

# przeгляд

organizacji

Miesięcznik



Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

**12/2022**







*Przegląd Organizacji w 2022 roku* 3

*Przyszłość polskiej nauki – Rozmowa redaktora naczelnego Przeglądu Organizacji  
Stanisława Brzezińskiego z ministrem edukacji i nauki Przemysławem Czarnkiem* 4

## ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

**Anna Pluta**  
*Turkusowe miejsce pracy. Między idealizmem a pragmatyzmem* 8

**Robert Wojtachnik**  
*Zwinny system zarządzania jako remedium na szybkie zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw* 15

## ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

**Klaudia Baranowska, Małgorzata Waszkiewicz**  
*Kreatywność jako kompetencja kierownika projektu* 26

**Paulina Orzelska**  
*W poszukiwaniu czynników wpływających na jakość komunikacji w projekcie.  
Systematyczny przegląd literatury* 33

**PRZEGLĄD ORGANIZACJI – RECENZENCI CZASOPISMA W 2022 ROKU** 44

**PRZEGLĄD ORGANIZACJI – SPIS TREŚCI 2022** 45

## Przegląd Organizacji

Nr 12 (995) 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 2023 r.:

kwartalna – 60 zł brutto  
 półroczna – 120 zł brutto  
 całoroczna – 240 zł brutto

Cena 1 egz. 60 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](http://www.garmondpress.pl/prenumerata)  
 Kolporter SA  
<http://dp.kolporter.com.pl>  
 Ruch SA  
[www.prenumerata.ruch.com.pl](http://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](http://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 2023:

quarterly – PLN 60 gross  
 semi-annual – PLN 120 gross  
 annual – PLN 240 gross

Cost of 1 copy PLN 60 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](http://www.garmondpress.pl/prenumerata)  
 Kolporter SA  
<http://dp.kolporter.com.pl>  
 Ruch SA  
[www.prenumerata.ruch.com.pl](http://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](http://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.



# PRZEGLĄD ORGANIZACJI W 2022 ROKU



## Szanowni Autorzy i Czytelnicy Przeglądu Organizacji,

**R**ok 2022 był niezwykle trudny nie tylko dla Zespołu redakcyjnego i Czytelników, ale trzeba dodać, że również dla całej społeczności naszej Planety. Spowodowane to zostało pandemią COVID-19, która pochłonęła w ciągu dwóch lat miliony ofiar. Doprowadziła także do znacznego zahamowania procesu globalizacji światowej gospodarki. Jednakże najbardziej negatywny wpływ na proces rozwoju współpracy międzynarodowej miała i nadal ma agresja Rosji na Ukrainę, która rozpoczęła się pod koniec lutego 2022 r. Wojna doprowadziła do ogromnych strat ludzkich i materialnych. Zniszczonych zostało wiele miast oraz obiektów infrastruktury energetycznej, przemysłowej, dróg i linii kolejowych. Mimo wsparcia Ukrainy przez USA, Unię Europejską i inne państwa nie udało się jeszcze pokonać agresora. Eksperci oceniają, że wojna ta może trwać jeszcze długo. Jej wynikiem mogą być zjawiska recesyjne, których początek można już zaobserwować.

Należy podkreślić, że wszystkie te niesprzyjające okoliczności mają również wpływ na szereg niekorzystnych zjawisk w naszym kraju, takich jak spadek dynamiki wzrostu gospodarczego, wysoka inflacja, wzrost kosztów

produkcji i kryzys energetyczny. Skutki można dostrzec m.in. na rynku wydawniczym. Dotyczy to także Przeglądu Organizacji, którego koszty wydawnicze systematycznie rosną. W związku z tym Zarząd Główny Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa (TNOiK) podjął decyzję o zmianie cyklu wydawniczego Przeglądu Organizacji z miesięcznika na kwartalnik, poczynając od pierwszego numeru 2023 r., obniżając tym samym koszty wydawnicze czasopisma.

Tradycyjnie czasopismo to jest mocno wspierane przez Zarząd Główny TNOiK, a przede wszystkim Prezesa Profesora Leszka Kiełtykę. Do tej pory Przegląd Organizacji wydawany był w cyklu miesięcznym. Zespół redakcyjny podjął również szereg innych działań dotyczących procesu wydawania czasopisma, m.in. został zautomatyzowany cały proces wydawniczy, poczynawszy od zgłoszenia przez autorów tekstów, a skończywszy na ich publikacji. Równocześnie zoptymalizowano proces publikacji w wersji elektronicznej. Aktualnie Przegląd Organizacji jest indeksowany w Bazie ERIH+ , BazEkon, Agro, JC Journals Master List, PBN – Polska Bibliografia Naukowa, CEON,

Biblioteka Nauki oraz InfoBase Index. Ponadto Przegląd Organizacji od kilku już lat spełnia wszystkie wymagania formalne stawiane czasopismom dla indeksowania w Web of Science.

Usprawniono też proces wydawniczy czasopisma oraz wdrożono nową platformę komunikacji pomiędzy autorami, recenzentami i zespołem redakcyjnym. Na stronie internetowej czasopisma są aktualnie dostępne wszystkie numery archiwalne, począwszy od 1990 r., co jest absolutnie wyjątkowe wśród czasopism naukowych publikowanych w naszym kraju. Udoskonalono również stronę internetową, gdzie zamieszczane są teksty w językach polskim i angielskim.

Należy jednak podkreślić, że w dalszym ciągu Przegląd Organizacji będzie platformą do prezentacji szeroko

rozumianej problematyki z zakresu dyscypliny zarządzania tak w skali krajowej, jak i międzynarodowej, szczególnie w dobie niepewności związanej z rozwojem gospodarki światowej.

Wierzę, że dzięki takiemu jak dotychczas zaangażowaniu Zespołu redakcyjnego oraz znakomitym Autorom Przegląd Organizacji będzie utrzymywał swoje miejsce wśród krajowych i międzynarodowych czasopism naukowych.

Życzę Autorom i Czytelnikom oraz Zespołowi redakcyjnemu Przeglądu Organizacji szczęśliwego i pomyślnego 2023 Roku.

---

**Stanisław Brzeziński**  
Redaktor Naczelny

---

## PRZYSZŁOŚĆ POLSKIEJ NAUKI

Rozmowa redaktora naczelnego Przeglądu Organizacji Stanisława Brzezińskiego z ministrem edukacji i nauki Przemysławem Czarneckim

**S**tanisław Brzeziński: *Celem ustawy o Akademii Kopernikańskiej jest zwiększenie konkurencyjności i rozpoznawalności polskiej nauki w świecie. Proszę przybliżyć Czytelnikom Przeglądu Organizacji jej główne założenia, jak również przybliżyć nam plan powołania Szkoły Głównej Mikołaja Kopernika?*

**Przemysław Czarnek:** Akademia Kopernikańska to z jednej strony wspaniały pomnik ku czci Mikołaja Kopernika, najwybitniejszego polskiego naukowca, stanowi przypomnienie całemu światu, że autor teorii heliocentrycznej był Polakiem. Po dziś dzień Polska jest ważnym miejscem na akademickiej mapie świata, a wielu następców Kopernika rozsiadanych po całym świecie pracuje na cześć i chwałę polskiej nauki. Z drugiej strony Akademia jest instytucją, która integruje właśnie polskich naukowców z całego świata oraz będzie wspierać ich działania naukowe. Jej podstawowym celem jest realizacja Narodowego Programu Kopernikańskiego, którego założeniem jest wzmocnienie pozycji polskiej nauki na arenie międzynarodowej. Akademią kierują naukowcy z całego świata, co ułatwi realizację podstawowego celu nowej instytucji, jakim jest umiędzynarodowienie polskiej nauki. Wśród najważniejszych zadań Akademii jest m.in. finansowanie badań naukowych, w tym przyznawanie stypendiów kopernikańskich, grantów Mikołaja Kopernika, wspieranie Szkoły Głównej Mikołaja Kopernika, przyznawanie nagród czy powoływanie ambasadorów Akademii Kopernikańskiej.

Należy tutaj również wspomnieć o perspektywie utworzenia uczelni publicznej, która strukturalnie będzie powiązana z Akademią. To Szkoła Główna Mikołaja Kopernika. Jej nadrzędnym zadaniem jest kształcenie nowych badaczy oraz prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych. Mieszcząca się w Warszawie uczelnia połączy i integruje działalność Kolegium Astronomii i Nauk Przyrodniczych w Toruniu, Kolegium Nauk Medycznych w Olsztynie, Kolegium Nauk Ekonomicznych i Zarządzania w Warszawie, Kolegium Filozofii i Teologii w Krakowie oraz Kolegium Nauk Prawnych w Lublinie.

Trzeba podkreślić, że nowa instytucja, jaką jest Akademia Kopernikańska i powiązane z nią podmioty, to nie jest konkurencja dla polskich uczelni, a wręcz przeciwnie. To płaszczyzna wymiany doświadczeń, myśli i osiągnięć naukowych, a także twórczej inspiracji. To miejsce kształcenia elit dla potrzeb polskiej nauki. Słowem, osiągnęliśmy coś, o czym wielu myślało od dziesięcioleci.

**SB:** *W jednym z wywiadów powiedział Pan, że „ocena uczelni jest trudniejsza niż ocena skoków narciarskich” i zapowiedział Pan zmiany w ich ewaluacji oraz uproszczenie całego procesu. Przybliży nam Pan Minister swoje plany w tym zakresie?*

**PC:** Z początkiem 2022 r. powołałem zespół ds. rozwoju systemu oświaty i szkolnictwa wyższego i nauki, którego głównym zadaniem jest analiza otoczenia prawnego



Od lewej: prof. dr hab. Stanisław Bzrzeziński, dr hab. Przemysław Czarnek, prof. KUL

systemu oświaty oraz szkolnictwa wyższego i nauki, a ponadto przedstawienie propozycji zmian prawnych dotyczących tych systemów, w szczególności w zakresie dokonywania oceny jakości kształcenia i prowadzenia działalności naukowej. Obecnie trwa jeszcze analiza wyników oceny jakości działalności naukowej przeprowadzonej w 2022 r. Dopiero po zakończeniu ww. procesu, a także po weryfikacji i analizie wyników pracy zespołu doradczego będzie możliwe przedstawienie projektu zmian w obowiązującym systemie ewaluacji jakości działalności naukowej.

**SB:** *Ogromne znaczenie dla rozwoju polskich szkół wyższych ma, moim zdaniem, ich ciągłe i intensywne umiędzynarodowienie. Jakie kroki podejmuje Ministerstwo Edukacji i Nauki w tym zakresie?*

**PC:** Jednym z programów, który wspiera uczelnie wyższe w tym zakresie jest „Rozwój czasopism naukowych”. W ramach tej inicjatywy krajowi wydawcy publikacji naukowych mogli uzyskać dofinansowanie m.in. na działania zmierzające do podniesienia poziomu praktyk wydawniczych i edytorskich. Takie finansowe wsparcie bez wątpienia przyczynia się do utrzymania światowych standardów i zachowania tych publikacji w międzynarodowym obiegu naukowym. Pierwsza edycja wspomnianego programu zakończyła się we wrześniu 2022 roku. Do konkursu zgłoszono wówczas 585 wniosków.

Warto tu również wspomnieć o programie „Doskonała nauka”, który wspiera realizację przedsięwzięć prezentujących osiągnięcia naukowe, tj. najnowsze wyniki badań naukowych i prace rozwojowe, poprzez organizację konferencji naukowych oraz wydawanie monografii naukowych. Podczas pierwszej odsłony programu dofinansowanie na łączną kwotę blisko 31 mln zł otrzymało 387 projektów. Obecnie trwa nabór do kolejnej edycji, który zakończy się 2 marca 2023 r. Trzeba tu także podkreślić ogromne znaczenie – wspomnianej wcześniej – Akademii Kopernikańskiej, która stała się miejscem współpracy oraz naukowej integracji polskich i zagranicznych uczonych, a także znakomitą przestrzenią otwartej wymiany doświadczeń między nimi.

**SB:** *Zgodzi się Pan Minister ze mną, że słabą stroną polskich szkół wyższych jest stanowczo za mały kontakt z biznesem. Jakie instrumenty posiada Ministerstwo i jakie działania będzie podejmował Pan Minister zmierzające do wspierania uczelni w nawiązywaniu kontaktów z przedsiębiorstwami w dziedzinie podejmowania współpracy z przemysłem czy też realizacji wspólnych projektów B+R?*

**PC:** Tak jak wspomniałem wcześniej, dostrzegam konieczność bliższej współpracy nauki i biznesu, aby transferować wiedzę praktyczną do uczelni i wypuszczać na rynek absolwentów gotowych podjąć wyzwania, które



stawia przed nimi dynamicznie rozwijający się rynek pracy. Jednym z przykładów jest program Ministerstwa Edukacji i Nauki „Doktorat wdrożeniowy”, który wspiera firmy w zatrudnianiu kadry naukowej, zaangażowanej w projekty badawczo-rozwojowe (B+R). To właśnie obecność naukowców w przedsiębiorstwach umożliwia kreowanie nowych technologii, które przekładają się na większą efektywność i konkurencyjność firm, a co za tym idzie – ich rozwój.

**SB:** *Ogromną rolę w działalności szkół wyższych odgrywają jednostki utalentowane. Czy i jakie instrumenty posiada Ministerstwo w promowaniu i wspieraniu szczególnie młodych talentów w ich rozwoju tak, aby w niedalekiej przyszłości mogli podnosić rangę polskiej nauki na świecie?*

**PC:** Wsparcie młodych naukowców, osób szczególnie uzdolnionych, chcących doskonalić się zawodowo i biznesowo to jeden z moich priorytetów. Dla tej grupy również przygotowałem wraz ze współpracownikami bogatą ofertę umożliwiającą rozwój naukowy. Podam kilka przykładów. Jako pierwszy: „Studenckie koła naukowe tworzą innowacje” to program, którego celem jest wsparcie studentów w realizacji innowacyjnych projektów badawczych, podniesienie jakości działalności kół naukowych czy udoskonalenie mechanizmu transferu technologii i rozwiązań technicznych do sfery gospodarczej. W ramach tego przedsięwzięcia możliwy jest też zakup certyfikatów i licencji niezbędnych w procesie komercjalizacji wyników badań naukowych lub prac rozwojowych. Warto również wspomnieć o programie „Perły nauki”, którego cel to wsparcie wybitnie uzdolnionych absolwentów studiów pierwszego stopnia lub studentów po ukończeniu trzeciego lub czwartego roku jednolitych studiów magisterskich. Przedsięwzięcie pozwala zainteresowanym na prowadzenie badań naukowych lub twórczości artystycznej pod kierunkiem opiekuna naukowego bądź artystycznego. Wspomniane wcześniej „doktoraty wdrożeniowe” to tylko część oferty, którą kierujemy do młodych naukowców.

**SB:** *Od wielu lat Polska nie jest w czołówce Państw Unii Europejskiej pod względem ilości funduszy przeznaczanych na naukę z budżetu państwa. Czy uda się Panu Ministrowi w najbliższych latach zwiększyć dotację z budżetu na oświatę i szkolnictwo wyższe?*

**PC:** Nakłady na naukę i szkolnictwo sukcesywnie wzrastają. Istotne znaczenie ma m.in. reguła waloryzacyjna, zawarta w art. 383 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, odwołująca się do prognozowanego w ustawie budżetowej wzrostu PKB i inflacji. Pełni ona funkcję gwarancyjną, dzięki której nakłady zawsze rosną, choć oczywiście nie w takim stopniu, jak oczekiwaloby środowisko akademickie oraz sam minister, niezależnie od tego, kto pełni tę funkcję. Dlatego też zawsze podejmowane są dodatkowe działania na poziomie politycznym, aby z budżetu państwa uzyskać więcej niż tylko to, co gwarantuje waloryzacja.

Udało się nam to również zrealizować w ustawie budżetowej na 2023 rok, gdzie w części 28 – Szkolnictwo wyższe i nauka **kwota planowanych wydatków w ramach budżetu państwa na szkolnictwo wyższe i naukę wynosi 25,5 mld zł**, co w porównaniu do analogicznej kwoty ujętej w ustawie budżetowej na rok 2022 w wysokości 23,3 mld zł stanowi **zwiększenie środków o 2,2 mld zł, tj. o 9,4%**. Niezależnie od powyższego, dodatkowo w tzw. ustawie okołobudżetowej na 2023 r. przewidziano skarbowe papiery wartościowe w wysokości 1 mld zł dla uczelni publicznych lub uczelni uprawnionych do finansowania na zasadach określonych dla uczelni publicznych na działania związane z utrzymaniem i rozwojem potencjału dydaktycznego i badawczego. Istotną część nakładów na naukę i szkolnictwo wyższe, w tym również na działalność badawczo-rozwojową (B+R), znajduje się też w budżetach innych ministrów nadzorujących uczelnie, m.in. ministra zdrowia, ministra spraw wewnętrznych i administracji, ministra obrony narodowej czy ministra kultury i dziedzictwa narodowego. Podsumowując, łączne nakłady na sektor szkolnictwa wyższego i nauki w budżetach wszystkich ministrów wynoszą w roku 2023 aż 37,1 mld zł, z tego w ramach budżetu państwa stanowią kwotę 32,7 mld zł, a w zakresie budżetu środków europejskich kwotę 4,4 mld zł.

**SB:** *Na świecie obserwuje się dynamiczny rozwój najnowszych technologii, gigantycznie rozwija się sztuczna inteligencja itd. Proszę powiedzieć, Panie Ministrze, jakie działania są podejmowane aktualnie i będą podejmowane w przyszłości w programach szkolnych przygotowujących młodzież do wykorzystania tych osiągnięć w nauce i w perspektywie w działalności zawodowej?*

**PC:** Rynek pracy i wyzwania przyszłości są dla nas punktem wyjścia. Mówiąc o uczelniach i roli szkolnictwa wyższego w procesie kształcenia nowoczesnych kadr jutra, nie możemy zapominać o roli szkoły. Przyszłość młodego człowieka zaczyna się właśnie w tym miejscu. To tutaj możliwy jest jego całościowy rozwój. To tutaj młody człowiek zostaje wyposażony w kompetencje przyszłości, poznaje dogłębnie rodzimą tradycję i historię, otrzymuje pomoc psychologiczno-pedagogiczną i dba o zdrowie fizyczne. Dlatego pod hasłem #szkoła-przyszłości już dziś realizujemy program unowocześniania polskich szkół tak, żeby ich absolwenci mogli z podniesioną głową wejść na rynek pracy lub dalej kształcić się i podnosić swoje kompetencje. Podam tylko kilka przykładów naszych sztandarowych inwestycji w ramach wspomnianych wyżej obszarów.

Współczesna edukacja korzysta z nowoczesnych, a jednocześnie atrakcyjnych z punktu widzenia młodego człowieka narzędzi i metod, które pomagają zdobywać wiedzę w innowacyjny i twórczy sposób. Jest to możliwe m.in. dzięki sprzętom zakupionym z programu „Laboratoria Przyszłości”. Za ponad 1 mld zł wszystkie szkoły podstawowe w Polsce i szkoły polskie zagranicą zostały wyposażone w drukarki 3D, mikrokontrolery, sprzęt do nagrań. W ramach wyposażenia dodatkowego mogły

zakupić także gogle VR, roboty, sprzęt kulinarny, nowoczesne mikroskopy, teleskopy i wiele innych.

Kolejnym znakomitym przykładem wykorzystania nowoczesnego sprzętu multimedialnego w procesie dydaktycznym jest przedsięwzięcie „Innowacyjna historia”, w ramach którego ponad 20 tys. uczniów wzięło udział w pokazach dwóch filmów z wykorzystaniem technologii wirtualnej rzeczywistości (VR) „Kartka z Powstania” oraz „Wiktoria 1920”. Dzięki nim mogli podążać za młodymi powstańcami, oglądać z bliska ruiny warszawskich kamienic i doświadczać zdarzeń z perspektywy uczestnika. Zdobywanie wiedzy w fascynujący i twórczy sposób umożliwiają także małe centra nauki SOWA, które powstają w całej Polsce

Chciałbym też mocno podkreślić, że rozwój kształcenia zawodowego to jeden z filarów polityki Ministerstwa Edukacji i Nauki. Konsekwentnie wdrażamy reformę rozpoczętą w 2019 r.: zacieśniamy współpracę szkół i pracodawców, zachęcamy firmy i przedsiębiorstwa do tworzenia klas patronackich oraz włączania się w proces kształcenia czy organizacji staży uczniowskich. Dzięki prognozie zapotrzebowania na pracowników w zawodach szkolnictwa branżowego na krajowym i wojewódzkim rynku pracy wiemy, jacy specjaliści będą poszukiwani przez pracodawców w skali kraju i w danym regionie, a jednocześnie możemy przeciwdziałać bezrobociu wśród absolwentów szkół branżowych i techników. Tym samym przed nami kolejny projekt – powstanie 120 Branżowych Centrów Umiejętności (BCU). Na jego realizację Ministerstwo Edukacji i Nauki przeznaczy rekordową kwotę 1,4 mld zł. BCU będą prowadziły działalność edukacyjno-szkoleniową, innowacyjno-rozwojową oraz doradczo-promocyjną. Umożliwią one takie kształtowanie oferty edukacyjnej, aby odpowiadała ona zmianom zachodzącym na rynku pracy. Musimy pamiętać, że celem edukacji jest zarówno wyposażenie młodych ludzi w wiedzę i umiejętności, które pozwolą im mierzyć się z wyzwaniami współczesnego świata, jak i kształtowanie świadomych i odpowiedzialnych obywateli, doskonale znających polską kulturę i historię. Wychowanie młodego pokolenia wspiera program „Poznaj Polskę”. W roku szkolnym 2021/2022 skorzystało z niego blisko pół miliona uczniów. Dlatego kształtowanie lokalnego patriotyzmu wspiera także program „Poznaj Polskę na sportowo”. W ramach przedsięwzięcia uczniowie wyjeżdżali na mecze piłki nożnej i poznawali historię klubów ze swojego regionu. Na realizację tego przedsięwzięcia MEiN przeznaczyło 10 mln zł. Harmonijny rozwój młodego człowieka to odpowiednia pomoc psychologiczno-pedagogiczna w szkole. Wzrasta liczba uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, dlatego też tylko w 2022 r. Ministerstwo Edukacji i Nauki przeznaczyło 520 mln zł na pierwszy etap standaryzacji zatrudnienia psychologów, pedagogów, logopedów, terapeutów pedagogicznych i pedagogów specjalnych w szkołach ogólnodostępnych. W roku 2023 będzie to prawie 1,9 mld zł (1,87 mld zł). Od wielu lat wzrasta także subwencja oświatowa przeznaczona na wsparcie uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Na

podstawie wstępnego podziału na 2023 r. wyniesie ona ok. 13,4 mld zł i będzie wyższa o 21,1% w stosunku do roku 2022.

To jest bardzo konkretna i kompleksowa oferta ewolucji polskiej szkoły, której celem jest unowocześnienie i urealnienie procesu nauczania. Dzięki podejmowanym działaniom i realizowanym programom ministra edukacji i nauki, które zapewniają nowoczesne pomoce dydaktyczne i odpowiednie wsparcie, młodzi ludzie mogą rozwijać swoje zainteresowania, osiągać sukcesy i spełniać marzenia.

**SB: Jak zatem powinna, zdaniem Pana Ministra, wyglądać polska uczelnia przyszłości?**

**PC:** Uczelnia przyszłości to miejsce, które odpowiada na wyzwania gospodarki przyszłości. Rozumiejąc mechanizmy współczesnego rynku gospodarczego i współpracując z lokalnym biznesem, uczelnia przyszłości będzie w stanie kompleksowo kształcić i przygotowywać do pracy przyszłych pracowników. Oni z kolei – dzięki swojemu profesjonalizmowi – będą mogli sprostać tym wyzwaniom przyszłości i rozwijać nasz kraj w taki sposób, by wzmacniać jego konkurencyjność w świecie. Uczelnia przyszłości powinna dysponować zapleczem merytorycznym i dydaktycznym, przyciągać talenty, szlifować je i wzmacniać w dalszym rozwoju oraz zapewniać młodym ludziom nie tylko zdobycie niezbędnej wiedzy, ale także kształcić na kierunkach zapewniających im w przyszłości rozwój zawodowy i osobisty. Uczelnia przyszłości powinna gwarantować kształtowanie w sobie zdolności i umiejętności cenionych na rynku pracy. Zmiany te wymuszone są automatyzacją, postępem technologicznym, rozwojem nowych form komunikacji. Nowe kierunki powinny być niejako barometrem trendów gospodarczych i tendencji rynkowych. Rolą resortu edukacji jest takie stymulowanie rozwoju szkolnictwa wyższego, aby oferta kształcenia odpowiadała wyzwaniom współczesnego i przyszłego świata. Dlatego też wśród naszych priorytetów jest zamawianie nowych kierunków, tworzenie nowych programów i efektywne ich finansowanie.

Doskonale rozumiem ewolucję rynku pracy. Jeszcze kilkanaście lat temu media społecznościowe nie istniały. Dziś ponad 2 miliardy ludzi na całym świecie jest ich aktywnymi użytkownikami. W każdym kraju, w którym są one dostępne, pracują całe rzesze specjalistów właśnie w tej dziedzinie. Szacuje się, że 65% dzieci urodzonych po 2007 r. będzie pracowało w zawodach, które jeszcze nie istnieją. Dlatego jednym z priorytetów Ministerstwa Edukacji i Nauki jest inspirowanie uczelni do tworzenia nowych kierunków studiów, które będą odpowiedzią na zapotrzebowania rynku pracy przyszłości, ale też przyczynią się do rozwoju polskiej gospodarki. Dlatego tak ważna jest elastyczność w tworzeniu oferty edukacyjnej zarówno na poziomie szkoły ponadpodstawowej, jak i – w dalszej perspektywie – kształcenia wysokiej klasy specjalistów w szkołach wyższych.

**SB: Dziękuję za rozmowę.**



# TURKUSOWE MIEJSCE PRACY. MIĘDZY IDEALIZMEM A PRAGMATYZMEM

DOI: 10.33141/po.2022.12.01

Przeгляд Organizacji, Nr 12(995), 2022, s. 8-15

www.przeглядorganizacji.pl

Anna Pluta

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Siła napędowa odkrywania nowego modelu organizacyjnego wywodziła się z wewnętrznego imperatywu, aby pracować inaczej, aby pracować w środowisku, jakie ludzie lubią, aby działać zgodnie z ich światopoglądem.

F. Laloux

## Wprowadzenie

Od lat priorytetem i podstawą funkcjonowania organizacji jest zmiana. Literatura przedmiotu wskazuje, że zasada ta jest realizowana w oparciu o elastyczność, zwinność czy ogólnie szybkość działania (Pluta, 2018), a także kreatywność, która pozwala „wprowadzić coś tak nowatorskiego, aby choć na chwilę stać się kimś unikalnym i wyjątkowo konkurencyjnym” (Ridderstrale, Nordstrom, 2001, s. 29).

Efektom wejścia organizacji na taką drogę funkcjonowania i rozwoju jest zorientowanie na konkurencję i dążenie do sukcesu poprzez osiąganie przewagi. Przekłada się to na rywalizację w działaniu, na poziomie całej organizacji oraz na poziomie pracowników, a to prowadzi do zmiany środowiska pracy i samego procesu pracy (Tomaszewska, 2020). Niepokojące w tej sytuacji jest to, że dość często tryumfują wtedy procesy dehumanizacji pracy (Sztumski, 2015), które degenerują miejsce pracy i wpływają destrukcyjnie na stosunki międzyludzkie. Nadzieją na działanie w organizacji w oparciu o humanitarne wartości pracy staje się koncepcja Organizacji Turkusu (OT, w literaturze polskiej termin ten tłumaczony jest także jako organizacja turkusowa), opracowana przez F. Laloux (2014).

Idea OT jest inspiracją dla teoretyków i praktyków zarządzania do przemyślenia dotychczasowego sposobu działania organizacji i refleksji nad tworzonymi w jego ramach miejscami pracy. Wydaje się jednak, że pomimo pojawiających się publikacji kwestia OT jest nadal nie do końca rozpoznana. Być może jest to efektem przebijającego się w środowisku naukowym, ale i biznesowym poglądu, że koncepcja OT to model utopijny (Holwek, 2018), hołdujący interesującym i wzniosłym, ale nierealnym w praktyce ideom. Praktyczne przykłady turkusowego funkcjonowania organizacji raczej nie wpływają na zmianę tego poglądu.

Biorąc to pod uwagę, celem artykułu jest identyfikacja sposobów postrzegania koncepcji OT. Ich rozpoznanie może ułatwić zrozumienie pojawiających się dylematów związanych z ideą OT.

Aby osiągnąć postawione zamierzenie, poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jak koncepcja OT postrzegana jest w piśmiennictwie polskim z zakresu zarządzania?
2. Jakie są argumenty „przeciw” i „za” implementacją w praktyce koncepcji Organizacji Turkusu?
3. Jakie rekomendacje można zalecić praktykom biznesu zainteresowanym wdrożeniem koncepcji OT?

Odpowiedziom na postawione pytania podporządkowano strukturę artykułu. W jego kolejnych sekcjach przedstawiono koncepcję OT, zaprezentowano wyniki krytycznej analizy piśmiennictwa polskiego poświęconego zarządzaniu w kontekście OT, wskazano argumenty „przeciw” i „za” wdrożeniu OT na podstawie rozumowania dedukcyjnego, a także sformułowano rekomendacje dla praktyki dotyczące wejścia na drogę prowadzącą do turkusu w miejscu pracy<sup>1</sup>.

## Koncepcja Organizacji Turkusu

Dobrym przykładem obrazującym wyjątkowość koncepcji Organizacji Turkusu jest parafraza stwierdzenia użytego przez K. Darwina w liście do przyjaciela z 1844 roku, które w wersji dopasowanej do prowadzonych rozważań może przybrać formę – „wreszcie pojawił się błysk światła i można mieć przekonanie, że organizacje nie są niezmiennie” (Gardner, 1994, s. 17). Dlaczego? Otóż F. Laloux ukazuje odbiegający od dotychczasowych, zupełnie nowy model organizacji. Robi to, poszukując odpowiedzi na pytania: „czy to możliwe, że nasz obecny światopogląd ogranicza sposób, w jaki myślimy o organizacjach? czy moglibyśmy wymyślić potężniejszy, bardziej uduchowiony, bardziej znaczący sposób wspólnej pracy, gdybyśmy tylko zmienili nasz system wierzeń?” (Laloux, 2014, s. 2).

Okazuje się, że sprawdzony od wieków sposób funkcjonowania organizacji i wynikające z tego tworzenie miejsc pracy (Pluta, Witek, 2019) doprowadzono do granic możliwości i ludzie są rozczarowani wykorzystywanymi



rozwiązaniami bez względu na miejsce, jakie zajmują w hierarchii organizacyjnej. „Zarówno na górze, jak i na dole, organizacje są często polem gry, na którym toczy się pogoń naszego niespełnionego ego i nie ma w nich przyjaznego środowiska do głębszej tęsknoty naszych dusz” (Laloux, 2014, s. 4). Dodatkowo, ta góra i dół piramidy organizacyjnej działa w myśl zasady – „my” i „oni”, co kształtuje antagonistyczne postawy i uruchamia nieufność w relacjach międzyludzkich. Z jednej strony taki stan rzeczy jest skutkiem utrwalonego w działalności organizacji podejścia do stosunku pracy, które opiera się na podporządkowaniu pracownika wobec pracodawcy (Trzcionka, 2018, s. 149–152). Z drugiej strony jest efektem dominującego w organizacji podejścia do pracowników w oparciu o teorię X stworzoną przez D. McGregora (1960), które zakłada, że ludzie z natury nie lubią i unikają pracy oraz traktują ją jako przykry wysiłek.

Miejsce pracy budowane na prezentowanych przeświadczeniach gubi podmiotowe podejście do pracownika, jest silnie nastawione na permanentny monitoring realizacji zadań i kontrolę wyników (Hamel, Breen, 2008, s. 83–91), co powoduje pracę pod ciągłą presją czasu (Pluta, 2018, s. 17–78). W miejscu pracy dostrzega się przymus, posłuszeństwo oraz obowiązkowość, a brakuje szczerego zaangażowania i przestrzeni moralnej (Sztompka, 2016, s. 163), która budowałaby wspólnotę i autentyczne poczucie misji w realizacji obowiązków zawodowych oraz pozwalałaby na urzeczywistnienie kreatywności, inicjatywy czy entuzjazmu pracowników (Pluta, Witek, 2019). Dlatego F. Laloux proponuje porzucenie dotychczasowych modeli organizacyjnych opartych na hierarchii na rzecz nowej koncepcji. Jest ona owocem ewolucji ludzkiej świadomości i wskazuje, że istotną potrzebą stanowiącą podstawę budowania miejsca pracy jest samorealizacja (Laloux, 2014, s. 43). Zmianie ulega sposób myślenia człowieka o życiu i uwypuklenie jego dążenia do osiągnięcia bogactwa wewnętrznego w chwili obecnej, a nie dopiero w przyszłości. Sukces, uznanie, dostatek stanowią tylko

efekt dobrego życia a nie cel, który dopiero takie życie zapewnia (Laloux, 2014, s. 44–45).

F. Laloux metaforycznie przyrównuje organizację w koncepcji OT do żywego organizmu, który funkcjonuje i przeobraża się w wyniku samoregulującego się impulsu pochodzącego z dowolnej jego części. To powoduje, że koncepcja OT jest całkowicie odrębnym i różnym od dotychczas wykorzystywanych w praktyce modeli organizacyjnych ze względu na to, że OT działa bez hierarchii i wyraźnie określonego ośrodka zarządzania. Jest to możliwe, ale wymaga wsparcia się na trzech filarach: samoorganizacji, pełni i ewolucyjnym celu, których charakterystykę ukazuje rysunek 1.

W modelu turkusowym organizacja jest przyjaznym dla pracowników polem energii. Staje się potencjałem, który nie jest już własnością czy współwłasnością interesariuszy. Założyciele czy właściciele mają za zadanie wsłuchiwać się „w głęboki potencjał twórczy organizacji, aby pomóc jej w pracy na świecie” (Laloux, 2014, s. 221), która wiąże się z realizacją własnego, unikalnego ewolucyjnego celu.

## Metoda badawcza

Od kiedy F. Laloux zaprezentował ideę turkusu, pojawiają się publikacje poświęcone tej koncepcji, ale nadal nie są one liczne, jak zauważa B. Wyrzykowska (2019), która porządkowała teksty na temat OT. Szersza dyskusja widoczna jest w opracowaniach polskich, które prezentują OT w różnym kontekście, np.: ewolucji rozwoju świadomości (Holwek, 2018; Rutkowska, 2020), budowy wewnętrznej organizacji z omówieniem jej składników (Blikle, 2017; Hopej-Tomaszycka, Hopej 2018; Leoński i in., 2020; Borowiecki, Olesiński, 2019; Olesiński, 2020), miejsc pracy opartych na wartościach (Pluta, 2017; Pluta, Witek, 2019); szeroko rozumianych działań kadrowych (Tabaszewska-Zajbert, Sokołowska-Durkalec, 2018; Kałwa-Rojczyk, 2018; Galat, 2018; Iwko, Pisarska, 2019); przywództwa w zespole (Kirov, Kirova, 2017; Jeznach,

Samoorganizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odrzucenie hierarchii na rzecz funkcjonowania w oparciu o samoorganizujące się zespoły, które ponoszą odpowiedzialność za realizowane zadania;</li> <li>• brak ściśle określonych zakresów obowiązków – przejście na czasowe pełnienie funkcji i ról przez członków zespołu;</li> <li>• relacje członków zespołu są kluczem do sukcesu i opierają się na przyzwoitym i uczciwym postępowaniu oraz lojalności i zaufaniu.</li> </ul>
Pełnia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tworzenie bezpiecznego środowiska pracy umożliwiającego członkom zespołu bycie autentycznym i wolnym od konieczności "gry w pozory";</li> <li>• docenianie różnych umiejętności członków zespołu, okazywanie wsparcia i udzielanie pomocy w rozwiązywaniu problemów;</li> <li>• stwarzanie przestrzeni do nieskrępowanego poznawania świata, swobody działania oraz wszechstronnego rozwoju.</li> </ul>
Cel ewolucyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poczucie posiadania realnego celu istnienia organizacji;</li> <li>• odrzucenie funkcjonowania opartego na kontrolowaniu przyszłości i porównywaniu do konkurencji na rzecz wsłuchiwania się w rzeczywistość i dopasowywania do niej bieżących działań;</li> <li>• realizowania celów organizacji w zgodzie ze zintegrowanym systemem wartości – organizacji i poszczególnych członków zespołów pracowniczych.</li> </ul>

Rys. 1. Filary Organizacji Turkusu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Laloux, 2014, s. 56-234; Leoński i in., 2020, s. 167



2017; Blikle, 2017; Wasiluk, 2022; Samul 2022), negocjacji (Kozina, Pieczonka, 2017). Omawiane są również przykłady praktyczne organizacji funkcjonujących na zasadach OT lub podejmujących takie próby (Jeznach, 2017; Blikle, 2017; Pisarska, Iwko, 2018; Trzcionka, 2018; Wzorek, 2019) oraz badania przedstawiające stan rozwoju OT w dobie Przemysłu 4.0 (Rzepka, 2021) itp.

Realizacja celu artykułu obliguje do przeprowadzenia krytycznej analizy piśmiennictwa, która pozwoli na prezentację dwóch kwestii:

- osądu wyrażanego na temat koncepcji OT – wymaga to zastosowania rozumowania dedukcyjnego i konfrontacji idei OT z teorią ugruntowaną w nauce o zarządzaniu i jakości;
- czynników mogących stanowić ograniczenia czy hamulce wdrożenia OT (argumenty „przeciw”), a także czynników sprzyjających, a nawet wspierających podejmowanie takich działań (argumenty „za”) – realizacja tego zamierzenia wymaga zastosowania dedukcji w oparciu o trzy filary koncepcji OT, co prowadzi do identyfikacji blokad i zachęt związanych z budową turkusowych miejsc pracy w organizacji.

## Postrzeganie koncepcji OT i tworzenia turkusowych miejsc pracy

**B**iorąc pod uwagę dostępną literaturę przedmiotu, można zauważyć, że koncepcja OT przedstawiona przez F. Laloux wprowadziła pewne zamieszanie wśród teoretyków i praktyków zarządzania. Zdarza się, że jest przedstawiana jako idea „nie z tego świata” (Holwek, 2018, s. 13). Wprawdzie dostrzegane jest jej nowatorstwo, ale równocześnie wskazywane jest, że w mozaice jej zasad działania ujęte są elementy obecne w literaturze przedmiotu z II połowy XX wieku (Blikle, 2017, s. 51). Należy jednak podkreślić, że dopiero F. Laloux w czytelny sposób połączył te wszystkie wcześniejsze elementy i klarownie opisał ich ewolucję na linii czasu. Na tej podstawie zbudował model całkowicie odmienny od dotychczasowych rozwiązań i nadając mu nośną nazwę, wywołał zainteresowanie teoretyków i praktyków zarządzania.

W zamyśle F. Laloux (2014, s. 13), budowanie miejsca pracy w oparciu o koncepcję OT stanowi remedium na choroby współczesnego świata, które nazbyt często się w nim pojawiają. Są one dolegliwościami organizacyjnymi wywołującymi u pracowników lęki, apatię, rezygnację oraz stres i wypalenie zawodowe. Szczególnie dotkliwe są: biurokracja prowadząca do przerostu formalizacji działań uczestników organizacji, paraliż w realizacji zadań wynikający z przesadnej troski o poufność i ochronę informacji, nieprawidłowa organizacja spotkań i narad w organizacji, gierki i konflikty między pracownikami. Widoczny staje się brak bezpieczeństwa psychologicznego (Edmondson, 2021), który skutkuje trudnościami w komunikacji i dzieleniu się wiedzą między pracownikami, a także prowadzi do obniżenia skłonności do uczenia się z doświadczeń w pracy, zniechęca do zadawania pytań i poszukiwania pomocy u współpracowników. Bolączki te są efektem

nieradzenia sobie w organizacji ze złożonością, zmiennością i nieprzewidywalnością świata VUCA (Bennett, Lemoine, 2015). Jak zauważa A. Blikle (2017), są one w większości obecne w miejscach pracy tworzonych w oparciu o: hierarchię zarządzania, komunikację pionową, sztywne zasady decydowania i wydawania poleceń oraz kontrolę ich wykonania, centralnie ustalane budżety, a także motywowanie oparte na zasadzie kija i marchewki. Funkcjonowanie na zasadach OT uwalnia od tych bolączek i pomaga pracownikom porzucić dręczące lęki, gdyż trzy filary OT: samoorganizacja, pełnia i ewolucyjny cel pozwalają zbudować miejsce pracy z „duszą”. Kształtuje ono pozytywny emocjonalny stosunek do organizacji oraz pozwala w pełni angażować się w realizację codziennych zadań i być ich podmiotem. Zdaniem niektórych, nowatorstwo takiej idei przypomina „trochę stan zakochania” (Holwek, 2018, s. 15), stąd OT bywa traktowana jak chwilowa fascynacja, która minie w zderzeniu z realiami świata. Zauważa to nawet F. Laloux (2014, s. 13), stwierdzając, że wielu ludzi z góry odrzuci tę koncepcję lub potraktuje ją jak „pobożne życzenie”, którego nie warto wypróbować. Czy słusznie? Czy wejście na drogę turkusu – wprowadzenie zmian w funkcjonowaniu jest utopijnym wyzwaniem?

Wydaje się, że czasami tak może być, na co wskazuje G. Hamel, stwierdzając, że: „Większość firm jest raczej stworzona do bezustannej poprawy niż do wprowadzania co pewien czas innowacji. Wiedzą one, jak stawać się lepszymi, lecz nie wiedzą, jak się zmienić” (Sloane, 2005, s. 15). Tym samym wprowadzane przeobrażenia nie zawsze rozwiązują problemy, a nawet jeśli się to staje, to prowadzi tylko do chwilowej poprawy sytuacji, a nie jej konkretnej, głębokiej zmiany. Dodatkowo każda zmiana w organizacji napotyka na zakłócenia, a zmiana tak radykalna – przejście na turkusowe miejsce pracy, odcinająca się od dotychczasowych rozwiązań organizacyjnych, prawdopodobnie tylko ten stan zaostriży. Skąd taki wniosek? Z informacji na temat zmian zawartych w literaturze przedmiotu, szczególnie w kwestii oporów wobec zmian organizacyjnych (Walecka, Zakrzewska-Bielawska, 2019, s. 329–336).

Zjawisko oporu jest konsekwencją przeobrażeń w organizacji i koniecznością zmiany dotychczasowego sposobu działania, często bezwzględne porzucenie przez pracowników wypracowanych przez lata nawyków. Nawyki są formowane w celu uzyskania lepszych rezultatów, bycia skuteczniejszym, a jednocześnie zdrowszym i szczęśliwszym (Burchard, 2017), są też podstawą do osiągnięcia wysokiej oceny sprawności działania (Kotarbiński, 2019, s. 119 i następane). Nie budzi zatem zdziwienia powszechność przekonania, że „ludzie nienawidzą zmian”. Jednak S. Stern i C. Cooper (2018, s. 237–242) uważają, że jest to jeden z największych mitów zarządzania. Autorzy argumentują, że pracownicy są obecnie lepiej wykształceni, bardziej dociekliwi i w swoim życiu zawodowym oraz prywatnym przeszli już tyle zmian, że są one dla nich prawie codziennością. Zatem, dlaczego opory pojawiają się w trakcie zmian? Być może dlatego, że zmiany nie są dobrze przygotowane (zwłaszcza te radykalne) i dopasowane do aktualnych potrzeb organizacji. Pracownicy nie otrzymują informacji niezbędnych do modyfikacji pracy,

począwszy od tych, które wskazują na zakres i sposób przejścia na nowe tory działania, po te, które wyjaśniałyby sens i powody zmian.

Najlepsze potwierdzenie tego, że radykalna zmiana miejsca pracy jest możliwa, zawiera książka F. Laloux (2014), w której opisane jest 12 organizacji o bardzo różnym charakterze i zakresie działania, które autor nazywa turkusowymi. A. Blikle (2017) dodaje do tego zbioru 6 polskich organizacji zasługujących na miano turkusowych i nieustannie zwiększa tę pulę, o czym świadczą wpisy na autorskiej stronie moznainaczej.com. Kolejne przykłady funkcjonowania na zasadach turkusów można znaleźć m.in. w pracach A. Jeznacha (2017), M. Trzcionki (2018) czy M. Wzorka (2019). Natomiast artykuł A. Rzepki (2021) dostarcza dowodów, że organizacje, którym udało się w jakimś stopniu zaadaptować model turkusowy w miejscu pracy, odnoszą liczne korzyści. Organizacje takie mają szybsze tempo rozwoju, odnoszą sukcesy finansowe, ale i emocjonalne – wykazują zwiększone zaangażowanie pracowników, odnotowują wyższy poziom satysfakcji z pracy, a także mają niższe wskaźniki rotacji. Prezentowane w literaturze przedmiotu przykłady i dowody jednak nie wszystkich przekonują do koncepcji OT. Kluczowym powodem powątpiewania wydaje się być różnorodność w rozumieniu i implementacji zasad turkusów w każdej prezentowanej organizacji. Zarzuty dotyczą też tego, że wnioskowanie i uogólnianie zasad koncepcji OT opiera się na małej liczbie przykładów (Holwek, 2018, s. 15).

## Turkusowe miejsce pracy – argumenty „przeciw” i „za”

Należy podkreślić, że każda organizacja jest specyficzna i niepowtarzalna, a wynika to z jednej z cech organizacji w ujęciu systemowym – szczególnej złożoności, która wskazuje, że nie da się do końca opisać i odwzorować organizacji (Bielski, 1992, s. 83). Poza tym każdy człowiek, w sobie właściwy sposób rozumie i interpretuje rzeczywistość oraz „odczytuje” organizację (Morgan, 2022). To powoduje, że rozpatrując OT, należy pamiętać, że „choć wszystkie mają wspólny filozoficzny mianownik, to każda jest inna i w swojej inności niepowtarzalna. Każda też może być opisana i widziana na wiele sposobów” (Blikle, 2017, s. 51–52). Ta różnorodność dochodzenia do turkusów i różnorodność odcieni turkusów w miejscu pracy wywołuje wątpliwości – np. brak hierarchii to często semantyka, liczy się bowiem wprowadzona decentralizacja władzy i uprawnienie pracowników, co prowadzi do istotnego osłabienia zależności hierarchicznych (Hopej-Tomaszycka, Hopej, 2018). Jest to odstępstwo od kluczowej idei OT, ale zastosowany odcień turkusów jest mniej destrukcyjny i łatwiejszy do utrzymania. Widoczne jest jednak odchylenie od reguły, a ludzie szybciej akceptują rozwiązania jednolite w konstrukcji, oparte na rzetelnej analizie przeszłości i dające się w uniwersalny sposób wdrożyć wszędzie z jednakowym efektem. Dowolność w interpretacji i brak jednego szablonu działania oraz identycznego wyniku, stanowi zasadniczy element krytyki koncepcji OT. Widoczne staje się niezrozumienie, że tworząc miejsce pracy w oparciu

o OT, konieczne jest oderwanie od przeszłości i skupienie się na przyszłości, która z racji swojej zmienności i niepewności wymaga odejścia od wypracowanych i wielokrotnie sprawdzonych sposobów działania i dążenia do stworzenia oryginalnego, niepowtarzalnego i kreatywnego rozwiązania w pełni dopasowanego do konkretnej organizacji działającej w określonym otoczeniu. Każde miejsce pracy uznane za turkusowe to nowatorskie i inspirujące rozwiązanie ukazujące specyficzne rozumienie turkusów, które pomaga zrozumieć ideę ogólną i zaprojektować własną drogę do turkusów. Jak zauważa A. Blikle, turkus jest kamieniem, który „obejmuje niepowtarzalną symfonię kolorów i jest wyraźnie różny od pozostałych” (Blikle, 2017, s. 51), dlaczego nie przenieść tej zasady na organizacje i ich miejsca pracy?

Wnikliwa analiza literatury przedmiotu z punktu widzenia implementacji filarów OT dokładnie eksponuje, że dostrzegana różnorodność opisu turkusowego funkcjonowania w miejscu pracy wynika z odmiennego zakresu i stopnia wdrożenia samoorganizacji, pełni i ewolucyjnego celu w każdej organizacji. Jednakże w każdym przypadku jest to poziom akceptowany w rozpatrywanej organizacji, dopasowany do tej konkretnej organizacji i specyfiki jej działania. Tworzone jest przyjazne miejsce pracy w określonym czasie i środowisku, co satysfakcjonuje jej członków i wspiera ich automotywację w obszarze kompetencji, autonomii i związku z innymi ludźmi (Ryan, Deci, 2018). Wynika to z praktycznego stosowania podejścia sytuacyjnego obecnego w nauce o zarządzaniu (Griffin, 2022, s. 54–55), które najkrócej można wyjaśnić zwrotem: „to zależy”. Wszystko zależy od sytuacji kształtowanej za każdym razem przez specyficzne uwarunkowania, co powoduje, że ta sama koncepcja może być różnie interpretowana i wdrażana oraz przynosić różne skutki w zależności od poprawności dopasowania jej do zidentyfikowanych okoliczności działania.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że odmiennosc opisów OT w literaturze przedmiotu wskazuje, że turkus to raczej droga, a nie wynik. Organizacja zmienia zasady tworzenia miejsca pracy, biorąc azymut na turkus i określa się jako turkusowa niezależnie od stopnia realizacji założeń koncepcji OT. Punktem wyjścia do podjęcia i kontynuowania takich działań jest wnikliwa analiza argumentów „przeciw” i „za” wdrożeniem OT w odniesieniu do konkretnej organizacji oraz jej bieżących warunków funkcjonowania. Ich zestawienie zawiera tabela 1.

Należy podkreślić, że zaprezentowana lista argumentów nie jest wyczerpująca i normatywna, a inspirację do jej wydłużenia podaje F. Laloux (2014, s. 230–232). Jej zadaniem jest jedynie pobudzenie do refleksji i zastanowienie się, co w danej organizacji może stanowić utrudnienie tworzenia turkusowego miejsca pracy, ale również przemyślenie, co skłania do podjęcia się tego wyzwania. Dzięki temu łatwiejsze wydaje się podjęcie decyzji, czy organizacja ma wchodzić na drogę turkusów czy raczej nie jest to jej przyszłość. W przypadku nastawienia na turkus świadomość blokad i możliwości pomaga w prawidłowym określeniu zakresu i głębokości planowanych zmian w miejscu pracy, a także poprawnym ich dopasowaniu





Tabela 1. Argumenty „przeciw” i „za” implementacją w praktyce koncepcji Organizacji Turkusu

Filar Organizacji Turkusu	Argumenty „przeciw”	Argumenty „za”
Samozarządzanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• radykalna zmiana organizacji działania (organizacja w pełni płaska);</li> <li>• redukcja stanowisk kierowniczych;</li> <li>• zakłócenia w przebiegu kariery zawodowej;</li> <li>• poczucie degradacji u osób decyzyjnych w tradycyjnej organizacji;</li> <li>• wykonywanie różnorodnych zadań;</li> <li>• poczucie presji u pracowników (bycia samodzielnym, decyzyjnym, odpowiedzialnym);</li> <li>• niedostateczne kompetencje pracowników do pełnienia różnych ról;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pracownik jest w pełni podmiotem działań organizacji;</li> <li>• decentralizacja decyzji;</li> <li>• zapewniona jest swoboda działania wszystkich pracowników;</li> <li>• pracownik może w pełni wykorzystać swoje kompetencje;</li> <li>• relacje międzyludzkie są oparte na zaufaniu, lojalności i współpracy;</li> <li>• budowane jest przyjazne środowisko pracy;</li> <li>• sprawiedliwszy podział korzyści wynikających z podejmowanych działań;</li> </ul>
Pełnia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przesunięcie granic prywatności wynikające z konieczności transparentności działania (np. przyznania się do błędu);</li> <li>• zwiększenie potrzeb informacyjnych pracowników i czasu na ich pozyskanie;</li> <li>• trudności komunikacyjne (związane z mówieniem i słuchaniem);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• autentyczność zachowań pracowników;</li> <li>• transparentność postaw i działań;</li> <li>• szybkość wymiany informacji;</li> <li>• swoboda wypowiedzi, dzielenia się wiedzą i uczenia się;</li> <li>• lepsze wykorzystanie możliwości i atutów pracowników;</li> </ul>
Ewolucyjny cel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przekonanie, że oderwanie celów i działania od analizy konkurencji nie pozwala na osiągnięcie sukcesu;</li> <li>• odejście od efektywnościowych wartości działania utrudnia osiągnięcie zysków;</li> <li>• konieczność skupiania się na potrzebach i wartościach pracowników;</li> <li>• odejście od ocen i rankingów utrudnia kontrolę działania organizacji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozumienie sensu działania organizacji i możliwość pełnego zaangażowania się w jego osiągnięcie;</li> <li>• oparcie funkcjonowania organizacji na kształtowaniu wartości relacyjnych;</li> <li>• zachowanie harmonii między życiem zawodowym i prywatnym przez pracowników.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

do odpowiednich odcinków czasu. Można też założyć, że takie postępowanie będzie dobrym sposobem kształtowania zaangażowania pracowników oraz ich przywiązania do organizacji i wzbudzenia w nich poczucia odpowiedzialności (Bugaj, Chałupczak, 2020).

## Rekomendacje dla praktyków biznesu zainteresowanych tworzeniem turkusowego miejsca pracy

**A**naliza literatury przedmiotu ukazująca praktyczne przykłady funkcjonowania turkusowych miejsc pracy wskazuje, że proces wejścia na tę drogę rozpoczyna się w umysłach ludzi, którzy potrafią właściwie odczytać koncepcję OT. Oczywiście główną rolę odgrywają właściciele i osoby zarządzające organizacją, ponieważ to one podejmują decyzję o zmianie modelu organizacyjnego czy tworzeniu nowego. Badania przeprowadzone przez F. Laloux (2014, s. 237–238) ukazują, że są to osoby kluczowe dla powodzenia implementacji koncepcji OT. Liczy się zintegrowanie ich światopoglądu z ideą OT i przyjęcie roli służebnej (Blanchard, 2019; Leoński i in., 2020, s. 91–98), co w praktyce biznesu nie jest łatwe do osiągnięcia. Dopiero na fundamencie świadomości głównych decydentów organizacji można przystąpić do budowania tworzenia turkusowego miejsca pracy w oparciu o:

- zmianę organizacji pracy – konieczne jest uwolnienie od hierarchii władzy i centralizacji decyzji, co można osiągnąć poprzez spłaszczenie struktury

organizacyjnej i przejście do organizacji pracy w oparciu o zespoły autonomiczne: równoległe, sieć indywidualnego kontraktowania czy zespoły zagnieżdżone, zwane holakracją (Robertson, 2016; Leoński i in., 2021, s. 170), które są konsekwencją założeń socjokracji (Czekaj i in., 2020);

- realizację zadań zgodnie ze spójnym systemem wartości – wartości pracowników i wartości organizacji stanowią zintegrowaną całość, która promuje wartości relacyjne i nie jest ukierunkowana na efektywność i zysk (Pluta, 2017; Pluta, Witek, 2019);
- budowanie kultury organizacyjnej, w której pracownicy nie mają obaw i mogą bezpiecznie wyrażać pomysły, zadawać pytania i przyznawać się do błędów (Edmondson, 2021);
- opracowanie racjonalnego procesu doboru pracowników do organizacji (rekrutacji, selekcji i adaptacji) oraz procesu ich wszechstronnego rozwoju (Król, Ludwiczynski, 2022) w odejściu od paradygmatu deficytu kompetencji i skupieniu się na mocnych stronach każdego pracownika, co pozwala im angażować się w realizację zadań, podejmować inicjatywę i samodzielnie rozwiązywać pojawiające się problemy;
- opracowanie nowych ścieżek kariery zawodowej, które byłyby dopasowane do działania turkusowego miejsca pracy i pozwalałyby pracownikom zaspokoić ich potrzebę samorealizacji oraz wykazania się posiadanymi kompetencjami, talentami.

Punktem wyjścia wydaje się tu być opracowanie systemu ról w zespołach i praktycznego szkolenia w skutecznej ich realizacji (inspiracja – Kegan, Laskow, 2016, s. 22);

- ukierunkowanie systemu motywacji na niwelowanie przeszkód utrudniających uruchomienie się motywacji wewnętrznej pracowników (automotywacji – wolicjonalnej skłonności człowieka do działania) w obszarze: kompetencji, autonomii i związków, a nie na wzbudzaniu motywacji poprzez stosowanie systemu nagród i kar (motywacja zewnętrzna – skłonność do działania jest wzbudzana w człowieku) (Ryan, Deci, 2018; Blikle, 2017);
- przygotowanie programów wsparcia harmonii między życiem zawodowym i osobistym, co wprowadza pracowników na drogę równoważonego rozwoju (Tomaszewska-Lipiec, 2018).

W podjęciu decyzji o przemyśleniu i wdrożeniu tych rekomendacji może pomóc wypowiedź J. Welcha, który w wywiadzie dla „Financial Times” podważył ideologię praktyki gospodarczej, dominującą od lat osiemdziesiątych XX wieku i mówiącą, że dla uzyskania lepszych wyników zasoby organizacji powinny być alokowane w celu maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy. J. Welch stwierdził, że: „Na pierwszy rzut oka wartość dla akcjonariuszy to najgłupszy pomysł na świecie. Wartość dla akcjonariuszy jest wynikiem, a nie strategią (...). Twoimi głównymi odbiorcami są Twoi pracownicy, Twoi klienci i Twoje produkty” (Guerrera, 2009). Koncepcja OT w pełni się skupia na tym, co J. Welch określił jako najważniejsze: pracownikach, klientach i produktach. A skoro tak, to nie jest utopią i należy dać jej szansę oraz uznać ją za realną możliwość funkcjonowania organizacji.

## Podsumowanie

**K**oncepcja OT nie stanowi magicznego lekarstwa na problemy organizacji. Jak każda idea zarządzania może przyczynić się do poprawy sytuacji, a nawet być impulsem do rozwoju, ale może również być źródłem jeszcze większego zagrożenia, które w skrajnych przypadkach doprowadzają organizację do upadku. Wszystko zależy od słuszności osądu, potrzeby jej wdrożenia oraz poprawności implementacji.

Udzielone w artykule odpowiedzi na trzy postawione pytania badawcze wskazują, że turkusowe miejsce pracy nie jest utopią, ale ideą działania, jedną z wielu, które oferuje nauka o zarządzaniu. Decydenci organizacji mogą rozważyć możliwość jego wykorzystania, jednak z uwagi na to, że jest ona diametralnie różna i bardzo nowatorska, konieczne wydaje się odpowiednie przygotowanie do jej wdrożenia. Przedstawione w artykule argumenty „przeciw” i „za” oraz rekomendacje mogą stanowić dobry punkt wyjścia do rozpoczęcia tego procesu. Tym samym można mówić o walorze aplikacyjnym artykułu.

Należy jednak zaznaczyć, że przybliżone w artykule rozważania nie mają charakteru normatywnego, a raczej eksploracyjny. Wyznacza to kierunki dalszych poszukiwań

naukowych. Dopiero badania empiryczne mogą zweryfikować przedstawioną w pracy propozycję implementacji koncepcji OT i ocenić, czy oraz w jakim stopniu pozwala ona faktycznie budować turkusowe miejsce pracy i poczucie pracowników, że pracują w takim miejscu. Warto również zweryfikować naukowo, czy obranie azymutu na turkus przez decydentów wymaga wprowadzania zmian do organizacji w określonej kolejności? Od czego najlepiej zacząć, a co może być wdrażane na etapach późniejszych? Jakie czynniki determinują opracowanie takiego cyklu postępowania? Interesujące poznawczo mogłoby być również rozszerzenie rozważań nad koncepcją OT w świetle stylów przywództwa i turkusowego zarządzania, co wymaga dalszej eksploracji sposobów funkcjonowania organizacji. Otrzymane wyniki nie tylko wzbogaciłyby naukę o zarządzaniu, ale również mogłyby wpłynąć na udoskonalenie tworzenia turkusowych miejsc pracy przez praktyków.

---

**dr hab. Anna Pluta, prof. uczelni**  
**Uniwersytet Szczeciński**  
**Instytut Zarządzania**  
**ORCID: 0000-0002-9833-3908**  
**e-mail: anna.pluta@usz.edu.pl**

## Przypis

- 1) Projekt finansowany w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019–2022 nr projektu 001/RID/2018/19, kwota finansowania 10 684 000,00 PLN.

## Bibliografia

- [1] Bennett N., Lemoine G.J. (2015), *Co oznacza VUCA*, „Harvard Business Review Polska”, numer specjalny, s. 24.
- [2] Bielski M. (1992), *Organizacje – istota, procesy, struktura*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [3] Blanchard K. (2019), *Czym jest przywództwo służebne?* [w:] K. Blanchard, R. Broadwell (red.), *Servant Leadership w praktyce*, MT Biznes, Warszawa, s. 14–23.
- [4] Blikle A.J. (2017), *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Helion, Gliwice.
- [5] Borowiecki R., Olesiński Z. (2019), *Uwarunkowania kreacji turkusowych organizacji w Polsce*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10, s. 11–17.
- [6] Bugaj J., Chałupczak M., (2020), *Wyzwania zaangażowania organizacyjnego – wymiary modelu badawczego*, [w:] A. Sopińska, A. Modliński (red.), *Praktyczne przykłady implementacji wybranych koncepcji zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, s. 343–357.
- [7] Burchard B. (2017), *Skuteczne nawyki. Jak zwyczajni ludzie osiągają nadzwyczajne rezultaty*, MT Biznes, Warszawa.
- [8] Czekaj J., Walczak M., Ziębicki B. (2020), *W kierunku socjokratycznego modelu organizacji*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10, s. 13–19.
- [9] Edmondson E. (2021), *Firma bez strachu*, MT Biznes, Warszawa.

- [10] Galat W. (2018), *Turkusowe organizacje odpowiedzią na wyzwania rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, Nr 82(5), s. 35–43.
- [11] Gardner M. (1994), *Wielkie eseje w nauce*, Wyd. Prószyński i Ska, Warszawa.
- [12] Griffin R.W. (2022), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [13] Guerrera F. (2009), *Welch Rues Short-term Profit Obsession*, „Financial Times”, March 12.
- [14] Hamel G., Breen B. (2008), *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?* Red Horse Sp. z o.o., Lublin.
- [15] Holwek J. (2018), *Dajmy już spokój z tym turkusem. O tym, jak piękna praktyka staje się modą, a nawet ideologią*, „Coaching Review”, Nr 1(10), s. 11–30.
- [16] Hopej-Tomaszycka M., Hopej M. (2018), *Struktury organizacyjne turkusowych organizacji*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, Nr 130, s. 233–242.
- [17] Iwko J., Pisarska A. (2019), *Realizacja funkcji personalnej w organizacji turkusowej*, „Problemy Jakości”, R. 51, Nr 4, s. 2–10.
- [18] Jeznach A. (2017) *Szef, który ma czas*, Helion, Gliwice.
- [19] Kałwa-Rojczyk A. (2018), *Funkcjonowanie turkusowych organizacji w kontekście kompetencji pracowniczych*, „Studia i Prace WNEiZ US”, Nr 51(2), s. 45–54.
- [20] Kegan R., Laskow L. (2016), *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*, Harvard Business Review Press, Boston.
- [21] Kirov N., Kirova N. (2017), *Do „turkusu” trzeba dojrzeć! Czyli gdzie zaczyna się świadome przywództwo?* „Personel i Zarządzanie”, Nr 10, s. 18–23.
- [22] Kotarbiński T. (2019), *Traktat o dobrej robocie*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [23] Kozina A., Pieczonka A. (2017), *Negocjacje w turkusowej organizacji*, „Zarządzanie i Finanse”, Nr 15(2/1), s. 163–176.
- [24] Król H., Ludwiczynski A. (2023), *Zarządzanie zasobami ludzkimi Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [25] Laloux F. (2014), *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*, Nelson Parker, Brussels.
- [26] Leoński W., Pluta A., Wiczorek-Szymańska A. (2020), *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
- [27] McGregor D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- [28] Morgan G. (2022), *Obrazy organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [29] Olesiński Z. (red.), (2020), *Składniki turkusowych organizacji*, Difin, Warszawa.
- [30] Pisarska A., Iwko J. (2018), *Human Resources Management in a teal Organization Based on the Example of Brewa c.c. in Kalisz*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia”, Tom 52, Nr 6, s. 79–86.
- [31] Pluta A. (2017), *Kanon wartości pracowników i wartości organizacji, jako podstawa do wdrożenia koncepcji Organizacji Turkusu*, „Marketing i Rynek”, Nr 4, s. 304–315.
- [32] Pluta A. (2018), *Kształtowanie sprawności pracowników wiedzy działających pod presją czasu*, Wyd. US, Szczecin.
- [33] Pluta A., Witek J. (2019), *Możliwość wdrożenia turkusowych miejsc pracy we współczesnych organizacjach: próba oceny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 20, z. 10, s. 233–246.
- [34] Ridderstrale J., Nordstrom K. (2001), *Funky biznes*, WIG Press, Warszawa.
- [35] Robertson B.J. (2016), *Holacracy. The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy*, Penguin Random House, New York.
- [36] Rutkowska M. (2020), *Współczesne modele (kolory) zarządzania*, „European Journal of Management and Social Science”, Vol. 1, pp. 17–22.
- [37] Ryan R.M., Deci E.D. (2018), *Self-determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*, The Guilford Press, New York.
- [38] Rzepka A. (2021), *TEAL Organizations in Times of Industry 4.0*, „European Research Studies Journal”, Vol. XXIV, Special Issue 2, pp. 60–71.
- [39] Samul J. (2022), *Identyfikacja potencjału przyszłych liderów w kontekście przywództwa w organizacjach turkusowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 3–4, s. 112–126.
- [40] Sloane P. (2005), *Twórcze myślenie w zarządzaniu*, GWP, Gdańsk.
- [41] Stern S., Cooper C. (2018), *Mity zarządzania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [42] Sztompka P. (2016), *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, Znak, Kraków.
- [43] Sztumski W. (2015), *Humanizing and Dehumanizing Work*, [in:] R. Tomaszewska-Lipiec (ed.), *Work–personal Life. Between Harmony and Disintegration*, Impuls, Kraków, pp. 145–158.
- [44] Tabaszewska-Zajbert E., Sokołowska-Durkalec A. (2018), *Coaching jako narzędzie wsparcia turkusowego modelu organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 19, z. 8, cz. 1, s. 617–629.
- [45] Tomaszewska R. (red.), (2020), *Praca i kariera w warunkach nowego millennium. Implikacje dla edukacji*, Wyd. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.
- [46] Tomaszewska-Lipiec R. (2018), *Praca zawodowa – życie osobiste. Dysonans czy synergia?* Wyd. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.
- [47] Trzcionka M. (2018), *Turkusowa organizacja: żywy organizm*, [w:] M. Geise, J. Oczki, D. Piotrowski (red.), *Wybrane aspekty przemian gospodarczych w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz, s. 138–160.
- [48] Walecka A., Zakrzewska-Bielawska A. (2019), *Organizacja w procesach zmian – w drodze do elastyczności i innowacyjności*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wyd. Nieoczywiste, Warszawa, s. 294–338.
- [49] Wasiluk A. (2022), *On the Way to Turquoise Organizations and Turquoise Leadership*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series”, No. 158, pp. 647–661.
- [50] Wyrzykowska B. (2019), *Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions*, „Central European Management Journal”, No. 27(4), pp. 124–141.
- [51] Wzorek M. (2019), *Od hierarchii do turkusu, czyli jak zarządzać w XXI wieku*, Helion, Gliwice.



## The Turquoise Workplace. Between Idealism and Pragmatism

### Summary

The aim of the article is to identify ways of perceiving the Teal Organization concept. Recognizing them can make it easier to understand the emerging dilemmas associated with the TO idea. The fulfillment of the set goal leads to the presentation of the of the TO assumptions and their criticism in comparison with the literature on the subject. The author, using deductive reasoning, identifies

the arguments “against” and “for” the implementation of this solution and develops recommendations for the practice interested in its implementation. The article inspires research that would verify the scientifically presented recommendations and encourages further exploration of ways of functioning consistent with the TO concept (especially the implementation of its principles).

### Keywords

Teal Organization, turquoise workplace, management concept, organization

# ZWINNY SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKO REMEDIUM NA SZYBKIE ZMIANY W OTOCZENIU PRZEDSIĘBIORSTW

DOI: 10.33141/po.2022.12.02

Przegląd Organizacji, Nr 12(995), 2022, s. 15-25

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Robert Wojtchnik

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

**K**rajobraz biznesowy zmienia się szybko na tle kilku, często powiązanych ze sobą, determinant, takich jak: globalizacja, przełomowe technologie i modele biznesowe, innowacje, bardziej płaskie i szczuplejsze organizacje, fuzje i przejęcia, restrukturyzacje, spin-offy, zakłócenia na rynku itp. (Suhayl, Manoj, 2018, s. 205). Wiele organizacji znalazło się w zupełnie innym klimacie biznesowym, w którym wczorajsze metody pracy nie rozwiązują dzisiejszych problemów. Efektywność rzadko jest najważniejszym celem, nad którym należy pracować (Harbott, 2021, s. 201). To szybko zmieniające się otoczenie biznesowe jest często określane jako VUCA (*Volatility* – niestabilne, *Uncertainty* – niepewne, *Complexity* – złożone, *Ambiguity* – niejednoznaczne) lub BANI (*Brittle* – kruche, *Anxious* – niespokojne, *Non-linear* – nieliniowe, *Incomprehensible* – niezrozumiałe). Są to główne czynniki wpływające na potrzebę szybkich reakcji w organizacji na nieprzewidywalne zmiany.

W związku z tymi zmianami trwa obecnie rewolucja w sposobie zarządzania organizacjami, która dotyka prawie wszystkich. Nowy paradygmat umożliwia zespołowi, jednostce lub całemu przedsiębiorstwu sprawne dostosowywanie oraz aktualizowanie produktów i usług w celu zaspokojenia szybko zmieniających się technologii i potrzeb klientów dzięki zwiększeniu wydajności, poprawie jakości, a nawet całkowicie nowym produktom i usługom. Amazon pokazał, co można osiągnąć, gdy dążenie do wartości dla klienta jest ważniejsze od krótkoterminowych

zysków: nie jest tylko największym sprzedawcą detalicznym na świecie — jest większy niż wszyscy inni detaliści razem wzięci. Google bardzo szybko stał się duży, zapewniając wyszukiwanie możliwości, które są oferowane bezpłatnie. Populacja Facebooka jest większa niż populacja Chin. Airbnb, Uber i Lyft pokazują, jak lewarować aktywa dostępne na rynku, które są często nieużyteczne (Denning, 2018, s. 83).

Jak doszło do tej rewolucji? Niektóre, ale nie wszystkie, organizacje wdrażające nowy paradygmat zarządzania postrzegają jako jego podstawę Manifest Rozwoju Oprogramowania z 2001 r. (*Manifest Agile*). Inni odwołują się do wcześniejszych historycznych poprzedników i praktyk zarządzania i używają terminów, takich jak: lean, jakość, design thinking (Denning, 2018, s. 141). Badania sugerują, że 75% spółek z indeksu S&P 500 zmieni się w ciągu najbliższych 15 lat w myśl zasady: zmień się lub zgiń (Dohnalek, 2022).

Wraz ze wzrostem tempa zmian zachodzi potrzeba zrozumienia, jak oceniać, rozwijać i poprawiać zwinność organizacji. Będzie to podstawowym zadaniem dla liderów na wszystkich poziomach organizacyjnych (Horney, 2022, s. 99).

Jednym z powodów podjęcia badań jest wpływ świata VUCA i BANI na przedsiębiorstwa, trend wdrażania zwinnego zarządzania projektami w organizacjach (Mohammad i in., 2013, s. 455–459; Kozarkiewicz, Paterek, 2019, s. 51–58; Hofman, Oronowicz, 2021, s. 31–39)



oraz potrzeba skalowania zwinności do całej organizacji. Wzrasta też liczba firm, które twierdzą, że mają dużą lub wyjątkową wiedzę na temat zwinności (VersionOne, 2016). Efektywność stosowania metod zwinnych potwierdzają J. Kisielnicki i A. Misiak (2017). Podkreślają oni, że użytkownicy mają małe zaufanie do metodyk zwinnych mimo dwukrotnie większego zwrotu z inwestycji. Niskie zaufanie wynika z braku doświadczenia w podejściu agile.

Aby rozwijać zwinnych i odpornych pracowników, jedyną kompetencją, która będzie miała znaczenie, jest predyspozycja do ciągłego uczenia się (Suhayl, Manoj, 2018, s. 225). Jak powiedział Jack Welch, legendarny były dyrektor generalny General Electric (GE): „Zdolność organizacji do uczenia się i szybkiego przekładania tej nauki na działanie jest największą przewagą konkurencyjną” (Gardner, 2006). Takie podejście reprezentuje zwinne przedsiębiorstwo.

Celem badania prezentowanego w artykule jest określenie, z jakich komponentów powinien się składać system zarządzania, który jest odporny na świat VUCA i BANI. Aby osiągnąć cel badawczy, postawiono następujące pytania badawcze:

PB1: Jakie są cechy charakterystyczne świata VUCA i BANI?

PB2: Jakie są komponenty systemu zarządzania przedsiębiorstwem?

PB3: Z jakich praktyk i narzędzi powinien się składać system zarządzania odporny na świat VUCA i BANI?

W drodze do realizacji celu przyjęto następującą metodę badawczą wpływającą na strukturę artykułu:

- Dokonano analizy literatury w celu ustalenia, jakie są cechy charakterystyczne świata VUCA i BANI, oraz ustalono, z jakich komponentów składa się system zarządzania.
- Opisano metodę badawczą oraz przedstawiono wyniki badania. W ramach badania wskazano, z jakich komponentów składa się system zarządzania i czym różnią się poszczególne systemy od siebie.
- Dla zidentyfikowanych warstw zwinnego systemu zarządzania zaproponowano praktyki i narzędzia.
- We wnioskach wskazano rekomendacje, ustalenia i dalsze perspektywy badawcze.

## Metoda badawcza

**A**utor zdecydował się na konceptocentryczne podejście zaproponowane przez J. Webstera i R.T. Watsona (2002). Dokonano przeglądu literatury na podstawie analizy kilku baz danych, takich jak IEEEExplore, Research Gate, wyszukiwarka Google Scholar, Scopus, Web of Science. Przeanalizowano uznane czasopisma i publikacje polskie, w tym „Przeгляд Organizacji”, oraz zagraniczne. Dodatkowo dokonano analizy publikacji branżowych i wybranych stron internetowych przedsiębiorstw, które wdrażają znane ramy architektoniczne przedsiębiorstwa (*corporate architecture*). Badanie zostało przeprowadzone między wrześniem 2022 r. a listopadem 2022 r.

Badanie miało następującą strukturę:

- zaczęto od analizy cech charakterystycznych świata VUCA i BANI (tab. 1);
- następnie dokonano analizy komponentów systemu zarządzania przedsiębiorstwem najpopularniejszych ram architektonicznych ze szczególnym uwzględnieniem zwinnych frameworków;
- na bazie dokonanej analizy, mając na celu spójność rozwiązania, zostały zaproponowane warstwy zwinnego systemu zarządzania;
- potem dokonano mapowania ram architektonicznych do warstw zwinnego systemu zarządzania w celu dokonania analizy kompletności opracowanego modelu warstwowego zwinnego systemu zarządzania oraz oceny przydatności, mocnych i słabych stron poszczególnych ram.

Na bazie dokonanej analizy i przeglądu literatury autor zaproponował narzędzia i praktyki, które budują zwinny system zarządzania z przypisaniem ich do konkretnych warstw systemu. Opracowanie stanowi kompletny system zarządzania uwzględniający zwinne praktyki uzupełnione o brakujące elementy architektoniczne. Wskazano ograniczenia i kierunki następnych badań.

## Charakterystyka świata VUCA i BANI

**V**UCA został pierwszy raz użyty po zakończeniu zimnej wojny (Kok, Hauvel, 2019, s. 71). Jednak teraz świat VUCA jeszcze bardziej przyspieszył, aby nadążyć za rosnącą prędkością zmian w gospodarce. Na dodatek analizy otoczenia nie ułatwia ilość generowanych danych, która się podwaja średnio co dwa lata. Wpływ VUCA na przedsiębiorstwa obejmuje następujące aspekty (Ayman, 2022, s. 239):

1. Zmienność. Wyzwaniem są szybkie zmiany przebiegające nagle, ekstremalnie, wielowarstwowo w sposób chaotyczny, uniemożliwiający określenie trendów lub znalezienie wzorców postępowania. Do takich zmian należą: zmiany geopolityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, prawne/podatkowe, zmiany cen energii, inflacja, zakłócenia w łańcuchach dostaw, niestabilność rynków, ograniczenia związane z pandemią. W efekcie takich zmian roczne plany dezaktualizują się po 1–2 miesiącach, opracowane scenariusze strategiczne są nieaktualne, a menedżerowie pracują w ciągłej zmianie.
2. Niepewność wskazuje na niezdolność lidera organizacji do odczytywania teraźniejszości przez pryzmat przeszłości, które są potrzebne do przewidywania przyszłości. Pojawiają się wciąż nowe wyjątki od reguł, a same reguły przestają być aktualne. Do tych zmian należą trudność w przewidywaniu zachowań klientów, zmiana czynników konkurencyjnych, pojawienie się nowego konkurenta spoza Twojej branży, napięcia geopolityczne, niepewność związana z rozwojem przełomowych technologii, konflikty handlowe, sankcje (CEO Survey, 2022). Trudno jest podejmować decyzje i być ich pewnym. W efekcie niepewności zachodzi konieczność dosto-

sowywania strategii do zmieniającej się rzeczywistości, ciągłej zmiany doświadczenia klienta i konieczność inwestycji w nowe czynniki konkurencyjne oraz eliminacji kosztów, które nie tworzą przewag konkurencyjnych.

3. **Złożoność.** Jest związana z nakładającymi się na siebie różnymi czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi, które powodują trudności w identyfikacji łańcucha przyczynowo-skutkowego podejmowanych decyzji (kto, co, gdzie, jak i dlaczego coś się dzieje w określonym momencie). Do powodów złożoności należą różnice kulturowe ujawniające się między współpracującymi organizacjami oraz wewnątrz organizacji występujące między różnymi subkulturami, różnice prawne i podatkowe między rynkami, wielopoziomowa hierarchiczna struktura organizacyjna, rozbieżność między strukturą organizacyjną a sposobem tworzenia wartości dla klienta. W efekcie liczba czynników, które trzeba wziąć pod uwagę wpływa na proces podejmowania decyzji (zbieranie danych, podejmowanie decyzji, zmniejszanie ryzyka), planowane zmiany są złożone, długotrwałe i dotyczą wielu jednostek organizacyjnych.
4. **Niejednoznaczność** oznacza działanie na nieznanym terenie, w którym nie mamy wcześniejszych doświadczeń (Bakshi, 2017, s. 308). Sytuacja wydaje się niejednoznaczna, nie pasuje do znanych już wzorców. Do tych zmian należą rozpoczęcie działalności w przestrzeni cyfrowej, w której firma wcześniej nie działała, wprowadzanie nowych produktów/usług odbiegających od kluczowych kompetencji firmy. W efekcie podejmowane decyzje są obciążone większym ryzykiem lub są wstrzymywane właśnie z obawy przed ryzykiem.

Zmienność otoczenia wydłuża decyzje, zwiększa ryzyko, powoduje konieczność wprowadzania ciągłych zmian. Nie zanoszą się na to, aby okoliczności prowadzenia działalności gospodarczej uległy nagle poprawie, więc przedsiębiorstwa powinny nauczyć się funkcjonować w warunkach VUCA. Oto jak powinien wyglądać system zarządzania stawiający czoła współczesnym wyzwaniom i co cechuje menedżerów, którzy dobrze sobie radzą ze zmiennością.

Jamais Cascio z Institute for the Future zaproponował nowy akronim naszego świata, który nazwał BANI (*Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible*). BANI powstał, ponieważ akronim VUCA stał się niewystarczającą opcją do opisu zjawisk współczesnego świata. Zatem to co było zmienne, czyli niestabilne, przestało być wiarygodne. Ludzie nie czują się już niepewni, raczej są niespokojni. Rzeczy nie są już złożone, lecz podlegają nieliniowym systemom logicznym. To, co kiedyś było niejednoznaczne, dziś wydaje się raczej niezrozumiałe. Oto co w praktyce oznacza BANI i jaki ma wpływ na przedsiębiorstwa (Sindragan, 2022):

1. Współczesna gospodarka światowa to sieć naczyń połączonych. Oddziałują na siebie systemy polityczne, gospodarcze, logistyczne, energetyczne, in-

formatyczne. Te oddziaływania powodują, że świat zachowuje się jak domino. Upadek lub zakłócenia w jednym systemie powodują zaburzenia i negatywne skutki w kolejnych obszarach na całej planecie. Coś co do tej pory było elastyczne i niezawodne, w obliczu nowej rzeczywistości okazuje się kruche. Krucha rzeczywistość wymaga budowania odporności w przedsiębiorstwach i gospodarce.

2. Życie w kruchej rzeczywistości oznacza bycie stale niespokojnym. Liczba bodźców (z mediów, biznesu, ...) każdego dnia przerasta możliwości ludzkiej percepcji. Wszystkie ramy, które do tej pory stanowiły oparcie, przestały być pewne (np. umowy, sieci logistyczne, ...). To doprowadziło do niepokoju i zmusiło do bycia stale czujnym. A taka czujność 24/7 jest z kolei wyczerpująca, bo oczekiwanie na kolejne trudności prowadzi do poczucia bezradności i bierności. W rezultacie ludzie unikają niepewności i są sfrustrowani z powodu utraconych szans. Czego zatem potrzebują? Potrzeba: empatii, uważności, patrzenia na szeroki kontekst podczas podejmowania decyzji, metod pracy, które pozwalają szybko wykorzystywać nadarżające się szanse, elastycznych procesów i możliwości szybkiego wypróbowywania rozwiązań, czyli zwinności biznesu (Gallup, 2017).
3. Do tej pory kierowano się logiką łańcuchów przyczynowo-skutkowych, które obecnie przestały do siebie pasować. Często jest tak, że widoczne skutki mają głęboko zakorzenione przyczyny, które ujawniają się z dużym opóźnieniem. Wprowadzane zmiany przynoszą skutki po długim czasie. Trudno jest planować duże projekty i zmiany, ponieważ tak duży wysiłek może się nie udać. Zatem w tak nieliniowym świecie należy brać pod uwagę kontekst, w jakim podejmowane są decyzje oraz stosować metody adaptacyjne, które pomagają wyciągać wnioski i wprowadzać korekty w działaniu.
4. Ponieważ zdarzenia są nieliniowe, a skutki trudno powiązać z jedną bezpośrednią przyczyną i doszukać się jednoznacznej logiki, to stają się one niezrozumiałe. Brakuje uporządkowanych i łatwych do zrozumienia schematów, a ludzka zdolność rozumienia świata pozostaje niemal niezmienna. W rezultacie pojawia się depresja, nerwice lękowe, wzrost wskaźników samobójstw, alkoholizm, skłonność do popadania w pesymizm. I do życia w takim świecie należy się przygotować. Można się spodziewać, że rozwój nowych technologii pozwoli zrozumieć wiele rzeczy, ale żeby tak się stało, potrzeba nowych mechanizmów, na których firmy będą opierać swoje działania. Te mechanizmy zapewnią powtarzalność procesu zarządzania i dadzą pracownikom pewną stabilność mimo wykonywania różnych zadań. Do takich mechanizmów z pewnością należy zwinność organizacji.

Na podstawie przeglądu literatury w tabeli 1 zaprezentowano w skondensowanej formie cechy VUCA i BANI. Wynika z nich, że zwinność biznesowa na wszystkich poziomach organizacji jest odpowiedzią na VUCA i BANI.



Tabela 1. Cechy VUCA i BANI

VUCA/ BANI	Cecha	Opis	Proponowane działania minimalizujące skutki VUCA i BANI
VUCA	Zmienność	Szybkie i nagłe zmiany.	Szybkie wdrażanie zmian strategicznych (np. OKRy).
	Niepełność	Niezdolność do przewidywania przyszłości na podstawie przeszłości.	Dostosowywanie strategii do zmieniającej się rzeczywistości, ciągłej zmiany doświadczenia klienta i konieczność inwestycji w nowe czynniki konkurencyjne oraz eliminacji kosztów, które nie tworzą przewag konkurencyjnych.
	Złożoność	Trudność w identyfikacji łańcucha przyczynowo-skutkowego w procesie podejmowania decyzji.	Podejmowanie decyzji na podstawie danych.
	Nejednoznaczność	Działanie na nieznanym terenie.	Próbowanie nowych modeli biznesowych, metod zarządzania, obecność w przestrzeni cyfrowej.
BANI	Kruchość	Zakłócenia w jednym systemie oddziałują na inne systemy gospodarki światowej.	Budowa odporności przedsiębiorstw.
	Brak spokoju	Duża liczba bodźców i brak ram stanowiących oparcie.	Zwinność biznesu: empatia, uważność, szeroki kontekst podczas podejmowania decyzji, szybkie wykorzystywanie nadarzających się szans, elastyczne procesy i możliwości szybkiego wypróbowywania rozwiązań.
	Nieliniowość	Brak logiki łańcuchów przyczynowo-skutkowych, ponieważ przyczyny pojawiają się z dużym opóźnieniem.	Branie kontekstu podejmowania decyzji i stosowanie metod adaptacyjnych.
	Niezrozumiałość	Trudność powiązania skutków zdarzeń z jedną bezpośrednią przyczyną powoduje niezrozumiałość świata.	Powtarzalność procesu zarządzania (zwinność) zapewniająca pracownikom stabilność mimo wykonywania różnych zadań.

Źródło: opracowanie własne

## Komponenty systemu zarządzania przedsiębiorstwem

**B**adania nad przywództwem w połączeniu ze studiami przypadków, które przyspieszyły przez pandemię COVID-19, dowiodły, że jedną z głównych cech wielkich liderów jest zwinność przywództwa (Horney, 2022, s. 178). Jest ono definiowane jako zdolność lidera do dynamicznego wyczuwania i reagowania na zmiany w otoczeniu za pomocą działań, które są skoncentrowane, szybkie i elastyczne (Horney, O'Shea, 2015). Sekretom stania się bardziej zwinnym jako lider jest zademonstrowanie, że można być skoncentrowanym, szybkim i elastycznym, nawet w najgorszych okolicznościach (Horney, 2022, s. 178). Według B. Johansena (2012), zwinne przywództwo charakteryzuje się zdolnością do szybkiego dostosowywania się do zmieniających się okoliczności, kreatywnością, lepszą zdolnością podejmowania decyzji dzięki współpracy i wiarygodności.

Dziedziną, która zajmuje się projektowaniem przedsiębiorstw, jest architektura przedsiębiorstwa. Wśród najbardziej popularnych organizacji zajmujących się standaryzacją, edukacją i certyfikacją architektury przedsiębiorstwa można wymienić: Zachman International, OpenGroup, An Association for All IT Architects, IEEE, SEI, IIBA, HOBA, Scaled Agile, PMI, Business Agility Academy, Capstera, Digital Passion. Każda z tych organizacji zdefiniowała ramy wspierające tworzenie architektury przedsiębiorstwa i system zarządzania. Poniżej znajduje się opis najważniejszych komponentów wybranych ram.

Business Agility Academy (2022) zdefiniowało kanwę zwinności, która zawiera następujące wymiary:

- krytyczne czynniki napędowe (VUCA, przemysł 4.0, zakłócające modele biznesowe),
- zwinność biznesowa (sposób myślenia, wartości, zasady, praktyki, narzędzia i procesy),
- zmiana lean (Lean Startup, model zmiany Kottera),
- zarządzanie złożonością (Cynefin, drabina wpływu, mapa polaryzacji),
- odkrywanie wartości (Design Thinking),
- dostarczanie wartości (Scrum, Kanban, mapowanie historyjek),
- walidacja dostarczanej wartości (Lean Startup),
- przywództwo zwinne (budowa zaufania, wsparcie i rozwój, komunikacja wizji, organizacja ucząca, motywacja),
- nowoczesna organizacja (krosfunkcjonalne zwinne zespoły, customer centricity, turkusowa organizacja).

Dean Leaffingwell ze Scaled Agile opracował ramy zwinne SAFE. Jest to platforma umożliwiająca skalowanie Agile w całej organizacji – od strategii do zespołów. Framework jest konfigurowany w zależności od tego, na jakich poziomach organizacji ma zostać użyty. W swojej konstrukcji bliski jest on Disciplined Agile, który stworzyła PMI. Poniżej opisano ramy konstrukcyjne zwinnego systemu zarządzania SAFE (Scaled Agile, 2022):

- opisy procesów (zarządzanie portfolio, budżet lean, planowanie rozwiązania, planowanie wydania, ciągła integracja i ciągłe dostarczanie oprogramowania, zwinne dostarczanie produktu),



- definicje ról (właściciel epików, architekt przedsięwzięcia, architekt rozwiązania, menedżer rozwiązania, inżynier rozwiązania, właściciel biznesu, architekt systemowy, menedżer produktu, inżynier wydania, właściciel produktu, scrum master),
- zdolności (zwinność organizacji, zarządzanie portfolio lean, dostarczanie portfela, zwinne dostarczanie produktu, zwinność zespołów biznesowych i technicznych, kultura ciągłego uczenia),
- cztery wartości, sposób myślenia lean-agile, dziesięć zasad SAFe,
- zespoły pracujące w Scrum, Kanban, DevOps.

Ramy Capstera, które łączą strategię z jej wdrożeniem (Capstera, 2022), określają następujące komponenty systemu zarządzania: wizja i motywacja, strategia, zdolności biznesowe (ludzie, procesy, aplikacje), przepływy i procesy, pracownicy i ich role, struktura, systemy informatyczne, dane, raporty i dashboardy, mapa wdrożenia.

Siatka Zachmana (Zachman International, 2022) opisuje ontologię architektury przedsiębiorstwa, która składa się z pięciu wierszy i kolumn zawierających:

- kolumny: what, how, where, who, when, why, które opisują listę materiałów/encji, procesy, sieć dystrybucji, odpowiedzialności, cykle czasowe, model motywacji,
- wiersze opisujące perspektywę zarządu, menedżerów, projektantów, techników (identyfikacja obiektów na poziomie zarządu, definicja obiektów przez menedżerów, projekt, specyfikacja dla konstruktora, konfiguracja dla technika).

Digital Passion (Wojtchnik, 2022) zdefiniowała model systemu zarządzania, który składa się z następujących warstw:

- wizja i strategia (wizja, misja, cele strategiczne, portfel modeli biznesowych),
- kultura i przywództwo (wartości, atrybuty kultury, styl przywództwa, preferowane zachowania, uznanie),
- docelowy model operacyjny (doświadczenie klienta, strumienie wartości, zdolności biznesowe, outsourcing/usługi wspólne, front/backoffice, przepływ między zdolnościami, cykle i rytuały),
- projekt organizacji, czyli sposób realizacji zdolności biznesowych (role i odpowiedzialności, profile kompetencji zespołów, struktura organizacyjna, procesy, aplikacje i technologia, mierniki KPI/OKR),
- zarządzanie i raportowanie (zasady zarządzania, metody organizacji i przepływu pracy zespołów, wymagania odnośnie do raportowania potrzebne do efektywnej pracy organizacji).

Model Hoba (*House of business architects*) bazuje na siatce Zachmana i domu architektów, a składa się z następujących komponentów (Gascoigne, 2018, s. 139): model zarządzania, model motywacji biznesowej, obecny model operacyjny, model korzyści, docelowy model operacyjny i mapa drogowa.

OpenGroup opracowało model tworzenia architektury TOGAF oraz język do modelowania ArchiMate. ArchiMate jest powszechnie obowiązującym standardem modelowania architektury, który można wykorzystać w różnych ramach architektonicznych. Obejmuje on sześć warstw architektury: motywacja, strategia, biznes, aplikacje, technologie, wdrożenie i migracja. W każdej warstwie zostały zdefiniowane obiekty pasywne, aktywne i zachowania, które reprezentują obiekty przedsiębiorstwa.

Na podstawie przeglądu literatury (Jalali, Wohlin, 2011; Karvonen i in., 2017), dotychczasowych wyników badań (Conforto i in., 2014; Recker i in., 2017) oraz ram zwinnych, takich jak: Scrum of Scrum (Wojtchnik, 2022), Model Spotify (Kniberg, Ivarsson, 2012), LeSS (Larman, Vodde, 2016), Disciplined Agile (Ambler, Lines, 2012), Nexus (Firat, Can, 2018), utworzono dziewięć grup praktyk zwinnych. Grupy praktyk reprezentują w logiczny i spójny sposób najważniejsze elementy podejścia zwinnego. Te praktyki to:

- dostarczanie działającego produktu (praca w krótkich iteracjach, dostarczanie w iteracjach o stałej długości, dostarczanie w iteracjach następujących bezpośrednio po sobie, dostarczanie w każdej iteracji działającego produktu),
- mistrzostwo techniczne i własność produktu (stosowanie standardów, stosowanie refaktoryzacji, uwzględnianie zmian wymagań klienta, wprowadzanie zmian w dowolnej części produktu),
- pomiar działającego produktu (realizowanie zadań zgodnie z ich priorytetem, prezentowanie produktu klientowi, stosowanie praktyk ciągłego testowania i wdrażania, stosowanie kryteriów akceptacji i ukończenia),
- codzienna współpraca i komunikacja (bezpośrednia komunikacja, spotkania synchronizacyjne w zespole i między zespołami w celu wzajemnej komunikacji, wykorzystywanie historyjek użytkownika, dzielenie się wiedzą),
- autonomia zespołów (praca nad wymaganiami, planowanie pracy w iteracji przez zespół, decydowanie o sposobie realizacji),
- multidyscyplinarny zespół (członkowie posiadają różne kompetencje, członkowie mogą wchodzić w różne role, członkowie mają różne doświadczenie, członkowie mają wysokie kompetencje),
- ciągłe doskonalenie (przebiegi procesów i praktyk, usprawnianie procesów, standaryzacja zadań, automatyzowanie powtarzalnych zadań, podnoszenie własnych kompetencji, dzielenie się wiedzą w całym przedsiębiorstwie, tworzenie społeczności wokół wspólnych zainteresowań),
- koordynacja pracy (koordynacja perspektywy biznesu, klienta, technicznej; podział pracy na produkty i obszary wymagań; udoskonalanie, koordynowanie współpracy i zależności między zespołami przez zespół integracyjny),
- zwinne myślenie (wartości, zasady, praktyki, narzędzia i procesy).



Badania literatury, przeprowadzone przez autora, wskazują na istnienie niewielu publikacji, które analizują świat BANI i VUCA w kontekście wymaganych zmian, które powinny zajść w przedsiębiorstwie. W literaturze można znaleźć badania oraz doświadczenia autorów publikacji, które wskazują proponowane praktyki w przedsiębiorstwach. W celu dokonania właściwej oceny, jakie komponenty systemu zarządzania powinny ulec zmianie, przeanalizowano ramy architektoniczne, które tworzą system zarządzania. Rozpatrzono zarówno podejścia zwinne (SAFe/PMI, Business Agility Academy, inne frameworki zwinne), jak i podejścia architektoniczne (Siatka Zachmana, Hoba, Capstera, TOGAF/ArchiMate, Digital Passion). Z analizy literatury wynika, że rozwiązania zwinne nie uwzględniają wszystkich komponentów systemu zarządzania, które wskazują znane ramy architektoniczne. Szczególnie mowa tu o strategii, organizacji współpracy zespołów, budowie zdolności biznesowych (które są elementem tworzącym przewagę konkurencyjne). Wyjątkiem w kontekście zdolności biznesowych jest SAFe.

Niektóre ramy (np. Siatka Zachmana, Hoba, Capstera) również nie są w stanie podpowiedzieć, jak powinien być skonstruowany system zarządzania, ponieważ brakuje im elementów kulturowych oraz metod organizacji pracy

zespołów. W tabeli 2 przedstawiono podsumowanie przeglądu literatury i wskazano, jakie warstwy zwinnego systemu zarządzania wskazują poszczególne ramy architektoniczne.

Na podstawie przeglądu literatury oraz dotychczasowych wyników badań w tabeli 2 zdefiniowano warstwy zwinnego systemu zarządzania:

- motywatory,
- zwinność biznesowa,
- odkrywanie wartości,
- kultura organizacyjna i przywództwo,
- organizacja i zarządzanie agile,
- dostarczanie wartości,

Zdaniem autora, reprezentują one w logiczny i spójny sposób najważniejsze elementy podejścia zwinnego i odnoszą się do warstw opisywanych w różnych ramach architektury przedsiębiorstwa, żeby utworzyć spójną całość.

## Wyniki badań

**W** tabeli 1 podsumowano, jakie warstwy architektury zwinnej wprowadzają analizowane ramy architektoniczne. W tabeli 3 przedstawiono mapowanie różnych ram architektonicznych do zwinnego systemu zarządzania z wykorzystaniem warstw opisanych w tabeli 2.

Tabela 2. Warstwy zwinnego systemu zarządzania

Ramy architektoniczne	Warstwy zwinnego systemu zarządzania
Business Agility Academy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motywatory</li> <li>• Zwinność biznesowa</li> <li>• Odkrywanie wartości</li> <li>• Kultura organizacyjna i przywództwo</li> <li>• Organizacja i zarządzanie agile</li> <li>• Dostarczanie wartości</li> </ul>
SAFe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwinność biznesowa</li> <li>• Odkrywanie wartości</li> <li>• Kultura organizacyjna i przywództwo</li> <li>• Organizacja i zarządzanie agile</li> <li>• Dostarczanie wartości</li> </ul>
Capstera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motywatory</li> <li>• Zwinność biznesowa</li> <li>• Kultura organizacyjna i przywództwo</li> </ul>
Siatka Zachmana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motywatory</li> <li>• Zwinność biznesowa</li> <li>• Kultura organizacyjna i przywództwo</li> <li>• Organizacja i zarządzanie agile</li> </ul>
Digital Passion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motywatory</li> <li>• Zwinność biznesowa</li> <li>• Odkrywanie wartości</li> <li>• Kultura organizacyjna i przywództwo</li> <li>• Organizacja i zarządzanie agile</li> <li>• Dostarczanie wartości</li> </ul>
Zwinne praktyki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwinność biznesowa</li> <li>• Odkrywanie wartości</li> <li>• Kultura organizacyjna i przywództwo</li> <li>• Organizacja i zarządzanie agile</li> <li>• Dostarczanie wartości</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Mapowanie różnych ram architektonicznych do architektury zwinnej

Ramy architektoniczne	Warstwa architektury	Motywatory	Odkrywanie wartości	Kultura i przywództwo	Dostarczanie wartości	Organizacja i zarządzanie agile	Zwinność biznesowa
Business Agility Academy	Krytyczne czynniki napędowe	x					
	Zwinność biznesowa (wartości, zasady, sposób myślenia, praktyki, narzędzia i procesy)						x
	Zmiana lean		x				
	Zarządzanie złożonością					x	
	Odkrywanie wartości		x				
	Dostarczanie wartości				x		
	Walidacja dostarczanej wartości				x		
	Przywództwo zwinne			x			
	Zasady						
	Nowoczesna organizacja						x
SAFe	Zarządzanie portfolio		x				
	Budżet lean		x				
	Planowanie rozwiązania, planowanie wydania		x				
	Ciągła integracja i ciągłe dostarczanie oprogramowania				x		
	Zwinne dostarczanie produktu				x		
	Zwinność organizacji						x
	Dostarczanie portfela				x		
	Zwinność zespołu i techniczna				x		
	Kultura ciągłego uczenia			x			
	4 wartości						x
	Sposób myślenia lean-agile						x
10 zasad SAFe						x	
Capstera	Wizja i motywacja	x					
	Strategia		x				
	Zdolności biznesowe (ludzie, procesy, aplikacje)		x				
	Przepływy i procesy				x		
	Pracownicy i ich role				x		
	Struktura		x				
	Systemy informatyczne				x		
	Dane				x		
	Raporty i dashboardy				x		
	Mapa wdrożenia		x				

cd. tabeli 3

Ramy architektoniczne	Warstwa architektury	Motywatory	Odkrywanie wartości	Kultura i przywództwo	Dostarczanie wartości	Organizacja i zarządzanie agile	Zwinność biznesowa
Siatka Zachmana	Materiały/encje/dane						
	Procesy (identyfikacja, definicja, projekt)		x		x		
	Odpowiedzialność				x		
	Sieć dystrybucji		x				
	Cykle czasowe					x	
	Model motywacji	x					
Digital Passion	Wizja i strategia	x	x				
	Kultura i przywództwo			x			x
	Docelowy model operacyjny				x		
	Projekt organizacji					x	
	Zarządzanie i raportowanie					x	
Zwinne praktyki	Dostarczanie działającego produktu				x		
	Mistrzostwo techniczne i własność produktu				x		
	Pomiar działającego produktu				x		
	Codzienna współpraca i komunikacja					x	
	Autonomia zespołów					x	
	Multidyscyplinarny zespół				x		
	Koordinacja pracy		x		x		
	Zwinne myślenie (wartości, zasady, praktyki, narzędzia i procesy)			x			x
	Ciągłe doskonalenie				x		

Źródło: opracowanie własne

Analiza mapowania ujawnia niedoskonałości poszczególnych rozwiązań i wskazuje kierunki rozwoju, których celem jest przygotowanie kompletnego systemu:

1. Ramy Business Agility Academy zawierają wszystkie warstwy zwinnego systemu zarządzania. W porównaniu do ram architektonicznych Capstera czy Digital Passion mają ubogie możliwości w obszarze strategicznym, ponieważ nie proponują wsparcia planowania strategii przedsiębiorstwa i budowy przewag konkurencyjnych przez tworzenie zdolności biznesowych.
2. SAFe to kompletne ramy służące do skalowania zwinności, podobnie jak rozwiązanie PMI. Podobnie jak w przypadku Business Agility Academy ramy te nie proponują narzędzi służących do budowy strategii i tworzenia przewag strategicznych. Framework zawiera natomiast bardzo

rozbudowane ramy zarządzania wdrażaniem strategii przez portfel. Alternatywą dla tego rozwiązania jest organizacja pracy wokół strumieni wartości oraz OKRy.

3. Capstera oraz Siatka Zachmana obsługują większą część architektury (czyli taką, którą da się zaprojektować w ArchiMate), ale pozbawione są elementów kulturowych oraz zwinności biznesowej, co uniemożliwia im samodzielne zdefiniowanie systemu zarządzania. Siatka Zachmana dodatkowo pozbawiona jest modelowania zdolności biznesowych, które tworzą przewagi konkurencyjne i pozwalają skalować biznes. Siatka Zachmana posiada możliwość modelowania cykli przedsiębiorstwa, czego nie obsługuje ArchiMate w sposób bezpośredni. Są one niezwykle przydatne w zwinnych organizacjach, ponieważ ich konstrukcja opiera się o stałe kadencje i wydarzenia.

Tabela 4. Praktyki i narzędzia zwinnego systemu zarządzania

<b>Motywatory</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesariusze przedsiębiorstwa</li> <li>• Szybka ryba zjada wolną rybę (Schwab, 2017)</li> <li>• Nowe czynniki konkurencyjne (Business Agility Academy, 2022)</li> <li>• Nowe modele biznesowe (Business Agility Academy, 2022)</li> <li>• VUCA/BANI (Business Agility Academy, 2022)</li> </ul>
<b>Odkrywanie wartości</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design Thinking (Business Agility Academy, 2022)</li> <li>• Lean Startup (Business Agility Academy, 2022)</li> <li>• Wizja (Business Agility Academy, 2022; Wojtachnik, 2022)</li> <li>• Misja (Wojtachnik, 2022)</li> <li>• Cele strategiczne (Wojtachnik, 2022)</li> <li>• Portfel modeli biznesowych (Wojtachnik, 2022)</li> <li>• Doświadczenie klienta (Wojtachnik, 2022)</li> <li>• Zdolności biznesowe (ludzie, procesy, aplikacje) (Wojtachnik, 2022)</li> <li>• Cykl OKR (Perdoo, 2021)</li> <li>• Koordynacja pracy (koordynacja perspektywy biznesu, klienta, technicznej; podział pracy na produkty i obszary wymagań; udoskonalanie, koordynowanie współpracy i zależności między zespołami) (Larman, Vodde 2016; Firat, Can, 2018)</li> </ul>
<b>Kultura i przywództwo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wartości organizacji (Wojtachnik, 2022)</li> <li>• Atrybuty kultury (Wojtachnik, 2022)</li> <li>• Styl przywództwa (Wojtachnik, 2022)</li> <li>• Preferowane zachowania (Wojtachnik, 2022; Business Agility Academy, 2022)</li> <li>• Uznanie (Wojtachnik, 2022; Business Agility Academy, 2022)</li> <li>• Organizacja ucząca (Business Agility Academy, 2022)</li> </ul>
<b>Dostarczanie wartości</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strumienie wartości i przepływ między zdolnościami (Wojtachnik, 2022)</li> <li>• Scrum (Business Agility Academy, 2022)</li> <li>• Kanban (Business Agility Academy, 2022)</li> <li>• DevOps (Scaled Agile, 2022)</li> <li>• Mapowanie historyjek (Business Agility Academy, 2022)</li> <li>• Aplikacje, technologia, dane (Wojtachnik, 2022), (Capstera, 2022)</li> <li>• Ciągłe doskonalenie (przeglądy procesów i praktyk, usprawnianie procesów, standaryzacja zadań, automatyzowanie powtarzalnych zadań, podnoszenie własnych kompetencji, dzielenie się wiedzą w całym przedsiębiorstwie, tworzenie społeczności wokół wspólnych zainteresowań) (Jalali, Wohlin, 2011; Karvonen i in., 2017; Conforto i in., 2014; Recker i in., 2017)</li> <li>• Dostarczanie działającego produktu (praca w krótkich iteracjach, dostarczanie w iteracjach o stałej długości, dostarczanie w iteracjach następujących bezpośrednio po sobie, dostarczanie w każdej iteracji działającego produktu) (Jalali, Wohlin, 2011; Karvonen i in., 2017; Conforto i in., 2014; Recker i in., 2017)</li> <li>• Mistrzostwo techniczne i własność produktu (stosowanie standardów, stosowanie refaktoryzacji, uwzględnianie zmian wymagań klienta, wprowadzanie zmian w dowolnej części produktu) (Jalali, Wohlin, 2011; Karvonen i in., 2017; Conforto i in., 2014; Recker i in., 2017)</li> <li>• Pomiar działającego produktu (realizowanie zadań zgodnie z ich priorytetem, prezentowanie produktu klientowi, stosowanie praktyk ciągłego testowania i wdrażania, stosowanie kryteriów akceptacji i ukończenia) (Jalali, Wohlin, 2011; Karvonen i in., 2017; Conforto i in., 2014; Recker i in., 2017)</li> </ul>
<b>Organizacja i zarządzanie agile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Model operacyjny (Wojtachnik, 2022; Gascoigne, 2018)</li> <li>• Multidyscyplinarne zwinne zespoły (członkowie posiadają różne kompetencje, członkowie mogą wchodzić w różne role, członkowie mają różne doświadczenie, członkowie mają wysokie kompetencje) (Business Agility Academy, 2022; Jalali, Wohlin, 2011; Karvonen i in., 2017; Conforto i in., 2014; Recker i in., 2017)</li> <li>• Autonomia zespołów (praca nad wymaganiami, planowanie pracy w iteracji przez zespół, decydowanie o sposobie realizacji) (Jalali, Wohlin, 2011; Karvonen i in., 2017; Conforto i in., 2014; Recker i in., 2017)</li> <li>• Customer centricity (Business Agility Academy, 2022)</li> <li>• Turkusowa organizacja (Business Agility Academy, 2022)</li> <li>• Mierniki KPI/OKR (Wojtachnik, 2022; Capstera, 2022)</li> <li>• Role i odpowiedzialności (Wojtachnik, 2022; Capstera, 2022)</li> <li>• Profile kompetencji zespołów (Wojtachnik, 2022)</li> <li>• Turkusowa organizacja (Business Agility Academy, 2022)</li> <li>• Zarządzanie złożonością (Capstera, 2022)</li> <li>• Cykle i rytuały przedsiębiorstwa (bezpośrednia komunikacja, spotkania synchronizacyjne w zespole i między zespołami w celu wzajemnej komunikacji, wykorzystywanie historyjek użytkownika, dzielenie się wiedzą) (Zachman International, 2022; Jalali, Wohlin, 2011; Karvonen i in., 2017; Conforto i in., 2014; Recker i in., 2017)</li> <li>• Pracownicy i ich role, struktura (Capstera, 2022)</li> </ul>
<b>Zwinność biznesowa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sposób myślenia (Business Agility Academy, 2022; Scaled Agile, 2022)</li> <li>• Wartości agile (Business Agility Academy, 2022; Scaled Agile, 2022; Kniberg, 2012; Larman 2016)</li> <li>• Zasady (Business Agility Academy, 2022; Kniberg, 2012; Larman 2016)</li> <li>• Praktyki zwinne (Business Agility Academy, 2022), (Kniberg, 2012), LeSS (Larman, Vodde, 2016), (Ambler, 2012), (Firat, Can, 2018), (Kozarkiewicz, Ivarsson, Paterek, 2019)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne



4. Rozwiązanie Digital Passion opisuje kompletny system zarządzania, a raczej ramy tego systemu, w którym lokują się zarówno tradycyjne, jak i zwinne organizacje.
5. Zwinne praktyki znanych frameworków koncentrują się na dostarczaniu wartości przez pojedyncze zespoły oraz współpracy tych zespołów. Pomijają elementy strategiczne, tworzenia zdolności biznesowych, budowy kultury organizacyjnej wspierającej strategię. Dlatego wymagają uzupełnienia o elementy architektoniczne przedsiębiorstwa, żeby tworzyć kompletną całość.
6. Wszystkie frameworki zwinne narzucają konkretny zwinny system wartości i zasady, co jest w ocenie autora błędnym rozwiązaniem. Celem tworzenia kultury jest wsparcie realizacji strategii, w związku z tym system wartości nie musi wykluczać wartości zwinnych organizacji, ale powinien zawierać katalog wartości, które wspierają zaprojektowaną strategię i pozwalają tworzyć przewagi konkurencyjne dzięki unikatowej kulturze. Tak samo dzieje się w przypadku zasad tworzenia architektury. Zwinne frameworki (np. SAFe) zdefiniowały zestaw zasad. Zasady architektury definiuje się w celu określenia właściwości całego systemu zarządzania w odniesieniu do biznesu, danych, aplikacji i technologii. W związku z tym nie należy wykluczać zasad frameworków zwinnych, ale należy dostosować je do intencji strategicznej.

Na bazie dokonanej analizy zbudowano zwinny system zarządzania, który składa się zarówno z komponentów architektonicznych przedsiębiorstwa (które można zamodelować w ArchiMate), które wspierają sposób dostarczenia strategii oraz kulturowych i organizacyjnych wspierających zarówno strategię, jak i zwinność organizacji. W tabeli 4 przedstawiono propozycję praktyk i narzędzi zwinnego systemu zarządzania.

Analiza przedstawiona w tabeli 4 wskazuje, że prawie każdy framework (z wyjątkiem Digital Passion i Scaled Agile) nie stosuje wszystkich praktyk i narzędzi zwinnego systemu zarządzania. We wnioskach wskazano braki oraz określono warstwy zwinnego systemu zarządzania, które tworzą kompletny system. W tabeli 4 przedstawiono używane praktyki i narzędzia w różnych ramach architektonicznych i systemach zarządzania. W rezultacie powstało kompletne rozwiązanie tworzące ramy zwinnego systemu zarządzania.

## Podsumowanie

**W** artykule ustalono, czym charakteryzuje się świat VUCA i BANI. W odpowiedzi na PB1 wskazano cechy charakterystyczne VUCA i BANI w tabeli 1. Z podsumowania w tabeli 1 wynika, że odpowiedzią na duże tempo zmian jest zarówno zwinność organizacji, jak i zwinność przywódcza. Dlatego w artykule podjęto tematykę ustalenia, z jakich warstw, narzędzi i praktyk składa się zwinny system zarządzania. Przeanalizowano następujące ramy architektoniczne: Zachman

International, OpenGroup, An Association for All IT Architects, IEEE, SEI, IIBA, HOBA, Scaled Agile, PMI (Disciplined Agile), Business Agility Academy, Capstera, Digital Passion.

Wskazano niedoskonałości poszczególnych ram, wśród których warto wymienić: niewystarczającą obsługę planowania i wdrażania strategii przez ramy zwinne, brak obsługi zdolności biznesowych (ludzie, procesy, aplikacje) tworzących przewagi konkurencyjne przez zwinne frameworki (z wyjątkiem SAFe), brak elementów kulturowych wspierających strategię, tylko Siatka Zachmana pozwala zamodelować cykle przedsiębiorstwa, narzucenie sztywnego systemu wartości i zasad, które nie wspierają strategii przedsiębiorstwa. I te właśnie niedoskonałości istniejących ram ma za zadanie rozwiązać zaproponowany zwinny system zarządzania.

W odpowiedzi na PB2 wskazano komponenty systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Autor rekomenduje, że zwinny system zarządzania powinien się składać z następujących komponentów: motywatory, zwinność biznesowa, odkrywanie wartości, kultura organizacyjna i przywództwo, organizacja i zarządzanie agile, dostarczanie wartości. W odpowiedzi na PB3 w tabeli 4 zarekomendowano 47 konkretnych narzędzi i praktyk zwinnego systemu zarządzania.

Wkład autora polega na zaproponowaniu działań minimalizujących skutki VUCA i BANI (tab. 1), wyodrębnieniu warstw zwinnego systemu zarządzania (tab. 2) oraz wskazania 47 narzędzi i praktyk tworzących kompletny system zarządzania (tab. 4).

Uzyskane wyniki pozwalają wskazać dalsze perspektywy badawcze. Należą do nich badanie zwinnego przywództwa oraz efektywności zastosowania poszczególnych praktyk i narzędzi w przedsiębiorstwie.

---

**dr inż. Robert Wojtchnik**  
**Politechnika Warszawska**  
**Wydział Mechaniczny Technologiczny**  
**ORCID: 0000-0001-9739-5288**  
**e-mail: robert.wojtchnik@pw.edu.pl**

## Bibliografia

- [1] Ambler S., Lines M. (2012), *Disciplined Agile Delivery: A Practitioner's Guide to Agile Software Delivery in the Enterprise*, IBM Press, New York.
- [2] Ayman A. (2022), *Business Analysis for Organizational Leaders in a VUCA World: A Sociotechnical, Performance-based Perspective*, American Business Academy, Washington.
- [3] Bakshi V. (2017), *The Forward-Looking Manager in a VUCA World*, SAGE Publications, London.
- [4] Business Agility Academy (2022), *Business Agility Foundation Canva*, <https://businessagility.academy/business-agility-foundations-canva/>, access date: 20.11.2022.
- [5] Capstera (2022), *Business Architecture*, [www.capstera.com](http://www.capstera.com), access date: 21.11.2022.

- [6] Conforto E.C., Salum F., Amaral D.C., da Silva S.L., de Almeida L.F.M. (2014), *Can Agile Project Management Be Adopted by Industries other than Software Development?* „Project Management Journal”, Vol. 45, No. 3, pp. 21–34.
- [7] Denning S. (2018), *The Age of Agile*, AMACOM, New York.
- [8] Dohnalek M. (2022), *Corporate Death Rates are Rising: These Four Strategies Can Drive Growth and Increase Longevity*, <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/09/16/corporate-death-rates-are-rising-these-four-strategies-can-drive-growth-and-increase-longevity/?sh=30fd719851a5>, access date: 5.10.2022.
- [9] Firat P., Can E. (2018), *Two Case Studies to Explore Pros/cons and to Assess Applicability of Nexus Maturity Model*, „African Journal of Business Management”, Vol. 12, No. 6.
- [10] Gallup (2017). *State of the Global Workplace Report*, <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>, access date: 3.11.2022.
- [11] Gardner H. (2006), *Five Minds for the Future*, Harvard Business Press, Boston.
- [12] Gascoigne H. (2018), *The Business Transformation Playbook*. Happy Self Publishing, London.
- [13] Harbott K. (2021), *The 6 Enablers of Business Agility*, Berrett-Koehler Publishers, London.
- [14] Hofman M., Oronowicz M. (2021), *Analiza zakresu i specyfiki rozwiązań wykorzystywanych w ramach adaptacyjnego podejścia do zarządzania projektami*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 31–39.
- [15] Horney N. (2022), *VUCA Masters: Developing Leadership Agility Fitness for the New World of Work*, Business Agility Institute, Bingley.
- [16] Horney N., O’Shea T. (2015), *Focused, Fast and Flexible: Creating Agility Advantage in a VUCA World*, Indie Books International, Oceanside.
- [17] Jalali S., Wohlin C. (2011), *Global Software Engineering and Agile Practices: A Systematic Review*, „Journal of Software: Evolution and Process”, Vol. 24, No. 6, pp. 643–659.
- [18] Johansen B. (2012), *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*, Berret-Koehler, San Francisco.
- [19] Karvonen T., Behutiye W., Oivo M., Kuvaja P. (2017), *Systematic Literature Review on the Impacts of Agile Release Engineering Practices*, „Information and Software Technology”, Vol. 86, No. 6, pp. 87–100.
- [20] Kisielnicki J., Misiak A. (2017), *Podejście agile versus waterfall w projektowaniu zaawansowanych systemów informatycznych zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8, s. 79–106.
- [21] Kniberg H., Ivarsson A. (2012), *Scaling Agile @Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds*, <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>, access date: 16.10.2022.
- [22] Kok J., Heuvel S. (2019), *Leading in a VUCA World. Integrating Leadership. Discernment and Spirituality*, SpringerOpen.
- [23] Kozarkiewicz A., Paterek P. (2019), *Praktyki zwinne w zespołach projektowych – wyniki badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 51–58.
- [24] Larman C., Vodde B. (2016), *Large-Scale Scrum: More with LeSS*, Addison-Wesley, Boston, Massachusetts, pp. 24–45.
- [25] *Manifest Agile* (2001), <https://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html>, access date: 17.10.2022.
- [26] Mohammad A.H., Alwada’n T., Ababneh J.M.A. (2013), *Agile Software Methodologies: Strength and Weakness*, „International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST)”, Vol. 5, No. 03, pp. 54–96.
- [27] Perdoon (2021), *OKR vs. KPI: How They Compare and Work Together*, <https://www.perdoon.com/resources/okr-vs-kpi/>, access date: 17.10.2022.
- [28] Recker J., Holten R., Hummel M., Rosenkranz C. (2017), *How Agile Practices Impact Customer Responsiveness and Development Success: A Field Study*, „Project Management Journal”, Vol. 48, No. 2, pp. 99–121.
- [29] Scaled Agile (2022), *SAFe for Lean Enterprise*, [www.scaledagileframework.com](http://www.scaledagileframework.com), access date: 10.11.2022.
- [30] Schwab K. (2017), *The Fourth Industrial Revolution*, Portfolio Penguin, Geneva, pp. 6–46.
- [31] Sindragan M. (2022), *BANI – How to Make Sense of a Chaotic World?* <https://thinkinsights.net/leadership/bani/#bani>, access date: 3.11.2022.
- [32] VersionOne (2016), *11th Annual State of Agile Report*, <https://www.agile247.pl/wp-content/uploads/2017/04/versionone-11th-annual-state-of-agile-report.pdf>, access date: 10.11.2022.
- [33] Suhayl A., Manoj J. (2018), *The VUCA Learner*, SAGE Publications, London.
- [34] Webster J., Watson R.T. (2002), *Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review*, „MIS Quarterly”, Vol. 26, No. 2, pp.xiii–xxiii.
- [35] Wojtchnik R. (2022), *Jaką metodę skalowania Agile wybrać*, <https://digitalpassion.pl/2022/09/08/jaka-metode-skalowania-agile-wybrac/>, data dostępu: 10.11.2022 r.
- [36] Zachman International (2022), *Enterprise Architecture*, [www.zachman.com](http://www.zachman.com), access date: 10.11.2022.

## Agile Management System as a Remedy for Rapid Changes in the Environment of Enterprises

### Summary

To remain competitive, organisations must respond to turbulent changes in VUCA and BANI. Therefore, there is a need to search for good practices and tools that will create a management system resistant to these disruptions. Finding out what characterises the world of VUCA and BANI will help you identify the solutions you need. The article deals with the issue of determining what layers, tools and practices an agile management system consists of. For this purpose, the known framework of the enterprise architecture constituting the management system has been analysed. The imperfections of the individual frameworks have been identified. As a result of the study, 47 specific agile management system tools and practices have been recommended and further research perspectives have been identified.

### Keywords

agile, VUCA, BANI, agility, management system



# KREATYWNOŚĆ JAKO KOMPETENCJA KIEROWNIKA PROJEKTU

DOI: 10.33141/po.2022.12.03

Przegląd Organizacji, Nr 12(995), 2022, s. 26-33

www.przegladorganizacji.pl

Klaudia Baranowska  
Małgorzata Waszkiewicz

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

**W** dobie globalizacji i wysokiej konkurencyjności przedsiębiorstw, w czasach, gdy organizacje funkcjonują w sytuacji, którą opisuje model VUCA: zmienności (*Volatility*), niepewności (*Uncertainty*), złożoności (*Complexity*) i wieloznaczności (*Ambiguity*) (Trocki, 2022, s. 21), kluczowym elementem utrzymania dobrej pozycji na rynku jest innowacyjność przedsiębiorstwa. Jak piszą A. Sopińska i P. Wachowiak (2016, s. 17): „Przedsiębiorstwa, chcąc odnieść sukces rynkowy, muszą być innowacyjne”. Nowe bądź ulepszone produkty lub usługi możliwe są do opracowania dzięki kreatywności pracowników zajmujących w przedsiębiorstwie różne stanowiska. Kompetencja ta jest szczególnie ważna w pracy kierownika projektu, w obliczu nieustannie zmieniających się warunków otoczenia wymuszających podejmowanie szybkich decyzji. To kreatywność w działaniu pozwala na wysoką elastyczność i ciągłą adaptację. W literaturze naukowej można odnaleźć interpretację kreatywnego myślenia, które jest związane z elastycznością i skuteczną adaptacją do codziennych warunków, rozumianego jako przedsiębiorczość (Amabile, 1997). Pojęcie kreatywność w zarządzaniu projektami najczęściej przypisywane jest bezpośrednio do projektów jako ich cecha (o projektach kreatywnych piszą m.in. T. Gillier i in., 2015; E.R. Maier, O. Branzei, 2014; L. Simon, 2006) lub jest opisywane w odniesieniu do projektów badawczo-rozwojowych (Khedhaouria i in., 2017; Lundmark, Klofsten, 2014). Wymienia się je również obok umiejętności komunikacyjnych, pracy zespołowej, proaktywności, zdolności do samoorganizowania się, wytrwałości jako kompetencja skutecznego menedżera (Punia, Bhardwaj, 2013). Analiza literaturowa wykazała, że spojrzenie na kreatywność jako na kompetencję kierownika projektu oraz sposób jej weryfikacji nie są dostatecznie opisane – m.in. A. Ribeiro, A. Amaral i T. Barros (2021) ogólnie piszą o kreatywności jako jednej z wielu kompetencji kierownika projektu, nie omawiając znaczenia tej kompetencji.

Artykuł ma na celu pokazanie, jak ważną rolę pełni kreatywność w pracy kierownika projektu, w szczególności na etapie rekrutacji do pracy na tym stanowisku, a także identyfikacji, na którym etapie procesu rekrutacyjnego oraz w jaki sposób weryfikowana jest ta kompetencja. Autorki publikacji stawiają tezę, że kreatywność

jest kluczową kompetencją kierownika projektu, która obecnie jest wymagana przez pracodawców, aczkolwiek jest trudna do identyfikacji szczególnie w momencie rekrutacji. Istnieje luka badawcza w tym zakresie, w szczególności dotycząca ogólnie pojętej wagi kreatywności jako kompetencji kierownika projektu. Dlatego artykuł ma dostarczyć odpowiedzi na pytania: Czy kreatywność jest wymaganiami stawianym w praktyce w pracy na tym stanowisku? Czy i jak oceniany jest poziom kreatywności, szczególnie w trakcie rekrutacji do pracy?

W pierwszej części artykułu opisano kreatywność jako kompetencję oraz opisano jej rolę w zarządzaniu projektami. Druga część nawiązuje do roli kreatywności w pracy kierownika projektu, a kolejna – trzecia część publikacji, zawiera badania nad tym zagadnieniem. Do opracowania niniejszego artykułu wybrano metodę studiów przypadków, badając cztery organizacje projektowe. Wyboru dokonano w oparciu o sieć kontaktów zawodowych autorek artykułu. Pytania zadane w indywidualnych wywiadach zogniskowanych zostały skierowane do osób mających wpływ na zatrudnienie przyszłych kierowników projektu (dział kadry, osoby pracujące na stanowiskach kierowniczych i inne). Wyniki badań nad studiami przypadków umożliwią określenie oczekiwań pracodawcy w procesie rekrutacyjnym oraz przesłanek świadczących o umiejętnościach w zakresie tej kompetencji w podejmowanych działaniach zarządczych.

## Kreatywność w zarządzaniu projektami

**T**wórczość w biznesie jest zjawiskiem pobudzania nowych pomysłów, weryfikowania dotychczasowych założeń w celu opracowania nowych teorii lub uzupełnienia wiedzy (Szopiński, 2013, s. 129). Kreatywność jest działaniem o walorze twórczym, warunkowana potencjalnie (Szopiński, s. 129). Efektem kreatywności mogą być nowatorskie rozwiązania, które są odwzorowaniem realnych potrzeb odbiorców (Karpacz, 2011, s. 8). Wprowadzenie innowacji związane jest z nieodwracalnymi przekształceniami (Kaliszczak, 2011, s. 348). Przedsiębiorstwa wspierające kreatywność i innowacyjność zmieniają świadomość pracownika – z osoby, która zajmuje dane stanowisko, w osobę, która tylko jest w pełni zaangażowana w działalność

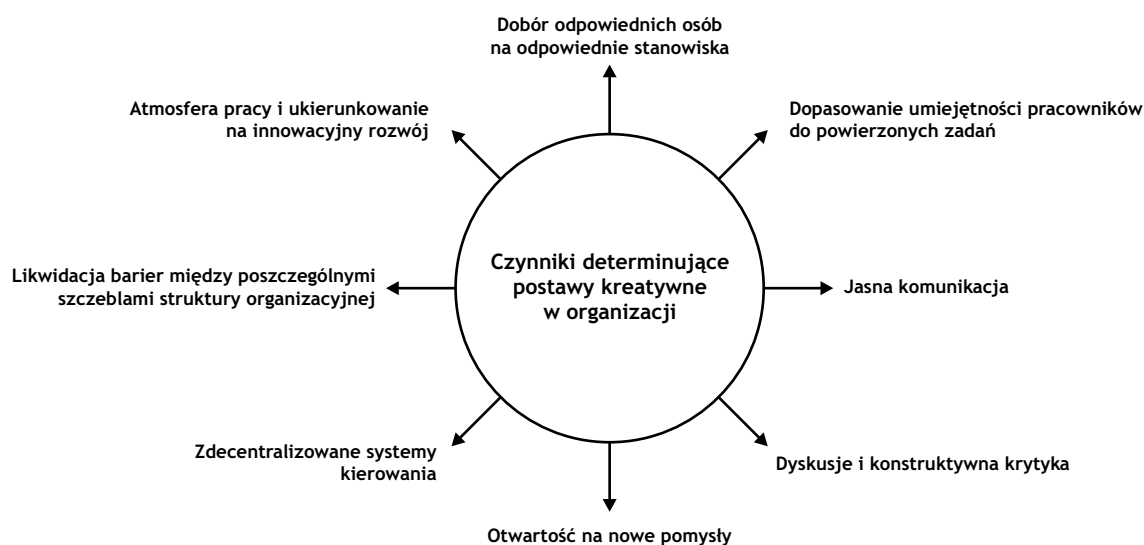
przedsiębiorstwa. Dzięki takiemu podejściu możliwe jest elastyczne kształtowanie karier pracowników, przygotowywanie do nieustannych zmian. Od pracowników kreatywnych oczekuje się eksperymentowania i podejmowania ryzyka w celu opracowania nowych koncepcji produktów czy usług (Kaliszczak, 2011, s. 351). Na rysunku 1 przedstawiono czynniki sprzyjające budowaniu postaw kreatywnych w organizacji.

Osoby kreatywne cechuje oryginalność, niezależność, ciekawość i zdolność do podejmowania ryzyka. Ponadto charakteryzuje je energiczność, poczucie humoru, zmysł estetyczny, otwartość i chęć ujmowania rzeczy kompleksowo, po nowemu (Kosieradzka, 2013, s. 49). Istotną do podkreślenia cechą ludzi kreatywnych jest wnoszenie do swojej pracy pasji użytej do realizacji założonego celu. Pasja jest motywacją do ciężkiej pracy, dzięki której podnoszona jest skuteczność działania (Kosieradzka, 2013, s. 55). Organizacja powinna zagwarantować kreatywnemu pracownikowi otoczenie, które będzie wsparciem w działaniach i wdrożeniu nowych pomysłów. Połączenie umiejętności pracowników ze sprzyjającą kreatywności kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa jest podstawą do osiągnięcia efektu synergii w odniesieniu do zakładanych rezultatów prac (Szopiński, 2013, s. 132).

Kreatywność jest pojęciem związanym ze współczesnym zarządzaniem projektami. Zgodnie z definicją, projekt jest złożonym i неповtarzalnym przedsięwzięciem, to znaczy zorganizowanym ciągiem działań zmierzającym do osiągnięcia założonego celu, zawartym w określonym przedziale czasu z wyróżnieniem początku i końca (Trocki, 2012, s. 19). Ponieważ, z definicji, projekt jest unikatowym przedsięwzięciem, również sposoby pracy przy projektach nie powinny ograniczać się do przyjętych, sprawdzonych już rozwiązań. Jak pisze M. Trocki (2012): „Najważniejszym zasobem organizacji są ludzie, którzy dostarczają swoją pracę uzdolnienia,

twórczość i energię (...). Bez kompetentnych ludzi organizacja albo zdążyć będzie do nieodpowiednich celów, albo napotka trudności w realizacji właściwych celów, jeśli nawet zostaną ustalone”.

Obecnie znane i rozwijane są metody identyfikujące potencjał i wykorzystujące podejście kreatywne w zarządzaniu projektami. Jednym z kreatywnych podejść do zarządzania projektami jest *Action Learning* definiowane jako dynamiczny proces angażujący małą grupę ludzi, których celem jest rozwiązanie rzeczywistego problemu (Marquardt, 2019, s. 5). Równoległe do rozwiązywania problemu grupa osób identyfikuje korzyści płynące z podejmowanych działań w odniesieniu do poszczególnych jednostek, grupy i całej organizacji. Nauka poprzez działanie skoncentrowana jest wokół problemu, wyzwania, którego rozwiązanie ma duże znaczenie dla organizacji. Rozwiązanie problemu powinno stwarzać grupie możliwość uczenia się, rozwijania umiejętności zarówno indywidualnych, jak i grupowych (Marquardt, 2019, s. 5). Kolejnym kreatywnym podejściem do zarządzania projektami jest metodyka *Design Thinking* – DT. Opiera się ona na interaktywnym podejściu do zarządzania projektem. Duże znaczenie w procesie opracowania rozwiązania problemu ma empatia. Projektowanie zorientowane na człowieka bazuje na komunikatywnych, interaktywnych, empatycznych i stymulujących technikach zrozumienia potrzeb ludzi (Machato, 2021, s. 398). Kreatywne organizacje działają na podstawie metodyk uczenia się. *Problem-Based Learning* (PBL) jest skuteczną i innowacyjną metodą rozwiązywania problemów polegającą na uczeniu się poprzez analizę problemów i naukę w ramach realizacji projektu. Założeniami metody PBL są integracja wiedzy i praktyki, współpraca w ramach pracy grupowej (Graaff, Kolmos, 2003, s. 657). Zarządzanie projektami wykorzystujące wymienione powyżej metody podzielone jest na poszczególne etapy bądź procedury, co zostało przedstawione na rysunku 2.



Rys. 1. Czynniki determinujące postawy kreatywne w organizacji  
Źródło: opracowanie własne na podstawie Szopiński, 2013, s. 132-135



Rys. 2. Etapy działań w poszczególnych metodach zarządzania projektami  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Marquardt, 2019, s. 7-8; Machato, 2021, s. 396-397; Graaff, Kolmos, 2003, s. 659



Rys. 3. Cechy skutecznego kierownika projektu  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pawlak, 2007, s. 205; Eisner, 1997, s. 97-102

Pracami projektowymi, w tym doбором metodyk, metod i narzędzi wspomagających zarządzanie projektami, kieruje zazwyczaj kierownik projektu (czasami funkcje organizacyjne i wspierające pełni osoba nienazywana formalnie „kierownikiem”, jak np. Scrum Master w metodyce SCRUM). Od niego zależy, czy kreatywność będzie elementem obecnym w pracach zespołu, czy też projekt będzie realizowany już sprawdzonymi metodami i technikami.

## Kompetencje kierownika projektu

**W** klasycznym podejściu przyjęło się, że kierownik projektu pełni funkcje związane z zarządzaniem projektem, czyli: planowania, organizowania, kierowania i monitorowania (nadzorowania) (Eisner, 1997, s. 96). Jest to dopiero podstawa, na której rozwijane są pochodne umiejętności i kompetencje. Kierownik projektu musi wykonywać różne obowiązki, co wymaga zrównoważonej osobowości (Pawlak, 2007, s. 205). Wymagania stawiane na tym stanowisku są w literaturze

różnie grupowane, jednak można je zestawić w trzech obszarach: wiedzy fachowej, wiedzy metodycznej oraz kwalifikacji społecznych (Pawlak, 2007, s. 207). Od dawna panuje opinia, że to kwalifikacje społeczne decydują o zatrudnieniu na stanowisku Project Managera (Kerzner, 1984, s. 162). Obejmują one elastyczność i zdolność adaptacji, zdolności przywódcze, efektywność w działaniu, zaangażowanie, komunikatywność, zrównoważenie, zdolność do identyfikowania problemów i podejmowania decyzji oraz wiele innych, w tym kreatywność. H. Eisner (1997, s. 97–102) opisuje dwadzieścia pożądanych cech Project Managera, dzieląc je na trzy grupy: cechy własne, interakcje z ludźmi i umiejętności. Zestawiając powyższe rozwiązania, cechy skutecznego kierownika projektu można przedstawić jak na rysunku 3.

Jako cecha własna kierownika projektu wymieniona została kreatywność. Powinien on posiadać umiejętność poszukiwania nowych sposobów rozwiązywania problemów przy jednoczesnej świadomości, że przyniosą one wzrost efektywności lub produktywności (Pawlak, 2007,



s. 211). Jeżeli kierownik projektu jest osobą kreatywną, to z pewnością doceni tę cechę również wśród członków zespołu projektowego. Kompetencje kierownicze oznaczają zdolność skutecznego wykorzystywania własnej wiedzy, umiejętności i postaw do osiągnięcia celów organizacyjnych przez osobę zajmującą stanowisko kierownicze (Roszyk-Kowalska, Kraśniak, s. 39). We współczesnym ujęciu kreatywność można zaliczyć do kompetencji indywidualnych kierownika projektu. Zestawienie takich kompetencji jest zawarte w opracowaniu International Project Management Association (IPMA) pt. „Wytyczne Kompetencji Indywidualnych w Zarządzaniu Projektami, Programami i Portfelami”, w wersji 4.0 (IPMA, 2015). Opracowanie opisuje trzy domeny specjalistycznej wiedzy – zarządzanie projektami, zarządzanie programami i zarządzanie portfelami. Omawia także kompetencje indywidualne osób pracujących w tych domenach (przy czym kompetencja indywidualna została zdefiniowana jako zastosowanie wiedzy, umiejętności i zdolności w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu (IPMA, 2015, s. 17)). Zostały one podzielone na trzy obszary (IPMA, 2015, s. 5): kompetencje w obszarze „Ludzie”, określające osobiste i interpersonalne kompetencje służące do skutecznego zarządzania projektami, programami i portfelami; kompetencje w obszarze „Praktyka”, które określają aspekty techniczne zarządzania projektami, programami i portfelami, oraz kompetencje w obszarze „Perspektywa” definiujące kontekstowe umiejętności i wiedzę, która jest istotna w szeroko rozumianym środowisku projektu, programu lub portfela. Kreatywność kierownika projektu została ujęta w obszarze „Ludzie” i zestawiona w jednym punkcie z przedsiębiorczością. Może on cechować się kreatywnością, gdy zachęca ludzi do dzielenia się wiedzą i opiniami, stymuluje i wspiera kreatywność u innych członków zespołu projektowego, używa i stymuluje nowe, oryginalne sposoby rozwiązywania problemów, bierze pod uwagę punkt widzenia innych członków zespołu projektowego przy jednoczesnym zachowaniu myślenia systemowego i holistycznym podejściu do projektu.

Przeprowadzona analiza pokazuje, że w pracy kierownika projektu kreatywność jest od lat istotna i aktualna. W dalszej części publikacji zbadano, w jaki sposób ta kompetencja wpływa na zatrudnienie w opisywanym zawodzie oraz jakie ma ona współcześnie znaczenie w realizacji zadań wykonywanych na tym stanowisku.

## Studia przypadków

**D**la zidentyfikowania roli kreatywności w pracy na stanowisku kierownika projektu wykorzystano studia przypadków polegające na analizie czterech przedsiębiorstw funkcjonujących projektowo. Organizacja projektowa to za M. Trockim (2012, s. 335): „(...) zbiór osób i instytucji współpracujących przy realizacji projektu i łączących je więzi współdziałania. Jak wynika z tej definicji, w celu przedstawienia problemów i rozwiązań tego typu organizacji konieczne jest przede

wszystkim określenie jej członków i ich roli w projekcie”. Wybrana metoda badawcza jest metodą jakościową i jest stosowana do badania współcześnie występujących zjawisk. Korzysta ona z bezpośredniej obserwacji badanych zjawisk oraz wywiadów z osobami w nich uczestniczącymi (Yin, 2009, s. 11), przy czym wywiady są przeprowadzane za pomocą pytań otwartych i obejmują małe próby (Silverman, 2007, s. 39). W tym miejscu należy wspomnieć o ograniczeniach badawczych zastosowanej metody – wnioski wynikające ze studium przypadku nie mogą być automatycznie generalizowane na całą populację. Dane zostały zebrane za pomocą formularza zawierającego pytania otwarte, na podstawie których przeprowadzone zostały indywidualne wywiady zogniskowane. Pytania dotyczyły pięciu podstawowych kwestii:

- 1) uwzględnienia kreatywności w publikacji ogłoszeń o pracę,
- 2) uwzględnienia kreatywności w rozmowach rekrutacyjnych,
- 3) etapu rekrutacji, na którym weryfikowana jest ta kompetencja,
- 4) sposobu weryfikacji kompetencji kreatywności podczas rozmowy o pracę,
- 5) formalnego poświadczenia kreatywności przed przystąpieniem do pracy jako kierownik projektu.

Wywiady przeprowadzono w formie zdalnej w okresie 10-tygodniowym od 01.02.2022 r. do 05.04.2022 r.

### Studium przypadku 1

Przedsiębiorstwo analizowane w niniejszym artykule jako pierwsze nie wyraziło zgody na ujawnienie swojej nazwy. Można zatem ogólnie opisać jego działalność jako doradztwo personalne i digitalizacja procesów HR. Oferowane usługi dotyczą rekrutacji pracowników, badań i rozwoju potencjału zawodowego, budowania ścieżek kariery i tzw. *employer branding* (rozumianego jako działania firmy mające na celu budowanie marki pracodawcy (Sivertzen i in., 2013, s. 474)). To polska organizacja działająca na rynku od 20 lat, zatrudniająca ponad 380 pracowników, realizująca w jednym czasie wiele projektów dla różnorodnych klientów (liczba projektów obsługiwanych miesięcznie wynosi ok. 20) Przedsiębiorstwo to posiada wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu projektów – można je opisać jako silną projektową organizację macierzową, z wypracowanymi strukturami projektowymi (zespołami projektowymi o znanych rolach i kompetencjach, ze sprawdzonymi zasobami), z trwałymi jednostkami organizacyjnymi zarządzania portfelem projektów (biuro zarządzania projektami), z ugruntowaną kulturą projektową organizacji. Można zatem stwierdzić, że, w ślad za klasyfikacją M. Trockiego (2018, s. 13–14), osiągnęło ono poziom 4 projektyzacji organizacji.

W wywiadzie uczestniczył pracownik zajmujący się kwestiami zatrudnienia na stanowisku specjalisty, a także wypełniający zadania związane z marketingiem produktów i usług. Na pytanie dotyczące ujęcia



kreatywności w wymaganiach stawianych na stanowisku kierownika projektu pracownik firmy odpowiedział, że kompetencja ta jest brana pod uwagę w procesie rekrutacji, m.in. poprzez zamieszczenie takiego wymogu w ogłoszeniu o pracę. Kwestia kreatywności jest weryfikowana podczas rozmowy kandydata z potencjalnym przełożonym, gdzie „kandydat jest proszony o podanie przykładów kreatywnych rozwiązań stosowanych u poprzednich pracodawców bądź o wykonanie zadania”. Zadanie to może dotyczyć zarówno bieżącego problemu, z jakim mierzy się obecnie przedsiębiorstwo (które jest przedstawione w taki sposób, aby kandydat nie zorientował się, że jest to problem realny), jak i problemu zupełnie niezwiązanego z jego działalnością (np. prośba o rozwiązanie kwestii związanych z codziennymi czynnościami domowymi).

W opinii badanego pracownika, o kreatywności osoby aplikującej na stanowisko kierownika projektu świadczy przede wszystkim nietuzinkowe podejście do projektu, stosowanie niestandardowych, a czasami nawet nieoczywistych rozwiązań. Jak wskazuje respondent: „ukończone kursy i szkolenia z tego zakresu są ważne, ale posiadanie certyfikatu nie musi być jednoznaczne z umiejętnością stosowania kreatywności w praktyce w codziennej pracy”. O poziomie kreatywności, według pracownika przedsiębiorstwa, najlepiej świadczą sukcesy, jakie odnosił u poprzednich pracodawców oraz udzielone referencje.

### Studium przypadku 2

Drugim z badanych przedsiębiorstw jest MBE group Sp. z o.o. Firma powstała w 2008 roku w Krakowie i świadczy kompleksowe usługi z zakresu rekrutacji oraz *employer branding* (MBE group, 2022). W organizacji większość działalności realizowana jest w formie projektów, posiada ona przyjęte regulacje projektowe – kompleksowe z zakresu zarządzania pojedynczymi projektami i programami oraz częściowe z zakresu zarządzania portfelem projektów. Samo przedsiębiorstwo można scharakteryzować jako zrównoważoną projektową organizację macierzową, z wyodrębnionymi strukturami projektowymi (zespoły projektowe, czasowe lub trwałe komórki zarządzania programami i portfelem), z oznaczonymi rolami projektowymi, z rosnącą świadomością znaczenia zarządzania projektami i kultury projektowej – tj. poziom 3 projektyzacji organizacji według M. Trockiego (2018, s. 13–14).

W wywiadzie uczestniczył pracownik zajmujący stanowisko kierownicze, który ma decydujący wpływ na zatrudnienie kandydata jako kierownika projektu. Na pytanie dotyczące uwzględnienia kreatywności w wymaganiach respondent odpowiedział, że kompetencja ta jest brana pod uwagę w procesie rekrutacji, w tym poprzez zamieszczenie takiego wymogu w ogłoszeniu o pracę. Weryfikacja odbywa się na drugim etapie rekrutacji, po przejściu przez rozmowę kwalifikacyjną. Każdy kandydat w kolejnym etapie rekrutacji jest proszony o rozwiązanie zadania, w którym

jednym z elementów jest sprawdzenie kreatywności. Kandydat ma za zadanie zaprojektowanie kampanii *employer brandingowej* mającej na celu zatrudnienie stażystów, przy czym w opisie zadania musi przedstawić firmę i jej grupę docelową.

Według badanego pracownika, o kreatywności osoby aplikującej na stanowisko kierownika projektu świadczą: „Nieszablonowe propozycje podejścia do prowadzenia projektu, szukanie nowych rozwiązań, zadawanie sobie pytania – Co mógłbym zrobić więcej/efektywniej, aby odpowiednio poprowadzić projekt?”. Na pytanie o formalne potwierdzenie tej kompetencji pracownik odpowiedział, że w jego przedsiębiorstwie jest ono rejestrowane w postaci wyniku zadania rozwiązywanego podczas drugiego etapu rekrutacji.

### Studium przypadku 3

Trzecia z badanych firm funkcjonuje pod nazwą Flotman Sp. z o.o. Przedsiębiorstwo działa w branży IT/M2M (ang. *Machine to Machine*) od 2009 roku. Przedsiębiorstwo dostarcza rozwiązania z zakresu IoT i Big Data, kierując swoje usługi do branży transportowej (Flotman, 2022). Większość działalności organizacji realizowana jest w formie projektów, posiada ona kompleksowe regulacje z zakresu zarządzania pojedynczymi projektami i programami, natomiast zarządzanie portfelem projektów odbywa się w sposób częściowy, tj. są tworzone czasowe struktury, które analizują znaczenie programów i projektów dla całego przedsiębiorstwa. Flotman Sp. z o.o. jest zrównoważoną projektową organizacją macierzową z wyodrębnionymi i sprawdzonymi zespołami projektowymi, wyodrębnionymi rolami w projektach. Kierownicy projektu zatrudnieni są w pełnym wymiarze czasu, są przeszkoleni do wykonywania tego zawodu. Rosnąca liczba projektów kształtuje i rozwija świadomość znaczenia zarządzania projektami i kulturę projektową, co można ująć w 3 poziomie projektyzacji organizacji (Trocki, 2018, s. 13–14).

W wywiadzie wzięła udział osoba zatrudniona na stanowisku managera ds. finansów i HR. Podobnie jak dwa poprzednie przedsiębiorstwa, Flotman Sp. z o.o. w procesie rekrutacji zwraca uwagę na kreatywność kandydata do pracy na stanowisku kierownika projektu, jednak wymóg ten nie jest publikowany w ogłoszeniu o pracę. Weryfikacja tej kompetencji w badanym przedsiębiorstwie odbywa się podczas rozmów rekrutacyjnych (dwa etapy rekrutacji). Zadawane są pytania o kreatywne podejście w wykonanych czy też bieżących projektach oraz o to, jak kandydat poszukiwał nowych rozwiązań i jakie są wyniki tych poszukiwań. Jak mówi pracownik przedsiębiorstwa: „Często też pytamy o to, co mogłaby w kontekście naszej firmy zaproponować”.

Respondent uważa, że o poziomie kreatywności przyszłego pracownika świadczą nieszablonowe rozwiązania i zastosowane metody realizacji projektów oraz źródła inspiracji, z których on korzysta. Przedsiębiorstwo nie wymaga żadnego formalnego potwierdzenia, że pracownik jest kreatywny.

Tabela 1. Rola kreatywności podczas rekrutacji na stanowisko kierownika projektu w badanych organizacjach projektowych

	Kreatywność jako kompetencja kierownika projektu	Wymóg kreatywności w ogłoszeniu o pracę	Weryfikacja kreatywności podczas rozmowy kwalifikacyjnej	Potwierdzenie formalne
Organizacja 1	X	X	X (I etap)	X
MBE group Sp. z o.o.	X	X	X (II etap)	brak
Flotman Sp. z o.o.	X	brak	X (I i II etap)	brak
Podmiot administracji rządowej	X	brak	X (I i II etap)	brak (ale certyfikacja PRINCE2)

Źródło: opracowanie własne

#### Studium przypadku 4

Czwarta organizacja jest podmiotem centralnej administracji rządowej, jednak pracownik, z którym przeprowadzono wywiad, nie wyraził zgody na ujawnienie jego nazwy. Większość prac realizowanych jest w formie projektów, od kilku lat podmiot ten pracuje zgodnie z wdrożoną metodyką zarządzania projektami PRINCE2. Wdrożono regulacje z zakresu zarządzania pojedynczymi projektami, programami i portfelem, powołano Radę Portfela Projektów sterującą działalnością projektową, a od kierowników projektów oczekuje się wiedzy potwierdzonej certyfikatem PRINCE2, co najmniej na poziomie *Foundation* (podstawowym). Zespoły projektowe są zazwyczaj tworzone z wykorzystaniem tych samych pracowników, którzy razem pracowali przy wcześniejszych projektach i pełniących wyodrębnione role. Podmiot realizuje w jednym czasie wiele projektów, niektóre z nich stanowią część rozbudowanych programów, których zasięg terytorialny obejmuje całą Polskę i, jak twierdzi respondent, „(...) ich liczba stale rośnie”. Świadomość znaczenia zarządzania projektami jest duża, a kultura projektowa jest już ugruntowana. Działalność projektową tej organizacji można ocenić na 4 poziom projektyzacji (Trocki, 2018, s. 13–14).

W wywiadzie wzięła udział osoba zatrudniona na stanowisku kierowniczym, która ma decydujący wpływ na przyjęcie do pracy nowego pracownika na stanowisko kierownika projektu. Podobnie, jak wszystkie dotąd przebadane organizacje, podmiot ten w procesie rekrutacji zwraca uwagę na kreatywność przyszłego kierownika projektu, jednak wymóg kreatywności nie jest umieszczony w ogłoszeniu o pracę. Weryfikacja, czy przyjmowany pracownik jest kreatywny, odbywa się wstępnie podczas pierwszego etapu rekrutacji – obserwuje się zachowanie, sposób myślenia i definiowania problemów oraz wybór rozwiązań dotyczących zadanych zadań. Natomiast do kolejnego etapu kandydat jest proszony o wykonanie prezentacji na temat zdefiniowany zazwyczaj na pierwszej

rozmowie. Podczas prezentacji ze strony rekrutujących pojawiają się dodatkowe ryzyka, szanse, zagrożenia, nowe warunki brzegowe itp. Jak podaje pracownik tej organizacji: „Kandydat oceniany, jak radzi sobie z nowymi okolicznościami”. Uważa on, że o poziomie kreatywności przyszłego kierownika projektu świadczy sposób, w jaki poradził sobie z zadaniem podczas rekrutacji. Ten podmiot administracji rządowej nie wymaga formalnego potwierdzenia, że kandydat ma kompetencje w tym zakresie, chociaż wymaga wiedzy projektowej potwierdzonej certyfikatem PRINCE2.

We wszystkich studiach przypadków wskazano, że kreatywność jest istotną kompetencją w zawodzie kierownika projektu, jednak nie wszystkie z badanych organizacji uwzględniają pojęcie kreatywności jako wymóg zamieszczony w ogłoszeniu o pracę (tab. 1).

W każdym studium przypadku kompetencja ta jest weryfikowana podczas rozmów kwalifikacyjnych. Niektóre z organizacji sprawdzają kreatywność podczas pierwszego etapu, inne natomiast podczas kolejnych spotkań w procesie rekrutacyjnym. Cechą wspólną dla każdej organizacji jest weryfikowanie kompetencji kreatywności na podstawie realizowanych w przeszłości projektów bądź pomysłów i oryginalnego podejścia do przedstawianych zadań podczas rozmów rekrutacyjnych, jak np. opracowanie kampanii dla firmy uwzględniającej jej specyficzne wymagania, jak np. zatrudnienie stażystów, czy też przygotowanie prezentacji na zadany temat, a następnie na bieżąco wprowadzanie zmian do prezentowanych aspektów projektowych.

#### Podsumowanie

**K**ompetencja kreatywności jest ważna w zawodzie kierownika projektu, co przejawia się już w wymaganiach przyszłych pracodawców. Jest ona jednak trudna do weryfikacji w procesie rekrutacyjnym, co powoduje, że organizacje w różny sposób oceniają poziom kreatywności przyszłego pracownika. Opracowane w niniejszym

artykuły studia przypadków potwierdzają, że temat badań jest aktualny, i wskazują kierunek, w jakim te badania mogą zostać rozszerzone – stanowią punkt wyjścia do analiz niezbędnych do dalszej pracy naukowej nad tym zagadnieniem. Dodatkowo potwierdzono tezę, że kreatywność jest kluczową kompetencją kierownika projektu. Uzyskano również odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Kreatywność jest kompetencją wymaganą przez współczesne organizacje i weryfikowaną w trakcie procesu rekrutacyjnego na stanowisko kierownika projektu (choć nie zawsze wprost opublikowaną w ogłoszeniu o pracę). Weryfikacja może być przeprowadzona zarówno w pierwszym, jak i drugim etapie rekrutacji, przy czym dwa z czterech badanych przedsiębiorstw wskazują, że przeprowadzają ją we wszystkich etapach rekrutacji. Jako przesłanki świadczące o umiejętnościach w zakresie kreatywności w działaniu przedstawiono nieszablone podejście do projektu, stosowanie niestandardowych, a czasami nawet nieoczywistych rozwiązań, sposób szybkiego radzenia sobie ze zmieniającymi się warunkami zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz projektu. Jak zauważają respondenci, ukończone kursy i szkolenia z tego zakresu są ważne, ale posiadanie certyfikatu nie musi być jednoznaczne z umiejętnością wykazywania się kreatywnością w praktyce. Podczas procesu rekrutacyjnego organizacje zwracają uwagę na referencje poprzednich pracodawców oraz sukcesy i osiągnięcia, które do tej pory udało się zdobyć. Powyższe dodatkowo potwierdza, że zasadne jest kontynuowanie badań w tym zakresie, które mogłyby zostać poszerzone o analizę narzędzi wykorzystywanych w procesie rekrutacyjnym do identyfikacji poziomu kreatywności kierownika projektu.

---

**mgr Klaudia Baranowska**  
**Politechnika Warszawska**  
**Wydział Zarządzania**  
**ORCID: 0000-0002-3948-9355**  
**e-mail: klaudia.baranowska.dokt@pw.edu.pl**

---

**dr Małgorzata Waszkiewicz**  
**Politechnika Warszawska**  
**Wydział Zarządzania**  
**ORCID: 0000-0002-6758-7104**  
**e-mail: malgorzata.waszkiewicz@pw.edu.pl**

## Bibliografia

- [1] Amabile T.M. (1997), *Entrepreneurial Creativity through Motivational Synergy*, „The Journal of Creative Behavior”, Vol. 31, No. 1, pp. 18–26.
- [2] Eisner H. (1997), *Essentials of Project and Systems Engineering Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- [3] Flotman sp. z o.o. (2022), <https://www.flotman.pl/o-firmie/>, data dostępu: 15.02.2022 r.
- [4] Gillier T., Hooge S., Piat G. (2015), *Framing Value Management for Creative Projects: An Expansive Perspective*, „International Journal of Project Management”, Vol. 33, No. 4, pp. 947–960.
- [5] Graaff E., Kolmos A. (2003), *Characteristic of Problem-Based Learning*, „International Journal of Engineering Education”, Vol. 19, No. 5, pp. 657–662.
- [6] IPMA (2015), *Wytyczne Kompetencji Indywidualnych w Zarządzaniu Projektami, Programami i Portfelami (część 1. Zarządzanie Projektami) IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB)*, [https://my.ipma.pl/media/pdf/IPMA\\_ICB\\_4\\_0\\_Projekt\\_cz1\\_WEB.pdf](https://my.ipma.pl/media/pdf/IPMA_ICB_4_0_Projekt_cz1_WEB.pdf), data dostępu: 20.11.2022 r.
- [7] Kaliszczak L. (2011), *Schumpeterowska teoria przedsiębiorczości i jej współczesne implikacje*, „Nauki o Zarządzaniu. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 216, s. 345–355.
- [8] Karpacz J. (2011), *Kreatywność przedsiębiorców jako determinanta poszukiwania szans*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1, s. 8–11.
- [9] Kerzner H. (1984), *Project Management*, Van Nostrand Reinhold Company, New York.
- [10] Khedhaouria A., Montani F., Thurik R. (2017), *Time Pressure and Team Member Creativity within R&D Projects: The Role of Learning Orientation and Knowledge Sourcing*, „International Journal of Project Management”, Vol. 35, No. 6, pp. 942–954.
- [11] Kosieradzka A. (2013), *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków.
- [12] Lundmark E., Klofsten M. (2014), *Linking Individual-Level Knowledge Sourcing to Project-Level Contributions in Large R&D-Driven Product-Development Projects*, „Project Management Journal”, Vol. 45, No. 6, pp. 73–82.
- [13] Machato S.S. (2021), *Design Thinking for Social Innovation: Secrets to Success for Tourism Social Entrepreneurs*, „Journal of Hospitality and Tourism Management”, Vol. 49, pp. 396–406.
- [14] Maier E.R., Branzei O. (2014), *„On Time and on Budget”: Harnessing Creativity in Large Scale Projects*, „International Journal of Project Management”, Vol. 32, No. 7, pp. 1123–1133.
- [15] Marquardt M.J. (2019), *Building Learning Organizations With Action Learning*, Oxford University Press, Oxford.
- [16] MBE group (2022), <https://mbegroup.pl/o-nas>, data dostępu: 15.02.2022 r.
- [17] Pawlak M. (2007), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [18] Punia B.K., Bhardwaj A. (2013), *Managerial Competencies and their Influence on Managerial Performance: A Literature Review*, „International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences”, Vol. 02, pp. 70–84.
- [19] Ribeiro A., Amaral A., Barros, T. (2021), *Project Manager Competencies in the context of the Industry 4.0*, „Procedia Computer Science”, Nr 181, pp. 803–810.
- [20] Roszyk-Kowalska G., Kraśniak J. (2020), *Kluczowe kompetencje kadry kierowniczej przedsiębiorstw sektora Hi-Tech. Diagnoza luki umiejętności*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 4, s. 38–44.
- [21] Silverman D. (2007), *Interpretacja danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- [22] Simon L. (2006), *Managing Creative Projects: An Empirical Synthesis of Activities*, „International Journal of Project Management”, Vol. 24, No. 2, pp. 116–126.
- [23] Sivertzen A., Nilsen E., Olafsen A. (2013), *Employer Branding: Employer Attractiveness and the Use of Social Media*, „Journal of Product & Brand Management”, Vol. 22, No. 7, pp. 473–483.
- [24] Sopińska A., Wachowiak P. (2016), *Innowacyjność przedsiębiorstw działających w Polsce*, „Przegląd Organizacji”, Nr 5, s. 17–23.
- [25] Szopiński T. (2013), *Kreatywność i jej znaczenie w biznesie*, [w:] A. Kosieradzka (red.), *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków, s. 129–152.
- [26] Trocki M. (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [27] Trocki M. (2018), *Project governance – kształtowanie ładów projektowej organizacji*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Nr 159, s. 9–25.
- [28] Trocki M. (2022), *Wdrażanie strategii organizacji – podejścia i metody*, [w:] E. Bukłaha (red.), *Wdrażanie strategii przez projekty*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 15–68.
- [29] Yin R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks.

### Creativity as a Project Manager's Professional Competence

#### Summary

The article aims to show the importance of creativity in the work of a project manager, in particular at the recruitment stage for this position, as well as to identify

at which stage of the recruitment process and how this competence is verified. The authors of the publication argue that creativity is one of the key professional competences of a project manager, which is currently required by employers, although it is difficult to identify in the recruitment process. A literature analysis was carried out and case studies were presented for project organizations describing the requirements for creativity in the Project Manager's future work. The data was collected on the basis of a form containing open questions and Individual In-depth Interview (IDI) with respondents. The questions concerned incorporating of the creativity in the publication of job advertisements, incorporating of the creativity during recruitment interviews, the level of the recruitment stage during which this competence is verified, the method of verifying competence during the job interview, a formal certification of creativity before starting work as a Project Manager. Research has shown that creativity is a competence required by modern organizations and verified during the recruitment process. The skills in the field of creativity are evidenced, among others, by unconventional approach to the project, i.e. the use of non-standard and sometimes even non-obvious solutions. During the recruitment process, organisations pay attention to references, successes and achievements that have been obtained so far, as well as the way of solving the recruitment tasks.

#### Keywords

Project Manager, creativity, PM competencies, project management

# W POSZUKIWANIU CZYNNIKÓW WPLYWAJĄCYCH NA JAKOŚĆ KOMUNIKACJI W PROJEKCIE. SYSTEMATYCZNY PRZEGLĄD LITERATURY

DOI: 10.33141/po.2022.12.04

Przegląd Organizacji, Nr 12(995), 2022, s. 33-43

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Paulina Orzelska

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

Komunikacja wysokiej jakości uważana jest za kluczowy aspekt sukcesu dla dowolnego typu organizacji, zarówno nastawionej na zysk, jak i non-profit, biznesowej lub akademickiej (Marques, 2010). Należy domniemywać,

że skoro koordynator projektu poświęca ok. 90% swojego czasu na realizację różnych działań w zakresie komunikacji (Major, Spalek, 2017, s. 202) – jest to zagadnienie szczególnie istotne w kontekście osiągnięcia rezultatów projektu.





Komunikacja jest jednak dość obszernym zjawiskiem i dla celów zapewnienia skuteczności działań najważniejsza jest identyfikacja jej aspektów jakościowych, gdyż, jak zauważa A. Rogala (2013, s. 136): „jakość (...), a nie ilość otrzymanych informacji, posiada kluczowe znaczenie w kontekście siły lub słabości procesów porozumiewania się w organizacji”. Jednak pojęcie jakość, choć często przywoływane i traktowane jako coś oczywistego, niejednokrotnie stanowi kategorię o różnorodnym znaczeniu. W dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości pojawiają się opracowania i badania, w których analizowana jest jakość komunikacji w projekcie. Badacze argumentują jednak zasadność prowadzenia dalszych badań i rozwijania na gruncie teorii zagadnienia jakości komunikacji w celu określenia jej atrybutów i uwarunkowań (Haider Naqvi i in., 2011, s. 5826).

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie, jakie czynniki wpływają istotnie na jakość komunikacji w projekcie w świetle opublikowanych wyników badań empirycznych. W ramach badania postawiono następujące pytania badawcze:

- Jakie czynniki wpływają istotnie na jakość komunikacji w projekcie?
- Jaki jest aktualny poziom zainteresowania badaczy zjawiskiem uwarunkowań jakości komunikacji w projekcie?
- Jakie metody badawcze stosowano w badaniach dotyczących czynników wpływających na jakość komunikacji w projekcie?

Przeprowadzony systematyczny przegląd literatury pozwolił odnaleźć wyniki badań empirycznych, w których zbadano czynniki istotnie wpływające na jakość komunikacji w projekcie. Zebrane w ten sposób wnioski przyczynią się do lepszego poznania uwarunkowań jakości komunikacji w projekcie.

W pierwszej sekcji artykułu przybliżono problematykę zdefiniowania jakości komunikacji w projekcie ujętej w literaturze oraz omówiono znaczenie jakości komunikacji w osiąganiu sukcesu projektu. Następnie przedstawiona została metoda badawcza i sposób przeprowadzenia systematycznego przeglądu literatury. W kolejnej sekcji zaprezentowano wyniki przeprowadzonego badania oraz ich interpretację. Całość artykułu kończy podsumowanie, które zawiera implikacje dla nauki i praktyki zarządzania, a także wskazanie ograniczeń i możliwości dalszych kierunków badań.

## Komunikacja i jej jakość w zarządzaniu projektami

Zdaniem J. Obera (2013, s. 258): „Komunikowanie się to dwustronny proces przekazywania informacji w formie symbolicznej przez odpowiednie kanały między nadawcą a odbiorcą, dzięki czemu mogą oni nawiązywać kontakt ze sobą”. Według G. Cheney (2007), komunikacja organizacji jest dobrze ugruntowaną subdyscypliną w ramach większej dziedziny studiów nad komunikacją, obejmującą wszystkie rzeczy. Zjawisko to można rozpatrywać jako całościowy proces zachodzący w organizacji

między organizacjami lub między poszczególnymi grupami interesu wewnątrz i na zewnątrz organizacji. F. Marques (2010) zauważa, że rozważania na temat komunikacji organizacyjnej będą się nasilać w nadchodzących latach, gdyż występują coraz większe interakcje między pracownikami, klientami i innymi interesariuszami z coraz większej liczby różnych środowisk.

Pojęcie jakość nie zostało jednoznacznie zdefiniowane na gruncie nauk, a w literaturze brakuje jednej, ogólnej przyjętej definicji jakości czy jej klasyfikacji. Jak wskazuje S. Soczyński (2018, s. 233), przedstawiciele różnych dziedzin, definiując jakość, podkreślają zazwyczaj te jej aspekty, które odpowiadają ich naukowym potrzebom i specjalnościom, przez co definicje te zawierają często wykluczające się wzajemnie elementy. „Jakość”, według słownika PWN (sjp.pwn.pl, 2022), to „wartość czegoś”, a w ujęciu filozoficznym: „istotne cechy przedmiotu wyróżniające go spośród innych”. Platon stwierdził, że „jakość jak piękno jest sądem wartościującym, wyrażonym przez użytkownika”, natomiast Arystoteles uważał, że jakość zależy od danej rzeczy. Wyraz „jakość” używany w języku polskim pochodzi od zaimków „jak”, „jaki”, dlatego umożliwia odpowiedź na pytanie, jaki jest dany obiekt (Soczyński, 2018, s. 233). Zatem odnosi się do zespołu jego właściwości, odróżniających go od innych obiektów i dla tego obiektu charakterystycznych. Jednym z polskich badaczy zajmujących się problematyką jakości w zarządzaniu jest E. Skrzypek (2002, s. 26). Dokonawszy przeglądu definicji jakości, przyjęła ona, że „jakość to zespół cech wyrobu, które w pełni gwarantują spełnienie oczekiwań i wymagań wewnętrznego i zewnętrznego klienta, przy czym niezbędna jest świadomość, że potrzeba jakości musi powstać najpierw w samym człowieku, że musi on rozumieć jej istotę i znaczenie, by być jej twórcą i dążyć do stałego jej doskonalenia”. Jak podkreśla autorka – jakość musi „powstać najpierw w człowieku”, więc należy domniemywać, że czynnik ludzki ma kluczowe znaczenie w kreowaniu jakości, bardziej niż zaplecze techniczne czy wdrożone metody bądź procedury zarządzania. Jakość w ujęciu E. Skrzypek (2002, s. 26) traktowana jest zatem wieloaspektowo i instrumentalnie oraz w sposób naturalny jest wbudowana w proces zarządzania przedsiębiorstwem, gdyż „jest to stopień doskonałości i sposób myślenia, który powoduje, że ciągle poszukuje się najlepszych rozwiązań”. Na potrzeby niniejszego badania przyjęto, że jakość to spełnienie określonych wymagań co do cech charakterystycznych dla danego zjawiska, produktu lub usługi.

A. Rogala (2013, s. 138) zauważa, że najczęściej przytaczane ujęcie jakości komunikacji w literaturze traktowane jest jako połączenie kategorii efektywności, skuteczności i sprawności, co może prowadzić do trudności w jej ocenie, gdyż omawiane obszary niejednokrotnie zawierają wspólne kryteria. Dlatego A. Rogala (2013, s. 139) wprowadza odrębną definicję jakości porozumiewania się w organizacji, którą należy „rozpatrywać przez pryzmat takiego sposobu osiągania celów porozumiewania się, który zakłada poszanowanie norm społecznych i uczuć rozmówców”. B. Aubert

i inni (2013) jakość komunikacji definiują natomiast jako stopień, w jakim dostarczone przez komunikację informacje posiadały odpowiednią treść, (czyli były kompletne, wiarygodne, dokładne i celowe) oraz odpowiednią formę, czyli zostały dostarczone w odpowiednim czasie, przy odpowiednim poziomie otwartości i formalności, dostosowaniu do odbiorcy oraz zachowaniu dwukierunkowości. G.R. Massey i E. Kyriazis (2007) określili trzy podstawowe wymiary efektywności komunikacji: jej częstotliwość, dwukierunkowość i jakość, którą zdefiniowano jako stopień, w jakim informacje dostarczane przez komunikację były odpowiednie i przydatne. R.W. Service (2005) podkreśla, że do zapewnienia jakości komunikacji kluczowe jest zrozumienie przez słuchacza zamierzonego przesłania mówcy, a nie samo przekazanie komunikatu. Istotne jest również, czy komunikacja była prowadzona w sposób przyjazny dla odbiorców (Park i in., 2014), gdyż forma komunikacji może być równie ważna jak jej treść (Aubert i in., 2013). A.N. Shelby (1998) określił natomiast następujące składowe jakości komunikacji: jakość atrybutów, poprawność (jakość techniczna), dostosowanie widowni (jakość funkcjonalna), preferencje oparte na normach (jakość estetyczna). Najczęściej spotykane w literaturze jest natomiast ujęcie wielowymiarowe jakości komunikacji, które prezentuje m.in. A. Zaremba (2006, s. 114–115), wskazując pięć podstawowych kryteriów jakości komunikacji, tj. „terminowość, jasność, dokładność, trafność i wiarygodność”. Takie właśnie ujęcie jakości komunikacji zostało przyjęte na potrzeby niniejszego badania. Podobne ujęcie wprowadzają też Z.S. Byrne i E. LeMay (2006), B. Dhaif Allah i inni (2020) oraz A.G. Kotteaku i inni (1995).

Jak zaznacza K. Kreiner (1995), bogata komunikacja wewnątrz i na zewnątrz projektu wydaje się istotnym aspektem zapewnienia interesariuszom pozytywnego spojrzenia na długoterminowe korzyści. K. Schwalbe (2011) zwraca uwagę, że odpowiednie zarządzanie komunikacją projektową powinno zapewnić, że istotne informacje dotrą do właściwych osób we właściwym czasie, a pomocne w tym są informacje zwrotne i raporty. Niektórzy autorzy, jak Z.S. Byrne i E. LeMay (2006), prezentują wyniki badań dotyczące bezpośredniego powiązania między komunikacją wysokiej jakości (np. terminową, dokładną, użyteczną, kompletną), produktywnością (np. ilość i jakość pracy, czas na wykonanie pracy) a zmniejszoną absencją wśród pracowników. Również wyniki badań E. Andersen i innych (2006) wskazują, że kierownicy projektów powinni poświęcać coraz więcej energii na bogatą komunikację zarówno w ramach projektu, jak i w związku z projektem na zewnątrz. Według B. Dhaif Allah i innych (2020), w relacjach międzyorganizacyjnych jakość komunikacji jest uznawana za:

- prekursora zaufania, które jest warunkiem, aby informacja była wymieniana, a jej treść zaakceptowana jako faktyczna i prawdziwa,
- moderatora poprawy relacji pomiędzy organizacjami, gdyż, dostarczając cennych informacji, staje się niezbędnym elementem budowania wiedzy o działaniach partnera,

- stymulatora dzielenia się wiedzą dzięki budowaniu wiary, że partnerzy biznesowi szanują i cenią swoją relację,
- promotora ciągłego przepływu informacji między partnerami.

„Zarządzanie komunikacją jest jednym z ważniejszych komponentów zarządzania projektami i ma duży wpływ na to, czy projekt zakończy się sukcesem” (Muszyńska, 2020, s. 34). Badania potwierdzają, że komunikacja jest jednym z najczęściej wymienianych przez badaczy czynników wpływających na sukces projektu (Frank Cervone, 2014; Čulo, Skendrović, 2010). K. Schwalbe (2011) podkreśla, że to właśnie komunikacja jest jednym z ważniejszych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami. Zauważa również, że najważniejsze w procesie jej usprawnienia jest poprawa zdolności organizacji do komunikacji, bardziej niż rozwijanie technologii wspomagających komunikację. B. Wróbel (2007) zwraca ponadto uwagę na kwestię zaufania, którego brak wpływa destruktywnie na komunikację w projekcie, a zależy ono od historii wzajemnych stosunków pomiędzy partnerami czy też opinii, jaką dana osoba i/lub instytucja cieszy się wśród byłych i obecnych partnerów i/lub organizacji. I. Haider Naqvi i inni (2011) zauważają, że pomimo odpowiedniego uznania znaczenia komunikacji dla doskonalenia procesu zarządzania projektem, to w literaturze przedmiotu brakuje opracowań np. w zakresie ustrukturyzowania ram komunikacji z interesariuszami.

Wśród badań można odnaleźć opracowania, które podejmują problematykę wpływu jakości komunikacji na sukces projektu lub przebieg procesu, dużo mniej natomiast uwagi poświęca się analizie czynników, które wpływają właśnie na jakość komunikacji jako istotnego elementu tego procesu. Nie odnaleziono również wcześniejszych przeglądów literatury w tej tematyce. Dlatego w ramach niniejszego badania postanowiono zweryfikować, jakie czynniki można uznać za istotnie wpływające na jakość komunikacji w projektach w świetle opublikowanych wyników badań empirycznych.

## Metoda badawcza

Celem systematycznego przeglądu literatury, według P. Hensel (2020, s. 7), jest „identyfikacja, integracja i ocena badań, dotyczących wybranej tematyki, na podstawie jasno zdefiniowanych kryteriów”. W. Czakon (2011) podkreśla kluczowe znaczenie rygoru metodologicznego, który powinien być wprowadzony również w fazie badań literatury, zapewniając tym samym bardziej przejrzyste techniki, a także możliwości replikacji zastosowanych przez badacza procedur. Tradycyjne przeglądy literatury stosowane jeszcze niedawno na szeroką skalę, tego nie zapewniały. P. Hensel (2020, s. 7) wymienia sześć etapów sporządzania systematycznego przeglądu literatury, tj.:

- 1) sformułowanie tematu przeglądu,
- 2) ustalenie kryteriów wyszukiwania i kwalifikacji badań do przeglądu,

- 3) wyszukiwanie publikacji w bazach danych,
- 4) kwalifikacja publikacji na podstawie tytułów i abstraktów,
- 5) kwalifikacja i analiza badań na podstawie pełnych tekstów,
- 6) przygotowanie raportu z przeglądu literatury.

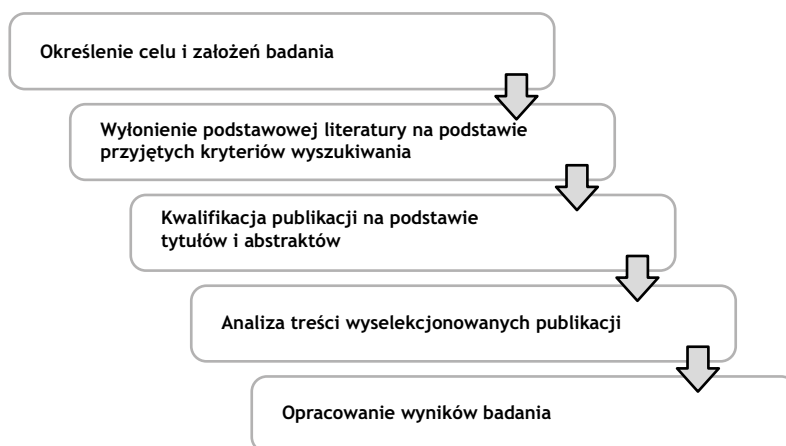
Systematyczny przegląd literatury w ramach niniejszego badania został przeprowadzony w celu określenia czynników wpływających istotnie na jakość komunikacji w projekcie. Przegląd literatury został oparty na publikacjach znajdujących się w bazie Scopus według stanu na czerwiec 2022 r. P. Hensel (2020, s. 88) zauważa, że przy wyszukiwaniu opartym na słowach kluczowych większa liczba źródeł dostępna jest właśnie w bazie Scopus (w porównaniu do Web of Science), gdyż indeksowana tam jest większa liczba czasopism. Potwierdzają to również wyniki badania M. Theus (2016, s. 5), na podstawie których odnotowały o 140%

więcej publikacji w badanej tematyce w bazie Scopus w porównaniu do Web of Science.

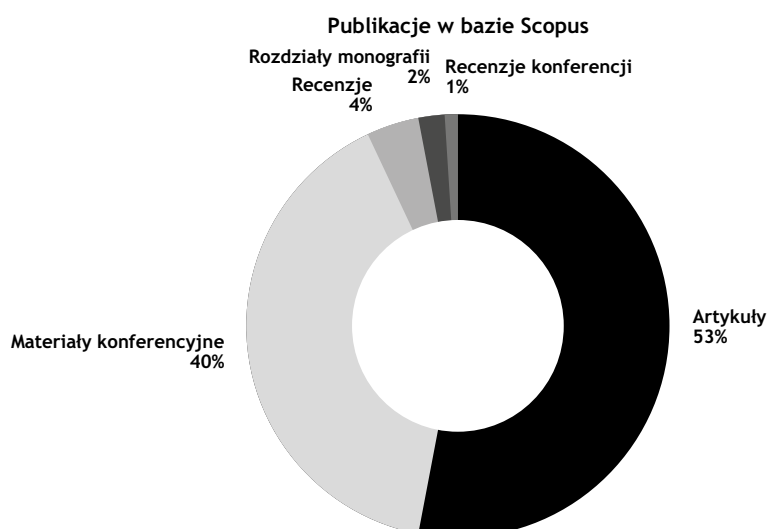
Procedura badawcza została przedstawiona na rysunku 1.

Przyjęto następujące założenia dotyczące publikacji:

- 1) wszystkie publikacje znajdujące się w bazie niezależnie od roku publikacji i obszaru naukowego,
- 2) pod uwagę brane są wyniki przeprowadzonych badań empirycznych, dlatego opracowania teoretyczne nie będą analizowane,
- 3) problematyka powinna dotyczyć czynników wpływających na jakość komunikacji w kontekście realizacji projektów (zarządzania projektami) o różnym charakterze, dlatego wszelkie opracowania nieopierające się na tej problematyce nie będą analizowane,
- 4) ze względu na to, że nie znaleziono publikacji spełniających powyższe kryteria w języku polskim, jako język publikacji wybrano język angielski.



Rys. 1. Procedura badawcza  
Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Publikacje w bazie Scopus zawierające w tytule/abstrakcie/słowach kluczowych słowa lub terminy „jakość komunikacji” i „projekt” według typu publikacji  
Źródło: opracowanie własne

Ponadto do badania zostaną przyjęte opracowania, których pełne teksty będą dostępne do pobrania i zapoznania się.

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, przyjęto, że analizę należy rozpocząć od przeglądu publikacji zawierających w tytule i/lub abstrakcie i/lub słowach kluczowych – słowa lub terminy: „jakość komunikacji” i „projekt”, tj. TITLE-ABS-KEY („communication quality” OR „quality of communication”) AND „project”). Takie podejście znacznie zawęży pulę wyszukiwania.

Początkowo w bazie Scopus znaleziono 124 takie publikacje, wszystkie opublikowane po roku 1987 (najwięcej w roku 2021). Wszystkie zawierały w tytule/abstrakcie/słowach kluczowych słowa lub terminy „jakość komunikacji” i „projekt”. Były to przede wszystkim artykuły w czasopismach (ok. 53%) i materiały konferencyjne (ok. 40%), co może świadczyć o dużej aktualności badanego zjawiska (rys. 2).

Wśród publikacji znacząca część dotyczyła ujęcia jakości komunikacji w kontekście medycznym (komunikacja z pacjentem) lub informatycznym (np. wykorzystanie sztucznej inteligencji). Musiały one zatem zostać odrzucone, gdyż nie odnosiły się bezpośrednio lub pośrednio do nauk o zarządzaniu. Ostatecznie, po kwalifikacji publikacji na podstawie tytułów i abstraktów, stwierdzono, że tylko 13 publikacji podejmowało zakładaną w badaniu problematykę jakości komunikacji w projekcie (w tym nie udało się dotrzeć do pełnych tekstów dwóch publikacji). Następnie na podstawie pełnych tekstów zakwalifikowano pięć z nich, które spełniały wszystkie założone kryteria (w tym 2 i 3) i zostały ostatecznie wybrane do dalszych rozważań i analiz.

Ostatni etap polegał na dokładnej analizie treści tych pięciu publikacji. Ze względu na małą liczbę publikacji skupiono się tylko na zebraniu informacji dotyczących

Tabela 1. Publikacje naukowe objęte badaniem

Lp.	Autorzy	Metoda	Wyniki
1	R.L. Thompson, H.J. Smith, Ch.L. Iacovou (2007)	Badania ilościowe, ankieta, 210 uczestników projektów i 485 kierowników projektów	Wysokiej jakości komunikacji (raportowaniu) sprzyja stworzenie otwartego środowiska komunikacji opartego na zaufaniu, wykorzystywanie różnych źródeł informacji o postępach w projekcie, a także okresowe przeprowadzanie audytu komunikacji projektu (branża informatyczna).
2	H.H. Chang, S.-S. Chuang, S. Han Chao (2011)	Badania jakościowe, wywiady z czterema przedstawiciela różnych organizacji	Różnice kulturowe oddziałują na jakość komunikacji w międzynarodowych zespołach projektowych i przyczyniają się do powstawania problemów komunikacyjnych (różne organizacje).
3	C. Lam (2015)	Badania ilościowe, ankiety wśród studentów biorących udział w projekcie	Szczegółowość informacji, konstruktywna dyskusja grupowa i otwartość członków grupy są trzema najbardziej wpływowymi czynnikami podnoszącymi jakość komunikacji (branża edukacyjna).
4	S. Kamali Rad, S. Kermanshachi (2018)	Badania ilościowe, ankieta, 30 pracowników	Sześć głównych czynników wpływających na jakość komunikacji w ramach projektu to przejrzystość, podejmowanie decyzji, wsparcie finansowe, kwestie techniczne, zaopatrzenie i wykonanie. Zależy ona również od etapu realizacji projektu (branża budowlana).
5	A. Rahimian, M. Reza Hosseini, I. Martek, A. Taroun, A. Alvanchi, I. Odeh (2022)	Badania ilościowe, ankieta, 180 uczestników	Umiejętności interpersonalne uczestników projektów wpływają na jakość komunikacji, przy czym największe znaczenie mają: styl przywództwa, umiejętność słuchania, budowanie zespołu i wyjaśnianie oczekiwań (branża budowlana).
6	S. Cheung, T. Wing Yiu (2014)	Badanie ilościowe, ankieta, 103 uczestników	Zaufanie w projekcie wpływa na komunikację i przekłada się na efekty projektu. Ponadto zauważono, że „efektywny przepływ informacji” jako składowa komunikacji (dostęp do potrzebnych informacji, w odpowiednim czasie i przy odpowiednim poziomie zrozumienia oczekiwań) w największym stopniu moderuje wpływ zaufania na efektywność projektu (branża budowlana).
7	S. Kamali Rad, S. Kermanshachi (2018)	Badanie ilościowe – ankieta, 30 uczestników	Zdefiniowano wskaźniki komunikacji, które wpływają na jakość wewnętrznej komunikacji między dalszymi interesariuszami, które zostały podzielone na sześć grup: (1) interfejs (ilość i jakość interakcji), (2) agencja, (3) lokalizacja, (4) technologia, (5) zasoby materialne oraz (6) problemy ekonomiczne (różne organizacje).

8	R. Senescu, G. Aranda-Mena, J. Riker Haymaker (2013)	Badanie jakościowe – case study	Szybka wymiana informacji, klarowność wyjaśnień i/ lub procesów, spójność informacji pomiędzy członkami zespołu, zintegrowane decyzje, wspólny proces zarządzania wiedzą, zaplanowana koordynacja i dobrze połączone zespoły przyczyniają się do poprawy jakości komunikacji (branża budowlana/konstrukcyjna).
9	N. Forcada, C. Serrat, S. Rodríguez, R. Bortolini (2017)	Badania ilościowe – ankieta, 360 uczestników	Posiadane wykształcenie i doświadczenie zawodowe, w tym staż pracy, uczestników projektu przekładają się na jakość komunikacji. Również istotne są jakość informacji, wdrażanie systemów zarządzania komunikacją, powołanie osoby odpowiedzialnej za komunikację w projekcie (branża budowlana/konstrukcyjna).
10	M.R. Hosseini, E. Zavadskas, B. Xia, N. Chileshe, A. Mills (2017)	Badania jakościowe (17 wywiadów), ilościowe – ankiety (285 uczestników)	Praca w systemie hybrydowym oddziałuje na jakość komunikacji w zespołach projektowych i przyczynia się do powstawania problemów w zakresie kompletności i rzetelności informacji dostarczanych przez komunikację (branża budowlana/konstrukcyjna).
11	J.J. Mohr, R.S. Sohi (1995)	Badania ilościowe – ankieta, 557 uczestników	Ustalone i stosowane zasady wymiany informacji przekładają się na jakość komunikacji (różne organizacje).
12	E. Safapour, S. Kermanshachi, S. Kamali Rad, D. Tran (2019)	Badanie ilościowe, ankieta (40 case study/uczestników)	Relacje wewnątrz zespołu zarządzającego projektem na etapie jego konstruowania istotnie wpływają na jakość komunikacji wśród interesariuszy. Przejrzystość zakresu projektu i celów właściciela oraz liczba wymaganych zgód, wpływają również na jakość komunikacji. Cechy związane z zarządzaniem interesariuszami, zasobami projektu i celami projektu były najskuteczniejszymi wskaźnikami jakości komunikacji wewnętrznej (branża budowlana/konstrukcyjna).
13	E. Safapour, S. Kermanshachi, S. Kamali Rad (2020)	Badanie ilościowe, ankieta (40 case study/uczestników)	Kluczowe komponenty wpływające na jakość komunikacji: <ul style="list-style-type: none"> <li>• po stronie właścicieli: cel projektu, biurokracja, lokalizacja i koordynacja,</li> <li>• po stronie interesariuszy zajmujących się projektowaniem/inżynierią: technologia, przejrzystość zakresu, zasoby projektowe, dostawy, zarządzanie budową i zarządzanie projektami,</li> <li>• po stronie kontrahentów: wykwalifikowani pracownicy terenowi, cele i ograniczenia, jakość materiałów, jakość sprzętu, wykwalifikowany kierownik projektu oraz obrót sprzętem (branża budowlana/konstrukcyjna).</li> </ul>
14	A. Segerstedt, T. Olofsson, C. Xie, D. Wu, J. Luo, X. Hu (2010)	Badanie ilościowe i jakościowe – case study: ankieta, wywiady (26 uczestników)	Jakość komunikacji w zespołach tradycyjnych, w których pracownicy pracują „obok siebie” jest wyższa niż w zespołach o charakterze rozproszonym. Partnerstwo w relacjach zapewnia przyjazne środowisko dla komunikacji (branża budowlana/konstrukcyjna).
15	J. Tavcar, R. Zavbi, J. Verlinden, J. Duhovnik (2005)	Badanie ilościowe, ankieta, 52 uczestników	Jakość komunikacji ulega poprawie wraz z rozwojem technologii – w odniesieniu do możliwości prezentacji graficznych i komunikowania się na odległość (branża edukacyjna).
16	P.B. Lowry, T.L. Roberts, N.C. Romano, P.D. Cheney, R.T. Hightower (2006)	Badanie ilościowe – eksperyment (437 uczestników podzielonych na grupy)	Im mniejsze zespoły projektowe, tym wyższa jakość komunikacji. Zespoły których „komunikacja twarzą w twarz” wspomagana jest poprzez systemy komputerowe, mają wyższy poziom jakości komunikacji niż grupy wirtualne. Nie ma znaczącej różnicy między jakością komunikacji w grupach komunikujących się „twarzą w twarz” a grupach wirtualnych z komunikacją przy wykorzystaniu sprzętu komputerowego. Wykorzystanie technik komputerowych podczas komunikacji może również zminimalizować wpływ zwiększonej liczebności grupy na jakość komunikacji (branża edukacyjna).
17	C. Lam (2016)	Badanie ilościowe, eksperyment (80 uczestników podzielonych na grupy)	Szkolenie członków zespołów projektowych w zakresie możliwości wykorzystania mediów i technologii komunikacyjnych w ramach realizacji zadań w projekcie przekłada się na wyższą postrzeganą jakość komunikacji (branża edukacyjna).

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy Scopus oraz publikacji zabranych przy wykorzystaniu „kuli śnieżnej”



metod i wyników badań (m.in. bez analizy frekwencyjności). Wyniki zaprezentowano w tabeli 1, wiersze 1–5.

Z uwagi na małą liczbę otrzymanych publikacji postanowiono rozszerzyć zakres badania o dodatkową bazę publikacji. W tym celu postanowiono wykorzystać technikę „kuli śnieżnej” w odniesieniu do pięciu publikacji otrzymanych w pierwszym kroku badania, tj. badając publikacje, które są przez nie cytowane. „W metodzie kuli śnieżnej badacz zbiera dane o kilku członkach danej populacji, których da się odszukać, a następnie prosi te osoby o dostarczenie informacji potrzebnych do odszukania innych członków tej populacji, których akurat znają” (Babbie, 2007, s. 205). Jako podstawę do wyszukiwania przyjęto wykazy literatury ujęte w pięciu pozyskanych w ramach kroku pierwszego publikacjach – łącznie 284 pozycje literatury. Następnie, przyjmując takie same założenia jak w kroku pierwszym, dokonano kwalifikacji publikacji na podstawie tytułów i abstraktów. Zakwalifikowano 13 publikacji (w tym nie udało się dotrzeć do jednego pełnego tekstu publikacji). Na podstawie pełnych tekstów zakwalifikowano 12 publikacji, które spełniały wszystkie założone kryteria i zostały ostatecznie wybrane do dalszych rozważań i analiz. Wyniki dokładnej analizy treści tych dwunastu publikacji zostały opisane w tabeli 1 – wiersze 6–17.

## Wyniki badania

**W**yniki badania przedstawiono w tabeli 1. Poza przeprowadzonym systematycznym przeglądem literatury dokonano dodatkowo przeszukania bazy czasopisma „Przegląd Organizacji”, gdyż zawiera ona ważne publikacje polskich autorów. Do przeszukania wykorzystano następujące słowa kluczowe: „jakość komunikacji”, „projekt”, „komunikacja w projekcie”. W wyniku przeszukania tej bazy znaleziono 25 artykułów, z czego trzy dotyczyły problematyki komunikacji w projekcie. Po zapoznaniu się z ich treścią stwierdzono, że tylko jeden z nich zawiera interesujące wyniki badania w odniesieniu do analizowanej problematyki. Anglojęzyczna publikacja K. Dziekońskiego (2017), którego badanie ilościowe za pomocą ankiety objęło 26 kierowników projektów, zawierała następujące wyniki: największą wagę w osiąganiu jakości komunikacji w projekcie ma organizacja procesu komunikacji w projekcie (kompletność informacji, środowisko informacyjne, adaptacja informacji do potrzeb zespołu i szybkości informacji) oraz przekaz nadawcy (rzetelność informacji i odpowiedzialność za podane informacje) – branża budowlana.

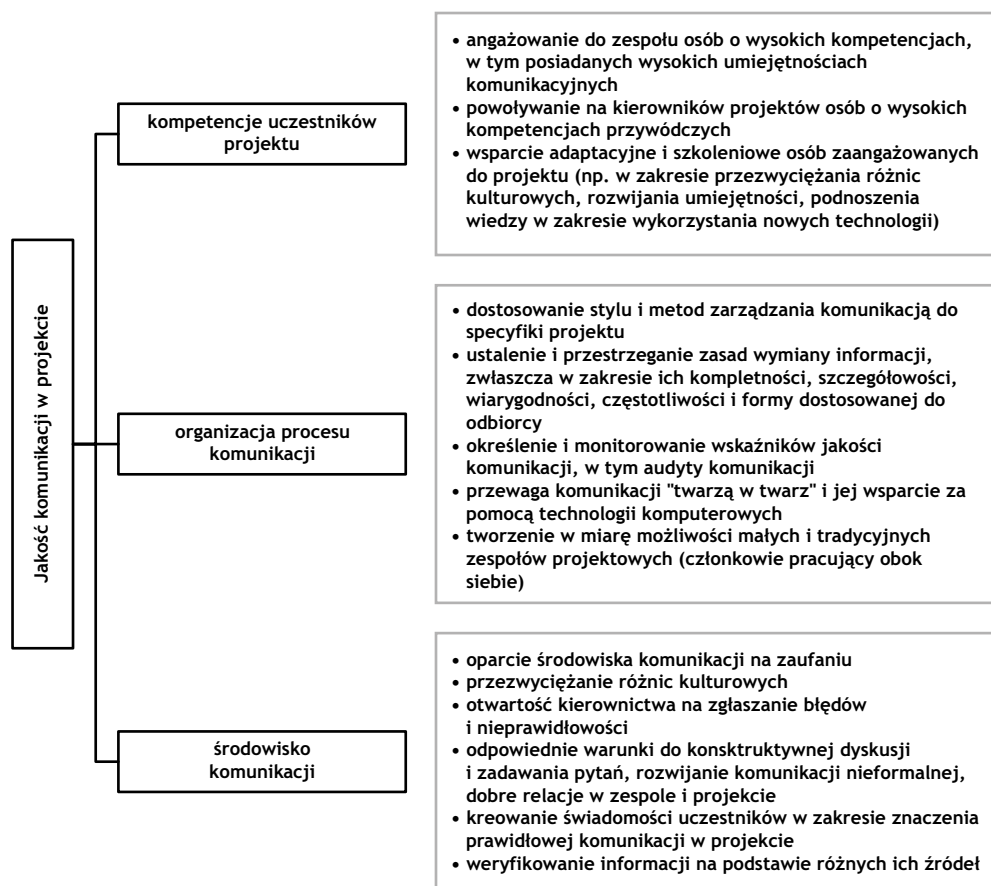
Analiza wyżej wymienionych publikacji okazała się pomocna w sformułowaniu następujących wniosków:

1. Choć na podstawie przeprowadzonego badania zainteresowanie badaczy kwestią jakości komunikacji w projektach nie wydaje się istotne, pojawiające się badania w tym zakresie w ostatnich latach świadczą, iż badacze zaczynają zwracać większą uwagę na elementy procesu komunikacji (jak jakość) i ich wpływ na analizowany proces czy projekt.

2. Jakość komunikacji jest pojęciem wielowymiarowym i wynika z cech procesu komunikacji specyficznych dla danego projektu, stąd analiza czynników wpływających na tę jakość zależy od badanego zjawiska i ujęcia problemu.
3. Badacze głównie wykorzystywali metody ilościowe w analizowaniu tego zjawiska (prawie 80% opracowań). Wielkość próby w każdym badaniu była różna, w kilku nie przekroczyła ona 30, dlatego nie w każdym przypadku wydawała się adekwatna do analizowanego zjawiska, ponadto w jednym nie odnaleziono informacji o wielkości próby. W dwóch opracowaniach zastosowano natomiast metody jakościowe, a w kolejnych dwóch metody mieszane.
4. Największe zainteresowanie zjawiskiem jakości komunikacji w badaniu dotyczyło projektów branży budowlanej (56%), co może wynikać ze specyfiki realizacji tych projektów. Projekty budowlane to głównie duże projekty o dość skomplikowanym zakresie, stąd bogata komunikacja na każdym etapie ma istotne znaczenie dla osiągnięcia celów projektu. Szczególnie że błędy lub niedopowiedzenia na każdym z etapów mogą rzutować negatywnie na efekt ostateczny (np. wady konstrukcyjne, zakres robót niezgodny z umową). Podobnie istotne znaczenie procesu komunikacji, w tym jej jakości, należy przypisywać projektom z branży informatycznej (choć opracowań w tym zakresie jest zdecydowanie mniej), gdzie również efekt końcowy i zakres nie zostaną w odpowiednim stopniu osiągnięte bez odpowiedniej jakości komunikacji.
5. Przytaczane wyniki badań dotyczą różnego podejścia do ujęcia problemu, jednak przedstawione wnioski można pogrupować na trzy główne zagregowane cechy czynników wpływających na jakość komunikacji, tj.:

### A. Środowisko komunikacyjne w projekcie:

Stworzenie otwartego środowiska dla komunikacji w projekcie, w którym członkowie zespołu i inni uczestnicy nie będą obawiali się zgłaszać i/lub raportować o problemach występujących w projekcie (Thompson i in., 2007) oraz będą mieli możliwość prowadzenia konstruktywnej dyskusji czy zadawania pytań (Lam, 2015). Według badaczy, to właśnie brak otwartej komunikacji prowadzi do niewykrywania nieprawidłowości w realizacji projektu, co znacząco rzutuje na osiągane w projekcie rezultaty (Thompson i in., 2007). Stąd występuje potrzeba wspierania otwartej komunikacji np. poprzez prowadzenie komunikacji opartej na zaufaniu, nieformalnej czy pozytywnie informacja za pomocą różnych źródeł i ich porównywanie. S. Cheung i T. Wing Yiu (2014) podkreślają znaczenie zaufania dla osiągnięcia wysokiej jakości komunikacji oraz sukcesu projektu, natomiast E. Safapour i inni



Rys. 3. Czynniki wpływające na jakość komunikacji  
Źródło: opracowanie własne

(2019) zwracają uwagę na znaczenie relacji wewnątrz zespołu zarządzającego projektem.

**B. Organizacja procesu komunikacji w projekcie:**

- a) Wyniki badań wskazują, że największa waga przywiązywana jest do kwestii organizacji procesu komunikacji, który powinien dostarczać kompletnych, szczegółowych i wiarygodnych informacji w odpowiednim czasie oraz formie dostosowanej do potrzeb uczestników projektu (Cheung, Wing Yiu, 2014; Senescu i in., 2013; Dziekoński, 2017; Lam, 2015). Ważne jest zatem dostosowanie stylu i metod zarządzania komunikacją do specyfiki danego projektu uwzględniające m.in. kwestie zaufania, ryzyka, wykorzystania narzędzi IT, różnic kulturowych, monitorowania komunikacji, zarządzania wiedzą (Senescu i in., 2013; Forcada i in., 2017; Safapour i in. 2019 i 2020) oraz ustalenia i stosowania jasnych i przejrzystych zasad wymiany informacji (Mohr, Sohi, 1995).
- b) Wśród uczestników procesu komunikacji największe znaczenie przypisywane jest nadawcy informacji, który powinien być rzetelny i odpowiedzialny za jakość przekazywanych treści, dużo mniejsze znaczenie

- ma natomiast odbiorca informacji (Dziekoński, 2017). Istotne znaczenie ma wielkość grup projektowych (Lowry i in., 2006) – im mniejsza grupa, tym jakość komunikacji powinna być wyższa. Lepszą jakość komunikacji w większych zespołach można osiągnąć natomiast przy wsparciu procesu komunikacji za pomocą różnych narzędzi komputerowych.
- c) Komunikacja w grupach wirtualnych ma gorszą jakość. Potwierdzają to również wyniki badań M.R. Hosseini i innych (2017), według których praca w systemie hybrydowym negatywnie oddziałuje na jakość komunikacji w zespołach projektowych, w tym na kompletność i rzetelność informacji dostarczanych przez komunikację. Najlepszą jakość komunikacji osiąga się w zespołach komunikujących się tradycyjnie, tj. „twarzą w twarz” przy wsparciu technologią komputerową (Lowry i in., 2006; Tavcar i in., 2005).
- d) Pomocnym narzędziem w zakresie doskonalenia komunikacji w projekcie jest również audyt komunikacji, który może pomóc menedżerom zidentyfikować potencjał

zgłaszania problemów czy nieprawidłowości w projekcie (Thompson i in., 2007).

- e) S. Kamali Rad i S. Kermanshachi (2018) proponują określenie i monitorowanie wskaźników jakości komunikacji w projekcie, dzięki czemu możliwe będzie jej doskonalenie oraz zapobieganie powstawania problemów komunikacyjnych, jak np. konflikty czy rozpowszechnianie nieprawidłowych informacji.

**C. Kompetencje uczestników projektu** (szczególnie w zakresie komunikacji, podejmowania decyzji i przywództwa): Wyniki badań potwierdziły istotny wpływ umiejętności interpersonalnych, szczególnie kierownika projektu, na jakość komunikacji oraz umożliwiły wskazanie tych umiejętności, które w tej relacji mają kluczowe znaczenie, tj. styl przywództwa, umiejętność słuchania i budowanie zespołu oraz wyjaśnianie oczekiwań (Rahimian i in., 2022; Safapour i in., 2020). Nie mniej istotne jest również posiadane wykształcenie i doświadczenie zawodowe, w tym staż pracy (Forcada i in., 2017). Dzięki rozwijaniu tych kompetencji u uczestników projektu wzrasta jakość komunikacji interpersonalnej pomiędzy nimi, dzięki czemu możliwe jest przeciwdziałanie powstawaniu konfliktów i nieporozumień, co może realnie przełożyć się na osiągane w projektach rezultaty. Ma to szczególne znaczenie w przypadku pracy w międzynarodowych zespołach projektowych, w których pojawiają się różnice kulturowe przyczyniające się do powstawania problemów komunikacyjnych i negatywnie oddziałujących na jakość komunikacji (Chang i in., 2011). Uczestnicy takich projektów powinni mieć świadomość występujących różnic kulturowych i ich wpływu na pracę oraz otrzymać odpowiednie wsparcie adaptacyjne w tym zakresie. Również kompetencje komunikacyjne członków zespołów są istotne dla osiągnięcia efektywności ich działania, dlatego rekomendowane jest rozwijanie tych kompetencji za pomocą szkoleń (Lam, 2015), jak również weryfikowanie poziomu tych kompetencji podczas angażowania członków zespołu projektowego (Rahimian i in., 2022).

Na podstawie przeprowadzonego badania opracowano zagregowane cechy czynników, które wpływają na jakość komunikacji w projekcie (rys. 3). Można je potraktować jako rekomendacje do działań w kierunku doskonalenia jakości komunikacji w projekcie.

## Podsumowanie

**P**roblematyka doskonalenia komunikacji jest wciąż aktualna i żywotna, szczególnie w aspekcie współpracy w środowiskach o zróżnicowanym charakterze, różnym profilu działalności czy położeniu

geograficznym. Istotną kwestią dla kierownictwa w takich warunkach jest wybór form i metod komunikacji, które będą rozumiane i akceptowane przez pracowników. Choć w literaturze naukowej można odnaleźć wiele badań potwierdzających wpływ komunikacji i jej poszczególnych atrybutów na sukces projektu, jak widać, na podstawie niniejszego opracowania, badaniu czynników wpływających na jakość komunikacji w projekcie nie poświęcono już tyle uwagi.

Na postawione na początku pytania badawcze można odpowiedzieć w następujący sposób:

- Na jakość komunikacji w projekcie istotnie wpływają kompetencje uczestników projektu, organizacja procesu komunikacji oraz środowisko komunikacji w projekcie.
- Niewielka liczba publikacji wybranych do badania (pięć z bazy Scopus i 12 publikacji, które są przez nie cytowane) świadczy o raczej niewielkim zainteresowaniu badaczy tym zjawiskiem. Jednak charakter publikacji (artykuły) oraz lata ich publikacji (ponad 75% artykułów opublikowano po 2009 roku, 40% po 2016) mogą świadczyć o rosnącym zainteresowaniu tą problematyką.
- Badacze w analizowaniu zjawiska jakości komunikacji wykorzystywali głównie metody ilościowe (prawie 80% badań).

Wnioski płynące z badania wskazują, że te czynniki zależą od tego, kto (uczestnicy projektu i zasoby ich kompetencji), jak (organizacja procesu komunikacji) oraz w jakich warunkach (środowisko komunikacji) będzie kreować komunikację w projekcie. Przeprowadzone badanie wskazuje również działania i/lub obszary, których usprawnianie i rozwijanie może wpłynąć na polepszenie jakości komunikacji w projekcie. Wymienione czynniki mogą bowiem ułatwiać lub utrudniać proces komunikacji w projekcie. Zwrócono również uwagę na konieczność opracowania i dopasowania stylu i metod zarządzania komunikacją do specyfiki konkretnego projektu. Oznacza to, że nie ma wskaźników, które byłyby dobrze dobrane do każdego projektu, a to, co sprawdzi się w jednym projekcie, nie musi pasować do innego.

Artykuł wnosi wkład do piśmiennictwa naukowego w postaci agregacji wyników kilkunastu badań empirycznych. Opracowanie to stanowi wstęp do zgłębienia tego zjawiska w ramach przyszłych badań naukowych, m.in. w zakresie określenia czynników wpływających na jakość komunikacji w projekcie w różnych branżach. Ich prawidłowa identyfikacja ma istotne znaczenie dla doskonalenia jakości komunikacji, a tym samym dla jakości całego projektu. Prezentowane wyniki mogą być zastosowane w ramach realizacji projektów o różnej specyfice czy branży, w tym w szczególności w procesie zarządzania komunikacją w zespołach projektowych i dzięki temu skutecznie wpływać na sukces projektu. Wyniki tego badania pomogą praktykom i kierownikom projektów ocenić wpływ cech danego projektu



na jakość komunikacji wewnętrznej. Przyszłe wysiłki badawcze powinny natomiast być nakierowane na zidentyfikowanie czynników wpływających na jakość komunikacji w poszczególnych branżach (szczególnie w branży IT), a także poszukiwanie praktycznych sposobów i metod na polepszenie jakości komunikacji, zwłaszcza przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Wartość dalszych badań jest również środowisko projektów realizowanych przez zespoły rozproszone, pracujące zdalnie czy wielokulturowe – szczególnie w aspekcie obecnych zmian społeczno-gospodarczych.

Niniejsze badanie posiada jednak ograniczenia – zostało przeprowadzone z wykorzystaniem jednej bazy anglojęzycznych publikacji, a do opracowania wyników z wykorzystaniem systematycznego przeglądu literatury udało się wyselekcjonować tylko pięć opracowań. Dlatego do zwiększenia zakresu badania wykorzystano technikę kuli śnieżnej poprzez analizę publikacji cytowanych przez te pięć publikacji, co jednak może nie wyczerpywać listy potencjalnych opracowań naukowych w tym zakresie.

**mgr Paulina Orzelska**

**Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie**

**Szkoła Doktorska Nauk Społecznych**

**ORCID: 0000-0002-5939-6287**

**e-mail: paulina.orzelska@umcs.pl**

## Bibliografia

- [1] Andersen E., Birchall D., Jessen S.A., Money H.A. (2006), *Exploring Project Success*, „Baltic Journal of Management”, Vol. 1, No. 2, pp. 127–147.
- [2] Aubert B., Hooper V., Schnepel A. (2013), *Revisiting the Role of Communication Quality in ERP Project Success*, „American Journal of Business”, Vol. 28, No. 1, pp. 64–85.
- [3] Babbie E. (2007), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [4] Byrne Z.S., LeMay E. (2006), *Different Media for Organizational Communication: Perceptions of Quality and Satisfaction*, „Journal of Business and Psychology”, Vol. 21, No. 2, pp. 149–173.
- [5] Chang H.H., Chuang S.-S., Han Chao S. (2011), *Determinants of Cultural Adaptation, Communication Quality, and Trust in Virtual Teams' Performance*, „Total Quality Management”, Vol. 22, No. 3, pp. 305–329.
- [6] Cheney G. (2007), *Organizational Communication Comes Out*, „Management Communication Quarterly: McQ”, Vol. 21, No. 1, pp. 80–91.
- [7] Cheung S., Wing Yiu. T. (2014), *Interweaving Trust and Communication for Project Performance. In Construction Dispute Research*, „Springer International Publishing”, pp. 169–187.
- [8] Čulo K., Skendrović V. (2010), *Communication Management is Critical for Project Success*, „Informatologia”, Vol. 43, No. 3, pp. 228–235.
- [9] Czakon W. (2011), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 57–61.
- [10] DhaifAllah B., Md-Auzair S., Maelah R., Ismail M.D. (2020), *The Effect of Product Complexity and Communication Quality on IOCM and OBA in Buyer – Supplier Relationships*, „Journal of Accounting & Organizational Change”, Vol. 16, No. 1, pp. 1–29.
- [11] Dziekoński K. (2017), *Czynniki wpływające na jakość komunikacji w zespołach projektowych*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 60–66.
- [12] Forcada N., Serrat C., Rodríguez S., Bortolini R. (2017), *Communication Key Performance Indicators for Selecting Construction Project Bidders*, „Journal of Management in Engineering”, Vol. 33, No. 6.
- [13] Frank Cervone H. (2014), *Effective Communication for Project Success*, „OCLC Systems & Services: International Digital Library Perspectives”, Vol. 30, No. 2, pp. 74–77.
- [14] Haider Naqvi I., Aziz S., Kashif-ur-Rehman (2011), *The Impact of Stakeholder Communication on Project Outcome*, „African Journal of Business Management”, Vol. 5, No. 14, pp. 5824–5832.
- [15] Hensel P. (2020), *Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- [16] Hosseini M.R., Zavadskas E., Xia B., Chileshe N., Mills A. (2017), *Communications in Hybrid Arrangements: Case of Australian Construction Project Teams*, „Engineering Economics”, Vol. 28, No. 3, pp. 290–300.
- [17] Kamali Rad S., Kermanshachi S. (2018), *Development of Project Life Cycle Communication Ladder Framework Using Factor Analysis Method*, „Construction Research Congress 2018”, pp. 543–552.
- [18] Kamali Rad, S., Kermanshachi, S. (2018), *Development of Project Communication Network: A New Approach to Information Flow Modeling*, Proceedings of Construction Research Congress, ASCE, New Orleans, Louisiana, pp. 428–438.
- [19] Kotteaku A.G., Laios L.G., Moschuris S. (1995), *The Influence of Product Complexity on the Purchasing Structure*, „Omega”, Vol. 23, No. 1, pp. 27–39.
- [20] Kreiner K. (1995), *In Search of Relevance: Project Management in Drifting Environments*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 11, No. 4, pp. 335–346.
- [21] Lam C. (2015), *The Role of Communication and Cohesion in Reducing Social Loafing in Group Projects*, „Business and Professional Communication Quarterly”, Vol. 78, No. 4, pp. 454–475.
- [22] Lam C. (2016), *Improving Technical Communication Group Projects: An Experimental Study of Media Synchronicity Theory Training on Communication Outcomes*, „Journal of Business and Technical Communication”, Vol. 30, No. 1, pp. 85–112.
- [23] Lowry P.B., Roberts T.L., Romano N.C.Jr., Cheney P.D., Hightower R.T. (2006), *The Impact of Group Size and Social Presence on Small-group Communication: Does computermediated Communication Make a Difference?* „Small Group Research”, Vol. 37, pp. 631–661.

- [24] Major P., Spałek S. (2017), *Omówienie tradycyjnych i współczesnych metod komunikacji w zespołach projektowych*, [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 200–211.
- [25] Marques J.F. (2010), *Enhancing the Quality of Organizational Communication. A Presentation of Reflection-based Criteria*, „Journal of Communication Management”, Vol. 14, No. 1, pp. 47–58.
- [26] Massey G.R., Kyriazis E. (2007), *Interpersonal Trust between Marketing and R&D during New Product Development Projects*, „European Journal of Marketing”, Vol. 41, No. 9/10, pp. 1146–1172.
- [27] Mohr J.J., Sohi R.S. (1995), *Communication Flows in Distribution Channels: Impact on Assessments of Communication Quality and Satisfaction*, „Journal of Retailing”, Vol. 71, No. 4, pp. 393–415.
- [28] Muszyńska K. (2020), *Praktyki zarządzania komunikacją w międzynarodowych zespołach projektowych na przykładzie projektów współfinansowanych z funduszy europejskich*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 34–40.
- [29] Ober J. (2013), *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 65, s. 257–266.
- [30] Park J., Lee S., Lee J. (2014), *Communication Effectiveness on IT Service Relationship Quality*, „Industrial Management & Data, Systems”, Vol. 114, No. 2, pp. 321–336.
- [31] Rahimian A., Reza Hosseini M., Martek I., Taroun A., Alvanchi A., Odeh I. (2022), *Predicting Communication Quality in Construction Projects: A Fully-connected Deep Neural Network Approach*, „Automation in Construction”, Vol. 139.
- [32] Rogala A. (2013), *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- [33] Safapour E., Kermanshachi S., Kamali Rad S. (2020), *Analysis of Effective Project-based Communication Components within Primary Stakeholders in the Construction Industry*, „Built Environment Project and Asset Management”, Vol. 11, No. 2, pp. 157–173.
- [34] Safapour E., Kermanshachi S., Kamali Rad S., Tran D. (2019), *Identifying Effective Project Based Communication Indicators within Primary and Secondary Stakeholders in Construction Projects*, „Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction”, Vol. 11, No. 4, pp. 1–10.
- [35] Schwalbe K. (2011), *Information Technology Project Management*, 6th Edition, Cengage Learning, Boston.
- [36] Segerstedt A., Olofsson T., Xie C., Wu D., Luo J., Hu X. (2010), *A Case Study of Multi-team Communications in Construction Design under Supply Chain Partnering*, „Supply Chain Management: An International Journal”, Vol. 15, No. 5, pp. 363–370.
- [37] Senescu R., Aranda-Mena G., Riker Haymaker J. (2013), *Relationships between Project Complexity and Communication*, „Journal of Management in Engineering”, Vol. 29, No. 2, pp. 183–197.
- [38] Service R.W. (2005), *CQ: The Communication Quotient for IS Professionals*, „Journal of Information Science”, Vol. 31, No. 2, pp. 99–113.
- [39] Shelby A.N. (1998), *Communication Quality Revisited: Exploring the Link with Persuasive Effects*, „Journal of Business Communication”, Vol. 35, No. 3, pp. 387–404.
- [40] Skrzypek E. (2002), *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin, s. 15–26.
- [41] Słownik PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/jakosc;2467307.html>, data dostępu: 10.05.2022 r.
- [42] Soczyński SDS S. (2018), *Etyczność zarządzających determinantą jakości przekazu medialnego* [w:] A. Stępińska, E. Jurga-Wosik, B. Secler (red.), *Oblicza współczesnej komunikacji*, Polskie Towarzystwo Komunikacji Społecznej, Poznań, s. 231–243.
- [43] Tavcar J., Zavbi R., Verlinden J., Duhovnik J. (2005), *Skills for Effective Communication and Work in Global Product Development Teams*, „Journal of Engineering Design”, Vol. 16, No. 6, pp. 557–576.
- [44] Theus M. (2016), *Information literacy – analiza bibliometryczna*, „Bibliotekarz”, Nr 6, s. 4–8.
- [45] Thompson R.L., Smith H. J., Iacovou Ch. L. (2007), *The Linkage between Reporting Quality and Performance in IS Projects*, „Information & Management”, Vol. 44, pp. 196–205.
- [46] Wróbel B. (2007), *Rola komunikacji w zarządzaniu projektami*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego – Zarządzanie Publiczne”, Nr 3, s. 119–129.
- [47] Zaremba A. (2006), *Organizational Communication: Foundations for Business & Collaboration*, Thomson South-Western, s. 114–115.

## In Search of Factors Affecting the Quality of Communication in the Project. A Systematic Literature Review

### Summary

The purpose of this article is to identify the factors that significantly affect the quality of communication in the project. The systematic review of the literature carried out as part of the study, allowed to find the results of empirical research in which the factors influencing the quality of communication in the project were examined. On the basis of the collected information, the three most important groups of factors influencing the quality of communication and their components have been determined. These factors are the competences of the project participants, the organisation of the communication process and the communication environment. The conclusions collected on their basis may contribute to a better understanding of the determinants of the quality of project communication.

### Keywords

communication quality, project, communication in the project



# „PRZEGLĄD ORGANIZACJI” RECENZENCI CZASOPISMA W 2022 ROKU

---

- Prof. dr Peter Adamisin**  
(Presov University in Presov, Słowacja)
- Dr hab. Małgorzata Baran, prof. CC**  
(Collegium Civitas)
- Prof. dr hab. inż. Agnieszka Izabela Baruk**  
(Politechnika Łódzka)
- Prof. dr hab. inż. Agnieszka Bieńkowska**  
(Politechnika Wroclawska)
- Prof. dr hab. inż. Agnieszka Bitkowska**  
(Politechnika Warszawska)
- Prof. dr hab. Ewa Bojar**  
(Politechnika Lubelska)
- Dr hab. Emil Bukłaha, prof. SGH**  
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
- Dr hab. Paweł Cabała, prof. UEK**  
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
- Dr hab. inż. Anna Cierniak-Emerych, prof. UE**  
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
- Dr hab. Tomasz Czapła, prof. UŁ**  
(Uniwersytet Łódzki)
- Dr hab. inż. Krzysztof Czarnocki, prof. uczelni**  
(Politechnika Lubelska)
- Dr hab. Alojzy Czech, prof. UE**  
(Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)
- Prof. dr hab. inż. Joanna Ejdys**  
(Politechnika Białostocka)
- Dr hab. inż. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US**  
(Uniwersytet Szczeciński)
- Dr inż. Bartłomiej Gładysz**  
(Politechnika Warszawska)
- Dr hab. inż. Magdalena Grębosz-Krawczyk, prof. PŁ**  
(Politechnika Łódzka)
- Dr hab. inż. Tadeusz Grzeszczyk, prof. PW**  
(Politechnika Warszawska)
- Dr hab. Marek Jabłoński, prof. WSB**  
(Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu)
- Dr hab. Krzysztof Janasz, prof. US**  
(Uniwersytet Szczeciński)
- Dr hab. Jarosław Kaczmarek, prof. UEK**  
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
- Prof. dr hab. Jerzy Kisielnicki**  
(Uniwersytet Warszawski)
- Dr hab. Patrycja Klimas, prof. UE**  
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
- Dr hab. Izabela Koładkiewicz, prof. ALK**  
(Akademia Leona Koźmińskiego)
- Dr hab. inż. Anna Kosieradzka, prof. PW**  
(Politechnika Warszawska)
- Prof. dr hab. Dagmara Lewicka**  
(Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie)
- Dr hab. inż. Agata Lulewicz-Sas, prof. SGH**  
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
- Prof. dr hab. Stanisław Marciniak**  
(Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie)
- Dr hab. Anna Marciszewska, prof. UE**  
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
- Dr hab. Rafał Matwiejczuk, prof. UO**  
(Uniwersytet Opolski)
- Dr hab. Zbigniew Matyjas, prof. UŁ**  
(Uniwersytet Łódzki)
- Dr hab. Barbara Mazur, prof. PL**  
(Politechnika Lubelska)
- Dr inż. Ireneusz Miciuła**  
(Uniwersytet Szczeciński)
- Dr hab. Mirosław Moroz, prof. UE**  
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
- Dr hab. inż. Tomasz Nitkiewicz, prof. PCz**  
(Politechnika Częstochowska)
- Dr hab. Dariusz Nowak, prof. UEP**  
(Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
- Dr hab. inż. Artur Paździor, prof. PL**  
(Politechnika Lubelska)
- Dr hab. Paweł Pietrasieński, prof. SGH**  
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,  
Governor's Office of Economic Development,  
Nevada, USA)
- Dr hab. Estera Piwoni-Krzeszowska, prof. UE**  
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
- Dr hab. Sylwia Przytuła, prof. UE**  
(Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu)
- Prof. dr hab. Jan Pyka**  
(Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach)
- Dr hab. Agnieszka Rzepka, prof. PL**  
(Politechnika Lubelska)
- Dr hab. inż. Radosław Ryńca, prof. PW**  
(Politechnika Wroclawska)
- Dr hab. Adam Sadowski, prof. UŁ**  
(Uniwersytet Łódzki)



**Prof. dr hab. Marcin Sikorski**  
(Politechnika Gdańska)

**Prof. dr hab. inż. Stanisław Skowron**  
(Politechnika Lubelska)

**Prof. dr hab. Agnieszka Sopińska**  
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

**Dr hab. Jacek Strojny, prof. PRz**  
(Politechnika Rzeszowska)

**Prof. dr hab. Janusz Strużyna**  
(Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)

**Dr hab. Magdalena Syrkiewicz-Świtła**  
(Śląski Uniwersytet Medyczny)

**Dr hab. Katarzyna Szczepańska-Woszczyna, prof. AWSB**  
(Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej)

**Dr Piotr Szkudlarek**  
(Uniwersytet Szczeciński)

**Prof. dr hab. Zdzisław Szyjewski**  
(Uniwersytet Szczeciński)

**Dr hab. inż. Grzegorz Szymański, prof. PŁ**  
(Politechnika Łódzka)

**Dr inż. Cezary Szwed**  
(Politechnika Warszawska)

**Dr hab. Krzysztof Targiel, prof. UE**  
(Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)

**Dr hab. inż. Robert Ulewicz, prof. PCz**  
(Politechnika Częstochowska)

**Prof. dr hab. Tadeusz Wawak**  
(Uniwersytet Jagielloński w Krakowie)

**Dr hab. Joanna Wiśniewska, prof. US**  
(Uniwersytet Szczeciński)

**Dr inż. Bartosz Wachnik**  
(Politechnika Warszawska)

**Dr hab. Jacek Woźniak, prof. AEH**  
(Akademia Ekonomiczno-Humanistyczna w Warszawie)

**Dr hab. Paweł Wyrozębski, prof. SGH**  
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

**Prof. dr hab. inż. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska**  
(Politechnika Łódzka)

**Dr hab. Bernard Ziębicki, prof. UEK**  
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

## „PRZEGLĄD ORGANIZACJI” SPIS TREŚCI 2022

	nr	str.
<b>Małgorzata Baran, Monika Kłos, Karolina Marchlewska-Patyk</b>		
• Adaptacja miasta Warszawa do koncepcji smart city w oparciu o model odporności (resiliency model)	4	20
<b>Klaudia Baranowska, Małgorzata Waszkiewicz</b>		
• Kreatywność jako kompetencja kierownika projektu	12	26
<b>Agata Bera, Regina Lenart-Gansiniec</b>		
• Kontrakt psychologiczny a identyfikacja organizacyjna: systematyczny przegląd literatury	10	10

	nr	str.
<b>Dominika Bąk-Grabowska, Anna Cierniak-Emerych, Szymon Dziuba, Katarzyna Grzesik</b>		
• Forms of Employment from the Perspective of Demographic Cohorts	3	32
<b>Paweł Cabata, Waldemar Paluch</b>		
• Rola projektów w procesie wdrażania strategii spółek giełdowych branży FMCG	10	18
<b>Viacheslav Chebotarov, Beata Glinkowska-Krauze, Igor Chebotarov, Tomasz Czapla, Stanisław Brzeziński</b>		
• Cross-cultural Principles of Forming an Innovative Profile of a Marketer: Application of Polish Experience in Ukraine	9	6



	nr	str.		nr	str.
<b>Iwona Chomiak-Orsa, Andrzej Greńczuk</b>			<b>Monika Jedynak, Karolina Mania, Aneta Kuźniarska, Wojciech Czakon</b>		
• ICT w tworzeniu organizacji inteligentnych. Badania literaturowe	10	24	• Tożsamość cyfrowa organizacji – transformacja czy dysrupcja	2	20
<b>Katarzyna Czernek-Marszałek, Paweł Piotrowski</b>			<b>Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb, Janusz Marek Lichtarski, Jarosław Ignacy, Magdalena Rojek-Nowosielska, Letycja Sotoducho-Pelc</b>		
• Cyfryzacja w przedsiębiorstwach turystycznych w warunkach COVID-19. Pozytywne i negatywne konsekwencje	4	3	• Perspektywa paradoksów w zarządzaniu strategicznym	2	11
<b>Anna Czubała, Jan W. Wiktor</b>			<b>Włodzimierz Karaszewski, Małgorzata Jaworek</b>		
• Profesor Jerzy Altkorn (1931–2004). Od ekonomiki przedsiębiorstwa handlowego do zarządzania marketingiem	6	47	• Zmiany aktywności inwestycyjnej za granicą największych przedsiębiorstw międzynarodowych	1	29
<b>Zbysław Dobrowolski</b>			<b>Grzegorz Kinelski</b>		
• The Role of The Supreme Audit Institutions in Counteracting VAT Gap in the European States. A Cross-Country Comparative Study	9	13	• Ewolucja koncepcji Smart City w aktywności zasobów miejskich – studium przypadku Górnośląsko- Zagłębiowskiej Metropolii	2	36
<b>Patryk Dziurski</b>			<b>Anna Kosieradzka, Janusz Zawita-Niedźwiecki</b>		
• Priorytety wzrostu przedsiębiorstw w Polsce przed i w czasie trwania pandemii	2	28	• 100 lat nauk o zarządzaniu na Politechnice Warszawskiej	7	44
<b>Marzena Fryczyńska, Hanna Kinowska, Agata Lulewicz-Sas</b>			<b>Adam Kowalik</b>		
• Wymiary zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi	6	29	• Przegląd głównych powodów działania, wizji oraz misji największych polskich firm prywatnych	3	6
<b>Piotr Glenc</b>			<b>Anna Kowalska-Pyzalska, Marek Kott, Anna Skowrońska-Szmer, Joanna Kott, Rafał Michalski</b>		
• Poland's Energy Transition: Towards an Ontology	3	24	• Samochody elektryczne nie dla Polaka? Badanie empiryczne opinii i oczekiwań potencjalnych nabywców	9	25
<b>Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec, Julia Gorzelany, Małgorzata Kosata, Halina Smutek, Sebastian Kubula</b>			<b>Alina Kozarkiewicz, Urszula Zemlińska-Sikora</b>		
• People and Technology – Employee Competency Profile in Industry 4.0	6	37	• Zakres i uwarunkowania wizualizacji w zarządzaniu projektami IT	5	20
<b>Marlena Grabowska, Iwona Otol</b>			<b>Robert Kudlak</b>		
• Reorientacja struktur modeli biznesu przedsiębiorstw wysokiego wzrostu w czasie pandemii COVID-19	7	3	• Przegląd badań dotyczących społecznych i środowiskowych efektów zaangażowania przedsiębiorstw w CSR	6	11
<b>Marzena Góralczyk</b>					
• Klimat organizacyjny w przedsiębiorstwie w opinii młodych pracowników	5	37			

	nr	str.		nr	str.
<b>Krzysztof Łabędzki</b>			<b>Kazimierz Piotrkowski</b>		
• Smart mobility – studium przypadku metropolii Warszawa	8	29	• Organizacja non profit w trudnych, turbulentnych czasach	3	48
<b>Wiesław Łukasiński, Marzena Wójcik</b>			<b>Katarzyna Piwowar-Sulej, Agnieszka Sokołowska-Durkalec</b>		
• Determinanty pracy zdalnej w opinii przedstawicieli pokolenia Z	7	11	• Szkoła zarządzania – pojęcie (nie) rozpoznane	1	4
<b>Zbigniew Malara, Sina Razmpishe, Yasmin Ziaeian</b>			<b>Anna Pluta</b>		
• The Concept of Sustainable Marketing Model in Adventure Tourism: A Case Study of Iran Adventurers	8	22	• Turkusowe miejsce pracy. Między idealizmem a pragmatyzmem	12	8
<b>Anna Marciszewska, Renata Brajer-Marczak</b>			<b>Wojciech Popczyk, Alicja Winnicka-Popczyk</b>		
• Project Management Maturity in Polish Non-profit Organisations	7	32	• Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego z perspektywy logiki	6	3
<b>Barbara Mazur, Krystyna Zimnoch</b>			<b>Milena Ratajczak-Mrozek, Aleksandra Hauke-Lopes, Marcin Wieczerzycki</b>		
• Kultura organizacyjna przedsiębiorstw społecznych	8	14	• Współtworzenie wartości przez platformy cyfrowe – podejście sieciowe	5	29
<b>Bartosz Niedzielski, Piotr Buła</b>			<b>Jacek Rybicki</b>		
• Wyniki analizy bibliometrycznej w badaniu poznawczych aspektów hiperautomacji	7	20	• Holizm w myśleniu strategicznym	1	10
<b>Bartłomiej Nita, Katarzyna Piotrowska, Piotr Wanicki</b>			<b>Monika Sady, Wioleta Gałat</b>		
• Preferencje podatkowe w zakresie działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw z branży IT z województwa dolnośląskiego – badanie pilotażowe	11	3	• The Role of Reporting Social and Environmental Impact on Polish Universities	1	38
<b>Bogdan Nogalski, Roman Czapiewski</b>			<b>Artur Sierpiński</b>		
• Zmienność modelu biznesu	4	31	• Tożsamość organizacji a interakcje identyfikacyjne z otoczeniem	5	11
<b>Paulina Orzelska</b>			<b>Agnieszka Sopińska</b>		
• W poszukiwaniu czynników wpływających na jakość komunikacji w projekcie. Systematyczny przegląd literatury	12	33	• Percepcja otoczenia zewnętrznego a strategia innowacji przedsiębiorstwa	2	3
<b>Anna Pamula, Magdalena Zalewska-Turzyńska</b>			<b>Marcin Suder</b>		
• Zmiany postrzegania korzyści i barier wdrożenia nowych technologii informatycznych w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce na przykładzie usług chmury obliczeniowej	11	23	• Orientacja przedsiębiorcza w różnych warunkach rynkowych	11	13
			<b>Izabella Steinerowska-Streb</b>		
			• Pomiar bezpieczeństwa psychologicznego na poziomie zespołów – narzędzie do zastosowania w przedsiębiorstwach funkcjonujących na polskim rynku	8	6



	nr	str.		nr	str.
<b><i>Izabella Steinerowska-Streb, Teresa Kraśnicka</i></b>			<b><i>Renata Walczak, Grażyna Gierszewska, Agnieszka Bitkowska</i></b>		
• Orientacja przedsiębiorcza a wyniki polskich przedsiębiorstw	1	19	• Wymiary oceny satysfakcji lekarzy z wykorzystania systemu teleporad. Perspektywa badawcza w Polsce	3	14
<b><i>Tomasz Swatdek</i></b>			<b><i>Mariola Wiater</i></b>		
• Zarządzanie projektami w startupach – przegląd literatury	6	19	• Neuroróżnorodność. Nowy obszar badań w naukach o zarządzaniu i jakości?	3	40
<b><i>Maciej Szafranski, Tomasz Stachurski</i></b>			<b><i>Robert Wojtchnik</i></b>		
• Zastosowanie kart kontrolnych do monitorowania zmian na rynku kompetencji pracowniczych	4	39	• Zwinny system zarządzania jako remedium na szybkie zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw	12	15
<b><i>Michał Szostak</i></b>			<b><i>Dagmara Wójcik, Patrycja Juszczyk</i></b>		
• Co estetyka może wnieść do teorii zarządzania?	5	3	• Sektor kultury w ujęciu koncepcji smart. Kontekst pandemii COVID-19	4	13
<b><i>Zdzisław Szyjewski, Agnieszka Szewczyk</i></b>			<b><i>Czesław Zajęc, Grzegorz Przystarz</i></b>		
• Szczecińska szkoła informatyki w zarządzaniu	8	39	• Elastyczność zatrudnienia pracowników w ujęciu różnych modeli zatrudnienia	9	19
<b><i>Bartosz Wachnik, Aleksandra Kopyto</i></b>					
• Jakościowa analiza wpływu metaverse na dobrostan pracowników	11	33			





