 + \gamma_1 LU_i + \sum_{j=1}^{k_c} \delta_j C_{ji} + \xi_i \quad (1)$$

gdzie KONK oraz LU oznaczają miary konkurencyjności i luzów organizacyjnych, natomiast C_j , $j = 1, 2, \dots, k_c$, reprezentuje zmienne kontrolne.

W przypadku badania efektu moderacji przez otoczenie w równaniu regresji pojawiają się dodatkowe składniki:

$$KONK_i = \gamma'_0 + \gamma'_1 LU_i + \gamma'_2 OTO_i + \gamma'_3 LU_i \cdot OTO_i + \sum_{j=1}^{k_c} \delta_j C_{ji} + \xi_i \quad (2)$$

przy czym parametr γ'_3 mierzy efekt moderacji zależności pomiędzy luzami organizacyjnymi a poziomem konkurencyjności przez dany wymiar otoczenia (OTO). Parametry modeli szacowano metodą najmniejszych kwadratów, przy czym błędy oszacowań oceniano, biorąc pod uwagę niejednorodność składnika losowego ze względu na wielkość organizacji lub rynek działalności.

Analiza modeli regresji pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- Występuje istotna zależność pomiędzy luzami organizacyjnymi a skutecznością strategiczną (wzrost deklarowanych luzów organizacyjnych o 1 pociąga za sobą wzrost skuteczności strategicznej średnio o 0,426).

- Występuje istotna zależność pomiędzy luzami organizacyjnymi a wynikami finansowymi (wzrost deklarowanych luzów organizacyjnych o 1 pociąga za sobą wzrost wyników finansowych średnio o 0,387).

Na tej podstawie można przyjąć hipotezę (H1): Występuje zależność pomiędzy luzami organizacyjnymi a poziomem konkurencyjności w badanych organizacjach. Zależność ta została potwierdzona w przypadku obydwu zastosowanych wymiarów oceny poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw.

Ponadto uzyskane wyniki wskazują, że występuje:

- Istotna moderacja hojności otoczenia, która powoduje występowanie zależności, że im większa hojność otoczenia, tym większe znaczenie luzów organizacyjnych dla skuteczności strategicznej.
- Istotna moderacja hojności otoczenia, która powoduje występowanie zależności, że im większa hojność otoczenia, tym mniejsze znaczenie luzów organizacyjnych dla wyników finansowych
- Istotna moderacja dynamizmu otoczenia, która powoduje występowanie zależności, że im większy dynamizm otoczenia, tym mniejsze znaczenie luzów organizacyjnych dla wyników finansowych

Na tej podstawie można przyjąć hipotezę (H2): Dynamizm i hojność otoczenia moderują zależność pomiędzy luzami organizacyjnymi a poziomem konkurencyjności w badanych przedsiębiorstwach. Dodatkowo można wnioskować, że w przypadku występowania hojnego otoczenia posiadanie luzów organizacyjnych wpływa na skuteczność strategiczną, natomiast wpływ na wyniki finansowe może stanowić efekt nieco odroczoney w czasie. Wzrost dynamizmu otoczenia niweluje efekt wpływu luzów organizacyjnych na poziom konkurencyjności, co może być związane z prowadzeniem badań w okresie pandemii, w którym dynamizm otoczenia miał w większości przypadków skrajnie niekorzystny wpływ na prowadzenie działalności gospodarczej.

Tabela 2. Modele regresji z uwzględnieniem moderującej roli otoczenia

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Skuteczność strategiczna			Wynik finansowy		
Luzy organizacyjne	0,426*** (0,065)	-0,055 (0,161)	0,387** (0,091)	0,387*** (0,052)	0,559*** (0,081)	0,82*** (0,139)
Hojność otoczenia		-0,037 (0,096)			0,53*** (0,056)	
Hojność otoczenia * Luzy organizacyjne		0,086** (0,021)			-0,05** (0,011)	
Dynamizm otoczenia			0,179** (0,051)			0,564** (0,153)
Dynamizm otoczenia * Luzy organizacyjne			0,003 (0,022)			-0,103* (0,037)
Wiek przedsiębiorstwa	0 (0,005)	0,001 (0,005)	0,003 (0,006)	-0,012 (0,008)	-0,008 (0,005)	-0,008 (0,006)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Skuteczność strategiczna			Wynik finansowy		
Rynek (baza: Lokalny) – Wyniki dla pozostałych rynków przedstawione są poniżej i interpretowane są w porównaniu do wyników dla rynku bazowego (lokalnego)						
Regionalny	0,13 (0,084)	0,096 (0,041)	0,114 (0,086)	0,572*** (0,059)	0,491*** (0,055)	0,485*** (0,069)
Krajowy	-0,095 (0,186)	-0,083 (0,122)	-0,148 (0,201)	0,402*** (0,081)	0,361*** (0,075)	0,283** (0,071)
Międzynarodowy	0,256 (0,179)	0,271 (0,129)	0,239 (0,166)	0,686*** (0,133)	0,639*** (0,118)	0,595*** (0,115)
Globalny	0,483 (0,384)	0,444 (0,293)	0,465 (0,432)	1,281*** (0,219)	1,261*** (0,168)	1,098*** (0,192)
Przedsiębiorstwo						
Eksportuje produkty/usługi	-0,126 (0,116)	-0,112 (0,107)	-0,084 (0,131)	-0,219** (0,071)	-0,205** (0,073)	-0,153* (0,063)
Importuje produkty/usługi	-0,06 (0,134)	0,014 (0,115)	-0,077 (0,123)	-0,169 (0,209)	-0,096 (0,181)	-0,213 (0,222)
Ma swoje filie/oddziały za granicą	-0,166 (0,123)	-0,249 (0,195)	-0,127 (0,163)	-0,262 (0,131)	-0,342** (0,12)	-0,178 (0,101)
Prowadzi kooperację niekapitałową	0,081 (0,153)	-0,013 (0,095)	0,091 (0,141)	-0,112 (0,17)	-0,233 (0,177)	-0,108 (0,159)
Tworzy z inną firmą spółkę joint venture	0,182 (0,262)	0,303 (0,294)	0,15 (0,284)	0,223 (0,346)	0,422 (0,353)	0,198 (0,338)
Tworzy z inną firmą międzynarodowy alians strategiczny	0,077 (0,378)	0,071 (0,344)	0,057 (0,389)	-0,136 (0,155)	-0,208 (0,209)	-0,143 (0,15)
Wielkość przedsiębiorstwa (baza: Mikroprzedsiębiorstwa) – Wyniki dla pozostałych wielkości przedsiębiorstwa przedstawione są poniżej i interpretowane są w porównaniu do wyników dla wielkości bazowej (mikroprzedsiębiorstw)						
Małe przedsiębiorstwa	0,398** (0,082)	0,39** (0,101)	0,396** (0,08)	0,174 (0,154)	0,119 (0,137)	0,163 (0,2)
Średnie przedsiębiorstwa	0,502** (0,112)	0,436** (0,12)	0,442** (0,123)	0,426** (0,139)	0,303** (0,101)	0,399 (0,192)
Duże przedsiębiorstwa	1,328*** (0,223)	1,178*** (0,194)	1,193** (0,227)	0,952* (0,414)	0,74* (0,322)	0,86 (0,44)
Dominujący profil działalności (baza: Handlowy) – Wyniki dla pozostałych profili przedsiębiorstwa przedstawione są poniżej i interpretowane są w porównaniu do wyników dla wielkości bazowej (profil handlowy)						
Usługowy	-0,141 (0,085)	-0,148 (0,091)	-0,177* (0,066)	0,455 (0,272)	0,393 (0,244)	0,392 (0,229)
Produkcyjny	0,089 (0,056)	0,117 (0,059)	0,038 (0,059)	0,128 (0,176)	0,134 (0,104)	0,08 (0,153)
Mieszany	-0,025 (0,074)	-0,026 (0,125)	-0,101 (0,092)	0,076 (0,148)	0,061 (0,112)	0,032 (0,123)
Stała	2,236*** (0,253)	2,639** (0,737)	1,573*** (0,211)	2,293*** (0,226)	0,077 (0,4)	-0,015 (0,615)
N	422	422	422	422	422	422
R2	0,367	0,433	0,394	0,297	0,39	0,33

Źródło: opracowanie własne



Podsumowanie

Uzyskane wyniki badań empirycznych wskazują, że luzy organizacyjne mają istotny wpływ na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw. Posiadanie luzów organizacyjnych pozwala w sposób dynamiczny reagować na braki w posiadanym potencjale konkurencyjności oraz wdrażać adekwatne do sytuacji rynkowej strategie konkurencji. Wyzwała to również swoistą elastyczność w podejmowaniu decyzji strategicznych, biorąc pod uwagę posiadanie rezerwy zasobowej. Z pewnością w większym wymiarze jest możliwe kreowanie strategii lidera kosztowego w przypadku konkurowania ceną w pierwszej fazie wejścia na nowy rynek bądź też stosowania strategii dywersyfikacji produktowej w przypadku rynków dojrzałych lub ukierunkowanych na pozacenowe instrumenty konkurencji rynkowej.

Z kolei luzy organizacyjne w kontekście hojności otoczenia mają istotne znaczenie w wykorzystaniu szans rynkowych, zwłaszcza w sytuacji gdy przedsiębiorstwo musi próbować samodzielnie kreować nisze rynkowe. Luzy organizacyjne w przypadku niekorzystnych trendów w otoczeniu mają istotne znaczenie dla utrzymywania korzystnej sytuacji finansowej. Jest to dość naturalne rozwiązanie z zakresu zarządzania ryzykiem finansowym związane z tworzeniem rezerw finansowych oraz potencjału inwestycyjnego przedsiębiorstw.

Prowadzone badania w okresie pandemii mogły mieć znaczenie w przypadku roli dynamizmu otoczenia dla uzyskiwanych wyników finansowych, gdyż zmiany były na tyle istotne, że mogły przeważać rolę posiadanych luzów organizacyjnych. COVID-19 i ograniczenia pandemiczne wpłynęły znacząco na organizację wewnętrzną przedsiębiorstw (Raczyńska, 2021, s. 32–33). Restrykcje prawne służące ograniczeniu przemieszczania ludności wpłynęły na zachowania i przyzwyczajenia konsumentów (Xu i in., 2021, s. 2). Podejmowanie decyzji, inwestowanie i planowanie podczas pandemii było utrudnione (Shen i in., 2020, s. 2228). Również w reakcji na sytuację w otoczeniu i uwarunkowania wzrosła liczba zawieszonych w Polsce działalności (Ligaj, Pawlos, 2021, s. 61). Badania dotyczące wpływu luzu organizacyjnego na wyniki przedsiębiorstwa w czasie pandemii COVID-19 jednoznacznie wskazują, że posiadanie luzów organizacyjnych i rozsądne zarządzanie nimi w pozytywny sposób wpływa na wyniki przedsiębiorstwa, potwierdzając znaczenie luzów organizacyjnych w turbulentnym otoczeniu (Li, 2021, s. 1007). Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych można również wskazać na ich ograniczenia, a kolejno uwzględnić w projektowanych badaniach w przyszłości. Prowadzone do tej pory badania podkreślają wagę otoczenia w ustaleniu optymalnego poziomu luzu organizacyjnego w przedsiębiorstwie, wskazując właśnie zależności między luzem a otoczeniem jako przyszły kierunek badań (Li, Zhang, 2021, s. 2). Dlatego też można wskazać na możliwość zastosowania badań longitudinalnych w tej samej grupie przedsiębiorstw, aby zidentyfikować trendy w dłuższym okresie. Dodatkowo, eksplorując wskazany obszar, można zastosować inne sposoby pomiaru luzów organizacyjnych, które

będą oparte na wskaźnikach ilościowych (dane finansowe, zdolności produkcyjno-usługowe, dane kadrowo-płacowe) i pozwolą ograniczyć subiektywizm ocen o charakterze jakościowym (Argiles-Bosch i in., 2018). Jednocześnie można wskazać na możliwość prowadzenia badań związanych z wpływem luzów organizacyjnych na innowacyjność jako podstawę wzmacniania konkurencyjności przedsiębiorstwa w przyszłości.

prof. dr hab. Grzegorz Głód
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
ORCID: 0000-0001-9699-2427
e-mail: grzegorz.glod@ue.katowice.pl

mgr Ewa Raczyńska
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
ORCID: 0000-0002-7834-1353
e-mail: ewa.raczynska@ue.katowice.pl

Bibliografia

- [1] Abu Salim T., Sundarakani B., Lasrado F. (2019), *The Relationship between TQM Practices and Organisational Innovation Outcomes. Moderating and Mediating the Role of Slack*, „The TQM Journal”, Vol. 31, No. 6, pp. 874–907.
- [2] Agusti-Perez M., Galan J.L., Acedo F.J. (2020), *Relationship between Slack Resources and Performance: Temporal Symmetry and Duration of Effects*, „European Journal of Management and Business Economics”, Vol. 29, No. 3, pp. 255–275.
- [3] Anderson P., Tushman M. (2001), *Organizational Environments and Industry Exit: The Effects of Uncertainty, Muncifcence and Complexity*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 10, No. 3, pp. 675–711.
- [4] Argiles-Bosch J., Garcia-Blandon J., Ravenda D., Martinez-Blasco M. (2018), *An Empirical Analysis of the Curvilinear Relationship between Slack and Firm Performance*, „Journal of Management Control”, Vol. 29, pp. 361–397.
- [5] Barney J. (2001), *Is the Resource-based „View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes*, „The Academy of Management Review”, Vol. 26, No. 1, pp. 41–56.
- [6] Błach J., Górczyńska M. (2017), *Behawioralne podejście do formułowania celów przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, Nr 4, s. 55–67.
- [7] Bourgeois L.J. (1981), *On the Measurement of Organizational Slack*, „The Academy of Management Review”, Vol. 6, No. 1, pp. 29–39.
- [8] Bratnicka-Myśliwiec K., Ingram T. (2022), *Demystifying the Role of Slack Resources and Paradox Mindset for Organizational Creativity in Family and Non-Family Firms*, „Problemy Zarządzania (Management Issues)”, Vol. 20, No. 2, pp. 176–196.
- [9] Carneiro J., Bamiatzi V., Cavusgil S.T. (2018), *Organizational Slack as an Enabler of Internationalization: The Case of Large Brazilian Firms*, „International Business Review”, Vol. 27, pp. 1057–1064.

- [10] Carnes Ch., Xu K., Sirmon D., Karadag R. (2019), *How Competitive Action Mediates the Resource Slack – Performance Relationship: A Meta-Analytic Approach*, „Journal of Management Studies”, Vol. 56, pp. 58–90.
- [11] Chiu Y., Liaw Y. (2009), *Organizational Slack: Is More or Less Better?* „Journal of Organizational Change”, Vol. 22, No. 3, pp. 321–342.
- [12] Cyert R., March J. (2006), *Behavioral Theory of the Firm*, [in:] J. Miner (ed.), *Organizational Behavior 2 Essential Theories of Process and Structure*, M.E. Shape, New York, pp. 60–70.
- [13] Ćwiklicki M., Wodecka-Hyjek A. (2014), *Luz organizacyjna a innowacyjność organizacji*, „Marketing i Rynek”, Nr 5, s. 773–778.
- [14] Deephouse D., Wiseman R. (2000), *Comparing Alternative Explanations for Accounting Risk-return Relation*, „Journal of Economic Behavior & Organization”, Vol. 42, pp. 463–482.
- [15] Eisinga R., Grotenhuis M.T., Pelzer B. (2013), *The Reliability of a Two-item Scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown?* „International Journal of Public Health”, Vol. 58, No. 4, pp. 637–642.
- [16] Gabryś B. (2015), *Luz organizacyjny w optyce Resource Based View: operacjonalizacja konstruktów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Nr 229, s. 48–56.
- [17] Gabryś B., Bratnicki M. (2015), *Luz organizacyjny jako potencjał odnowy organizacyjnej*, „Management Forum”, Vol. 3, No. 1, s. 31–36.
- [18] George G. (2005), *Slack Resources and the Performance of Privately Held Firms*, „Academy of Management Journal”, Vol. 48, No. 4, pp. 661–676.
- [19] Głód G., Wronka-Pośpiech M. (2022), *Dopasowanie strategiczne a konkurencyjność firm z sektora MSP – moderująca rola otoczenia*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Nr 184, s. 49–64.
- [20] Głód W. (2020), *Innowacyjne przywództwo w jednostkach ochrony zdrowia*, Difin, Warszawa.
- [21] Godoy-Bejarano J., Ruiz-Pava G., Tellez-Falla D. (2020), *Environmental Complexity, Slack, and Firm Performance*, „Journal of Economics and Business”, No. 112, pp. 1–16.
- [22] Herold D., Jayaraman N., Narayanaswamy C.R. (2006), *What is the Relationship between Organizational Slack and Innovation*, „Journal of Managerial Issues”, Vol. XVIII, No. 3, pp. 371–392.
- [23] Jap S.D. (1999), *Pie-expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-supplier Relationships*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 36, No. 4, pp. 461–475.
- [24] Khan S., Mir A. (2019), *Ambidextrous Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovations: The Role of Organizational Slack and Environmental Factors*, „Business Strategy and the Environment”, Vol. 28, pp. 652–663.
- [25] Levinthal D., March J. (1981), *A Model of Adaptive Organizational Search*, „Journal of Economic Behavior & Organization”, Vol. 2, No. 4, pp. 307–333.
- [26] Li D., Liu J. (2014). *Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China*, „Journal of Business Research”, Vol. 67, No. 1, pp. 2793–2799.
- [27] Li X., Zhang S. (2021), *Does Slack Buffer? Market Performance after Environmental Shock*, „Sustainability”, Vol. 13, art. 9493.
- [28] Li D., Liu J. (2014), *Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China*, „Journal of Business Research”, Vol. 67, No. 1, pp. 2793–2799.
- [29] Li Z. (2021), *Exploring the Role of Organizational Slack in the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study of the Manufacturing Industry*, „Corporate Governance”, Vol. 21, No. 6, pp. 996–1010.
- [30] Ligaj M., Pawlos W. (2021), *Wpływ COVID-19 na funkcjonowanie przedsiębiorstw w Polsce*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, Nr 3, s. 60–65.
- [31] Marin-Idarraga D., Cuartas-Marin J. (2019), *Relationship between Innovation and Performance: Impact of Competitive Intensity and Organizational Slack*, „Journal of Business Management”, Vol. 59, No. 2, pp. 95–107.
- [32] Mączyńska E., Okoń-Horodyńska E. (2020), *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w obliczu czwartej rewolucji przemysłowej – wyzwania, szanse i zagrożenia*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1, s. 9–21.
- [33] McHugh J.P., Cross D.A. (2021), *The Application of Organizational Slack to Hospital System Responsiveness during the COVID-19 Pandemic*, „Journal of Hospital Management and Health Policy”, Vol. 5, No. 17, pp. 1–11.
- [34] Meyer M., Leitner J. (2018), *Slack and Innovation: The Role of Human Resources in Nonprofits*, „Nonprofit Management and Leadership”, Vol. 29, No. 10, pp. 181–201.
- [35] Murro E., Teixeira G., Beuren I., Scherer L., De Lima G. (2016), *Relationship between Organizational Slack and Innovation in Companies of BM&FBovespa*, „Revista de Administracao Mackenzie”, Vol. 17, No. 3, pp. 132–157.
- [36] Nunnally J.C., Bernstein I.H. (1994), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- [37] Raczyńska E. (2021), *Firma rodzinna podczas pandemii – studium jednostki ochrony zdrowia*, [w:] A. Puto (red.), *Wyzwania rozwojowe firm rodzinnych vs nierodzinnych w czasach nowej rzeczywistości gospodarczej*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 32–43.
- [38] Ruiz-Moreno A., Gracia-Morales V., Llorens-Montes F. (2008), *The Moderating Effect of Organizational Slack on the Relation between Perceptions of Support for Innovation and Organizational Climate*, „Personnel Review”, Vol. 37, No. 5, pp. 509–525.
- [39] Schilke O. (2014), *On the Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism*, „Strategic Management Journal”, Vol. 35, No. 2, pp. 179–203.
- [40] Sekaran U. (2003), *Research Methods for Business. A Skill Building Approach*, Wiley, New York.
- [41] Shen H., Fu M., Pan H., Yu Z., Chen Y. (2020), *The Impact of the COVID-10 Pandemic on Firm Performance*, „Emerging Markets Finance and Trade”, Vol. 56, pp. 2213–2230.
- [42] Sijtsma K. (2009), *On the Use, the Misuse, and the Very Limited Usefulness of Cronbach's Alpha*, „Psychometrika”, Vol. 74, No. 1, pp. 107–120.

- [43] Su Z., Xie E., Li Y. (2009), *Organizational Slack and Firm Performance during Institutional Transitions*, „Asia Pacific Journal Management”, Vol. 26, pp. 75–91.
- [44] Sutcliffe K.M. (1994), *What Executives Notice: Accurate Perceptions in Top Management Teams*, „Academy of Management Journal”, Vol. 37, pp. 1360–1378.
- [45] Wach K. (2008), *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- [46] Walczak W. (2010), *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „e-mentor”, Nr 5(37), s. 5–12.
- [47] Weerawardena J. (2003), *The Role of Marketing Capability in Innovation-based Competitive Strategy*, „Journal of Strategic Marketing”, Vol. 11, No. 1, pp. 15–35.
- [48] Xu L., Yang S., Chen J., Shi J. (2021), *The Effect of COVID-19 Pandemic on Port Performance: Evidence from China*, „Ocean and Coastal Management”, Vol. 209, pp. 1–6.
- [49] You X., Jia S., Dou J., Su E. (2020), *Is Organizational Slack Honey or Poison? Experimental Research Based on External Investors' Perception*, „Emerging Markets Review”, Vol. 44, pp. 1–10.
- [50] Zheng Ch., Li Z., Wu J. (2021), *Tourism Firms' Vulnerability to Risk: The Role of Organizational Slack in Performance and Failure*, „Journal of Travel Research”, Vol. 61, No. 5, pp. 990–1005.

The Impact of Organisational Slack on the Competitiveness of Enterprises with the Moderation of the Environment

Summary

Organisational slack creates a significant potential and can be a key factor in building a competitive advantage of a company. The article contains a review of the literature on the subject in the undertaken research area, which constituted the basis for conducted empirical studies. The research was carried out on a group of 422 Polish enterprises. The aim of the analysis of the results in the scope of the conducted research was to determine how organisational slack affects the competitiveness of the surveyed organisations taking into account the moderating role of the environment. The verification of research hypotheses has been conducted using basic statistical tools and linear regression models. On this basis recommendations of theoretical and practical character have been formulated.

Keywords

organizational slack, competitiveness, environment

KONTRAKT PSYCHOLOGICZNY A IDENTYFIKACJA ORGANIZACYJNA: SYSTEMATYCZNY PRZEGLĄD LITERATURY

DOI: 10.33141/po.2022.10.02

Przeгляд Organizacji, Nr 10(993), 2022, s. 10-18

www.przekladorganizacji.pl

Agata Bera
Regina Lenart-Gansiniec

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Pomimo że kontrakt psychologiczny nie jest nowym tematem (Rousseau, 1989), to w ostatnich dwóch dekadach cieszy się rosnącym zainteresowaniem wśród badaczy i przypuszcza się, że jest to wciąż rozwijający się kierunek badań (Coetzee, Deas, 2021). Generalnie, kontrakt psychologiczny jako indywidualne przekonania pracowników dotyczące warunków umowy (Rousseau, 1989) generuje postawy i zachowania pracowników (Casado, Caspersz, 2019; Dhanpat i in., 2019). Kluczowe w kontrakcie psychologicznym jest to, że gdy jedna strona wierzy, że umowa istnieje z drugą, osoba ta postrzega wzajemne zobowiązania między nimi, niezależnie od przekonania drugiej strony. W niniejszym artykule kontrakt psychologiczny rozumiany jest jako „schemat poznawczy lub system przekonań, reprezentujący postrzeganie przez jednostkę obowiązków

własnych i cudzych, definiowanych jako obowiązki lub odpowiedzialność. Jednostka ta czuje się zobowiązana do ich wykonywania (Rousseau i in., 2018, s. 1081).

W dotychczasowej literaturze na temat kontraktu psychologicznego istnieje konsensus co do jego znaczenia dla dostosowania się organizacji do szybkich zmian gospodarczych czy technologicznych oraz uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej (Bunderson, 2001). Ponadto kontrakt psychologiczny był łączony między innymi ze zmianami organizacyjnymi, outsourcingiem, restrukturyzacją, wydajnością, zachowaniami obywatelskimi, wsparciem organizacyjnym, satysfakcją z pracy, cynizmem organizacyjnym, relacjami pracowniczymi, motywacją pracowników, zaangażowaniem organizacyjnym, sprawiedliwością organizacyjną oraz zatrudnialnością (Casado, Caspersz,

2019; Dhanpat i in., 2019). Coraz częściej postuluje się jego znaczenie dla identyfikacji organizacyjnej (Schuster i in., 2022) rozumianej jako stopień, w jakim pracownicy definiują siebie pod względem tego, co ich zdaniem reprezentuje organizacja lub po prostu ich postrzeganej jedności z organizacją (Ashforth, Mael, 1989).

Pozytywne efekty kontraktu psychologicznego dla identyfikacji organizacyjnej zostały dobrze docenione w literaturze (Coyle-Shapiro i in., 2019; Schuster i in., 2022) i przyczyniły się do poszerzenia i pogłębienia stanu wiedzy. Przy czym w literaturze wskazuje się, że proliferacja badań spowodowała pewne niejasności w kontekście znaczenia kontraktu psychologicznego i jego rodzajów dla identyfikacji organizacyjnej (Liu i in., 2021). Rozszerzenie ustaleń w tym zakresie jest postulowane w literaturze (Tufan, Wendt, 2020), ponieważ kontrakt psychologiczny nie jest pojęciem homogenicznym i obejmuje następujące rodzaje: relacyjny, transakcyjny, zbalansowany oraz przejściowy. W ramach kontraktu psychologicznego wskazuje się więc na fakt, że organizacja buduje więzi z pracownikami (relacyjny), wypełnia formalne zapisy umowy i zapewnia im wynagrodzenie za wykonywaną pracę (transakcyjny), inwestuje w ich rozwój osobisty i zawodowy (zbalansowany) oraz im ufa (przejściowy) (McInnis i in., 2009). Jednak pomimo postulatów literatura w tym zakresie nie jest jednoznaczna.

Mając na uwadze powyższą lukę, celem niniejszego artykułu jest synteza wiedzy na temat znaczenia kontraktu psychologicznego i jego rodzajów dla identyfikacji organizacyjnej. Zasygnalizowana luka rodzi następujące pytania badawcze (PB):

- PB1. Jakie jest znaczenie kontraktu psychologicznego dla identyfikacji organizacyjnej?
 PB2. Jakie rodzaje kontraktu psychologicznego mają znaczenie dla identyfikacji organizacyjnej?
 PB3. Jakie są kierunki dalszych badań nad znaczeniem kontraktu psychologicznego dla identyfikacji organizacyjnej z uwzględnieniem rodzajów kontraktu psychologicznego?

Publikacja powstała w oparciu o wyniki systematycznego przeglądu literatury (Czakon, 2013; Lenart-Gansiniec, 2021). Wybór tej metodyki był podyktowany faktem, że oferuje ona możliwość dogłębnej analizy wszystkich istotnych ustaleń badawczych. Co więcej, systematyczny przegląd literatury poprawia jakość procesu przeglądu i uzyskanych wyników poprzez zastosowanie przejrzystej i powtarzalnej procedury oraz pozwala na wszechstronną, obiektywną identyfikację i ocenę różnorodnej literatury (Mulrow, 1994). W niniejszej publikacji literatura przedmiotu wyłoniona została w oparciu o zagraniczne elektroniczne bazy danych, jak Scopus i Web of Science. Do analizy włączono 42 recenzowane pełnotekstowe artykuły naukowe opublikowane w latach 1989–2021.

Niniejszy artykuł stanowi uzupełnienie dotychczasowych systematycznych przeglądów literatury dotyczących kontraktu psychologicznego. Badacze koncentrowali się między innymi na ustaleniach stanu wiedzy na temat

powiązania kontraktu psychologicznego z innowacyjnymi zachowaniami w pracy (Botha, Steyn, 2020) oraz zaufaniem (Danilwan i in., 2020). Prowadzone były także przeglądy literatury w zakresie kontraktu psychologicznego z uwzględnieniem różnych kontekstów: małych firm (Sarantinos, 2008), outsourcingu (Jeong i in., 2018) oraz działalności wolontariackiej (Hoye, Kappelides, 2021). Odnosić można także krytyczne przeglądy literatury w zakresie kontraktu psychologicznego (Cullinane, Dundon, 2006). Jednak pomimo wskazań literaturowych, o ile autorom wiadomo, nie przeprowadzono dotychczas przeglądu literatury w zakresie znaczenia kontraktu psychologicznego dla identyfikacji organizacyjnej przy uwzględnieniu jego rodzajów. Dodatkowo, mając na uwadze obecny stan wiedzy w analizowanej problematyce, artykuł wskazuje kierunki dalszych badań w zakresie zrozumienia związku między rodzajami kontraktu psychologicznego a identyfikacją organizacyjną (Seeck, Diehl, 2017).

Artykuł został podzielony na dwie sekcje. Pierwsza koncentruje się na metodyce badań, zaś w drugiej zaprezentowano wyniki badań, w szczególności znaczenie kontraktu psychologicznego oraz jego rodzajów dla identyfikacji organizacyjnej. Artykuł kończy opis ograniczeń przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury oraz kierunki przyszłych badań.

Metoda badawcza

W celu identyfikacji dotychczasowych ustaleń badaczy w zakresie znaczenia kontraktu psychologicznego i jego rodzajów dla identyfikacji organizacyjnej przeprowadzono systematyczny przegląd literatury. Literatura przedmiotu została wyłoniona w oparciu o przeszukiwanie dwóch zagranicznych elektronicznych baz danych, takich jak Scopus i Web of Science. Wybór tych baz wynikał z dwóch powodów. Po pierwsze, baza Web of Science jest rekomendowana ze względu na jej solidność, wygodny interfejs i obecność różnych funkcji sortowania (Kitchenham, Charters, 2007). Po drugie, baza Scopus jest wielod dziedzinową bazą danych i obejmuje szeroki zakres publikacji (Falagas i in., 2008). Przyjęto następujące kryteria włączenia:

- 1) publikacje z lat 1989–2021; data początkowa obejmuje pojawienie się w literaturze pierwszej publikacji dotyczącej kontraktu psychologicznego z uwzględnieniem kontekstu organizacyjnego (Rousseau, 1989), okres ten został wybrany ze względu na chęć ujęcia wszystkich istotnych publikacji w podjętym temacie;
- 2) artykuły pełnotekstowe, recenzowane, które ukazały się w czasopismach naukowych (książki, rozdziały w książkach, materiały konferencyjne, recenzje, wstępy redakcyjne zostały wyłączone) w celu uzyskania pewności co do najwyższej jakości i rygoru metodologicznego;
- 3) artykuły naukowe o charakterze koncepcyjnym i empirycznym opublikowane w języku angielskim w celu rozszerzenia zakresu poszukiwań;
- 4) obszar biznesu, ekonomii i zarządzania.



Mając na uwadze powyższe kryteria, na początku dokonano wstępnego przeszukiwania wybranych dwóch międzynarodowych elektronicznych baz danych. W tym celu użyto następujących słów kluczowych, które zostały połączone za pomocą operatora logicznego „AND”: „psychological contract”, „organizational identification”. To wstępne wyszukiwanie przyniosło 360 trafień. Następnie na uzyskany wynik nałożono kryteria włączenia. W ten sposób wyodrębniono łącznie 42 publikacje, które zostały poddane analizie treści. Szczegółowe wyniki kolejnych etapów selekcji przedstawiono w tabeli 1.

Wyniki systematycznego przeglądu literatury

Kontrakt psychologiczny i jego rodzaje

Kontrakt psychologiczny łączony jest przez badaczy z oczekiwaniami, obietnicami (Conway i in., 2011; De Vos i in., 2005), zobowiązaniami (Bal i in., 2010) czy też obowiązkiem wobec drugiej strony (Conway, Briner, 2005). To także „przekonania każdej ze stron zaangażowanych w stosunek współpracy odnośnie tego, co oferuje jednostka, a co organizacja (...). Inaczej niż umowa o pracę, kontrakt psychologiczny nie jest zapisywany i zmienia się z upływem czasu, w miarę jak pojawiają się nowe oczekiwania co do tego, co pracownicy powinni oferować i czego mogą oczekiwać w zamian” (Heery, Noon, 2001, s. 288). W tym ujęciu kontrakt psychologiczny ma charakter niewypowiedziany, niepisany i najczęściej jego obecność można zauważyć w momencie, w którym zostaje naruszony. Kontrakt psychologiczny odnosi się również do następstw wynikających z przyjmowania oraz wypełniania wzajemnych zobowiązań, które występują w postaci zaangażowania w działanie na rzecz celów organizacji czy płynności kadr (Robinson, Rousseau, 1994).

W literaturze wskazuje się, że kontrakty psychologiczne różnią się zarówno w zależności od ram czasowych, jak i wymiarów wymagań dotyczących wydajności, dając cztery następujące formy: relacyjny, transakcyjny, zrównoważony oraz przejściowy (Rousseau, 1995).

1. Relacyjny kontrakt psychologiczny odnosi się do współpracy pomiędzy pracownikiem a pracodawcą opartej na wzajemnym zaufaniu i lojalności.

2. Transakcyjny kontrakt psychologiczny dotyczy sprecyzowanych i jasnych warunków zatrudnienia oraz zapewnienia pracownikowi godziwej pracy za godziwe wynagrodzenie.
3. Zrównoważony kontrakt psychologiczny odnosi się do relacji pracodawca-pracownik, która charakteryzuje się oczekiwaniem awansu zawodowego w zamian za wysoką wydajność w wykonywanych zadaniach.
4. Przejściowy kontrakt psychologiczny odznacza się niskim zaufaniem pracowników do organizacji spowodowanym niepewnością co do przyszłych działań pracodawcy, a także nieprecyzyjnym systemem motywacyjnym.

Kontrakt psychologiczny łączony jest w literaturze między innymi z satysfakcją z pracy, zaangażowaniem organizacyjnym, zachowaniami obywatelskimi, wydajnością organizacyjną, zadowoleniem z pracy, zorientowaniem na klienta, innowacyjnością, zmniejszoną absencją i rotacją pracowników (Casado, Caspersz, 2019), zarówno organizacji sektora komercyjnego (Bordia i in., 2010), jak i publicznego (Saba, Lemire, 2005).

Identyfikacja organizacyjna w kontekście kontraktu psychologicznego

Identyfikacja organizacyjna odnosi się do stopnia, w jakim pracownicy definiują siebie w kategoriach tego, co ich zdaniem reprezentuje organizacja, oraz postrzegają jedność z organizacją (Ashforth, Mael, 1989). Identyfikacja organizacyjna związana jest z tym, jak członkowie postrzegają swoją bliskość z organizacją oraz przynależność do niej. Ujmowana jest także jako proces poznawczy, w którym cele organizacji oraz cele jednostki stają się w coraz większym stopniu zintegrowane oraz zgodne (Kula, 2017).

Identyfikacja organizacyjna łączona jest z motywacją pracowników, ich satysfakcją, pożądanymi zachowaniami pracowników. Silna identyfikacja pracowników z organizacją pozwala na zaspokojenie ich potrzeb afiliacji i przynależności (Haslam i in., 2000; Johnson, Ashforth, 2008). Ujmowana jest przez badaczy jako pewnego rodzaju ogniwo, które podtrzymuje relację pomiędzy pracownikiem a pracodawcą (Epitropaki, 2013). Niektórzy wskazują na związek między identyfikacją organizacyjną a wydajnością pracowników (van Knippenberg, van Schie, 2000),

Tabela 1. Etapy systematycznego przeglądu literatury

Etap	Kryteria włączenia	Liczba zidentyfikowanych artykułów
1	„psychological contract” AND „organizational identification” w tytule, abstrakcie, słowach kluczowych	360
2	Artykuły angielskojęzyczne, pełnotekstowe, recenzowane, opublikowane w czasopismach	145
3	Obszar: business, economics, management	67
4	Eliminacja publikacji dublujących się	59
5	Weryfikacja abstraktów	42

postrzeganym wsparciem organizacyjnym (Zagenczyk i in., 2011) oraz reputacją organizacji. Ogólnie, pracownicy, którzy mają silne poczucie identyfikacji organizacyjnej, są bardziej skłonni do okazywania wspierających postaw wobec organizacji (Smidts i in., 2000). Co więcej, identyfikacja organizacyjna łączy się z postrzeganą przynależnością pracowników oraz postrzeganą akceptacją przez grupę współpracowników (Masterson, Stamper, 2003).

Dotychczas podkreślane jest znaczenie kontraktu psychologicznego w kontekście identyfikacji organizacyjnej (Rodwell i in., 2015). Przykładowo S.S. Masterson i C.L. Stamper (2003) oraz C.L. Stamper i inni (2009) uznali, że wypełnienie kontraktu psychologicznego jest powiązane z postrzeganiem przez pracowników ich członkostwa w organizacji. Natomiast O. Epitropaki (2013) przeprowadził badania wśród 502 pracowników z czterech banków w Grecji i ustalił, że naruszenie kontraktu psychologicznego podważa identyfikację organizacyjną pracowników banku. G.E. Kreiner i B.E. Ashforth (2004), w oparciu o wyniki badań przeprowadzonych na 330 zatrudnionych absolwentach, stwierdzili, że kontrakt psychologiczny sprzyja dezidentyfikacji wśród zróżnicowanej próby badanych. Z kolei O. Epitropaki (2013), na podstawie badań na próbie 864 pracowników ze 162 jednostek pracy w 10 organizacjach greckich, uznał, że pracownicy doświadczający naruszenia kontraktu psychologicznego są mniej skłonni do identyfikowania się z organizacją. Inni uważają, że jeśli pracownicy są przekonani, że pracodawca wypełnia swoje zobowiązania, identyfikują się z pracodawcą. Podobnie pracownicy, którzy zauważyli, że pracodawca narusza swoje obietnice, zaczynają przejawiać negatywne zachowania (Mutendi i in., 2019). Pomimo bezdyskusyjnego znaczenia kontraktu psychologicznego dla identyfikacji organizacyjnej, w większości rozważań nie uwzględniano rodzajów kontraktu psychologicznego.

Inni badacze umieszczali identyfikację organizacyjną w roli zmiennej pośredniczącej między innymi w związku pomiędzy kontaktem psychologicznym a wynikami organizacyjnymi (Wei, Si, 2013), lojalnością pracowników (Tseng i in., 2017), satysfakcją z pracy (Rodwell i in., 2015), wydajnością w pracy (Liu i in., 2020), zachowaniami obywatelskimi (Tufan, Wendt, 2020), zaufaniem organizacyjnym, doskonaleniem usług (Lu i in., 2016), postawami zawodowymi (Ngo i in., 2013) oraz rotacją pracowników. Jednak w tych badaniach również nie uwzględniono rodzajów kontraktu psychologicznego.

W odniesieniu do analizowanych 42 publikacji w 11 artykułach badacze uwzględniali rodzaje kontraktu psychologicznego (tab. 2). Pomimo wielości wskazań w zakresie typologii kontraktu psychologicznego badacze podkreślają, że powszechnie akceptowane i najczęściej eksplorowane są dwa jego rodzaje: relacyjny oraz transakcyjny (Pavlou, Gefen, 2005). Jednak zazwyczaj nie prowadzono rozważań w zakresie znaczenia kontraktu psychologicznego dla identyfikacji organizacyjnej z uwzględnieniem jego rodzajów. W jednym przypadku uwzględniono dodatkowo zrównoważony kontrakt psychologiczny.

Po pierwsze, jak już wspomniano, relacyjny kontrakt psychologiczny odnosi się do długoterminowych relacji wynikających z nakładów i inwestycji poniesionych zarówno przez pracownika, jak i pracodawcę. Oparte są na wzajemnym zaufaniu i lojalności, zapewnieniu ciekawej i pełnej wyzwania pracy oraz rozwoju zawodowego i osobistego. Istotne jest tu poczucie wspólnoty, co sprawia, że pracownicy będą się angażować w swoją pracę oraz przejawiać zachowania obywatelskie. Wszystko wskazuje na to, że ten rodzaj kontraktu psychologicznego ma znaczenie dla identyfikacji organizacyjnej. Potwierdzają to ustalenia T.J. Zagenczyka i innych (2011; 2013), którzy stwierdzają, że pracownicy będą bardziej skłonni do identyfikowania się z organizacją, w sytuacji gdy organizacja pozwoli im zaspokoić nie tylko podstawowe potrzeby, ale także będzie dążyła do budowania więzi i jedności z pracownikami.

Z kolei naruszenie umowy psychologicznej może sprawić, że pracownicy poczuli się, jakby ich organizacje nie doceniały ich wkładu i nie dbały o ich dobro. Może to skutkować zmniejszeniem stopnia, w jakim pracownicy identyfikują się z organizacją.

Relacyjny kontrakt psychologiczny łączy się także z zapewnieniem przez pracodawcę dla pracowników szkoleń, rozwoju zawodowego, sprawiedliwego traktowania, bezpieczeństwa pracy. Sprawia to, że pracownicy czują pewne zobowiązanie wobec pracodawcy i stają się bardziej zaangażowani i gotowi do wykonywania zadań, które przekraczają ich zakresy obowiązków. Dla organizacji takie przywiązanie jest pożądane, ponieważ pracownicy, którzy się identyfikują, są bardziej efektywni, bardziej skłonni do angażowania się w zachowania obywatelskie i mniej skłonni do opuszczenia organizacji (Zagenczyk i in., 2013). S.L.D. Restubog i inni (2008) również wskazują na znaczenie relacyjnego kontraktu psychologicznego dla identyfikacji organizacyjnej. Badacze twierdzą, że organizacja, dzięki procesom socjalizacji, spełnia oczekiwania pracownika w zakresie udzielania wsparcia i zapewnienia nagród finansowych. Poza tym długoterminowe zorientowanie organizacji na stosunek pracy oznacza, że znacznie częściej pracownicy wiążą swoje poczucie własnej wartości z sukcesem organizacji. Jest to związane z tym, że chcą oni wywiązywać się ze swoich zobowiązań relacyjnych i utrzymywać długoterminowe relacje z organizacją (Millward, Hopkins, 1998).

Po drugie, w odniesieniu do transakcyjnego kontraktu psychologicznego istotna jest wymiana pieniężna. Jednym słowem, pracownicy mają oczekiwania dotyczące ekonomicznych zachęt ze strony organizacji, a pracodawca je wypełnia (Rousseau, 1995). W przypadku transakcyjnego kontraktu psychologicznego nie mamy do czynienia z długoterminowym i społeczno-emocjonalnym elementem stosunku pracy, jak w przypadku relacyjnego. Transakcyjny wymiar kontraktu psychologicznego dotyczy wypełnienia przez pracodawcę zapisów umowy o pracę i wpisuje się w potrzeby materialne pracownika. W literaturze wskazuje się, że wymiar transakcyjny nie ma znaczenia dla identyfikacji organizacyjnej. Potwierdzają to ustalenia T.J. Zagenczyka i innych (2011; 2013).



Tabela 2. Kontrakt psychologiczny i jego rodzaje a identyfikacja organizacyjna

Autor/autorzy	Cel badań	Rodzaj kontraktu psychologicznego
Millward i in. (1999)	Znaczenie kontraktu psychologicznego, identyfikacji organizacyjnej, atrakcyjności społecznej (korporacyjnej), ducha zespołu i zamiaru odejścia	Relacyjny, transakcyjny
Restubog i in. (2008)	Związek między kapitałem psychologicznym a organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi przy pośredniczącej roli identyfikacji organizacyjnej	Relacyjny, transakcyjny
Lee i Liu (2009)	Związek między motywacją do osiągnięć, kontraktem psychologicznym i postawami zawodowymi (w tym identyfikacji organizacyjnej)	Relacyjny, transakcyjny
Zagenczyk i in. (2011)	Związek kontraktu psychologicznego z identyfikacją organizacyjną przy pośredniczącej roli postrzeganego wsparcia organizacyjnego	Relacyjny, transakcyjny
Zagenczyk i in. (2013)	Moderujący wpływ makiawelizmu dla kontraktu psychologicznego przy wykorzystaniu identyfikacji organizacyjnej	Relacyjny
Choi i Lee (2014)	Przetestowanie pośredniczącego efektu identyfikacji organizacyjnej w związku między sprawiedliwością organizacyjną a zachowaniami obywatelskimi oraz zbadanie łagodzących skutków tych efektów poprzez transakcyjny i relacyjny kontrakt psychologiczny	Relacyjny, transakcyjny
Ali Arain i in. (2018)	Związek pomiędzy postrzeganiem kontraktu psychologicznego a głosem organizacyjnym przy mediacyjnej roli identyfikacji organizacyjnej	Relacyjny
Lu i in. (2016)	Znaczenie dwóch rodzajów kontraktu psychologicznego (relacyjnego i transakcyjnego) z identyfikacją organizacyjną i wydajnością pracowników usług	Relacyjny, transakcyjny
Liu i in. (2020)	Wpływ wypełniania kontraktu psychologicznego na wykonywanie ich zadań w gospodarce współdzielenia – perspektywa z mediacji identyfikacji organizacyjnej i moderacji stażu pracy	Relacyjny, transakcyjny
Tufan i Wendt (2020)	Identyfikacja organizacyjna jako mediator w zakresie wpływu kontraktu psychologicznego na zachowania obywatelskie	Relacyjny, transakcyjny, zrównoważony

Źródło: opracowanie własne

Badacze stwierdzają, że pracownicy nie są skłonni do identyfikowania z organizacją w odpowiedzi na wypełnianie transakcyjnego kontraktu psychologicznego. Samo zapewnienie wynagrodzenia nie zwiększa ich zaangażowania, integracji bądź gotowości do większego wysiłku czy wydajności. Pracownicy wykazują wówczas tendencję do szybkiego wykonania swojej pracy bez nadmiernego dbania o jakość czy wydajność.

Po trzecie, wymiar zrównoważony łączy w sobie elementy relacyjnego i transakcyjnego kontraktu psychologicznego. Oparty jest na warunkach społeczno-emocjonalnych i ekonomicznych, gdzie pracodawca zapewnia pracownikom szkolenia i rozwój. W literaturze wskazuje się, że naruszenie zrównoważonego kontraktu psychologicznego przyczynia się do spadku poziomu identyfikacji organizacyjnej (Restubog i in., 2008). Jednak P. Tufan i H. Wendt (2020) tego nie potwierdzają. Swoje wyniki uzasadniają faktem, że zrównoważony kontrakt psychologiczny jest związany ze szkoleniami, rozwojem i postęпами w karierze pracowników, co pozwala im osiągnąć sukces zawodowy. Dzięki

temu pracownicy rozwijają umiejętności, które są istotne nie tylko z punktu widzenia organizacji. Pracownicy przy wsparciu organizacji budują swój życiorys zawodowy, dzięki czemu zwiększają swoje szanse na zewnętrznym rynku pracy. Sprawia to, że stają się bardziej atrakcyjni na rynku pracy i łatwiej im znaleźć nową pracę. T.W. Ng i inni (2012) uważają, że im bardziej pracownicy zaczynają się postrzegać jako atrakcyjni na rynku pracy, tym bardziej zmniejsza się przywiązanie do aktualnego pracodawcy i zwiększa się możliwość fluktuacji kadr. Dodatkowo, z biegiem czasu wartość otrzymywanych świadczeń pieniężnych sprawia, że pracownicy przyzwyczajają się do uzyskanych dochodów i mają poczucie, że powinni zarabiać jeszcze więcej, np. z powodu inflacji.

Po czwarte, przejściowy kontrakt psychologiczny nie był dotychczas ujmowany w kontekście identyfikacji organizacyjnej. Wprawdzie w literaturze nie argumentowano, dlaczego zostawał on pominięty, jednak wynikać to może z faktu, że cechuje się niepewnością pracowników co do przyszłych działań pracodawcy, spadkiem zaufania,

wysoką fluktuacją, zerwaniem więzi, brakiem stabilizacji oraz niejednoznacznością. W tym ujęciu, jeśli pracownicy mają poczucie niespełnienia przez pracodawcę obietnic, to zmniejszeniu ulega ich satysfakcja z pracy i zwiększa otwartość na zmianę miejsca pracy.

Podsumowanie

Kontrakt psychologiczny cieszy się rosnącym zainteresowaniem wśród badaczy. Ostatnio postuluje się, że może on mieć znaczenie dla identyfikacji organizacyjnej. Mowa tu o postrzeganiu przez pracowników bliskości i przynależności z organizacją. Jednak pomimo gruntownych ustaleń w tym zakresie, nie jest jasne znaczenie kontraktu psychologicznego i jego rodzajów dla identyfikacji organizacyjnej. Dlatego celem niniejszego artykułu jest synteza wiedzy na temat znaczenia kontraktu psychologicznego i jego rodzajów dla identyfikacji organizacyjnej. Podstawę stanowił systematyczny przegląd literatury.

Analiza treści 42 pozyskanych publikacji z międzynarodowych baz danych Web of Science oraz Scopus pozwoliła na stwierdzenie, że wypełnienie kontraktu psychologicznego przyczynia się do identyfikacji organizacyjnej. Ustalenia pokazują, że przekonania pracowników odnośnie do wypełniania przez pracodawcę obietnic przyczyniają się do poczucia przynależności i bliskości. Pracownicy budują z pracodawcą więzi i relacje oraz zaczynają postrzegać siebie jako część organizacji. Należy jednak pokreślić, że większość badaczy analizowała powiązanie kontraktu psychologicznego z identyfikacją organizacyjną bez uwzględnienia jego rodzajów. Pomimo postulatów szerszego spojrzenia, jedynie w 11 publikacjach na 42 analizowe uwzględniono relacyjny oraz transakcyjny kontrakt psychologiczny. Tylko w przypadku jednej publikacji badania nad znaczeniem kontraktu psychologicznego dla identyfikacji organizacyjnej uwzględniono łącznie trzy jego rodzaje: relacyjny, transakcyjny oraz zrównoważony.

Aktualny stan wiedzy pokazuje, że najważniejszy w kontekście identyfikacji organizacyjnej jest wymiar relacyjny kontraktu psychologicznego. Wynika to z faktu, że identyfikacja organizacyjna pociąga za sobą poczucie przynależności oraz więzi. Właśnie wymiar relacyjny to zapewnia, bowiem opiera się na długoterminowych relacjach, zaufaniu, uzyskaniu przez pracownika możliwości rozwoju zawodowego i osobistego. W odniesieniu do wymiaru transakcyjnego kontraktu psychologicznego ustalenia badaczy pokazują, że nie przekłada się on na identyfikację organizacyjną. Samo zapewnienie przez pracodawcę regularnego wynagrodzenia dla pracownika nie buduje u pracowników poczucia więzi i przynależności. Ustalenia badaczy w odniesieniu do zrównoważonego kontraktu psychologicznego dla identyfikacji organizacyjnej nie są jednoznaczne. Niektórzy wskazują, że naruszenie tego wymiaru ma przełożenie na spadek poziomu identyfikacji organizacyjnej. Inni sugerują, że zrównoważony kontrakt psychologiczny nie ma znaczenia dla identyfikacji organizacyjnej. I wreszcie, dotychczasowa literatura nie dostarcza informacji co do powiązania przejściowego kontraktu

psychologicznego dla identyfikacji organizacyjnej. Nie ustalono także, czy spadek zaufania pracownika do pracodawcy przyczynia się do zerwania więzi i przynależności przez pracownika. Mając na uwadze powyższe, postuluje się następujący kierunek dalszych badań:

Kierunek 1. Uwzględnienie w badaniach nad znaczeniem kontraktu psychologicznego dla identyfikacji organizacyjnej wszystkich jego rodzajów: relacyjnego, transakcyjnego, zrównoważonego oraz przejściowego.

Dotychczasowe ustalenia literaturowe pokazują, że związek kontraktu psychologicznego z określonymi zmiennymi jest możliwy w warunkach identyfikacji organizacyjnej. Mowa tu o następujących zmiennych: wynikach organizacyjnych, lojalności pracowników, satysfakcji z pracy, wydajności w pracy, zachowaniach obywatelskich, zaufaniu organizacyjnym, doskonaleniu usług, postaw zawodowych oraz rotacji pracowników. Jednak badania te nie uwzględniały wszystkich czterech rodzajów kontraktu psychologicznego. Mając na uwadze powyższe, proponuje się następujący kierunek przyszłych badań:

Kierunek 2. Uwzględnienie w badaniach przyjmujących pośredniczącą rolę identyfikacji organizacyjnej w kontekście kontraktu psychologicznego jego czterech rodzajów: relacyjnego, transakcyjnego, zrównoważonego oraz przejściowego.

Niniejszy systematyczny przegląd literatury pozwolił na zaproponowanie rekomendacji dla praktyki zarządzania. Jak pokazały wyniki systematycznego przeglądu literatury, kontrakt psychologiczny łączy się między innymi ze zmianami organizacyjnymi, wydajnością, zachowaniami obywatelskimi, wsparciem organizacyjnym, satysfakcją z pracy, relacjami pracowniczymi, motywacją pracowników oraz zaangażowaniem organizacyjnym. Wypełnienie kontraktu psychologicznego sprawia, że pracownicy ufają organizacji i wykazują przywiązanie do niej. Przy czym należy pamiętać, że samo zapewnienie wynagrodzenia w terminie jest niewystarczające dla identyfikacji organizacyjnej. Przegląd literatury pokazał, że włączenie pracowników w życie organizacji, budowanie relacji oraz emocjonalna więź zwiększają identyfikację organizacyjną. Istotne jest więc zapewnienie pracownikom możliwości rozwoju zawodowego, docenianie jego wiedzy, umiejętności oraz kompetencji. Takie inwestycje wpływają na wysoki poziom współzależności pracownika z organizacją.

Niniejsze badania nie są wolne od ograniczeń. Wynikają one przede wszystkim ze specyfiki procedury przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury, jak również z tego, że wybrane bazy danych nie rejestrują całości dostępnej literatury. Po pierwsze, przeszukiwania ograniczono do dwóch elektronicznych międzynarodowych baz danych. Pomimo że mają one charakter kompleksowy i interdyscyplinarny, to mają one swoje utrudnienia. Dlatego też w przyszłości sugeruje się rozszerzenie poszukiwań o inne zasoby literaturowe za pomocą innych baz danych (np. Google Scholar) oraz innych elektronicznych międzynarodowych baz danych. Po drugie, podstawę przeszukiwań stanowiły dwa słowa kluczowe połączone za pomocą operatora logicznego („psychological

contract” AND „organizational identification”). Chociaż starano się przeprowadzić przeszukiwania z należytą starannością przy wykorzystaniu określonych precyzyjnych strategii zapytań, zawsze istnieje możliwość pominięcia słów kluczowych, które mogłyby mieć znaczenie dla badania. Dlatego też sugeruje się rozszerzenie przeszukiwań o dodatkowe słowa kluczowe uwzględniające rodzaje kontraktu psychologicznego.

Kolejnym ograniczeniem jest również to, że do badania włączono jedynie publikacje anglojęzyczne, co mogło zawęzić wyniki systematycznego przeglądu literatury. Wskazane byłoby w kolejnych badaniach przeprowadzenie przeszukiwań uwzględniających publikacje w innych językach niż tylko język angielski.

mgr Agata Bera
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie
Szkoła Doktorska Nauk Społecznych
ORCID: 0000-0003-3296-6697
e-mail: agata.bera@doctoral.uj.edu.pl

dr hab. Regina Lenart-Gansiniec, prof. uczelni
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
ORCID: 0000-0002-9266-9638
e-mail: regina.lenart-gansiniec@uj.edu.pl

Bibliografia

- [1] Ali Arain G., Bukhari S., Hameed I., Lacaze D.M., Bukhari Z. (2018), *Am I Treated Better than My Co-worker? A Moderated Mediation Analysis of Psychological Contract Fulfillment, Organizational Identification, and Voice*, „Personnel Review”, Vol. 47, No. 5, pp. 1133–1151.
- [2] Ashforth B.E., Mael F. (1989), *Social Identity Theory and the Organization*, „Academy of Management Review”, Vol. 14, pp. 20–39.
- [3] Ashforth B.E., Harrison S.H., Corley K.G. (2008), *Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions*, „Journal of Management”, Vol. 34, No. 3, pp. 325–374.
- [4] Bal P.M., Chiaburu D.S., Jansen P.G.W. (2010), *Psychological Contract Breach and Work Performance: Is Social Exchange a Buffer or an Intensifier?* „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 25, No. 3, pp. 252–273.
- [5] Bordia P., Restubog S.D., Bordia S., Tang R.L. (2010), *Breach Begets Breach: Trickle-down Effects of Psychological Contract Breach on Customer Service*, „Journal of Management”, No. 36, pp. 1578–1607.
- [6] Botha L., Steyn R. (2020), *Psychological Contract Breach and Innovative Work Behaviour: Systematic Literature Review*, „The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management”, Vol. 12, No. 1, pp. 1–8.
- [7] Bunderson J.S. (2001), *How Work Ideologies Shape the Psychological Contracts of Professional Employees: Doctor's Responses to Perceived Breach*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 7, No. 22, pp. 717–741.
- [8] Casado R., Caspersz D. (2019), *Changing Psychological Contracts and Organisational Commitment: A Longitudinal Comparison of Assigned and Self-initiated Expatriates in Australia*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 32, No. 1, pp. 1–23.
- [9] Choi J., Lee B. (2014), *A Study on the Influence of Authentic Leadership on Psychological Contract: Mediating Roles of Procedural Justice and Leader Trust*, „Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology”, Vol. 27, No. 1, pp. 21–54.
- [10] Coetzee M., Deas A. (2021), *Redefining the Psychological Contract in the Digital Era: Issues for Research and Practice*, Spinger, Cham.
- [11] Conway N., Briner R.B. (2005), *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*, Oxford University Press, Oxford.
- [12] Conway N., Guest D.E., Trenberth L. (2011), *Testing the Differential Effects of Changes in Psychological Contract Breach and Fulfillment*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 79, No. 1, pp. 267–276.
- [13] Coyle-Shapiro J.A.-M., Costa S.P., Doden W., Chang C. (2019), *Psychological Contracts: Past, Present, and Future*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”, No. 6, pp. 145–169.
- [14] Cullinane N., Dundon T. (2006), *The Psychological Contract: A Critical Review*, „International Journal of Management Reviews”, Vol. 8, No. 2, pp. 113–129.
- [15] Czakon W. (2013), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 47–67.
- [16] Danilwan Y., Isnaini D.B.Y., Pratama I. (2020), *Psychological Contract Violation: A Bridge between Unethical Behavior and Trust*, „Systematic Reviews in Pharmacy”, Vol. 11, No. 7.
- [17] De Vos A., Buyens D., Schalk R. (2005), *Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control*, „International Journal of Selection and Assessment”, Vol. 13, pp. 41–52.
- [18] Dhanpat N., Namarumane L., Ngobeni N. P., Nkabinde D., Noko S. (2019), *Psychological Contract and Job Security among Call Centre Agents: Preliminary Evidence*, „Journal of Psychology in Africa”, Vol. 29, No. 1, pp. 73–79.
- [19] Epitropaki O. (2013), *A Multi-level Investigation of Psychological Contract Breach and Organisational Identification through the Lens of Perceived Organisational Membership: Testing a Moderated-mediated Model*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 34, No. 1, pp. 65–86.
- [20] Falagas M.E., Pitsouni E.I., Malietzis G.A., Pappas G. (2008), *Comparison of PubMed, Scopus, Web of Science, and Google Scholar: Strengths and Weaknesses*, „The FASEB Journal”, Vol. 22, No. 2, pp. 338–342.
- [21] Haslam S.A., Powell C., Turner J.C. (2000), *Social Identity, Self-categorization and Work Motivation: Rethinking the Contribution of the Group to Positive and Sustainable Organizational Outcomes*, „Applied Psychology”, pp. 319–339.
- [22] Heery E., Noon M. (2001), *A Dictionary of Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford.

- [23] Hoye R., Kappelides P. (2021), *The Psychological Contract and Volunteering: A Systematic Review*, „Nonprofit Management and Leadership”, Vol. 31, No. 4, pp. 665–691.
- [24] Jeong J., Kurnia S., Samson D., Cullen S. (2018), *Psychological Contract in IT Outsourcing: A Systematic Literature Review*, Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences, HICCS, Waikoloa Village, pp. 135–144.
- [25] Johnson S.A., Ashforth B.E. (2008), *Externalization of Employment in a Service Environment: The Role of Organizational and Customer Identification*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 29, No. 3, pp. 287–309.
- [26] Kitchenham B.A., Charters S. (2007), *Guidelines for Performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*, Technical Report EBSE-2007–01, School of Computer Science and Mathematics, Keele University, Keele.
- [27] Kreiner G.E., Ashforth B.E. (2004), *Evidence toward an Expanded Model of Organizational Identification*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 25, No. 1, pp. 1–27.
- [28] Kula M.E. (2017), *An Extended Research on Subordinates Leader Member Exchange (LMX) Degree, Psychological Contract Breach and Organizational Identification*, Annals Constantin Brancusi U. Targu Jiu, Letters & Soc. Sci. Series, Vol. 2, pp. 78–87.
- [29] Lee H.W., Liu C.H. (2009), *The Relationship among Achievement Motivation, Psychological Contract and Work Attitudes*, „Social Behavior and Personality: An International Journal”, Vol. 37, No. 3, pp. 321–328.
- [30] Lenart-Gansiniec R. (2021), *Systematyczny przegląd literatury w naukach społecznych. Przewodnik dla studentów, doktorantów i nie tylko*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- [31] Liu W., Chen X., Lu X., Fan X. (2021), *Exploring the Relationship between Users' Psychological Contracts and Their Knowledge Contribution in Online Health Communities*, „Frontiers in Psychology”, Vol. 12.
- [32] Liu W., He C., Jiang Y., Ji R., Zhai X. (2020), *Effect of Gig Workers' Psychological Contract Fulfillment on Their Task Performance in a Sharing Economy – A Perspective from the Mediation of Organizational Identification and the Moderation of Length of Service*, „International Journal of Environmental Research and Public Health”, Vol. 17, No. 7, art. 2208.
- [33] Lu V.N., Capezio A., Restubog S.L.D., Garcia P.R., Wang L. (2016), *In Pursuit of Service Excellence: Investigating the Role of Psychological Contracts and Organizational Identification of Frontline Hotel Employees*, „Tourism Management”, Vol. 56, pp. 8–19.
- [34] Masterson S.S., Stamper C.L. (2003), *Perceived Organizational Membership: An Aggregate Framework Representing the Employee–organization Relationship*, „Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior”, Vol. 24, No. 5, pp. 473–490.
- [35] McInnis K.J., Meyer J.P., Feldman S. (2009), *Psychological Contracts and their Implications for Commitment: A Feature-based Approach*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 74, No. 2, pp. 165–180.
- [36] Millward L.J., Brewerton P.M. (1999), *Contractors and Their Psychological Contracts*, „British Journal of Management”, Vol. 10, No. 3, pp. 253–274.
- [37] Millward L.J., Hopkins L.J. (1998), *Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment*, „Journal of Applied Social Psychology” Vol. 28, No. 16, pp. 1530–1556.
- [38] Mulrow C.D. (1994), *Systematic Reviews: Rationale for Systematic Reviews*, „BMJ”, Vol. 309, No. 6954, pp. 597–599.
- [39] Mutendi D., De Braine R., Dhanpat N. (2019), *Psychological Contract Influence on Organisational Identification among Call Centre Employees*, „Journal of Psychology in Africa”, Vol. 29, No. 4, pp. 388–392.
- [40] Ng T.W., Feldman D.C., Butts M.M. (2014), *Psychological Contract Breaches and Employee Voice Behaviour: The Moderating Effects of Changes in Social Relationships*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 23, No. 4, pp. 537–553.
- [41] Ngo H.Y., Loi R., Foley S. (2013), *Perceived Job Insecurity, Psychological Capital and Job Attitudes: An Investigation in Hong Kong*, „International Journal of Employment Studies”, Vol. 21, No. 1, pp. 58–79.
- [42] Pavlou P.A., Gefen D. (2005), *Psychological Contract Violation in Online Marketplaces: Antecedents, Consequences, and Moderating Role*, „Information Systems Research”, Vol. 16, No. 4, pp. 372–399.
- [43] Restubog S.L.D., Hornsey M.J., Bordia P., Esposito S.R. (2008), *Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour: Insights from the Group Value Model*, „Journal of Management Studies”, Vol. 45, No. 8, pp. 1377–1400.
- [44] Robinson S.L., Rousseau D.M. (1994), *Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 15, No. 3, pp. 245–259.
- [45] Rodwell J., Ellershaw J., Flower R. (2015), *Fulfill Psychological Contract Promises to Manage In-demand Employees*, „Personnel Review”, Vol. 44, No. 5, pp. 689–701.
- [46] Rousseau D.M. (1989), *Psychological and Implicit Contracts in Organizations*, „Employee Responsibilities and Rights Journal”, Vol. 2, No. 2, pp. 121–139.
- [47] Rousseau D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations—Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage, Thousand Oaks.
- [48] Rousseau D.M., Hansen S.D., Tomprou M. (2018), *A Dynamic Phase Model of Psychological Contract Processes*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 39, No. 9, pp. 1081–1098.
- [49] Saba T., Lemire L. (2005), *Generational Conflict and its Impact of Work Behavior and Attitudes*.
- [50] Sarantinos V. (2008), *Psychological Contract in Small Firms: A Managerial Insight*, „Asian Social Science”, Vol. 4, No. 6, pp. 49–56.
- [51] Schuster T., Bader B., Bader A.K., Rousseau D.M. (2022), *When Foreign Waves Hit Home Shores: Organizational Identification in Psychological Contract Breach–violation Relationships during International Assignments*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 43, No. 3, pp. 369–385.
- [52] Seeck H., Diehl M.R. (2017), *A Literature Review on HRM and Innovation—taking Stock and Future Directions*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 28, No. 6, pp. 913–944.
- [53] Smidts A., van Riel C.B.M., Pruyn A.T.H. (2000), *The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification*, „Academy of Management Journal”, Vol. 44, No. 5, pp. 1051–1062.

- [54] Stamper C.L., Masterson S.S., Knapp J. (2009), *A Typology of Organizational Membership: Understanding Different Membership Relationships through the Lens of Social Exchange*, „Management and Organization Review”, Vol. 5, No. 3, pp. 303–328.
- [55] Tseng L.-M., Wu J.-Y. (2017), *How Can Financial Organizations Improve Employee Loyalty? The Effects of Ethical Leadership, Psychological Contract Fulfillment and Organizational Identification*, „Leadership & Organization Development Journal”, Vol. 38, No. 5, pp. 679–698.
- [56] Tufan P., Wendt H. (2020), *Organizational Identification as a Mediator for the Effects of Psychological Contract Breaches on Organizational Citizenship Behavior: Insights from the Perspective of Ethnic Minority Employees*, „European Management Journal”, Vol. 38, No. 1, pp. 179–190.
- [57] Van Knippenberg D., Van Schie E.C. (2000), *Foci and Correlates of Organizational Identification*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 73, No. 2, pp. 137–147.
- [58] Wei F., Si S. (2013), *Psychological Contract Breach, Negative Reciprocity, and Abusive Supervision: The Mediated Effect of Organizational Identification*, „Management and Organization Review”, Vol. 9, No. 3, pp. 541–561.
- [59] Zagenczyk T.J., Cruz K.S., Woodard A.M., Walker J.C., Few W.T., Kiazad K., Raja M. (2013), *The Moderating effect of Machiavellianism on the Psychological Contract Breach – Organizational Identification/disidentification Relationships*, „Journal of Business and Psychology”, Vol. 28, No. 3, pp. 287–299.

- [60] Zagenczyk T.J., Gibney R., Few W.T., Scott K.L. (2011), *Psychological Contracts and Organizational Identification: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support*, „Journal of Labor Research”, Vol. 32, No 3, pp. 254–281.

Psychological Contract and Organisational Identification: Systematic Literature Review

Summary

In recent years, the psychological contract has become increasingly important, especially in the context of organisational identification. However, knowledge on the subject is still ambiguous in particular with regard to the types of psychological contract. This publication is conceptual in nature and contributes to the discussion in the form of a synthesis of knowledge on the importance of the psychological contract and its types for organisational identification. A review was conducted of 42 publications obtained from international electronic databases: Scopus and Web of Science. The results of the analysis pertaining to the content of the publications show that the relational dimension of the psychological contract is most relevant to organisational identification.

Keywords

psychological contract, organisational identification, systematic literature review

ROLA PROJEKTÓW W PROCESIE WDRAŻANIA STRATEGII SPÓŁEK GIEŁDOWYCH BRANŻY FMCG

DOI: 10.33141/po.2022.10.03

Przeгляд Organizacji, Nr 10(993), 2022, s. 18-24

www.przeглядorganizacji.pl

Paweł Cabała
Waldemar Paluch

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Tradycyjnie pojęcie strategii jest odnoszone do celów długoterminowych przedsiębiorstwa oraz alokacji zasobów lub działań umożliwiających osiągnięcie postawionych celów (Chandler, 1962). Strategia rozumiana jako plan wyznaczający kierunek działalności całego przedsiębiorstwa powinna być umiejętnie wdrażana (Kaleta, 2013). Punktem wyjścia niniejszego artykułu jest uznanie, że strategie wyznaczają przyszłość organizacji, a projekty ją realizują (Juchniewicz, Trocki, 2022, s. 164). Projekty są ukierunkowywane zarówno na doskonalenie istniejących rozwiązań, jak i na wprowadzanie nowych pomysłów, stanowiąc istotny element wdrażania każdej strategii biznesu (Bukłaha, 2022). W pewnym sensie

strategia także jest projektem, definiuje bowiem przyszły przedmiot działalności przedsiębiorstwa w kategoriach działań, które należy podjąć, aby utrzymać się na rynku.

Wdrażanie strategii organizacji to szczególnie złożony i niełatwy do precyzyjnego zdefiniowania przedmiot badań. Mimo to podejmowane były próby zidentyfikowania podejść do strategii w branży dóbr szybko rotujących (ang. Fast Moving Consumer Goods – FMCG). I tak M. Jasiński (2015) w swoich badaniach przeprowadzonych wśród 66 przedsiębiorstw z różnych sektorów gospodarki wykazuje, że w branży FMCG dominuje podejście pozycyjne i zasobowe (32,83% przedsiębiorstw kładzie nacisk na podejście pozycyjne, 25,89% na zasobowe, 19,25% na planistyczne,

12,90% na innowacyjne oraz 9,14% na sieciowe). Wyniki tych badań mają jednak charakter orientacyjny z uwagi na niewielką próbę badawczą. Ponadto badania ankietowe odwołujące się do kategorii zagregowanych, jakimi są wymienione podejścia do strategii, rodzi ryzyko różnej interpretacji treści pytań przez respondentów.

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, jakie znaczenie mają projekty w realizacji strategii przedsiębiorstw branży FMCG. Przedstawione badania koncentrowały się na analizie opisów strategii wybranych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Źródłem danych były prospekty emisyjne przedsiębiorstw branży FMCG. Opisy strategii zawarte w prospektach emisyjnych uzupełniono dostępnymi informacjami znajdującymi się na stronach internetowych badanych spółek. Celem badań było stworzenie podstaw do budowy modelu doskonalenia systemu zarządzania projektami w przedsiębiorstwach tej branży¹.

Specyfika branży FMCG

Dobra szybko rotujące są rozumiane jako produkty codziennego użytku, takie jak artykuły spożywcze, chemiczne i kosmetyczne. Branża FMCG obejmuje producentów wymienionych produktów oraz podmioty związane z ich sprzedażą; charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem wyrobów i kanałów dystrybucji. Przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa tej branży zdobywają poprzez wykorzystanie efektu skali produkcji, co umożliwia stosowanie niższych cen (Miller, 2016). Ponadto presja na zwiększanie zdolności produkcyjnych niesie ze sobą zagrożenia związane z niewłaściwym dostosowaniem oferty produktowej do zmiennych preferencji konsumentów.

Podmioty branży FMCG ukierunkowują swą działalność albo na podnoszenie zdolności produkcyjnych (inwestycje rzeczowe, akwizycje), albo na utrzymanie istniejącego potencjału (inwestycje odtworzeniowe, modernizacyjne). Mimo prób konsolidacji branży przez większe podmioty, bariery wejścia do wielu jej segmentów są stosunkowo niskie. Nasycenie rynku, zróżnicowanie oferty oraz wysoka konkurencja sprawiają, że fundamentem przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw jest wprowadzanie innowacji w różnych obszarach działalności (jakość produktów, opakowania, magazynowanie, transport, marketing).

Innowacje doprowadzają do skracania się cyklu życia produktów. Z uwagi na łatwość imitacji nowych produktów dynamika branży jest wysoka. Od lat zainteresowanie konsumentów zakupem nowych produktów utrzymuje się na ponadprzeciętnym poziomie. Według badań przeprowadzonych przez Nielsen (Rudek i in., 2020), aż 20% konsumentów zawsze kupuje nowości, a 75% rozważa zakup, jeśli produkt im odpowiada. Na tle krajów Europy Środkowo-Wschodniej Polska charakteryzuje się największym zainteresowaniem innowacjami wśród konsumentów.

Podsumowując, branża FMCG cechuje się dużą dynamiką i ciągłą presją wywieraną przez konkurentów. W związku z tym przedsiębiorstwa muszą formułować strategię w sposób umożliwiający elastyczne dostosowanie się do zmieniających się warunków.

Metoda badawcza

Badania prezentowane w niniejszym artykule koncentrowały się na analizie opisów strategii zawartych w prospektach emisyjnych wybranych przedsiębiorstw branży FMCG. Prospekt emisyjny jest dokumentem przygotowywanym przez emitenta papierów wartościowych (Poślad, 2007). Musi on spełniać szereg wymogów i jest zatwierdzany przez Komisję Nadzoru Finansowego (aktualne regulacje dotyczące zasad przygotowania prospektów znajdują się na stronie: www.knf.gov.pl). Prospekt emisyjny stanowi podstawowe źródło informacji dla potencjalnych inwestorów, w tym dane na temat czynników ryzyka oraz perspektyw rozwojowych spółki (emitenta).

Badaniu poddano 17 prospektów emisyjnych spółek branży FMCG notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Przedmiotem badań były zapisy dotyczące strategii tych spółek. Celem analizy było ustalenie, jaką rolę pełnią projekty w strategii badanych spółek. Procedura badawcza polegała na jakościowej analizie tych fragmentów prospektów emisyjnych, w których ujmowano informacje na temat perspektyw rozwoju i strategii spółki. W niektórych przypadkach sformułowania użyte w opisach strategii nie były jednoznaczne, wówczas podawany opis uznawano za cel albo działanie prowadzące do celu na podstawie analizy kontekstu (informacji zawartych w innych fragmentach prospektów). W toku dalszej analizy badano specyfikę planowanych działań, które z nich można uznać za projekty. Dokonano podziału na działania ukierunkowane na doskonalenie istniejących rozwiązań (procesy) oraz działania innowacyjne (projekty). Była to ocena jakościowa bazująca na doświadczeniu w zarządzaniu projektami w branży FMCG. Zestawione w ten sposób informacje pozwoliły skategoryzować strategię badanych spółek oraz były podstawą do formułowania ogólniejszych wniosków.

Niezależnie od przeglądu prospektów emisyjnych przeanalizowano strony internetowe badanych spółek pod kątem przedstawienia strategii. Celem było zweryfikowanie dostępności tych informacji oraz spójności opisów strategii między poszczególnymi źródłami. Następnie podjęto próbę klasyfikacji strategii badanych spółek ze względu na produkt i rynek (Ansoff, 1957).

Możliwości wykorzystania zaalgorytmizowanych technik analizy (*textmining*) w odniesieniu do danych zawartych w prospektach są ograniczone. Wytyczne dotyczące przygotowania prospektów emisyjnych nie wskazują bowiem, w jakiej formie emitenci mają przedstawiać strategię. Stąd opisy strategii są zróżnicowane, co sprawia, że ich analiza powinna uwzględniać szerszy kontekst (np. czynniki ryzyka, historię rozwoju, dane finansowe czy opis działalności operacyjnej) i jest obciążona ryzykiem błędnej interpretacji badacza.

Wyniki badań

Źródłem danych na temat strategii były prospekty emisyjne, które są dostępne na stronach internetowych spółek giełdowych bądź na stronie Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Zgodnie z przyjętą metodyką,



opisy strategii zostały przedstawione w podziale na cele strategiczne oraz planowane działania. Zestawienie nadrzędnych celów (strategiczných) badanych spółek przedstawiono w tabeli 1 wraz z odwołaniem się do roku publikacji prospektu i strony.

Cele strategiczne zawarte w opisach strategii 17 badanych spółek są odnoszone do:

- pozycji rynkowej (spółki Agroton, Gobarto, Helio, Krynica Vitamin, KSG Agro, Milkland, Ovostar),
- rozwoju (spółki Ambra, Astarta, Pamapol, Seko, Wawel, ZPC Otmuchów),
- pozycji rynkowej i rozwoju (spółki IMC oraz Indykpol),
- wartości firmy (spółki Makarony Polskie oraz Tarczyński).

Powyższy podział jest stosunkowo wyraźny, lecz w odniesieniu do trzech wyróżnionych kategorii (tj. pozycji, rozwoju i wartości) pojawiają się dodatkowe określenia, które ujawniają szeroką gamę sformułowań. W pierwszej kategorii (pozycja) cele strategiczne badanych spółek wyrażane są jako: ochrona, wzmocnienie, wzrost, kreowanie, zdobycie oraz osiągnięcie (silnej, czołowej lub niezagrożonej) pozycji rynkowej. Do tej kategorii odnoszą się również sformułowania dotyczące udziału w rynku. Z kolei druga kategoria (rozwój) jest pojemna znaczeniowo. Dlatego cele strategiczne są tu formułowane bardzo ogólnie (utrzymanie czy zapewnienie rozwoju spółki) i są doprecyzowane przez wiązkę celów niższego rzędu. Na przykład spółka Wawel w swym prospekcie rozwój odnosi do sieci dystrybucji, zwiększenia liczby przedstawicieli handlowych, poprawy logistyki oraz uruchamiania nowych linii produkcyjnych i nowych spółek. Trzecia kategoria (wartość) jest natomiast odnoszona do wartości dla akcjonariuszy, przychodów ze sprzedaży i rentowności. W niektórych przypadkach kategorie pozycji, rozwoju oraz wartości są stosowane łącznie w sformułowaniu celów głównych (strategiczných).

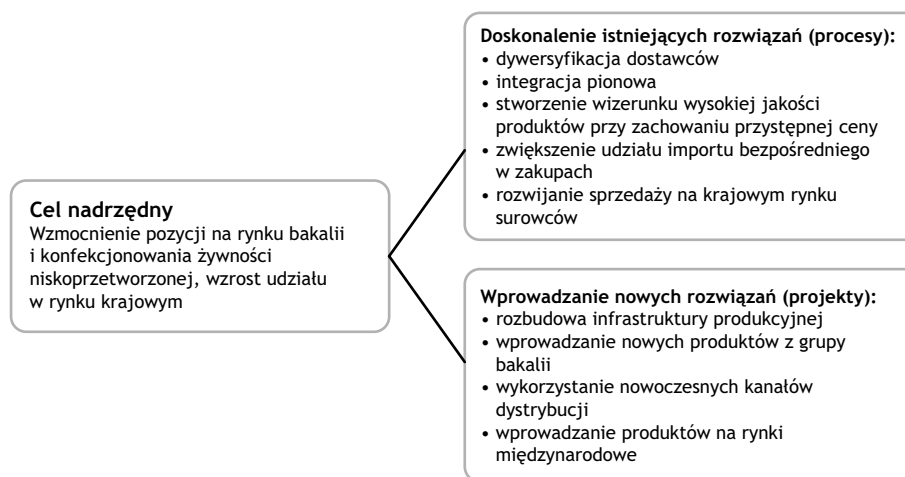
Poza celami strategicznymi spółki w swoich prospektach określają sposoby ich osiągnięcia. Na tym poziomie opisy strategii mają postać celów, planów, zadań bądź

ogólnie wyrażonych kierunków działania, które są powiązane z celami strategicznymi. Są to opisy często zagregowane, więc identyfikacja jakichkolwiek mocnych powiązań i prawidłowości jest możliwa tylko do pewnego stopnia. Na rysunku 1 przedstawiono przykład celu głównego i powiązanych z nim działań spółki Helio SA.

Z zebranych danych wyraźnie wynika, że sposoby osiągania celu nadrzędnego badanych spółek dzielą się na dwie grupy, tj. działania związane z utrzymaniem działalności operacyjnej (procesy) oraz działania związane z podejmowaniem nowych inicjatyw (projekty). Liczbowe zestawienie działań strategiczných w podziale na te dwie grupy przedstawiono w tabeli 2.

Do pierwszej grupy (procesy) można przykładowo zaliczyć następujące wyrażenia pojawiające się w prospektach: wzrost efektywności operacyjnej, zwiększenie wydajności procesu produkcyjnego, udoskonalenie procesu planowania produkcji, redukcja kosztów, optymalizacja działalności spółek zależnych, poprawa jakości produktów, ograniczanie strat czy polityka cenowa. Sposoby osiągania celów strategiczných zaliczone do drugiej grupy (projekty) to przykładowo: opracowywanie receptur nowych produktów, wprowadzanie innowacji, zwiększenie mocy produkcyjnych, inwestycje w park maszynowy, rozbudowa zakładów produkcyjnych, inwestycje w nowe technologie. We wszystkich badanych prospektach kładziono nacisk na działania zaliczane do tej grupy.

Odrębną kwestią jest zidentyfikowana liczba działań ukierunkowanych na realizację celu nadrzędnego badanych spółek. Z przedstawionego w tabeli 2 zestawienia wynika, że rozrzut w tym zakresie jest stosunkowo wysoki (od 2 do 15 działań). W niektórych prospektach strategia jest opisana bardziej, w innych mniej szczegółowo. Stosowane w prospektach wyrażenia typu „optymalizacja łańcucha dostaw” (Krynica Vitamin), „działalność promocyjna, zmiany w sposobie dystrybucji oraz polityka cenowa” (Indykpol) czy „dyscyplina finansowa i koncentracja na zyskach akcjonariuszy” (IMC) są sformułowaniami, za którymi mogą stać bardzo różne, nieujawnione przez spółki, przedsięwzięcia.



Rys. 1. Cel nadrzędny i działania strategiczne spółki Helio SA

Źródło: opracowanie własne na podstawie prospektu emisyjnego spółki Helio SA (2007, s. 10)

Tabela 1. Zestawienie celów strategicznych (nadrzędnych) badanych firm

Wyszczególnienie
Agroton plc.: zdobycie pozycji czołowego producenta rolnego na rynku ukraińskim (2010, s. 3). Opis na stronie (www.agroton.com.ua) rozwinięty w stosunku do prospektu emisyjnego.
Ambra SA: rozwój w branży winiarskiej (2004, s. 5–8). Strona: www.ambra.com.pl , opis strategii na stronie: skrócony w stosunku do prospektu emisyjnego.
Astarta Holding NV: zwiększenie udziału w rynku cukru (2021, s. 42). Opis strategii na stronie (www.astartaholding.com) skrócony w stosunku do prospektu emisyjnego.
Gobarto SA: wzmocnienie pozycji wiodącego podmiotu na polskim rynku mięsnym (2007, s. 9). Opis strategii na stronie (www.gobarto.pl) skrócony w stosunku do prospektu emisyjnego.
Helio SA: wzmocnienie pozycji na rynku bakalii i konfekcjonowania żywności niskoprzetworzonej, wzrost udziału w rynku krajowym (2007, s. 10). Opis strategii na stronie (www.helio.pl) skrócony w stosunku do prospektu emisyjnego.
IMC SA: rozwój działalności rolniczej, zajęcie trwałej wiodącej pozycji na rynku krajowym, zapewnienie wiodącej pozycji pod względem kosztów w każdej jednostce produkcji (2011, s. 6). Opis strategii na stronie (www.imcagro.com.ua/pl) skrócony w stosunku do prospektu emisyjnego.
Indykpol SA: rozwój, wzmocnienie pozycji rynkowej (1994, s. 120–121). Opis strategii na stronie (www.indykpol.pl) skrócony w stosunku do prospektu emisyjnego.
Krynica Vitamin SA: umacnianie czołowej pozycji na rynku polskim, kreowanie silnej pozycji na rynkach zagranicznych (2015, s. 112). Opis strategii na stronie (www.krynica vitamin.com) skrócony w stosunku do prospektu emisyjnego.
KSG Agro SA: umocnienie czołowej pozycji, doprowadzenia do powstania największego pionowo zintegrowanego holdingu rolnego na terenie centralnej Ukrainy (2011, s. 2–3). Opis strategii na stronie (www.ksgagro.com) skrócony w stosunku do prospektu emisyjnego.
Makarony Polskie SA: poprawa rentowności, budowanie długoterminowej wartości firmy, stworzenie silnych i wyrazistych produktów markowych oraz osiągnięcie przez produkty markowe wzrostu udziału w rynku makaronu (2007, s. 13–15). Opis strategii na stronie (www.makarony.pl) skrócony w stosunku do prospektu emisyjnego.
Milkiland Foods PLC: osiągnięcie niezagrożonej pozycji lidera na rynku serów oraz jednego z czołowych producentów produktów z mleka pełnego we Wspólnocie Niepodległych Państw (2010, s. 2–3). Opis strategii na stronie (www.milkiland.nl/pl): brak.
Ovostar Union NV: umocnienie pozycji wiodącego producenta wysokiej jakości markowych jaj i produktów jajecznych na Ukrainie (2011, s. 2–3). Opis strategii na stronie (www.ovostar.ua) skrócony w stosunku do prospektu emisyjnego.
Pamapol SA: wzrost udziału w rynku (2015, s. 120–121). Opis strategii na stronie (www.grupapamapol.pl) skrócony w stosunku do prospektu emisyjnego.
Seko SA: wzrost udziału w rynku (2013, s. 63–64). Opis strategii na stronie (www.sekosa.pl): brak.
Tarczyński SA: wzrost wartości grupy dla akcjonariuszy poprzez wzrost uzyskiwanych przychodów ze sprzedaży oraz rentowności Grupy, a w konsekwencji jej wyników finansowych, umacnianie pozycji rynkowej (2013, s. 39–40). Opis strategii na stronie (www.grupatarczyński.pl) skrócony w stosunku do prospektu emisyjnego.
Wawel SA: wzrost udziału w rynku (1997, s. 47–48). Opis strategii na stronie (www.relacjeinvestorskie.wawel.com.pl) skrócony w stosunku do prospektu emisyjnego.
ZPC Otmuchów SA: rozwój (2018, s. 102). Opis strategii na stronie (www.grupaotmuchow.pl): brak.

Źródło: opracowanie własne na podstawie prospektów emisyjnych badanych firm

Wnioski z badań

Podział strategii badanych spółek ze względu na produkt i rynek zestawiono w tabeli 2. Najczęściej (7 z 17 badanych spółek) stosowaną strategią badanych firm branży FMCG jest strategia penetracji rynku (dotychczasowy produkt, dotychczasowy rynek). W tej kategorii 4 przedsiębiorstwa obrały za cel główny zdobycie wiodącej pozycji na rynku, 2 określiły go jako rozwój, a 1 jako umocnienie pozycji na rynku oraz wzrost wartości dla akcjonariuszy. Organizacje stosujące tę strategię definiują działania prowadzące do celu w pięciu obszarach: inwestycje (wzrost mocy produkcyjnych, budowa nowych zakładów, nowe technologie, narzędzia informatyczne, akwizycje), koszty (poprawa efektywności), ludzie (nastawienie na rozwój

kompetencji pracowników), jakość oraz klienci. Strategię rozwoju produktu (dotychczasowy rynek, nowy produkt) rozpoznano w pięciu przypadkach. Najczęściej obieranym celem przez te firmy jest ogólnie wyrażony rozwój (3 z 5), jedna firma oprócz rozwoju podała wzmocnienie pozycji na rynku. Przedsiębiorstwa stosujące tę strategię definiują działania prowadzące do celu jako rozszerzanie oferty produktowej i asortymentowej, wprowadzanie innowacji, udoskonalanie obecnych produktów, działalność promocyjną, politykę cenową oraz optymalizację procesów produkcyjnych. Strategię rozwoju rynku (nowy rynek, dotychczasowy produkt) odnotowano w trzech przypadkach. Z kolei tylko w dwóch przypadkach zapisy zawarte w prospektach zinterpretowano jako realizację strategii dywersyfikacji (nowy rynek, nowy produkt).



Tabela 2. Charakterystyka działań strategicznych badanych przedsiębiorstw

Nazwa spółki	Liczba działań strategicznych			Rodzaj strategii
	procesy	projekty	ogółem	
Agroton	2	4	6	penetracji
Ambra	9	6	15	penetracji
Astarta	3	3	6	rozwoju rynku
Gobarto	4	3	7	penetracji
Helio	5	4	9	dywersyfikacji
IMC	6	4	10	penetracji
Indykpol	5	3	8	rozwoju produktu
Krynica Vitamin	7	7	14	rozwoju produktu
KSG Agro	3	1	4	penetracji
Makarony Polskie	3	3	6	rozwoju produktu
Milkiland Foods	1	2	3	penetracji
Ovostar Union	5	1	6	rozwoju rynku
Pamapol	1	1	2	dywersyfikacji
Seko	1	1	2	rozwoju produktu
Tarczyński	3	1	4	penetracji
Wawel	3	3	6	rozwoju rynku
ZPC Otmuchów	3	2	5	rozwoju produktu

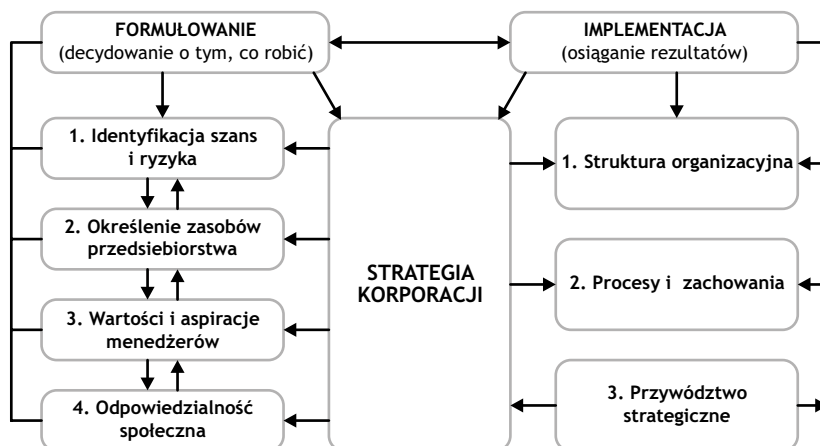
Źródło: opracowanie własne na podstawie prospektów emisyjnych badanych przedsiębiorstw

Wyniki badań wskazują, że projekty odgrywają duże znaczenie w realizacji strategii przedsiębiorstw branży dóbr szybko rotujących. Dotyczy to zwłaszcza tych spółek, które realizują strategię rozwoju produktu, rynku oraz dywersyfikacji. W najliczniejszej grupie przedsiębiorstw, czyli spółek realizujących strategię penetracji rynku, można jednak rozpoznać działania, które wymagają uruchamiania projektów. Są to głównie projekty usprawniające, ukierunkowane na doskonalenie procesów informatycznych, finansowych, logistycznych i marketingowych.

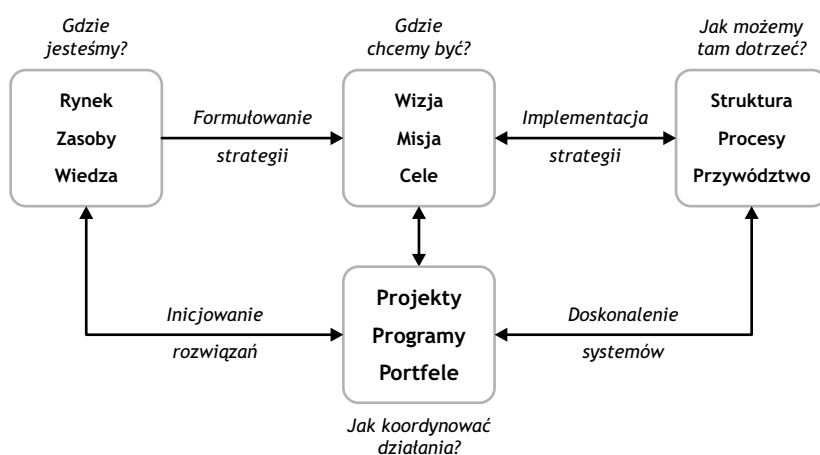
Wyniki przeglądów opisów 17 strategii spółek branży FMCG pokazują, że w praktyce strategia jest rozumiana tradycyjnie, tj. jako ogólny plan działania. Spośród wielu różnych sformułowań wyraźnie widać, że w każdym z badanych przypadków podawany jest cel nadrzędnych oraz wyjaśnienia (najczęściej ogólnikowe), w jaki sposób będą one osiągnięte. Proces formułowania strategii przedsiębiorstw branży FMCG mieści się wyraźnie w klasycznym paradygmacie zarządzania strategicznego. Odwzorowaniem formułowania i wdrażania strategii będzie tutaj model stanowiący rozwinięcie klasycznego modelu strategii (np. modelu Andrews). Mając na uwadze fakt, że współczesne organizacje dostosowują się do zmieniających warunków rynkowych poprzez realizację projektów, powstaje pytanie, na ile taki klasyczny model budowy strategii (rys. 2) jest obecnie użyteczny w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw badanej branży.

Branża dóbr szybko rotujących cechuje się stosunkowo krótkim cyklem życia produktów. Poziom zainteresowania nowymi produktami tej branży jest w Polsce wysoki. Z przeprowadzonych badań wynika jednak, że tylko 5 z 17 badanych spółek w opisach strategii bezpośrednio nawiązywało do wprowadzania innowacji. Ponadto ukierunkowanie strategii wyłącznie na penetrację rynku może w dłuższej perspektywie prowadzić do stagnacji z uwagi na ograniczoną pojemność rynku. Jednym z dobrych rozwiązań przedsiębiorstw funkcjonujących w branży FMCG może być doskonalenie systemów zarządzania projektami, które pozwalają tworzyć bardziej elastyczne i innowacyjne strategie. Z tego względu w procesie zarządzania strategicznego warto mocniej podkreślić rolę i znaczenie projektów (rys. 3). Wychodząc z założeń klasycznego modelu budowy strategii – który wydaje się odzwierciedlać dominującą praktykę zarządzania w branży FMCG – warto do tego modelu dodać moduł określający sposób koordynacji działań. Moduł ten w istocie odzwierciedla system zarządzania projektami, w którym koordynacja odbywa się poprzez projekty, programy oraz portfele.

Z procesem wdrażania strategii wiążą się programy i portfele, których składowe stanowią właśnie projekty. Z jednej strony rozwinięciem strategii może być program działalności globalnej przedsiębiorstwa, czyli zestaw powiązanych logicznie i chronologicznie projektów, ukierunkowanych na wypełnianie misji i realizację



Rys. 2. Model Andrewsa formułowania i implementacji strategii
Źródło: Andrews, 1971, s. 41



Rys. 3. Znaczenie projektów w procesie wdrażania strategii
Źródło: opracowanie własne

długofalowych celów przedsiębiorstwa. Z drugiej strony strategię można wyrazić jako portfel, czyli zbiór luźniej powiązanych ze sobą projektów. Zarówno w programie, jak i portfelu projekty powinny być zorientowane na realizację celów strategicznych przedsiębiorstwa. Znaczenie projektów w realizacji strategii jest naturalnie zróżnicowane. Strategia i jej komponenty definiują przedmiot działalności przedsiębiorstwa, a co za tym idzie, sytuują je w określonej branży. Bez wątpienia zarządzanie programem, a także portfelem projektów staje się obecnie ważnym elementem strategicznego zarządzania organizacją, którego zadaniem jest zapewnienie zgodności podejmowanych inicjatyw ze strategią przedsiębiorstwa, a w tym także optymalizacja kosztów realizowanych celów biznesowych (Chadam, 2017, s. 18).

Podsumowanie

Podsumowując, w pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na ograniczenia związane z zaprezentowanymi wynikami badań. Dostępne informacje na temat realizowanych strategii spółek giełdowych prezentowane są najczęściej w sposób zbyt syntetyczny, bez mierników

realizacji, co stanowi pewną trudność w interpretacji wyników. Niemniej jednak można stwierdzić, że cele strategiczne i sposoby ich realizacji zidentyfikowane w prospektach emisyjnych spółek branży FMCG mają cechy projektów. Z analizy opisów strategii wynika, że liczba realizowanych projektów w procesie wdrażania strategii jest związana z przyjmowanymi założeniami strategicznymi oraz przedmiotem działalności. Mimo dużego zróżnicowania działalności operacyjnej zarówno badanych spółek, jak i całej branży można także sformułować ogólne prawidłowości i zalecenia. Działania strategiczne badanych organizacji mają najczęściej charakter inwestycji rzeczowych (spółki deklarujące rozwój organiczny), inwestycji kapitałowych (spółki nastawione na akwizycję) bądź charakter projektów organizacyjnych, innowacyjnych oraz marketingowych. Niezależnie od rodzaju realizowanych strategii widać wyraźnie, że działania ukierunkowane na realizację celów strategicznych badanych spółek mogą być ujmowane w szersze kategorie, tj. być rozpatrywane jako programy lub portfele projektów. Uwzględnienie tych faktów może stanowić podstawę doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstw branży dóbr szybko rotujących.



dr hab. Paweł Cabała, prof. uczelni
 Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
 Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
 ORCID: 0000-0001-6624-6650
 e-mail: cabalap@uek.krakow.pl

mgr inż. Waldemar Paluch
 Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
 Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości
 ORCID: 0000-0003-4078-5431
 e-mail: waldemar.paluch@phd.uek.krakow.pl

Przypis

¹⁾ Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie.

Bibliografia

- [1] Ansoff H.I. (1957), *Strategies for Diversification*, „Harvard Business Review”, September-October, pp. 113–124.
- [2] Andrews K.R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL.
- [3] Bukłaha E. (red.), (2022), *Wdrażanie strategii przez projekty*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [4] Chadam J. (2017), *Zarządzanie portfelem projektów – współczesne wyzwania dla menedżerów. Studium przypadku*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 6, s. 12–19.
- [5] Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press.
- [6] Jasiński M. (2015), *Metoda identyfikacji podejść do strategii*, „Nauki o Zarządzaniu”, Nr 1(22), s. 9–21.
- [7] Juchniewicz M., Trocki M. (2022), *Projekty w organizacji*, [w:] E. Bukłaha (red.), *Wdrażanie strategii przez projekty*, SGH Oficyna Wydawnicza, Warszawa, s. 149–170.

- [8] Kaleta A. (2013), *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa.
- [9] Miller P. (2016), *Analiza wpływu innowacyjnego narzędzia na wspomaganie działalności firm z branży FMCG na rynku polskim*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, Nr 122, s. 349–358.
- [10] Poślad M. (2007), *Poradnik inwestora, Jak czytać prospekt emisyjny*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa.
- [11] Rudek M., Rogalska J., Olkuszniak G. (2020), *Breakthrough Innovation Poland 2020 Edition*, Nielsen, Warszawa.

The Role of Projects in the Process of Implementing the Strategy of Listed Companies in the FMCG Sector

Summary

The article reviews the prospectuses of companies listed on the WSE in order to verify the importance of projects in the implementation of the strategy of companies in the fast-moving goods industry (FCMG). The strategies of the studied enterprises can be divided according to the product and the market. Research results show that strategies and the way they are implemented very often have the characteristics of projects. The final conclusion is that the process of formulating the strategy of FMCG companies follows the classic paradigm of strategic management. On this basis, it can be assumed that the best model for implementing the strategy by projects in this industry would be a model that would extend the classic strategy model (e.g. Andrews model).

Keywords

projects, strategy, FMCG industry

ICT W TWORZENIU ORGANIZACJI INTELIGENTNYCH. BADANIA LITERATUROWE

DOI: 10.33141/po.2022.10.04

Przeгляд Organizacji, Nr 10(993), 2022, s. 24-32

www.przekladorganizacji.pl

Iwona Chomiak-Orsa
 Andrzej Greńczuk

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Technologie informacyjno-komunikacyjne (ang. Information and communication technology – ICT) stworzyły dla wielu organizacji nową przestrzeń funkcjonowania. Dotyczy to zarówno otwierania perspektyw prowadzenia działalności zdalnej – w cyberprzestrzeni – bez ograniczeń geograficznych (Althoff i in., 2022;

Temelkova, 2020); jak i paradygmatów funkcjonowania oraz zarządzania organizacjami (Adamik, Sikora-Fernandez, 2021; Khafaji i in., 2019; Grębosz-Krawczyki in., 2021; Zakrzewska-Bielawska, 2021). Ostatni okres – zdominowany przez pandemię – uświadomił wielu przedsiębiorcom, że dotychczasowe rozwiązania

organizacyjne nie zdają egzaminu. W perspektywie ekonomicznej warto jest wirtualizować działalność, ponieważ przynosi to znaczące korzyści przede wszystkim w obszarze minimalizowania kosztów biurowych oraz administracyjnych (Yang i in., 2020; Arendt, 2021; Osipiński, 2021).

Ewolucja oraz elastyczne dostosowanie się do wymagań sytuacji było możliwe, ponieważ organizacje dysponują rozwiązaniami technologicznymi, które takie perspektywy otworzyły przed przedsiębiorcami. Bez zdalnej i mobilnej komunikacji oraz możliwości transferu wielkich zbiorów danych przez sieć Internet w wielu organizacjach działalność zamarłaby. Tak się nie stało, ponieważ dostępne technologie, jak również ich rozwój umożliwił ciągłość biznesu nawet w organizacjach, które dotychczas nie wykorzystywały rozwiązań ICT na wielką skalę.

Rozwój technologii przyczynił się nie tylko do zapewnienia ciągłości biznesu podmiotów już działających, ale stał się inspiracją do powstania nowych modeli biznesu, których działalność możliwa jest tylko poprzez wykorzystanie wybranych rozwiązań ICT (Sobińska, 2014; Olszak, 2018; Gajdzik, Grabowska, 2018; Ciurea, Gheorghie, 2018; Timeus i in., 2020).

Jednym z najczęściej wskazywanych kierunków wykorzystania ICT przez organizacje jest tworzenie zdalnych relacji organizacja-otoczenie poprzez budowanie wizerunku w Social Mediach (Leong i in., 2015; Aman, Jayroe, 2013; Papa i in., 2018; Smoląg i in., 2016). Organizacje, które miały wieloletnią tradycję działania „offline”, stopniowo zaczęły wykorzystywać Social Media w swojej działalności. Ta grupa rozwiązań ICT daje potencjalnie nieograniczone możliwości kontaktu z klientami. Ponadto połączenie Social Mediów z technologiami inteligentnymi otwiera przed przedsiębiorcami nowe perspektywy działania.

Celem artykułu jest identyfikacja związku między rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych a organizacją inteligentną (*smart organization*). Dlatego też zastosowaną metodą badawczą był systematyczny przegląd literatury, w wyniku którego zdefiniowana została referencyjna lista artykułów, które podlegały dalszej, szczegółowej analizie zawartości. Celem takiego podejścia do badań literaturowych było wydobycie relacji zachodzących między ewolucją organizacji a zidentyfikowanymi determinantami. Ponadto autorzy dążyli do zidentyfikowania trendów wynikających z rozwoju rozwiązań ICT oraz ich bezpośredniego wpływu na kreowanie organizacji inteligentnej.

Identyfikacja związków zachodzących między ICT a pojęciem organizacja inteligentna

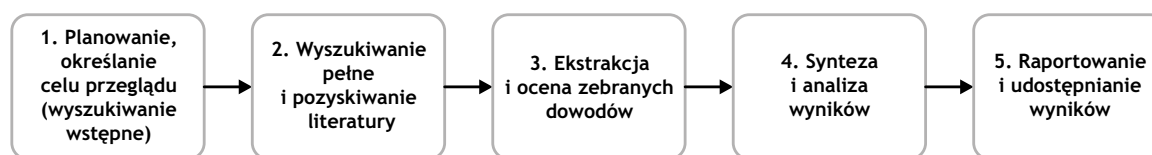
Związek między ewolucją organizacji a ewolucją rozwiązań ICT jest bezsporny. W krajach wysoko i średnio rozwiniętych gospodarczo trudno byłoby znaleźć przedsiębiorstwo, które nie wykorzystuje technologii informacyjnej w swojej działalności. Oczywiście obszary, zakres oraz jakość stosowanych rozwiązań ICT są bardzo różne w zależności między innymi od potrzeb, zasobności finansowej oraz świadomości technologicznej właściciela organizacji (Soja, 2015; 2016; Mihalic, Buhalis, 2013; Arendt, 2016; Miłosz, 2011). Determinant dotyczących wdrożenia rozwiązań ICT w organizacji można wymieniać wiele, natomiast wszystkie sprowadzają się do jednego mianownika, tj.: doskonalenia procesów biznesowych oraz optymalizacji działań, które mają przyczynić się do wzrostu wartości organizacji (Bratner-Marczak, 2017; Ziemia, Eisenhardt, 2017; Wawrzynek, 2019; Chomiak-Orsa, 2010; Kulig, 2017).

Technologie informacyjno-komunikacyjne przestały spełniać tylko zadania związane ze zbieraniem, gromadzeniem czy archiwizacją informacji o działalności gospodarczej przedsiębiorstwa (Melamed-Varela i in., 2020; Lin, 2020; Nehra i in., 2020; Karami, Torabi, 2015; Heikkilä i in., 2013). Stały się narzędziem wspomagającym procesy decyzyjne przez inteligentne mechanizmy wnioskowania dostarczane przez takie rozwiązania technologiczne, jak: Business Intelligence, uczenie maszynowe czy Deep Learning (Temelkova, 2020; Nehra i in., 2020; Kolla, Kumar, 2019; Gupta i in., 2019; Franco-López i in., 2019; Bonello i in., 2018). W wyniku wykorzystania sztucznej inteligencji nawet w tak powszechnie stosowanych narzędziach informatycznych jak Google czy Microsoft Office coraz częściej pojawia się w literaturze przedmiotu oraz potocznie pojęcie Smart Organization (Salim, Ermakov, 2021; Lima, 2020; Melamed-Varela i in., 2020; Temelkova, 2020; Gürlér, Sağsan, 2019). Toteż autorzy artykułu postanowili skupić się na analizie związków między wykorzystaniem technologii ICT a ewolucją organizacji w kierunku organizacji inteligentnej wykazywanych w literaturze przedmiotu.

Metoda badawcza

Uzasadnienie przyjęcia metody systematycznego przeglądu literatury

W celu zdefiniowania oraz określenia luki badawczej autorzy zdecydowali się przeprowadzić systematyczny przegląd literatury. Na jego podstawie wyłonili



Rys. 1. Procedura przeprowadzania systematycznego przeglądu literatury w pięciu fazach
Źródło: Mazur, Orłowska, 2018, s. 237



reprezentatywną grupę opracowań naukowych, które w drugim etapie poddali szczegółowej analizie zawartości merytorycznej. Na rysunku 1 zaprezentowano fazy, które posłużyły autorom do przeprowadzenia analizy.

Powodem dla podjęcia badań o charakterze systematycznego przeglądu literatury były takie motywacje, jak:

- zidentyfikowanie oraz wydobycie publikacji poświęconych pojęciom, takim jak: organizacja inteligentna, Information–communication technology (ICT),
- zidentyfikowanie determinant tworzenia organizacji inteligentnej, które są definiowane przez autorów wyszukanych publikacji,
- stworzenie referencyjnej listy artykułów, która będzie podlegała szczegółowej analizie zawartości merytorycznej,
- zidentyfikowanie trendów w rozważaniach prezentowanych przez autorów analizowanych artykułów,
- stworzenie tła teoretycznego dla rozważań naukowych poświęconych ewolucji pojęcia organizacja w kierunku smart,
- zidentyfikowanie luki badawczej w obszarze korelacji pojęcia organizacja inteligentna oraz ICT,
- zidentyfikowanie potrzeb w zakresie przeprowadzenia badań empirycznych o charakterze ilościowym i jakościowym, których celem byłoby porównanie koncepcji prezentowanych w opracowaniach naukowych z pragmatycznymi punktami widzenia przedsiębiorców.

Wymienione powyżej motywacje autorów przyczyniły się do skonstruowania założeń dla przeprowadzenia badania o charakterze systematycznego przeglądu literatury, które zawierały takie elementy, jak:

- jasno sformułowane kryteria wyszukiwania,
- kryteria włączania i wyłączenia poszczególnych prac naukowych zdeterminowane składnią zapytań kierowanych do poszczególnych baz, które podlegały analizie,

- precyzyjnie opisaną strategię poszukiwania odpowiedniej literatury,
- syntezę wyników badań ilościowych,
- referencyjną listę artykułów spełniających zadane kryteria wyszukiwania,
- systematyczną analizę wartości uwzględnionych prac badawczych.

Systematyczny przegląd literatury przeprowadzony przez autorów niniejszego artykułu miał na celu udzielenie odpowiedzi na konkretnie postawione pytania badawcze. Autorzy stworzyli systematyczną i jednoznaczną metodologię przeszukiwania indeksowanych baz naukowych w celu identyfikacji, selekcji i krytycznej oceny wyników badań zawartych w literaturze (Rother, 2007).

Przeszukiwaniu poddane były bazy, takie jak: Scopus, Science Citation Index Expanded, Social Sciences Citation Index, Emerging Sources Citation Index, IEEE Xplore i Springer Link.

Dobór powyższych baz jest nieprzypadkowy. Autorzy jako podstawę do wyboru przyjęli bazy wymienione w Rozporządzeniu Ministra Edukacji i Nauki z dnia 3 sierpnia 2021 r.

Uzupełnieniem do powyżej wymienionego zakresu baz są: Web of Science, Google Scholar.

Wyszukiwanie dotyczyło publikacji z okresu 2010–2021. Dobór okresu przez autorów motywowany był tym, iż pojęcie „organizacja inteligentna” jest stosunkowo młodą koncepcją, co wyraźnie jest pokazane na rysunkach 2 i 3 prezentujących rozkład liczby wystąpień tego pojęcia w publikacjach na przestrzeni analizowanego okresu.

Pytania badawcze

Głównym celem przeglądu literatury, którego podjęli się autorzy, było uzyskanie odpowiedzi na postawione główne pytanie badawcze:

Jak często w literaturze wykazywany jest związek między kreowaniem pojęcia organizacji inteligentnej a rozwojem ICT?

Tabela 1. Wyniki kwerend dotyczących pojęcia organizacji inteligentnej

Baza danych	Pytanie	Organizacja inteligentna
Scopus	(TITLE („smart organisation” OR „smart organization”) OR ABS („smart organisation” OR „smart organization”)) AND PUBYEAR > 2009 AND PUBYEAR < 2022 AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , „cp”) OR LIMIT-TO (DOCTYPE , „ar”))	58
SCI-EXPANDED, SSCI, ESCI	ALL FIELDS: („smart organization” OR „smart organisation”) Timespan: 2010–2021. Indexes: SCI-EXPANDED, SSCI, ESCI.	18
IEEE Xplore	(„Publication Title”: „smart organization” OR „Publication Title”: „smart organisation”) OR („Abstract”: „smart organization” OR „Abstract”: „smart organisation”) Filters Applied: 2010–2021	6
Web of Science	(TI=(„smart organization”) OR AB=(„smart organisation”) Publication date: 2010–01–01 – 2021–12–31	34
Springer Link	„(smart+organization OR smart+organisation)” within 2010–2021	116
Google Scholar	(„smart organization” OR „smart organisation”) within 2010–2021	1649

Źródło: opracowanie własne

Uszczegółowieniem dla głównego pytania badawczego były pytania pomocnicze, które dotyczyły zbadania związku zachodzącego między kreowaniem pojęcia organizacja inteligentna w odniesieniu do determinant, które są definiowane jako przesłanki tworzenia takich organizacji, oraz identyfikacja trendów w tym zakresie. Autorzy chcieli zidentyfikować, w jak znaczącym zakresie publikacje dostępne w analizowanych bazach wskazują na bezpośrednią korelację między tworzeniem organizacji inteligentnej a wykorzystywanymi technologiami informacyjno-komunikacyjnymi oraz czy autorzy analizowanych publikacji wskazują również inne determinanty – pozainformatyczne, które są przez nich postrzegane jako czynniki wpływające na tworzenie organizacji inteligentnej.

Aby autorzy mogli udzielić odpowiedzi na postawione główne pytanie badawcze, proces badawczy podzielony został na dwa etapy.

Pierwszy etap skoncentrowany był na zidentyfikowaniu liczby wystąpień pojęcia organizacja inteligentna oraz pojęcia ICT w publikacjach anglojęzycznych w latach 2010–2021.

W związku z powyższym postawione zostały dwa pytania badawcze:

(PB 1) Ile jest publikacji, w których zostało zawarte pojęcie organizacja inteligentna?

(PB 2) Jakie zostały zdefiniowane inne słowa kluczowe w publikacjach, w których słowem kluczowym było również pojęcie organizacja inteligentna?

Dodatkowo zauważono, że występują dwie wersje pojęcia, odpowiednio w j. angielskim (brytyjskim) pisanym przez literę „s”, a w wersji angielskiej (amerykańskiej) pisane przez literę „z”; obie uwzględniono w badaniach.

Dokonanie analizy piśmiennictwa pod kątem powyższych pytań badawczych pozwoliło autorom przejść do następnego etapu badań, który miał na celu zidentyfikowanie związków zachodzących między pojęciem organizacja inteligentna a pojęciem ICT. Dlatego też postawione zostały następujące pytania badawcze:

(PB 3) Ile jest publikacji zawierających pojęcie ICT bądź Information-communication technology w analizowanych bazach w zadanym okresie?

(PB 4) Czy można zidentyfikować publikacje, które zawierały korelacje między pojęciami organizacja inteligentna oraz ICT?

W wyniku powyższej analizy autorzy stworzyli referencyjną listę artykułów, która podlegała w dalszym etapie szczegółowej analizie zawartości merytorycznej.

Procedura badawcza

Procedura badawcza składa się z dwóch etapów:

Etap 1

1. Określenie źródeł literaturowych.
2. Określenie kryteriów wyboru prac naukowych, które zostaną poddane szczegółowej analizie.

3. Określenie procedury indywidualnej analizy pracy.
4. Wyodrębnienie prac naukowych do szczegółowej analizy.
5. Uzyskanie odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze (PB 1, PB 2).
6. Analiza uzyskanych wyników i sformułowanie wniosków z pierwszej fazy badań.

Etap 2

1. Określenie źródeł literaturowych.
2. Określenie kryteriów wyboru prac naukowych, które zostaną poddane szczegółowej analizie.
3. Określenie procedury indywidualnej analizy pracy.
4. Wyodrębnienie prac naukowych do szczegółowej analizy.
5. Analiza wyodrębnionej literatury w odniesieniu do sformułowanych pytań badawczych (PB 3, PB 4).
6. Sformułowanie wniosków z drugiego etapu badań.
7. Sformułowanie wniosków z przeprowadzonego przeglądu.
8. Stworzenie referencyjnej listy artykułów przeznaczonych do szczegółowej analizy zawartości merytorycznej

Analiza polega na zidentyfikowaniu słów kluczowych po wyszukaniu frazy organizacja inteligentna oraz ICT. W kolejnym kroku dokonano identyfikacji dekompozycji pojęcia organizacji inteligentnej na słowa kluczowe definiowane przez autorów zidentyfikowanych publikacji. W wyniku zidentyfikowania słów kluczowych 'organizacja inteligentna' dokonana została ich analiza pod kątem ich związku z technologiami informatycznymi. W następstwie tego dokonano analizy korelacyjnej, która ukazała ściślejszy związek w publikacjach, czy określona korelacja jest prawdziwa czy też nie. Taki zabieg pozwolił na dodatkową weryfikację prawdziwości zidentyfikowanych słów kluczowych występujących w badanych bazach.

Wyniki przeglądu literatury – syntetyczne zestawienie wyników

W tabeli 1 zaprezentowane zostały ilościowe wyniki wyszukiwania pojęcia organizacja inteligentna w zdefiniowanych bazach. W kolumnie „Pytanie” wykazane zostało zapytanie, które było definiowane dla poszczególnych baz. Mimo że stawiane pytanie miało dać odpowiedź dotyczącą wystąpień pojęcia organizacja inteligentna – miało ono różną składnię. Wynika to z tego, iż każda z powyżej zdefiniowanych baz wykorzystuje inny rodzaj składni dla konstruowania kwerendy.

Jak można zauważyć, poszczególne bazy wykazują bardzo znaczące różnice w liczbie zamieszczonych publikacji, które w tytule bądź w słowach kluczowych definiowały pojęcie organizacja inteligentna (PB 1). Następnym krokiem było przeanalizowanie rozkładu liczby publikacji w poszczególnych latach we wszystkich bazach. Zestawienie to zaprezentowano na rysunku 3 z pominięciem wyników Google Scholar, które zostały zaprezentowane na rysunku 3 (ze względu na duże dysproporcje w ilości uzyskanych wyników).

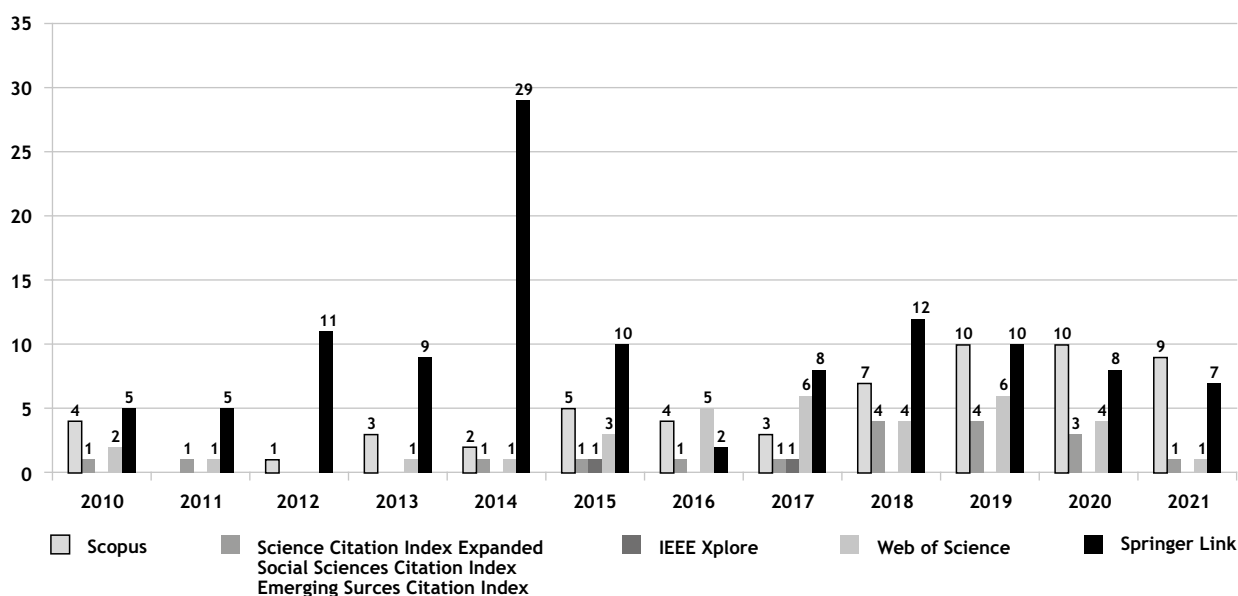
Następnym etapem systematycznego przeglądu literatury była analiza słów kluczowych skorelowanych z pojęciem organizacja inteligentna, tj. słów, które były zdefiniowane w zidentyfikowanych w pierwszym etapie publikacjach (PB 2). Autorzy przeanalizowali tylko trzy z wcześniej analizowanych baz ze względu na to, iż pozostałe trzy uzyskały w pierwszym etapie bardzo niskie wyniki.

Drugi etap badań miał na celu zidentyfikowanie liczby wystąpień pojęcia ICT w poszczególnych wybranych do analizy bazach w zadanym okresie 2010–2021. Po uzyskaniu wyników kwerendy dotyczącej wystąpień pojęcia ICT bądź Information-communication technology. Autorzy zweryfikowali uzyskane wyniki o korelacje powyższego wyszukania z pojęciem organizacji inteligentnej. Uzyskane wyniki w efekcie powyższych zapytań – uzupełnione o dane z tabeli 1 – zaprezentowane zostały w tabeli 3 (PB 3).

Z zaprezentowanych w tabeli wyników można sformułować wniosek, że mimo znacznej liczby wystąpień pojęcia ICT w literaturze, bardzo rzadko autorzy używają

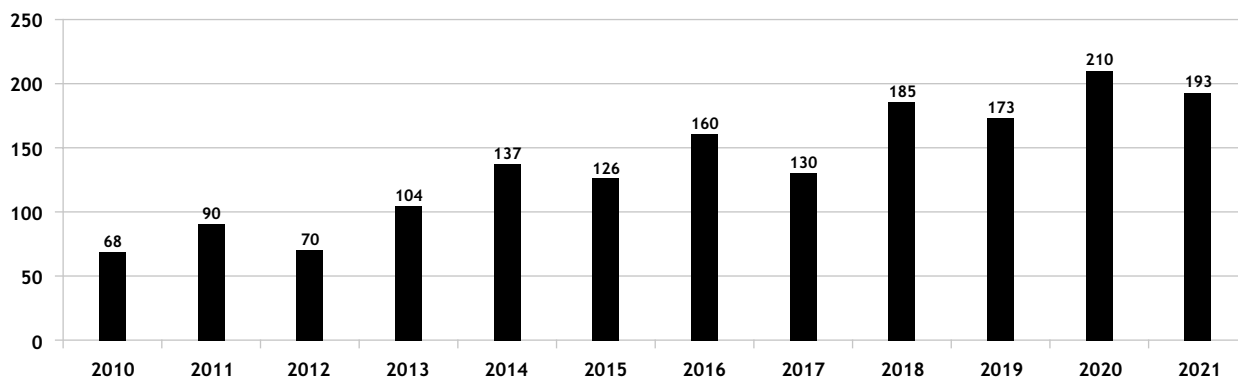
pojęcia ICT łącznie z pojęciem organizacja inteligentna. Natomiast analizując słowa kluczowe skorelowane z pojęciem organizacja inteligentna, aż 12 z 14 słów wskazuje wprost na różne rozwiązania technologiczne w kontekście ICT. Dlatego też autorzy zdecydowali się na stworzenie listy referencyjnej publikacji, które powinny podlegać szczegółowej analizie treści merytorycznej, przyjmując następujące założenia:

1. Analizie będą poddane wszystkie wykazane ilościowo artykuły z Web of Science oraz Scopus, które wykazują bezpośredni związek między pojęciami organizacja inteligentna oraz ICT (48+1) odnosi się do (PB 4),
2. Dokonany zostanie wybór 10 artykułów z wykazanych w bazie Google Scholar, które znajdują się w rankingu najczęściej cytowanych i znalazły się w zbiorze artykułów zawierających pojęcie organizacja inteligentna w tytule,
3. Dokonany zostanie wybór 10 artykułów z wykazanych w bazie Google Scholar, które znajdują się w rankingu najczęściej cytowanych i znalazły się w zbiorze artykułów zawierających pojęcie



Rys. 2. Rozkład wystąpień pojęcia organizacja inteligentna w poszczególnych bazach danych

Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Rozkład wystąpień pojęcia organizacja inteligentna w bazie Google Scholar

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Wyniki kwerend dotyczących pojęcia organizacja inteligentna w powiązaniu z określonym słowem kluczowym w latach 2010-2021

Słowo kluczowe	Scopus	Web of Science	Google Scholar
<i>knowledge management</i>	5	1	579
<i>industry 4.0</i>	4	3	126
<i>innovation</i>	14	5	941
<i>artificial intelligence</i>	7	1	240
<i>e-learning</i>	1	1	116
<i>SMEs</i>	0	0	197
<i>competition</i>	6	1	599
<i>data analytics</i>	1	0	110
<i>automation</i>	2	2	316
<i>smart city</i>	2	1	124
<i>big data</i>	1	1	260
<i>social media</i>	2	0	260
<i>cloud computing</i>	1	1	175
<i>internet of things</i>	2	2	241

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Wyniki kwerend dotyczących korelacji między pojęciami smart organization oraz Information-communication technology

Baza danych	Smart organization	Information-communication technology	Smart organization + Information-communication technology
Scopus	58	52 827	48
SCI-EXPANDED, SSCI, ESCI	18	22 931	13
IEEE Xplore	6	15 166	0
Web of Science	34	38 625	1
Springer Link	116	61 875	34
Google Scholar	1649	Więcej niż 1 400 000	350

Źródło: opracowanie własne

organizacja inteligentna oraz ICT w tytule lub/i słowach kluczowych,

4. Dokonany zostanie wybór 5 artykułów z wykazanych w bazie Google Scholar, które znajdują się w rankingu najczęściej cytowanych i znalazły się w zbiorze artykułów zawierających pojęcie organizacja inteligentna oraz słowo kluczowe wskazujące na szczegółowe rozwiązania w obszarze ICT w tytule lub/i słowach kluczowych.

Przyjęcie takich kryteriów umożliwi sporządzenie listy referencyjnej wskazującej na 129 artykułów.

Podsumowanie

Celem przeprowadzonych badań w niniejszym artykule było zidentyfikowanie zakresu pozycji literaturowych wskazujących na związek między kreowaniem pojęcia organizacja inteligentna a rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych.

W celu przeprowadzenia zaplanowanej analizy bibliograficznej wykorzystana została metoda systematycznego ilościowego przeglądu literatury w zdefiniowanych wcześniej bazach. W wyniku przeprowadzonych badań w formie



systematycznego przeglądu literatury uzyskano odpowiedź, iż można zaobserwować w ostatnim okresie tendencję wzrostową dotyczącą podejmowania przez autorów tematyki łączącej pojęcia organizacja inteligentna z rozwojem ICT. Powyższe badania literaturowe zostały uszczegółowione przez autorów artykułu, w wyniku czego sformułowane zostały odpowiedzi na postawione pytania szczegółowe. Wyniki te zostały zaprezentowane w poprzednich punktach artykułu.

Uzyskane wyniki mają charakter ilościowy i stanowią dla autorów artykułu pierwszy etap z zaplanowanych szerszych badań poświęconych powyższemu zagadnieniu. Dokonana analiza ilościowo-statystyczna piśmiennictwa poświęconego pojęciu organizacja inteligentna stanowi dla autorów niezbędną podstawę, która miała na celu zakresić ramy szczegółowych i merytorycznych badań literaturowych. Dlatego też została sporządzona lista referencyjna wskazująca na 129 artykułów, które zostaną poddane szczegółowemu badaniu treści, któremu poświęcone zostaną kolejne publikacje.

W wyniku przeprowadzonych badań literaturowych autorzy pragną w kolejnym kroku dokonać również badań empirycznych, których celem będzie zbadanie opinii respondentów na temat korelacji rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych z kreowaniem i ugruntowywaniem pojęcia organizacja inteligentna, zarówno w literaturze, jak i w praktycznej, biznesowej perspektywie.

dr hab. Iwona Chomiak-Orsa, prof. uczelni
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0003-3550-8624
e-mail: iwona.chomiak-orsa@ue.wroc.pl

mgr Andrzej Greńczuk
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0002-0464-8555
e-mail: andrzej.grenczuk@ue.wroc.pl

Bibliografia

- [1] Adamik A., Sikora-Fernandez D. (2021), *Smart Organizations as a Source of Competitiveness and Sustainable Development in the Age of Industry 4.0: Integration of Micro and Macro Perspective*, „Energies”, Vol. 14, No. 6, art. 1572.
- [2] Althoff L., Eckert F., Ganapati S., Walsh C. (2022), *The Geography of Remote Work*, Regional Science and Urban Economics, Vol. 93, art. 103770.
- [3] Aman M.M., Jayroe T.J. (2013), *ICT, Social Media and the Arab Transition to Democracy: From Venting to Acting*, „Digest of Middle East Studies”, Vol. 22, No. 2, pp. 317–347.
- [4] Arendt Ł. (2016), *Paradoks Solowa i determinanty wdrożenia technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych*, „Gospodarka Narodowa, The Polish Journal of Economics”, Nr 281(1), s. 29–53.
- [5] Arendt Ł. (2021), *Zmiana technologiczna na polskim rynku pracy w kontekście pandemii COVID-19*, „Polityka Społeczna”, Tom XLVIII, Nr 4, s. 8–15.
- [6] Bonello J., Garg L., Garg G., Audu E.E. (2018), *Effective Data Acquisition for Machine Learning Algorithm in EEG Signal Processing*, [in:] *Soft Computing: Theories and Applications*, Springer, Singapore, pp. 233–244.
- [7] Brajer-Marczak R. (2017), *Dobre praktyki w doskonaleniu procesów biznesowych*, „Studia Informatica Pomerania”, Nr 1, s. 15–25.
- [8] Chomiak-Orsa I. (2010), *Wykorzystanie zrównoważonej karty wyników w doskonaleniu procesów biznesowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 122, s. 91–99.
- [9] Ciurea C., Gheorghe F.F. (2018), *Identifying Business Models for Re-use of Cultural Objects by Using Modern ICT Tools*, „Informatica Economica”, Vol. 22, No. 1, pp. 68–75.
- [10] Franco-López J.A., Uribe A., Monsalve J.C. (2019), *Human and Structural Capital through Diffuse Logic*, „Revista Lassallista de Investigación 2”, Vol. 16, No. 2, pp. 160–170.
- [11] Gajdzik B, Grabowska S. (2018), *Modele biznesowe w przedsiębiorstwach 4.0-próba identyfikacji założeń użytych do wyznaczenia nowych modeli biznesu*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, Tom 21, Nr 3, s. 2–8.
- [12] Goswami S. (2014), *ICT: Sustainable Development*, „SCMS Journal of Indian Management”, Vol. XI, No. 1, pp. 125–133.
- [13] Grębosz-Krawczyk M., Zakrzewska-Bielawska A., Otto J. (2021), *The Role of Social Media in Communication of Nostalgic Brands*, „Procedia Computer Science”, Vol. 192, pp. 2413–2421.
- [14] Gupta S., Sabitha A.S., Punhani R. (2019), *Cyber Security Threat Intelligence using Data Mining Techniques and Artificial Intelligence*, „International Journal of Recent Technology and Engineering”, Vol. 8, No. 3, pp. 6133–6140.
- [15] Gürlér S., Sağsan M. (2019), *Universities as Smart Organization and Green Innovation Strategy: A Theoretical Framework for North Cyprus*, Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, Macquarie University, Sydney, pp. 169–176.
- [16] Heikkilä R., Liukas J., Karjalainen A. (2013), *Development and Utilization of Open Information Transfer Formats in Infrastructure Sector*, 30th International Symposium on Automation and Robotics in Construction and Mining, IAARC, Montreal, pp. 1233–1238.
- [17] Karami M., Torabi M. (2015), *Value Innovation in Hospital: Increase Organizational IQ by Managing Intellectual Capitals*, „Acta Informatica Medica”, Vol. 23, No. 1, pp. 57–59.
- [18] Khafaji N.A., Harahsheh F., Al Hjaleh E.S. (2019), *Formalizing Strategic Relationships Based on Smart Organization Networks*, „International Journal of Scientific and Technology Research”, Vol. 8, No. 12, pp. 2283–2287.
- [19] Kolla N., Kumar M.G. (2019), *Meta-synthesis on Artificial Intelligence (AI): Imperatives for Branding*, „International Journal of Recent Technology and Engineering”, Vol. 8, No. 3, pp. 2251–2255.
- [20] Kulig M. (2017), *Zdarzenia operacyjne w ciągłym doskonaleniu procesu biznesowego wyzwania i bariery, teoria*

- i praktyka (cz. I)*, „Przegląd Techniczny: Gazeta Inżynierska”, Nr 16–17, art. 108585.
- [21] Leong C.M.L., Pan S.L., Ractham P., Kaewkitipong L. (2015), *ICT-enabled Community Empowerment in Crisis Response: Social Media in Thailand Flooding 2011*, „Journal of the Association for Information Systems”, Vol. 16, No. 3, art. 390.
- [22] Lima M. (2020), *Smarter Organizations: Insights from a Smart City Hybrid Framework*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, Vol. 16, No. 4, pp. 1281–1300.
- [23] Lin J. (2020), *Modern Accounting Data Analysis Platform Based on 5G Network and FPGA*, „Microprocessors and Microsystems”, art. 103388.
- [24] Mazur Z., Orłowska A. (2018), *Jak zaplanować i przeprowadzić systematyczny przegląd literatury*, „Polskie Forum Psychologiczne”, Tom 23, Nr 2, s. 235–251.
- [25] Melamed-Varela E., Rodriguez-Calderon G., Blanco-Ariza A.B. (2020), *Knowledge Management and Decision Support Systems: A Bibliometric Review*, Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), IEEE, Seville.
- [26] Mihalic T., Buhalis D. (2013), *ICT as a New Competitive Advantage Factor – Case of Small Transitional Hotel Sector*, „Economic and Business Review”, Vol. 15, No. 1, pp. 33–56.
- [27] Miłosz M. (2011), *Determinanty wdrożenia systemów zarządzania wiedzą w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, Nr 68, T. 2, s. 527–532.
- [28] Nehra V., Nagpal R., Sehgal R. (2020), *Collective Intelligence: When, Where and Why*, Proceedings of the Confluence 2020 – 10th International Conference on Cloud Computing, Data Science and Engineering, IEEE, Noida, pp. 805–810.
- [29] Olszak C.M. (2018), *ICT w rozwoju innowacyjnych strategii i modeli biznesu*, „Prace Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, s. 99–111.
- [30] Osiński G. (2021), *Spoleczne i ekonomiczne skutki wzrostu znaczenia technologii internetowych w czasie trwania pandemii COVID-19*, „Społeczeństwo i Etyka”, Nr 25.
- [31] Papa A., Santoro G., Tirabeni L., Monge F. (2018), *Social Media as Tool for Facilitating Knowledge Creation and Innovation in Small and Medium Enterprises*, „Baltic Journal of Management”, Vol. 13, No. 3, pp. 329–344.
- [32] Rother E.T. (2007), *Systematic Literature Review X Narrative Review*, „Acta Paulista de Enfermagem”, Vol. 20, No. 2, pp. vii–viii.
- [33] Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 3 sierpnia 2021 r. w sprawie programu „Rozwój czasopism naukowych” (Dz.U. z 2021 r. poz. 1514).
- [34] Salim B.T., Ermakov V.A. (2021), *The Relationship between Early Warning System and Smart Organization Principles in Smart Organizations*, [in:] *Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration*, Vol. 2, Springer Nature, Luxembourg, pp. 631–644.
- [35] Smolağ K., Ślusarczyk B., Kot S. (2016), *The Role of Social Media in Management of Relational Capital in Universities*, „Prabandhan: Indian Journal of Management”, Vol. 9, No. 10, pp. 34–41.
- [36] Sobińska M. (2014), *Innowacyjne modele biznesu dla IT – wyzwania i perspektywy rozwoju*, „Informatyka Ekonomiczna”, Nr 31, s. 126–137.
- [37] Soja P. (2015), *Determinants of ICT Implementation and Use in Transition Economies*, Proceedings of the Third International Conference on ICT Management for Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging Economies (ICTM 2015), Wrocław, Poland.
- [38] Soja P. (2016), *Investigating Determinants of ICT Implementation and Use in Transition Economies: Learning from Polish Enterprise Systems Practitioners*, „Gospodarka, Rynek, Edukacja”, Vol. 17, No. 4, pp. 33–39.
- [39] Temelkova M. (2020), *Digital Leadership Added Value in the Digital Smart Organizations*, „Journal of Engineering Science and Technology Review, Special Issue on Telecommunications, Informatics, Energy and Management 2019”, pp. 252–257.
- [40] Timeus K., Vinaixa J., Pardo-Bosch F. (2020), *Creating Business Models for Smart Cities: A Practical Framework*, „Public Management Review”, Vol. 22, No. 5, pp. 726–745.
- [41] Wawrzynek Ł. (2019), *Wykorzystanie zarządczej analizy sieci społecznych w doskonaleniu procesów biznesowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [42] Yang S., Fichman P., Zhu X., Sanfilippo M., Li S., Fleischmann K.R. (2020), *The use of ICT during COVID-19*, Proceedings of the Association for Information Science and Technology, Vol. 57, No. 1, art. e297.
- [43] Zakrzewska-Bielawska A. (2021), *Ambidextrous Strategy: Antecedents, Strategic Choices, and Performance*, Routledge, New York.
- [44] Ziemia E., Eisenhardt M. (2017), *Doskonalenie procesów biznesowych z wykorzystaniem wiedzy konsumentów*, „Problemy Zarządzania”, T. 15, Nr 4, s. 102–115.

ICT in Creating an Intelligent Organisation. Literature Survey

Summary

Information and communication technologies are changing all areas of life. Their impact on organisations is indisputable. Therefore, the authors decided to investigate how often the literature includes an indication of the relationship between ICT technologies and the creation of new concepts such as smart world or smart organisation. The purpose of this article is to identify the relationship between the development of information and communication technologies and the smart organisation. The research method used in the article is a systematic review of the literature. The study covered 7 databases: Google Scholar, Scopus, Web of Science, Science Citation Index Expanded, Social Sciences Citation Index, Emerging Sources Citation Index, IEEE Xplore and Springer Link. The scope of the search covered the years 2010–2021.

Keywords

smart organisation, ICT, Big Data, Artificial Intelligence, Business Intelligence



DZIEŃ HR NA WYDZIALE INŻYNIERII ZARZĄDZANIA POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ

Dnia 4 października 2022 roku na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej pod patronatem naukowym Oddziału Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa w Białymstoku odbyła się konferencja „Dzień HR”.

Celem konferencji była wymiana doświadczeń oraz dyskusja na temat aktualnych wyzwań i trendów w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Konferencja była adresowana do właścicieli przedsiębiorstw, menedżerów, kierowników, dyrektorów, specjalistów działów HR, naukowców oraz wszystkich, którzy interesują się tą tematyką. Wśród zaproszonych byli reprezentanci świata nauki i biznesu. Swoje wystąpienia przedstawili:

– dr Paweł Fortuna – *Modyfikacja pojęcia kapitał ludzki w czasie cyfrowej rewolucji – analiza psychologiczna*. Dr Paweł Fortuna zachęcił uczestników konferencji do traktowania kapitału ludzkiego jako zbioru niezastępowalnych przez sztuczne systemy umiejętności człowieka. Wskazał, w jaki sposób cyfrowa rewolucja wpływa na rozumienie i zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Referując wyniki swoich badań eksperymentalnych, zwrócił uwagę na znaczenie humanocentrycznej kultury, która rzutuje na postrzeganie corobotów, które w najbliższej przyszłości staną się „partnerami” ludzi w realizacji zadań zawodowych.

– Paweł Bogusław – *VUCA, BANI, czyli jak odpowiedzieć na dzisiejsze wyzwania w zarządzaniu?* Pan Paweł Bogusław zaprezentował koncepcje VUCA oraz BANI, eksponując różnice między nimi. Omówił, w jaki sposób wpływają one na definiowanie i rolę współczesnego zarządzania, które odchodzi od zmienności otoczenia na rzecz jego kruchości.

– Joanna Liksza – *TEMPURIO – jak wspieramy Klientów w zarządzaniu wynagrodzeniami w dobie dwucyfrowej inflacji?* Pani Joanna Liksza zaprezentowała najważniejsze problemy dotyczące poziomów oraz nierówności w wynagrodzeniach pracowników. Przedstawiła wyzwania stojące przed organizacjami wynikające z nowej dyrektywy UE w sprawie jawności płac.

– Natalia Dernowska – *Jakich procesów HR potrzebuje organizacja?* Pani Natalia Drewnowska przedstawiła istotę procesów HR w organizacjach. Wyjaśniła, w jaki sposób organizacje mogą budować mapy procesów HR oraz jakie wynikają z tego korzyści. Podkreśliła kluczową rolę HR biznespartnerów jako kreatorów procesów.

Zainteresowanie konferencją było znaczne – uczestniczyło w niej blisko 100 przedstawicieli przedsiębiorstw zarówno z sektora publicznego, jak i prywatnego. Potwierdza to istotność problematyki zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach. Nowa inicjatywa Dni HR spotkała się z bardzo dużym zainteresowaniem i niezwykle dobrym przyjęciem ze strony jej uczestników. Organizatorzy, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom i sugestiom uczestników konferencji, planują zorganizowanie kolejnej edycji tego wydarzenia.

Opracowanie:
prof. dr hab. Joanna Moczydłowska
Koordynator Dnia HR
Katedra Zarządzania, Ekonomii i Finansów
Wydział Inżynierii Zarządzania
Politechnika Białostocka

