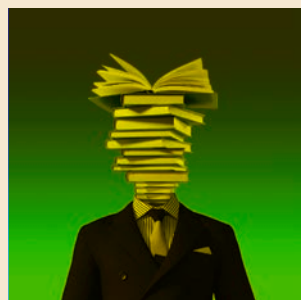
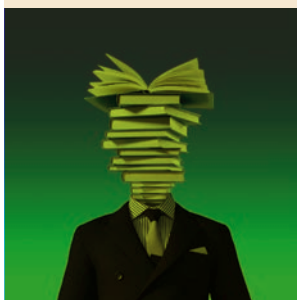
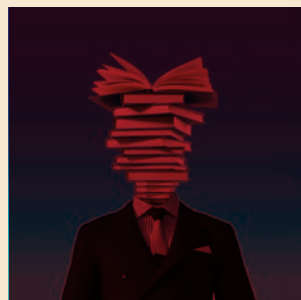
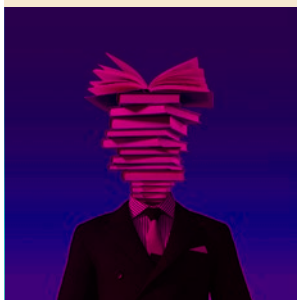


Redakcja naukowa

Agnieszka Sopińska, Artur Modliński

WSPÓŁCZESNE ZARZĄDZANIE

- KONCEPCJE I WYZWANIA



WSPÓŁCZESNE ZARZĄDZANIE

**- KONCEPCJE
I WYZWANIA**

Redakcja naukowa

Agnieszka Sopińska, Artur Modliński

WSPÓŁCZESNE ZARZĄDZANIE

– KONCEPCJE I WYZWANIA

Recenzje

Jerzy Niemczyk

Agata Pierścieniak

Redakcja językowa

Ewa Kubaczyk

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2020

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-8030-375-1

Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

www.wydawnictwo.sgh.waw.pl

e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

Ad Depositum

Skład i łamanie

DM Quadro

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

Zamówienie 56/VI/20

SPIS TREŚCI

	Przedmowa	9
1	Wyzwania metodyczne współczesnego zarządzania	11
	Stanisław Sudot	
1.1	Współczesne wyzwania stojące przed naukami o zarządzaniu	13
	Andrzej Szplit	
1.2	Wyzwania nauk zarządzania, czyli od „harmonii” Karola Adamieckiego do „redundancji” Rafała Krupskiego	25
	Patrycja Klimas Sylvia Stańczyk Karina Sachpazidu-Wójcicka	
1.3	Metodyka systematycznego przeglądu literatury – wyzwania selekcji a posteriori podczas tworzenia bazy literatury	39
	Marek Ćwiklicki	
1.4	Metodyka przeglądu zakresu literatury (<i>scoping review</i>)	53
	Agnieszka Dziubińska	
1.5	Typy emergencji w studiach nad zarządzaniem organizacjami	69
	Edward Radosiński	
1.6	Weryfikacja jako podstawowy problem modelowania systemów zarządzania – procedura RAD-VER	83
	Justyna Światowiec-Szczepańska Arkadiusz Kawa	
1.7	Potencjał hierarchicznego modelowania liniowego (HLM) jako metody badań w zarządzaniu	105

2	Nowe koncepcje i pola badawcze w naukach o zarządzaniu	117
	Hubert Witczak	
2.1	Podsystem dążeń w systemach działających	119
	Anna Chwiłkowska-Kubala Marek Krasiński Jan M. Janiszewski	
2.2	Krytyczna analiza konstruktów głupoty funkcjonalnej według M. Alvessona i A. Spicera	135
	Barbara Galińska	
2.3	Inteligentny dostawca jako istotny element koncepcji przedsiębiorstwa inteligentnego	147
	Barbara Kożuch	
2.4	Inteligencja kulturowa w międzynarodowym środowisku pracy	161
	Regina Lenart-Gansiniec	
2.5	Crowdsourcing akademicki – systematyczny przegląd literatury	173
	Marek Dudek	
2.6	Zasady organizacji wytwarzania w kontekście integracji szczonego i zwinnego wytwarzania na poziomie operacyjnym	185
	Sebastian Twaróg	
2.7	Prokrastynacja w zarządzaniu logistycznym – identyfikacja luki wiedzy	207
3	Wyzwania zarządcze w perspektywie wiedzy, informacji i decyzji	219
	Michał Baran	
3.1	Założenia modelu percepcji informacji w świetle wyzwań współczesnego zarządzania	221
	Jarostaw Janecki	
3.2	Problem dezinformacji w procesie decyzyjnym	235
	Julita Majczyk	
3.3	Technika projekcyjna: rozwiązanie dla problemu niewystarczających danych	247

	Anna Bityk	
3.4	Partycypacja decyzyjna we współczesnym kontekście pracy – ograniczenia koncepcji i nowa perspektywa badawcza	261
	Joanna M. Moczydłowska	
3.5	Przynależność generacyjna pracowników jako źródło wyzwań dla zarządzania	275
4	Praktyczne przykłady implementacji wybranych koncepcji zarządzania	293
<hr/>		
	Bogdan Nogalski Przemysław Niewiadomski	
4.1	Implementacja wybranych koncepcji zarządzania jako osnowa dyskursu o dojrzałości przedsiębiorstw wytwórczych – indagacja w sektorze maszynowym	295
	Anna Ludwiczak Kamil Hytki	
4.2	Uwarunkowania wdrożenia koncepcji <i>Lean Services</i> w publicznych przedsiębiorstwach medialnych na przykładzie radia regionalnego	317
	Janusz Kraśniak	
4.3	Zdolności adaptacyjne polskich przedsiębiorstw. Wyzwania organizacyjne	331
	Magdalena Chałupczak Justyna M. Bugaj	
4.4	Wyzwania zaangażowania organizacyjnego – wymiary modelu badawczego	343
	Marzena Szewczuk-Stępień Małgorzata Adamska	
4.5	Efektywność procesu dydaktycznego wykorzystującego metody aktywizujące	359
	Spis rysunków	376
	Spis tabel	378

Przedmowa

Zarządzanie stanowi intrygujący, a zarazem pełen wyzwań obszar dociekań zarówno dla praktyków, jak i teoretyków. Pierwsi muszą zmagać się z imperatywem podejmowania szeregu decyzji w odniesieniu do celów, strategii rozwoju i sposobów konkutowania organizacji w zmiennym, nieprzewidywalnym otoczeniu, drudzy – stają przed wyzwaniem opisu i wyjaśnienia tej jakże złożonej i turbulentnej rzeczywistości.

Trudne do przewidzenia zmiany w otoczeniu gospodarczym, technologicznym, społecznym i politycznym oraz wzrost złożoności procesów wewnętrznych stanowią istotne wyzwania dla procesów zarządczych we współczesnych organizacjach. Można śmiało powiedzieć, że kanonem współczesnego zarządzania jest nie tylko uwzględnianie już istniejących przeobrażeń w otoczeniu, ale wręcz antycypowanie przyszłych zmian.

Aktualne przeobrażenia gospodarcze i społeczne, przejawiające się we wszechobecnym usieciowieniu i cyfryzacji, digitalizacji procesów, upowszechnieniu Internetu, ogólnym dostępie do wiedzy, w sposób istotny determinują możliwości rozwoju współczesnej organizacji. Nauki o zarządzaniu nie mogą pozostawać obojętne na te zmiany, przeciwnie – muszą uwzględniać zjawiska takie, jak rosnąca wirtualizacja działania podmiotów, współtworzenie wartości przez konsumentów czy rozwój innowacji w modelu otwartym.

Na czym ma polegać istota współczesnego zarządzania w tych warunkach? Jakie wyzwania stają przed współczesnym zarządzaniem? Czy dotychczasowa wiedza z zakresu zarządzania organizacjami może być zastosowana w nowych modelach biznesowych? Na te i inne pytania dotyczące wyzwań współczesnego zarządzania strategicznego próbują udzielić odpowiedzi autorzy niniejszej publikacji.

Monografia pt. *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania* jest efektem pracy wielu autorów z różnych ośrodków akademickich i badawczych w Polsce, co czyni ją dziełem wielowątkowym, otwartym na poszukiwania i interdyscyplinarnym. Różnorodność tematyczna, merytoryczna i poznawcza poruszanych zagadnień determinuje układ i strukturę publikacji. Monografia składa się z czterech części, z których każda – przez odmienny, sobie właściwy pryzmat – ukazuje współczesne zarządzanie.

W części pierwszej monografii, zatytułowanej „Wyzwania metodyczne współczesnego zarządzania”, wskazano na konieczność jednoznacznego określenia przedmiotu

i zakresu dyscypliny nauk o zarządzaniu, wymóg operowania jednolitym warsztatem pojęciowym oraz zachowania odpowiednich rygorów i standardów prowadzonych badań poprzez wykorzystanie odpowiednio dobranych metod i narzędzi badawczych. Zawarte w części pierwszej wskazówki odnośnie do metodyki systematycznego przeglądu literatury, typów emergencji w studiach nad zarządzaniem organizacjami czy sposobów modelowania systemów zarządzania stanowią istotne źródło wiedzy dla każdego badacza zgłębiającego problematykę współczesnego zarządzania.

Część druga monografii, zatytułowana „Nowe koncepcje i pola badawcze w naukach o zarządzaniu”, zawiera przegląd różnych koncepcji, schematów pojęciowych i twierdzeń skupionych wokół odmiennych paradygmatów, a mających bezpośredni wpływ na sposób funkcjonowania współczesnej organizacji. Zaprezentowane w tej części konstrukty myślowe z powodzeniem mogą inspirować badaczy do podejmowania nowych obszarów eksploracji naukowej.

W części trzeciej, zatytułowanej „Wyzwania zarządcze w perspektywie wiedzy, informacji i decyzji”, skupiono się na wyzwaniach stojących przed współczesnym zarządzaniem wynikających z rozwoju wiedzy i informacji. Konieczność przetwarzania coraz większej liczby informacji i danych, występowanie zjawiska świadomego dezinformowania oraz problem z dostępem do wiarygodnych źródeł wiedzy i ich identyfikacją to jedne z najważniejszych wyzwań zarządczych, z którymi muszą się zmierzyć współcześni decydenci. Od liczby i jakości informacji zależy bowiem racjonalność podejmowanych decyzji, a w konsekwencji efektywność zarządzania organizacjami.

Ostatnia, czwarta część monografii, zatytułowana „Praktyczne przykłady implementacji wybranych koncepcji zarządzania”, adekwatnie do tytułu zawiera przykłady ilustrujące wdrożenia wybranych koncepcji zarządzania w różnych sektorach i typach organizacji, w tym również uczelniach.

Mamy świadomość, że niniejsza monografia nie wyczerpuje wszystkich wyzwań stawianych przed współczesnym zarządzaniem, a jedynie jest interesującym przyczynkiem do trwającej dyskusji nad dalszym rozwojem dyscypliny nauk o zarządzaniu. Dodatkowo, jesteśmy zdania, iż rzeczona publikacja może stanowić istotne źródło inspiracji do dalszej eksploracji naukowej w zakresie zaprezentowanych koncepcji i teorii.

Pragniemy złożyć podziękowania recenzentom niniejszej monografii, prof. zw. dr. hab. Jerzemu Niemczykowi oraz dr. hab. Agacie Pierścieniak, oraz wszystkim Autom, którzy dzięki swojemu zaangażowaniu przyczynili się do jej powstania.

Agnieszka Sopińska i Artur Modliński

1

WYZWANIA METODYCZNE WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA

Część 1

Wyzwania metodyczne współczesnego zarządzania

Stanisław Sudot*

1.1

Współczesne wyzwania stojące przed naukami o zarządzaniu

Streszczenie¹

Autor wskazuje na siedem najważniejszych wyzwań stojących przed naukami o zarządzaniu. Są to: konieczność jednoznacznego określenia przedmiotu i zakresu nauk o zarządzaniu; doprowadzenie do jednakowego rozumienia i definiowania podstawowych pojęć tych nauk; stałe dostosowywanie nauk o zarządzaniu do zmieniającej się rzeczywistości; podnoszenie w naukach o zarządzaniu standardów naukowych i etycznych; uznanie tych nauk za samodzielną dziedzinę nauki oraz ustalenie racjonalnego jej podziału na dyscypliny i subdyscypliny naukowe.

Słowa kluczowe: współczesne zarządzanie, rozwój nauki, nauki o zarządzaniu

Current challenges for management science

Abstract

The author points to the seven most important challenges facing management sciences. These are: the need to clearly define the subject and scope of management sciences; bringing about equal understanding and definition of the basic concepts of these teachings; constantly adapting

* Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie.

¹ Tekst został opracowany na podstawie monografii naukowej autora pt. *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania* opublikowanej w Wydawnictwie Naukowym PWN, Warszawa 2019.

management sciences to a changing reality; raising scientific and ethical standards in management; recognizing these sciences as an independent field of science and establishing its rational division into scientific disciplines and sub-disciplines.

Keywords: modern management, science development, management science

1. Wprowadzenie

Zarządzanie odgrywa współcześnie coraz większe znaczenie w życiu gospodarczym i społecznym. Jest działalnością bardzo złożoną i trudną. Stwierdzają to pracownicy nauki oraz praktycy zarządzania, w tym także polscy specjaliści, m.in. K. Obłój² czy B. Wawrzyniak³, który wręcz pisał, że „organizacje są tworam tak złożonymi, że tylko w szczególnych przypadkach teoria jest w stanie dobrze opisać, wyjaśnić i przewidzieć ich funkcjonowanie. Znacznie częściej obraz organizacji przedstawiany w pracach teoretycznych ma charakter podręcznikowy, stanowiąc tylko przybliżony, wyidealizowany model rzeczywistości”. Zarządzanie wykazuje jeszcze wiele słabości w Polsce i na świecie. Pomocne w jego doskonaleniu są nauki o zarządzaniu. Wysiłkiem pracowników uprawiających te nauki oraz praktykujących menedżerów należy doskonalić je, podejmując m.in. poniżej przedstawione wyzwania.

2. Jednoznaczne określenie przedmiotu i zakresu nauk o zarządzaniu

Do dziś przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu nie doczekały się w Polsce⁴, a także w innych krajach, określenia, które byłoby powszechnie albo prawie powszechnie przyjęte. Niejasności, a tym bardziej zamęt wokół tego, co należy do nauk o zarządzaniu, jaki jest ich zakres problemowy i rys metodologiczny oraz jakie są granice w stosunku do innych nauk, nie sprzyjają ich rozwojowi, a wręcz hamują ten rozwój, obniżając ich rangę.

Wyjściowym, podstawowym ograniczeniem, często nieprzestrzeżanym, jest niewłączenie do nauk o zarządzaniu: nauki administracji, nauk o rządzeniu i dowodzeniu.

² K. Obłój, *Zarządzanie. Ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa 1986, s. 38.

³ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa: na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 17.

⁴ W roku 1989 Oddział Śląski TNOiK zorganizował w Szczyrku konferencję pod hasłem „Dyskusja nad tożsamością nauk organizacji i zarządzania” oraz przeprowadził ankietyzację wśród polskich profesorów wykładających przedmiot „organizacja i zarządzanie”. Materiały przygotowane na konferencję oraz wyniki z ankietyzacji, ujęte w czterech tomach, wykazały bardzo duże zróżnicowanie poglądów na temat pojmowania nauk o zarządzaniu.

Przedmiotem nauk o zarządzaniu jest powstawanie, funkcjonowanie i rozwój oraz relacje z otoczeniem organizacji (instytucji⁵) niezależnie od ich własności, formy prawnej, wielkości, struktury przestrzennej i rodzaju działalności, która ma spajający ją wspólny cel/cele. Mogą to być organizacje gospodarcze (przedsiębiorstwa), organizacje administracji publicznej, organizacje użyteczności publicznej oraz różne inne organizacje non profit.

Od początku nauk o zarządzaniu do dziś przyjmuje się, że pojęcie zarządzania wiąże się tylko z poziomem mikro, bez skali makro. Nauki te mają przyczyniać się do racjonalizacji, sprawności i efektywności tych organizacji.

Każda nauka musi mieć swoje granice, które odróżniałyby ją od innych nauk. Problem rozgraniczenia, czyli delimitacji (demarkacji) granic wielu nauk nie jest prosty i jest przedmiotem licznych analiz, rozważań i dyskusji ze strony naukowców oraz określonych dyscyplin naukowych, a komplikuje je wiele okoliczności. Zwraca się jednak uwagę, że współcześnie klasyfikacji nauk nie przypisuje się już tak dużego znaczenia jak kiedyś oraz że „obecne klasyfikacje nauk powstawały w trakcie historycznego rozwoju i że proces ten ciągle jeszcze trwa”⁶.

Delimitacja granic dyscyplin naukowych jest trudna przede wszystkim z następujących powodów:

- niektóre te same obszary i problemy są przedmiotem zainteresowania i badania przez więcej niż jedną dyscyplinę naukową, przenikają się one i obejmują badania z różnych punktów widzenia;
- występuje przepływ problemów między naukami;
- wciąż powstają nowe dyscypliny naukowe podejmujące badania w zakresie nowych problemów w zarządzaniu.

Na ogół przyjmuje się, że czynnikami wyróżniającymi poszczególne nauki są:

- przedmiot ich zainteresowań i badań, czyli zakres rzeczywistości obejmowanej przez daną naukę;
- взгляд badawczy, tzn. punkt widzenia, z którego przedmiot badania jest analizowany i naświetlany;
- metody badawcze.

Dawniej jako zasadniczy czynnik rozgraniczający nauki podkreślano odmienną metod badawczych. Obecnie czynnik ten jest rzadziej podnoszony, gdyż współcześnie czymś normalnym, wręcz standardem, jest przepływ metod badawczych między naukami i to nieraz bardzo odległymi od siebie.

⁵ Słowo „instytucja” jest inaczej rozumiane w różnych dyscyplinach naukowych, np. w prawie czy socjologii. Wydaje się, że najlepiej istotę instytucji/organizacji oddaje definicja Tadeusza Kotarbińskiego, że organizacja to „(...) pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości” (T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1965, s. 74).

⁶ M. Heller, *Filozofia nauk*, Copernicus Center Press, Kraków 2016, s. 28.

Już dawno zauważono, że na styku dyscyplin często pojawiają się najbardziej twórcze koncepcje naukowe. Z tych powodów granice między naukami nie powinny być zbyt kategoryczne, lecz w miarę elastyczne. Zbyt ostre granice utrudniałyby podejmowanie badań w zakresie problemów, które wymagają penetracji ze strony kilku dyscyplin naukowych. W. Morawski słusznie stwierdza, że ważniejszą kwestią od wyznaczania granic między dyscyplinami nauk jest współpraca między pracownikami je reprezentującymi⁷.

Rozwiązywanie złożonych problemów zarządzania organizacjami wymaga bardzo często naświetlenia ich z wielu stron, nie tylko z pozycji nauk o zarządzaniu, ale także ze strony innych dyscyplin: statystyki, matematyki, nauk technicznych, socjologii, psychologii, prawa i innych. Z tego powodu dość często spotykamy się z określaniem nauk o zarządzaniu jako nauki interdyscyplinarnej lub o charakterze interdyscyplinarnym. Określenia te nie są zbyt trafne. Miesza się tu granice dyscyplin naukowych ze współpracą badaczy z różnych dziedzin w rozwiązywaniu problemów zarządzania. Trafnie L. Krzyżanowski napisał, że to nie nauki, lecz problemy badane przez te nauki mają interdyscyplinarny charakter⁸. W pełni podzielam ten pogląd, a także pogląd K. Kucińskiego, że „interdyscyplinarność powinna polegać na tworzeniu zespołów badawczych złożonych z przedstawicieli dyscyplin nauki i sięgania do dorobku tych dyscyplin, nie zaś na próbach ich uprawiania”⁹. Włączenie do badań nad zarządzaniem naukowców z innych dyscyplin niż nauki o zarządzaniu oraz tworzenie interdyscyplinarnych programów badawczych, w których uczestniczą przedstawiciele różnych dyscyplin naukowych, jest współcześnie wręcz nieodzowne.

Można zauważyć nieraz tendencję do bardzo szerokiego zakreślania przedmiotu i obszaru współczesnych nauk o zarządzaniu. Nie ma, moim zdaniem, dostatecznych argumentów, aby nauki o zarządzaniu wchodziły na obszary makroekonomiczne lub makrospołeczne, z wyjątkiem funkcjonowania i rozwoju konkretnych instytucji związanych z tymi obszarami.

3. Jednakowe rozumienie i definiowanie podstawowych pojęć

Z. Rytel jako jeden z polskich pionierów nauk o zarządzaniu pisał w roku 1947: „Opracowanie zagadnień organizacji i kierownictwa jest niejednokrotnie utrudnione z powodu niedostatecznego zdefiniowania powszechnych pojęć wchodzących w ich zakres i nadawania im wskutek tego różnych znaczeń mowy potocznej, znaczeń tak

⁷ W. Morawski, *Socjologia ekonomiczna*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 15.

⁸ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki o zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992, s. 57–58.

⁹ K. Kuciński, *Ekonomia jako nauka wątpliwa i niewątpliwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2009, nr 3.

rozlicznych, że nawet wręcz sprzecznych”¹⁰, natomiast P.R. Drucker w roku 1963 pisał, że wstępnym warunkiem rozwoju każdej dyscypliny naukowej jest ściśle zdefiniowanie przedmiotu jej zainteresowań i określenie jej miejsca wśród innych nauk¹¹.

Można uznać za dziwną sytuację, że nie ma dotąd w Polsce i w innych krajach jednokowego rozumienia pojęcia „zarządzanie”. Używane jest ono w bardzo różnych kontekstach znaczeniowych. T. Oleksyn napisał krytycznie, że obecnie zarządza się wszystkim¹². Nawiązując do literatury, podaje przykłady tej sytuacji: zarządza się przedsiębiorstwem, gospodarką narodową, różnorodnością, konfliktem, czasem, własnym zdrowiem i karierą, niepewnością, otoczeniem, przyszłością, polityką, strachem itp., itd. Jest to więc pojęcie absolutnie niejednoznaczne. B.R. Kuc powiedział z przekąsem, że pojęć zarządzania jest tyle, ilu autorów pisało na ten temat w ciągu 100 lat¹³. Ł. Sułkowski dodaje do tej dziwnej sytuacji następującą konkluzję: „Współcześnie określenie zarządzania jest nadużywane w odniesieniu do wszystkich procesów społecznych (np. zarządzanie konfliktem czy zarządzanie kulturą organizacyjną), a nawet w odniesieniu do bytów abstrakcyjnych (zarządzanie chaosem)”¹⁴. Ten „wszystkoizm” słowa „zarządzanie” można by jakoś tolerować, gdyby to dotyczyło tylko języka potocznego. Niestety, wieloznaczne rozumienie tego słowa znalazło prawo obywatelstwa także w nauce, w tym w naukach o zarządzaniu. Aby się o tym przekonać, wystarczy otworzyć którąkolwiek książkę lub zapoznać się z którymkolwiek artykułem w czasopiśmie naukowym dotyczącym zarządzania. Sytuacja ta dotyczy nie tylko Polski, o czym może świadczyć np. następujące stwierdzenie w niemieckim podręczniku z roku 1990: „Ani zakres nauki o zarządzaniu nie jest jasno zarysowany, ani samo pojęcie zarządzania nie zostało dotychczas w sposób jednolity sprecyzowane”¹⁵.

¹⁰ Z. Rytel, *Teoretyczne podstawy organizacji i kierownictwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2017, s. 5.

¹¹ P.F. Drucker, *Möglichkeiten der wissenschaftlichen Unternehmung*, „Neue Zürcher Zeitung” 1963, no. 9.

¹² T. Oleksyn, *Granice zarządzania*, w: *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, W. Kowalczewski (red.), Difin, Warszawa 2008, s. 9, 54.

¹³ B.R. Kuc, *Aksjologia organizacji i zarządzania. Na krawędzi kryzysu wartości*, E-menton, Warszawa 2015, s. 115.

¹⁴ Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 54.

¹⁵ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen und Praxisfälle*, Verlag Dr.H. Gabler, Wiesbaden 1990.

4. Stałe dostosowywanie nauk o zarządzaniu do zmieniającej się rzeczywistości

Trwałość twierdzeń nauk o zarządzaniu jest w dużym stopniu ograniczona. Zmieniają się one pod wpływem zmian w otoczeniu organizacji: rozwoju nauki, zmian w technice, w życiu gospodarczym i społecznym, a także w samych organizacjach. Wraz z rozwojem organizacje charakteryzują się coraz większą złożonością. Twierdzenia po upływie pewnego czasu mogą już nie przystawać do nowej rzeczywistości, dezaktualizują się. W warunkach szybkich zmian w organizacjach i w ich otoczeniu w naukach o zarządzaniu powinny zachodzić – na podstawie badań – odpowiednie zmiany w ich twierdzeniach i teoriach. Dotychczasowa wiedza powinna być weryfikowana, unowocześniona, poszerzona i pogłębiona.

Filozofia mówi, że „nauki nie można pojmować jako narastającego katalogu twierdzeń ostatecznie prawdziwych, które raz przyjęte nie podlegają kwestionowaniu”¹⁶ i że „rozwoju nauki nie można uważać jako po prostu dodawania prawd do prawd. (...) Każde nowe osiągnięcie naukowe może w każdej chwili zostać ulepszone, skorygowane innymi osiągnięciami, (...) może być zastąpione innymi, doskonalszymi i bardziej nowoczesnymi. (...) Żadnego badania teoretycznego nie można nigdy traktować tak, jakby było ono definitywnie zamknięte, czyli niepodlegające pogłębieniu, rozszerzeniu, korygowaniu, uzupełnieniu”¹⁷.

5. Stałe podnoszenie standardów naukowych w odniesieniu do nauk o zarządzaniu

Konieczne jest stałe podnoszenie standardów (rygorów) naukowych w odniesieniu do nauk o zarządzaniu, zarówno w zakresie metod badawczych, jak i gromadzenia wiedzy oraz nauczania akademickiego. Trzeba zweryfikować, poprzez kompetentne badania, wiele sformułowanych dotychczas w naukach o zarządzaniu twierdzeń i teorii naukowych. Niektóre z nich nie zostały potwierdzone przez solidne badania teoretyczne i empiryczne. Obecny stan zagraża dalszemu rozwojowi dyscyplin o kluczowym znaczeniu dla postępu cywilizacyjnego i dlatego domaga się rozwiązania. Dotyczy to nie tylko Polski. Wszyscy pracownicy uprawiający nauki o zarządzaniu powinni przyczynić się do podniesienia standardów naszej dyscypliny, aby zwiększyć jej wiarygodność

¹⁶ L. Geymonat, *Filozofia filozofia nau*, PWN, Warszawa 1966, s. 116.

¹⁷ *Ibidem*, s. 128–129.

i autorytet, tak by nikt nie mógł powiedzieć, że jest nauką mało poważną. Widziałbym w tym zakresie przede wszystkim rolę młodszej generacji pracowników naukowych.

6. Stałe podnoszenie w naukach o zarządzaniu standardów etycznych

Konieczne jest ścisłe przestrzeganie zasad etycznych w badaniach naukowych oraz w upowszechnianiu nauk o zarządzaniu z najwyższą skrupulatnością, co jest warunkiem ich wiarygodności i społecznego zaufania do pracowników naukowych. Wskazany problem występuje w literaturze pod hasłem „etos nauki” lub „etos uczonego”. „Etos to zabarwiony emocjonalnie zespół zasad, norm, przekonań i wartości, które uczonego uważa za obowiązujące go moralnie”¹⁸. Standardy te to przede wszystkim: sumienność, przestrzeganie absolutnej obiektywności, odwaga badacza głoszenia poglądów uznanych przez niego za słuszne, choć mogą być one nieprzyjmowane przez inne osoby, a nawet grupy społeczne.

7. Uznanie nauk o zarządzaniu za samodzielną dziedzinę nauki

Nauki o zarządzaniu w Polsce mieściły się do niedawna w dwóch dziedzinach, a mianowicie w dziedzinie nauk ekonomicznych (obok ekonomii, nauki o finansach i towaroznawstwa oraz nauki o pracy i polityce społecznej) i w dziedzinie nauk humanistycznych wśród mnóstwa dyscyplin, takich jak: historia, archeologia, bibliologia, filozofia, pedagogika, psychologia, socjologia, religioznawstwo i inne. Było to rozwiązanie dziwaczne, aby jedna dyscyplina naukowa znajdowała się w dwóch dziedzinach nauki. Nie do przyjęcia jest pogląd, że zarządzanie może być oparte albo tylko na kryteriach ekonomicznych, albo tylko na kryteriach humanistycznych, a co za tym idzie, aby nauki te występowały w naukach ekonomicznych albo w humanistycznych. Kryteria ekonomiczne i humanistyczne muszą być uwzględniane w każdym zarządzaniu.

Występowanie nauk o zarządzaniu w dwóch dziedzinach nauki utrudniało racjonalne określenie ich granic jako dyscypliny naukowej. J. Lichtarski mocno podkreśla, że brak wyrazistej tożsamości nauk o zarządzaniu i brak powszechnie akceptowanych podstaw metodologicznych tej dyscypliny naukowej jest źródłem wielu niejasności,

¹⁸ R.K. Merton, *Szkice z socjologii nauki*, w: *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1982, s. 571.

nieporozumień, a nawet konfliktów w szkołach wyższych, w prowadzonych przewodach doktorskich i habilitacyjnych dotyczących problematyki zarządzania¹⁹.

Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 roku zdecydowało o tym, że obecnie nauki o zarządzaniu wraz z problematyką jakości stanowią w Polsce dyscyplinę naukową w dziedzinie nauk społecznych. Nasuwa się krytyka tego rozwiązania. Słowo „jakość” ma charakter wybitnie uniwersalny i nie można go wiązać tylko z procesem zarządzania²⁰.

Jestem przekonany, że nauki o zarządzaniu powinny być uznane w Polsce za samodzielną dziedzinę nauki, jak to ma miejsce w wielu krajach. Jest oczywiste, że nauki te są silnie powiązane z naukami ekonomicznymi. Odwołam się tu do analogicznego z moim poglądu T. Oleksyna: „Zarządzanie zasługuje na pełną autonomię (...). Nie ma powodów, dla których należałoby usytuować zarządzanie w ekonomii czy też wiązać je tylko z gospodarką. Zarządza się wszędzie – również w administracji, kulturze, służbie zdrowia, sądownictwie, w nauce itd.”²¹.

W krajach Zachodu nauki o zarządzaniu występują obok nauk ekonomicznych (*economic science*) jako *management* lub *business administration*.

8. Racjonalny podział nauk o zarządzaniu na dyscypliny naukowe

Obecny stan nauk o zarządzaniu oraz ich przyszły rozwój uzasadniają powstawanie w ich ramach subdyscyplin, tak jak to ma miejsce w innych dziedzinach. Jestem za ukształtowaniem w naukach o zarządzaniu kilku subdyscyplin, podobnie jak w angielskim *management sciences* i niemieckim *Betriebswirtschaftslehre*. Wyłanianie się subdyscyplin jest współcześnie charakterystyczną cechą rozwoju wielu nauk.

Najbardziej ogólnym podziałem nauk o zarządzaniu, który się dokonał w wielu krajach wysoko rozwiniętych, zwłaszcza angielskojęzycznych, i który w Polsce też się już kształtuje, jest podział na zarządzanie w jednostkach gospodarczych, określane często jako zarządzanie biznesowe (*business management*) oraz zarządzanie w jednostkach publicznych (*public management*). Jako jednostki publiczne należy widzieć tu organizacje nienastawione w działaniu na zyski (organizacje niekomercyjne): organy administracji publicznej oraz organizacje użyteczności publicznej i inne organizacje non profit.

¹⁹ J. Lichtarski, *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2015, s. 40–41.

²⁰ Nie budzi zastrzeżenia określenie „zarządzanie jakością”, coraz szerzej stosowane jako subdyscyplina w naukach o zarządzaniu.

²¹ T. Oleksyn, *Granice zarządzania...*, *op.cit.*, s. 51.

Zarządzanie w organizacjach gospodarczych ukształtowało się wcześniej w stosunku do zarządzania w organizacjach publicznych. *Public management* jako subdyscyplina wykształcił się w krajach wysoko rozwiniętych dopiero po II wojnie światowej. Należy się zgodzić, że nauki o zarządzaniu w zbyt małym stopniu koncentrowały dotąd swój wysiłek badawczy na sferze publicznej. Okoliczność ta uzasadniła stwierdzenie B. Kożuch²² o asymetrii w rozwoju zarządzania na korzyść przedsiębiorstwa: „Nadrobienie dotychczasowego zaniedbania w tym obszarze będzie wyrazem otwarcia na nowe i ważne dziedziny i problemy życia społecznego, przyczyniając się do podniesienia ich sprawności”²³. W wielu krajach sfera publiczna (sektor publiczny) jest bardzo rozwinięta. Ocenia się, że wydatkowanie środków pieniężnych w organizacjach publicznych jest na niższym poziomie racjonalności niż w organizacjach biznesowych.

Nie negując różnic między zarządzaniem biznesowym a zarządzaniem niebiznesowym, P.F. Drucker stwierdził, że różnice te nie są większe niż 10%²⁴. Sądzi się²⁵, że wiele metod zarządzania wypracowanych w przedsiębiorstwach daje się *mutatis mutandis* zastosować w organizacjach publicznych, ale wymaga to znacznego wysiłku intelektualnego oraz przeprowadzenia stosownych badań i zdobycia doświadczeń.

Należy brać pod uwagę, że z upływem czasu liczba subdyscyplin w naukach o zarządzaniu wzrosła. Zespół powołany w roku 2012 przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN do zaproponowania podstawowych pojęć w naukach o zarządzaniu, któremu miałem zaszczyt przewodniczyć, zaproponował następujące subdyscypliny:

- teoretyczne podstawy zarządzania;
- zarządzanie publiczne;
- zarządzanie strategiczne;
- zarządzanie zasobami pracy;
- zarządzanie techniką i procesami produkcyjnymi;
- zarządzanie marketingowe;
- zarządzanie jakością;
- zarządzanie logistyką;
- zarządzanie projektami;
- zarządzanie zasobami niematerialnymi, w tym zarządzanie systemami informacyjnymi.

²² B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne. W teorii o praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004.

²³ Zdecydowane poparcie dla ukształtowania subdyscypliny „zarządzanie publiczne” jest w opracowaniu S. Sudoł i B. Kożuch pt. *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę, w: Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, S. Lachniewicz, B. Nogalski (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 383–401.

²⁴ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 16.

²⁵ P. Eichhorn, *Know-how Transfer zwischen Verwaltung und Wirtschaft*, w: *Wissensmanagement in privaten und öffentlichen Sektor*, N. Thom, J. Harasymowicz-Birnbach (Hrsg.), Zürich 2003.

W ostatnim okresie wśród młodych pracowników naukowych w obszarze nauk o zarządzaniu ujawniła się tendencja do ustanawiania wielu (do 20) subdyscyplin. Duża liczba subdyscyplin prowadziłyby do wąskiego rozpatrywania problemów zarządzania, do merytorycznego zawężenia ich widzenia. Może prowadzić również do fragmentacji, dezintegracji nauk o zarządzaniu. Przed laty ostrzegał przed tym J. Trzcieniecki²⁶.

Nadmierna liczba subdyscyplin miałyby też ujemny wpływ na nauczanie studentów. Oznaczałoby to bowiem przedstawianie im oddzielnie, przez wiele osób problemów zarządzania niejako „w kawałkach”, a nie kompleksowo. Całą złożoność problemów zarządzania można ukazać tylko przy kompleksowym ich rozpatrywaniu.

Drogi przeciwdziałania niebezpieczeństwu dezintegracji nauk o zarządzaniu są następujące:

- powściągliwość w ustanawianiu liczby subdyscyplin i specjalności badawczych;
- żywa współpraca pracowników naukowych z poszczególnych dyscyplin i specjalności badawczych;
- niezaniechanie studiów teoretycznych w dyscyplinie.

Powyższe wymogi będą też chronić nauki o zarządzaniu przed degradacją ich jako nauki.

Należy dążyć do tego, aby propozycje w odniesieniu do subdyscyplin w naukach o zarządzaniu były ze zrozumieniem przyjęte przez całe środowisko naukowe. Nie będzie to łatwe i będzie wymagało wielu dyskusji w kręgach naukowych.

9. Podsumowanie

W artykule zaprezentowano autorskie poglądy na temat najważniejszych wyzwań stojących przed dyscypliną nauk o zarządzaniu. Ich rozwinięcie można odnaleźć w monografii naukowej autora pt. *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania* opublikowanej w Wydawnictwie Naukowym PWN, Warszawa 2019. Warto zaznaczyć, iż jest to ostatnie dzieło Autora, stanowiące swego rodzaju drogowskaz i przesłanie dla młodszych kolegów.

²⁶ J. Trzcieniecki w *Wykład doktoranta. Nauka organizacji i zarządzania – garść refleksji* „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 3, pisał: „(...) nauka o zarządzaniu zmienia się w zbiór rozlicznych przepisów szczegółowych o ograniczonej stosowalności, rozpada na fragmenty o coraz węższym stosowaniu specjalizacji i komplikacji, obrasta w podręczniki stanowiące spis coraz bardziej szczegółowych dyrektyw praktycznych”. Problem dezintegracji jako podstawowy problem nauk o zarządzaniu podaje A. Szpanderski w *Problemy dezintegracji nauk o zarządzaniu. Refleksje i sugestie prakseologiczne*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2012.

Bibliografia

- Drucker P.F., *Möglichkeiten der wissenschaftlichen Unternehmung*, "Neue Zürcher Zeitung" 1963, no. 9.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku. Wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Eichhorn P., *Know-how Transfer zwischen Verwaltung und Wirtschaft*, w: *Wissensmanagement in privaten und öffentlichen Sektor*, N. Thom, J. Harasymowicz-Birnbach (Hrsg.), Zürich 2003.
- Geymonat L., *Filozofia filozofia nau*, PWN, Warszawa 1966.
- Heller M., *Filozofia nauk*, Copernicus Center Press, Kraków 2016.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1965.
- Koźuch B., *Zarządzanie publiczne. W teorii o praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauki o zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992.
- Kuc B.R., *Aksjologia organizacji i zarządzania. Na krawędzi kryzysu wartości*, E-menton, Warszawa 2015.
- Kuciński K., *Ekonomia jako nauka wątpliwa i niewątpliwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2009, nr 3.
- Lichtarski J., *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2015.
- Merton R.K., *Szkie z socjologii nauki*, w: *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1982.
- Morawski W., *Socjologia ekonomiczna*, WN PWN, Warszawa 2001.
- Obłój K., *Zarządzanie. Ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa 1986.
- Oleksyn T., *Granice zarządzania*, w: *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, W. Kowalczewski (red.), Difin, Warszawa 2008.
- Rytel Z., *Teoretyczne podstawy organizacji i kierownictwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2017.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen und Praxisfälle*, Verlag Dr.H. Gabler, Wiesbaden 1990.
- Sudoł S., Koźuch B., *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę, w: Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, S. Lachniewicz, B. Nogalski (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 383–401.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Szpanderski A., *Problemy dezintegracji nauk o zarządzaniu. Refleksje i sugestie prakseologiczne*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2012.
- Trzcieniecki J., *Wykład doktoranta. Nauka organizacji i zarządzania – garść refleksj*, „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 3.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.

Część 1

Wyzwania metodyczne współczesnego zarządzania

Andrzej Szplit*

1.2

Wyzwania nauk zarządzania, czyli od „harmonii” Karola Adamieckiego do „redundancji” Rafała Krupskiego

Streszczenie

Artykuł poświęcony jest dorobkowi profesora Krupskiego, głównie z zakresu zarządzania strategicznego w podejściu zasobowym. Autor artykułu nawiązuje do piątej rocznicy śmierci profesora Krupskiego, wyrażając przekonanie o profetycznym charakterze jego prac. Dorobek ten konfrontowany jest z koncepcjami innych autorów, w tym Karola Adamieckiego. Te porównania pozwalają autorowi artykułu na konstatację o uniwersalnym i obiektywnym charakterze koncepcji profesora Krupskiego, zwłaszcza wobec wymogów wykorzystania strategii w realizacji projektu.

Słowa kluczowe: strategia, redundancja, harmonia, podejście zasobowe

* Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, ORCID: 0000-0003-2161-8187.

Challenges of management science, that is from „Harmony” by Karol Adamiecki to „Redundancy” by Rafał Krupski.

Abstract

The article is devoted to the achievements of Professor Krupski, mainly in the field of strategic management in the resource approach. The author of the article refers to the 5th anniversary of the death of Professor Krupski with conviction about the prophetic nature of his works. His achievements are confronted with the concepts of other authors, including Karol Adamiecki. These comparisons allow the author of the article to state the universal and objective nature of Professor Krupski's concept, especially regarding the requirements of using the strategy in project implementation.

Keywords: strategy, redundancy, harmony, resource approach

1. Wprowadzenie

W przedstawionym artykule autor odnosi się do jednego z najbardziej znanych w Polsce i cenionych w środowisku specjalistów nauk o zarządzaniu, zmarłego przed pięciu laty profesora Rafała Krupskiego. W artykule szczególną uwagę poświęca się pracom profesora Krupskiego dotyczącym rozwoju koncepcji i metod zarządzania strategicznego, w tym koncepcjom strategii przedsiębiorstw z perspektywy zasobowej ukierunkowanej na okazje. Koncepcje Rafała Krupskiego autor odnosi do innych ujęć, w tym z obszaru teorii systemów. Autor artykułu konfrontuje perspektywę strategii według Krupskiego z preferowaną przez Karola Adamieckiego harmonią – określającą zależności o charakterze praw, które mogą być wiązką relacji stochastycznej. Relacje te, według Adamieckiego, pozwalają rozwijać teorie ekonomiczne przede wszystkim w kierunkach uznawanych za najważniejsze z punktu widzenia aktualnych potrzeb gospodarowania, ułatwiają też doskonalenie metod efektywności ekonomicznej. Rafał Krupski konfrontował te i współczesne mu koncepcje z wyzwaniami w tworzeniu strategii przedsiębiorstw z wykorzystaniem podejścia zasobowego.

2. Nowe w zarządzaniu, a może też zapomniane stare?

Nauki o zarządzaniu posługują się własnymi pojęciami i definicjami, a także zbiorem poglądów i sposobów myślenia teorii systemów, prakseologii i cybernetyki; używają przy tym aparatury pojęciowej korzystnej dla siebie, tworząc jednocześnie zwartą całość organizacji i nie wykluczając zróżnicowania. Akceptację uzyskuje opinia, że rozwój teorii i praktyki zarządzania prowadzi do zmian w obu tych obszarach. W płaszczyźnie teoretycznej mamy do czynienia z konceptualizacją nowych idei oraz rozwijających je teorii, metod i narzędzi zarządzania¹. Mogą one służyć jako pomoc i wskazówki o charakterze rekomendacji dla kadry kierowniczej. Odnosi się do tego B. Nogalski, pisząc, że nauki o zarządzaniu (obecnie: nauki o zarządzaniu i jakości) są dyscypliną naukową, która pozwala wykorzystać wiedzę o prawidłowościach funkcjonowania i rozwoju organizacji oraz zasadach zarządzania nimi. U podstaw współczesnego rozumienia roli nauk o zarządzaniu znajduje się twierdzenie, że tylko te organizacje mogą się rozwijać, które będą potrafiły zdobyć wiedzę o aktualnych potrzebach rynku i oczekiwaniach klientów oraz umiejętnie tą wiedzę zarządzać, aby adaptować się do przeobrażeń zachodzących w otoczeniu. Można zatem stwierdzić, że współczesne wyzwania stawiają przed tymi naukami potrzebę kreowania zmian i wprowadzania takich koncepcji procesu organizowania i zarządzania, które z jednej strony służą rozwiązywaniu pojawiających się problemów, z drugiej zaś zmieniają zachowania organizacji na rynku².

Odnosząc się do rzeczywistości, można dojść do refleksji, że często między teorią a praktyką zarządzania zachodzi relacja dychotomiczna. Skłania to do zastanowienia nad rolą i wyzwaniami, jakie stoją przed naukami o zarządzaniu. Przedstawiciele nauk o zarządzaniu od dawna inspiruje problem efektywności różnych podejść: planowania, ewolucyjnego, pozycjonowania i zasobowego. Podejście zasobowe podniesione zostało na początku XXI wieku do jednej z czołowych teorii organizacji i lidera w koncepcjach zarządzania strategicznego. Jednak tak w aspekcie ontologicznym, jak i aplikacyjnym wyłaniają się liczne przykłady ograniczeń tego ujęcia. Specjaliści również dużą wagę przywiązują do związków między systemami, strategią, strukturą a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw. Jednymi z najczęściej badanych wymiarów zarządzania były: wielkość przedsiębiorstw, poziom dywersyfikacji i stopień ich internacjonalizacji. Dotychczasowe rezultaty badań nie przyniosły pomyślnego rozstrzygnięcia. Słusznie więc M. Romanowska ocenia: gdyby udało się potwierdzić na reprezentatywnych pró-

¹ J. Lichtarski, *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 15.

² B. Nogalski, *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny*, w: *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2008, s. 11–12.

bach przedsiębiorstw liniowy związek stopnia dywersyfikacji czy stopnia internacjonalizacji z rentownością przedsiębiorstwa, uczeni byłiby blisko określenia prawdziwej listy kluczowych czynników sukcesów przedsiębiorstwa³.

Nauki o zarządzaniu widzą w organizacji aspekty nie tylko ekonomiczne i technologiczne, ale także psychologiczne, społeczne i kulturowe. Każdy problem badawczy w perspektywie nauk o zarządzaniu staje się problemem wielowymiarowym, wymagającym spojrzenia sytuacyjnego i kontekstowego. To też decyduje o interdyscyplinarnej perspektywie tych nauk. Perspektywa interdyscyplinarna polega na tym, że dyscyplina naukowa ma określone pole wspólne z innymi dyscyplinami. Trudno jednak mówić o interdyscyplinarności nauk o zarządzaniu, pojęcie to myli bowiem granice dyscyplin naukowych z relacjami innych nauk wobec zarządzania. W tym kontekście L. Krzyżanowski był zdania, że to nie nauki, lecz problemy badane przez te nauki mają interdyscyplinarny charakter⁴. Nie umniejsza to faktu, że dla nauk o zarządzaniu niezbędne staje się wykorzystywanie dorobku innych nauk, które wiążą się z problematyką funkcjonowania i rozwoju organizacji. Ł. Sułkowski wyraża pogląd, że zarządzanie powinno z definicji przyjmować perspektywę interdyscyplinarną, wystrzegając się sztucznych barier między problemami wynikającymi z zacierania się granic z innymi dyscyplinami (problem demarkacji)⁵.

Od modernizmu do postmodernizmu nauki o zarządzaniu poddawane są wielkim wyzwaniom. Co ciekawe, wątpliwości co do naukowości nauk o zarządzaniu idą w parze z ożywieniem poglądów w stosunku do jej istoty, w tym metodologii tych nauk. W środowisku naukowców i praktyków z życzliwością zostały przyjęte opracowania ścieżek metodologicznych⁶, poszukiwanie paradygmatów⁷ czy identyfikowanie teorii naukowej w zarządzaniu⁸. Wiele interesujących treści wnoszą organizowane co dwa lata konferencje w ramach Szkół Zarządzania – przedsięwzięć Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN i wybranych ośrodków naukowych w kraju.

Przedsięwzięcia te ułatwiają identyfikację pozytywnych relacji nauki i praktyki. Nauki o zarządzaniu stają przed pytaniem, czy odkryją one nieznanne dotąd mechanizmy i uwarunkowania zachowań strategicznych przedsiębiorstw i stworzą uogólnienia potrzebne do skutecznego funkcjonowania. M. Romanowska wskazuje na rozważany od lat dylemat: indukcyjne czy dedukcyjne podejście do badań, przypominając o sku-

³ M. Romanowska, *Barriere efektywności badań naukowych z zakresu zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2014, s. 102.

⁴ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, WN PWN Warszawa 1985, s. 22.

⁵ Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 55.

⁶ W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.

⁷ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, TNOiK, Toruń 2007.

⁸ Ł. Sułkowski, *op.cit.*, s. 16.

tecznym rozstrzygnięciu podejścia zintegrowanego. Podejście to pozwala na kumulację dorobku badaczy w celu budowy spójnej i efektywnej w praktyce strategii. Romanowska przypomina, że badanie przedsiębiorstw z pozycji nauk o zarządzaniu jest o wiele trudniejsze niż z pozycji ekonomii, gdzie liczba zmiennych wpływających na efektywność przedsiębiorstwa jest ograniczona, a związki między zmiennymi poddają się analizom ilościowym⁹.

Równocześnie z rozwojem strategii powinno się na bieżąco sprawdzać, czy planowe działania są zgodne z potencjałem przedsiębiorstwa i rynkiem, a jeżeli nie są, to należy wprowadzać korektę w założeniach organizacyjnych, wynikającą z analizy zdolności wytwórczej. Powzięcie decyzji o wprowadzeniu korekty do założonego celu działania organizacji powinno zależeć od stwierdzenia luki efektywności. Te zamierzenia powinny doprowadzać do warunków tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. W tym rozumieniu nie do przecenienia jest przekonanie o możliwości i potrzebie wykorzystania założeń stworzonych w początkach ubiegłego stulecia, a opartych na znacznie starszych regułach racjonalnego i sprawnego działania, przy stałym unowocześnianiu narzędzi realizacji tego działania¹⁰. Jak pisze J. Rokita, gdy zastanawiamy się, czemu przede wszystkim służy zarządzanie, dojdziemy do wniosku, że głównym celem jest umożliwienie „bycia lepszym” od konkurentów. „Bycie lepszym” zapewnia organizacji przeżycie i rozwój w pewnym przedziale czasu. Aby przedział ten nie był zbyt mały, „bycie lepszym” powinno być trwałe w tym znaczeniu, że powinno umożliwiać zdobywanie przewagi nad konkurentami mimo oddziaływania wielu czynników, które mogą niwelować tę przewagę¹¹. Rokita dalej stwierdza, że ujmując ten problem szerzej, ważną kwestią jest uczenie się całej organizacji, a w jego ramach uczenie się od konkurentów, polegające na umiejętności i możliwości wykorzystywania wiedzy o nich we własnych procesach decyzyjnych, a nawet w tworzeniu własnej strategii na podstawie wiedzy o strategiach konkurentów. Rokita dodaje, że choć z jednej strony słuszne jest stwierdzenie, że „wszystko już było” w naukach o zarządzaniu, to równocześnie większość „prawd” głoszonych przez nosicieli nowych idei umierało po pewnym czasie, gdyż okazywało się, że umożliwiły sukcesy „wtedy i tam”, a więc miały lokalne znaczenie, choć bez nich nie byłoby postępu w myśleniu¹². *Business reengineering* – i brak powodzenia tej metody optymalizującej działania może być tu dobrym przykładem.

Jak twierdzi Romanowska, wszystko, co w zarządzaniu inspirowało praktyków i uczonych, powstało na drodze intuicyjnego tworzenia teorii opartego na ogólnej wiedzy

⁹ M. Romanowska, *Bariery...*, op. cit., s. 103.

¹⁰ Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 5.

¹¹ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005, s. 13.

¹² *Ibidem*, s. 13.

i obserwacji. Przykładem może być sukces szkoły zasobowej. Genezą tego ujęcia nie były przecież badania empiryczne, ale krytyczna kontemplacja dotychczasowych szkół i ujęć zarządzania wspierana wycinkową oceną rzeczywistości¹³. Wielki wkład w to ujęcie wniósł polski uczony Rafał Krupski.

3. Strategia dobra i zła

Inspiracją artykułu były obchody związane z jubileuszem piątej rocznicy śmierci profesora Rafała Krupskiego¹⁴. Główna uroczystość odbyła się w rodzinnym mieście profesora w Kielcach, na Wydziale Prawa i Nauk Społecznych Uniwersytetu Jana Kochanowskiego. Wnikliwa i niepozbawiona wątków osobistych ocena dorobku profesora Krupskiego została przedstawiona w komunikacie profesora Bogdana Nogalskiego – profesor Krupski stworzył i rozwinął swoją pracę wrocławską szkołę zarządzania strategicznego – szkołę nauką o szerokiej renomie krajowej i międzynarodowej. Był, jest i pozostanie jej niekwestionowanym liderem i autorytetem. Jej materialnym przejawem były nie tylko konferencje poświęcone konkretnym problemom zarządzania strategicznego organizowane co roku w Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, ale także naukowy wkład w rozpoznanie i poznanie oraz rozwinięcie w aspekcie teoretycznym i empirycznym szeregu nowych zagadnień, w tym elastyczności strategii, turbulentności otoczenia, problematyki chaosu otoczenia vs. chaosu w organizacji czy też zdefiniowania koncepcji zasobów w języku okazji¹⁵.

Profesor Krupski był jednym z tych autorytetów, którzy widzieli, że klasyczne metody zarządzania strategicznego tracą na znaczeniu, stają się w wielu branżach nieprzydatne¹⁶. Krupski był zdania, że wobec dalszego wzrostu turbulencji otoczenia sytuacja zarządzania strategicznego w organizacjach jest nie do pozazdroszczenia. Jego podstawowe założenia zarówno epistemologiczne, jak i metodologiczne powinny ulec istotnym modyfikacjom, ponieważ bez adekwatnego do sytuacji penetrowania i założeń przyszłości trudno wyobrazić sobie jakkolwiek rozwój przedsiębiorstw. Wydaje się więc, twierdził Krupski, że należy odpowiedzieć na następujące pytania: 1) czy w kontekście zarządzania strategicznego można inaczej przewidywać przyszłość? I co powinno być przedmiotem penetracji w zakresie przyszłości?; 2) czy przyjmując, że pewne aspekty

¹³ M. Romanowska, *Bariery...*, *op.cit.*, s. 103.

¹⁴ Profesor Krupski zmarł 3 grudnia 2014 roku, został pochowany w rodzinnym grobie na Cmentarzu Starym w Kielcach.

¹⁵ Wystąpienie profesora Bogdana Nogalskiego, przewodniczącego KNOiZ PAN w 5. rocznicę śmierci profesora Rafała Krupskiego, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, 3 grudnia 2019.

¹⁶ R. Krupski, *Jak radzić sobie z niepewnością w planowaniu strategicznym?*, w: *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2007.

przyszłości są ze swej natury całkowicie nieprzewidywalne oraz że niezupełność wiedzy jest regułą, a nie wyjątkiem, możemy planować i zarządzać strategicznie bez posługiwania się wiarygodnymi, długoterminowymi prognozami?¹⁷

Profesor Krupski wobec tych pytań oferował wdrożenie modeli planowania scenariuszowego i opcji strategicznych z ich cechą, jaką jest elastyczność. Odpowiedzią na pierwsze pytanie, zdaniem Krupskiego, może być wykorzystanie teorii chaosu w penetrowaniu przyszłości. To bardzo ważna część dociekań profesora Krupskiego, choć sam stwierdza, że nadal niespełnione są nadzieje, jakie od lat wiąże się z aplikacjami teorii chaosu. Zgodnie z tą teorią, istnieją układy, w których proste przyczyny prowadzą do znacznych nieregularności zachowań, a te sprawiają wrażenie przypadkowości. Krupski wyjaśnia, że dla rozróżnienia takich nieregularnych, lecz jednoznacznych zjawisk od kompletnego nieporządku używa się pojęcia chaosu (lub chaosu deterministycznego)¹⁸. Z tego wynika wniosek, że chaos nie jest więc przypadkowy. Jest on ukrytą postacią porządku. Krupski przestrzega jednak przed trudnościami w tworzeniu układów chaotycznych, wymieniając takie kategorie, które opisują te układy, jak: atraktory, intermitencja, bifurkacja, fraktale. Przykładowo, jako często używane atraktory¹⁹ Krupski wymienia:

- cykl życia produktu;
- cykl życia rynku;
- cykl życia organizacji;
- cykl życia sektora;
- cykle koniunktury gospodarczej;
- cykl życia strategii;
- cykl życia okazji.

Odpowiedź na drugie pytanie sprawia więcej trudności. Krupski odwołuje się do badań zagranicznych i polskich, z których wynika, że znaczna część przedsiębiorstw rozwija się nie na podstawie planu, ale dzięki przypadkom i wykorzystywaniu różnorodnych okazji. Krupski dochodzi więc do wniosku, że mamy do wyboru trzy możliwości: 1) planować zgodnie z kanonami klasycznych ujęć dorobku zarządzania strategicznego, z uwzględnieniem długoterminowych prognoz, korygując od czasu do czasu przyjętą strategię; 2) w ogóle nie planować strategicznie (długofalowo), a strategię ograniczać np. do planowania redundancji wybranych zasobów, tworząc w ten sposób potencjał do wykorzystywania okazji; 3) planować wykorzystywanie okazji w dłuższym horyzoncie czasu, czyli wpleść w strategię przedsiębiorstwa zagadnienia identyfikowania i wykorzystywania okazji²⁰.

¹⁷ *Ibidem.*

¹⁸ *Ibidem.*

¹⁹ Atraktor jest wyróżnionym stanem dynamiki układu, do którego nieliniowo zbiegają elementy układu.

²⁰ R. Krupski, *Jak radzić sobie z niepewnością w planowaniu strategicznym...*, *op.cit.*, s. 104.

Profesor Krupski nie ukrywa, że jest zwolennikiem trzeciej koncepcji, co skutkowało jego interpretacją definicji strategii: strategia to zdefiniowane (*ex ante*) okazje, które trzeba wykorzystać, oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba stworzyć ze względu na szanse i zagrożenia²¹.

Dużą zasługą badań profesora Krupskiego jest włączanie do nauk o zarządzaniu innych nauk, co także w przyszłości może przezwyciężyć ograniczenia charakterystyczne dla nauk o zarządzaniu i przynieść rezultaty badawcze pozwalające na zbudowanie uniwersalnej teorii zarządzania strategicznego. Czy jest to możliwe? Na takie pytanie odpowiada pozytywnie prof. M. Romanowska, stawia jednak kilka warunków: przede wszystkim zaakceptowanie ograniczeń poznawczych i teoriiotwórczych wynikających z istoty nauk społecznych, dużej złożoności i specyfiki nauk o zarządzaniu i niefrustrowanie się brakiem jednoznacznych wyników badań. Kolejne wyzwanie to przestrzeganie w badaniach empirycznych zasady triangulacji nakazującej łączenie różnych technik badawczych, podejść i badanych zbiorowości. Warto też, zdaniem M. Romanowskiej, przemyśleć sprawę standaryzacji metod badawczych w zakresie strategii na wzór standaryzacji w psychologii w formie licencjonowanych testów, aby dać szansę badaczom na prowadzenie badań porównawczych. M. Romanowska jest też wielką zwolenniczką korzystania z dorobku i metodologii innych dyscyplin naukowych²².

Odniesienie się do propozycji naukowych profesora Krupskiego nasuwa pytanie o wypełnienie luki między potrzebami praktyki w dziedzinie zarządzania a ofertą nauk o zarządzaniu. Mam tu na uwadze zagadnienia chaosu i dużej roli redundancji zasobów i kompetencji. J. Rokita ma tu szereg wątpliwości. W swoim wykładzie na inaugurację roku akademickiego 2003/2004 w ówczesnej Akademii Ekonomicznej w Katowicach Rokita przedstawił je w formie dylematów: ryzyko i niepewność w zarządzaniu, luka między praktyką a naukami o zarządzaniu, niedoskonałość prognoz jako główna przeszkoda przewidywania zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa, strategię uczenia się organizacji jako narzędzie radzenia sobie z nieprzewidywalnością i gwałtownością zmian w otoczeniu, logiczny inkrementalizm, ewolucjonizm i podejmowanie podwyższonego ryzyka jako czynniki stanowiące podstawę strategii uczenia się organizacji²³. J. Rokita przestrzega, że obok braku strategii i nieumiejętności uczenia się, by stworzyć dobrą strategię, wielkim problemem jest zła strategia. Zła strategia prowadzi bowiem do błędnych decyzji, a te skumulowane mogą prowadzić do kryzysów w wymiarze sektora, a nawet globalnym²⁴.

²¹ *Ibidem*.

²² M. Romanowska, *Bariery...*, *op.cit.*

²³ J. Rokita, *Dylematy zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami*, „Biuletyn Naukowo-Informacyjny” PTE 2003, nr 1(31).

²⁴ *Ibidem*.

Problemy te mogą wpływać na ocenę uniwersalności podejść zarządzania strategicznego czy też do podważania wcześniejszych koncepcji. Na tym tle interesujące wydaje się odniesienie do dorobku współtwórcy nauk organizacji i zarządzania Karola Adamieckiego.

Literatura przedmiotu rozróżnia różne podejścia do zarządzania, w szczególności zarządzania strategicznego, to znaczy procesu przygotowania wyborów strategicznych. Podejścia te różnią się przyjętymi aksjomatami, środkami wdrożeniowymi i sposobami realizacji. Do podstawowych podejść należą: planistyczne, pozycjonowania, ewolucyjne i zasobowe. W tej części artykułu będzie rozważana problematyka identyfikacji relacji pomiędzy klasycznym podejściem organizacji i zarządzania, szczególnie w teoriach Karola Adamieckiego, a jednym z rodzajów podejść, to znaczy podejściem zasobowym. Nawiązując do tez twórców planowania strategicznego H. Ansoffa i K. Andrews, że kiedy ludzie działają rozmyślnie, zastanawiają się, zanim coś zrobią, opracowują plan, a potem go wdrażają, to plan powinien być zwerbalizowany i ujęty w formie dokumentu – tezy te dokładnie odpowiadają procedurom proponowanym przez Adamieckiego. Widzimy to choćby w procedurach harmonizacji procesów.

Podejście zasobowe zakłada, że możliwości działalności i rozwoju przedsiębiorstwa wynikają z posiadanych kluczowych kompetencji albo wyróżniających zdolności. Głównymi przedstawicielami tego podejścia są G. Hammel i C.K. Prahalad, A. Heene, R. Sanchez, J. Kay, R. Stalk. Skupienie się na czynnikach endogenicznych prowadzi do charakterystyki podejścia zasobowego w myśl zasady: od wewnątrz na zewnątrz, a więc z pomniejszeniem znaczenia otoczenia, zatem i rynku podczas procesu przygotowania i realizacji strategii. Wydaje się, że głównym powodem zainteresowania się podejściem zasobowym jest postępująca globalizacja, a w tym procesie kształtowanie strategii wielkich korporacji. Korporacja, przez wiele lat uważana za największy „wynalazek” gospodarczy XX wieku, to wielka organizacja, w której własność jest oderwana od zarządzania. W 1932 roku dwóch teoretyków zarządzania A. Berle i G. Means pisało w pracy *Współczesna korporacja i prywatna własność*: „kierowanie wielkimi korporacjami przekształci się wyłącznie w system neutralnej technokracji, która rozważa rozmaite żądania różnych grup społeczeństwa i przyznaje każdej z nich odpowiednią część dochodu, kierując się polityką państwową, a nie chciwością osób prywatnych”²⁵. Dzięki korporacji powstało nowoczesne zarządzanie, którego najwybitniejszym teoretykiem był P. Drucker. Korporacje uznawał za fenomen racjonalizujący gospodarkę, gdyż na ich czele stają neutralni fachowcy, którzy przejęli spółki z rąk właścicieli i wykorzystują je w interesie społecznym. O tym, że był to naiwny wniosek, świadczą współczesne problemy, a zaproponowany tytuł publikacji E. Mączyńskiej, prezesa Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego:

²⁵ E. Mączyńska, *Korpożercy, korpuludy*, Biuletyn PTE 2006, nr 4.

Korpożercy, korpoludy jest wielce mówiący. Nawet P. Drucker pod koniec życia (1909–2005), rozczarowany do tej formy zarządzania pisał: „Jedynym uzasadnieniem dla prywatnego przedsiębiorstwa nie może być to, że jest ono dobrze zarządzane. Musi być ono także dobre dla społeczeństwa”²⁶. Niemniej, szczególnie w latach 70., wybitni teoretycy zarządzania: C.K. Prahalad, Y. Doz, Ch. Bartlett, dociekając przyczyn sukcesów wielkich organizacji, dochodzili do wniosku, że powodzenie ich wynika z innych źródeł niż pozycja konkurencyjna na rynku. Uważali, że sedno powodzenia tkwi w posiadanych kluczowych kompetencjach albo wyróżniających się zdolnościach, a nie wynika ze stanu otoczenia. Wydaje się, że interpretację podejścia zasobowego najbardziej oddaje koncepcja G. Hammela i C.K. Prahalada, która opiera się na zasadzie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa i prowadzi do: 1) ustanowienia sytuacji przywództwa intelektualnego prowadzącego do wytężenia intelektualnego i efektu dźwigni zasobów; 2) kreowania architektury strategicznej.

Według tych koncepcji, kierownictwo przedsiębiorstwa nie powinno prowadzić analizy w kategoriach portfeli biznesów, lecz w kategoriach cech konkurencyjności (kluczowych kompetencji). Kluczowe cechy konkurencyjności to szerokie korzyści dla klientów. Świadomość przyszłości sektora gospodarczego czy gospodarki w ogóle wymaga, według autorów, zapomnienia o terażniejszości i doświadczeniach z przeszłości. Perspektywa wyobrażenia przyszłości wymaga:

- uświadomienia korzyści;
- identyfikacji cech konkurencyjności (kluczowe kompetencje);
- bliskiego kontaktu z klientem.

Autorzy ci są przekonani, że wybór i budowa architektury strategicznej przedsiębiorstwa wymaga od jego kierownictwa posiadania wizji tego, jakie nowe korzyści albo atrybuty funkcjonalne przedsiębiorstwo powinno zaproponować swoim klientom w ciągu następnego dziesięciolecia. W rezultacie można się liczyć z powstaniem konstrukcji kluczowych kompetencji i kluczowych produktów, czego skutkiem będzie uzyskanie przewagi konkurencyjnej. G. Hammel i C.K. Prahalad przewidują ponadto niezbędną wywołania specjalnego napięcia pomiędzy strategiczną architekturą przedsiębiorstwa a jego wizją przyszłości.

Czy korzeni wymienionych założeń podejścia zasobowego można dopatrzeć się w teoriach Karola Adamieckiego? Pytanie to nawiązuje do fundamentalnych założeń o przekonaniach Adamieckiego na temat nauk organizacji i zarządzania: nauka ta opiera się na aksjomatach lub prawach przyrody. Niewątpliwie graficzna metoda analizy planowania pracy zespołowej (harmonogram) może być prekursorem ujęcia planistycznego, ale już prawo harmonii, po raz pierwszy sformułowane przez Adamieckiego, to dobry przykład

²⁶ *Ibidem*.

identyfikacji ogromnej roli zasobów organizacji²⁷. Karol Adamiecki nie posługiwał się określeniem „teoria harmonizacji” w dzisiejszym rozumieniu tego słowa. Ale wszystkie elementy składające się na taką całość zostały przez niego stworzone, opracowane i upowszechnione. Podstawowy ich zarys zamieszczony został w referacie *Harmonizacja jako jedna z podstaw organizacji naukowej* z 1924 roku. Tam określił zasady harmonii doboru, harmonii działania i harmonii duchowej, składające się na całość koncepcji. Adamiecki pisał: „Aby osiągnąć sprawność wzorową pod względem ekonomicznym, trzeba dobierać organy zgodnie z ich charakterystycznymi wykresami, a następnie trzeba, aby te organy działały w ścisłym ze sobą związku tak, aby każda czynność odbyła się w swoim czasie”²⁸. A. Czech zwraca uwagę na jeszcze jeden aspekt osiągnięć Adamieckiego nawiązujący do ujęcia zasobowego, mianowicie na trzeci rodzaj harmonii, który dotyczy tylko czynnika ludzkiego, a który niestety nie daje się ująć w wykresy ułatwiające harmonizację – harmonię duchową, która powinna łączyć wszystkie jednostki ludzkie współpracujące w jednym organizmie, jakim jest każdy zakład wytwórczy²⁹. Adamiecki, formułując prawo harmonii, uważał za niezbędny jak najdokładniejszy dobór organów wykonujących pracę zbiorową, przy czym miarą doboru są charakterystyki ekonomiczne określone prawem wzrostu produkcji. Można to odnieść do kategorii kluczowych kompetencji. Jest nie do podważenia, że spojrzenie Adamieckiego na każdy organizm gospodarczy było całościowe. Co zbliża go do podejścia zasobowego, bowiem ograniczał swoje tezy do obszaru przedsiębiorstwa, aczkolwiek na korzyść koncepcji harmonizacji wszystkich jego czynników. I tu dochodzimy do głównego problemu: czy w teoriach Adamieckiego można dopatrzeć się istotnej dla podejścia zasobowego zależności między strategiczną architekturą przedsiębiorstwa a jego wizją przyszłości, co winno wywołać tzw. specjalne napięcie. Wydaje się, że na to pytanie można znaleźć odpowiedź w koncepcjach Adamieckiego i innych współczesnych mu prominentnych przedstawicieli nauk organizacji i zarządzania. Mianowicie chodzi tu o społeczne skutki podziału pracy jako zjawiska będącego skutkiem praw ekonomicznych. Adamiecki, podobnie jak i inni przedstawiciele ówczesnych nauk organizacji i zarządzania, uważał, że naczelnym zadaniem pozostaje postulowanie postępu w technice i technologii i że wielkie możliwości kryją się w usprawnieniach organizacyjnych. Widział w nich nieograniczone wręcz możliwości poprawy wydajności i obniżki kosztów. Tę sprawę powinno powierzać się kierownikom poszczególnych obszarów, których rolę Adamiecki widział na równi z pozostałymi czyn-

²⁷ A. Szplit, omówienie monografii habilitacyjnej A. Czecha: *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)*, wyd. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, 2009, w: „Ekonomista” 2010, nr 2, s. 273.

²⁸ K. Adamiecki, *Harmonizacja jako jedna z podstaw organizacji naukowej*, „Przegląd Techniczny” 1924, nr 53, s. 594.

²⁹ A. Czech, *Karol Adamiecki*, WN Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom 2019.

nikami: kapitałem i pracą. Czy Adamiński uwzględniał perspektywę czasu – swoją wizję przyszłości? Niewątpliwie nie w nowoczesnym rozumieniu tego problemu. Ale widać to choćby w połączeniu liberalnego charakteru jego teorii z nurtem solidaryzmu społecznego. W tym miejscu pojawia się zbliżenie do uwzględnienia roli kluczowych kompetencji, standardowego założenia podejścia zasobowego.

Harmonizacja, czyli graficzna metoda analizy planowania pracy zespołowej, to jedna z najważniejszych metod, dzięki której Adamiński wszedł do grona najwybitniejszych przedstawicieli nauk organizacji i zarządzania. Harmonogramy stały się wyróżnikiem polskiego środowiska organizatorskiego. J. Czekaj z odleglejszej perspektywy czasowej uznał je za specjalność polskiej szkoły organizacyjnej³⁰.

4. Redundancja zasobów według Krupskiego, a może też harmonia Adamińskiego?

Jak już opisano, profesor Krupski był wielkim przeciwnikiem zamkniętego systemu równowagi. Tak zwany wzrost zrównoważony dopuszczał w zachowaniach bardzo dużych systemów w dających się przewidzieć kontekstach. Krupski zagadnienie redundancji wiązał z problemami strategii rozwoju organizacji. Jak słusznie stwierdza C. Suszyński, kontynuacja prac Krupskiego nad istotą strategii w ujęciu zasobowym oraz relacjami pomiędzy strategią a jej kluczowymi elementami – okazjami i redundancją zasobów doprowadziły do sformułowania syntetycznego modelu ujęcia tych zagadnień, inspirowanego teorią dialektyczną i teorią zmian. C. Suszyński nawiązuje do zbudowania przez Krupskiego swoistego „prawa obywatelskiego” dla redundancji jako kategorii poznawczej i praktycznej. Wskazuje jednocześnie na rozwijanie przez Krupskiego podejścia zasobowego, identyfikując zarazem:

- pełnię możliwości i korzyści wynikających z właściwie prowadzonej redundancji zasobów przedsiębiorstwa;
- redundancję zasobów jako zasadnicze narzędzie budowania elastycznej organizacji gospodarczej jedynie będącej w stanie sprawnie funkcjonować i rozwijać się w warunkach współczesnej turbulencji jej otoczenia;
- „strategiczność” redundancji – potrzebę formułowania strategii przedsiębiorstwa z uwzględnieniem apriorycznego formułowania zasobów, procesów i struktur pod kątem ich sytuacyjnego (okazje), synergicznego kształtowania;
- operacyjne korzyści stosowania redundancji, jej wpływ na bieżące wielkości i wskaźniki przedsiębiorstwa;

³⁰ A. Szplit, *A. Czekaj: Karol Adamiński...*, *op.cit.*, s. 273.

- podejście systemowe jako najwłaściwszą, spójną z ideą podejścia zasobowego formułę metodologicznego ujęcia redundancji w organizacji³¹.

Obserwuje się ostatnio ożywioną dyskusję na temat przesunięcia punktu ciężkości badanej problematyki z analizy generowania i alokacji zasobów, w tym również ich redundancji, na koordynację działań wewnątrz firmy oraz na jej relacje z otoczeniem. Adamieckiego ujęcie harmonii z określeniem potrzeby formułowania zależności o charakterze praw, przede wszystkim w kierunkach uznawanych za najważniejsze z punktu widzenia aktualnych potrzeb gospodarki, w tym przestrzegania zasad metod oceny powstających kosztów³², stawiają blisko postawy ładu stanowionego. Świadomość kosztowej strony każdego przedsięwzięcia towarzyszyła Adamieckiemu we wszystkich pracach projektowych i usprawniających od najwcześniejszych lat jego zawodowej drogi.

Porównanie tych dwóch koncepcji, z jednej strony określenie strategii opartej na chaosie i redundancji zasobów i kompetencji według Krupskiego, z drugiej poszukiwanie harmonii ładu stanowionego Adamieckiego wydaje się dobrym przyczynkiem do rozważań nad uniwersalnym charakterem nauk o zarządzaniu. Rozwój tych nauk, obok niezaprzeczalnych sukcesów, nie pozbawiony jest szeregu słabości i dysfunkcji. Zdarzają się też przypadki porzucania wdrożonych już koncepcji czy też niedoceny „starych” paradygmatów i praw. Należy zgodzić się z Z. Mikołajczyk i J. Rokitą, że nicią przewodnią rozważań w naukach o zarządzaniu powinno być przekonanie o możliwości i potrzebie wykorzystania również we współczesnej praktyce założeń metodologicznych stworzonych w początkach ubiegłego stulecia, opartych o znacznie starsze reguły działania, jakimi są techniki organizatorskie³³.

Wydaje się, że przydatne modele winny uwzględniać przede wszystkim perspektywę sytuacyjną.

5. Podsumowanie

Podsumowując, można stwierdzić, że nauki o zarządzaniu znacząco, choć stopniowo poszerzają zakres przedmiotu badań. Dużą w tym rolę odegrał Rafał Krupski. Prezentowana przez niego koncepcja strategii oparta na redundancji zasobów i kompetencji jest konfrontowana z ujęciem harmonii Adamieckiego. Wyniki tej analizy mogą być przydatne w rozwiązywaniu zjawisk gospodarczych. Śmierć profesora Krupskiego

³¹ C. Suszyński, *Redundancja jako kluczowa kategoria podejścia zasobowego*, „Miscellanea Oeconomicae” 2019, nr 23.

³² A. Czech, *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauk organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.

³³ Z. Mikołajczyk, *op.cit.*, s. 7.

w roku 2014 była dla nauki, dla praktyków, a przede wszystkim dla studentów niepowetowaną stratą.

Dla uczczenia pamięci i dorobku naukowego profesora Rafała Krupskiego Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN ustanowił Konkurs o Nagrodę im. Rafała Krupskiego za najlepszą rozprawę doktorską z zakresu zarządzania strategicznego.

Bibliografia

- Adamiecki K., *Harmonizacja jako jedna z podstaw organizacji naukowej*, „Przegląd Techniczny” 1924, nr 53.
- Banaszyk P., *Podejścia do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, w: *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, E. Urbanowska-Sojkin (red.), PWE, Warszawa 2011.
- Buchanan J., *Economics in the Post-Socialist Century*, w: *The Future of Economics*, J.W. Hey (Ed.), Blackwell, Oxford 1992.
- Czakov W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
- Czakov W., *Zasobowa teoria firmy – ograniczenia w badaniu zjawisk międzyorganizacyjnych*, w: *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2011.
- Czech A., *Karol Adamiecki*, WN Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom 2019.
- Czech A., *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauk organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010.
- Krupski R., *Jak radzić sobie z niepewnością w planowaniu strategicznym?*, w: *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2007.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, WN PWN, Warszawa 1985.
- Lichtarski J., *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3.
- Mączyńska E., *Korpożercy, korpuludy*, Biuletyn PTE 2006, nr 4.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, WN PWN, Warszawa 1999.
- Nogalski B., *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny*, w: *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2008.
- Pysz P., *Państwo i ład gospodarczy w ordoliberalnej koncepcji polityki gospodarczej*, w: *Ład gospodarczy jako efekt działalności państwa w społecznej gospodarce rynkowej*, PTE, Warszawa 2005.
- Rokita J., *Dylematy zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami*, „Dom Ekonomisty. Biuletyn Naukowo-Informacyjny” PTE w Katowicach 2003, nr 1.
- Romanowska M., *Bariery efektywności badań naukowych z zakresu zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2014.
- Sopińska A., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa jako wypadkowa profilu zasobów*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, R. Krupski (red.), WWSZiP, Wałbrzych 2007.
- Stańczyk-Hugiet E., *Komunikaty*, „Miscellanea Oeconomicae” 2019, nr 23.
- Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu*, TNOiK, Toruń 2007.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Suszyński C., *Redundancja jako kluczowa kategoria podejścia zasobowego*, „Miscellanea Oeconomicae” 2019, nr 23.

Część 1

Wyzwania metodyczne współczesnego zarządzania

Patrycja Klimas*

Sylwia Stańczyk**

Karina Sachpazidu-Wójcicka***

1.3

Metodyka systematycznego przeglądu literatury – wyzwania selekcji a posteriori podczas tworzenia bazy literatury

Streszczenie

Artykuł wpisuje się w dyskusję metodyczną dotyczącą trudności spełniania wymagań rygorowych podczas przeglądów systematycznych. Podstawą, ale też wyróżnikiem każdego systematycznego przeglądu literatury jest zapewnienie jego powtarzalności. Powtarzalność odnosi się do możliwości odtworzenia jego przebiegu oraz powtórzenia rezultatów przeglądu, a zatem zapewnienia możliwości weryfikacji pierwotnie uzyskanych wyników. Dochowanie wymogów rygoru metodycznego wymaga przede wszystkim zaplanowania oraz transparentnego opisu kolejnych etapów przeglądu. Artykuł koncentruje się na trzeciej fazie przeglądu systematycznego, tj. na etapie wstępnej oceny oraz – dokonywanej a posteriori – selekcji prac. Uwagę skupiono na kluczowych wyzwaniach redukcji wstępnej oraz tworzenia finalnej bazy literatury. Kontekstem merytoryczno-empirycznym przedstawionych rozważań jest cykl życia relacji współdziałania.

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0002-3912-7389.

** Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0002-3539-0075.

*** Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0003-2654-499X.

Słowa kluczowe: systematyczny przegląd literatury, metodyka badań naukowych, rygor metodologiczny, krytyczny przegląd literatury

Systematic Literature Review Methodology – challenges of a posteriori selection when creating literature base

Abstract

This paper targets the current debate about ensuring the methodological rigor when systematically reviewing literature. At the core of any systematic literature review there is its replicability. This replicability refers to the repetitiveness of research process and obtaining the same empirical output, therefore it creates possibility of verification of the original findings. In order to meet high methodological requirements imposed on reviews run in systematic approach it is critically important to plan the review and describe in details all of its phases. This article concentrates on third phase of systematic literature review, namely screening and selection of publication. The attention is paid to the key challenges of reducing initial database of literature to the final one. As a theoretical and empirical context for presented methodological discussion the concept of interorganizational relationship life cycle is used.

Keywords: systematic literature review, research methodology, methodological rigor, critical literature review, structured literature review

1. Wprowadzenie

Systematyczny przegląd literatury (ang. *Systematic Literature Review* – SLR¹), wykorzystywany głównie przez nauki medyczne w celu syntezy badań w sposób systematyczny, transparentny i powtarzalny, jest w ostatnich latach uznawaną metodą mapowania, analizy oraz całościowego rozpoznania różnego typu tematów badaw-

¹ W literaturze można spotkać się także z angielskimi określeniami *structured literature review* (D. Tranfield, D. Denyer, P. Smart, *Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review* Introduction: the Need for an Evidence-Informed Approach*, "British Journal of Management" 2003, 14, s. 207–222) oraz *systematised literature review* (A. Booth, D. Papaioannou, A. Sutton, *A Systematic Approach to a Successful Literature Review*, SAGE Publications, Los Angeles 2012; H. Waddington, E. Masset, E. Jimenez, *What Have We Learned after Ten Years of Systematic Reviews in International Development?*, "Journal of Development Effectiveness" 2018, 10(1), s. 1–16). Etykiety te są jednak stosowane bardzo rzadko. Zdecydowanie najpopularniejsze pozostaje pojęcie przeglądu systematycznego – *systematic literature review*.

czych w obszarze zarządzania². Rosnące wymagania dotyczące uporządkowania wiedzy w sposób rygorystyczny i wiarygodny sprawiają, że zainteresowanie metodyką systematycznego przeglądu literatury rośnie, a SLR staje się standardową metodą lokalizowania, wybierania i oceniania badań oraz przekazywania zsyntetyzowanych wyników³. Jednakże mimo dynamicznej popularyzacji⁴, większość przeglądów literatury ujmowana w publikacjach nauk społecznych nie przyjmuje podejścia systematycznego, co zdaniem bardziej krytycznych badaczy nie pozwala na określanie ich mianem przeglądów naukowych⁵.

W obszarze metodyki realizacji SLR coraz częściej dyskutuje się nie tyle, czy warto stosować podejście systematyczne⁶, ale jak metodycznie poprawnie je zastosować⁷. Pośród wątków intensywnej debaty metodycznej znajdują się kwestie rozwiązywania problemów delimitacji, selekcji, dopuszczalności, nadmiaru oraz redundancji literatury⁸, która na dalszych etapach podlegać ma krytycznej analizie⁹. Literatura jednoznacznie wskazuje na deficyt rekomendacji metodycznych¹⁰, a tym bardziej dosłownych instrukcji rzetelnego przeprowadzania przeglądu w ujęciu systematycznym¹¹.

² D. Denyer, D. Tranfield, *Producing a Systematic Review*, The SAGE Handbook of Organizational Research Methods 2009, s. 671–689; D.L. Parris, J.W. Peachey, *A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts*, „Journal of Business Ethics” 2013, 113(3), s. 377–393.

³ W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, 3(854), s. 57–61.

⁴ W. Czakon, P. Klimas, A. Kawa, *Krótkowzroczność strategiczna – metodyczne aspekty systematycznego przeglądu literatury*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2019, 7(2), s. 27–37; C.F. Durach, J. Kembro, A. Wieland, *A New Paradigm for Systematic Literature Reviews in Supply Chain Management*, „Journal of Supply Chain Management” 2017, 53(4), s. 67–85.

⁵ C.D. Mulrow, *Rationale for Systematic Reviews*, „The Journal of General and Applied Microbiology” 1994, 309, s. 597–599.

⁶ A. Booth, D. Papaioannou, A. Sutton, *A Systematic Approach to a Successful Literature Review*, SAGE Publications, Los Angeles 2012; H. Waddington, E. Masset, E. Jimenez, *What Have We Learned After Ten Years of Systematic Reviews in International Development?*, „Journal of Development Effectiveness” 2018, 10(1), s. 1–16.

⁷ S. Kunisch, M. Menz, J.M. Bartunek, L.B. Cardinal, D. Denyer, *Feature Topic at Organizational Research Methods: How to Conduct Rigorous and Impactful Literature Reviews?*, „Organizational Research Methods” 2018, 21(3), s. 519–523; M. Petticrew, *Why Certain Systematic Reviews Reach Uncertain Conclusions*, „BMJ” 2003, 326, s. 756–758.

⁸ C. Colicchia, F. Strozzi, *Supply Chain Risk Management: A New Methodology for a Systematic Literature Review*, „Journal of Transport and Supply Chain Management” 2012, 17(4), s. 403–418; A.S. Fernandez, P. Chiambaretto, F. Le Roy, W. Czakon, *The Routledge Companion to Cooperation Strategies*, Routledge, New York 2018; C. Fisch, J. Block, *Six Tips for Your (Systematic) Literature Review in Business and Management Research*, „Management Review Quarterly” 2018, 68(2), s. 103–106; Y. Yuan, R.H. Hunt, *Systematic Reviews: The Good, The Bad, and The Ugly*, „American Journal of Gastroenterology” 2009, 104(5), s. 1086–1092.

⁹ D.L. Parris, J.W. Peachey, *op.cit.*, s. 377–393.

¹⁰ D. Denyer, D. Tranfield, *op.cit.*, s. 671–689; S. Kunisch, M. Menz, J.M. Bartunek, L.B. Cardinal, D. Denyer, *op.cit.*, s. 519–523.

¹¹ D. Denyer, D. Tranfield, *op.cit.*, s. 671–689; S. Kunisch, M. Menz, J.M. Bartunek, L.B. Cardinal, D. Denyer, *op.cit.*, s. 519–523; M. Petticrew, *op.cit.*, s. 756–758.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wyzwań metodycznych jednego z etapów przebiegu systematycznego przeglądu literatury, tj. wstępnej oceny oraz dokonywanej a posteriori selekcji prac. Uwagę skoncentrowano na kryteriach wyboru (ang. *scanning criteria*) oraz metodyce etapu tworzenia finalnej bazy literatury (ang. *final data base, synthesis sample*), która na dalszych etapach zostanie poddana krytycznej analizie treści¹².

2. Istota systematycznego podejścia do przeglądu literatury

Przeгляд systematyczny to przegląd ukierunkowany na kompleksową i wszechstronną identyfikację, ocenę oraz syntezę całej literatury na dany temat¹³. W nieco szerszym ujęciu SLR postrzega się jako: „systematyczną, jednoznaczną, [wszechstronną] i powtarzalną metodę identyfikacji, oceny i syntezy istniejącego dorobku poznawczego, w tym wszelkich ukończonych i utrwalonych prac konceptualnych, badawczych i wszelkich innych, wykonanych przez badaczy, uczonych i praktyków”¹⁴.

2.1. Mocne strony przeglądów systematycznych¹⁵

Wśród korzyści zastosowania SLR wymienia się szeroki zbiór implikacji teoretycznych, takich jak: organizacja i kategoryzowanie wiedzy¹⁶, ocena i podsumowanie dorobku¹⁷, identyfikacja obszarów wiedzy i niewiedzy¹⁸, a co za tym idzie redukcja niepewności w eksplorowanym obszarze¹⁹ oraz przybliżenie lub wręcz umożliwienie ge-

¹² Artykuł jest głosem w dyskusji metodycznej dotyczącej trudności oraz problemów z dochowaniem rygoru metodologicznego na poszczególnych etapach przeglądu systematycznego – jedno z ostatnich *Call for Papers* ogłoszonych na łamach “Organizational Research Methods” (wyd. SAGE, IF: 4,918; 5-year IF 10.926) dotyczyło metodycznych zagadnień związanych z przeprowadzaniem rygorystycznych w ujęciu metodycznym oraz znaczących dla rozwoju nauki przeglądów systematycznych. W ramach naboru prac wyłoniono pięć obszarów, w tym obszar dotyczący tylko i wyłącznie selekcji danych, czyli selekcji publikacji, które na dalszych etapach będą poddane analizie, ocenie i interpretacji. Niniejszy artykuł lokuje się w tym właśnie obszarze metodyki przeglądów systematycznych, a dokładniej w subobszarze dotyczącym selekcji prac dokonywanej a posteriori względem tworzenia bazy danych, a jednocześnie a priori względem analizy prac. Nabór zgłoszeń zakończono w 2019 roku. Publikacja specjalnego numeru czasopisma została zaplanowana na rok 2021.

¹³ M. Petticrew, *op.cit.*, s. 756–758.

¹⁴ A. Fink, *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper* (2nd ed.), SAGE Publications, Thousand Oaks 2005, cyt. za C. Okoli, *A Guide to Conducting a Standalone Systematic Literature Review*, “Communications of the Association for Information Systems” 2015, 37(1), s. 879–910.

¹⁵ W odniesieniu do trudności oraz słabych stron SLR warto zapoznać się z pracą Y. Yuan, R.H. Hunt, *op.cit.*, s. 1086–1092.

¹⁶ C. Fisch, J. Block, *op.cit.*, s. 103–106.

¹⁷ Y. Yuan, R.H. Hunt, *op.cit.*, s. 1086–1092.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ M. Petticrew, *op.cit.*, s. 756–758.

neralizacji²⁰. Z teoriopoznawczego punktu widzenia warto również dodać, iż przeglądy systematyczne pozwalają na stosunkowo szybkie przyswajanie najnowszej wiedzy.

Dodatkowo wśród efektów SLR wymienia się także korzyści natury metodycznej, takie jak określenie zasadnego kontekstu dla przyszłych badań empirycznych²¹, wskazanie właściwej, a przynajmniej uzasadnionej stanem istniejącej wiedzy, metodyki pomiaru eksplorowanego zjawiska, jego operacjonalizacji, sposobu doboru oraz rodzaju zmiennych (lub przynajmniej wskaźników przybliżających – ang. *proxy*), a nawet określenie najbardziej odpowiednich metod i technik analiz materiału empirycznego zarówno jakościowego, jak i ilościowego²².

2.2. Przebieg przeglądów systematycznych

W podejściu procesowym SLR obejmuje zbiór kolejnych, ściśle powiązanych ze sobą faz. W literaturze można znaleźć wiele, mniej lub bardziej szczegółowych podejść (por. 10 etapów²³, 8 etapów²⁴, 6 etapów²⁵, 5 etapów²⁶, 3 etapy²⁷). Generalnie początek przeglądu wiązany jest z postawieniem precyzyjnych celów i pytań badawczych, natomiast jego koniec z raportowaniem wyników. Co ważne, w każdym z przywołanych podejść jednym z elementów SLR jest selekcja literatury dokonywana a posteriori, która nierzadko bywa wyodrębniana jako osobny, krytycznie istotny dla wiarygodności przeglądu etap²⁸.

W niniejszym artykule przyjmuje się, iż SLR obejmuje pięć faz²⁹.

1. Sformułowanie pytań badawczych i określenie celu badania. Na tym etapie zaleca się wcześniejsze badania eksploracyjne w zakresie dotychczasowych prac przeglądowych celem zrewidowania stanu wiedzy w danym obszarze, identyfikacji luk badawczych czy postawienia, a nawet testowania hipotez³⁰.

²⁰ W.R. King, J. He, *Understanding the Role and Methods of Meta-Analysis in IS Research*, "Communications of the Association for Information Systems" 2017, 16 (October), s. 665–668.

²¹ M. Petticrew, *op.cit.*, s. 756–758.

²² P. Klimas, *Bliskość organizacyjna – krytyczny przegląd literatury źródłem inspiracji badawczej*, w: *Nowoczesność przemysłu i usług. Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach*, J. Pyka (red.), TNOiK, Katowice 2011, s. 169–184.

²³ D. Tranfield, D. Denyer, P. Smart, *Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review* Introduction: the Need for an Evidence-Informed Approach*, "British Journal of Management" 2003, 14, s. 207–222.

²⁴ C. Okoli, *op.cit.*, s. 879–910.

²⁵ C.F. Durach, J. Kembro, A. Wieland, *op.cit.*, s. 67–85.

²⁶ A. Booth, D. Papaioannou, A. Sutton, *op.cit.*

²⁷ C. Anello, J.L. Fleiss, *Exploratory or Analytic Meta-Analysis: Should We Distinguish Between Them?*, "Journal of Clinical Epidemiology" 1995, 48(1), s. 109–116; W. Czakon, P. Klimas, A. Kawa, *op.cit.*, s. 27–37.

²⁸ C. Fisch, J. Block, *op.cit.*, s. 103–106.; C. Okoli, *op.cit.*, s. 879–910.

²⁹ A. Booth, D. Papaioannou, A. Sutton, *op.cit.*; W. Czakon, *op.cit.*, s. 57–61; D. Denyer, D. Tranfield, *op.cit.*, s. 671–689; J. Hagen-Zanker, R. Mallett, *How to Do a Rigorous, Evidence-focused Literature Review in International Development: A Guidance Note*, "ODI" 2013, 8(1), s. 1–23.

³⁰ D. Denyer, D. Tranfield, *op.cit.*, s. 671–689.

2. Wyłonienie zbioru literatury. Jest to etap służący do lokalizowania, wyboru oraz pozyskania dostępu do badań/opracowań związanych z celem lub pytaniami badawczymi. Wyłonienie literatury sprowadza się tutaj do: wyboru baz danych (lub alternatywnie zbioru celowo dobranych czasopism naukowych³¹) stanowiących źródło gromadzonych publikacji, podjęcia decyzji odnośnie do korzystania ze źródeł wyłącznie literatury akademickiej lub także literatury szarej³², kluczowych słów (w tym ich synonimów)³³, ale przede wszystkim odpowiedniego zbioru kryteriów inkluzji (ang. *inclusion criteria*) i ekskluzji (ang. *exclusion criteria*)³⁴ oraz opracowania wstępnej bazy danych (ang. *initial database*).
3. Selekcja i wstępna ocena zbioru. Etap ten wiąże się z pobieżnym przeglądem literatury w oparciu o analizę treści tytułów, abstraktów oraz pogłębioną analizę treści całych publikacji. Na tym etapie w oparciu o zastosowane kryteria wyboru (ang. *screening criteria* lub *practical screen criteria*)³⁵ tworzona jest finalna baza prac faktycznie odnoszących się do zadanego obszaru badawczego. Bezpośrednim rezultatem tego etapu jest podział wstępnej bazy danych na trzy części, tj. prace właściwe (baza finalna), prace częściowo ważne – w jakimś stopniu przydatne lub inspirujące, prace w całości wykluczone z dalszych analiz³⁶.
4. Analiza i synteza danych. Na tym etapie publikacje tworzące finalną bazę literatury są poddane defragmentacji na części składowe, tak by odnaleźć aspekty wspólne, odmienne, ale także komplementarne w celu identyfikacji nici powiązań między nimi. Etap ten nie powinien mieć charakteru wyłącznie sprawozdawczego. Synteza i analiza prac musi bowiem wykraczać poza zwykły opis, przekształcając informacje w nowe lub inne układy, i rozwijać wiedzę, która nie jest widoczna na podstawie oddzielnych badań.
5. Raportowanie wyników. Ostatni etap odnosi się do upowszechniania wyników. Generalnie strukturę przeglądu systematycznego można porównać do raportu z badań empirycznych lub typowego artykułu naukowego³⁷.

³¹ L. Pittaway, J. Cope, *Entrepreneurship Education: A Systematic Review of the Evidence*, „International Small Business Journal” 2007, 25(5), s. 479–510.

³² W. Czakon, P. Klimas, A. Kawa, *op.cit.*, s. 27–37; S. Kunisch, M. Menz, J.M. Bartunek, L.B. Cardinal, D. Denyer, *op.cit.*, s. 519–523.

³³ J. Hagen-Zanker, R. Mallett, *op.cit.*, s. 1–23.

³⁴ C.F. Durach, J. Kembro, A. Wieland, *op.cit.*, s. 67–85.

³⁵ C. Fisch, J. Block, *op.cit.*, s. 103–106; J. Hagen-Zanker, R. Mallett, *op.cit.*, s. 1–23; C. Okoli, *op.cit.*, s. 879–910.

³⁶ Co ważne, o ile wiadomym jest gromadzenie informacji odnośnie do prac przeznaczonych do dalszych analiz, jak i prac w pewnym sensie inspirujących, to należy pamiętać (patrz kryterium replikacji) o przechowywaniu informacji dotyczących prac wykluczonych z jakichkolwiek dalszych analiz (por. J. Hagen-Zanker, R. Mallett, *op.cit.*).

³⁷ D. Denyer, D. Tranfield, *op.cit.*, s. 671–689.

2.3. Metodyka badań

Kontekstem empirycznym dla rozważań metodycznych stanowiących przedmiot niniejszego artykułu jest projekt badawczy³⁸ dotyczący cyklu życia relacji współdziałania. Jego głównym celem jest identyfikacja zbioru cech, których natężenie i/lub znaczenie zmienia się wraz z rozwojem relacji współdziałania, oraz opracowanie modelu cyklu życia relacji współdziałania z wykorzystaniem zbioru wyróżnionych cech. Projekt lokuje się w podejściu relacyjnym zarządzania strategicznego w obszarze specyfiki relacji współdziałania międzyorganizacyjnego. Uwzględniając fakt, iż tematyka zarówno cyklu życia, jak i cech relacji współdziałania nie stanowi *novum* w badaniach zarządzania strategicznego, proces badawczy podporządkowano podejściu abdukcyjnemu przeplatającemu rozważania teoretyczno-konceptualne z badaniami empirycznymi. Okres realizacji projektu obejmuje lata 2019–2020.

Artykuł prezentuje fragment wyników badań dotyczący realizacji SLR. Przyjmuje się, że systematyczny przegląd literatury to kluczowy element niemal każdego projektu badawczego³⁹, aczkolwiek niejednokrotnie niedoceniany i pomijany w finalnym procesie sprawozdawczym⁴⁰. Sam w sobie przegląd systematyczny jest postrzegany jako działanie, a nawet odrębne badanie naukowe⁴¹, metodyka badawcza⁴² czy paradygmat metodyczny⁴³, stąd powinien spełniać odpowiednie wymogi rygoru metodycznego.

3. Rygor metodyczny przeglądów systematycznych

Systematyczny oznacza transparenty i replikowany proces identyfikacji⁴⁴ oraz selekcji literatury odnoszącej się do jasno zdefiniowanego przedmiotu dociekań lub pytań badawczych⁴⁵. Zapewnienie transparentności odnosi się przede wszystkim do szczerego i otwartego raportowania przebiegu przeglądu literatury⁴⁶.

³⁸ Projekt badawczy pt. „Cykl życia relacji współdziałania” realizowany w ramach projektu rozwojowego InterEkon Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Projekt finansowany w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019–2022, nr umowy 015/RID/2018/19 z dnia 20.12.2018 r., kwota finansowania: 10 721 040,00 PLN.

³⁹ C. Fisch, J. Block, *op.cit.*, s. 103–106; C. Okoli, *op.cit.*, s. 879–910; Y. Yuan, R.H. Hunt, *op.cit.*, s. 1086–1092.

⁴⁰ P. Klimas, *Bliskość organizacyjna...*, *op.cit.*, s. 169–184.

⁴¹ C.D. Mulrow, *op.cit.*, s. 597–599.

⁴² C. Okoli, *op.cit.*, s. 879–910.

⁴³ C.F. Durach, J. Kembro, A. Wieland, *op.cit.*, s. 67–85.

⁴⁴ W.R. King, J. He, *op.cit.*, s. 665–668.

⁴⁵ C. Fisch, J. Block, *op.cit.*, s. 103–106.

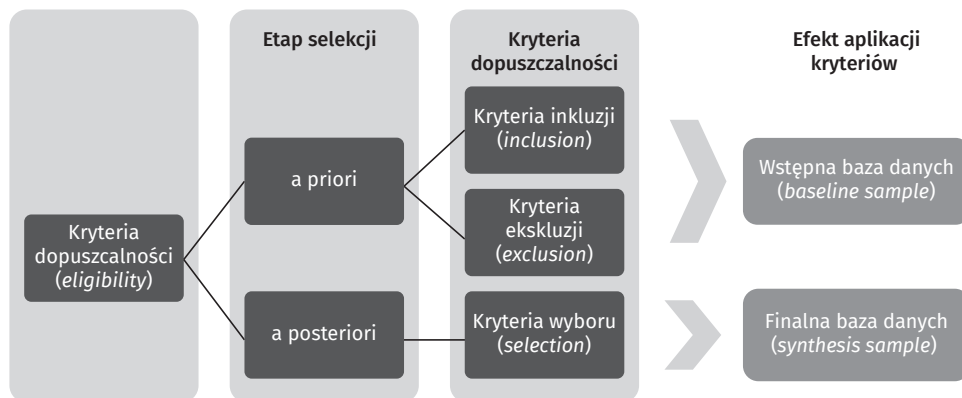
⁴⁶ L. Pittaway, J. Cope, *op.cit.*, s. 479–510.

Szczegółowe wymogi rygoru metodycznego dla systematycznego przeglądu literatury opierają się na czterech fundamentalnych zasadach. Oczekuje się, że będzie on powtarzalny (*replicable*), wyjątkowy (*exclusive*), agregujący (*aggregative*) i algorytmiczny (*algorithmic*)⁴⁷. Z procesowego punktu widzenia wszystkie elementy rygorowe dotyczą analizy i syntezy danych, natomiast powtarzalność w szczególności powiązana jest nie tylko z analizą treści, ale przede wszystkim z tworzeniem początkowej (selekcja „a priori”) oraz finalnej (selekcja „a posteriori”) bazy literatury.

Replikacyjny charakter przeglądu oznacza, że wykorzystywane kryteria oraz ogólna charakterystyka metodologiczna procesu powinny sprzyjać celom naukowym, zapewnić jego bezstronność, pomijając subiektywne oceny badacza. Należy zadbać o precyzję w opisie przeprowadzanej procedury przeglądu, co sprzyja wyraźnej i powtarzalnej metodycy⁴⁸. Istotnym jest także przygotowanie oraz respektowanie protokołu przeglądu literatury⁴⁹, natomiast szczególnie ważnym z punktu widzenia transparentności oraz replikowalności aspektem jest definicja i opis kryteriów dopuszczalności prac do analizy (ang. *eligibility criteria*)⁵⁰. Kryteria te podzielić można względem etapu przeglądu, na którym są one implementowane (rysunek 1.3.1).

Rysunek 1.3.1.

Kryteria dopuszczalności stosowane w systematycznych przeglądach literatury



Źródło: opracowanie własne.

I tak na etapie tworzenia bazy danych następuje tzw. selekcja a priori odnosząca się do określenia kryteriów ekskluzji oraz inkluzji. Kluczowym problemem wydaje się

⁴⁷ D. Denyer, D. Tranfield, *op.cit.*, s. 671–689.

⁴⁸ T. Greenhalgh, *How to Read a Paper: Papers that Summarise Other Papers (Systematic Reviews and Meta-Analyses)*, “BMJ” 1997, 315(7109), s. 672–675.

⁴⁹ D. Denyer, D. Tranfield, *op.cit.*, s. 671–689.

⁵⁰ Y. Yuan, R.H. Hunt, *op.cit.*, s. 1086–1092.

tu delimitacja oraz redukcja nadmiaru publikacji gromadzonych zarówno z licencjonowanych, naukowych baz danych, jak i baz ogólnodostępnych (np. ScholarGoogle.com, ResearchGate.net, Academia.edu) pozwalających gromadzić tzw. literaturę szarą⁵¹. Efektem selekcji a priori jest wstępna baza danych (ang. *baseline sample*) obejmująca potencjalnie znaczącą pod kątem pytań badawczych literaturę⁵².

Drugi etap selekcji, tzw. selekcja a posteriori, związana jest z implementacją kryteriów wyboru, których dobór – podobnie jak dobór kryteriów selekcji a priori – ma istotne znaczenie dla jakości wyników przeglądu, jego rzetelności, wiarygodności, jak i dla generalizacji rezultatów⁵³. W praktyce przebieg selekcji a posteriori sprowadza się do skanowania tytułów i abstraktów⁵⁴, a nawet konkluzji⁵⁵ prac z początkowej bazy literatury według zdefiniowanych wcześniej kryteriów wyboru. Efektem selekcji a posteriori jest finalna baza danych (ang. *synthesis sample*) obejmująca wszystkie istotne z punktu widzenia pytań badawczych prace, ale jednocześnie nieuwzględniająca żadnych prac nieistotnych⁵⁶. Poglądowo przebieg procesu SLR przedstawiono w tabeli 1.3.1.

Tabela 1.3.1.

Transparentne raportowanie przebiegu SLR – kontekst replikacji trzech pierwszych faz

Etap I: Sformułowanie pytań badawczych i określenie celu badania	
<p>Cel główny: identyfikacja zbioru cech, których natężenie lub znaczenie zmienia się wraz z rozwojem relacji współdziałania, oraz opracowanie modelu cyklu życia relacji współdziałania z wykorzystaniem zbioru wyróżnionych cech</p>	<p>Pytania badawcze: 1) W jakich fazach (etapach) rozwijają się relacje współdziałania? 2) Jakie czynniki lub zjawiska rozgraniczają poszczególne fazy relacji współdziałania? 3) Jakie cechy charakteryzują relacje współdziałania w poszczególnych fazach? 4) Jakie jest znaczenie oraz poziom natężenia zidentyfikowanych cech relacji współdziałania w poszczególnych fazach ich cyklu życia? Które z wytonionych cech wykazują zmienność natężenia wraz z przebiegiem cyklu życia relacji współdziałania?</p>
Etap II: Wytonienie zbioru literatury	
<p>Bazy danych: wyłącznie bazy akademickie: EBSCO, Scopus, JSTOR</p>	
<p>Słowa kluczowe: 20 kryteriów wyszukiwawczych w formie par pojęć związanych z postawionymi pytaniami badawczymi</p> <p>1) „relation* life”, „relations* cycle”, „relation* phase”, „relation* stage”, „relation* process”, „relation* development”, „relation* features”, „relation* characteristics”, „relation* dynamics”, „relation* evolution”, AND „interfirm”</p> <p>2) „relation* life”, „relations* cycle”, „relation* phase”, „relation* stage”, „relation* process”, „relation* development”, „relation* features”, „relation* characteristics”, „relation* dynamics”, „relation* evolution” AND „interorgani*”</p>	

⁵¹ W. Czakon, P. Klimas, A. Kawa, *op.cit.*, s. 27–37; J. Hagen-Zanker, R. Mallett, *op.cit.*, s. 1–23.

⁵² C.F. Durach, J. Kembro, A. Wieland, *op.cit.*, s. 67–85.

⁵³ C. Fisch, J. Block, *op.cit.*, s. 103–106; C. Okoli, *op.cit.*, s. 879–910.

⁵⁴ D. Denyer, D. Tranfield, *op.cit.*, s. 671–689; C.D. Mulrow, *op.cit.*, s. 597–599; D. Tranfield, D. Denyer, P. Smart, *op.cit.*, s. 207–222.

⁵⁵ C.F. Durach, J. Kembro, A. Wieland, *op.cit.*, s. 67–85.

⁵⁶ *Ibidem*.

cd. tabeli 1.3.1

Kryteria dopuszczające / kryteria inkluzji		Kryteria dopuszczające / kryteria ekskluzji			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wyszukaj w: title LUB abstract LUB keywords ▪ Rok publikacji: 1998 lub później* ▪ Rodzaj publikacji: artykuły naukowe (opublikowane w czasopismach naukowych) ▪ Recenzowane: <i>peer review</i> lub <i>double peer review</i> ▪ Dostęp: prace dostępne w pełnej wersji ▪ Język: angielski ▪ Obszary: Business / Economics / Management 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wyszukaj w: bez wyszukiwania słów w treści publikacji (NO full text, NO main body) ▪ Rodzaj publikacji: BEZ conference papers, proceedings, book chapters, scientific announcements etc. 			
Proces selekcji a priori	Badacz 1	Badacz 2	Badacz 3	Razem	
Źródło zgromadzonych prac: SCOPUS & JSTOR	149	149	148	446	
Źródło zgromadzonych prac: EBSCO	34	34	33	101	
Początkowa baza danych	547				
Etap III: Selekcja i wstępna ocena zbioru					
Kryteria dopuszczające / kryteria wyboru**					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Artykuły skierowane do finalnej bazy danych: T/A/K nawiązuje wprost do pytań badawczych, przedmiotem dociekań są relacje B2B, przyjęta perspektywa to nauki o zarządzaniu lub ekonomia → tzw. artykuły <i>selected</i> skierowane do wnikliwej analizy treści ▪ Artykuły skierowane do uzupełniającej bazy danych: T/A/K nawiązują pośrednio do pytań badawczych, przedmiotem dociekań są relacje B2C, przyjęta perspektywa może wykraczać poza nauki o zarządzaniu i ekonomię → tzw. artykuły <i>inspiring</i> zawierające wyjątkowo interesujące, odmienne dla NoZ czy ekonomii spojrzenie, metody badawcze etc. ▪ Artykuły wykluczone całkowicie: T/A/K nie są powiązane z pytaniami badawczymi, prace całkowicie nieistotne oraz prace dublujące się (np. inne nazewnictwo plików) → tzw. artykuły <i>useless</i>, w których przykładowo wyszukiwane słowa kluczowe były użyte w zupełnie innym kontekście (np. trwałość relacji szympanów, ocena głębokości relacji na podstawie semantycznej analizy treści oraz poziomu znajomości szant) 					
Proces selekcji a posteriori	Badacz 1	Badacz 2	Badacz 3	Razem	
Artykuły oznaczone jako <i>selected</i>	35	34	32	101	
Artykuły oznaczone jako <i>inspiring</i>	16	42	30	88	
Artykuły oznaczone jako <i>useless</i> – prace spoza tematyki projektu	126	99	115	340	
Artykuły oznaczone jako <i>useless</i> – prace dublujące	6	8	4	18	
Dodane prace typu <i>seminal papers</i> ***	7				
Finalna baza danych	108				

* Intencjonalnie narzucono rok 1998 jako rok narodzin oraz rozwoju podejścia relacyjnego w związku z publikacją przełomowej pracy J.H. Dyera oraz H. Singha pt. *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, na łamach „Academy of Management Review” (liczba cytowań na 28.12.2019 – 14 952 wg ScholarGoogle.com).

** Analizie poddano tytuły (T), abstrakty (A) oraz część *conclusion* (K) prac z początkowej bazy danych.

*** Zgodnie z rekomendacjami metodycznymi oraz założeniami techniki kuli śnieżkowej, do finalnej bazy danych zaleca się włączać prace najczęściej cytowane, o dużym wpływie na badany obszar naukowy, czyli tzw. *seminal studies*⁵⁷.

W omawianym projekcie włączono 7 tego typu prac, które nie trafiły do bazy początkowej z uwagi na kryterium roku publikacji: od 1998.

Źródło: opracowanie własne.

⁵⁷ A. Booth, D. Papaioannou, A. Sutton, *op.cit.*; J. Hagen-Zanker, R. Mallett, *op.cit.*, s. 1–23; H. Waddington, E. Masset, E. Jimenez, *op.cit.*, s. 1–16.

Zwykle etap skanowania (ang. *scanning process*) pozwala zredukować początkową bazę danych do poziomu 20% pierwotnych wyników⁵⁸. W przypadku omawianego projektu badawczego finalna baza danych stanowiła 19,74% bazy początkowej.

Wyjątkowość dokonywanego przeglądu przejawia się w syntetyzowaniu najlepszych dostępnych dowodów, natomiast ocenia się ją w zakresie, w jakim projektowanie przeglądu i jego przebieg prawdopodobnie zapobiegą systematycznym błędom lub stronniczości. Istotnym jest koncentrowanie uwagi na kluczowych wynikach (analiza treści – etap 4 SLR) i pracach (selekcja a posteriori – etap 3 SLR), gdyż – jak podkreśla C. Okoli – przegląd systematyczny zawsze musi ograniczać się do prac bezpośrednio powiązanych z naszym obszarem dociekań oraz badań udzielających odpowiedzi na pytanie/pytania badawcze zbieżne z naszym/naszymi⁵⁹. Zatem kluczowe jest odpowiednie wyselekcjonowanie prac poddanych analizie dokonywane na etapie selekcji a posteriori z wykorzystaniem odpowiednich kryteriów „odsiewających” prace spoza nurtu interesującego badaczy⁶⁰.

Agregacyjny charakter przeglądu sugeruje, że porządkowanie, organizowanie, nadbudowa, a nawet odkrywanie wiedzy powinno odbywać się na danych zagregowanych w odpowiednie zbiory informacji ilościowych⁶¹. Zgodnie z rygiorem metodycznym zapewnienie agregacyjności wymaga przygotowania protokołu opisu publikacji ujętych w bazie finalnej.

Na etapie analizy treści gromadzone są dane ogólne (np. rok i miejsce publikacji) oraz szczegółowe (np. zastosowane podejście badawcze, bezpośrednie luki wiedzy), które następnie są poddawane analizie w zagregowanej formie (np. % prac wykorzystujących podejście ilościowe). Zapewnienie agregacyjnego charakteru wymusza zastosowanie ilościowych metod analizy dorobku naukowego począwszy od prostych miar położenia, w tym głównie analizy frekwencyjności, po zaawansowane techniki bibliometryczne i metaanalizę. Dobór miar analizy, a zatem także stopień agregacji zależne są od jakości oraz typu dotychczasowego dorobku⁶². W przypadku obszarów badawczych, w których dominują badania eksploracyjne, wyniki mają charakter fragmentaryczny i raczej komplementarny aniżeli replikacyjny i tu wykorzystuje się techniki jakościowej analizy treści⁶³.

⁵⁸ M. Petticrew, *op.cit.*, s. 756–758.

⁵⁹ C. Okoli, *op.cit.*, s. 891.

⁶⁰ Należy podkreślić, iż specyfika kryteriów dopuszczalności wykorzystywanych w toku selekcji prac powoduje, że o ile etap selekcji a priori realizowany z wykorzystaniem kryteriów inkluzji i ekskluzji może być zlecony podwykonawcom (np. doktorantom lub asystentom bezpośrednio nieuczestniczącym w projekcie badawczym), to etap selekcji a posteriori przeprowadzany z wykorzystaniem kryteriów wyboru powinien być realizowany przez członków zespołu badawczego mających bazową wiedzę odnośnie do eksplorowanego obszaru wiedzy (por. J. Hagen-Zanker, R. Mallett, *op.cit.*).

⁶¹ D. Denyer, D. Tranfield, *op.cit.*, s. 671–689.

⁶² *Ibidem*.

⁶³ M. Dixon-Woods, S. Agarwal, D. Jones, B. Young, A. Sutton, *Synthesising Qualitative and Quantitative Evidence: A Review of Possible Methods*, “Journal of Health Services Research and Policy” 2005, vol. 10, s. 45–53; L. Pittaway, J. Cope, *op.cit.*, s. 479–510.

Algorytmiczność polega na ustaleniu specyficznych kryteriów w odniesieniu do obszaru badawczego, które nie tylko są wykorzystywane w celach porównawczych i agregacyjnych w danym przeglądzie, ale mogą być używane w przyszłych pracach przeglądowych. Algorytmiczne wytyczne zapewniają prawidłowy przebieg przeglądu, nadając mu pewne ramy analizy i zdefiniowany, jakościowo lub ilościowo, wynik⁶⁴.

4. Podsumowanie

Przegląd zrealizowany w podejściu systematycznym pozwala syntezować i konsolidować istniejący dorobek naukowy⁶⁵, jasno i względnie obiektywnie identyfikować luki wiedzy⁶⁶, ale także wskazywać najbardziej pożądane kierunki dalszych badań⁶⁷. Coraz wyższe wymagania w zakresie szeregowania wiedzy w sposób rygorystyczny i szczególnie dokładny sprawiają, że stosowanie wysokiej jakości metodyki SLR staje się nieuniknione. Zastosowanie omawianego podejścia umożliwia nie tylko rzetelne teoretyzowanie, planowanie przyszłych badań, ale przede wszystkim daje możliwość uzasadniania i dyskusji nad badaniami już zrealizowanymi.

Niniejszy artykuł stanowi wkład w zakresie tematyki opisu metodyki systematycznego przeglądu literatury. Koncentrując się na jednym z etapów przebiegu procesu przeglądu – selekcji a posteriori, wskazuje na kluczowe wyzwania oraz wybory dokonywane na etapie tworzenia finalnej bazy literatury poddawanej następnie pogłębionej analizie deskryptywnej i tematycznej⁶⁸. Selekcja a posteriori jest istotnym etapem przeglądu, gdyż z jednej strony skupia uwagę badaczy na najważniejszych publikacjach⁶⁹, a z drugiej jest etapem determinującym jakość, rzetelność oraz wiarygodność rezultatów oraz formułowania wniosków⁷⁰.

Wyniki przeglądu niełatwo przełożyć na zastosowanie praktyczne⁷¹, stąd trudno mówić o ważnych dla praktyki zarządzania implikacjach menedżerskich. Jednakże, rzetelnie przeprowadzony przegląd systematyczny pozwala wyciągać wnioski natury ogólnej, nieograniczone kontekstem branżowym, narodowym, kulturowym, instytucjonalnym czy jakimkolwiek innym⁷². Zatem SLR, podobnie jak inne metody badawcze

⁶⁴ D. Denyer, D. Tranfield, *op.cit.*, s. 671–689.

⁶⁵ A. Booth, D. Papaioannou, A. Sutton, *op.cit.*; D. Denyer, D. Tranfield, *op.cit.*, s. 671–689; D. Tranfield, D. Denyer, P. Smart, *op.cit.*, s. 207–222; Y. Yuan, R.H. Hunt, *op.cit.*, s. 1086–1092.

⁶⁶ W. Czakon, P. Klimas, A. Kawa, *op.cit.*, s. 27–37.

⁶⁷ L. Pittaway, J. Cope, *op.cit.*, s. 479–510.

⁶⁸ D. Denyer, D. Tranfield, *op.cit.*, s. 671–689; C.F. Durach, J. Kembro, A. Wieland, *op.cit.*, s. 67–85.

⁶⁹ C. Fisch, J. Block, *op.cit.*, s. 103–106; W.R. King, J. He, *op.cit.*, s. 665–668.

⁷⁰ J. Hagen-Zanker, R. Mallett, *op.cit.*, s. 1–23; M. Petticrew, *op.cit.*, s. 756–758.

⁷¹ Y. Yuan, R.H. Hunt, *op.cit.*, s. 1086–1092.

⁷² C.D. Mulrow, *op.cit.*, s. 597–599.

wykorzystywane w naukach o zarządzaniu, a kładące nacisk na transparentność i rzetelność naukową, powinien być postrzegany jako ważny i przydatny dla szerokiego grona interesariuszy⁷³. Szczególnie wartościowe wydaje się dostarczanie znacznej ilości zsyntezowanej i zagregowanej wiedzy, łatwo poddającej się weryfikacji z uwagi na możliwość replikacji procesu przeglądu. Aspekty te o ile są ważne, ale nie mają priorytetowego znaczenia dla akademików, to dla praktyków i polityków nieposiadających pogłębionej wiedzy w danym obszarze nabierają znaczenia szczególnego.

Na zakończenie warto podkreślić, że jakość SLR zależy od jakości analizowanego dorobku, gdzie występuje dość wysokie ryzyko zjawiska typu *garbage in, garbage out*⁷⁴. Co więcej, przegląd systematyczny może przynosić zwodnicze i mylne rezultaty, może być wręcz szkodliwy, zwłaszcza gdy poddana przeglądowi literatura jest dobierana, analizowana i integrowana w niewłaściwy – także metodycznie – sposób⁷⁵. Na etapie selekcji a posteriori warto pamiętać o ograniczeniach dotyczących celowo wybranych kryteriów selekcji (ang. *screening criteria bias*) oraz ograniczeniach samego badacza (ang. *selector bias*)⁷⁶ – ich konsekwencją może być niepoprawne wyczyszczenie wstępnej bazy danych. Obydwa zagrożenia można jednak zneutralizować, stosując różnego typu triangulacje⁷⁷, w tym triangulację badaczy, co zrobiono w przywołanym tutaj projekcie.

Bibliografia

- Anello C., Fleiss J.L., *Exploratory or Analytic Meta-Analysis: Should We Distinguish Between Them?*, "Journal of Clinical Epidemiology" 1995, 48(1), s. 109–116.
- Booth A., Papaioannou D., Sutton A., *A Systematic Approach to a Successful Literature Review*, SAGE Publications, Los Angeles 2012.
- Colicchia C., Strozzi F., *Supply Chain Risk Management: A New Methodology for a Systematic Literature Review*, "Journal of Transport and Supply Chain Management" 2012, 17(4), s. 403–418.
- Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, 3(854), s. 57–61.
- Czakon W., Klimas P., Kawa A., *Krótkowzroczność strategiczna – metodyczne aspekty systematycznego przeglądu literatury*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2019, 7(2), s. 27–37.
- Denyer D., Tranfield D., *Producing a Systematic Review*, The SAGE Handbook of Organizational Research Methods 2009, s. 671–689.

⁷³ P. Hensel, *Legitymizacja badań organizacji*, PWN, Warszawa 2017.

⁷⁴ Y. Yuan, R.H. Hunt, *op.cit.*, s. 1086–1092.

⁷⁵ *Ibidem*.

⁷⁶ C.F. Durach, J. Kembro, A. Wieland, *op.cit.*, s. 67–85.

⁷⁷ S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzeczelnienie badań*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wolters a Kluwer business, Warszawa 2015, s. 243–265.

- Dixon-Woods M., Agarwal S., Jones D., Young B., Sutton A., *Synthesising Qualitative and Quantitative Evidence: A Review of Possible Methods*, "Journal of Health Services Research and Policy" 2005, vol. 10, s. 45–53.
- Durach C.F., Kembro J., Wieland A., *A New Paradigm for Systematic Literature Reviews in Supply Chain Management*, "Journal of Supply Chain Management" 2017, 53(4), s. 67–85.
- Fernandez A.S., Chiambaretto P., Le Roy F., Czakon W., *The Routledge Companion to Coopetition Strategies*, The Routledge, New York 2018.
- Fink A., *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper* (2nd ed.), SAGE Publications, Thousand Oaks 2005.
- Fisch C., Block J., *Six Tips for Your (Systematic) Literature Review in Business and Management Research*, "Management Review Quarterly" 2018, vol. 68(2), s. 103–106.
- Greenhalgh T., *How to Read a Paper: Papers That Summarise Other Papers (Systematic Reviews and Meta-Analyses)*, "BMJ" 1997, vol. 315(7109), s. 672–675.
- Hagen-Zanker J., Mallett R., *How to Do a Rigorous, Evidence-focused Literature Review in International Development: A Guidance Note*, "ODI" 2013, no. 8(1), s. 1–23.
- Hensel P., *Legitymizacja badań organizacji*, PWN, Warszawa 2017.
- King W.R., He J., *Understanding the Role and Methods of Meta-Analysis in IS Research*, "Communications of the Association for Information Systems" 2005, vol. 16, s. 665–668.
- Klimas P., *Bliskość organizacyjna – krytyczny przegląd literatury źródłem inspiracji badawczej*, w: *Nowoczesność przemysłu i usług. Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach*, J. Pyka (red.), TNOiK, Katowice 2011, s. 169–184.
- Kunisch S., Menz M., Bartunek J.M., Cardinal L.B., Denyer D., *Feature Topic at Organizational Research Methods: How to Conduct Rigorous and Impactful Literature Reviews?*, "Organizational Research Methods" 2018, vol. 21(3), s. 519–523.
- Mulrow C.D., *Rationale for Systematic Reviews*, "The Journal of General and Applied Microbiology" 1994, vol. 309, s. 597–599.
- Okoli C., *A Guide to Conducting a Standalone Systematic Literature Review*, "Communications of the Association for Information Systems" 2015, vol. 37(1), s. 879–910.
- Parris D.L., Peachey J.W., *A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts*, "Journal of Business Ethics" 2013, vol. 113(3), s. 377–393.
- Petticrew M., *Why Certain Systematic Reviews Reach Uncertain Conclusions*, "BMJ" 2003, 326, s. 756–758.
- Pittaway L., Cope J., *Entrepreneurship Education: A Systematic Review of the Evidence*, "International Small Business Journal" 2007, vol. 25(5), s. 479–510.
- Stańczyk S., *Triangulacja – łączenie metod badawczych i uzretelnienie badań*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wolters a Kluwer business, Warszawa 2015, s. 243–265.
- Tranfield D., Denyer D., Smart P., *Towards a Methodology for Developing Evidence Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review* Introduction: The Need for an Evidence-Informed Approach*, "British Journal of Management" 2003, 14, s. 207–222.
- Waddington H., Masset E., Jimenez E., *What Have We Learned after Ten Years of Systematic Reviews in International Development?*, "Journal of Development Effectiveness" 2018, vol. 10(1), s. 1–16.
- Yuan Y., Hunt R.H., *Systematic Reviews: The Good, the Bad, and the Ugly*, "American Journal of Gastroenterology" 2009, 104(5), s. 1086–1092.

Część 1

Wyzwania metodyczne współczesnego zarządzania

Marek Ćwiklicki*

1.4

Metodyka przeglądu zakresu literatury (*scoping review*)

Streszczenie¹

Celem artykułu jest prezentacja metodyki przeglądu zakresu literatury (ang. *Scoping Review* – PZL). Przesłanką podjęcia tematu jest ciągły rozwój rodzajów analizy piśmiennictwa, która wobec współczesnego nasycenia informacjami w dobie Internetu jest ważnym zadaniem badawczym. Artykuł przygotowano z wykorzystaniem metody krytycznego przeglądu literatury, uzupełnionej ilościową analizą danych bibliograficznych pozyskanych z bazy Scopus i ze źródeł wtórnych. Dotychczasowe opisy metodologii PZL pozwalają na pozytywną ocenę jej toku postępowania pod względem spełniania kryteriów rygoru metodologicznego oraz użyteczności wykorzystania wyników badania przeprowadzonego zgodnie z nią dla praktyków.

Słowa kluczowe: przegląd zakresu literatury, metodologia, scoping review, PRISMA-ScR

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ORCID: 0000-0002-5298-0210.

¹ Publikacja została dofinansowana z dotacji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego dla Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na utrzymanie potencjału badawczego.

Methodological Aspects of Scoping Review

Abstract

The paper's aim is to present methodological aspects of scoping review (SR). The reason for description of SR is a development of literature review's types. Increasing volume of scholar papers and research published by independent institutes causes the need to elaborate tools for handling with information overload. It is especially important for research protocol referring to Systematic Literature Review. The paper employs critical literature review supplemented by a quantitative analysis of bibliographic data possessed from Scopus and secondary sources. Existing descriptions of scoping review's methodology allow to positively evaluate its research procedure in terms of fulfilling rigour criteria and utility of research results by practitioners and decision makers.

Keywords: scoping, review, literature, methodology, PRISMA-ScR

1. Wprowadzenie

Zainicjowanie badań naukowych powinno zaczynać się od odwołania do istniejącego stanu wiedzy. W tym celu stosuje się głównie metodę przeglądu literatury powszechnie opisywaną w pracach metodologicznych². Szczególne miejsce zajmuje systematyczny przegląd literatury (ang. *Systematic Literature Review* – SLR), cechujący się wysokim stopniem formalizmu i ilościowymi metodami analizy. Zarówno tradycyjny przegląd literatury, jak i systematyczny nie tworzą zamkniętego katalogu odmian analizy publikacji, które można wykorzystać na potrzeby badań naukowych. Przykładowo Grant i Booth³ wyszczególniają aż 14 różnych rodzajów przeglądów. Na uwagę zasługuje metoda przeglądu zakresu literatury (ang. *Scoping Review* – PZL), przedstawiana w literaturze przedmiotu na tle SLR i będąca stosunkowo nową propozycją metodologiczną. Przegląd zakresu literatury zyskuje na popularności na skutek opracowania podstaw metodycznych przyczyniających się do utrzymania rygoru metodologicznego i udowodnienia swojej przydatności dla praktyków. Jego zalety są dostrzegane przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych. Przykładowo tę metodę stosuje się w badaniach nad rolnictwem, środowiskiem, inżynierią procesową, usługami publicznymi, w tym edukacją,

² W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 57–61.

³ M.J. Grant, A. Booth, *A Typology of Reviews: An Analysis of 14 Review Types and Associated Methodologies*, “Health Information & Libraries Journal” 2009, vol. 26, no. 2, s. 91–108. DOI: 10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x.

mieszkalnictwem i ochroną zdrowia⁴. Warto zatem scharakteryzować dotychczasowy stan wiedzy o niej i przybliżyć polskim czytelnikom założenia metodologiczne jej stosowania, zwłaszcza że opracowywano już syntezy badań nad nią⁵ i podjęto próby sformułowania wskazówek dla poprawnego stosowania⁶.

W związku z powyższym, celem artykułu jest prezentacja metodycznych aspektów PZL. Artykuł przygotowano z wykorzystaniem metody krytycznego przeglądu literatury uzupełnionej ilościową analizą danych bibliograficznych pozyskanych z bazy Scopus i ze źródeł wtórnych, w szczególności z badania nad zastosowaniem PZL przeprowadzonego przez Pham et al.⁷ W opracowaniu przyjęto następującą strukturę: w pierwszej kolejności omówiono definicje PZL, a także, żeby lepiej przedstawić jej charakter, porównano ją do SLR. Następnie omówiono tok postępowania w ramach tej metody oraz nakreślono wskazówki do jej stosowania. Całość opracowania kończy podsumowanie, w którym metoda ta została umiejscowiona wśród innych podejść badawczych oraz zawarto ocenę jej mocnych i słabych stron.

Niniejszy artykuł przyczynia się do rozwoju metodologii badań nauk społecznych poprzez omówienie toku postępowania w PZL oraz sformułowanie praktycznych wytycznych jego stosowania. Ponadto wartość dodaną opracowania stanowi próba tłumaczenia nazwy metody na język polski wraz z uzasadnieniem oraz wskazanie sytuacji do stosowania jej w pracy badawczej. Proponowane tłumaczenie jest neutralne względem interpretacji metody, której za główny powód wykorzystania podaje się szybkość określenia występowania danego zagadnienia w wybranym obszarze badań.

⁴ S. Anderson, P. Allen, S. Peckham, N. Goodwin, *Asking the Right Questions: Scoping Studies in the Commissioning of Research on the Organisation and Delivery of Health Services*, "Health Research Policy and Systems" 2008, vol. 6, no. 1. DOI: 10.1186/1478-4505-6-7.

⁵ M.T. Pham, A. Rajić, J.D. Greig, J.M. Sargeant, A. Papadopoulos, S.A. McEwen, *A Scoping Review of Scoping Reviews: Advancing the Approach and Enhancing the Consistency*, "Research Synthesis Methods" 2014, vol. 5, no. 4, s. 371–385. DOI: 10.1002/rsm.1123.

⁶ Z. Munn, M.D.J. Peters, C. Stern, C. Tufanaru, A. McArthur, E. Aromataris, *Systematic Review or Scoping Review? Guidance for Authors When Choosing Between a Systematic or Scoping Review Approach*, "BMC Medical Research Methodology" 2018, vol. 18, no. 1. DOI: 10.1186/s12874-018-0611-x; M.D.J. Peters, C.M. Godfrey, H. Khalil, P. McInerney, D. Parker, C.B. Soares, *Guidance for Conducting Systematic Scoping Reviews*, "International Journal of Evidence-Based Healthcare" 2015, vol. 13, no. 3, s. 141–146. DOI: 10.1097/XEB.0000000000000050; A.C. Tricco, E. Lillie, W. Zarin, K.K. O'Brien, H.L. Colquhoun, D. Levac et al., *PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation*, "Annals of Internal Medicine" 2018, vol. 169, no. 7, s. 467–486. DOI: 10.7326/M18-0850.

⁷ M.T. Pham, A. Rajić, J.D. Greig, J.M. Sargeant, A. Papadopoulos, S.A. McEwen, *A scoping... op.cit.*

2. Definicja przeglądu zakresu literatury

Podając się próby tłumaczenia angielskiego zwrotu *scoping review*, napotykamy na trudność w oddaniu znaczenia słowa *scoping*. Można go odczytywać jako przymiotnik (zakresowy) lub czynność (ustalenie zakresu). Niemniej cechą charakterystyczną w analizowanym wyrażeniu jest rozpoznanie, wytyczenie zakresu dla badanego zjawiska. Z tego względu ten rodzaj przeglądu można zdefiniować jako technikę mapowania odpowiedniej literatury z danego tematu⁸. Jednakże przegląd zakresu nie jest jedynym terminem na określenie tej metody. W literaturze anglojęzycznej używa się także takich zwrotów, jak: *scoping reviews*, *scoping studies* *scoping literature reviews* i *scoping exercises*⁹, ale również i *evidence mapping*, *literature mapping* oraz *rapid review*¹⁰. Powoduje to problemy z jednoznacznym ustaleniem, czym jest PZL, a co za tym idzie, utrudnione jest uzasadnienie wyboru tej metody. Najczęściej spotykaną i jednocześnie zalecaną nazwą jest *scoping review*¹¹. Sądzę, że również w języku polskim określenie „przegląd” z dopełniaczem „literatury” oddaje istotę metody z uwagi na fakt, że dotyczy on publikacji.

W literaturze przedmiotu zgodnie stwierdza się, że nie ma jednej, uniwersalnej definicji PZL¹². Jednakże najczęściej przywoływane jest wyjaśnienie zaproponowane przez Maysa, Roberts i Popay¹³, wykorzystane także przez Arksey i O'Malley¹⁴ w pierwszym opracowaniu metodologicznym poświęconym tej metodzie. Tabela 1.4.1 zawiera zestawienie wybranych definicji PZL w układzie chronologicznym, co pozwala dostrzec stosowane zabiegi terminologiczne ukierunkowane na doprecyzowanie specyfiki metody.

Brak przyjęcia jednej definicji powoduje, że PZL określa się najczęściej poprzez cechy odróżniające go od innych rodzajów przeglądów literatury. Za najbardziej charakterystyczny wyróżnik PZL przyjmuje się podsumowanie obszernego tematu¹⁵. Wyrazem tego

⁸ H. Arksey, L. O'Malley, *Scoping Studies: Towards a Methodological Framework*, "International Journal of Social Research Methodology" 2005, vol. 8, no. 1, s. 20. DOI: 10.1080/1364557032000119616.

⁹ D. Levac, H.L. Colquhoun, K.K. O'Brien, *Scoping Studies: Advancing the Methodology*, "Implementation Science" 2010, vol. 5, no. 1. DOI: 10.1186/1748-5908-5-69.

¹⁰ M.T. Pham, A. Rajić, J.D. Greig, J.M. Sargeant, A. Papadopoulos, S.A. McEwen, *A scoping...*, *op.cit.*

¹¹ *Ibidem*.

¹² J. Peterson, P.F. Pearce, L.A. Ferguson, C.A. Langford, *Understanding Scoping Reviews: Definition Purpose, and Pcess*, "Journal of the American Association of Nurse Practitioners" 2017, vol. 29, no. 1, s. 12–16. DOI: 10.1002/2327-6924.12380; M.T. Pham, A. Rajić, J.D. Greig, J.M. Sargeant, A. Papadopoulos, S.A. McEwen, *A Scoping...*, *op.cit.*

¹³ N. Mays, E. Roberts, J. Popay, *Synthesising Research Evidence*, w: *Studying the Organisation and Delivery of Health Services: Research Methods*, N. Fulop, P. Allen, A. Clarke, N. Black (Eds.), Routledge, London 2001, s. 188–220.

¹⁴ H. Arksey, L. O'Malley, *Scoping...*, *op.cit.*

¹⁵ J. Peterson, P.F. Pearce, L.A. Ferguson, C.A. Langford, *Understanding...*, *op.cit.*

jest rozpoczęcie przeglądu od bardziej ogólnie sformułowanego pytania badawczego, niż to ma miejsce w przypadku tradycyjnego przeglądu literatury.

Tabela 1.4.1.

Wybrane definicje przeglądu zakresu literatury

Autor	Definicja
Mays, Roberts i Popay 2001, s. 194	„Celem badania zakresu jest szybkie zmapowanie głównych pojęć dla obszaru badawczego oraz głównych źródeł i rodzajów dostępnych dowodów, które mogą być określone jako samodzielne projekty, zwłaszcza dla obszaru złożonego i niezbadanego dokładnie wcześniej”.
Grant i Booth 2009, s. 95	„Wstępna ocena potencjalnej wielkości i zakresu dostępnej literatury przedmiotu. Jego celem jest określenie natury i rozmiaru dowodu badawczego (zwykle uwzględniając trwające badania)”.
Daudt, van Mossel i Scott 2013, s. 8	„Celem badań zakresu jest zmapowanie literatury na dany temat lub obszar badania i umożliwienie określenia głównych pojęć, luk w badaniu, rodzajów i źródeł dowodów dla praktyki, kształtowania polityki i badań”.
Colquhoun et al. 2014, s. 1292, 1924	„Forma syntezy wiedzy, która odpowiada na eksploracyjne pytanie badawcze w celu zmapowania głównych pojęć, rodzajów dowodu i luk badania dotyczące badanego obszaru poprzez systematyczne wyszukiwanie, selekcję i syntezę istniejącej wiedzy”.
Tricco et al. 2018, s. 1	„Rodzaj syntezy wiedzy realizowany w systematyczny sposób, aby zarejestrować materiał badawczy (<i>evidence</i>) o temacie oraz zidentyfikować główne pojęcia, teorie, źródła i luki wiedzy”.

Źródło: tłumaczenie i opracowanie własne.

Tę metodę stosuje się na początkowych etapach badania, kiedy obszar badania nie jest dokładnie określony, a opisy w publikacjach naukowych są rozproszone¹⁶, tak jak to ma miejsce np. w nowo rozwijanych obszarach badawczych. Z tego względu rekomenduje się ją dla badania złożonych problemów lub badań eksploracyjnych¹⁷. W jednym z pierwszych tekstów metodologicznych poświęconym tej metodzie Arksey i O'Malley¹⁸ określili cztery główne powody stosowania tego rodzaju przeglądu, które można przypisać do dwóch interpretacji PZL. Pierwszy sposób rozumienia dotyczy rozpatrywania zakresu jako elementu szerszego badania prowadzącego do przeprowadzenia systematycznego przeglądu literatury. Odpowiadające temu powody to: 1) szybkie badanie zakresu, zasięgu i istoty badanego zjawiska; 2) sprawdzenie występowania warunków do przeprowadzenia SLR. Jednakże zdaniem Levac et al.¹⁹ takie postrzeganie PZL nie wyróżnia tej metody od innych wykorzystywanych przy ocenie zasadności realizacji SLR, a kryteria kwalifikacji tekstów

¹⁶ N. Mays, E. Roberts, J. Popay, *Synthesising...*, *op.cit.*

¹⁷ M. Morris, J.T. Boruff, G.C. Gore, *Scoping Reviews: Establishing the Role of the Librarian*, “Journal of the Medical Library Association” 2017, vol. 104, no. 4. DOI: 10.5195/JMLA.2016.156.

¹⁸ H. Arksey, L. O'Malley, *Scoping...*, *op.cit.*

¹⁹ D. Levac, H.L. Colquhoun, K.K. O'Brien, *Scoping...*, *op.cit.*

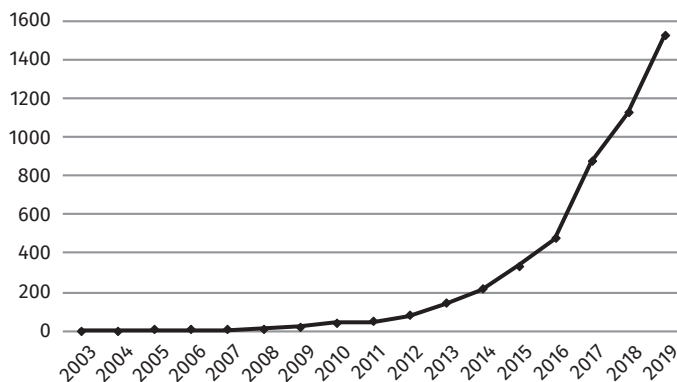
stosowanych w niej są mniej rygorystyczne. Druga interpretacja skłania do traktowania PZL jako niezależnej metody badawczej. Przesłanki charakteryzujące takie rozumienie PZL to: 1) podsumowanie wyników badania z myślą o wykorzystaniu przez decydentów politycznych i klientów; 2) określenie luk badawczych w dostępnej literaturze. Według Grant i Booth²⁰ wynik otrzymany tą metodą nie może być uznany jako ostateczny wynik badania, ze względu na jej ograniczenia omówione w dalszej części artykułu.

PZL koncentruje się na (zwykle) dobrze określonych elementach badania, np. takich jak: badana populacja, sposób interwencji, czas trwania interwencji, sposób pomiaru wyników²¹. Powyższe elementy zwykle są umieszczane w pracach z zakresu medycyny, dla której podsumowania badań są przydatne dla klinicystów, klientów i decydentów politycznych²². Stąd też wynika ocena tej metody jako przydatnej dla praktyki działania. Z tego też względu nie zawsze wyniki przeglądu zakresu literatury są publikowane. Głównie ma to miejsce w przypadku dokonania podsumowania stanu wiedzy na zlecenie agencji wykorzystujących wnioski z badania w swojej bieżącej działalności.

Cechami charakterystycznymi dla metody PZL jest umożliwienie dokonania rozpoznania danego zjawiska i podsumowanie stanu wiedzy realizowane niekiedy w krótkim czasie. Powoduje to, że liczba zastosowań PZL rośnie. Dowodem na to są dane zaprezentowane na rysunku 1.4.1.

Rysunek 1.4.1.

Liczba publikacji odwołujących się do *scoping review* w latach 2003–2019



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Scopus (stan na 6.10.2019).

²⁰ M.J. Grant, A. Booth, *A Typology...*, *op.cit.*, s. 91–108. DOI: 10.1111/j.1471–1842.2009.00848.x.

²¹ S. Chang, *Scoping Reviews and Systematic Reviews: Is It an Either/Or Question?*, „Annals of Internal Medicine” 2018, vol. 169, no. 7, s. 502–503. DOI: 10.7326/M18-2205; M.D.J. Peters, C.M. Godfrey, H. Khalil, P. McInerney, D. Parker, C.B. Soares, *Guidance...*, *op.cit.*

²² S. Chang, *Scoping...*, *op.cit.*

Pozycje literaturowe odwzorowane liczbowo na rysunku 1.4.1 to łącznie 4886 dokumentów znalezionych w bazie Scopus dla frazy „scoping review” lub „scoping literature review”. Analiza ich struktury ze względu na przynależność do obszaru tematycznego wskazuje, że aż 46,8% należy do obszaru medycyny (*medicine*), następnie 11,6% do nauk społecznych (*social sciences*), 10,9% do pielęgniarstwa (*nursing*), a kolejne 6,3% do pracowników służby zdrowia (*health professionals*). Z przedstawionych udziałów wynika dominacja badań z wykorzystaniem metody PZL w naukach o zdrowiu. Podobnie wysoki odsetek prac w obszarze zdrowia (74%) raportują Pham et al.²³

3. Przegląd zakresu literatury a systematyczny przegląd literatury

W literaturze poświęconej PZL jej wyjaśnienia dokonuje się na tle SLR, ukazując lepiej różnice między nimi. Wynika to stąd, że ta metoda jest traktowana jako alternatywa dla SLR, ale jednocześnie dlatego, że PZL wykazuje podobieństwo do procedury badawczej SLR. Porównanie PZL i SLR może prowadzić do błędnego wniosku, że badanie zakresu cechuje się mniejszym rygiorem metodologicznym (por. tabela 1.4.2). Dostrzegając to, Pham et al. zwracają uwagę, że nie każdy SLR spełnia kryteria rygoru metodologicznego i – niekiedy wbrew deklaracji stosujących go autorów – nie jest systematyczny w swej naturze²⁴. Tymczasem cele badania PZL są inne: jest on stosowany, gdy piśmiennictwo z badanego tematu jest rozległe, występujące w różnych formach publikacyjnych²⁵. Z tego względu w przypadku PZL nie dąży się do syntezy materiału badawczego, co nawiązuje do problemu generalizacji w badaniach jakościowych²⁶.

Tabela 1.4.2.

Przeгляд zakresu literatury a systematyczny przegląd literatury

	Przeгляд zakresu literatury	Systematyczny przegląd literatury
Charakter pytania	ogólne	szczegółowe
Wybór źródeł danych	ogólnie określone; obszerne	dokładnie ustalone; wąski zakres
Kryteria doboru źródeł	często ustalane <i>post hoc</i> ; mogą ulegać zmianie w trakcie wyszukiwania	ustalone na początku wyboru źródeł, niezmiennie

²³ M.T. Pham, A. Rajić, J.D. Greig, J.M. Sargeant, A. Papadopoulos, S.A. McEwen, *A Scoping...*, *op.cit.*

²⁴ *Ibidem.*

²⁵ J. Peterson, P.F. Pearce, L.A. Ferguson, C.A. Langford, *Understanding...*, *op.cit.*

²⁶ Centre for Reviews and Dissemination (Ed.), *CRD's guidance for undertaking reviews in healthcare* (3. ed), York Publ. Services, York 2009, s. 240.

cd. tabeli 1.4.2

	Przegląd zakresu literatury	Systematyczny przegląd literatury
Rejestracja badań	ustrukturyzowany opis zgodny z przyjętymi kryteriami; dopuszczony powtórny przegląd w przypadku znalezienia nowej cechy	selekcja źródeł zgodnie z przyjętymi kryteriami wykluczenia tekstów niespełniających przyjętych na początku badania warunków
Zakres prezentacji zgromadzonego materiału	opis całego zgromadzonego materiału spełniającego kryteria włączenia	tylko nieliczne badania będą ujęte w publikacji
Kierunek syntezy wyników badania	dążenie do ustrukturyzowanego tematycznie omówienia wyników badań	dążenie do syntezy badań; agregacja danych
Czas realizacji metody	zwykle krótszy od SLR	długi w przypadku zgromadzenia dużego pod względem ilościowym materiału badawczego
Uwzględnienie sposobu podsumowań, ryzyka uprzedzeń między badaniami i dodatkowych analiz	nie występują	występują

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Centre for Reviews and Dissemination (Ed.), *CRD's Guidance...*, *op.cit.*; J. Peterson, P.F. Pearce, L.A. Ferguson, C.A. Langford, *Understanding...*, *op.cit.*; M.T. Pham, A. Rajić, J.D. Greig, I.M. Sargeant, A. Papadopoulos, S.A. McEwen, *A Scoping...*, *op.cit.*

4. Procedura badawcza PZL

Etapy postępowania w PZL mają ogólny zapis. Arksey and O'Malley²⁷ zaproponowały sześć kroków, które przedstawia tabela 1.4.3. Jest to też najczęściej stosowana procedura PZL w publikacjach naukowych²⁸.

W kolejnych paragrafach sześć głównych etapów zostało bardziej szczegółowo omówionych, jak również dodano wskazówki do realizacji dla każdego z nich.

Etap 1. Sformułowanie pytania badawczego. Cechą charakterystyczną dla PZL jest ogólnie sformułowane pytanie badawcze. Z tego względu na tym pierwszym, inicjującym etapie badania zaleca się wyraźne określenie zakresu analizy²⁹. Może to dotyczyć zawężenia rozważań względem danej branży, konkretnej grupy konsumentów (np. osoby starsze mieszkające w metropoliach) czy też planowanego wyniku (celu) badania (np. sformułowanie rekomendacji dla badaczy bądź dla praktyków).

Etap 2. Identyfikacja źródeł. Źródła, które można uwzględnić w analizie w PZL, są różnorodne i liczne, co może być odczytywane jako atrybut tej metody. Powoduje

²⁷ H. Arksey, L. O'Malley, *Scoping...*, *op.cit.*

²⁸ M.T. Pham, A. Rajić, J.D. Greig, J.M. Sargeant, A. Papadopoulos, S.A. McEwen, *A Scoping...*, *op.cit.*

²⁹ D. Levac, H.L. Colquhoun, K.K. O'Brien, *Scoping...*, *op.cit.*

to jednak wątpliwości skłaniające do przyjęcia pewnych granic, ponieważ w przeciwnym razie zbyt szerokie poszukiwania utrudnią wykonalność analizy. W takiej sytuacji należy uzasadnić przyjęte ograniczenia badawcze³⁰. Zawężeniem badań może być język publikacji, zakres czasowy itp.

Tabela 1.4.3.

Etapy postępowania PZL

Nazwa etapu	Wyjaśnienie
1. Sformułowanie pytania badawczego	W pytaniu badawczym powinno używać się zdefiniowanych pojęć, w tym kontekstu oraz dyscypliny pozwalającej dookreślić poszukiwane znaczenie terminów
2. Identyfikacja odpowiednich źródeł	Wybór źródeł literaturowych, które będą analizowane; określenie zakresu czasowego i słów kluczowych
3. Wybór badań	Kryteria doboru mogą się zmieniać w trakcie wyszukiwania, co oznacza możliwość rozpoczęcia od nowa szukania źródeł, prowadząc do nielinearności jego przebiegu
4. Rejestracja badań	Ustrukturyzowany opis badań uwzględniający elementy istotne z punktu widzenia pytania badawczego, które umożliwią porównania, np.: miejsce badania, zastosowane metody badawcze, otrzymane wyniki itp.
5. Zestawienie, podsumowanie i raportowanie wyników	Etap ten częściowo pokrywa się z wcześniejszym. Jego wynikiem jest ilościowy opis zebranego materiału oraz analiza jakościowa, z której wnioski są ujęte tematycznie
6. Konsultacja wyników	Przedstawienie wyników badania innym badaczom, praktykom, uczestnikom analizowanego zjawiska itp.

Źródło: opracowano na podstawie M. Morris, J.T. Boruff, G.C. Gore, *Scoping...*, *op.cit.*

Za źródła danych służą elektroniczne bazy danych czasopism, wykazy literatury przedmiotu w pracach o charakterze przeglądowym, raporty przygotowane przez organizacje zajmujące się danym tematem, materiały konferencyjne itp.³¹ Pomimo stosunkowo obszernego zbioru potencjalnych źródeł, dominującym są elektroniczne bazy bibliograficzne. Uzupełniająco względem nich dokonuje się przeszukania w raportach udostępnianych online. Zakończenie wyszukiwania tekstów do badania dobrze opisują Urbaniak i Walsh, dla których miało to miejsce, gdy zastosowanie kombinacji słów kluczowych doprowadziło do nasycenia, przejawiającego się powtórным znalezieniem tych samych publikacji lub gdy znajdowany materiał nie był związany z tematem badania³².

³⁰ *Ibidem.*

³¹ H. Arksey, L. O'Malley, *Scoping...*, *op.cit.*, s. 23.

³² A. Urbaniak, K. Walsh, *The Interrelationship between Place and Critical Life Transitions in Later Life Social Exclusion: A Scoping Review*, "Health & Place" 2019, no. 60. DOI: 10.1016/j.healthplace.2019.102234.

Etap 3. Wybór badań. Jest to najbardziej czasochłonny etap w procedurze PZL. Wynika to z istoty postawionego pytania badawczego mającego ogólny charakter. W takiej sytuacji przy wyborze badań będą pojawiały się wątpliwości dotyczące ich przydatności, co może skutkować powtórą oceną danego materiału. Przy selekcji badań do dalszej analizy zaleca się pracę zespołową, a przynajmniej dokonanie kwalifikacji przez dwie osoby³³. Należy podkreślić, że trzeba również ocenić metodologię w wybranych badaniach, której jakość może być różna. Jednakże pomimo tej rekomendacji, autorzy nie raportują wykonania tej czynności (nie robi tak prawie 78% z 344 analizowanych przez Pham et al.³⁴).

Na tym etapie dookreśla się kryteria selekcji, które mogą ulegać zmianie na skutek coraz lepszej znajomości badanej tematyki. Z tego względu kryteria te określa się mianem *post hoc*³⁵. W zdecydowanej większości, bo w prawie 80% badanych tekstów wykorzystujących PZL, kryteria włączenia tekstów do analizy były podane. Odnosząc się do możliwości zmiany kryteriów, tylko w kilku przypadkach autorzy wprost podali, że były one modyfikowane w trakcie poszukiwań³⁶.

W zdecydowanej większości (72% z 344) autorzy używali opisu słownego dla całości procesu selekcji tekstów. Znacznie rzadziej używano do tego schematu blokowego (np. PRISMA – *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) – tak postąpiono w 36% – lub tabelarycznego (6%)³⁷.

Etap 4. Rejestracja badań. Etap ma charakter klasyfikacyjny i polega na zapisie ustalonych zmiennych wybranych z badań. Jako główną metodę pomocniczą wskazuje się przegląd narracyjny (*narrative review*)³⁸. Prowadzi on do syntezy i uporządkowania jakościowych danych w wyniku zestawień, porządkowania i układania według wyszczególnionych głównych zagadnień, np. rok publikacji, miejsce badania, cele badania, grupa badawcza, metodologia itp. Kwalifikacja badań zgodnie z przyjętymi kryteriami może przyjąć charakter iteracyjny. Zaleca się dokonanie przeglądu ekstrakcji danych po ocenie pierwszych kilkunastu badań³⁹. Autorskie doświadczenia kodowania podpowiadają, że na tym etapie dobre rezultaty osiąga się przez konfrontację uzyskanych wyników pracy co najmniej dwóch badaczy, co pozwala na przyjęcie wspólnej interpretacji zgromadzonego materiału. Oprócz klasyfikacji tekstów według kryteriów, kluczowe znaczenie dla PZL ma podsumowanie przy wykorzystaniu np. modelu bądź teorii. Często wynikiem tego etapu jest opis poszczególnych badań w formie tabelarycznej. W badaniach

³³ D. Levac, H.L. Colquhoun, K.K. O'Brien, *Scoping...*, *op.cit.*

³⁴ M.T. Pham, A. Rajić, J.D. Greig, J.M. Sargeant, A. Papadopoulos, S.A. McEwen, *A Scoping...*, *op.cit.*

³⁵ H. Arksey, L. O'Malley, *Scoping...*, *op.cit.*, s. 26.

³⁶ *Ibidem.*

³⁷ M.T. Pham, A. Rajić, J.D. Greig, J.M. Sargeant, A. Papadopoulos, S.A. McEwen, *A Scoping...*, *op.cit.*

³⁸ H. Arksey, L. O'Malley, *Scoping...*, *op.cit.*

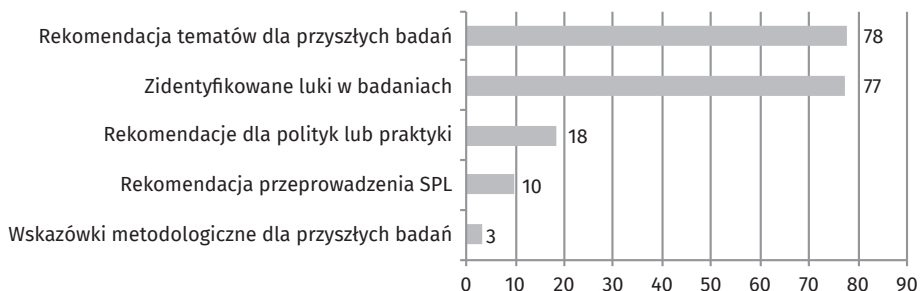
³⁹ D. Levac, H.L. Colquhoun, K.K. O'Brien, *Scoping...*, *op.cit.*

przeprowadzonych przez Pham et al. to właśnie ten sposób był najbardziej popularny (wykorzystany w 83% badanych tekstów)⁴⁰.

Etap 5. Podsumowanie wyników. Ten etap cechuje się intensywniejszą pracą analityczną w porównaniu do wcześniejszych, którą dobrze oddaje jego pełna nazwa: zestawienie, podsumowanie i raportowanie. Jednakże pod względem szczegółowości opisu badania – jak w przypadku każdej czynności umysłowej – pojawia się problem w specyfikacji kroków postępowania. Dlatego też poleca się w pierwszej kolejności zastosowanie technik analizy danych jakościowych dokonywanej przy użyciu programu komputerowego. W ten sposób oprócz analizy tematycznej dostarcza się podsumowania w formie statystyk opisowych. Komunikowanie wyników wymaga przyjęcia odpowiedniej formy ich zaprezentowania. Przykładowo rezultaty badania można ująć w formie modelu bądź tabeli z syntezą głównych tematów. Końcowym krokiem powinno być odniesienie wyników jako wytycznych dla dalszych badań, polityk i praktyki⁴¹. Najczęściej rezultaty PZL służą do sformułowania tematów przyszłych badań i do określenia luk badawczych (por. rysunek 1.4.2).

Rysunek 1.4.2.

Struktura implikacji wyników badań PZL (w %)



Źródło: opracowano na podstawie: M.T. Pham, A. Rajić, J.D. Greig, J.M. Sargeant, A. Papadopoulos, S.A. McEwen, *A Scoping..., op.cit.*

Etap 6. Konsultacja wyników. Etap ten w pierwszym ujęciu metodycznym Arksey i O'Malley oznaczony był jako opcjonalny. Jednakże mając na uwadze zwiększanie rygoru metodologicznego, niektórzy autorzy, jak Levac et al., zalecają omówienie wyników badań z interesariuszami⁴². Oznacza to zatem konieczność ustalenia grup osób, których badanie dotyczy bądź interesuje z zawodowego punktu widzenia. Sama konfrontacja wyników badania może przyjąć formę wywiadów indywidualnych bądź grup

⁴⁰ M.T. Pham, A. Rajić, J.D. Greig, J.M. Sargeant, A. Papadopoulos, S.A. McEwen, *A Scoping..., op.cit.*

⁴¹ D. Levac, H.L. Colquhoun, K.K. O'Brien, *Scoping..., op.cit.*

⁴² *Ibidem.*

fokusowych, podczas których można konsultować ustalone słowa kluczowe, uzyskane wyniki czy opracowany raport z badań. Pomimo tego, że etap ten jest wskazywany jako opcjonalny, to 40% przeglądów zakresu literatury uwzględniło go⁴³. Częściej korzystano z pomocy osób z zewnątrz przy ustaleniu słów kluczowych (75%) niż przy przygotowaniu wstępnego raportu (24%) czy też przy interpretacji wyników badania (30%)⁴⁴.

Na zakończenie przeglądu toku postępowania warto przytoczyć wytyczne PRISMA dedykowane PZL (PRISMA-ScR)⁴⁵. Z punktu widzenia metodologii należy zwrócić uwagę na te elementy listy kontrolnej, które dotyczą procedury badawczej. Pozostałe niewymienione w niniejszym tekście punkty dotyczą zagadnień związanych z całością przygotowania opracowania bazującego wyłącznie na PZL.

Tabela 1.4.4.

Pytania kontrolne dla aspektów metodologicznych PZL

Element metody	Pytania
Protokół i rejestracja źródeł	1. Czy wskazano, że protokół badania został zastosowany? 2. Czy określono, jak można się z nim zapoznać (np. podano adres strony internetowej)? 3. Czy omówiono dane na temat zarejestrowanych źródeł? Ile źródeł zarejestrowano?
Kryteria kwalifikacji źródeł (tekstów)	4. Czy określono charakterystyki źródeł dowodów z wykorzystaniem kryteriów kwalifikacji (np. zakres lat, język, status publikacji)? 5. Czy uzasadniono te kryteria?
Źródła informacji	6. Czy omówiono wszystkie źródła informacji (np. bazy danych, media społecznościowe)? 7. Czy podano datę przeszukania tych źródeł?
Wyszukiwanie	8. Czy przedstawiono w pełni strategię poszukiwań przynajmniej dla jednej bazy danych, łącznie z zastosowanymi ograniczeniami, w taki sposób, że możliwe jest jej powtórzenie?
Wybór źródeł dowodu	9. Czy opisano proces selekcji źródeł dowodu, tj. przegląd i kwalifikację?
Proces rejestracji danych	10. Czy opisano metodę rejestracji danych z wybranych źródeł (np. zastosowane formularze) lub czy formatki były testowane wcześniej przez zespół, czy dane były rejestrowane jedno po drugim czy równolegle? 11. Czy opisano inne działania pozyskania i potwierdzania danych od badaczy?
Rekordy danych	12. Czy wymieniono i określono wszystkie zmienne, według których dane były przeszukane i redukcje dokonane?
Krytyczna ocena pojedynczych źródeł	13. Jeśli miała miejsce krytyczna ocena pojedynczych źródeł, to czy wyjaśniono, dlaczego ją przeprowadzono? Czy wyjaśniono, jakie metody zastosowano i jak dokonano syntezy danych?
Synteza wyników	14. Czy wyjaśniono metody analizy danych i ich podsumowania?

Źródło: opracowano na podstawie: A.C. Tricco, E. Lillie, E. Zarin, K.K. O'Brien, H.L. Colquhoun, D. Levac, (...) S.E. Straus, *PRISMA...*, *op.cit.*

⁴³ M.T. Pham, A. Rajić, J.D. Greig, J.M. Sargeant, A. Papadopoulos, S.A. McEwen, *A Scoping...*, *op.cit.*

⁴⁴ *Ibidem.*

⁴⁵ A.C. Tricco, E. Lillie, E. Zarin, K.K. O'Brien, H.L. Colquhoun, D. Levac et al., *PRISMA...*, *op.cit.*

5. Podsumowanie

PZL, jak każda metoda badawcza, ma swoje mocne i słabe strony, ich syntetyczne ujęcie zostało zaprezentowane w tabeli 1.4.5. W tej części artykułu omówię główne z nich.

Tabela 1.4.5.

Silne i słabe strony metody przeglądu zakresu literatury

Silne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> ▪ duża przydatność wyników badania dla praktyki ▪ wyższy rygor metodologiczny w porównaniu do tradycyjnego, narracyjnego przeglądu literatury ▪ stosunkowo szybkie zorientowanie się w istniejącym stanie wiedzy na dany temat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brak oceny jakości badań włączonych do analizy, co z drugiej strony pozwala na zaoszczędzenie czasu na badania ▪ częsty brak opisu procedury badawczej przez autorów obniża rygor metodologiczny

Źródło: opracowanie własne.

Za podstawową zaletę PZL uważa się możliwość przeprowadzenia przeglądu wybranego obszaru badawczego w sposób bardziej szeroki, niż ma to miejsce w przypadku ogólnego przeglądu literatury⁴⁶. Jest to szczególnie istotne w sytuacji obszernego zagadnienia, dysponującego już bogatym materiałem badawczym⁴⁷. Wtedy dokonanie syntezy wiedzy przydatnej dla decydentów politycznych i praktyków jest szczególnie wartościowe. PZL ma również zastosowanie do nowo rozwijanych obszarów badawczych, dla których dopiero tworzy się program badań, polegający np. na ustaleniu luk badawczych.

Kolejną mocną stroną PZL jest zademonstrowanie kryteriów rygoru metodologicznego w przypadku dobrze opisanej sekcji poświęconej zastosowanej metodzie badawczej. Ponieważ tok postępowania w PLZ jest podobny do SLR, którego rygor metodologiczny oceniany jest jako wysoki, to taką ocenę przenosi się na PZL⁴⁸. W tym miejscu odniosę się do kryteriów rygoru metodologicznego przedstawionych w krajowej literaturze przez W. Czakona⁴⁹. Od dokładności opisu przebiegu badania zależy kryterium obiektywności i rzetelności pozwalające na replikację badania. Natomiast od wyjaśnienia sposobu analizy zależy trafność wewnętrzna i trafność miar. Ze względu na specyfikę PZL trafność zewnętrzna, czyli możliwość uogólnień wyników badania, jest ograniczona. Powyższe pokazuje, jak istotne w przypadku PZL jest wyjaśnienie zastosowanej

⁴⁶ M.T. Pham, A. Rajić, J.D. Greig, J.M. Sargeant, A. Papadopoulos, S.A. McEwen, *A Scoping...*, *op.cit.*

⁴⁷ H.L. Colquhoun, D. Levac, K.K. O'Brien, S. Straus, A.C. Tricco, L. Perrier, M. Kastner, D. Moher, *Scoping Reviews: Time for Clarity in Definition Methods, and Reporting*, "Journal of Clinical Epidemiology" 2014, vol. 67, no. 12, s. 1291–1294. DOI: 10.1016/j.jclinepi.2014.03.013.

⁴⁸ M.J. Grant, A. Booth, *A Typology...*, *op.cit.*

⁴⁹ W. Czakon, *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, t. 161, nr 1, s. 53.

procedury badawczej. Można stwierdzić, że w przypadku badań o charakterze jakościowym kwestia wykazania spełnienia rygoru metodologicznego jest bardziej oczekiwana w porównaniu do badań ilościowych⁵⁰.

Do ograniczeń metody należy zaliczyć brak możliwości oceny jakości badań włączonych do analizy. Na ten aspekt metodyczny zwróciłem uwagę w omówieniu trzeciego etapu metody. Nieprzeprowadzenie takiej oceny tłumaczy się tym, że nie jest to głównym elementem metodologii⁵¹.

Kolejnym ograniczeniem jest pomijanie w opisach metody badawczej wątków pozwalających na ocenę poprawności przeprowadzonych badań. Braki standardów w tym zakresie dobitnie wykazała analiza przeprowadzona przez Pham et al.⁵²

Stosowanie PZL wiąże się też z wyzwaniem. Jednym z nich jest umiejętność ustalenia zakresu badania: zbyt szerokie wpłynie na wykonalność, w tym i na czas analizy, a zbyt wąskie może spowodować pominięcie niektórych badań w wynikach końcowych. Oznacza to też powstawanie napięć między szybkością a głębią analizy⁵³.

Drugim wyzwaniem – jak w każdej metodzie o stosunkowo ogólnej metodyce badania – jest opracowanie planu badania. Ponieważ wytyczne metodologiczne PZL opracowano stosunkowo niedawno, to Pham et al.⁵⁴ sugerowali bazowanie na wskazówkach dla przeprowadzenia systematycznego przeglądu literatury lub metaanalizy. Obecnie takie wskazówki zawiera lista kontrolna PRISMA-ScR, której fragment zawiera tabela 1.4.4.

Ograniczeniem przeprowadzonej analizy jest bazowanie na tekstach wywodzących się głównie z dziedziny medycyny. Publikacje z tej tematyki w formie różnego rodzaju badań klinicznych, przedmiotu i podmiotu badania są pod względem ilościowym znaczące w porównaniu do innych dziedzin. To ograniczenie wytycza jednocześnie sugestię aplikacji PZL do innych dziedzin naukowych i ocenę jego przydatności w innych dyscyplinach naukowych. Z tych powodów odpowiednie kierunki dalszych badań powinny dotyczyć podjęcia prób zastosowań PZL np. w naukach o zarządzaniu, co pozwoli na budowanie bazy tekstów do dalszych analiz metodologicznych.

⁵⁰ M. Ćwiklicki, K. Pilch, *Rygor metodologiczny wielokrotnego studium przypadku w badaniach marketingu miejsc*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 376, s. 23–35.

⁵¹ M.J. Grant, A. Booth, *A typology...*, *op.cit.*

⁵² M.T. Pham, A. Rajić, J.D. Greig, J.M. Sargeant, A. Papadopoulos, S.A. McEwen, *A Scoping...*, *op.cit.*

⁵³ S. Anderson, P. Allen, S. Peckham, N. Goodwin, *Asking the Right Questions: Scoping Studies in the Commissioning of Research on the Organisation and Delivery of Health Services*, „Health Research Policy and Systems” 2008, vol. 6, no. 1. DOI: 10.1186/1478-4505-6-7.

⁵⁴ M.T. Pham, A. Rajić, J.D. Greig, J.M. Sargeant, A. Papadopoulos, S.A. McEwen, *A Scoping...*, *op.cit.*

Podziękowania

Autor pragnie złożyć podziękowania za dyskusję o *scoping review* i wskazówki doskonalące tekst dr Annie Urbaniak z Irish Centre for Social Gerontology, National University of Ireland Galway, Ireland.

Bibliografia

- Anderson S., Allen P., Peckham S., Goodwin N., *Asking The Right Questions: Scoping Studies in The Commissioning of Research on The Organisation and Delivery of Health Services*, "Health Research Policy and Systems" 2008, vol. 6, no. 1, s. 6–7. DOI:10.1186/1478–4505.
- Arksey H., O'Malley L., *Scoping Studies: Towards a Methodological Framework*, "International Journal of Social Research Methodology" 2005, vol. 8, no. 1, s. 19–32. DOI: 10.1080/1364557032000119616.
- Centre for Reviews and Dissemination (Ed.), *CRD's Guidance for Undertaking Reviews in Healthcare* (3rd ed.), York Publ. Services, York 2009.
- Chang S., *Scoping Reviews and Systematic Reviews: Is It an Either/Or Question?*, "Annals of Internal Medicine" 2018, vol. 169, no. 7, s. 502–503. DOI: 10.7326/M18–2205.
- Colquhoun H.L., Levac D., O'Brien K.K., Straus S., Tricco A.C., Perrier L., (...) Moher D., *Scoping Reviews: Time for Clarity in Definition Methods, and Reporting*, "Journal of Clinical Epidemiology" 2014, vol. 67, no. 12, s. 1291–1294. DOI: 10.1016/j.jclinepi.2014.03.013.
- Czakon W., *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, t. 161, nr 1, s. 51–62.
- Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 57–61.
- Ćwiklicki M., Pilch K., *Rygor metodologiczny wielokrotnego studium przypadku w badaniach marketingu miejsc*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2018, nr 376, s. 23–35.
- Daudt H.M., van Mossel C., Scott S.J., *Enhancing the Scoping Study Methodology: A Large, Inter-Professional Team's Experience with Arksey and O'Malley's Framework*, "BMC Medical Research Methodology" 2013, vol. 13, no. 1. DOI: 10.1186/1471–2288–13–48.
- Grant M.J., Booth A., *A Typology of Reviews: An Analysis of 14 Review Types And Associated Methodologies*, "Health Information & Libraries Journal" 2009, vol. 26, no. 2, s. 91–108. DOI: 10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x.
- Levac D., Colquhoun H.L., O'Brien, K.K., *Scoping Studies: Advancing the Methodology*, "Implementation Science" 2010, vol. 5, no. 1. DOI: 10.1186/1748–5908–5–69.
- Mays N., Roberts E., Popay J., *Synthesising Research Evidence*, w: *Studying the Organisation and Delivery of Health Services: Research Methods*, N. Fulop, P. Allen, A. Clarke, N. Black (Eds.), Routledge, London 2001, s. 188–220.
- Morris M., Boruff J.T., Gore G.C., *Scoping Reviews: Establishing the Role of the Librarian*, "Journal of the Medical Library Association" 2017, vol. 104, no. 4. DOI: 10.5195/JMLA.2016.156.
- Munn Z., Peters M.D.J., Stern C., Tufanaru C., McArthur A., Aromataris E., *Systematic Review or Scoping Review? Guidance for Authors When Choosing Between a Systematic or Scoping Review Approach*, "BMC Medical Research Methodology" 2018, vol. 18, no. 1. DOI: 10.1186/s12874-018-0611-x.

- Peters M.D.J., Godfrey C.M., Khalil H., McInerney P., Parker D., Soares C.B., *Guidance for Conducting Systematic Scoping Reviews*, "International Journal of Evidence-Based Healthcare" 2015, vol. 13, no. 3, s. 141–146. DOI: 10.1097/XEB.0000000000000050.
- Peterson J., Pearce P.F., Ferguson L.A., Langford C.A., *Understanding Scoping Reviews: Definition Purpose, and Process*, "Journal of the American Association of Nurse Practitioners" 2017, vol. 29, no. 1, s. 12–16. DOI: 10.1002/2327-6924.12380.
- Pham M.T., Rajić A., Greig J.D., Sargeant J.M., Papadopoulos A., McEwen S.A., *A Scoping Review of Scoping Reviews: Advancing the Approach and Enhancing the Consistency*, "Research Synthesis Methods" 2014, vol. 5, no. 4, s. 371–385. DOI: 10.1002/jrsm.1123.
- Tricco A.C., Lillie E., Zarin W., O'Brien K.K., Colquhoun H.L., Levac D., (...) Straus S.E., *PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation*, "Annals of Internal Medicine" 2018, vol. 169, no. 7, s. 467–486. DOI: 10.7326/M18-0850.
- Urbaniak A., Walsh K., *The Interrelationship Between Place and Critical Life Transitions in Later Life Social Exclusion: A Scoping Review*, "Health & Place" 2019, no. 60. DOI: 10.1016/j.healthplace.2019.102234.

Część 1

Wyzwania metodyczne współczesnego zarządzania

Agnieszka Dziubińska*

1.5

Typy emergencji w studiach nad zarządzaniem organizacjami

Streszczenie

W obszarze wiedzy dotyczącej zarządzania powstawanie nowych struktur w systemach społecznych od wielu dekad pozostaje ważnym problem badawczym. Nauki o złożoności otwierają możliwość nowego, choć nadal stosunkowo mało eksplorowanego spojrzenia na problem emergencji. Stworzyło to przesłanki do zaproponowania typologii emergentnych zachowań organizacyjnych. Na podstawie wyników krytycznych studiów literatury, przy uwzględnieniu natury systemu oraz różnorodności tworzących go agentów, wyróżniono cztery typy emergencji. Typologia ta umożliwia ujęcie różnych podejść do problemu emergencji w jednych ramach, co przyśłużyć się może np. uzgodnieniu stanowisk nader często dzielących reprezentantów świata nauki i praktyki zarządzania.

Słowa kluczowe: emergencja, złożoność, typologia

* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ORCID: 0000-0003-4385-1123.

Types of emergence in studies on organization management

Abstract

The emergence of new structures in social systems in management has been an important research problem for many decades. Complexity sciences open up the possibility of a new, though still relatively little explored, view of the emergence. This created premises for proposing a typology of emergent organizational behaviors. Based on the results of critical literature studies, taking into consideration the nature of the system and the diversity of its agents, four types of emergence have been distinguished. This typology makes it possible to include different approaches to the emergence in one framework, which can be useful, for example, in agreeing positions that very often divide representatives of the world of science and management practice.

Keywords: emergence, complexity, typology

1. Wprowadzenie

W wymiarze naukowym emergencja jest obiektem dociekań od ponad stu lat. W naukach ekonomicznych przykłady, które koncentrowały się na wyłanianiu się nowych struktur, sięgają klasycznych badań Smitha nad rozwojem uprzemysłowienia regionów dzięki podziałowi pracy, wczesnych studiów nad biurokracją (Weber) oraz rozwojem profesjonalnego zarządzania (Barnard), badań nad związkami między wewnętrznym i zewnętrznym uporządkowaniem (Lowrence, Lorsch i Thompson), analiz partnerstwa strategicznego (Powell), badań nad dynamiką sieci (Nohria oraz Eccles) czy badań organizacji podlegających szybkim zmianom (Brown oraz Eisenhardt). Znaczenie i wpływ tych badań na rozwój dyskursu w dziedzinie zarządzania świadczą o wadze problemu.

W sposób ogólny emergencja rozumiana jest jako proces prowadzący do pojawienia się struktury, której nie wyjaśniają więzi (*constraints*) definiujące system wraz z aktualnie kontrolującymi go siłami. Z upływem czasu na skalach, których nie określają bezpośrednio równania ruchu, pojawia się „coś nowego”. Tych wyłaniających się własności nie można jednoznacznie określić na podstawie warunków początkowych i warunków ograniczających¹.

¹ J. Crutchfield, *Is Anything Ever New? Considering Emergence*, w: *Complexity: Metaphors, Models, and Reality*, G. Cowan, D. Pines, D. Meltzer (Eds.), Addison-Wesley, Reading 1999, s. 515.

Podsumowując, emergencja jest procesem, w którym pojawiają się nowe własności lub/i struktury, przy czym są one nieoczekiwane, gdy uwzględnić znane atrybuty agentów oraz siły otoczenia². Nauki o złożoności otwierają możliwość nowego spojrzenia na naturę emergencji. Ten obszar wiedzy bywa określany jako nauki o tworzeniu się porządku³ i jest to perspektywa inna niż ta, która wynika z klasycznej nauki⁴. Zainteresowanie badaczy wykorzystaniem złożoności w zarządzaniu rośnie, lecz jest to nadal stosunkowo nowy obszar wiedzy. Jest to być może jeden z powodów, dla których w swych publikacjach autorzy zbyt rzadko w jasny i ugruntowany w nauce sposób odnoszą się do problemu emergencji⁵.

Podstawowe znaczenie i dylematy towarzyszące próbom ujęcia problemu emergencji stały się inspiracją do podjęcia badań własnych. Przy wykorzystaniu nowej perspektywy, jaką stwarzają teorie złożoności, poszukiwania własne zmierzały do identyfikacji podstaw umożliwiających zaproponowanie typologii ujęć emergencji w badaniach prowadzonych w obszarze nauk o zarządzaniu. Przedstawioną w artykule propozycję oparto na krytycznych studiach literatury, w której odnaleźć można kilka wcześniejszych prób usystematyzowania badań w zakresie emergencji⁶. Przedstawiona propozycja w pierwszym rzędzie koncentruje się na identyfikacji kryteriów mogących być podstawą typologii, co nie było wcześniej przedmiotem głębszych rozważań. Ponadto, zaproponowana typologia uwzględnia tzw. złożoność społeczną⁷, do której wcześniejsze ujęcia odnosiły się co najwyżej w bardzo ograniczonym zakresie.

Główna część artykułu składa się z trzech części. W części pierwszej przedstawiono problem emergencji w świetle założeń teorii o złożoności. Na tej podstawie w części drugiej przedstawiono wymiary stanowiące podstawę do uporządkowania badań

² Określenia emergencja i wymawialność będą w tekście stosowane zamiennie.

³ B. McKelvey, *Complexity Science As Order-Creation Science: New Theory, New Method*, "Emergence: Complexity & Organization" 2004, vol. 6, no. 4, s. 2–27.

⁴ J. Rokita, A. Dziubińska, *Badanie systemów złożonych w naukach o zarządzaniu*, w: *Strategiczne zarządzanie organizacjami – problemy badawcze i praktyczne*, J. Rokita (red.), Wydawnictwo GWSH, Katowice 2017, s. 15–31.

⁵ S. Maguire, B. McKelvey, *Complexity and Management: Moving from Fad to Firm Foundations*, "Emergence: Complexity & Organization" 1999, vol. 1, no. 2, s. 19–61.

⁶ Wybrane przykłady usystematyzowania dorobku badań w dziedzinie złożoności to: J.P. Crutchfield, *op.cit.*, s. 515–537; K. Dooley, A. Van de Ven, *Explaining Complex Organizational Dynamics*, "Organization Science" 1999, vol. 10, no. 3, s. 358–372; B. Lichtenstein, *Degrees and Levels of Emergence: Toward a Matrix of Complexity in Entrepreneurship*, "International Journal of Complexity in Leadership and Management" 2011, vol. 1, no. 3, s. 252–274; B. Lichtenstein, N. Carter, K. Dooley, W. Gartner, *Complexity Dynamics of Nascent Entrepreneurship*, "Journal of Business Venturing" 2007, vol. 22, no. 2, s. 236–261; B. McKelvey, B. Lichtenstein: *Four Types of Emergence: A Typology of Complexity and its Implications for a Science of Management*, "International Journal of Complexity in Leadership and Management" 2011, vol. 1, no. 4, s. 339–378.

⁷ A. Juarrero, *Dynamics in Action: Intentional Behaviours as a Complex System*, MIT Press, Cambridge 1999; R.D. Stacey, *Strategic Management and Organizational Dynamics. The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organizations*, Pearson, Harlow 2011.

uwzględniających emergencję. Trzecia część zawiera opis typologii badań wraz z przykładami. Całość zamykają wnioski do dalszych badań uwzględniających emergencję, wynikające z przedawnionej typologii.

2. Emergencja w świetle teorii złożoności

Teoria złożoności jest stosunkowo nowym sposobem myślenia o systemach tworzonych przez wchodzących ze sobą w interakcje agentów, którymi mogą być m.in. przedsiębiorstwa. Jest to podejście odmienne od teorii korespondujących z metaforą mechanistyczną, dla których właściwe są kontrolowane centralnie struktury zarządcze. Na podstawie teorii złożoności przyjmuje się założenie, że porządek wyłania się poprzez interakcje agentów. Pod pojęciem agenta rozumie się autonomiczne w pewnym zakresie jednostki (części systemu), którymi mogą być atomy, molekuły, organizmy, procesy, ludzie, grupy, przedsiębiorstwa, branże itd.⁸ Przykładów na „oddolny” rozwój dostarczają badania bardzo różnych od siebie systemów (kolonii termitów, miast czy rynków finansowych)⁹.

Problemy, które mieszczą się w zakresie zainteresowania nauk o złożoności, podzielić można na dwie szkoły: europejską i amerykańską¹⁰. Na tę pierwszą składa się dorobek takich badaczy, jak m.in. Prigogine i Stengers, Haken, Cramer, Mainzer. Ich badania dotyczyły zjawisk fizycznych, fazowej zmiany, regionów wyłaniania się złożoności wyznaczanych przez tzw. pierwszą i drugą wartość krytyczną (stanowiące granicę faz). W świetle takich założeń transformacja systemów rozumiana jest jako strukturalna zmiana, która następuje po przekroczeniu wartości krytycznych, powodowana przez energię nakładaną na system. Badania te miały silne podstawy matematyczne. Szkołę amerykańską tworzy dorobek Lorenza czy badaczy skupionych wokół Santa Fe Institute (SFI), do których należą Gell-Mann, Gleick, Bak, Arthur, Kauffman, Casti. Studia te dotyczyły interakcji agentów w badanej przestrzeni, ich zróżnicowania, reguł kierujących ich zachowaniem. Zainteresowanie budziły określone powiązania (*tags*)¹¹, które przez pozytywne sprzężenia zwrotne inicjowały wzajemnie wpływające na siebie procesy. To właśnie pozytywne sprzężenia stanowią „motor” złożonej adaptacji systemu. Problemy badawcze dotyczyły fraktali, rozkładów potęgowych (tzw. *power law*), teorii

⁸ J. Ferber, *Multi-Agent Systems*, Addison-Wesley, Harlow 1999, s. 9.

⁹ P. Andriani, B. McKelvey, *Beyond Gaussian Averages: Redirecting Organization Science Toward Extreme Events and Power Laws*, „Journal of International Business Studies” 2007, vol. 38, no. 7, s. 1212–1230.

¹⁰ Zob. np.: B. McKelvey, *Toward a Complexity Science of Entrepreneurship*, „Journal of Business Venturing” 2004, vol. 9, s. 313–341.

¹¹ J.H. Holland, *Hidden Order*, Addison-Wesley, Reading 1995.

bezskałowych¹². Wyniki uzyskiwano przede wszystkim na podstawie komputerowych modeli agentowych.

Zanim nastąpił rozwój badań nad złożonością, sporą uwagę badaczy zyskały zjawiska określane jako chaos. Teorie na temat chaosu koncentrowały się na odkrywaniu nieprzewidywalnych zachowań powstających na podstawie deterministycznych równań. Chaotyczne systemy w sposób krytyczny zależą od warunków początkowych, które skutkują nieprzewidywalnymi i chaotycznymi zachowaniami, co oddaje popularna metafora „efektu motyla” (upowszechniona wraz z wynikami badań Lorenza). Teorie chaosu różnią się od teorii złożoności. Te ostatnie opisują porządek wynikający z systemu połączonych agentów, który rozpatrywany jest z punktu widzenia niepewności, nieprzewidywalności i oczywiście chaosu. Stąd właśnie złożoność bywa określana jako nauka o tworzeniu się porządku¹³. W tym sensie różni się ona również od klasycznej nauki, w której centrum znajduje się założenie o równowadze. Podsumowując, nauki o złożoności zmierzają do objaśnienia tego, jak na podstawie samoorganizujących się interakcji agentów wyłania się porządek¹⁴.

Z punktu widzenia nauk o złożoności zasadnicze jest rozróżnienie trzech różnych stanów systemu: stabilnego, chaotycznego i trzeciego, który wymieniany jest „pomiędzy” pierwszymi dwoma. Stan ten określany był jako „zona rozpuszczania się”, „krytyczna złożoność” albo „region wyłaniającej się złożoności”. Stan ten bywał też określany jako „krawędź chaosu” (metafora upowszechniona przez badaczy SFI) pojawiająca się po przekroczeniu drugiej wartości krytycznej. W tym „regionie” (stanie) emergentne zjawiska na poziomie systemu ujawniają w czasie i przestrzeni wzorce, które nie posiadają ani zbyt dużo, ani zbyt mało formy i nie są ani statyczne, ani chaotyczne. Interesujące są głównie z powodu sprzężenia indywidualnych i globalnych zachowań. Organizacje takie jak przedsiębiorstwa na tych podstawach teoretycznych konceptualizowane są jako złożone, nieliniowe systemy, które nie ewoluują w stabilny, przewidywalny sposób¹⁵.

Emergencja w ujęciu teorii złożonych systemów adaptacyjnych (*Complex Adaptive System* – CAS) dotyczy procesów sprzyjających powstawaniu nowych form i rutyn na podstawie prostych mechanizmów¹⁶. CAS są nie tylko samoorganizujące się, ale

¹² W.A. Brock, *Some Santa Fe Scenery*, w: *The Complexity Vision and the Teaching of Economics*, D. Colander (ed.), Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2000, s. 29–49.

¹³ K. Mainzer, *Thinking in Complexity*, Springer-Verlag, New York 1994.

¹⁴ S.A. Kauffman, *The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution*, Oxford University Press, New York 1993; J.H. Holland, *Hidden...*, *op.cit.*

¹⁵ M.J. Wheatley, *Leadership and the New Science: Learning About Organization from an Orderly Universe*, Berrett-Koehler, San Francisco 1992; R.D. Stacey, *op.cit.*

¹⁶ J.H. Holland, *Emergence: From Chaos to Order*, Perseus, Cambridge 1998; M. Gell-Mann, *What Is Complexity*, w: *Complexity and Industrial Clusters*, A.Q. Curzio, M. Fortis (Eds.), Physica-Verlag, Heidelberg

mogą także kierować swoje działania w kierunku własnego optimum. Jak już wspomniano wyżej, przykładami CAS mogą być kolonie pszczół, system immunologiczny, mózg, rynki, przedsiębiorstwa, a ich wspólnym mianownikiem jest to, że składają się z dużej liczby wchodzących ze sobą w interakcje elementów (agentów). Holland CAS określił jako takie, które wykazują uporządkowanie wyłaniające się z prostych poleceń, a dokładniej jako systemy tworzone przez wchodzących w interakcje agentów, którzy odpowiadają na stymulanty i te zachowania (bodziec – reakcja) mogą być definiowane na podstawie „prostych reguł”¹⁷. Agenci dokonują adaptacji przez zmianę tych reguł w miarę akumulacji doświadczenia. Axelrod i Cohen za system złożony uważają ten, w którym występują silne interakcje między jego elementami, tak że bieżące zdarzenia mocno wpływają na prawdopodobieństwa wielu późniejszych zdarzeń¹⁸.

Polegające na interakcjach agentów zachowania mogą skutkować tworzeniem się sieci, które potem zmieniają się w kolejne stadia organizacji, tj. w „metaagentów” takich, jak grupy, hierarchie, złożone struktury i procesy koordynacji. Wyłaniające się zachowania takich „metaagregatów” nie mogą być przewidywane na podstawie zachowań agentów na niższym poziomie. Według Axelroda i Cohena adaptatywność jest rezultatem procesu selekcji prowadzącego do poprawy zgodnego z jakimiś miarami sukcesu¹⁹. Adaptacyjność CAS polega na ich dostosowaniu się jednocześnie z nakładanymi na nie wpływami zmieniającego się otoczenia, bez utraty integralności. „Napięciem adaptacyjnym” narzuconym na agenta (jednostkę, organizację itd.) może być każde napięcie wynikające z różnicy potencjałów między popytem i popytą, nowej technologii, zmian trendu na rynku, braku kontroli nad kosztami, posunięć konkurencji itd.²⁰ Szczególnym przypadkiem CAS są te, tworzone przez ludzi. Złożoność systemów społecznych konceptualizowana jest w różny sposób. Chyba najszerszej odniósł się do tej kwestii Morin, odróżniając złożoność zredukowaną (epistemologiczną) od złożoności ogólnej (ontologicznej)²¹.

2002, s. 13–24; J.K. Hazy, T. Backström, *Human Interaction Dynamics (HID): Foundations, Definitions and Directions*, „Emergence: Complexity & Organization” 2013, vol. 15, s. 91–124.

¹⁷ J.H. Holland, *Hidden....*, *op.cit.*

¹⁸ R. Axelrod, M.D. Cohen, *Harnessing Complexity*, Free Press, New York 1999.

¹⁹ *Ibidem.*

²⁰ B. McKelvey, *Energizing Order-Creating Networks of Distributed Intelligence*, „International Journal of Innovation Management” 2001, vol. 5, no. 2, s. 181–212.

²¹ E. Morin, *Method. Towards a Study of Humankind, Vol. 1. The Nature of Nature*, Peter Lang Publishing, New York 1992. Więcej na ten temat w: J. Rokita, A. Dziubińska, *Systemy złożone....*, *op.cit.*, s. 64–68.

3. Typologia

3.1. Wymiary typologii

Złożoność jest własnością systemową, wynikającą z interakcji tworzących system agentów. W próbie interpretacji badań w zakresie wyłaniania uzasadnia to uwzględnienie dwóch wymiarów. Pierwszy odnosi się do systemu, drugi bierze pod uwagę naturę tworzących system elementów (agentów). Gdy mowa o systemie w odniesieniu do wyłaniania się nowych struktur, fundamentalne znaczenie mają założenia na temat przyczynowości. Z punktu widzenia ogólnych założeń teorii złożoności, w zależności od „zawłości przyczynowej” rozróżnić należy system „uporządkowany” od takiego, w którym „brak porządku”.²² Określenie „porządku” odnosi się tu do związków między przyczynami i skutkami, które są możliwe do odkrycia. Podstawową konsekwencją porządku jest to, że te same warunki początkowe prowadzą do tych samych konsekwencji. W takich systemach przyczynowość jest „oddolna” (redukcjonizm), wyłanianie się jest liniową akumulacją własności i jeśli zachowania agentów i reguły ich interakcji są znane, to w drodze dedukcji rezultat procesu jest także możliwy do określenia. Porządek może być widoczny lub/i oczywisty albo może być ukryty i wtedy wymaga badań, analiz i eksperckiej interpretacji. Uporządkowane systemy mogą być wysoce skomplikowane, ale nawet wtedy relacje między przyczyną a skutkiem pozostają możliwe do odkrycia i możliwe jest tworzenie modeli oraz predykcja. Nauki o zarządzaniu w dużej mierze budowane są w oparciu o założenia właściwe dla tej domeny, której początki sięgają dorobku naukowej szkoły zarządzania.

Na gruncie złożoności rozumienie systemu jest inne²³. Na tej podstawie przyjmuje się, że każdy system jest złożony, gdyż nie składa się z części czy elementów, ale działań (akcji) między złożonymi jednostkami, a te z kolei składają się z interakcji. Zbiór tych interakcji konstituuje organizację systemu. W ten sposób koncept systemu (makrokoncept) zyskuje trzy płaszczyzny. Pierwszą jest sam system, który wyraża złożoną całość i jej fenomenologiczną naturę oraz złożone interakcje między całością a częścią. Drugą są interakcje, które wyrażają zbiór relacji, działań i sprzężeń zwrotnych wplecionych w system. Trzecia płaszczyzna to organizacja wyrażająca twórczy charakter interakcji i nadająca systemowi „życie” przez tworzenie, utrzymywanie, chronienie, regulowanie, kierowanie i odnawianie jej. Wyłaniające się systemy wpływają na elementy systemu

²² C.F. Kurtz, D.J. Snowden, *The New Dynamics of Strategy: Sense-making in a Complex and Complicated World*, "IBM Systems Journal" 2003, vol. 43, no. 3, s. 462–483.

²³ E. Morin, *The Concept of the System and the Paradigm of Complexity*, w: *Context and Complexity. Cultivating Contextual Understanding*, M. Maruyama (ed.), Springer Verlag, Berlin 1992, s. 125–142.

odgórnie (superweniencja). Przyczynowość w takich systemach jest daleka od stabilnej. Związki przyczynowo-skutkowe mogą być spójne w retrospektywnym ujęciu, ale formułowanie podstaw do optymalnych działań ani predykcja nie są możliwe. Ponadto, w systemach, w których brak porządku, zamierzone stany końcowe są nieosiągalne, a próby ich osiągnięcia mogą prowadzić do rezultatów przeciwnych. Próby takie mogą zaciemniać wyłaniające się, możliwe i bardziej pożądane rezultaty albo czynniki, które mogą zapewniać przewagę konkurencyjną.

Drugi z wyróżnionych wymiarów umożliwiających uporządkowanie różnych ujęć emergencji odnosi się do podstawowych jednostek systemów złożonych, tj. agentów. Na gruncie klasycznej nauki przyjmuje się, że wszyscy agenci są homogeniczni i własność ta jest konieczna do wyjaśniania zmienności na wyższych poziomach²⁴. W perspektywie złożoności heterogeniczność agentów jest kluczowym parametrem systemu²⁵. Problem ten można wyrazić jako mieszczący się na skali rozciągającej się między jednoznacznością a wieloznacznością reguł kierujących działaniami agentów²⁶. Wysoka jednoznaczność oznacza, że ograniczenia wyznaczające kierunki działań agentów są wysokie. Wtedy w systemach określonych wyżej jako uporządkowane możliwe jest wyznaczenie najlepszego sposobu działania (reguły jako najlepszej praktyki). W systemach, w których brak porządku, konsekwentnie stosowane reguły wnoszą pewien rodzaj determinizmu, który warunkowany może być genetycznie lub czynnikami władzy wyższej, albo może też być powodowany realizacją (czy maksymalizacją) własnych celów. W tych systemach rolę jednoznacznych reguł pełnią np. algorytmy wykorzystywane w modelowaniu agentowym. Przeciwnymi do jednoznacznych reguł są te, które charakteryzuje wysoka niejednoznaczność, pozostająca otwartą na wielość interpretacji.

3.2. Opis typów

Przedstawione wymiary – na poziomie systemu (zawilości przyczynowej) oraz na poziomie agentów (wieloznaczności) – pozwalają wyznaczyć cztery możliwości, cztery typy założeń na temat emergencji. Uwzględniając nową perspektywę, którą stwarzają teorie złożoności, Umpleby wyróżnił cztery modele obecne w naukach, tj. liniową przyczynowość, cyrkularną przyczynowość, teorię złożoności oraz teorię refleksyjności²⁷. Modele te mogą być pomocne w charakterystyce grup badań podejmujących problem emergencji.

²⁴ D.M. Rousseau, *Issues of Level in Organizational Research: Multi-Level and Cross-Level Perspectives*, w: *Research on Organizational Behavior Vol. 17*, L.L. Cummings, B. Staw (Eds.), JAI Press, Greenwich 1985, s. 71–114; cyt za: B. McKelvey, B. Lichtenstein, *op.cit.*, s. 343.

²⁵ Np. H.A. Simon, *The Architecture of Complexity*, "Proceedings of the American Philosophical Society" 1962, vol. 106, s. 467–482.

²⁶ C.F. Kurtz, D.J. Snowden, *op.cit.*

²⁷ S. Umpleby, *Reflexivity in Social Systems: The Theories of George Soros*, "System Research and Behavioral Science" 2007, vol. 24, s. 515.

Typ 1: Liniowa przyczynowość (uproszczeni agenci – uporządkowane systemy)

Założenia liniowej przyczynowości leżą u podstaw większości badań naukowych budowanych w oparciu o stawiane, możliwe do sfalsyfikowania hipotezy, które kończą propozycje z przypisanym poziomem statystycznej istotności. Badania takie zmierzają do stworzenia opisu korespondującego z obserwacją. Większość badań w obszarze zarządzania prowadzonych jest właśnie na podstawie założeń tego modelu. W porównaniu do pozostałych wyróżnionych typów, typ 1 badań nad emergencją w stosunkowo najmniejszym zakresie ujmuje interakcje między elementami i strukturą. Badania uwzględniające emergencję koncentrują się tu na własnościach systemu, który może być odróżniony od elementów tworzących system – natura całości może być poznana w drodze dedukcji na podstawie wiedzy o naturze elementów (redukcja). Rozróżnienie między agentami i ich kolektywnymi własnościami ma tu miejsce w bardzo ograniczonym zakresie (jeśli w ogóle). W tabeli 1.5.1 znajdują się wybrane przykłady badań, ilustrujące sposób konceptualizacji emergencji właściwy dla typu 1 (oraz pozostałych typów).

Typ 2: Cyrkularna przyczynowość (złożeni agenci – uporządkowane systemy)

Cyrkularna przyczynowość znajduje odbicie w procesach regulacyjnych (wywodzących się z cybernetyki), modelowanych za pomocą diagramów związków przyczynowych i rozwijanych w komputerowych modelach dynamiki systemów. Często uwzględnia się tu zmienne z obszaru psychologii (np. postrzeganie, oczekiwania). Badania mieszczące się w ramach typu 2 wyraźniej (niż w typie 1) odnoszą się do emergentnych własności lub struktur definiowanych jako „odmiennego rodzaju” od tych, które są właściwe dla ich komponentów. Takie ujęcie „nowości” wymaga często transgresji dyscyplin, np. w odniesieniu do części i całości systemu. W ramach typu 2 mieści się idea hierarchii dyscyplin naukowych stworzona dla rozwoju nowego języka analizy agentów o większym zróżnicowaniu i złożoności w systemach, których natura jest wyjaśniana lub/i których zachowania są przewidywane.

Typ 3: Złożoność matematyczna (uproszczeni agenci – złożone systemy)

Wśród wszystkich badań nad emergencją różnica między typem 2 i typem 3 ma najgłębszy charakter²⁸. Podstawowym problemem i jednocześnie podstawą wyjaśniania emergencji jest tu samoorganizowanie się.

²⁸ Zob. np. D. Chu, R. Strand, R. Fjelland, *Theories of Complexity: Common Denominators of Complex Systems*, „Complexity” 1993, vol. 8, no. 3, s. 19–30.

Tabela 1.5.1.

Wybrane problemy badawcze w czterech obszarach założeń na temat emergencji

Typy emergencji	Ilustrujące przykłady badań
Typ 1	Zachowania grupowe (Granovetter 1978, Macy 1991); wyłaniające się struktury zachowań w sieciach społecznych (Burt 1992, Zeggelnik et al. 1996, Gladwell 2000); adaptacja w symulacjach krajobrazu (Kauffman 1993, Levinthal 1997, Rivkin 2000, Siggelkow, Levinthal 2005); wykorzystanie modelu NK w tworzeniu: zysków (Lenox et al. 2006), eksploracji doświadczenia (Siggelkow, Rivkin 2006), krótkowzroczności strategicznej (Levinthal, Posen 2007), przewagi konkurencyjnej (Porter, Siggelkow 2008), przedsiębiorczości i start-upach (Ganco, Agarwal 2009); innowacyjność technologiczna (Flemming, Sorenson 2001); rozkłady <i>power law</i> i dynamika bezskalowa w różnych systemach (Andriani, McKelvey 2007, 2009)
Typ 2	Tworzenie strategii emergentnych (Mintzberg 1994, Nonaka 1994); komponenty emergentnych strategii (Quinn 1992, Brown, Duguid 1998, Teece et al. 1997); samoorganizacja na podstawie prostych reguł: segregacja w miastach (Schelling 1978); aliansy i inne formacje grupowe (Axelrod, Bennett 1993, Axelrod et al. 1995)
Typ 3	Wyłanianie się norm grupowych (Homans 1950); zmiana zachowań przedsiębiorczych w wyłaniających się projektach (Gartner et al. 1992, Hanks et al. 1994, Slevin i Covin 1997); wpływ archetypów branżowych (poziom makro) na decyzje (poziom mikro) (Baron et al. 1996, Contractor et al. 2000); uczenie się agentów przy zmianie reguł (Holland 1975, 1995); adaptacja do struktur organizacyjnych (Paul et al. 1996); koszty (jako nakłady czasu) koordynacji organizacyjnej (Crowston 1996); wyłanianie się i wpływ kultury (Carley, Hill 2001)
Typ 4	Poziomy emergencji w celowych CAS (wyłanianie się wiedzy, technologii, sieci, organizacji, aliansów, regulatorów branżowych); wpływ kontekstu branżowego na firmę (Koehn 2001, Siggelkow 2002); rozwój agentów z uwzględnieniem różnych poziomów (agenta, grup, kultury, otoczenia) (Epstein, Axtell 1996, Carley, Lee 1998, Carley 1999); współzależność reguł, działań i ich postrzegania (Drazin, Sandelands 1992, Katz 1993, Garud, Karnøe 2001); wpływ różnych kontekstów na rozwój firmy (Jones 2001); „samoreferencja” w przedsiębiorczym uczeniu się firmy (Lichtenstein 2001)

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: J. Rokita, A. Dziubińska: *Wyłaniałość w badaniach nad systemami złożonymi*, w: *Zarządzanie. Nowe podejścia poznawcze i metodologiczne*, J. Rokita (red.), GWSH, Katowice, s. 21–42; B. McKelvey, B. Lichtenstein, *Four Types of Emergence: A Typology of Complexity and Its Implications for a Science of Management*. „International Journal of Complexity in Leadership and Management” 2011, vol. 1, no. 4, s. 339–378.

Czołowym ośrodkiem badawczym zajmującym się teoriami złożoności w tym zakresie pozostaje wspomniany wyżej SFI. Badania skupione wokół tego ośrodka prowadzone są głównie przy użyciu metod symulacji komputerowych (automaty komórkowe, generyczne algorytmy). W badaniach tych zajmowano się wyłanianiem się różnorodności w samoorganizujących się systemach oraz powstawaniem nowych elementów i selekcją prowadzącą do właściwego zróżnicowania.

Uwzględnienie złożoności systemów poszerza koncepcję nieliniowego, oddolnego oddziaływania komponentów na systemy wyższego rzędu o koewolucyjne interakcje agentów między poziomami, w tym o możliwość nieliniowego oddziaływania wyłaniających się struktur na tworzące je komponenty. W ramach typu 3 „analiza agentów”

musi być prowadzona przynajmniej na trzech poziomach. Do tej „podstawowej triady strukturalnej”²⁹ należą: 1) agenci w ramach systemu; 2) komponenty agentów, które są podstawą ich wyłaniających się własności; 3) otoczenie, z którego system pozyskuje zasoby i do którego w sposób ciągły się adaptuje³⁰.

Typ 4: Złożoność społeczna (złożeni agenci – złożone systemy)

Teorie refleksyjności uwzględniają samoreferencję, co prowadzi do paradoksów i do sprzeczności. Uznanie refleksyjności w wyjaśnianiu naukowym wymaga uwzględnienia obserwatora w obserwowanym systemie, wyjaśniania na podstawie sprzężeń zwrotnych oraz uwzględnienia celu, jakiemu podlega badanie. Badania odpowiadające emergencji typu 4 biorą pod uwagę unikalne własności systemów tworzonych przez ludzi. Literatura systemowa w sposób ogólny własności te odnosi do zdolności systemów do zmiany celów (*purposeful*)³¹. Ludzie mają zdolność operowania w warunkach właściwych dla wszystkich czterech typów emergencji, na podstawie niezamierzonych, ale też zamierzonych działań.

4. Podsumowanie

Wnikliwe studia literatury w zakresie emergencji prowadzą do przekonania, iż problem samej natury, ale też sposobu powstawania nowych zjawisk, nadal wymyka się wyjaśnieniu naukowemu. Perspektywa systemów złożonych pozwala jednak na wiele kluczowych dla zarządzania problemów spojrzeć w sposób odmienny niż ten, który wynika z założeń klasycznej nauki. Podobnie przedstawiona typologia pozwala spojrzeć na problem emergencji z różnych punktów widzenia. Przykładem mogą być więzi (*constraints*), które są relacyjnymi własnościami, nabywanymi przez komponenty na mocy tego, iż są zjednoczone (a nie tylko zagregowane) w systemie jako całości. Więzy, ich organizujący (a właściwie organizująco-dezorganizujący) wpływ stanowią wspólny element wszystkich wymienionych typów studiów nad emergencją. Nie tylko system jest czymś więcej niż sumą swoich części, ale także części zyskują jedno, a tracą inne własności (są czymś więcej i czymś mniej niż wcześniej). W stosunku do zagregowanych części więzi, dzięki korelacji i koordynacji, tworzą bardziej złożone,

²⁹ S.N. Salthe, *Evolving Hierarchical Systems*, Columbia University Press, New York 1985.

³⁰ E. Schrödinger, *What is Life?*, Cambridge University Press, Cambridge 1944/1992; J.G. Miller, *Living Systems*, McGraw-Hill, New York 1978; cyt za: B. McKelvey, B. Lichtenstein, *op.cit.*, s. 347.

³¹ R.L. Ackoff, F.E. Emory, *On Purposeful Systems*, Aldine-Atherton, Chicago 1972; więcej na ten temat w: J. Rokita, A. Dziubińska, *Systemy złożone...*, *op.cit.*, s. 175–176.

zróżnicowane całości, co zwiększa zróżnicowanie stanów, jakie system jest w stanie osiągnąć³². Więzy mogą wpływać ograniczająco (na jedne struktury), ale też umożliwiającą (na inne struktury) i jak stwierdził Salthe, tylko dzięki tym drugim złożoność jest możliwa³³. Złożoność jest tym, co różni założenia leżące u podstaw badań nad wyłanianymi się strukturami zaliczonych do typów 1 i 2 oraz typów 3 i 4. W emergencji typu 3 i 4 uwzględniane są więzi organizujące system odgórnie (superweniencja), przez co można je określić jako więzi drugiego rzędu. Taka przyczynowość stwarza kontekst do rozważań, bez którego próby wyjaśnienia emergencji zawsze pozostaną ograniczone. W odniesieniu do ludzi kontekst ten tworzy kultura, która jest być może najbardziej złożonym systemem, jaki możemy sobie wyobrazić.

Bibliografia

- Ackoff R.L., Emory F.E., *On Purposeful Systems*, Aldine-Atherton, Chicago 1972.
- Andriani P., McKelvey B., *Beyond Gaussian Averages: Redirecting Organization Science toward Extreme Events and Power Laws*, "Journal of International Business Studies" 2007, vol. 38, no. 7, s. 1212–1230.
- Axelrod R., Cohen M.D., *Harnessing Complexity*, Free Press, New York 1999.
- Brock W.A., *Some Santa Fe Scenery*, w: *The Complexity Vision and the Teaching of Economics*, D. Colander (Eds.), Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2000, s. 29–49.
- Campbell J., *Grammatical Man*, Simon and Schuster, New York 1982, s. 119.
- Chu D., Strand R., Fjelland R., *Theories of Complexity: Common Denominators of Complex Systems*, "Complexity" 1993, vol. 8, no. 3, s. 19–30.
- Crutchfield J.P., *Is Anything Ever New? Considering Emergence*, w: *Complexity: Metaphors, Models, and Reality*, G. Cowan, D. Pines, D. Meltzer (Eds.), Addison-Wesley, Reading 1999, s. 515–537.
- Dooley K., Van de Ven A., *Explaining Complex Organizational Dynamics*, "Organization Science" 1999, vol. 10, no. 3, s. 358–372.
- Ferber J., *Multi-agent Systems*, Addison-Wesley, Harlow 1999.
- Gell-Mann M., *What is Complexity*, w: *Complexity and Industrial Clusters*, A.Q. Curzio, M. Fortis (Eds.), Physica-Verlag, Heidelberg 2002, s. 13–24.
- Hazy J.K., Backström T., *Human Interaction Dynamics: Foundations, Definitions And Directions*, "Emergence: Complexity & Organization" 2013, vol. 15, s. 91–124.
- Holland J.H., *Emergence: From Chaos to Order*, Perseus, Cambridge 1998.
- Holland J.H., *Hidden Order*, Addison-Wesley, Reading 1995.
- Juarrero A., *Dynamics in Action: Intentional Behaviours as a Complex System*, MIT Press, Cambridge 1999.
- Kauffman S.A., *The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution*, Oxford University Press, New York 1993.

³² J. Campbell, *Grammatical Man*, Simon and Schuster, New York 1982, s. 119.

³³ S. Salthe, *Development and Evolution*, MIT Press, Cambridge 1993.

- Kurtz C.F., Snowden D.J., *The New Dynamics of Strategy: Sense-making in a Complex and Complicated World*, "IBM Systems Journal" 2003, vol. 43, no. 3, s. 462–483.
- Lichtenstein B., Carter N., Dooley K., Gartner W., *Complexity Dynamics of Nascent Entrepreneurship*, "Journal of Business Venturing" 2007, vol. 22, no. 2, s. 236–261.
- Lichtenstein B., *Degrees and Levels of Emergence: Toward a Matrix of Complexity in Entrepreneurship*, "International Journal of Complexity in Leadership and Management" 2011, vol. 1, no. 3, s. 252–274.
- Maguire S., McKelvey B., *Complexity and Management: Moving from Fad to Firm Foundations*, "Emergence: Complexity & Organization" 1999, vol. 1, no. 2, s. 19–61.
- Mainzer K., *Thinking in Complexity*, Springer-Verlag, New York 1994.
- McKelvey B., *Complexity Science as Order-creation Science: New Theory, New Method*, "Emergence: Complexity & Organization" 2004, vol. 6, no. 4, s. 2–27.
- McKelvey B., *Energizing Order-Creating Networks of Distributed Intelligence*, "International Journal of Innovation Management" 2001, vol. 5, no. 2, s. 181–212.
- McKelvey B., Lichtenstein B., *Four Types of Emergence: A Typology of Complexity and its Implications for a Science of Management*, "International Journal of Complexity in Leadership and Management" 2011, vol. 1, no. 4, s. 339–378.
- McKelvey B., *Toward a Complexity Science of Entrepreneurship*, "Journal of Business Venturing" 2004, vol. 9, s. 313–341.
- Morin E., *Method. Towards a Study of Humankind, Vol. 1. The Nature of Nature*, Peter Lang Publishing, New York 1992.
- Morin E., *The Concept of the System and the Paradigm of Complexity, w: Context and Complexity. Cultivating Contextual Understanding*, M. Maruyama (ed.), Springer Verlag, Berlin 1992, s. 125–142.
- Rokita J., Dziubińska A., *Badanie systemów złożonych w naukach o zarządzaniu*, w: *Strategiczne zarządzanie organizacjami – problemy badawcze i praktyczne*, J. Rokita (red.), GWSH, Katowice 2017, s. 15–31.
- Rokita J., Dziubińska A., *Wyłanianie w badaniach nad systemami złożonymi*, w: *Zarządzanie. Nowe podejścia poznawcze i metodologiczne*, J. Rokita (red.), GWSH, Katowice, s. 21–42.
- Salthe S.N., *Development and Evolution*, MIT Press, Cambridge 1993.
- Salthe S.N., *Evolving Hierarchical Systems*, Columbia University Press, New York 1985.
- Simon H.A., *The Architecture of Complexity*, "Proceedings of the American Philosophical Society" 1962, vol. 106, s. 467–482.
- Stacey R.D., *Strategic Management and Organizational Dynamics. The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organizations*, Pearson, Harlow 2011.
- Umpleby S., *Reflexivity in Social Systems: The Theories of George Soros*, "System Research and Behavioral Science" 2007, vol. 24, s. 515–525.
- Wheatley M.J., *Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe*, Berrett-Koehler, San Francisco 1992.

1.6

Część 1

Wyzwania metodyczne współczesnego zarządzania

Edward Radosiński*

Weryfikacja jako podstawowy problem modelowania systemów zarządzania – procedura RAD-VER

Streszczenie

Weryfikacja jest uważana za najważniejszy z – do dziś nierozwiązanych – problemów modelowania w naukach o zarządzaniu. Na podstawie wyników dyskusji o problemie weryfikacji, w referacie został zaproponowany sposób rozwiązania tego problemu w formie procedury weryfikacji modelu systemu zarządzania na poziomie mikroekonomicznym, w tym przypadku – przedsiębiorstwa. Ze względu na podstawowy charakter problemu, rozwiązanie zagadnienia weryfikacji modeli systemów zarządzania zostanie wyprowadzone z zastosowaniem metod proponowanych przez współczesną metodologię nauk. Proponowana procedura weryfikacji, zwana RAD-VER, została podzielona na dwa etapy: weryfikacja symulatora komputerowego oraz weryfikacja założeń modelu przedsiębiorstwa. Celem pierwszego etapu weryfikacji jest wykazanie, że symulator systemu zarządzania może być traktowany jako wiarygodny algorytm komputerowy. Na tym etapie procedury weryfikacyjnej jest badane, czy transformację – dokonywaną w trakcie przebiegu symulacyjnego – zdań syntetycznych w formie założeń modelu oraz zestawu danych początkowych via zbiór zdań analitycznych (algorytm komputerowy) do wyników końcowych (zbiór zdań syntetycznych) można uznać za tautologiczny łańcuch wyników dedukcyjnych.

* Politechnika Wroclawska, ORCID: 0000-0003-2806-4658.

Na etapie weryfikacji założeń modelu przedsiębiorstwa posłużono się metodą indukcyjnej konfrontacji zdaniowej (*sentential confrontation*).

Słowa kluczowe: system zarządzania, weryfikacja, przedsiębiorstwo, symulacja komputerowa

Verification of a model as a scientific tool in management science – the Rad-Ver procedure

Abstract

The aim of the research presented in this paper is to solve one of the fundamental, unsolved to date, problems of management science, i.e. verification of a model as a scientific tool. To attack this problem, certain crucial issues in the philosophy of science (the demarcation problem, the principle of verifiability) must be redefined. In discussing the question of verification, a procedure (the so called RAD-VER procedure) for verifying a model of a management system, in our case – a firm, is formulated. It is assumed that verification is a ceaseless process of evaluating a model's scientificity from the standpoints of deductive reasoning, coherency and empiricism. Verification has been divided into two stages: the verification of the assumptions underlying the model of a firm and the verification of the simulator.

Keywords: management systems, verification, industrial firm, computer simulation

1. Wprowadzenie

Jeżeli chcemy poznawać systemy rzeczywiste (w naszym przypadku system zarządzania typu „przedsiębiorstwo przemysłowe”) za pomocą ich modeli (w naszym przypadku komputerowy model symulacyjny zwany dalej symulatorem), to należy ocenić, czy wnioski wyprowadzone w wyniku poznania modelu mogą być podobne do wniosków możliwych do uzyskania poprzez bezpośrednią obserwację rzeczywistości. Ważne jest również wskazanie tych obszarów zastosowania i sposobów realizacji eksperymentów symulacyjnych, przy których powinna występować żądana zgodność charakterystyk dynamicznych, uzyskanych za pośrednictwem symulatora, z zachowaniem się obiektu będącego przedmiotem modelowania. Zagadnienie to, nazywane weryfikacją modeli¹,

¹ W tym artykule używamy wyłącznie terminu „weryfikacja”. W literaturze terminy „weryfikacja” oraz „walidacja” są używane bądź naprzemiennie (przypisując im to samo znaczenie), bądź rozłącznie jako odrębne etapy procesu oceny modelu, por. A.M. Law, W.D. Kelton, *Simulation Modeling and Analysis*, McGraw-Hill, 1991, s. 26; J. Janová, *Crop Planning Optimization Model: the Validation and Verification Processes*, “Central

należy „(...) do najbardziej nieuchwytnych spośród wszystkich do dziś nierozwiązanych problemów dotyczących metod symulacyjnych”². Czterdzieści lat później „walidacja wciąż pozostaje jednym z tych nierozwiązanych problemów modelowania systemów”³. Natomiast J.D. Sterman stwierdza jednoznacznie: „validation and verification is impossible”⁴.

2. Podstawy weryfikacji

Kierując się zaleceniem H. Reichenbacha⁵, analizę problemu (weryfikacja modelu symulacyjnego systemu zarządzania typu „przedsiębiorstwo przemysłowe”) zaczniemy od analizy języka. Słowo „weryfikacja” wywodzi się z łaciny: *verificare* – wywodzić prawdę. Tym samym można uznać, że weryfikacja modelu jest działaniem mającym na celu potwierdzenie (lub odrzucenie) tezy o prawdziwości (łac. *veritas*) modelu. Jeżeli

European Journal of Operations Research” 2012, vol. 20, s. 451–462; P.J. Durst, D.T. Anderson, C.L. Bethel, *A Historical Review of The Development of Verification and Validation Theories For Simulation Models*, “International Journal of Modeling Simulation and Scientific Computing” 2017, vol. 8, no. 2; J.P.C. Kleijnen, *An Overview of the Design and Analysis of Simulation Experiments for Sensitivity Analysis*, “European Journal of Operational Research” 2005, vol. 164(2); D.J. Murray-Smith, *Concepts of Simulation Model Testing, Verification and Validation*, w: *Testing and Validation of Computer Simulation Models: Principles, Methods and Applications*, Book Series: Simulation Foundations Methods and Applications, 2015, s. 19–33; Z. Wang, A. Lehmann, *A Framework for Verification and Validation of Simulation Models and Applications*, Book series: *Communications in Computer and Information Science*, Asiasim 2007, vol. 5, s. 237. Szczegółowy dyskurs terminologiczny („weryfikacja” czy „walidacja”) przeprowadził Dybkaer, zob. R. Dybkaer, *Generic Division of ‘Quantity’ and Related Terms*, “Accreditation & Quality Assurance” 2011, vol. 16.

² T.H. Naylor, J.M. Finger, *Verification of Computer Simulation Models*, “Operations Research” 1967, vol. 14(2), s. B-92.

³ M.S. Martis, *Validation of Simulation Based Models: A Theoretical Out*, “Electronic Journal of Business Research Methods” 2006, vol. 4(1), s. 39–45, Business Source Complete, EBSCOhost [data dostępu 28.01.2016].

⁴ J.D. Sterman, *Business Dynamics. Systems Thinking and Modelling for a Complex World*, Irwin McGraw-Hill, Boston 2000. Identyczny pogląd wyrażają Landry i Oral: „(...) nie ma uzgodnionego poglądu dotyczącego definicji modelu zweryfikowanego”. Piszą oni dalej, że „brak jest jednoznacznej odpowiedzi na pytanie: co to jest model zweryfikowany. Nie istnieje jedna uniwersalna metoda naukowa, tym samym brak jest uniwersalnego zbioru kryteriów, który umożliwiłaby jednoznaczne zweryfikowanie modelu”, zob. M. Landry, M. Oral, *In Search of a Valid View of Model Validation for Operations Research*, “European Journal of Operational Research” 1993, vol. 66(2), s. 161–162. Sargent, podsumowując dyskusję na temat weryfikacji i walidacji, konkluduje, że działania te „mają krytyczne znaczenie dla skuteczności procesu budowy modelu symulacyjnego. Niestety, do tej pory nie dopracowano się zestawu testów, za pomocą których można jednoznacznie wnioskować o poprawności modelu”, zob. R.G. Sargent, *Verification and Validation of Simulation Models*, w: *Proceedings of the 1998 Winter Simulation Conference*, Medeiros et al. (Eds.), IEEE, 1998, s. 129. R. Dery, M. Landry i C. Banville stwierdzają, że „brak jest zgody przy próbie odpowiedzi na pytania: jaki model uważamy za poprawnie zweryfikowany, w jaki sposób należy przeprowadzić proces weryfikacji modeli”, por. R. Dery, M. Landry, C. Banville, *Revisiting the Issue of Model Validation in OR: an Epistemological View*, “European Journal of Operational Research” 1993, vol. 66(2), s. 169. Także Georgescu-Roegen uważa, że „nie ma testu rozstrzygającego (*acid test*) w walidacji modeli”, zob. N. Georgescu-Roegen, *The Entropy Law and the Economic Process*, Harvard University Press, Harvard 1971.

⁵ H. Reichenbach, *The Rise of Scientific Philosophy*, University of California Press, 1951.

zaakceptujemy klasyczną teorię korespondencji (*the correspondence theory*)⁶, prawda myśli polega na jej zgodności z rzeczywistością (*veritas est adequatio rei et intellectus* – Tomasz z Akwinu)⁷. Należy się jednak zgodzić z tymi, którzy uważają (patrz: Platon, Timaeus), że w przypadku wszelkich sądów, zdań o rzeczywistości⁸ (a formą takiego sądu jest model) kryterium prawdziwości utożsamiane z absolutną, pełną zgodnością jest chybione⁹.

Jednoznacznie o prawdziwości jakichś poglądów można wyrokować jedynie w ramach stworzonego przez nas samego systemu pojęć, w którym, z definicji, przypisujemy niektórym zależnościom między tymi pojęciami atrybuty prawdy lub fałszu (tak jest w grach kierowniczych, ang. *corporate games*). Aby wykorzystać te systemy pojęć do interpretacji rzeczywistości, musimy wprowadzić także relacje między atrybutami a obserwowanymi zjawiskami realnymi. Percepcja tych zjawisk jest jednak zależna od indywidualnych cech narządów zmysłów, sylwetki psychicznej i społecznej obserwatora. Tak więc brak pewności należy traktować nie jako incydentalny skutek zastosowania błędnych modeli, lecz jako immanentną, trwałą cechę wszelkich sądów o rzeczywistości, w tym sądów formułowanych za pomocą modeli. Reichenbach stwierdza, że „filozofia nauki (...) odmawia absolutnej pewności każdej wiedzy dotyczącej fizycznego świata. Nie można stwierdzić z całkowitą pewnością istnienia ani indywidualnych zdarzeń, ani praw rządzących tymi zdarzeniami. Tylko zasady logiki i matematyki reprezentują dziedziny, w których pewność jest osiągalna, zasady te mają jednak charakter analityczny i beztreściowy. Pewność jest nierozzerwalnie związana z brakiem sensu”^{10, 11}.

⁶ Por. R.L. Kirkham, *Theories of Truth: A Critical Introduction*, MIT Press, Cambridge 1992.

⁷ Do tej klasycznej definicji nawiązuje Tarski, pisząc, że “the truth of a sentence consists in its agreement with (or correspondence to) reality”, A. Tarski, *The Semantic Conception of Truth*, “Philosophical and Phenomenological Research” 1944, vol. 4.

⁸ W tym artykule niektóre określenia terminologiczne zostały zaczerpnięte z rachunku zdań.

⁹ Problemy filozoficzne związane z zagadnieniem weryfikacji zostały przedyskutowane między innymi w pracach T.H. Naylor, J.M. Finger, *Verification of Computer Simulation Models*, “Operations Research” 1967, vol. 14(2); G. Kleindorfer, L. O’Neill, R. Ganeshan, *Validation in Simulation: Various Positions in the Philosophy of Science*, “Operations Research” 1998, vol. 8; S.I. Ijeoma, J. Andersson, A. Wall, *Correctness Criteria for Models’ Validation – A Philosophical Perspective*, www.mrtc.mdh.se/publications, 2001.

¹⁰ H. Reichenbach, *op.cit.*, s. 304. Dokładny cytat, w tłumaczeniu angielskim, z wykładu Einsteina w Berlinie, 1921, jest następujący: „As far as the laws of mathematics refer to reality, they are not certain; and to the extent that they are certain, they do not refer to reality”. Warto jednak przypomnieć, że już w starożytności Tertullianus nauczał w *De Carne Christi*, że *certum est, quia impossibile est*.

¹¹ Według Magee „jest więc poważnym błędem próbować tego, czego niemal zawsze próbowali naukowcy i filozofowie, a mianowicie dowieść prawdziwości teorii, czy uzasadnić nasze przekonanie o ich prawdziwości, albowiem próbować tego, to próbować rzeczy logicznie niemożliwych. (...) niewłaściwy pogląd na naukę zdradza się w dążeniu do tego, by mieć słuszność”, zob. B. Magee, *Popper*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1998, s. 28. Można zatem wyrazić opinię, że chęć poznania idealnego, uzyskania pełnej zgodności myśli z rzeczywistością, jest jednym z najniebezpieczniejszych źródeł błędów w badaniach naukowych, bo ujawnia żądzę posiadania tzw. wiedzy wyższej.

Negacja możliwości absolutnego (prawdziwego) poznania rzeczywistości nie może jednak prowadzić do swoistego nihilizmu poznawczego czy też anarchizmu epistemologicznego¹² uznającego bezcelowość („nothing is true”, „anything goes”) badania modeli ze względu na jakość odwzorowania przez nie systemów rzeczywistych¹³. O ile sama niepewność jest nierozzerwalnie związana z naszą wiedzą o rzeczywistości, o tyle rozmiar tej niepewności i jej struktura mogą być w znacznym stopniu zredukowane i przekształcane dzięki wysiłkowi ludzkiego umysłu.

Współcześnie panuje ogólne przekonanie, że naukowe modele, narzędzia, metody są bardziej pewne (prawdziwe) niż inne sposoby poznawania i opisywania rzeczywistości, np. metafizyczne, astrologiczne czy teologiczne¹⁴. B. Magee pisze: „Chociaż nie pewne, to jednak prawa naukowe są najbardziej prawdopodobne ze wszystkiego, co umysł ludzki może wymyślić. W praktyce prawa naukowe można uznawać jako pewne”¹⁵. Jeżeli zatem zaakceptujemy stanowisko filozoficzne reprezentowane przez scjentyzm, np. w formie myśli neopozytywistycznej, to można uznać, że im bardziej narzędzie poznania (w tym model przedsiębiorstwa) jest rzetelne pod względem naukowym, tym większa jest szansa, że wnioski wyprowadzone w postaci zdań syntetycznych wyjaśniają badane zjawisko rzeczywiste z „dokładnością właściwą dla obszaru badań”¹⁶. W tym kontekście problem weryfikacji modeli jawi się nie jako badanie ich prawdziwości, ale jako próba określenia, co w modelu spełnia kryteria naukowości, co zaś ma swe źródło w spekulacji i intuicji.

Problem „co to jest metoda naukowa, a co nie jest metodą naukową” (tzw. problem demarkacji) jest przedmiotem rozważań filozofów od starożytności. T. Mayer pisze wprost, że „filozofom nie udało się znaleźć kryterium, na podstawie którego można by odróżnić naukę od nienauki”¹⁷. K. Popper ucieka się do definicji wyrażonej raczej w języku literackim, pisząc, że „metoda nauki to metoda śmiałych hipotez oraz dociekliwych i surowych prób ich obalenia”¹⁸. Natomiast według E. Nagla „stosowanie metody naukowej

¹² Te określenia zostały zapożyczone od Feyerabenda, por. P. Feyerabend, *Against Method. Outline of an Anarchistic Theory of Knowledge*, Verso, London 1980, s. 10.

¹³ Patrz także dyskusja Weinwurma na temat badań operacyjnych jako metody naukowej: E.H. Weinwurm, *Limitations of the Scientific Method i Operations Research*, „Operations Research” 1957, vol. 3, s. 46.

¹⁴ Problem ten jest podjęty w dyskusji pomiędzy neopragmatycznymi empirystami (Quine – „wymóg stopniowej potwierdzalności”) a logicznymi empirystami z Koła Wiedeńskiego (Carnap – „wszystko albo nic”).

¹⁵ B. Magee, *op.cit.*, s. 22–23.

¹⁶ Ten postulat Arystotelesa, „model is valid if it achieves that degree of accuracy which belongs to the subject matter”, Aristotle, *Ethica Nicomachea*, wydaje się być bardziej pragmatyczny od idealistycznego postulatu Tomasza z Akwinu: „Veritas est adequatio rei et intellectus”. W pewnym sensie postawa Arystotelesa jest podzielana przez Reichenbacha: „If a man does his best, what else can you ask of him?”, zob. H. Reichenbach, *op.cit.*, s. 249.

¹⁷ T. Mayer, *Truth versus Precision in Economics*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 1999, s. 12. Natomiast Blaug dodaje: „brak jest zgody wśród filozofów nauki co do koniecznych i wystarczających warunków, których spełnienie pozwala uznać dane zdanie za naukowe”, M. Blaug, *The Methodology of Economics or How Economists Explain*, Cambridge University Press, 1992, s. 139.

¹⁸ K. Popper, *The Logic of Scientific Discover*, Routledge, London–New York 2002.

polega na wytrwałym sprawdzaniu uzasadnień, dokonywanym zgodnie z ustalonymi zasadami, które służą do oceny metod uzyskiwania przesłanek oraz do ustalania siły uzasadniającej tych przesłanek”¹⁹.

Wydaje się jednak, że trudności ze zdefiniowaniem pojęcia nauki mają charakter immanentny. Obiektywne zdefiniowanie nauki może być dokonane jedynie z zewnątrz, z pozycji niezależnego obserwatora stojącego poza nauką, a przynajmniej nieakceptującego a priori paradygmatu naukowości sformułowanego przez T.S. Kuhna. Naukowcy odrzucają jednak sądy pozanaukowe, traktując je jako bezwartościowe. Warto w tym miejscu przywołać drugie twierdzenie Gödla o niemożliwości podania dowodu niesprzeczności dla systemu formalnego wyłącznie za pomocą środków tego systemu. Także słowa przypisywane Einsteinowi: „nie jesteśmy w stanie rozwiązać problemu z tego samego poziomu świadomości, z którego został ten problem wykreowany”.

Mimo braku jednoznacznego rozwiązania problemu demarkacji, zachodzi jednak zgodność co do tego, że istnieją pewne zasady, które umożliwiają odróżnienie poznania naukowego (czy też zdań naukowych) od innych, pozanaukowych form działalności intelektualnej człowieka. Szkoła Logicznego Pozytywizmu utrzymuje, że zdanie jest znaczące (prawdziwe w sensie naukowym), jeżeli jest albo empirycznie weryfikowalne przez doświadczenie, albo tautologicznie weryfikowalne przez wnioskowanie dedukcyjne (tzw. zasada weryfikalności). Z zasady tej wynika, że w procesie weryfikacji teorii należy stosować tak dedukcyjne, jak i empiryczne kryteria naukowości. Metody dedukcyjne stosujemy wówczas, gdy prawdziwość (weryfikowalność) zdania możemy jednoznacznie wyprowadzić (wydedukować) na podstawie praw matematyki i logiki. W sensie empirycznym, sądy o zjawiskach rzeczywistych wyprowadzone na podstawie danej teorii są uważane za naukowe wtedy, gdy zgadzają się z wynikami ich obserwacji, dokonywanej „metodami intersubiektywnymi”²⁰.

Ponieważ nasze rozważania weryfikacyjne dotyczą nie teorii naukowej, ale modelu (czyli pewnej miniteorii) postulują wprowadzenie trzeciego kryterium (poza empirią i dedukcją), czyli koherencjonizmu. Zgodnie z koherencyjną teorią prawdy (patrz: R.L. Kirkham²¹, ale wcześniej Descartes *Meditation on First Philosophy*) za prawdziwe, w naszym przypadku za naukowe, uważamy te sądy o rzeczywistości, które są niesprzeczne z pewnym uporządkowanym zbiorem zdań. W modelowaniu zdania o rzeczywistości wyprowadzone poprzez symulację uważamy za naukowe, jeżeli są zgodne

¹⁹ E. Nagel, *The Structure of Science: Problems in the Logic of Scientific Explanation*, Harcourt, Brace & World, New York 1961, s. 21.

²⁰ Popper definiuje krytycyzm intersubiektywny jako „wielostronną ocenę poprzez krytyczną dyskusję” („idea of mutual control by critical discussion”), zob. K. Popper, *op.cit.* Dla Hegla: “If something is valid for anybody in possession of his reason, then its grounds are objective and sufficient” (*Phänomenologie des Geistes*).

²¹ R.L. Kirkham, *op.cit.*

(koherentne) ze zdaniem wyprowadzonymi z teorii naukowej opisującej ten fragment rzeczywistości, który jest obiektem badań. Tym samym zasadę weryfikacji, tym razem w odniesieniu do modelu, rozszerzymy i sformułujemy w sposób następujący: „zdanie będące elementem modelu jest znaczące (prawdziwe w sensie naukowym), jeżeli jest albo empirycznie weryfikowalne przez doświadczenie, albo tautologicznie weryfikowalne przez wnioskowanie dedukcyjne, albo weryfikowalne koherentnie na gruncie praw ogólnie uznanej teorii”.

Oceniając więc naukowość danego modelu w procesie jego weryfikacji, posługujemy się w sposób naprzemienny metodami i narzędziami właściwymi dla podejścia koherentnego, empirycznego i dedukcyjnego.

W praktyce każda ocena naukowości modelu (czyli procedura weryfikacyjna) jest ograniczona do skończonej liczby testów, niewyczerpujących, nawet w minimalnym stopniu, wszystkich możliwych sytuacji, jakie może wykreować rzeczywistość. Oznacza to, że żaden test pozytywny nie przesądza o poprawności modelu niezależnie od tego, jaką postawę metodologiczną przyjmie^{22,23}. Co więcej, ze względu na znaczenie poznawcze eksperymentu symulacyjnego, rozstrzygnięciom pozytywnym w weryfikacji powinno być przypisywane dużo mniejsze znaczenie niż konkluzjom falsyfikującym. Wynik negatywny testów weryfikacyjnych natomiast zmusza do poszukiwania źródeł ujawnionych sprzeczności przez ponowną, dokładną analizę struktury modelu, włącznie z próbą rewizji jego podstawowych założeń. Tym samym konkluzje falsyfikacyjne mają zwykle znacznie większą wartość poznawczą dla modelującego niż rozstrzygnięcia pozytywne²⁴. Celem procedury weryfikacji powinna być nie confirmacja modelu, lecz – przeciwnie – jego falsyfikacja za pomocą dostępnych metod i sposobów, gdyż w pewnym sensie *ex falso omnia sequitur*.

Jedynie falsyfikacja dedukcyjna prowadzi do jednoznacznych wniosków co do poprawności modelu. Natomiast kryteria weryfikacji naukowości, opierające się na zasadach koherencjonizmu i empiryzmu, dają zadowalające rozstrzygnięcia tylko w niektórych sytuacjach, gdy błędy poczynione w konstrukcji modelu są oczywiste, a jego zachowanie

²² Popper stwierdza, że “no amount of true sentences experience cannot justify the claim that the universal explanatory theory is true”; zob. K. Popper, *op.cit.*, s. 16. Także Einstein: “no amount of experimentation can ever prove me right”, zob. *The Collected Papers of Albert Einstein. The Berlin Years: Writings, 1918–1921*, Vol. 7, Document 28, M. Janssen, R. Schulmann et al. (Eds.), Princeton University Press, Princeton 2002.

²³ Seria wyłącznie pozytywnych wyników testów kontrolnych może świadczyć zarówno o poprawności modelu, jak i o ułomności samej procedury jego weryfikacji. Teza ta jest prawdopodobna zwłaszcza wtedy, gdy weryfikację przeprowadza sam twórca modelu. Wówczas proces ten może być zniekształcony (zwykle nieświadomie) z powodu naturalnego w tym przypadku, subiektywnego stosunku modelującego do swego dzieła (*love to the brainchild*).

²⁴ Trawestując słowa Ackoffa, “models are senseless but modelling is priceless”, zob. R.L. Ackoff, *The Future of Operational Research Is Past*, w: *Critical Systems Thinking: Directed Readings*, R.L. Flood, M.C. Jackson (Eds.), John Wiley & Sons, New York 1970.

wykazuje rażące odchylenia od charakterystyk obserwowanych w rzeczywistości. Sytuacja jest jednak znacznie bardziej złożona, jeżeli, mimo negatywnego testu weryfikacyjnego, nie jesteśmy w stanie wskazać przyczyny występowania odchyłeń. Wszelkie zarzuty pod adresem modelu dokonywane z pozycji koherencyjnych można odpierać dowolnie długo poprzez formułowanie *ad hoc* dodatkowych, szczegółowych warunków, czyli stosując tzw. *immunizing stratagems*²⁵. Z kolei negatywny wynik testów empirycznych może być kwestionowany ze względu na możliwe błędy pomiaru, niereprezentatywność badanej sytuacji, źle sformułowane tzw. *background assumptions* (Duhem-Quine problem)²⁶ itd. A zatem żaden pozytywny lub negatywny test dokonany z pozycji zasad weryfikacji koherencyjnej czy empirycznej nie może być traktowany jako *experimentum crucis* w sprawdzaniu, czy model jest narzędziem poznania naukowego²⁷.

Niejednokrotnie modelujący staje przed swoistym dylematem czy też paradoksem, iż kryteria empiryczne nie są konieczne, a kryteria koherencyjne nie są wystarczające, by udzielić twierdzącej odpowiedzi na pytanie, czy model jest poprawny w sensie naukowym. Konsekwencją tego dylematu jest konieczność wprowadzenia innego niż dedukcjonizm, koherencjonizm czy empiryzm kryterium naukowości, jakim jest krytycyzm. Wywodzący się ze świadomości, iż nasz rozum jest ograniczony, a zmysły niedoskonałe i zawodne, krytycyzm powinien być rozumiany przez świadome przyjęcie – w stosunku do modelu – postawy ustawicznej obserwacji, sprawdzania i korygowania jego założeń. Można tu przytoczyć stwierdzenie odnoszące się do teorii naukowych, lecz słuszne też ze względu na ocenę naukowości modeli, że „przy analizie zagadnienia demarkacji teorii naukowych od pseudonaukowych wprowadzone zostaje rozróżnienie między postawą krytyczną a dogmatyczną. Myślenie dogmatyczne ma charakter przednaukowy (...) teoria pretendująca do naukowej winna być podatna na falsyfikację i przewidywać istnienie takich faktów, z którymi nie dałoby się jej pogodzić. Im więcej sytuacji jest zakazanych przez teorię, im większy jest zbiór jej potencjalnych falsyfikatorów, tym lepsza jest sama teoria. Warunkiem naukowości jest więc możliwość obalenia i podatność na krytykę. Krytycyzm jest najważniejszy w świecie nauki”²⁸.

Założenie ustawicznego krytycyzmu powoduje, że weryfikacja przestaje być uważana za jeden z etapów tworzenia modelu, lecz staje się procesem towarzyszącym modelowi w czasie całego okresu eksploatacji, aż do momentu jego całkowitego zarzucenia na rzecz innego, lepiej opisującego rzeczywistość. Trawestując sformułowanie K. Poppera, można

²⁵ K. Popper, *Unended Quest: An Intellectual Autobiography*, Open Court Publishing Co., 1976.

²⁶ Jak pisze B. Russell: „Już Hume stwierdził, że czysty empiryzm nie może być traktowany jako wyłączna podstawa do rozważań naukowych”, zob. B. Russell, *History of Western Philosophy and its Connection with Political and Social Circumstances from the Earliest Times to the Present Day*, Allen and Unwin, 1948, s. 669.

²⁷ To stwierdzenie jest oczywistą konsekwencją tezy o nierozwiązywalności problemu demarkacji.

²⁸ M. Heller, J. Życiński, *Wszechświat i filozofia* (The Cosmos and Philosophy), PTT, Kraków 1986, s. 76.

stwierdzić, że gra zwana weryfikacją modeli nie ma w istocie kresu, „kto postanawia któregoś dnia, że jakieś zdania nie wymagają dalszego uzasadnienia i że traktować je można jako ostatecznie potwierdzone, wycofuje się tym samym z gry”²⁹.

Powyższe rozważania, z konieczności bardzo ogólne i ocierające się wręcz o tautologię, pozwalają jednak sformułować pewne postulaty, które mogą mieć istotny wpływ na proponowany (w tym artykule) sposób weryfikacji modeli systemów zarządzania:

- 1) Weryfikacja modeli nie jest oceną ich prawdziwości, lecz analizą ich naukowości na podstawie przyjętych uprzednio kryteriów;
- 2) Analizę naukowości modeli powinno się przeprowadzać zarówno z pozycji koherentnych, dedukcyjnych, jak i empirycznych;
- 3) Ze względu na znaczenie poznawcze, celem weryfikacji powinna być nie konfirmacja modelu, lecz jego falsyfikacja;
- 4) Wprowadzenie zasady ustawicznego krytycyzmu czyni weryfikację procesem ciągłym, który towarzyszy modelowi od chwili jego narodzin aż do czasu całkowitego poniechania.

W tym kontekście, akceptując postawę weryfikacjonistów z Koła Wiedeńskiego, należy uznać, że modele w naukach zarządzania mogą być akceptowane wyłącznie z propozycjami i wynikami procedury weryfikacyjnej. Budowanie samych modeli, choćby najbardziej wyrafinowanych formalnie, bez zamiaru ich weryfikacji jest twórczością pozanaukową (jak np. pisanie powieści czy malowanie obrazów) i tym samym ich wartość należy oceniać wyłącznie za pomocą kryteriów właściwych dla tego typu działań (np. ze względu na cechy estetyczne, barwność narracji, walory moralne)³⁰.

Podsumowaniem tego etapu rozważań są słowa P. Godfrey-Smitha: „Jeżeli nie ma sposobu, aby zweryfikować zdanie, to zdanie to nie ma sensu”³¹.

²⁹ K. Popper, *The Logic of Scientific Discovery*, Routledge, London 1965, s. 53. Podobny pogląd wyraża Mayer, pisząc: „zaprzestanie gry, gdy się wyprzedziło innych, jest dobrą zasadą w hazardzie, ale nie w nauce”, T. Mayer, *op.cit.*, s. 194.

³⁰ Wbrew pozorom kryteria estetyczne nie są całkowicie lekceważone przez ludzi nauki. Na przykład Dirac, referując badania Schrödingera nad funkcją falową, pisze: „(...) ważne jest, by badane równania były piękne, niż żeby były one zgodne z doświadczeniami (...) Wydaje się, iż jeśli ktoś poszukuje harmonijnych równań (...) to jest na pewno na dobrej drodze w swoich badaniach. Natomiast jeżeli brak jest całkowitej zgody między otrzymanymi wynikami a doświadczeniem, to badacz nie powinien się zniechęcać, ponieważ rozbieżności te mogą wynikać z łatwych do usunięcia błędów i wszystko się wyjaśni z dalszym rozwojem teorii”, zob. A.M. Dirac, *The Evolution of the Physicist's Picture of Nature*, „Scientific American” 1963, vol. 208, no. 5, s. 47. Także zdaniem Agassiego, „smak, styl, forma itp. są równie cenne w nauce, jak w sztuce czy religii”, zob. J. Agassi, *Science in Flux*, D. Reidel Publishing Comp., Boston 1975, s. 3. Czynnik estetyczny jako kryterium naukowości uznaje także Popper, wymieniając warunek prostoty jako kryterium wyboru spośród hipotez poznawczo równorzędnych (por. *Droga do wiedzy. Domysły i refutacje*).

³¹ P. Godfrey-Smith, *Theory and Reality: An Introduction to the Philosophy of Science*, University of Chicago Press, Chicago-London 2003, s. 27.

3. Koncepcja weryfikacji symulatora – procedura RAD–VER³²

Procedura weryfikacji modelu komputerowego firmy jest oparta na metodologicznych założeniach sformułowanych w pkt 1.1. Przypomnijmy, że przyjęto, iż weryfikacja jest nieustannym (*never-ending*) procesem ciągłym (postulat permanentnego krytycyzmu) weryfikowania (de facto falsyfikacji) modelu firmy jako narzędzia poznania naukowego z pomocą kryteriów dedukcyjnych, koherentnych i empirycznych. W procedurze RAD–VER proces weryfikacji został podzielony na dwa etapy: weryfikacji symulatora³³ i weryfikacji założeń modelu firmy³⁴.

3.1. Weryfikacja symulatora

Celem pierwszego etapu procedury RAD–VER jest wykazanie, że symulator może być traktowany jako wiarygodny algorytm komputerowy. Przyjmując terminologię rachunku zdań, symulator w postaci algorytmu komputerowego jest zbiorem zdań analitycznych. Na tym etapie procedury weryfikacyjnej należy wykazać, że transformacja – dokonywana w trakcie przebiegu symulacyjnego – zdań syntetycznych w formie założeń modelu oraz zestawu danych początkowych via zbiór zdań analitycznych (algorytm komputerowy) do wyników końcowych (zbiór zdań syntetycznych) jest bezbłędnym, tautologicznym łańcuchem wynikań dedukcyjnych. Tym samym dla tego etapu procedury RAD–VER, kryteria dedukcyjne właściwe dla matematyki i logiki zostały przyjęte jako odpowiednie podstawy do sprawdzenia wewnętrznej spójności konstrukcji symulatora. Mając na uwadze ekonomiczny charakter systemu przedmiotowego (firma przemysłowa), także kryteria dedukcyjne wyprowadzone z teorii księgowych (zasada podwójnego zapisu) zostały użyte.

³² Prezentowana koncepcja weryfikacji symulatora komputerowego firmy jest rozwijana przez autora artykułu od co najmniej 20 lat. Poszczególne fazy rozwoju metody RAD–VER były prezentowane m.in. w następujących publikacjach: E. Radosiński, Ł. Radosiński, *Construction of a Flexible Simulation Model of a Corporation*, "Operations Research and Decisions" 2019, vol. 29, no. 1, s. 75–95; E. Radosiński, Ł. Radosiński, *Verification of a Model as a Scientific Tool of Operations Research: a Methodological Approach*, "Operations Research and Decisions" 2018, vol. 28, no. 3, s. 45–62. Niniejszy artykuł zawiera finalne i chyba ostateczne rozwiązanie problemu.

³³ Symulator jest to program komputerowy umożliwiający wykonanie eksperymentu symulacyjnego.

³⁴ Oczywiście także zdanie zawierające dane początkowe, jeśli ma być zdaniem naukowym, musi być weryfikowalne, czyli falsyfikowalne.

Jeżeli przyjmiemy hipotezę o istnieniu zmiennych stanu, to za podstawę konstrukcji ogólnego, matematycznego modelu systemu zarządzania można uznać następującą strukturę mnogościową (uporządkowaną piątkę)³⁵:

$$(1) \quad M^{c-d} = (T, G, Z, f, \beta),$$

gdzie:

T – jest interwałem czasu rzeczywistego, w którym t_p, t_k są granicznymi momentami eksperymentu symulacyjnego;

$G = \{g(t) = (g_1(t), \dots, g_n(t))\}$ jest zbiorem funkcji zdefiniowanym na (t_p, t_k) , a $g_j(t)$ jest j -tą funkcją wejścia.

Zbiór punktów nieciągłości dla funkcji $g_j(t)$ oznaczono jako T_j^d ,

$$T_j^d = \{t_{1,j}, t_{2,j}, \dots, t_{l(j),j}\}.$$

A zatem niech $T^d = \bigcup_{j=1}^n T_j^d = \{t_1, \dots, t_i, t_{i+1}, \dots, t_m\}$,

gdzie m liczba punktów nieciągłości dla $g(t) \in G$.

Z jest zbiorem funkcji zdefiniowanym na (t_p, t_k) ,

$Z = \{z(t) = (z_1(t), \dots, z_s(t))\}$, przy czym $z_j(t)$ oznacza j -tą funkcję stanu.

W przedziale (t_i, t_{i+1}) , gdzie t_i i t_{i+1} są to dwa kolejne elementy zbioru T^d , $z(t)$ jest rozwiązaniem następującego równania różniczkowego:

$$(2) \quad \frac{dz(t)}{dt} = f(z(t), g(t)) \text{ dla warunku początkowego } z(t_i) = z_i,$$

gdzie f jest funkcją przejścia stanu $f: Z \times G \rightarrow Z$.

Dla każdego $t_i \in T^d$, istnieje funkcja statyczna:

$$\beta_i: R_z \rightarrow R_z; \text{ także dla } t_k: \beta_k: R_z \rightarrow R_z, \text{ gdzie } R_z \text{ jest zakresem funkcji } Z.$$

Ponieważ brak jest metody pozwalającej na analityczne rozwiązania zbioru równań (2), zatem otrzymanie dokładnego rozwiązania jest niemożliwe. W takim przypadku można użyć metod numerycznych, co pozwoli na uzyskanie rozwiązania przybliżonego dla (2). Jeżeli, dla przykładu, chcemy to rozwiązanie uzyskać za pomocą metody

³⁵ Notacja zapożyczona od: B. Zeigler, *Theory of Modelling and Simulation*, John Wiley & Sons, 1976.

całkowania numerycznego Eulera, to wówczas musimy przeddefiniować zbiory składające się na strukturę (1):

$$(3) \quad M_E^{c-d} = \langle T, G, Z, f, \beta, \Delta t \rangle.$$

Niech $\frac{t_k - t_p}{\Delta t} = b_k$; wówczas b_k zastępujemy przez n'_k , gdzie n'_k jest najbliższą liczbą

całkowitą do b_k .

Tym samym: $t_k \equiv t'_k = t_p + n'_k \times \Delta t$, gdzie $|t_k - t'_k| < \frac{\Delta t}{2}$.

Zatem: $t_i \rightarrow t'_i$, gdzie:

$$t_i \equiv t'_i = t_p + n'_i \times \Delta t, |t_i - t'_i| < \frac{\Delta t}{2}, T^{d'} = \{t'_1, \dots, t'_i, t'_{i+1}, \dots, t'_m\}.$$

Dla każdego interwału (t'_i, t'_{i+1}) istnieje r_i punktów $t'_{i,h}$, takich że $t'_{i+1} = t'_i + (r_i + 1) \times \Delta t$.

Zatem dla $h \in \{0, 1, \dots, r_i\}$:

$$(4) \quad z(t'_{i,h+1}) = z(t'_{i,h}) + \Delta t \times f(z(t'_{i,h}), g(t'_{i,h}), z(t'_i)) = z_i.$$

Analogicznie dla interwału: (t_p, t'_1) .

$$(5) \quad \text{Dla każdego: } t'_i \in T^{d'}, \beta_i : R_z \rightarrow R_z; \text{ także dla } t'_k, \beta_k : R_z \rightarrow R_z.$$

Powinniśmy mieć na uwadze, że zastosowana metoda numeryczna jest zawsze niedokładna ze względu na błąd aproksymacji. Dodatkowo w przypadku symulacji stałego kroku stosunkowo nieznaczne błędy aproksymacji mogą się kumulować. Co więcej, dla pewnych, nieznanymi z góry zbiorów danych wejściowych błędy obcięcia (*truncation errors*) czy też błędy wynikające z niepełnej reprezentacji liczb zmiennoprzecinkowych w pamięci komputera (*floating-point round-off errors*) mogą ulegać akceleracji, powodując, że całkowite odchylenie wyniku symulacyjnego od wartości dokładnej rośnie w tempie wykładniczym, a w konsekwencji iteracyjny proces rozwiązywania układu równań różniczkowych traci stabilność.

Ta niedoskonałość metod numerycznych w sposób znaczący ogranicza zaufanie badacza do symulatorów ciągło-dyskretnych jako naukowego narzędzia badania zjawisk dynamicznych w przedsiębiorstwie³⁶. To jest zatem dodatkowa przesłanka, by – zgodnie

³⁶ Nieprzewidywalność symulacji, a tym samym jej wątpliwy status jako metody naukowej dobrze ilustruje problem ze znalezieniem stałej Hardego-Littlewooda. Mimo że istnienie stałej Hardego-Littlewooda zostało jednoznacznie wykazane w sposób analityczny, to do dziś nie udało się wygenerować tej wartości, stosując wyłącznie metody symulacyjne, por. Richards. Matematycy z kolei nie uważają za dowód

z zasadą ustawicznego krytycyzmu (por. punkt 2) – wymagać, aby każdy eksperyment symulacyjny był jednocześnie eksperymentem weryfikacyjnym.

3.2. Weryfikacja założeń

Naukowość założeń modelu będzie weryfikowana z pozycji dedukcyjnych, koherencyjnych i dedukcyjnych. Ten etap ma kluczowe znaczenie dla całego procesu weryfikacji, gdyż, jak to już zostało zaznaczone, przebieg symulacyjny jest, z zastrzeżeniami podniesionymi w punkcie 3.1, transformacją tautologiczną. Innymi słowy, eksperyment symulacyjny jest niczym więcej niż wyprowadzeniem – przez symulator – logicznych konsekwencji założeń modelu powiązanych z danymi początkowymi. Model symulacyjny jest niczym więcej niż spetryfikowanym odwzorowaniem wiedzy (lub niewiedzy) modelującego o problemie, ponieważ trawestując empirystów genetycznych, *nihil est in modo simulari, quod non prius fuerit in intellectu*. Jak pisze Reichenbach: „to tylko czyni jawnym te konsekwencje, które są zawarte w sposób niejawnym w założeniach. To odsłania te konkluzje, które wcześniej były ujęte przesłankach”³⁷. Zatem wyniki symulacji nie będą bardziej wiarygodne i nie będą zawierały więcej niż to, co zostało ujęte w teoriach i założeniach użytych przy budowie modelu^{38, 39}.

Podejście dedukcyjno-nomologiczne, tzw. metoda Hempla-Oppenheima-Nagla, jest ogólnie akceptowalnym sposobem naukowej weryfikacji. Metoda ta może być stosowana, jeżeli posiadamy eksplanans, czyli zbiór praw ogólnych (a co najmniej jedno takie prawo), które obejmują eksplanandum. Ten system praw ogólnych, zwany teorią naukową, musi posiadać aprobatę *communus omnia doctorum*. Teoria pozostaje ważna, dopóki nie zostanie sfalsyfikowana przez empiryczny eksperyment naukowy lub nie zostanie wykazane, że teoria jest obciążona błędem dedukcyjnym.

naukowy symulacyjny potwierdzenia hipotezy Riemanna, mimo że obliczenia przeprowadzone dla co najmniej trzech milionów wartości potwierdziły prawdziwość tej hipotezy, por. J.B. Rosser, J.M. Yohe, L. Schoenfeld, *Rigorous Computation and the Zeros of the Riemann Zeta-Functions*, w: *Information Processing 68*, 1, North Holland, 1969. Co więcej, niektórzy poddają w wątpliwość wyniki obliczeń numerycznych jako sposobu udawadniania twierdzeń naukowych. Jak pisze E. Chattoe: „przy większości eksperymentów symulacyjnych modelujący ma do dyspozycji tyle parametrów, że jest w stanie wygenerować dowolny rezultat”, E. Chattoe, *Why Are We Simulating Anyway? Some Answers from Economics*, w: *Social Science Microsimulation*, K.G. Troitzsch et al. (Eds.), Springer Verlag, 1966, s. 94.

³⁷ H. Reichenbach, *op.cit.*

³⁸ Jedynymi nowymi informacjami generowanymi w trakcie eksperymentu symulacyjnego są błędy obliczeń numerycznych.

³⁹ Autorowi artykułu bliskie są poglądy tych, którzy uważają, że „sens rozumowania za pomocą modelu zawiera się w tym, iż chcąc poznać to, co jeszcze niepoznane, badamy to, co zawiera się już w przesłankach”, zob. E. Schneider, *Einführung in die Wirtschaftstheorie*, Bd. IV, Tübingen 1952. Model niczego nie odkrywa, jedynie porządkuje inaczej informacje już zawarte w jego założeniach konstrukcyjnych i danych wejściowych. To inne uporządkowanie może jednak pobudzić badacza do twórczej refleksji i na tym polega wartość modelowania jako sposobu poznawania otaczającej nas rzeczywistości.

W obszarze mikroekonomii mimo uporczywych wysiłków nie udało się do tej pory przyjąć logicznego i ogólnie uznanego zbioru twierdzeń o zachowaniu się organizacji wytwórczych, które byłyby słuszne niezależnie od bieżących warunków gospodarowania, a zatem które mogłyby aspirować do miana teorii przedsiębiorstwa. Ekonomiści wywodzący się z diametralnie różnych szkół poznawczych, jak J. Kornai czy J. Robinson, zgodnie podtrzymują tezę o ograniczonych możliwościach podejścia racjonalnego przy tłumaczeniu zjawisk ekonomicznych: „(...) nie istnieje dojrzała teoria systemów gospodarczych”⁴⁰, „(...) teoria przedsiębiorstwa odpowiadająca warunkom gospodarki dynamicznej jest jeszcze w pieluszkach”⁴¹.

Co więcej kwestią sporną pozostaje, czy ekonomia, a zwłaszcza mikroekonomia, jest w stanie zaproponować nawet jedno *stricte* ekonomiczne prawo ogólne wymagane przez metodę nomologiczno-dedukcyjną. Przy odwzorowywaniu zjawisk mikroekonomicznych, a z takimi mamy do czynienia na poziomie przedsiębiorstwa, staje się ułomna zaproponowana przez Reichenbacha zasada probabilistycznego sprawdzania poprawności empirycznej. Próba wykorzystania w tym celu danych zebranych metodami statystyki opisowej może prowadzić do wątpliwych wyników, jeżeli struktura badanego obiektu ulegnie poważnym zmianom w analizowanym okresie. Zdaniem N. Georgescu-Roegen, „ważność testów statystycznych, nawet nieparametrycznych, wymaga warunków, które szybko zmieniająca się struktura, jaką jest proces ekonomiczny, może spełnić tylko przez czysty przypadek”^{42, 43}.

Brak przekonującej teorii firmy powoduje, że istnieje wiele hipotez dotyczących zachowania się systemów ekonomicznych, lecz nie ma zgody, która z metod opartych na tych hipotezach wyjaśnia w sposób właściwy konkretne zjawiska gospodarcze. Jak pisze E. Nagel: „różnice pomiędzy zakładanymi warunkami idealnymi, dla których prawa ekonomiczne były formułowane, a rzeczywistymi warunkami rynkowymi są tak duże (...) że wartość metody nomologicznej w dziedzinie ekonomii wciąż (...) pozostaje kwestią sporną”⁴⁴. Innymi słowy mikroekonomia jako nauka nie oferuje wiarygodnego

⁴⁰ J. Kornai, *Anti-Equilibrium: On Economic Systems Theory and the Tasks of Research*, M. Kelley Pubs., New York 1990, s. 43.

⁴¹ J. Robinson, *Economic Heresies: Some Old-fashioned Questions in Economic Theory*, Basic Books, New York 1971, s. 167–168.

⁴² N. Georgescu-Roegen, *op.cit.*, s. 278. I dalej „poprzez dobór właściwego dłuta rzeźbiarz może udowodnić, że w dowolnym pnju ukryta jest piękna Madonna (...) Innymi słowy w ekonomii jest tyle narzędzi, że sprawny badacz jest w stanie udowodnić dowolną tezę”, N. Georgescu-Roegen, *op.cit.*, s. 340.

⁴³ W swojej propozycji zbioru testów mających na celu weryfikację modeli ekonomicznych zbudowanych za pomocą dynamiki systemowej J.W. Forrester i M. Senge utrzymują, że „konwencjonalne testy statystyczne odnoszące się do struktury modelu nie mogą być wykorzystane jako wystarczająca podstawa do odrzucenia tezy o poprawności modelu”; zob. J.W. Forrester, M. Senge, *Tests for Building Confidence in System Dynamics Models*, “TIMS Studies in Operations Research” 1980, s. 94.

⁴⁴ E. Nagel, *op.cit.*, s. 436.

systemu ilościowych praw ekonomicznych ani w formie deterministycznej, ani probabilistycznej, które dla danych warunków początkowych mogłyby zostać zaakceptowane jako eksplanans dla eksplanandum, jakie stanowią założenia modelu firmy^{45,46}. Podsumowując tę część rozważań, należy stwierdzić, że w odniesieniu do modelowania ekonometrycznego firmy podejście koherentne jest nieuprawnione, co w znaczący sposób podważa wiarygodność procesu weryfikacyjnego na tle innych nauk o solidnych podstawach teoretycznych⁴⁷.

Porzucając podejście dedukcyjno-nomologiczne, musimy zdać się na metodę hipotetyczno-dedukcyjną, właściwą racjonalnemu krytycyzmowi, która wydaje się być alternatywnym sposobem weryfikacji symulatorów przedsiębiorstwa poprzez połączenie wnioskowania matematycznego z metodami obserwacyjnymi. W proponowanej procedurze RAD-VER, opartej na metodzie hipotetyczno-dedukcyjnej, przyjmujemy a priori założenia modelu. Następnie poprzez obserwację rzeczywistości tworzony jest zbiór bazowych zdań empirycznych. Dalej, pozytywnie zweryfikowany symulator jako maszyna dedukcyjna (por. punkt 3.1) zostaje użyty do przeprowadzenia weryfikacyjnych eksperymentów symulacyjnych. Wyniki tych eksperymentów umożliwiają sformułowanie zdań bazowych, które tworzą bazę zdań symulacyjnych. Zdania te powinny być sformułowane w taki sposób, aby ich struktura (syntaktyka) była co najmniej podobna do zdań empirycznych⁴⁸. Dysponując bazą zdań empirycznych i bazą zdań symulacyjnych, jesteśmy w stanie dokonywać bezpośredniego porównania danego zdania symulacyjnego z jego

⁴⁵ Jak stwierdził Kobrinskij: „konieczność wprowadzenia dużej liczby założeń istotnie różni ekonomię od innych nauk”, czego przykładem jest teoria firmy bazująca na założeniach ekonomii neoklasycznej, zob. N.E. Kobrinskij, *Osnovy Ekonomičeskoj Kibernetiki* (The Fundamentals of Economic Cybernetics), Izdatel'stvo Ėkonomika, 1975, s. 54.

⁴⁶ W sensie racjonalnym, poprawność założeń dla modelu systemu ekonomicznego typu przedsiębiorstwo możemy zatem dowieść jedynie w tych obszarach, w których przyjęte relacje wynikają jednoznacznie z praw bilansowych, czyli w sferze finansowej i – częściowo – w procesie produkcji. Zależności te nie są jednak *stricte* prawami ekonomicznymi, gdyż mają bądź charakter zdań analitycznych, bądź są redukowalne do twierdzeń przyrodoznawstwa. Z. Czerwiński pisze, że „przeprowadzono mnóstwo badań nad funkcjami produkcji, funkcjami popytu, funkcjami kosztów, ale – jakkolwiek uzyskano w wielu przypadkach dobre przybliżenie do wyników obserwacji, to jednak przybliżenie to ujawniało się w dość wąskich granicach czasowo-przestrzennych. Prawidłowości wykrywane przez ekonometrię okazały się lokalnymi, nieprzypominającymi pod tym względem «uniwersalnych» praw przyrody. Znajomość takich lokalnych prawidłowości ma bezspornie pewną wartość użytkową dla krótkookresowego prognozowania. Uniwersalnych, ilościowych praw ekonomicznych ekonometria jednak nie wykryła”, zob. Z. Czerwiński, *Dylematy ekonomiczne (Economic Dilemmas)*, PWE, Warszawa 1992, s. 199–200.

⁴⁷ Pewnym pocieszeniem dla ekonomistów jest, że z tym samym problemem muszą się zmagać na przykład fizycy. Einstein pisze: że “for the time being (...) we do not possess any general theoretical basis for physics, which can be regarded as its logic foundations”, Einstein A., *Out of My Later Years*, Philosophical Library, 1950.

⁴⁸ Oczywiście pojawia się pytanie: jakie zdania podstawowe (*basic sentences*) co do formy i treści można uznać za nadające się do konfrontacji zdaniowej. Problem ten zauważa Popper, pisząc o relatywności zdań bazowych (*relativity of basic statements*) i podkreślając, że konwencjonalizm dominuje przy akceptacji zdań jako podstawa dla empirycznej falsyfikacji.

odpowiednikiem w bazie empirycznej, czyli przeprowadzić tzw. konfrontację zdaniową (*sentential confrontation*).

Wynik konfrontacji zdaniowej pozwala na weryfikację założeń modelu poprzez regułę *modus tollens*. W procedurze RAD-VER reguła ta jest następująca:

‘założenia modelu → konfrontacja zdaniowa i – konfrontacja zdaniowa, wówczas – założenia modelu’. Innymi słowy: kiedy zaakceptujemy a priori, że „założenia modelu – TRUE”, z tego wynika, że „konfrontacja zdaniowa także TRUE”, ale jeżeli „konfrontacja zdaniowa – FALSE”, to z tego wynika „założenia modelu – FALSE”.

Pozytywna weryfikacja modelu jako „maszyny dedukcyjnej” i pozytywny wynik konfrontacji zdaniowej daje nam, przynajmniej na dany moment, podstawę do przyjęcia, że konstrukcja modelu i jego założenia są akceptowalne tak ze względu na podejście dedukcyjne, jak i empiryczne i koherentne. Tym samym nie mamy przesłanek do odrzucenia symulatora będącego przedmiotem weryfikacji. Konkludując, w obszarze stosowalności procedury RAD-VER symulator może być traktowany jako narzędzie poznania naukowego „z dokładnością właściwą dla obszaru badań” (Arystoteles).

Jeżeli natomiast konfrontacja zdaniowa przyniosła wynik negatywny, to model należy uznać za negatywnie zweryfikowany. Taki wynik zmusza modelującego do ponownej krytycznej analizy założeń poczynionych przy konstrukcji modelu i odpowiedniej ich modyfikacji.

Proponowana procedura oparta na metodzie hipotetyczno-dedukcyjnej nie może być traktowana jako bezdyskusyjny sposób na weryfikację modeli. Podejście to ma poważne ograniczenia i jest krytykowane przez wielu⁴⁹. Tym samym, jeżeli zaakceptujemy procedurę RAD-VER jako szkielet weryfikacji, wówczas musimy ponownie przedyskutować potencjalne obszary zastosowań dynamicznego, komputerowego symulatora jako narzędzia poznania zjawisk mikroekonomicznych typowych dla przedsiębiorstwa.

Najogólniej dynamiczny model firmy może być stosowany do:

- prognozowania w formie zdań o przyszłości systemu ekonomicznego;
- predykcji w formie zdań o relacjach pomiędzy przyczynami i efektami (tzw. analiza „what if”).

Jeżeli mamy zamiar stosować symulator jako maszynę prognostyczną, to oznacza, że z góry akceptujemy dwa podstawowe założenia:

- ontologiczne, że istnieje „zaszyty” w strukturę systemu zbiór relacji pomiędzy przeszłością, terażniejszością i przyszłością systemu;
- epistemologiczne, że ten zbiór relacji może zostać ujawniony, tzn. zidentyfikowany, opisany i zmierzony.

⁴⁹ Zob. P. Godfrey-Smith, *op.cit.*

Także przyjmujemy założenie metafizyczne, że czas rzeczywisty i czas symulacyjny jest tą samą substancją⁵⁰. Jest to uproszczenie warte szerszej dyskusji, ponieważ, przykładowo, w symulacyjnym modelu dynamicznym wszystkie zdarzenia zależą jednoznacznie od czasu, co w świecie rzeczywistym nie jest takie oczywiste. Powyższe założenia (ontologiczne, epistemologiczne, metafizyczne) są w rozumieniu Kanta zdaniem a priori i tym samym nie są weryfikowalne ani z pozycji koherencyjnych, ani empirycznych czy dedukcyjnych⁵¹.

4. Podsumowanie

Ta nieweryfikowalność podstawowych założeń modelu czyni wątpliwym tezę o możliwości wykorzystania komputerowego modelu systemu ekonomicznego jako narzędzia prognozowania⁵². Należy podkreślić, że dla zdań o przyszłości zachodzi inwersja pomiędzy wartością poznawczą zdania a prawdopodobieństwem, że jest prawdziwe. Zdanie o przyszłości z prawdopodobieństwem spełnienia bliskim 1 (np. „jutro wszędzie słońce”) mają zerową wartość poznawczą, czyli są bliskie tautologiom. Natomiast dla zdań o przyszłości o wysokiej wartości poznawczej (np. „20 lipca 2022 roku we Wrocławiu będzie trzęsienie ziemi”) prawdopodobieństwo, że okażą się prawdziwe, jest bliskie zera, co czyni je bezużytecznymi. W każdej dziedzinie nauki istnieją „szare strefy”, gdzie dzięki wysiłkowi ludzkiego umysłu można formułować zdania o znaczącej wartości poznawczej i z rozsądnym prawdopodobieństwem ich spełnienia⁵³. W ekonomii

⁵⁰ Założenie, że czas symulacyjny i czas rzeczywisty są tożsame, należy uznać za radykalne uproszczenie. Dla przykładu, w przeciwieństwie do rzeczywistości model symulacyjny zakłada linearność i sekwencyjność zdarzeń. To ważne zagadnienie nie jest omawiane w tym artykule.

⁵¹ Wątpliwe jest także podstawowe założenie dynamicznego modelowania ekonomicznego, że zachowanie się przedsiębiorstwa może być adekwatnie odwzorowane przez układ równań różniczkowych. To założenie jest typową Kantowską sentencją a priori i zostało sformułowane na podstawie wysoce spekulatywnych analogii pomiędzy systemami ekonomicznymi a zasadniczo innymi systemami fizycznymi, zwłaszcza mechanicznymi. S. Żurawicki stwierdza: „proponując użycie modeli dynamicznych w ekonomii, przytacza się przykłady ich skutecznego użycia np. w fizyce, wydaje się jednak, że bezkrytyczna transplantacja metod, które okazały się skuteczne w mechanice, do ekonomii jest nieuprawnione z wielu powodów”, zob. S. Żurawicki, *Ekonomia polityczna a matematyka – zagadnienia metodologiczne*, PWE, Warszawa 1980, s. 83.

⁵² Z kolei S. Schoeffler uważa, że: „naukowa predykcja jest możliwa tylko wówczas, gdy dysponujemy prawami uniwersalnymi, nieograniczonymi szczególnymi warunkami. Natomiast system ekonomiczny jest zawsze poddawany siłom spoza ekonomii, jak również przypadkowi. Z tego powodu nie ma czegoś takiego jak prawa ekonomiczne czy ekonomiczna predykcja”, zob. S. Schoeffler, *The Failures of Economics: A Diagnostic Study*, Harvard University Press, 1955, s. 94. Także Blaug: „nie ulega wątpliwości, że zachodzą poważne ograniczenia co do możliwości przez ekonomistów przepowiadania charakterystyk dynamicznych procesów ekonomicznych. Tym samym można wyrazić poważny sceptycyzm co do kierunku, w jakim podąża współczesna ekonomia”, M. Blaug, *op.cit.*, s. 247.

⁵³ T. Mayer zwraca uwagę na ten problem, choć nieco w innym kontekście: „prawdopodobieństwo vs. testowalność”; także Popper zwraca uwagę na relację „testowalność – wartość informacyjna”, T. Mayer, *op.cit.*, s. 29; K. Popper, *op.cit.*, s. 35.

wyznaczenie tej „szarej strefy” jest bardzo trudne. Mając na uwadze reputację modelu jako narzędzia poznawczego, ograniczymy potencjalny obszar zastosowań do eksperymentów predykcyjnych „what if”, zwykle przeprowadzanych w warunkach „all other things being equal” (*caeteris paribus*)^{54, 55}. Kierując się wnioskami wyprowadzonymi w trakcie dyskusji pomiędzy Baconem (*Novum Organum*) i Humem (*An Enquiry concerning Human Understanding*), autor tego artykułu podziela tezę, że nie posiadamy żadnej wiedzy o przyszłości i tym samym metody prognozowania są nieuprawnione, szczególnie w ekonomii⁵⁶.

Formułowanie zależności w formie ilościowej, jak to jest wymagane w symulacji komputerowej, jest trudne ze względu na to, że podstawowe problemy związane identyfikacją, obserwacją i pomiarem kategorii na poziomie mikroekonomicznym pozostają wciąż nierozwiązane. Na przykład takie czynniki, jak ranga organizacji w otoczeniu, autorytet i aspiracje decydentów, zaufanie do stabilizacji sytuacji rynkowej mają znaczny wpływ na procesy decyzyjne; jednocześnie cech tych nie można w praktyce skwantyfikować⁵⁷. Wskazane wyżej problemy z identyfikacją i pomiarem w połączeniu z nieweryfikowalnością niektórych kluczowych założeń tworzących fundament modelu symulacyjnego powoduje, że wydaje się nierealistyczne oczekiwanie, iż wygenerowane via eksperyment symulacyjny charakterystyki dynamiczne mogą być weryfikowalne przy użyciu kryteriów ilościowych. Mając znowu na uwadze reputację modelu jako narzędzia poznawczego, jesteśmy zmuszeni odmówić modelowi symulacyjnemu zdolności do objaśnienia

⁵⁴ Zdaniem autora efektywne prognozowanie ekonomiczne jest możliwe tylko wówczas, gdy spełnione są warunki determinizmu naukowego. Pogłębiona analiza tego kluczowego dla weryfikacji problemu wykracza poza zakres tego artykułu. Postulując ograniczenie potencjalnego pola zastosowań symulatora, należy pamiętać, iż ci, którzy są w stanie okiełznać swoje żądze poznawcze, uzyskują więcej, niż tracą.

⁵⁵ Warte odnotowania jest, że mimo posiadania bardzo obszernego i rzetelnego zbioru o historii notowań giełdowych, w prognozowaniu kursów akcji losowe błędzenie daje nie gorsze wyniki niż złożone metody matematyczne oparte na analizie technicznej czy fundamentalnej. Także żaden z licznych modeli prognozowania dla cen surowców nie przewidział ich załamania w latach 1973, 1979 czy 2008. Autor artykułu uważa, że dążenie do zbudowania precyzyjnej prognozy ekonomicznej jest drogą donikąd. Im bardziej prognoza jest ilościowa i precyzyjna w ujęciu liczbowym, tym mniejsza jest szansa, że prognoza ta będzie miała jakąkolwiek wartość poznawczą. Warto w tym miejscu przypomnieć frazę przypisywaną J.K. Galbraithowi: “The only function of economic forecasting is to make astrology look respectable”.

⁵⁶ W ramach dyskusji o sensie naukowym modeli prognostycznym należałoby zwrócić uwagę na problemy mentalnej kontroli przebiegu eksperymentu symulacyjnego ze strony modelującego/eksperymentatora. Nieco w odmiennym kontekście problem ten został podniesiony przez N. Georgescu-Roegenę: “the more complicated the model and the greater the number of variables involved, the further it moves beyond our mental control, which in the social sciences is the only possible control”. Z braku miejsca ten kluczowy dla modelowania ekonomicznego problem nie będzie omówiony w tym artykule.

⁵⁷ Fakt ten jest zwykle ignorowany przez ekonometryków. Trawestując zdanie Kelvina, „jeśli nie możesz zmierzyć, to i tak zmierz”, zob. F.H. Knight, *What is Truth' in Economics? On the History and Method of Economics*, University of Chicago Press, Chicago 1956, s. 166. Niektórzy uważają jednak, że ekonomia jest “the most quantitative (...) of all sciences because its observables are made numerical by life itself”*, zob. J. Schumpeter, *Essays*, Transaction Publishers, New Brunswick-London 1991, s. 100, cyt. przez N. Georgescu-Roegenę, *op.cit.*

zachowania się systemu zarządzania w wymiarze ilościowym. Postulujemy zatem, aby przy ocenie naukowości takich modeli kryteria weryfikacji, a w konsekwencji wnioski objaśniające, zostały ograniczone wyłącznie do sfery jakościowej⁵⁸.

Z powyższej dyskusji można wyprowadzić następujące wnioski odnoszące się do: weryfikacji modeli:

- metoda hipotetyczno-dedukcyjna zostanie zastosowana jako metoda weryfikacji symulatora firmy;
- weryfikacja wyników eksperymentów symulacyjnych będzie dokonywana wyłącznie z wykorzystaniem kryteriów jakościowych;

konstrukcji modelu:

- moduły weryfikacyjne powinny stanowić integralną część struktury symulatora;

zastosowań modelu:

- jako narzędzie poznawcze symulator firmy będzie stosowany wyłącznie do eksperymentów predykcyjnych (nie prognostycznych);
- tylko jakościowe wnioski będą wyprowadzane z wyników przebiegów symulacyjnych.

Podsumowując ten dyskurs o weryfikacji, należy uznać za paradoksalne, że w odniesieniu do tak współczesnych konstrukcji myślowych, jakimi są komputerowe modele systemów zarządzania, dylematy procesu ich weryfikacji zostały chyba najtrafniej ujęte przez średniowiecznego filozofa słowami: „Nie znajdziecie. Ale szukajcie tak, jakbyście mieli znaleźć” (św. Augustyn, także Mt 7,7-12).

Bibliografia

- Ackoff R.A., *Concept of Corporate Planning*, John Wiley & Sons, New York 1970.
- Agassi J., *Science in Flux*, D. Reidel Publishing Comp., Boston 1975.
- Blaug M., *The Methodology of Economics or How Economists Explain*, Cambridge University Press, Cambridge 1992.
- Boulding K.E., *Beyond Economics: Essays on Society, Religion and Ethics*, University of Michigan Press, 1968.
- Chattoo E., *Why Are We Simulating Anyway? Some Answers from Economics*, w: *Social Science Microsimulation*, K.G. Troitzsch et al. (Eds.), Springer Verlag, 1966.
- Czerwiński Z., *Dylematy ekonomiczne (Economic Dilemmas)*, PWE, Warszawa 1992.
- Dery R., Landry M., Banville C., *Revisiting the Issue of Model Validation in OR: an Epistemological View*, “European Journal of Operational Research” 1993, vol. 66(2).
- Dirac A.M., *The Evolution of the Physicist’s Picture of Nature*, “Scientific American” 1963, vol. 208, no. 5.

⁵⁸ Warto w tym miejscu przypomnieć, że brak jak dotychczas satysfakcjonującej odpowiedzi na pytanie, czy ekonomia została napisana językiem matematyki.

- Durst P.J., Anderson D.T., Bethel C.L., *A Historical Review Of The Development Of Verification And Validation Theories For Simulation Models*, "International Journal of Modeling Simulation and Scientific Computing" 2017, vol. 8, no. 2.
- Dybkaer R., *Verification Versus Validation: a Terminological Comparison*, "Accreditation & Quality Assurance" 1980, vol. 16(2).
- Einstein A., *Out of My Later Years*, Philosophical Library, 1950.
- Feyerabend P., *Against Method. Outline of an Anarchistic Theory of Knowledge*, Verso, London 1980.
- Ford F.N., Bradbard D.A., Cox J.F., Ledbetter W.N., *Simulation in Corporate Decision Making: Then and Now*, "Simulation" 1987, vol. 49(6).
- Forrester J.W., *Industrial Dynamics*, MIT Press, Cambridge 1961.
- Forrester J.W., Senge M., *Tests for Building Confidence in System Dynamics Models*, "TIMS Studies in Operations Research" 1980.
- Georgescu-Roegen N., *The Entropy Law and the Economic Process*, Harvard University Press, Harvard 1971.
- Godfrey-Smith P., *Theory and Reality: An Introduction to the Philosophy of Science*, University of Chicago Press, Chicago-London 2003.
- Harding S., *Can Theories be Refuted? Essays on the Duhem-Quine Thesis*, Springer Science & Business Media, 1976.
- Heller M., Życiński J., *Wszechświat i filozofia (The Cosmos and Philosophy)*, PTT, Kraków 1986.
- Ijeoma S.I., Andersson J., Wall A., *Correctness Criteria for Models' Validation – A Philosophical Perspective*, www.mrtc.mdh.se/publications, 2001.
- Janová J., *Crop Planning Optimization Model: the Validation and Verification Processes*, "Central European Journal of Operations Research" 2012, vol. 20, s. 451–462.
- Kirkham R.L., *Theories of Truth: A Critical Introduction*, MIT Press, 1992.
- Kleindorfer G., O'Neill L., Ganeshan R., *Validation in Simulation: Various Positions in the Philosophy of Science*, "Operations Research" 1998, vol. 8.
- Kleijnen J.P.C., *An Overview of the Design and Analysis of Simulation Experiments for Sensitivity Analysis*, "European Journal of Operational Research" 2005, vol. 164(2).
- Kobrowski N.E., *Osnovy Ekonomičeskoj Kibernetiki (The Fundamentals of Economic Cybernetics)*, Izdatel'stvo Ėkonomika, 1975.
- Kornai J., *Anti-Equilibrium: On Economic Systems Theory and the Tasks of Research*, M. Kelley Pubs., New York 1990.
- Lakatos I., *Falsification and the Methodology of Research Programmes*, w: *Criticism and the Growth of Knowledge*, I. Lakatos, J. Musgrave (Eds.), Cambridge University Press, 1974.
- Landry M., Oral M., *In Search of a Valid View of Model Validation for Operations Research*, "European Journal of Operational Research" 1993, vol. 66(2).
- Law A.M., Kelton W.D., *Simulation Modeling and Analysis*, McGraw-Hill, 1991.
- Magee B., *Popper*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1998.
- Magee B., *Popper*, Frank Cass., London 1974.
- Martis M.S., *Validation of Simulation Based Models: A Theoretical Out*, "Electronic Journal Of Business Research Methods" 2006, vol. 4, no. 1, s. 39–45, Business Source Complete, EBSCOhost (28.01.2016).
- Mayer T., *Truth versus Precision in Economics*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 1993.
- Murray-Smith D.J., *Concepts Of Simulation Model Testing, Verification And Validation*, w: *Testing and Validation of Computer Simulation Models: Principles, Methods and Applications*, Book Series: Simulation Foundations Methods and Applications, 2015, s. 19–33.

- Nagel E., *The Structure of Science: Problems in the Logic of Scientific Explanation*, Harcourt, Brace & World, New York 1961.
- Naylor T.H., Finger J.M., *Verification of Computer Simulation Models*, "Operations Research" 1967, vol. 14(2).
- Popper K., *Objective Knowledge. An Evolutionary Approach*, Claredon Press, 1972.
- Popper K., *The Logic of Scientific Discover*, Routledge, Abingdon-on-Thames 2002.
- Popper K., *Unended Quest: An Intellectual Autobiography*, Open Court Publishing Co., 1976.
- Radosiński E., Radosiński Ł., *Construction of a Flexible Simulation Model of a Corporation*, "Operations Research and Decisions" 2019, vol. 29, no. 1, s. 75–95, 7 rys., bibliogr. 21.
- Radosiński E., Radosiński Ł., *Verification of a Model as a Scientific Tool of Operations Research: a Methodological Approach*, "Operations Research and Decisions" 2018, vol. 28, no. 3, s. 45–62.
- Reichenbach H., *The Rise of Scientific Philosophy*, University of California Press, Berkeley and Los Angeles 1951.
- Richards I., *On the Incompatibility of Two Conjectures Concerning Primes*, "Bulletin of American Mathematical Society" 1980, no. 80.
- Robinson J., *Economic Heresies: Some Old-fashioned Questions in Economic Theory*, Basic Books, New York 1971.
- Rosser J.B., Yohe J.M., Schoenfeld L., *Rigorous Computation and the Zeros of the Riemann Zeta-Functions*, w: *Information Processing* 68, 1, North Holland, 1969.
- Russell B., *History of Western Philosophy and its Connection with Political and Social Circumstances from the Earliest Times to the Present Day*, Allen and Unwin, 1948.
- Samuelson A., *The Collected Scientific Papers of Paul A. Samuelson*, J.E. Stiglitz (Ed.), MIT Press, Cambridge 1966.
- Sargent R.G., *Verification and Validation of Simulation Models*, w: *Proceedings of the 1998 Winter Simulation Conference*, Medeiros et al. (Eds.), IEEE, 1998.
- Sargent R.G., *Verification and Validation of Simulation Models*, "Journal of Simulation" 2013, vol. 7, no. 1 (Feb. 2013), s. 12–24.
- Schneider E., *Einführung in die Wirtschaftstheorie*, Bd. IV, Tübingen, 1952.
- Schoeffler S., *The Failures of Economics: A Diagnostic Study*, Harvard University Press, 1955.
- Sterman J.D., *Business Dynamics. Systems Thinking and Modelling for a Complex World*, Irwin McGraw-Hill, Boston 2000.
- Tarski A., *The Semantic Conception of Truth*, "Philosophical and Phenomenological Research" 1944, vol. 4.
- Wang Z., Lehmann A., *A Framework for Verification and Validation of Simulation Models and Applications*, Book series: *Communications in Computer and Information Science*, Asiasim 2007, vol. 5, s. 237+.
- Weinwurm E.H., *Limitations of the Scientific Method in Operations Research*, "Operations Research" 1957, vol. 3.
- Zeigler B., *Theory of Modelling and Simulation*, John Wiley & Sons, Hoboken 1976.
- Żurawicki S., *Ekonomia polityczna a matematyka – zagadnienia metodologiczne* (Political Economics and Mathematics – Methodological Problems), PWE, Warszawa 1980.

Część 1

Wyzwania metodyczne współczesnego zarządzania

Justyna Światowiec-Szczepańska*

Arkadiusz Kawa**

1.7

Potencjał hierarchicznego modelowania liniowego (HLM) jako metody badań w zarządzaniu

Streszczenie¹

W wielu przypadkach badania w zarządzaniu dotyczą hierarchicznych lub zagnieżdżonych struktur danych, cechujących się silnymi efektami grupowymi. W takich sytuacjach badacz często ma do czynienia z brakiem niezależności obserwacji wymaganej w tradycyjnych analizach regresji, prowadzącym do błędnych wniosków z analizy badawczej. Rozwiązaniem tego typu sytuacji jest zastosowanie metod analizy wielopoziomowej, wśród których za najbardziej popularną można uznać hierarchiczne modelowanie liniowe. Metoda ta, mimo iż znana w naukach społecznych od co najmniej trzydziestu lat, relatywnie rzadko wykorzystywana jest w badaniach w zarządzaniu, zwłaszcza w Polsce. Jej zalety i potencjał badawczy, a także podstawowe założenia będą przedmiotem rozważań tego artykułu.

Słowa kluczowe: hierarchiczne modelowanie liniowe, HLM, analiza wielopoziomowa, metody badań w zarządzaniu

* Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, ORCID: 0000-0002-4112-7695.

** Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, ORCID: 0000-0003-0697-8838.

¹ Artykuł powstał w ramach projektu finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2015/19/B/HS4/02287.

The potential of hierarchical linear modeling (HLM) as a research method in management

Abstract

In many cases, management research involves hierarchical or nested data structures with strong group effects. In such situations, the researcher often has to deal with a lack of independence of observation, required in traditional regression analyses, leading to incorrect conclusions from the research analysis. The solution to such situations is to use multi-level analysis methods, where hierarchical linear modeling (HLM) can be considered the most popular. This method, although known in social sciences for at least thirty years, is relatively rarely used in management research, especially in Poland. Its advantages and research potential, as well as basic assumptions will be the subject of this article.

Keywords: hierarchical linear modeling, HLM, multi-level analysis, research methods in management

1. Wprowadzenie

Hierarchiczne modelowanie liniowe (HLM – *Hierarchical Linear Modeling*, nazywane również modelowaniem wielopoziomowym MLM – *Multilevel Modeling*) staje się coraz bardziej powszechne we wszystkich obszarach nauk społecznych ze względu na jego elastyczność i unikalne zalety, nieobecne w bardziej tradycyjnych technikach analitycznych. Jednym z powodów, dla którego HLM staje się tak powszechny w badaniach w naukach społecznych, jest problem hierarchicznych lub zagnieżdżonych struktur danych oraz fakt, że wielu badaczy nie radzi sobie z tym problemem, stosując bardziej konwencjonalne metody. W badaniach w obszarze zarządzania jednostką analizy często są pracownicy, zagnieżdżani w zespołach roboczych lub działach, które są z kolei osadzone w firmach, a te w branżach. O ile jednak analizy wielopoziomowe mają ugruntowaną pozycję w takich dziedzinach, jak psychologia edukacyjna, psychologia społeczna i psychologia osobowości² oraz zachowania organizacyjne³, to stosunkowo

² Np. J.B. Nezlek, *An Introduction to Multilevel Modeling for Social and Personality Psychology*, „Social and Personality Psychology Compass” 2008, vol. 2, s. 842–860; J.B. Nezlek, *Multilevel Modeling and Cross-Cultural Research*, w: *Cross-Cultural Research Methods in Psychology*, D. Matsumoto, A.J.R. van de Vijver (Eds.), Oxford University Press, Oxford 2010, s. 299–347.

³ W dziedzinie zarządzania pionierami badań wielopoziomowych są autorzy z takich mikroobszarów, jak zachowania organizacyjne czy psychologia organizacyjna (np. Bliese, Dansereau, Hofmann, Klein, Koz-

rzadziej są one stosowane w dziedzinie zarządzania. Analiza badań empirycznych w Polsce wskazuje na pojedyncze przykłady wykorzystania modelowania hierarchicznego w zarządzaniu⁴.

Celem artykułu jest przedstawienie wielopoziomowego modelowania jako metody badań przydatnej, a w wielu przypadkach wręcz nieodzownej, w zarządzaniu. Rozważania w artykule mają prowadzić do odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania: dlaczego to podejście jest istotne dla badań w zakresie zarządzania i jakie aspekty metodyczne należy uwzględnić, aby prowadzenie badań wielopoziomowych było uzasadnione. W opracowaniu podkreślono możliwości i podstawowe zasady badań wielopoziomowych. Ponadto wskazano główne aspekty teoretyczne, metodologiczne i analityczne, które należy uwzględnić przy właściwym zastosowaniu analiz wielopoziomowych, ze szczególnym uwzględnieniem HLM. Hierarchiczne modelowanie liniowe jest przykładem analizy wchodzącej w skład szerszej grupy badań wielopoziomowych. HLM uważa się jednak za najpopularniejszą wielopoziomową technikę analityczną w badaniach organizacyjnych⁵. Jest ona w stanie „jednocześnie badać relacje w obrębie danego poziomu hierarchii, a także relacje między nimi”⁶. W artykule odniesiono się do literatury dotyczącej badań wielopoziomowych, dokonując przeglądu prac koncepcyjnych, metodologicznych i empirycznych.

Artykuł rozpoczyna się od wprowadzenia do różnych możliwości analizy danych hierarchicznych, uzasadniających badania wielopoziomowe. Następnie wskazano argumenty przemawiające za szerszym zakresem badań wielopoziomowych w mocno zdefragmentowanych współcześnie naukach o zarządzaniu. Wskazano także kluczowe kwestie metodyczne dotyczące poprawnego zastosowania tego podejścia badawczego.

lowski, Mathieu, Rousseau, Yammarino itp.). Zob. np. K. Klein, S. Kozłowski, *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Directions*, Jossey-Bass, San Francisco 2000.

⁴ Do nielicznych przykładów należą: A. Austen, *Efektywność sieci publicznych. Podejście wielopoziomowe*. C.H. Beck, Warszawa 2014; E. Stańczyk-Hugiet, *Badania wielopoziomowe w zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, nr 2(2); A. Kawa, J. Światowiec-Szczepeńska, *Logistics Value and Perceived Customer Loyalty in E-commerce: Hierarchical Linear Modeling Analysis*, w: *Intelligent Information and Database Systems*, Lecture Notes in Computer Science, Springer 2020 (przyjęty do druku).

⁵ Coraz większą popularnością cieszą się obecnie wielopoziomowe modele równań strukturalnych (MSEM – *multilevel structural equation modeling*). Szczegółowe omówienie HLM znajduje się w pracach: D. Hofmann, *An Overview of the Logic and Rationale of Hierarchical Linear Models*, „Journal of Management” 1997, vol. 23, s. 723–744; S.W. Raudenbush, A.S. Bryk, *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2002; F. Morgeson, D. Hofmann, *The Structure and Function of Collective Constructs: Implications for Multilevel Research and Theory Development*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 24, s. 249–265. W polskiej literaturze zob. P. Radkiewicz, M.W. Zieliński, *Hierarchiczne modele liniowe. Co nam dają i kiedy warto je stosować?*, „Psychologia Społeczna” 2010, t. 5, 2–3(14), s. 217–233.

⁶ D. Hofmann, *op.cit.*

2. Natura danych hierarchicznych w badaniach w zakresie zarządzania

Wiele różnych społeczności wykazuje hierarchiczne struktury danych. Ludzie bowiem zwykle działają w ramach określonych struktur organizacyjnych, takich jak rodziny, szkoły, organizacje biznesowe, kościoły, miasta, kraje itp. Pracownicy funkcjonują w ramach działów przedsiębiorstwa, firm i sektorów gospodarki, a także regionów geograficznych. Z tego powodu dane wielokrotnie gromadzone o jednostce są hierarchiczne, ponieważ wszystkie obserwacje są zagnieżdżone w jednostkach. Możemy przypuszczać, że osoby, które pochodzą z danej grupy, takiej jak dział danego przedsiębiorstwa, firma, branża lub kraj, będą bardziej jednorodne niż osoby losowo dobrane ze wszystkich grup danego rodzaju. Ponieważ osoby te mają wspólne cechy (środowiskowe, demograficzne i inne), wyniki obserwacji opartych na tych osobach nie są w pełni niezależne. Większość technik statystycznych wymaga niezależności obserwacji jako podstawowego założenia analizy. Ponieważ założenie to w przypadku danych hierarchicznych lub zagnieżdżonych nie jest spełnione, nie można dokonywać na nich zwykłej regresji najmniejszych kwadratów (ANOVA oraz większości innych procedur statystycznych). Problem ten eliminują procedury dotyczące modelowania hierarchicznego. Umożliwiają bowiem pomiar zmiennych na kilku poziomach analizy – jednostkowym i grupowym. Dzięki takiemu podejściu metodycznemu badacze mogą analizować zależności między zmiennymi na co najmniej dwóch różnych poziomach analizy, zwanych dalej poziomem makro i mikro. Można np. przeanalizować znaczenie kilku czynników wpływających na osiągnięcie wyników firmy (zasadnicza kwestia badawcza w zarządzaniu strategicznym), biorąc pod uwagę nie tylko zmienne na poziomie firmy, ale także na innych poziomach analizy (grup strategicznych, branż, a nawet obszaru, na których znajdują się firmy)⁷. Innym przykładem może być sposób, w jaki pewne zmienne na poziomie indywidualnym (np. zadowolenie z pracy pracowników) wraz ze zmiennymi organizacyjnymi (np. praktyki w zakresie zasobów ludzkich) wpływają na wyniki poszczególnych pracowników lub wyniki firmy⁸. W wielu wypadkach zgrupowana struktura danych jest sama w sobie źródłem interesujących pytań badawczych. A bywa i tak, że stanowi ona istotę problemu badawczego.

Innym obszarem badań w zarządzaniu, typowym ze względu na wielopoziomą specyfikę badanych zjawisk, są badania międzynarodowe, zwłaszcza w zakresie badań

⁷ Zob. przykład zastosowania HLM: J. Short, D. Ketchen, T. Palmer, T. Hult, *Firm, Strategic Group, and Industry Influences on Performance*, "Strategic Management Journal" 2007, vol. 28, s. 147–167.

⁸ Zob. przykład zastosowania HLM: C. Park, J. Jun, H. Lee, *Customer Orientation or Employee Orientation: Which Matters More? The Moderating Role of Firm Size*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2018, vol. 33(7), s. 1001–1011.

międzykulturowych⁹. W międzynarodowym środowisku wiele zależności z różnych poziomów badań (pracowników, menedżerów, firm itp.) jest zdeterminowanych daną kulturą narodową właściwą dla poziomu kraju. Mimo zagnieżdżonej struktury danych, Tsui, Nifadkar i Ou zaobserwowali, że aż 96% badań dotyczących zarządzania międzykulturowego opublikowanych w latach 1996–2005 w wiodących czasopismach z obszaru zarządzania było analizowanych na jednym poziomie (indywidualnym, grupowym lub krajowym), a tylko 4% badań dotyczących zachowań organizacyjnych wykorzystywało technikę wielopoziomową¹⁰. Obecnie można jednak zauważyć znaczny wzrost popularności modelowania wielopoziomowego w badaniach w tym obszarze¹¹.

Raudenbush i Bryk omówili dodatkowo dwa inne typy hierarchii danych, które są mniej oczywiste, ale równie ważne i dobrze obsługiwane przez HLM. Mianowicie chodzi o dane z powtarzanymi pomiarami¹² i dane metaanalityczne. O powtarzanych pomiarach możemy myśleć jako o danych zagnieżdżonych lub skupionych w jednostkach, podobnie jak o danych metaanalitycznych, które obejmują skupiska danych lub przedmiotów zagnieżdżonych w ramach badań¹³.

3. Potrzeba badań wielopoziomowych w zarządzaniu

Jak wskazano wyżej, głównym powodem stosowania analizy wielopoziomowej jest istnienie zależności pomiędzy rozpatrywanymi obserwacjami lub pomiarami jako konsekwencji zagnieżdżonych struktur. W sytuacji niespełnienia założenia o niezależności obserwacji klasycznego modelu liniowego, istnieją istotne implikacje statystyczne. Jeżeli tradycyjna analiza regresji (zakładająca niezależność) zostanie zastosowana z danymi zagnieżdżonymi, to błąd typu I zwiększy się (większe prawdopodobieństwo odrzucenia hipotezy zerowej, gdy jest ona prawdziwa), gdyż istnienie zależności doprowadzi do uzyskania wartości p niższej od prawidłowej, wskazując na większe znaczenie

⁹ F. Li, X. Lai, K. Leung, *Multilevel Modeling for International Management Research*, "Research Methodology in Strategy and Management" 2012, vol. 7, s. 101–125.

¹⁰ A.S. Tsui, S.S. Nifadkar, A.Y. Ou, *Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, And Recommendations*, "Journal of Management" 2007, vol. 33, s. 426–478.

¹¹ Zob. np. M.F. Peterson, J.-L. Arregle, X. Martin, *Multilevel Models in International Business Research*, "Journal of International Business Studies" 2012, vol. 43, s. 451–457; F. Li, X. Lai, K. Leung, *op.cit.*

¹² W przypadku analizy dotyczącej zmian w czasie, powtarzające się mierniki będą skorelowane, np. rentowność dla kilku lat dla danej firmy. Zob. przykłady badań podłużnych z wykorzystaniem HLM w zarządzaniu: V.T. Dang, C.-S. Lin, *Using Hierarchical Linear Modeling to Test the Effect of Overall Strategic Fit on Firm Performance in Different Industry*, "Chinese Management Studies" 2017, vol. 11, no. 4, s. 637–657; J. Hough, *Business Segment Performance Redux: a Multilevel Approach*, "Strategic Management Journal" 2006, vol. 27, s. 45–61.

¹³ S.W. Raudenbush, A.S. Bryk, *op.cit.*

statystyczne. Dlatego w przypadku danych zagnieżdżonych nie jest właściwe stosowanie tradycyjnej analizy regresji i innych technik statystycznych, które wymagają założenia niezależności.

Innym niezwykle ważnym powodem, dla którego warto stosować modelowanie wielopoziomowe, jest dążenie do uniknięcia błędów interpretacyjnych lub wyboru niewłaściwego poziomu badań. Alternatywnymi do badań wielopoziomowych sposobami analizy zależności pomiędzy zmiennymi na różnych poziomach są dwa sposoby: agregacja i dezagregacja. Obydwie strategie mogą jednak prowadzić do błędów, zarówno gdy wnioski wyciągane są na niewłaściwym poziomie (tzn. gdy wnioski i interpretacje dotyczą relacji pomiędzy zmiennymi na pewnym poziomie, ale analiza została przeprowadzona na innym poziomie), jak i gdy efekt, zmienna lub relacja są przypisane do pewnego poziomu analizy, gdy rzeczywiście odnoszą się do innego poziomu¹⁴.

Większe zainteresowanie badaniami wielopoziomowymi ma jednak także uzasadnienie w pozastatystycznych aspektach. W związku z rosnącą różnorodnością i specjalizacją badań, nauki o zarządzaniu często są krytykowane za nadmierną fragmentaryzację prowadzonych badań, a co za tym idzie oderwanie problemów badawczych od rzeczywistych problemów menedżerskich¹⁵. Badania wielopoziomowe wydają się być właściwym podejściem badawczym osłabiającym powyższe zarzuty. Dzięki integracji poziomów badanych zjawisk wypełniana jest luka badawcza, pozwalając na łączenie perspektyw badawczych makro i mikro¹⁶. Ze względu na dominujący poziom analizy można bowiem w zarządzaniu rozróżnić obszary makro (np. zarządzanie strategiczne i teoria organizacji), które koncentrują się głównie na pytaniach badawczych i analizie na poziomie organizacyjnym, oraz obszary mikro (np. zachowania organizacyjne, psychologia organizacji) formujące pytania badawcze głównie na poziomach analizy wewnątrz organizacji, tj. na poziomie indywidualnym i grupowym. Ta specjalizacja przynosi korzyści, jednak również łączy się z mniej pozytywnymi aspektami związanymi z rosnącym rozdrobnieniem i fragmentaryzacją. D.M. Rousseau od lat podkreśla potrzebę wypracowania paradygmatu „mezo”, czyli jednoczesnego badania co najmniej dwóch poziomów analizy (mikro i makro) oraz ich wzajemnych relacji, wskazując na potrzebę tej perspektywy oraz rozwój podstawowych koncepcji i zasad badań wielopoziomowych¹⁷.

¹⁴ Zob. J. Mathieu, G. Chen, *The Etiology of the Multilevel Paradigm in Management Research*, "Journal of Management" 2011, vol. 37, s. 610–641; M. Hitt, P. Beamish, S. Jackson, J. Mathieu, *Building Theoretical and Empirical Bridges Across Levels: Multilevel Research in Management*, "Academy of Management Journal" 2007, vol. 50, s. 1385–1399.

¹⁵ R. Durand, R. Grant, T. Madsen, *The Expanding Domain of Strategic Management Research and the Quest for Integration*, "Strategic Management Journal" 2017, vol. 38, s. 4–16.

¹⁶ E. Stańczyk-Hugiet, *op.cit.*

¹⁷ D.M. Rousseau, *Reinforcing the Micro/Macro Bridge: Organizational Thinking and Pluralistic Vehicles*, "Journal of Management" 2011, vol. 37, s. 429–442.

Należy jednak zauważyć, że w ostatnich latach w makroobszarach, gdzie kwestie badawcze są badane na poziomie organizacyjnym, coraz częściej doceniana jest rola jednostek. Przykładem w zarządzaniu strategicznym jest nurt dotyczący mikrofundamentów¹⁸, podkreślający kluczową rolę poszczególnych działań i interakcji w wyjaśnianiu zjawisk strategicznych, jak również wzajemny wpływ pomiędzy poziomem indywidualnym i organizacyjnym w badaniu zagadnień strategicznych. Podobnie, w zarządzaniu zasobami ludzkimi, obszarze zdominowanym przez badania na poziomie mikro, wprowadza się stopniowo poziom makro, zwłaszcza w zakresie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, badając m.in. wpływ systemów i praktyk organizacyjnych zasobów ludzkich na funkcjonowanie pracowników i podległych jednostek organizacyjnych.

Możliwość odpowiedniego metodycznie łączenia zjawisk z różnych poziomów sprzyja odejściu od wąskich, mocno wyspecjalizowanych badań o niskich walorach aplikacyjnych. Używając metafory, badania wielopoziomowe, dzięki bardziej holistycznemu podejściu, umożliwiają dostrzeżenie lasu, a nie tylko zależności pomiędzy poszczególnymi drzewami. Takie podejście zdecydowanie bardziej odpowiada rzeczywistym problemom decyzyjnym, w ramach których menedżer musi uwzględniać wiele różnorodnych aspektów. Jak wskazali Hitt et al., większość problemów, z którymi borykają się menedżerowie, dotyczy zjawisk na wielu poziomach¹⁹ (np. system zarządzania na poziomie organizacji, charakterystyka menedżerów i ich działań oraz interakcje między menedżerami a pracownikami). Podsumowując, jeśli dane zjawisko biznesowe ma charakter wielopoziomowy, teoria i techniki analizy powinny być również wielopoziomowe²⁰.

4. Uzasadnienie metodyczne liniowego modelowania hierarchicznego

Oprócz wielopoziomowej natury badanych zjawisk i uzasadnienia teoretycznego, niezbędne jest spełnienie określonych wymogów statystycznych uprawniających do zastosowania analizy wielopoziomowej. Kluczowym wymogiem jest posiadanie wystarczającej ilości danych na analizowanych poziomach. Zasada „30/30” (co najmniej 30 grup i co najmniej 30 jednostek w każdej grupie) jest zazwyczaj wskazywana jako minimum osiągnięcia odpowiedniej mocy statystycznej, umożliwiającej wykazanie bezpośrednich

¹⁸ Zob. np. T. Felin, N. Foss, *Strategic Organization: a Field in Search of Micro-Foundations*, “Strategic Organization” 2005, vol. 3, s. 441–455; T. Felin, N. Foss, R. Ployhart, *The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory*, “Academy of Management Annals” 2015, vol. 9, s. 575–632.

¹⁹ M. Hitt, P. Beamish, S. Jackson, J. Mathieu, *Building Theoretical*, *op.cit.*, s. 1385–1399.

²⁰ J. Mathieu, G. Chen, *op.cit.*

efektów i interakcji międzypoziomych²¹. Zasada ta z czasem została jednak uznana za zbyt wymagającą. Dlatego w praktyce badawczej dopuszcza się mniejszą liczbę jednostek na niższym poziomie. Uważa się, że ważniejsze jest posiadanie dużej liczby elementów na poziomie wyższym niż niższym²².

Nawet jeśli liczba jednostek na poziomie mikro i makro jest wystarczająca, do przeprowadzenia analizy wielopoziomowej wymagane jest uzasadnienie statystyczne w postaci znaczącego wpływu zmiennych kontekstowych z poziomu makro na zmienne poziomu mikro. To statystyczne uzasadnienie w przypadku HLM oparte jest na wewnątrzklasowym współczynniku korelacji ICC (*intra-class correlation*), który określa, która część wariancji zmiennej zależnej na poziomie niższym jest spowodowana zmiennością wyższego poziomu²³. Pokazuje on proporcję całkowitej wariancji zmiennej zależnej wyjaśnianą przez przynależność grupową obserwacji. ICC stanowi także miarę stopnia podobieństwa członków tej samej kategorii grupowej (na ile są oni bardziej podobni do siebie niż do członków innych kategorii grupowych). Wartości ICC różne od zera są pożądane przy rozpatrywaniu poziomu wyższego. P. Bliese wskazał, że wartości ICC zwykle zawierają się w przedziale od 0,05 do 0,20²⁴. Wysoka zmienność międzygrupowa uzasadniałaby poszukiwanie predyktorów wyższego poziomu. Gdy wartość ICC wynosi zero lub jest bardzo niska, włączenie predyktora wyższego poziomu nie miałoby sensu. W tym przypadku wyniki modelu wielopoziomowego będą podobne do klasycznego modelu liniowego.

Innym aspektem metodycznym jest wybór źródła pozyskiwania danych wielopoziomowych. Analiza literatury i przeprowadzonych badań wskazuje, że wykorzystywane są zarówno źródła danych pierwotnych, jak i wtórnych. W przypadku danych pierwotnych, badania wielopoziomowe wymagają zaangażowania wielu informatorów w każdej grupie (np. przedsiębiorstwa).

Często w badaniach wielopoziomowych dane na poziomie makro uzyskiwane są oddolnie jako wynik agregacji informacji pozyskanych z poziomu indywidualnego, w formie kompozycji lub kompilacji. W pierwszym przypadku każda jednostka na niższym poziomie wnosi równy wkład do indeksu, który reprezentuje zmienną na wyższym poziomie. W takiej sytuacji statystyki opisowe, takie jak suma indywidualnych punk-

²¹ J.F. Molina-Azorín, J. Pereira-Moliner, M.D. López-Gamero, E.M. Pertusa-Ortega, J.J. Tarí, *Multilevel Research: Foundations and Opportunities in Management*, "BRQ Business Research Quarterly" 2019.

²² J. Shen, *Principles and Applications of Multilevel Modeling in Human Resource Management Research*, "Human Resources Management" 2016, vol. 55, s. 951–965.

²³ Współczynnik ICC obliczany jest ze wzoru: $ICC = \frac{\tau_{00}}{\tau_{00} + \sigma^2}$, gdzie: τ_{00} oznacza wariancję międzygrupową,

a σ^2 – wariancję wewnątrz grup, zob. A.S. Bryk, S.W. Raudenbush, *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*, SAGE Publications, Newbury Park 1992.

²⁴ P. Bliese, *Within-group Agreement, Non-independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis*, w: *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Directions*, K. Klein, S. Kozlowski (Eds.), Jossey-Bass, San Francisco 2000, s. 349–381.

tów lub średnia, odpowiednio reprezentują konstrukcję zbiorową wyższego poziomu. W przypadku kompilacji zjawisko wyższego szczebla jest bardziej złożonym połączeniem układu jednostek niższego szczebla. Tutaj miary jednostek na niższym poziomie są łączone w sposób złożony, przy czym niektóre jednostki są w stanie wnieść więcej niż inne do zmiennej wyższego poziomu. W przypadku obydwu zmiennych o charakterze zbiorowym ważne jest zadbanie o wiarygodność i rzetelność konstruktów. Z tego względu niezwykle istotne jest właściwe wcześniejsze zaprojektowanie sposobu pomiaru tego rodzaju zmiennych.

Na przestrzeni lat poczyniono znaczne postępy w wielopoziomowych technikach statystycznych służących do analizy związków między zmiennymi na różnych poziomach. Hierarchiczne modele liniowe (HLM) i wielopoziomowe modelowanie równań strukturalnych (MSEM) są jednymi z nich. Konwencjonalne wielopoziomowe modele, do których zalicza się HLM, zostały opracowane głównie dla relacji *top-down*, umożliwiające badanie wpływu zmiennej niższego poziomu (poziom 1) i wyższego poziomu (poziom 2) na zmienną zależną na niższym poziomie (poziom 1). To podejście opiera się na logice, że kontekst (zmienne wyższego rzędu) wywiera większy wpływ na zmienne niższego rzędu niż wpływ zmiennych niższego rzędu na zmienne kontekstowe²⁵. Aby przeprowadzić wielopoziomową analizę, naukowcy mogą korzystać z ogólnego oprogramowania, które zawiera wielopoziomowy moduł badawczy (np. SPSS, Mplus, EQS) oraz specjalne oprogramowanie wielopoziomowe (np. MLwiN i HLM).

Kwestie metodyczne i techniczne są ważne w badaniach wielopoziomowych. Jednak pierwsze i kluczowe kroki to te związane z elementami teoretycznymi i koncepcyjnymi badań, w tym określenie modelu do analizy, uzasadnienie relacji między zmiennymi, jak również procesów i mechanizmów łączących zmienne na różnych poziomach. Istotny będzie również rozwój konstruktów na każdym poziomie, jak i ich definicji.

5. Podsumowanie

Modelowanie wielopoziomowe, a w szczególności HLM, to znaczące narzędzie statystyczne do analizy hierarchicznie zagnieżdżonych danych, które są typowe dla badań w dziedzinie zarządzania w wielu subdyscyplinach. W artykule wykazano nie tylko istotę samej analizy wielopoziomowej, ale przede wszystkim potrzebę jej zastosowania i potencjał badawczy. Wskazano, że badania wielopoziomowe stanowią podejście wychodzące poza samą technikę statystyczną. Obejmują one rozwój teorii wielopoziomowej, w tym łączenie różnych podejść teoretycznych specyficznych dla danych poziomów analizy

²⁵ J.F. Molina-Azorín et al., *op.cit.*; Hitt et al., *op.cit.*

i tworzenie relacji między konstruktorami reprezentującymi różne poziomy. Modelowanie wielopoziomowe to także metoda badań empirycznych wymagająca odpowiednich działań, takich jak: ustalanie próby badawczej, zbieranie danych, projektowanie i pomiar zmiennych oraz konkretne techniki analizy.

Przedstawione opracowanie może być szczególnie interesujące dla tych badaczy, którzy nie prowadzili badań wielopoziomowych, ale chcą poznać ich przydatność i podstawy. Można wyrazić nadzieję, że szersze wykorzystanie badań wielopoziomowych przyczyni się do integracji teorii specyficznych dla poziomu makro i mikro w zarządzaniu, przyczyniając się tym samym do bardziej holistycznego spojrzenia na problemy badawcze w zarządzaniu.

Bibliografia

- Austen A., *Efektywność sieci publicznych. Podejście wielopoziomowe*, C.H. Beck, Warszawa 2014.
- Bliese P., *Within-group Agreement, Non-independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis*, w: *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Directions*, K. Klein, S. Kozłowski (Eds.), Jossey-Bass, San Francisco 2000. s. 349–381.
- Bryk A.S., Raudenbush S.W., *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*, SAGE Publications, Newbury Park 1992.
- Dang V.T., Lin C.-S., *Using Hierarchical Linear Modeling to Test the Effect of Overall Strategic Fit on Firm Performance in Different Industry*, "Chinese Management Studies" 2017, vol. 11, no. 4, s. 637–657.
- Durand R., Grant R., Madsen T., *The Expanding Domain of Strategic Management Research and the Quest for Integration*, "Strategic Management Journal" 2017, vol. 38, s. 4–16.
- Felin T., Foss N., Ployhart R., *The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory*, "Academy of Management Annals" 2015, vol. 9, s. 575–632.
- Felin T., Foss N., *Strategic Organization: a Field in Search of Micro-Foundations*, "Strategic Organization" 2005, vol. 3, s. 441–455.
- Hitt M., Beamish P., Jackson S., Mathieu J., *Building Theoretical and Empirical Bridges Across Levels: Multilevel Research in Management*, "Academy of Management Journal" 2007, vol. 50, s. 1385–1399.
- Hofmann D., *An Overview of the Logic and Rationale of Hierarchical Linear Models*, "Journal of Management" 1997, vol. 23, s. 723–744.
- Hough J., *Business Segment Performance Redux: a Multilevel Approach*, "Strategic Management Journal" 2006, vol. 27, s. 45–61.
- Kawa A., Światowiec-Szczepeńska J., *Logistics Value and Perceived Customer Loyalty in E-commerce: Hierarchical Linear Modeling Analysis*, Lecture Notes in Computer Science, Springer: Intelligent Information and Database Systems, s. 417–427.
- Klein K., Kozłowski S., *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Directions*, Jossey-Bass, San Francisco 2000.
- Li F., Lai X., Leung K., *Multilevel Modeling for International Management Research*, "Research Methodology in Strategy and Management" 2012, vol. 7, s. 101–125.

- Mathieu J., Chen G., *The Etiology of the Multilevel Paradigm in Management Research*, "Journal of Management" 2011, vol. 37, s. 610–641.
- Molina-Azorín J.F., Pereira-Moliner J., López-Gamero M.D., Pertusa-Ortega E.M., Tari J.J., *Multilevel Research: Foundations and Opportunities in Management*, "BRQ Business Research Quarterly" 2019.
- Morgeson F., Hofmann D., *The Structure and Function of Collective Constructs: Implications for Multilevel Research and Theory Development*, "Academy of Management Review" 1999, vol. 24, s. 249–265.
- Nezlek J.B., *An Introduction to Multilevel Modeling for Social and Personality Psychology*, "Social and Personality Psychology Compass" 2008, vol. 2, s. 842–860.
- Nezlek J.B., *Multilevel Modeling and Cross-Cultural Research*, w: *Cross-Cultural Research Methods in Psychology*, D. Matsumoto, A.J.R. van de Vijver (Eds.), Oxford University Press, Oxford 2010, s. 299–347.
- Park C., Jun J., Lee H., *Customer Orientation or Employee Orientation: Which Matters More? The Moderating Role of Firm Size*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2018, vol. 33(7), s. 1001–1011.
- Peterson M.F., Arregle J-L., Martin X., *Multilevel Models in International Business Research* "Journal of International Business Studies" 2012, vol. 43, s. 451–457.
- Radkiewicz P., Zieliński M.W., *Hierarchiczne modele liniowe. Co nam dają i kiedy warto je stosować?*, "Psychologia Społeczna" 2010, t. 5, nr 2–3(14), s. 217–233.
- Raudenbush S.W., Bryk A.S., *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2002.
- Rousseau D.M., *Reinforcing the Micro/Macro Bridge: Organizational Thinking and Pluralistic Vehicles*, "Journal of Management" 2011, vol. 37, s. 429–442.
- Shen J., *Principles and Applications of Multilevel Modeling in Human Resource Management Research*, "Human Resources Management" 2016, vol. 55, s. 951–965.
- Short J., Ketchen D., Palmer T., Hult T., *Firm, Strategic Group, and Industry Influences on Performance*, "Strategic Management Journal" 2007, vol. 28, s. 147–167.
- Stańczyk-Hugiet E., *Badania wielopoziomowe w zarządzaniu*, "Zarządzanie i Finanse" 2016, nr 2(2).
- Tsui A.S., Nifadkar S.S., Ou A.Y., *Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, And Recommendations*, "Journal of Management" 2007, vol. 33, s. 426–478.

2

**NOWE KONCEPCJE
I POLA BADAWCZE
W NAUKACH
O ZARZĄDZANIU**

Hubert Witczak*

2.1

Podsystem dążeń w systemach działających

Streszczenie

Teoretycznym problemem pracy jest ustalenie tożsamości podsystemu dążeń w kategorii „system działający”. Celem jest rozpoznanie roli podsystemu dążeń w systemach działających. Naukom o zarządzaniu brakuje syntez, w tym twierdzeń o najszerszym zasięgu, a taką szansę stwarzają stosowane tutaj: podejście systemowo-prakseologiczne, metoda prognostyczna oraz wnioskowanie hipotetyczno-dedukcyjne. Dowolnym stanom rzeczy systemów działających możemy przypisać funkcje dążnościowe, ograniczające i warunkujące. Podsystem dążeń jest rozlokowany w podsystemie dążeń politycznych, strategicznych oraz w podsystemie rdzenia systemów działających. Składa się on z podsystemu metadążeń, podsystemu rdzenia dążeń oraz okoliczności dążeń (ograniczenia i sytuacja/pozycja dążeń). Kluczową rolę w podsystemie dążeń spełnia nadwyżka ekonomiczna i jej usytuowanie w strukturze dążeń.

Słowa kluczowe: system działający, podsystem dążeń, struktura dążeń, nadwyżka ekonomiczna

* Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, ORCID: 0000-0002-2620-0778.

The aims subsystem in action systems

Abstract

This paper addresses the theoretical problem of determining the identity of the aims subsystem within the action system as a category. The objective is to understand the role of the aims subsystem within the action system. Management sciences are lacking in synthesis, including theorems of the broadest scope, and such a prospect is offered by the systemic-praxeological approach, prognostic method and hypothetico-deductive reasoning used here. Any status quo (of the action system) may be attributed with aim-oriented functions, imposing limitations and conditions. The aims subsystem may be located to the subsystems of political and strategic aims and the subsystem of action system core. The subsystem comprises meta-aims, core of aims and circumstances of aims (limitations and position of aims). A key role in the aims subsystem is played by economic surplus and its positioning within the structure of aims.

Keywords: action system, aims subsystem, structure of aims, economic surplus

1. Wprowadzenie

W naukach o zarządzaniu prowadzi się badania problemowo coraz bardziej wyspecjalizowane. Dotychczasowy stan wiedzy odnosi się do działań społecznych, stygmatyzując ich dominującą cywilizacyjną rolę oraz kładąc nacisk na lokalne kwestie: np. technologiczną, ekonomiczną, psychologiczną i socjologiczną. Najbardziej aktualna jest kolejna wąska stygmatyzacja – ekologiczna. Istnieje wyraźny niedobór poznawczych prac naukowych na poziomie syntez i metasyntez. Próbuję na tym poziomie osiągnąć postęp poznawczy w przedmiocie badań, którym są systemy działające (zakres rzeczowy), w tym podsystem dążeń i jego struktura (zakres przedmiotowy).

Praca wyrasta z: prakseologii¹, teorii systemów², w tym systemów społecznych³, ekonomicznych podstaw systemów działań⁴ oraz konsilencji⁵. Współcześnie brak jest

¹ Por. T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1973; J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1972.

² Por. R.W. Ashby, *Wstęp do cybernetyki*, PWN, Warszawa 1963; M. Mazur, *Cybernetyka i charakter*, PIW, Warszawa 1976; W. Sadowski, *Podstawy ogólnej teorii systemów*, PWN, Warszawa 1978.

³ Por. M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo: zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa 2002; T. Parsons, *System społeczny*, Zakład Wydawniczy „NOMOS”, Kraków 2009; N. Luhmann, *Systemy społeczne*, Zakład Wydawniczy „NOMOS”, Kraków 2007.

⁴ Por. L. von Mises, *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2011.

⁵ Por. O.E. Wilson, *Konsilencja. Jedność wiedzy*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 2002.

innych teoretycznych badań systemów działających. Oryginalna koncepcja systemów działających⁶, którą tu rozwijam, kładzie nacisk na totalną systemowość (kategorialną i rodzajową) działań oraz totalny holizm przyrody i artefaktowej cywilizacji, oddziałujących z otoczeniem kosmosu.

Szukam odpowiedzi na następujące szczegółowe pytania (problemy i cele pracy): 1) co to jest podsystem dążeń i jaka jest jego rola (tożsamość, usytuowanie i znaczenie) w systemach działających?; 2) jakie są funkcje i struktura podsystemu dążeń, w tym czy i jaki jego składnik oraz dlaczego odgrywa w nim kluczową rolę? W tym kontekście autorskie podejście i twierdzenia są naturalnie fundowane na zasadach systemowo-prakseologicznych, metodzie prognostycznej i wnioskowaniu hipotetyczno-dedukcyjnym. Upoważnia to do podjęcia próby ukształtowania poznawczej koncepcji heurystyczno-normatywnej w przyjętej domenie naukowej. Praca ma charakter monograficzny, odwołuje się do literatury tylko w obszarze kanonu akceptowanych twierdzeń (nie jest diagnozą stanu nauki w przyjętej domenie), a także nie przedstawia dyskusji naukowej w omawianym obszarze. Całość składa się z wprowadzenia, pięciu podrozdziałów merytorycznych oraz podsumowania.

2. System działający

System działający to system zachowujący się świadomie, dążący do- i osiągający określone wartości i cele, w ramach którego działa co najmniej jednostka ludzka. Ma on charakter autonomiczny⁷. Oznacza to samoorganizowanie się i samodzielne nawigowanie w otoczeniu. Zgodnie z zasadami teorii systemów, każdy względnie odosobniony system, a do takich należy system działający, istnieje „w-” i „dzięki-” otoczeniu. Słowo „dzięki” stygmatyzuje kluczową rolę otoczenia dla systemu. Dążenia systemu działającego obejmują strukturę ulokowaną w trzech subsystemach (rysunek 2.1.1). W subsystemie 1 – „wymagania polityczne” znajdziemy wartości nadrzędne, ostateczne, którym służy całość systemu działającego (wszystkie pozostałe podsystemy), oraz władzę. Władza jest specyficzną energią psychospołeczną, środkiem do osiągania wartości nadrzędnych. Jednak z uwagi na swój potencjał energetyczny i sprawczy może się stać wartością nadrzędną, w tym autoteliczną. W subsystemie 2 – „wymagania strategiczne” lokują się misja, wizja i cele strategiczne systemu działającego. Zarządzanie strategiczne łączy zarządzanie polityczne (podsystem 1) z pozostałymi podsystemami.

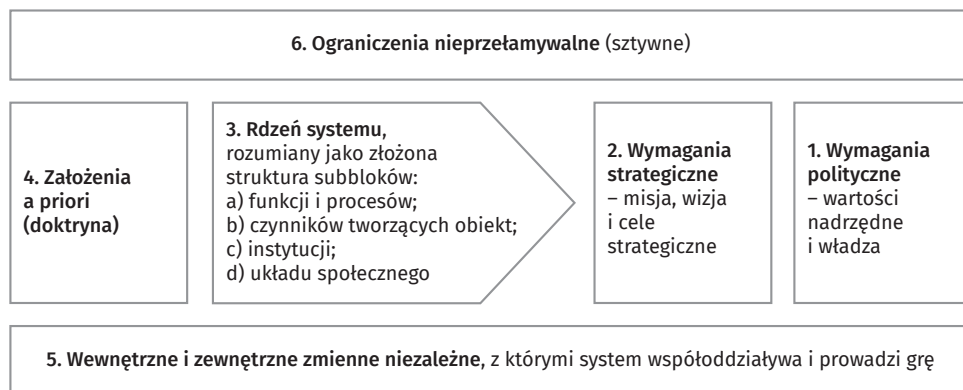
⁶ Por. H. Witczak, *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, WN PWN, Warszawa 2008; *idem*, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, WN PWN, Warszawa 2011.

⁷ Por. M. Mazur, *op.cit.*

Zarządzanie polityczne najchętniej traktuje się jako dominujący kurs systemu działającego, jednak wszystkie pozostałe podsystemy i ich składniki są, z różnych powodów, w ciągłym ruchu. Zadaniem strategii jest podejmowanie generalnych (całościowych) akcji stabilizujących system działający, głównie przy pomocy podsystemu 3 – „rdzeń systemu działającego”, dla zrealizowania dążeń polityki. To nie zawsze jest możliwe i wymaga korekt zarządzania politycznego (sprzężenia zwrotne i następcze między podsystemami oraz między podsystemami a całością). W subsystemie 3 znajdują się dążenia i rezultaty operacyjno-taktyczne sprzęgające system działający z jego otoczeniem, zwłaszcza klientami i ich potrzebami. Zarządzanie taktyczne jest, z jednej strony, wyrazem wdrażania stabilizujących akcji strategicznych niższego rzędu, z drugiej zaś – określa wytyczne dla zarządzania operacyjnego. Wartości i cele taktyczne i operacyjne ułożone w podsystemie 3 stanowią perspektywę dążnościową, łączącą bezpośrednio rdzeń systemu działającego z okolicznościami działania (podsystem doktryny, podsystem sytuacji, podsystem ograniczeń i ryzyka). Dążenia są, co do zasady, *primus inter pares* w strukturze podsystemów systemu działającego. Są one wytworem wolicjonalnym synkretycznego połączenia składników racjonalności i pozaracjonalności, ale również współoddziaływania z pozostałymi podsystemami (sytuacja i kontekst). Te trzy grupy czynników przesądzają o tym, jaka jest treść i struktura podsystemu dążeń.

Rysunek 2.1.1.

System działający



Źródło: opracowanie własne.

Systemowość systemu działającego opisuję w dwojaki sposób. Po pierwsze, jest to „systemowość kategorialna”, właściwa dla dowolnego systemu. Obejmuje ona: 1) kompleksowość zbioru składników – elementów, własności i relacji; 2) oddziaływanie z otoczeniem (otwartość); 3) relacyjność wewnętrzną i zewnętrzną (oddziaływanie

z otoczeniem); 4) uporządkowanie (w tym hierarchiczność/sięciowość); 5) spójność; 6) amechanistyczność (probabilizm); 7) zdolność do pełnienia pewnych funkcji (rol). Po drugie, jest to „systemowość rodzajowa”, właściwa dodatkowo dla systemów działających: 1) teleologiczność (zdolność do celowego działania); 2) rozmytość; 3) hybrydowość; 4) zmienność; 5) autopojetyczność; 6) bycie *in statu nascendi*; 7) chaotyczność (chaos deterministyczny, ekwifinalność); 8) paradoksalność (wewnętrzna sprzeczność); 9) dialektyczność (rozwój przez oscylowanie wokół sfery równowagi przez ścieranie się przeciwstawnych stanów); 10) kreowanie i ewolucyjność rozwoju.

Wszystkie te cechy występują na poziomie makroskopowym i wyłaniają się na nieprostych zasadach, również z poziomu mikroskopowego.

3. Wybrane funkcje przypisywane stanom rzeczy systemów działających

Dowolny podmiot może przypisać kategoriom opisującym stany rzeczy co najmniej trzy funkcje. Oznacza to odmienne role (status, usytuowanie i znaczenie/ważność) tego przypisania „w-”, i „wobec” systemów działających. Przypisanie dotyczy wszystkich subsystemów (patrz rysunek 2.1.1) i ich składników. Przypomnijmy: z systemowego punktu widzenia oznacza to, że dotyczy ono również związków systemu działającego z otoczeniem.

Funkcja dążnościowa. Dążenia obejmują stany rzeczy, którym przypisuje się: 1) cechę „wartość” (cennieść, znaczenie, waga); 2) cechę „celowość” (stany rzeczy przyszłe, przewidywane, uważane za pożądane, do których zmierzamy w działaniu)⁸. Istotą „dążenia”, mającego stygmatyzację dynamiczną, jest tu przede wszystkim oznaczenie wysiłku, kierunku, rezultatu i wartości (razem: napędu) związanych z danymi budową, funkcjonowaniem, zachowaniem i działaniem systemu działającego. Dążenie ma tu charakter wirtualny i dotyczy danej domeny (zakres rzeczowy i przedmiotowy w czasoprzestrzeni przyszłej). Dążenia odnoszą się do „stanów rzeczy”, czyli opisują podzbiory wybranych cech tej rzeczy (podzbiór k – decyzja) spośród zbioru możliwych cech (n). Na przykład, rzecz (zakres rzeczowy k wybrany spośród możliwych n systemów działających) „przedsiębiorstwo” może nas interesować z punktu widzenia jego nabycia (zakres przedmiotowy k wybrany spośród możliwych n) w wybranej czasoprzestrzeni (określone k miejsce i czas z możliwych n w przyszłości). Innymi słowy, dążenia charakteryzują się „polem recepcji” (zakres możliwości opisujących domenę), „polem motywacyjnym” (potencjał interesu przypisywany danej domenie) oraz „polem decyzyjnym” – potencjałem sprawstwa i decyzji wyrażających wolę wyboru k opcji spośród

⁸ Por. J. Zieleniewski, *op.cit.*

n możliwości⁹. Dążenia opisują poziom (zakres, napięcie i natężenie) wartości danej domeny dla podmiotu działającego wytrącający go ze stanu równowagi. W rezultacie uruchamia on akcję na rzecz osiągnięcia danych stanów rzeczy. „Dążenia” są pojęciem szerszym od „wartości”, „celów”, „osiągnięć”, integrują je wszystkie w złożony układ – podsystem systemu działającego. Rozłożenie podsystemu dążeń na podsystemy 1 i 2 (rysunek 2.1.1) oraz włączenie dążeń taktyczno-operacyjnych do podsystemu rdzenia (blok 3 na rysunku 2.1.1) jest zabiegiem metodologiczno-rysunkowym, dla lepszej wizualizacji, w istocie bardzo zintegrowanego i złożonego systemu działającego. Ponadto, dążenia zawierają w sobie zapowiedź aktywności ukierunkowanej na ich urzeczywistnienie. Taka zapowiedź rozwijana jest w dążeniach w postaci: 1) przesłanek dążeń; 2) wybranego kierunku aktywności; 3) wybranego napędu aktywności; 4) zadekretowania pozytywnej relacji między oczekiwaniami (tym, co ma być), spełnieniami (faktami – spełnieniami oczekiwań) i zaspokojeniami (równowaga między oczekiwaniami i spełnieniami). Zauważmy dalej, że możemy kształtować funkcję dążnościową, zmieniając jej wewnętrzne walory dążnościowe. Polega to np. na usunięciu z podsystemu dążeń „zamiaru osiągnięcia i posiadania danego stanu rzeczy” oraz „pożądalności osiągnięcia i posiadania danego stanu rzeczy”, natomiast zatrzymując „wyjątkowo wysoką wartość i ważność danego stanu rzeczy”. Dążenie pierwszego rodzaju różni się np. od dążenia związanego z oglądaniem obrazu. Dopiero razem wszystkie cechy „dążenia” pokażą, czy chcę ten obraz tylko „ogłądać” (dany, pasywny rodzaj aktywności), czy chcę go „nabyć” bądź „ukraść” (dany, aktywny rodzaj działania). W najszerszym ujęciu „dążenie” może być interpretowane nawet jako podsystem, obejmujący wirtualny model preferowanych stanów rzeczy i aktywność zmierzającą do ich osiągnięcia.

Funkcja ograniczania. Podmiot może przypisać stanowi systemu działającego funkcję sztywnej (nieprzełamanej) granicy, której przekroczenie jest subiektywnie/obiektywnie zabronione/nieemożliwe. Ma ona charakter punktowej, liniowej lub sferycznej, bezwzględnej bariery, *limesu* (granicy), limitu w stosunku do składników, podsystemów i/lub całości. Takiej domenie ograniczania przypisuje się zupełny potencjał ograniczający (wartość ograniczającą, wielkość ograniczenia, kierunek ograniczenia, siłę ograniczającą, prawdopodobieństwo wystąpienia ograniczenia). W ramach tej funkcji możemy również ująć krytyczne ryzyko (typu *killer*) w takiej domenie. Jego ignorowanie przyniesie z pewnością zabójcze straty, zagrażające zdolności systemu działającego do przeżycia w krótkim i długim okresie. Funkcja ograniczania (ujęcie procesowe) i ograniczenia (ujęcie rezultatowe) określa zakres dopuszczalnej sfery akcji i manewrów w danej domenie (podsystem 6 na rysunku 2.1.1). Ograniczenia w określonej domenie nabywają

⁹ W sprawie wskazanych pól – por. J. Więckowski, *Mechanizm sterowania organizacjami przemysłowymi*, PWE, Warszawa 1975.

funkcję ograniczającą przez zdefiniowanie ich stosunku do celów i możliwych kierunków działania, a przez to wpływają również na stosunek do pozostałych podsystemów. Ograniczenie w zasadzie nie istnieje bez uprzedniego oznaczenia dążeń (można ustalać ograniczenia typu wolicjonalnego, niemające odniesienia teleologicznego), nie jest samoistne, ma więc charakter relatywny.

Funkcja uwarunkowania. Uwarunkowania są to zmienne historyczne, bieżące i/lub przyszłe; wewnętrzne i/lub zewnętrzne; tylko istniejące (nieaktywne) i/lub oddziałujące (aktywne) z systemem działającym na zasadach przyczynowo-skutkowych, funkcjonalności; kooperacji pozytywnej, negatywnej, blokowania i stosowania uników czy obojętności lub niedookreślonych zachowań; komplementarności, wspierania/hamowania, substytucyjności, katalizy, regulacji itp. Mają one charakter sytuacyjny, pozycyjny i kontekstowy. W tym układzie składniki i podsystemy mogą się wzajemnie warunkować, a zmienne warunkujące znajdują się w podsystemach 3, 4 i 5 (rysunek 2.1.1). Podmiot działający, dążąc do określonych stanów rzeczy (funkcja dążnościowa), działa w określonych ograniczeniach sztywnych (funkcja ograniczania) i określonych sytuacji i kontekście (funkcja uwarunkowania), odnoszących się do roli domen systemu działającego. Podmiot działający prowadzi grę z jego sytuacją, pozycją i kontekstem. Koncentruje się na działaniach merytorycznych kształtowania jego wartości dodanej na łańcuchów wartości dodanej otoczenia. Gra taka obejmuje również zmienność omawianych funkcji: zawartość funkcji oraz ich wzajemne relacje mają cechy adekwatne do cech systemu działającego (otwartość, rozmytość...). To, co kiedyś było celem, staje się ograniczeniem, ograniczenie może stać się celem, podobnie mogą zmienić swoją funkcję uwarunkowania.

Osiągnięcie (proces i rezultat) stanów rzeczy jest nierozłączne z dążeniami. Jest to aktywność (proces) ukierunkowana przez cechy stanów rzeczy, z takim potencjałem osiągnięcia (rezultat), że niezależnie od zmian wewnętrznych i zewnętrznych systemu działającego zmierza on, z określoną determinacją, do uzyskania określonego stosunku do wyznaczonego (ustalonego) rezultatu. Determinacja oraz ukierunkowanie mogą się zmieniać – proces i rezultat osiągnięcia mogą ulegać zmianom w zależności od współoddziaływania dążeń z pozostałymi podsystemami. Osiągnięcie (stosunek do procesu i rezultatu) może mieć rozmaite formy i poziomy.

Formy osiągnięcia wybranych stanów rzeczy:

- proces osiągnięcia – zbliżanie się do pożądanego stanu rzeczy; panowanie nad przebiegiem dążenia – osiągnięcia i in.;
- rezultat osiągnięcia – zbliżenie się do pożądanego stanu rzeczy; osiągnięcie dostępu do pożądanego stanu rzeczy; zapanowanie częściowe lub całkowite nad pożądanym stanem rzeczy; dysponowanie pożądanym stanem rzeczy, w tym posiadanie stanów rzeczy; kształtowanie i wykorzystywanie pożądaných stanów rzeczy i in.

Poziomy osiągnięcia:

- wartości i cele polityczne, strategiczne, taktyczne i operacyjne;
- wartości i cele personalne i instytucjonalne;
- wartości i cele składników, części i całości;
- częściowe i całkowite;
- sprawne i niesprawne;
- wartości i cele krótko- i długookresowe i in.

Perspektywa dążnościowa wyłania się, kiedy weźmiemy pod uwagę rozkład dążeń między podsystemami, ich współoddziaływanie ze wszystkimi podsystemami oraz całością i – w konsekwencji – ich rolę *ex ante* i *ex post* „w-” i „dla-” systemu działającego.

4. Konstrukcja podsystemu dążeń systemu działającego

Podsystem dążeń jest najpierw konstruktem wirtualnym, opisującym systemowo dany system działający na tle otoczenia, jednak nie może być oderwany od sfery rzeczywistej i transcendentalnej. Innymi słowy, nie jest kategorią autoteliczną. Jest on w praktyce ściśle podmiotowo relatywny, zarówno w sensie personalnym, jak i w sensie instytucjonalnym czy całości. Nie ma tu miejsca na dalsze dyskutowanie istoty i podmiotowej interpretacji wartości i celów (dążeń), to zrobiono już wcześniej¹⁰. Strukturę podsystemu dążeń możemy opisać na analogicznych kategoryalnie zasadach jak na rysunku 2.1.1.

Podsystem dążeń dążeń (metadążeń). Zawsze można, zachowując rygory podejścia systemowego, poszukiwać otoczenia danego systemu, zadając pytania o to, z czym on oddziałuje, a więc skąd się bierze (wejścia, źródła, dlaczego?) oraz czemu służy (wyjścia, po co?). Podsystem metadążeń zawiera teleologiczne uzasadnienia podsystemu dążeń. Znajdziemy tu twierdzenia określające potrzeby wygenerowania, sens danego zbioru dążeń, ewentualne segmentacje z interesami znaczących podmiotów (interesariuszy).

Podsystem doktryny dążeń. Niniejsza praca traktuje o wybranej doktrynie dążeń na poziomie kategoryalnym. Twierdzenia tu proponowane odnoszą się do każdego systemu działającego (zakres rzeczowy) i do każdego zagadnienia związanego z dążeniami (zakres przedmiotowy) w uniwersalnej czasoprzestrzeni. Podsystem doktryny dążeń stanowi założenia, fundament światopoglądowy, na którym dany podmiot buduje i z którego wywodzi istotę i konstrukcję tego podsystemu.

Podsystem rdzenia dążeń. Jest to kluczowy podsystem, określający treść i formę wybranego zbioru dążeń, przypisany do danego fragmentu i/lub całości w ich relacjach

¹⁰ Por. J. March i H.A. Simon, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964; T. Kotarbiński, *op.cit.*; J. Zieleniewski, *op.cit.*

z otoczeniem. To tu znajdziemy wzajemnie powiązane wartości, cele, zadania, wyrażone w takich formach, jak idee, zamiary, postulaty, programy, plany, projekty, modele i in. Ich opis może mieć określoną kategorię i formułę (np. kategoria: ekonomiczność, formuła: rentowność kosztów), parametryzację i odniesienie (np. rentowność kosztów większa niż średniobranżowa) czy kontekstualność (powstrzymanie spadku konkurencyjności w dziedzinie rentowności kosztów). Systemowość wyraża się również w alokacji i przypisaniu dążeń do poszczególnych agend systemu działającego, i zintegrowaniu/spójności z całością. Kluczową rolę w kategoryjnej strukturze dążeń odgrywają dążenia ekonomiczne, dążenia pozaekonomiczne i dążenia bezpieczeństwa.

Podsystem sytuacji/pozycji dążeń. Określa on wewnętrzne i zewnętrzne oddziaływania dążeń z pozostałymi podsystemami oraz otoczeniem. Podsystem dążeń z jednej strony współokreśla pozostałe podsystemy wewnętrzne oraz stosunek systemu działającego do otoczenia, z drugiej zaś – jest ich pochodną. Te procesy współoddziaływania odbywają się równolegle i równocześnie, na zasadach sprzężeń zwrotnych i następczych.

Podsystem ograniczeń sztywnych (nieprzełamanych) i ryzyka dążeń. Bariery sztywne istnieją/mogą istnieć bezwzględnie i obiektywnie lub mieć źródła subiektywne (np. przekonania religijne). Przede wszystkim zakreślają one dopuszczalne ramy kształtowania dążeń, których nie wolno/nie można przekroczyć. Jednak współzależności między podsystemami powodują, że nawet w takiej sytuacji doktryna dążeń i/lub osobiste jawne/niejawne przekonania mogą zalecać strategię aktywną i to agresywną: „nie stosujemy się do żadnych ograniczeń, w tym prawnych i moralnych” – strategia typu „hulaj dusza, piekła nie ma”.

Jedną z istotnych podstaw konstrukcji podsystemu dążeń są projektowane funkcje dążeń, ich treść, struktura i wzajemne oddziaływania. Dążenia podają podstawy kształtowania całości i samych siebie. Służą bezpośrednio wywiedzeniu funkcji podstawowych dowolnego systemu, stanowią punkt odniesienia dla wewnętrznych relacji między podsystemami oraz stosunków systemu z otoczeniem.

Funkcje dążeń nie tylko współoddziałują, ale nawzajem się przenikają. Jedynym bezpośrednim źródłem i treścią energii zasilającej, przekształcanej i wykorzystywanej w kształtowaniu zachowań, jest władza. Jej kształtowanie daje psychospołeczny potencjał powodowania zachowań, uruchamiający składniki, części i całość. Dążenia, ograniczenia i uwarunkowania wytwarzają potężne źródła i treść władzy, dalej przekształcanej, na szczególnie złożonych zasadach, w układ siły i energii sprawczej („silnik” i mechanizm zorganizowanej, ukierunkowanej energii – władzy). W połączeniu z pozytywnymi i/lub negatywnymi układami zachowań wobec siebie i otoczenia daje to potencjał ukierunkowanego ruchu systemu wykorzystującego potencjały pozostałych, poza władzą, energii.

5. Stylizacja podsystemu dążeń

Stylizacja podsystemu dążeń systemu działającego określa zasadę układania i układu wewnętrznej struktury dążeń w relacji do podmiotowego układu kluczowych interesów otoczenia. Stylizacja strukturalna oznacza: 1) określenie możliwych funkcji podsystemu dążeń na tle pozostałych podsystemów; 2) kształtowanie wzajemnego układu składników podsystemu dążeń strategicznych na poziomie całości.

Pozostałe podsystemy stanowią wewnętrzne i zewnętrzne otoczenie podsystemu dążeń systemu działającego. Układ podsystemu dążeń strategicznych współkształtuje się w zależności od takich zmiennych, jak liczebność podsystemów i ich wewnętrznych zmiennych czy siła, kierunek oraz prawdopodobieństwo ich współoddziaływania. Mechanizm takiego współoddziaływania, z pozycji konsekwencji dla ukształtowania się stylizacji strukturalnej dążeń, jest systemowo złożony. Jego rezultaty, czyli układ dążeń, mają analogiczne cechy systemowe jak sam system działający. Z drugiej strony, stylizacja strukturalna dążeń systemu działającego oddziałuje silnie (proaktywnie, reaktywnie; na zasadzie sprzężeń zwrotnych i następczych) jako swego rodzaju zmienna niezależna na pozostałe subsystemy i całość.

Strukturę perspektywy dążnościowej, właściwej dla systemów typu *for profit* (przedsiębiorstwo) przedstawia rysunek 2.1.2. Układ dążeń z rysunku 2.1.3 jest właściwy dla systemów typu *not for profit*, a z rysunku 2.1.4 – dla sytuacji preferowania bezpieczeństwa przez dowolny system działający.

Zbiór kategorialnych, wewnętrznych dążeń systemu działającego składa się z wartości i celów biznesowych (ekonomicznych), pozabiznesowych (pozaekonomicznych) i bezpieczeństwa (bariery, ryzyko). Współoddziałuje on z interesami kluczowych, kategorialnych podmiotów otoczenia systemu działającego: 1) przedsiębiorców, inwestorów, właścicieli (SW); 2) pozostałych kluczowych interesariuszy: załogi, dostawców, odbiorców, władz i administracji i in. (SI); 3) zdolności do konkurowania (sytuacji konkurencyjnej oraz indywidualnych konkurentów); 4) bezpieczeństwa otoczenia manifestowanego przez rozmaite podmioty na rozmaitych obszarach (SE).

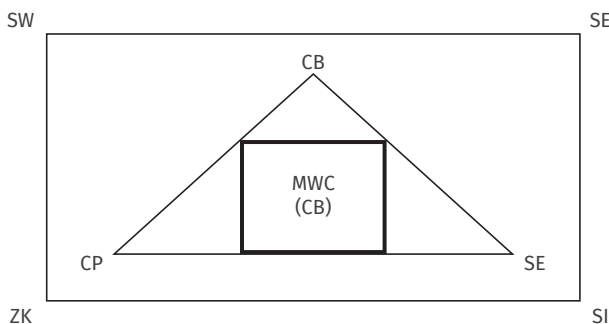
W rdzeniu celów biznesowych (ekonomicznych) znajdują się następujące kategorie, wyrażone w formie dążnościowej: 1) portfolio kluczowych produktów i usług systemów działających, segmentowanych strategicznie z otoczeniem (klienci i ich potrzeby); 2) wartość systemu; 3) nadwyżka ekonomiczna, a w formie policzalnej – wartość dodana i zysk¹¹; 4) różne formy ekonomiczności; 5) saldo wymiany z otoczeniem (przepływów

¹¹ Nie ma tu miejsca na dyskusję innych formuł kształtowania nadwyżki ekonomicznej z rozmaitych punktów widzenia, np. *Economic Value Added*, *Market Value Added*.

finansowych). W rdzeniu celów pozabiznesowych (pozaekonomicznych) mogą się znaleźć dowolne cele, którym podmioty prowadzące system przypisują wartość użyteczną, zaspokajającą dowolne potrzeby. Sformułowanie danej kategorii w formie dążnościowej ma kluczowe znaczenie – „nadwyżka ekonomiczna” jest określeniem kategorii stanu rzeczy, a nie dążenia. Dopiero jej formatowanie (np. „osiągnięcie większego wolumenu nadwyżki ekonomicznej niż w poprzednim okresie”) spełnia warunek „dążnościowości”. Struktura każdej z kategorii celów strategicznych może być bardzo złożona i mieć charakterystyki adekwatne do kategoryalnych cech systemowości systemów działających (otwartość, rozmytość, hybrydowość, zmienność i in.). Z kolei nadwyżka energetyczna jest pojęciem opisującym¹² relację różnicową i/lub ilorazową cenności wszelkich pozytywnie ocenianych skutków działania (cenność wyników użytecznych) do cenności wszelkich negatywnie ocenianych skutków działania (cenność kosztów) ze względu na wszelkie związki przyczynowo-skutkowe między nimi. Nadwyżka ekonomiczna może być traktowana jako mierzalna, według przyjętych reguł, bądź jako część składowa nadwyżki energetycznej. Obydwe mają jednak sens ekonomiczny, ponieważ badamy, dzięki nim, gospodarowanie systemu działającego.

Rysunek 2.1.2.

Perspektywa dążnościowa systemów działających typu *for profit* (przedsiębiorstwa)



gdzie:

SW – satysfakcja właścicieli

ZK – zdolność do konkurowania

SI – satysfakcja klientów i innych interesariuszy

SE – bezpieczeństwo interesariuszy i przedsiębiorstwa

CB – cele biznesowe przedsiębiorstwa

CP – cele pozabiznesowe przedsiębiorstwa (nieprzynoszące nadwyżki ekonomicznej, oraz zorientowane na wartości użyteczne)

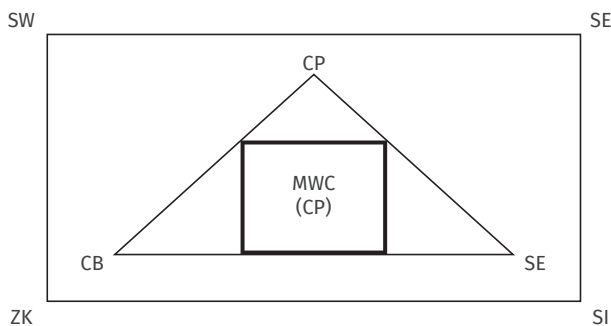
MWC – misja, wizja i cele strategiczne przedsiębiorstwa, jako odrębnego podmiotu

Źródło: opracowanie własne.

¹² Por. H. Witczak, *Natura...*, *op.cit.*

Rysunek 2.1.3.

Struktura dążeń systemu działającego z dominacją celów pozabiznesowych



gdzie:

SW – satysfakcja właścicieli

ZK – zdolność do konkurowania

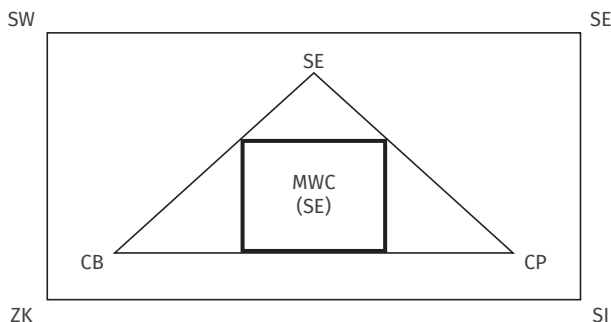
SI – satysfakcja klientów i innych interesariuszy

SE – bezpieczeństwo interesariuszy i organizacji *not for profit*CB – cele biznesowe organizacji *not for profit*CP – cele pozabiznesowe organizacji *not for profit*MWC – misja, wizja i cele strategiczne organizacji *not for profit* jako odrębnego podmiotu

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2.1.4.

Struktura dążeń systemu działającego z dominacją celów bezpieczeństwa



gdzie:

SW – satysfakcja właścicieli

ZK – zdolność do konkurowania

SI – satysfakcja klientów i innych interesariuszy

SE – bezpieczeństwo interesariuszy i organizacji

CB – cele biznesowe organizacji

CP – cele pozabiznesowe organizacji

MWC – misja, wizja i cele strategiczne organizacji jako odrębnego podmiotu

Źródło: opracowanie własne.

Cele wewnętrzne systemu działającego, opisane na rysunkach w stylizacji geometrycznej trójkąta, są tylko jedną z możliwości. Na przykład ich ułożenie w poziomą linię (prosta) powoduje, że żaden z celów nie ma roli przewyższającej pozostałe, co uniemożliwia priorytetyzację. Odniesienie wewnętrznej struktury dążeń systemu działającego do otoczenia znajduje się w otulinie wierzchołków prostokąta otaczającego trójkąt. Odniesienie to może być bezpośrednio, uwzględnione w strukturze wewnętrznych dążeń, i/lub pośrednio.

6. Rola nadwyżki ekonomicznej dla powodzenia systemu działającego

Rola podsystemu dążeń musi być profesjonalnie ukształtowana. Na przykład, zogniskowanie strategii wokół celów może w skrajnej postaci prowadzić do sytuacji „cel uświęca środki”¹³. Wyróżniającą się funkcję wśród stanów rzeczy, również dążeń, pełni nadwyżka ekonomiczna. Prawo nadwyżki ekonomicznej mówi, że dowolny system działający musi ją osiągać, inaczej w długim okresie upadnie¹⁴. Dla systemów *not for profit* i zogniskowanych na bezpieczeństwo osiągnięcie nadwyżki ekonomicznej jest wielkością bezwzględnie ograniczającą długowieczność (nieosiągnięcie nadwyżki przez system to pewny jego zanik) lub warunkującą („obojętnie na jakich zasadach działa system – nie może ignorować nadwyżki ekonomicznej”). Spełnienie wymagań prawa nadwyżki ekonomicznej w odniesieniu do systemów działających jest szczególnie złożone z uwagi na wskazane kategoriale i rodzajowe cechy systemowe. W konsekwencji, pominiawszy niektóre wypadki (np. mikrosystemy działające w stabilnych warunkach; zagrożenie zdrowia i życia), zarządzanie nimi ma na ogół charakter dialektyczny, paradoksalny i chaotyczny. Ponadto istnieje cała rozległa sfera powodów, gdzie nadwyżka ekonomiczna: 1) jest niepoliczalna z powodów rachunkowych; 2) jej liczenie jest oparte na dyskusyjnych założeniach; 3) nie może być obiektywnie osiągnięta z przyczyn rynkowych (a prowadzenie danego systemu jest niezbędne społecznie – aksjologia); 4) jest osiągnięta ze źródeł, aktywności i/lub zachowań nieakceptowanych społecznie (aksjologia). Ryzyko, efemeryczność, sukces/porażka są zatem zupełnie naturalne, a nie rzadkie. Te i tym podobne kwestie w dowolnej działalności nie naruszają jednak prawa nadwyżki ekonomicznej. To m.in. wyjaśnia, dlaczego w polskiej rzeczywistości nieustannie odnawiają się problemy zadłużenia służby zdrowia czy edukacji.

¹³ Por. teleologiczny system zarządzania strategicznego, H. Witczak, *Natura...*, *op.cit.*

¹⁴ Por. H. Witczak, *Natura...*, *op.cit.*; idem, *Strategiczne zarządzanie...*, *op.cit.*

7. Podsumowanie

Stanom rzeczy systemów działających można przypisać funkcje dążnościowe, ograniczające i warunkujące. Dążenia są podsystemem o złożonej strukturze, rozproszonym w systemie działającym. Ich podsystem składa się z meta-dążeń, rdzenia dążeń oraz okoliczności dążeń (sytuacji i pozycji dążeń oraz ograniczeń dążeń). Dążenia współdziałają z pozostałymi podsystemami i całością systemu. To łącznie powoduje, że posiadają analogiczne systemowe cechy rodzajowe jak system działający (otwartość...). Nie ulega jednak wątpliwości, że pełnią one kluczową rolę dla kształtowania struktury i sukcesu systemu. Dlatego muszą być szczególnie uważnie i profesjonalnie kształtowane. To bowiem dążenia opisują (m.in.) przyszłe modele wzorców systemów działających, ich wartość i pożądalność. Wśród kategorii opisujących systemy dominującą rolę trzeba przypisać nadwyżce ekonomicznej. W długich okresach to ona rozstrzyga o powodzeniu/niepowodzeniu istnienia systemów działających.

Proponowana koncepcja różni się od aktualnego stanu teorii, wskazując na potrzebę przejścia w badaniach od systemów społecznych do systemów działających, w tym dążeń. Sądzę, że funkcje działań w systemach cywilizacyjnych muszą być systemowo zrównoważone. Twierdzę, że działania nie pełnią, w tak rozumianej systemowości, roli determinanta w długim okresie, a to jest sprzeczne z aktualnie obowiązującym paradygmatem. Zakłócając równowagę systemów cywilizacyjnych, systemy działające same mogą się załamać.

Niniejsze badania są składnikiem szerszych studiów nad zarządzaniem systemami działającymi. Oprócz pogłębienia przedmiotowej dyskusji i rezultatów teoretycznych konieczne są ich praktyczna weryfikacja i falsyfikacja.

Bibliografia

- Ashby R.W., *Wstęp do cybernetyki*, PWN, Warszawa 1963.
Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1973, wyd. 5.
Luhmann N., *Systemy społeczne*, Zakład Wydawniczy „NOMOS”, Kraków 2007.
March J.G., Simon H.A., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964.
Mazur M., *Cybernetyka i charakter*, PIW, Warszawa 1976.
Mises L. von, *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa 2011.
Parsons T., *System społeczny*, Zakład Wydawniczy „NOMOS”, Kraków 2009.
Sadowski W., *Podstawy ogólnej teorii systemów*, PWN, Warszawa 1978.
Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo: zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa 2002.

- Więckowski J., *Mechanizm sterowania organizacjami przemysłowymi*, PWE, Warszawa 1975.
- Wilson O.E., *Konsiliencja. Jedność wiedzy*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 2002.
- Witczak H., *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, WN PWN, Warszawa 2008.
- Witczak H., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, WN PWN, Warszawa 2017.
- Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1972, wyd. 4.

Część 2

Nowe koncepcje i pola badawcze w naukach o zarządzaniu

Anna Chwiłkowska-Kubala*

Marek Krasieński**

Jan M. Janiszewski***

2.2

Krytyczna analiza konstruktów głupoty funkcjonalnej według M. Alvessona i A. Spicera

Streszczenie

Rosnące zainteresowanie problematyką wiedzy współczesnych organizacji jest przyczynkiem do analizy napotykaných barier w procesie organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą. Zachęcanie pracowników do twórczego myślenia, wdrażania innowacyjnych rozwiązań wydaje się być zjawiskiem pożądanym i sprzyjającym efektywności organizacji. Głupota funkcjonalna jest utożsamiana z bezrefleksyjnym, pozbawionym merytorycznego uzasadnienia podejmowaniem decyzji. Z drugiej strony wskazuje się, że głupota ta jest często wspierana przez działania realizowane w ramach organizacji z uwagi na utrzymywanie i wzmacnianie porządku organizacyjnego. Celem artykułu jest uporządkowanie i umieszczenie w nurcie nauk o zarządzaniu i jakości rozważań M. Alvessona i A. Spicera dotyczących głupoty funkcjonalnej oraz opracowanie modelu teoretycznego wiążącego „głupotę funkcjonalną” oraz „głupotę organizacyjną” – wywodzącą się z organizacyjnych niekompetencji – ze skutecznością realizowanych działań oraz efektywnością

* Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, ORCID: 0000-0003-2348-600X.

** Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0001-5404-4461.

*** Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0003-4857-1462.

organizacji. Artykuł ma charakter przeglądowy i stanowi podstawę projektu naukowo-badawczego, który będzie realizowany przez autorów.

Słowa kluczowe: głupota funkcjonalna, głupota organizacyjna, podejmowanie decyzji, zarządzanie wiedzą

Critical analysis of functional stupidity construct according to M. Alvesson and A. Spicer

Abstract

The growing interest in the issues of knowledge of contemporary organizations is a contribution to the analysis of encountered barriers in the process of organizational learning and knowledge management. Encouraging employees to think creatively and implement innovative solutions seems to be a desirable phenomenon that promotes the effectiveness of the organization. Functional stupidity is identified with unreflective decision-making without substantive justification. On the other hand, it is pointed out that this stupidity is often supported by activities carried out within the organization due to maintaining and strengthening the organizational order. The purpose of the article is to organize and place in the mainstream of management sciences and the quality of considerations of M. Alvesson and A. Spicer regarding functional stupidity and to develop a theoretical model linking functional stupidity and organizational stupidity – derived from organizational incompetence – with the effectiveness of implemented activities and the effectiveness of the organization. The article is of a review nature and is the basis for a research project that will be implemented by the authors.

Keywords: functional stupidity, organizational stupidity, decision making, knowledge management

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach, w dobie gospodarki globalnej, wiele mówi się o zarządzaniu wiedzą, o kreowaniu innowacji, a także rozwijaniu przedsiębiorstw w kierunku przedsiębiorstw inteligentnych. Niestety, w wielu przypadkach są to tylko slogany, którymi posługują się menedżerowie, podczas gdy w rzeczywistości nagradza się przeciętność. Jednocześnie pojawiają się pytania: czy kreatywność i innowacyjność wszystkich pracowników (zespołów) zawsze jest pożądaną cechą z perspektywy efektywności organizacji; czy głupota zawsze ma negatywny wpływ na efektywność. Samo zagadnienie głupoty – będące w opozycji do koncepcji zarządzania wiedzą – jest jeszcze w początko-

wej fazie zainteresowania naukowego, a główną publikacją, która systematyzuje pojęcie „głupoty funkcjonalnej” jest opracowanie M. Alvessona i A. Spicera¹.

Autorzy niniejszego opracowania postanowili podjąć próbę krytycznej analizy wspomnianej koncepcji oraz umieszczenia jej ram w nurcie nauk o zarządzaniu i jakości. Dodatkowymi celami pobocznymi jest określenie, jaki potencjalny wpływ na efektywność przedsiębiorstw może mieć głupota funkcjonalna, a także w jaki sposób się tą głupotą zarządza. Niniejsze opracowanie skupia się na teoriopoznawczym aspekcie głupoty, przybliżając autorów do sformułowania dalszych, konkretnych perspektyw badań empirycznych.

2. Tło teoretyczne (wiedza, uczenie się, głupota)

Poszukiwanie optymalnej rekonfiguracji zasobów stało się przedmiotem naukowej dyskusji ostatnich kilku dekad. Badacze podejścia zasobowego zwrócili uwagę na szczególne znaczenie tych zasobów, które są wartościowe, rzadkie, pozbawione substytutów i trudne do skopiowania². Rozważania nad kategoriami zasobów strategicznych ukierunkowały badaczy na poszukiwanie nie tylko zasobów, ale również zdolności przedsiębiorstwa, które przyczyniają się do poprawy efektywności, budowania przewagi konkurencyjnej czy rozwoju przedsiębiorstwa w długim okresie³.

Na kanwie rozważań nurtu zasobowego wyłoniła się koncepcja zarządzania wiedzą organizacji (ang. *knowledge-based management*)⁴, w ramach której szczególne znaczenie przypisuje się kreowaniu warunków sprzyjających powstawaniu nowej wiedzy, orientacji na pozyskiwanie i przetwarzanie wiedzy, transfer wiedzy, dzielenie się wiedzą i wreszcie uwalnianie wiedzy nadmiarowej.

Rozważaniom nad kategorią wiedzy towarzyszy dyskusja nad uczeniem się. W.M. Cohen i D.A. Levinthal podkreślają, że zgromadzona wiedza służy zdobywaniu i tworzeniu nowej wiedzy organizacji⁵. Warto przy tym zauważyć, że kategoria wiedzy stanowi punkt wyj-

¹ M. Alvesson, A. Spicer, *A Stupidity-Based Theory of Organizations*, "Journal of Management Studies" 2012, vol. 49, no 7.

² J. Barney, *Firm Resources and Sustain Competitive Advantage*, "Journal of Management" 1991, no. 1(17), s. 99–120.

³ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of The Corporation*, "Harvard Business Review" 1990, vol. 68, s. 79–91.

⁴ W.M. Cohen, D.A. Levinthal, *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, "Administrative Science Quarterly, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation" 1990, vol. 35, no. 1, s. 128–152; R.M. Grant, *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, "Strategic Management Journal" 1996, vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm, s. 109–122; B. Kogut, U. Zander, *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, "Organization Science" 1992, vol. 3, no. 3, s. 383–397.

⁵ W.M. Cohen, D.A. Levinthal, *Absorptive Capacity...*, *op.cit.*

ścia dla rozważań nad kształtowaniem zdolności absorpcyjnych, które sprzyjają powstaniu innowacji i w konsekwencji kształtowaniu przewagi konkurencyjnej⁶.

Orientacja na wiedzę organizacji skłania do przyjęcia tezy, iż współczesne organizacje powinny charakteryzować się kulturą sprzyjającą współpracy, otwartością na innowacje, optymalnym wykorzystaniem zasobów ludzkich z perspektywy pozyskiwania, transferu i alokacji wiedzy w organizacji⁷. Pojawiają się jednak pytania, w jakim stopniu współczesne organizacje zapewniają możliwości dzielenia się wiedzą; w jakim stopniu pracownicy są skłonni do dzielenia się wiedzą z innymi pracownikami; na jakim poziomie kształtuje się zaangażowanie pracowników, chęć przejmowania inicjatywy oraz ponoszenia odpowiedzialności za podjęte decyzje i wdrożone rozwiązania.

M. Alvesson i A. Spicer wskazują, że współczesna rzeczywistość gospodarcza przypisuje zbyt duże znaczenie kategorii wiedzy jako zasobu kluczowego dla rozwoju organizacji⁸. W konsekwencji, wręcz narzuca się przyjęcie stanowiska, iż kształtowanie współczesnych organizacji powinno opierać się na kapitale intelektualnym, ponoszeniu wysokich nakładów na szeroko rozumianą wiedzę oraz tworzeniu stref innowacji (ang. *innovation zones*) i klastrów wiedzy (ang. *knowledge clusters*).

W literaturze wskazuje się, że zainteresowanie koncepcją zarządzania wiedzą wynika nie tylko z rozważań prowadzonych w środowisku naukowym. Podkreśla się istotną rolę firm konsultingowych, które czerpały znaczące korzyści finansowe z opracowań dla menedżerów poszukujących odpowiedzi na pytanie, jak osiągać sukces w biznesie⁹. Podobne stanowisko przyjmują M. Alvesson i A. Spicer¹⁰, według których pojęcia „wiedzy” czy „mądrości” służą jako terminy wzbogacające podręczniki biznesowe, po które chętnie sięgają praktycy zarządzania. M. Alvesson i A. Spicer wskazują przy tym, że postulaty koncepcji zarządzania wiedzą i organizacji uczącej się nie zawsze znajdują odzwierciedlenie w praktyce.

M. Alvesson i A. Spicer stawiają pytania, czy z perspektywy pracownika bycie bystrym (ang. *smart*) jest naprawdę istotne; czy pracownicy wiedzy są naprawdę tak bystrzy, jakimi ich widzimy; czy przedsiębiorstwa wiedzy (ang. *knowledge-intensive*) faktycznie zawsze działają mądrze. Ponadto według M. Alvessona i A. Spicera „szybkie stopy i ręce połączone z przyjaznym uśmiechem znaczą dla gospodarki więcej niż intelekt relatywnej małej grupy elitarnych pracowników wiedzy”¹¹.

⁶ Sh.A. Zahra, G. George, *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, "The Academy of Management Review" 2002, vol. 27, no. 2, s. 185–203. DOI: /10.2307/20159334.

⁷ D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

⁸ M. Alvesson, A. Spicer, *The Stupidity Paradox*, Profile Books, London 2016.

⁹ K. Zimmewicz, *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*, PWE, Warszawa 2014.

¹⁰ M. Alvesson, A. Spicer, *A Stupidity-Based...*, *op.cit.*, s. 1194–1220.

¹¹ M. Alvesson, A. Spicer, *The Stupidity...*, *op.cit.*, s. 6–7.

3. Zarządzanie wiedzą a zarządzanie głupotą funkcjonalną

U podstaw zarządzania wiedzą leży założenie, że w organizacji w ogóle istnieje chęć do podejmowania działań związanych ze świadomym zarządzaniem wiedzą. Jednocześnie prowadząc rozważania nad kategorią wiedzy organizacji, warto zwrócić uwagę na kategorię głupoty, która jest nierozzerwalnie związana – choć w negatywnym aspekcie – z procesem zarządzania wiedzą. W tabeli 2.2.1 zestawiono główne cechy organizacji zorientowanej na zarządzanie wiedzą z założeniami konstrukt głupoty funkcjonalnej. Poniższe zestawienie pozwala na sformułowanie wniosku, że konstrukt głupoty funkcjonalnej M. Alvessona i A. Spicera nie tyle stanowi przeciwieństwo koncepcji organizacji opartej na wiedzy (lub organizacji uczącej się), co artykułuje ograniczenia dla zarządzania wiedzą.

Tabela 2.2.1.

Organizacja oparta na wiedzy a konstrukt głupoty funkcjonalnej

Według koncepcji organizacji opartej na wiedzy:	Konstrukt głupoty funkcjonalnej zakłada, że:
Pracownicy są zachęceni do zgłębiania problemów	Łatwiej podejmuje się decyzje, gdy ludzie nie zadają zbyt wielu pytań
Wzrost efektywności i skuteczności dzięki zgłębieniu problemów	Refleksje i stawianie zbyt wielu pytań skracają czas na realizowanie zadań bieżących
Wykorzystywanie doświadczenia do kreowania nowej wiedzy; koncentracja na kształtowaniu umiejętności uczenia się	Koncentracja na realizacji założonej ścieżki kariery dzięki osiągnięciu wytyczonych celów
Kultura organizacyjna wzmacniająca otwartość na eksperymenty oraz wymianę doświadczeń – „kultura odmiennych zdań”; gotowość do akceptacji błędów	Dbłość o dobry wizerunek na tle grupy hamuje chęć zgłaszania niestandardowych rozwiązań bądź uwag dotyczących wyznaczonych celów
Orientacja na perspektywę długookresową z punktu widzenia bazy zasobowej	Koncentracja na perspektywie krótkookresowej – realizacji poleceń

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Alvesson, A. Spicer, *The Stupidity...*, *op.cit.*; K. Zimniewicz, *Teoria i praktyka zarządzania...*, *op.cit.*

B. Kogut i U. Zander zwracają uwagę, że wiedza organizacji jest przechowywana na poziomie jednostki¹². Zarządzanie wiedzą wymaga tworzenia odpowiednich warunków umożliwiających współpracę w ramach organizacji, dzięki której powstaje nowa wiedza. W literaturze wskazuje się, że zarządzaniu wiedzą i organizacyjnemu uczeniu się sprzyjają struktury horyzontalne, usprawniające poziomą komunikację. Trudno

¹² B. Kogut, U. Zander, *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, "Organization Science" 1992, vol. 3, no. 3, s. 383–397.

jednak postawić tezę, że głupota organizacyjna występuje wyłącznie w strukturach hierarchicznych, bowiem jak wskazano w dalszej części artykułu, zarządzanie głupotą funkcjonalną może mieć różne przejawy.

R.M. Grant wskazuje na cztery kluczowe mechanizmy integrowania wiedzy organizacji: zasady i dyrektywy (ang. *rules and directives*), dzięki którym kreowane są standardy postępowania¹³; porządkowanie (ang. *sequencing*) działań w czasie; rutyny (ang. *routines*); grupowe rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji (ang. *group problem solving and decision making*). Mechanizmy te z jednej strony mają sprzyjać koordynacji wiedzy, jednakże analiza konstruktu głupoty funkcjonalnej zaproponowana przez M. Alvessona i A. Spicera pozwala zauważyć, że każdy z tych mechanizmów może wzmacniać występowanie głupoty, co zaprezentowano w tabeli 2.2.2.

Tabela 2.2.2.

Mechanizmy integrowania wiedzy a perspektywa głupoty funkcjonalnej

Mechanizmy integrowania wiedzy wg R.M. Granta	Perspektywa zarządzania głupotą funkcjonalną
Zasady i dyrektywy	Tworzenie schematów, poza które nie opta się (z perspektywy pracownika) wykraczać Minimalizowanie komunikacji
Porządkowanie działań w czasie	Koncentracja na realizacji zadań bieżących nie uwzględnia perspektywy długookresowej Realizacja ścieżki kariery Koncentracja na zadaniu, a nie na refleksji
Rutyny	Poczucie sprawnego działania wynikające z koncentracji na przyjętych schematach postępowania
Grupowe rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji	Dbłość o dobry wizerunek na tle grupy Unikanie „niewygodnej prawdy”

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Alvesson, A. Spicer, *The Stupidity...*, *op.cit.*; R.M. Grant, *Toward...*, *op.cit.*

Według M. Alvessona i A. Spicera praktyka gospodarcza bardzo często wymaga od potencjalnych pracowników przedłożenia dokumentów potwierdzających zdobyte wykształcenie na poziomie wyższym, podczas gdy w rzeczywistości zatrudnieni pracownicy wykonują zadania wymagające co najwyżej kwalifikacji na poziomie średnim¹⁴. Co więcej, często tzw. pracownicy wiedzy są skłonni do zawężania perspektyw i koncentracji na wybranych aspektach, bez refleksji nad szerszym kontekstem. Brak holi-

¹³ R.M. Grant wskazuje również, że zasady i dyrektywy są przejawem kodyfikowania wiedzy – przekazywania schematów postępowania przez specjalistów mniej wykwalifikowanym pracownikom, zob. R.M. Grant, *Toward...*, *op.cit.*, s. 114–115.

¹⁴ M. Alvesson, A. Spicer, *The Stupidity...*, *op.cit.*

stycznego podejścia stanowi zagrożenie nie tylko z perspektywy realizowanych zadań, procesu podejmowania decyzji, ale także z perspektywy organizacyjnego uczenia się.

D.A. Levinthal i J.G. March wskazują na trzy problemy krótkowzroczności. Po pierwsze, uczestnicy organizacji przejawiają skłonność do koncentracji na działaniach bieżących przy jednoczesnym ignorowaniu perspektywy długookresowej. Drugim zagrożeniem związanym z krótkowzrocznością jest brak holistycznego podejścia. Po trzecie, D.A. Levinthal i J.G. March wskazują na tendencję niedoszacowania potencjalnych niepowodzeń, uprzywilejowanej z perspektywy organizacyjnego uczenia się pozycji sukcesu¹⁵.

M. Alvesson i A. Spicer wskazują na cztery sposoby zarządzania głupotą funkcjonalną. Pierwszym podejściem jest zarządzanie głupotą przy wykorzystaniu autorytetu (ang. *authority*), które wynika z panującego respektu oraz przekonania, że menedżer „wie lepiej” i to on powinien wskazywać sposób realizacji zadań. Model ten występuje w systemach wysoce hierarchicznych, w których pracownicy koncentrują się na sprawnym i wydajnym realizowaniu zadań, pomijając stawianie pytań o sens ich wykonywania.

Drugim sposobem jest zarządzanie głupotą poprzez tzw. uwodzenie (ang. *seduction*), które wynika z „oczarowania” osobą menedżera dzięki dobrej prezencji, elokwentnym wypowiedziom i imponującym prezentacjom. Menedżer stosujący zarządzanie głupotą przez uwodzenie potrafi przedstawiać wielkie wizje i przekonać podwładnych, że zgłaszane przez niego idee są wizjonerskie i warte realizacji.

Naturalizacja (ang. *naturalization*) jest trzecim sposobem zarządzania głupotą, a jej przejawami są wygłaszane argumenty, iż dane rozwiązanie jest stosowane przez inne podmioty w branży lub też od zawsze było stosowane w przedsiębiorstwie. Przejawem naturalizacji jest także używanie argumentu o braku alternatywnego rozwiązania.

Ostatnim sposobem zarządzania głupotą wskazanym przez M. Alvessona i A. Spicera jest oportunizm (ang. *opportunism*), który jest często stosowany w przedsiębiorstwach świadczących usługi profesjonalne. Przejawem oportunistycznym jest ukształtowany system zachęt i wynikających z nich korzyści dla osób realizujących dane zadanie. M. Alvesson i A. Spicer wskazują, że nawet jeżeli dany konsultant uważa konkretny projekt za głupi, będzie unikał stawiania dodatkowych pytań bądź zgłaszania zastrzeżeń, jeżeli realizacja niesie za sobą stosowne korzyści.

Powyższe sposoby zarządzania głupotą niosą zagrożenie przeoczenia pomyłek, zniechęcają (bądź też ograniczają) pracowników do stawiania pytań i refleksji nad realizowanymi zadaniami.

¹⁵ D.A. Levinthal, J.G. March, *The Myopia of Learning*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, no. S2, s. 95–112. DOI: 10.1002/smj.4250141009.

4. Proces podejmowania decyzji a głupota

Na ogólnym poziomie analizy podejmowanie racjonalnych decyzji oznacza, że ludzkie zachowania mają charakter celowy¹⁶. W literaturze¹⁷ wskazuje się, że proces podejmowania decyzji warunkuje wiele zmiennych o charakterze zarówno personalnym, jak również organizacyjnym.

Rozważaniom nad problematyką podejmowania decyzji towarzyszy dyskusja nad ograniczoną racjonalnością. Wśród czynników ograniczających racjonalność wskazuje się czynniki subiektywne odnoszące się do osoby decydenta (np. brak odpowiednich umiejętności, negatywne cechy osobowości) oraz czynniki obiektywne: ograniczenia motywacyjne – mechanizmy oceny działań oraz towarzyszący im zespół sankcji i nagród; ograniczenia strukturalne – związane z formalizacją i podziałem zadań; ograniczenia kompetencyjne wynikające z niewłaściwej alokacji uprawnień decyzyjnych; ograniczenia poznawcze będące efektem wadliwego obiegu decyzji¹⁸. Uwzględniając powyższe kategorie ograniczeń, można wskazać na dwie perspektywy rozważań głupoty: pracownika oraz organizacji, co zaprezentowano w tabeli 2.2.3.

Tabela 2.2.3.

Perspektywy rozważań głupoty

Perspektywy głupoty	Perspektywa pracownika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ unikanie sytuacji konfliktowych ▪ obawa przed odpowiedzialnością ▪ niechęć wobec zmian ▪ brak motywacji ▪ nieodpowiednie umiejętności
	Perspektywa organizacji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ struktura organizacyjna ▪ system motywacyjny ▪ procedury i rutyny ▪ filozofia działania ▪ kultura organizacyjna

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Podstawy zarządzania...*, *op.cit.*

Na podstawie poczynionych rozważań, przyjęcie założenia, iż głupota w odniesieniu do funkcjonowania organizacji wynika wyłącznie z błędnych decyzji poszczególnych

¹⁶ K.M. Eisenhardt, M.J. Zbaracki, *Strategic Decision Making*, „Strategic Management Journal” 1992, vol. 13, Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process Research, s. 17–37.

¹⁷ P. Shrivastava, J.H. Grant, *Empirically Derived Models of Strategic Decision-Making Processes*, „Strategic Management Journal” 1985, vol. 6, no. 2, s. 97–113.

¹⁸ K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2018.

pracowników czy braku odpowiednich umiejętności, stanowi nadmierne uproszczenie. Z jednej strony uczestnicy organizacji obawiają się sytuacji konfliktowych, ośmieszenia, ale również przyjmują, iż stawianie zbyt wielu pytań prowadzi do powątpiewania w słuszność podejmowanych decyzji¹⁹. Z drugiej jednak strony należy zwrócić uwagę na uwarunkowania organizacyjne wspierające obecność głupoty w procesach zarządczych, w tym w procesie podejmowania decyzji.

Przykładowo, L. Garicano i Y. Wu²⁰, analizując problematykę wiedzy organizacji w odniesieniu do procesu podejmowania decyzji, wskazują, że w strukturach scentralizowanych wiele dobrych projektów nie zostaje wdrożonych z uwagi na trudne do pokonania bariery biurokracji. Z kolei w przypadku zdecentralizowanych struktur organizacyjnych pojawia się ryzyko podejmowania decyzji przez niekompetentnych decydentów. W odniesieniu do wskazanych narzędzi zarządzania głupotą można wyprowadzić wniosek, iż struktury scentralizowane sprzyjają wykorzystywaniu autorytetu. Pojawia się jednak pytanie, jakie istnieją różnice między zarządzaniem głupotą w strukturach scentralizowanych i zdecentralizowanych.

Przejawy głupoty funkcjonalnej na poszczególnych etapach procesu podejmowania decyzji przedstawia tabela 2.2.4.

Tabela 2.2.4.

Przejawy głupoty organizacyjnej na poszczególnych etapach procesu podejmowania decyzji

Etap procesu podejmowania decyzji	Przejawy głupoty funkcjonalnej w postępowaniu uczestników organizacji
Określenie przedmiotu i celu decyzji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ forsowanie pomysłów i wdrażanie projektów przez menedżerów przy wykorzystaniu narzędzi zarządzania głupotą (autorytet, oportunizm, naturalizm, oczarowanie)
Określenie kryteriów decyzji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ unikanie konfliktów przez członków zespołu ▪ heurystyki ▪ unikanie konfliktów przez członków zespołu ▪ heurystyki
Poszukiwanie wariantów	
Porównanie i analiza wariantów	
Identyfikacja i ocena ryzyka	
Dokonanie wyboru Sterowanie wykonaniem podjętej decyzji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ forsowanie „głupiego pomysłu” menedżera ▪ unikanie konfliktów przez członków zespołu
Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jeżeli wyniki nie są zadowalające – usprawiedliwianie, przypisywanie większej wagi sukcesom niż porażkom

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Krzakiewicz, S. Cyfert, *Podstawy zarządzania...*, *op.cit.*; M. Alvesson, A. Spicer, *The Stupidity...*, *op.cit.*; C.A. Argyris, *Skilled...*, *op.cit.*

¹⁹ M. Alvesson, A. Spicer, *The Stupidity...*, *op.cit.*; C.A. Argyris, *Skilled Incompetence*, “Harvard Business Review” 1986.

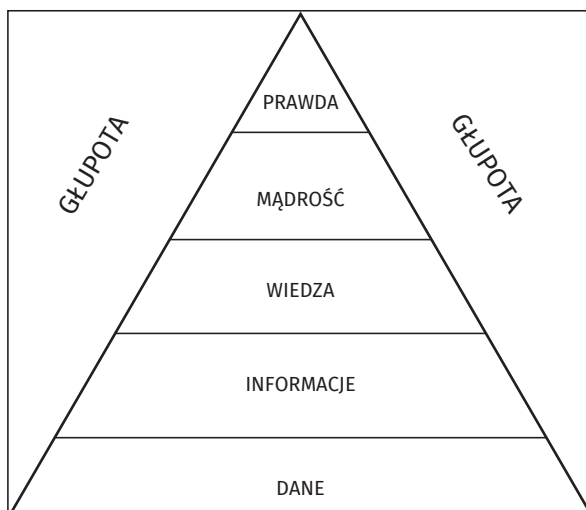
²⁰ L. Garicano, Y. Wu, *Knowledge, Communication, and Organizational Capabilities*, “Organization Science” 2012, vol. 23(5), s. 1382–1397. DOI: 10.1287/orsc.1110.0723.

5. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza literatury pozwala stwierdzić, że głupota jest nieodzownym elementem procesu zarządzania wiedzą w organizacjach. Podejmowane próby zarządzania głupotą są jeszcze w początkowej fazie zaawansowania, ponieważ dotychczas skupiano się na pozytywnym aspekcie zarządzania wiedzą. Jednak coraz częściej okazuje się, że zarządzanie wiedzą należy wspierać, ale jednocześnie należy przeciwdziałać występowaniu głupoty organizacyjnej. Autorzy zaproponowali wizualne ujęcie omawianego problemu, co przedstawia rysunek 2.2.1.

Rysunek 2.2.1.

Głupota w trójkącie zarządzania wiedzą



Źródło: opracowanie własne.

Z perspektywy zarządzania wiedzą warto zwrócić uwagę na kategorię głupoty, która może oddziaływać na wszystkie pięć szczebli trójkąta zarządzania wiedzą, a w rezultacie może być także przez te elementy napędzana. Przykładowo – bazowanie na złych informacjach spowoduje złe decyzje, które będą następnie wdrażane w organizacji, a więc głupota samoistnie będzie się rozprzestrzeniała.

Wobec powyższego, chcąc zbadać wymierny wpływ na działalność przedsiębiorstw, autorzy zdefiniowali cel główny dalszych perspektyw badawczych jako wyjaśnienie zależności pomiędzy głupotą a efektywnością przedsiębiorstw. Efektywność będzie mierzona zarówno przy wykorzystaniu miar finansowych, jak również przyjmowanych

przez badaczy nauk o zarządzaniu²¹ subiektywnych ocen respondentów (np. ocena dynamiki udziału w rynku w porównaniu do głównych konkurentów w branży). Autorzy chcą odejść od posługiwania się pojęciem „głupoty funkcjonalnej” na rzecz pojęcia „głupoty organizacyjnej”. W literaturze funkcjonuje już pojęcie niekompetencji organizacyjnej²² i to zainspirowało autorów do sformułowania właśnie pojęcia głupoty organizacyjnej jako pojęcia szerszego i lepiej rozumianego niż głupota funkcjonalna. Sama głupota funkcjonalna może być utożsamiana z głupotą w poszczególnych funkcjach przedsiębiorstwa, ale także jako głupota użyteczna (funkcjonalna), stąd też propozycja przymiotnika „organizacyjna”. Dodatkowo badania będą także wyjaśniały, jak głupota organizacyjna wpływa na poszczególne poziomy trójkąta zarządzania wiedzą oraz jak jest przez nie kształtowana.

Bibliografia

- Alvesson M., Spicer A., *A Stupidity-Based Theory of Organizations*, “Journal of Management Studies” 2012, vol. 49, no. 7.
- Alvesson M., Spicer A., *The Stupidity Paradox*, Profile Books, London 2016.
- Argyris C.A., *Skilled Incompetence*, “Harvard Business Review” 1986.
- Barney J., *Firm Resources and Sustain Competitive Advantage*, “Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1.
- Bratnicka-Myśliwiec K., *Twórczość w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2017.
- Cohen W.M., Levinthal D.A., *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, “Administrative Science Quarterly” 1990, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, vol. 35, no. 1.
- Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- Eisenhardt K.M., Zbaracki M.J., *Strategic Decision Making*, “Strategic Management Journal” 1992, Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process Research, vol. 13.
- Garicano L., Wu Y., *Knowledge, Communication, and Organizational Capabilities*, “Organization Science” 2012, vol. 23(5). DOI: 10.1287/orsc.1110.0723.
- Grant R.M., *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, “Strategic Management Journal” 1996, Special Issue: Knowledge and the Firm, vol. 17.
- Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

²¹ K. Bratnicka-Myśliwiec, *Twórczość w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2017; W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013; A. Kwiotkowska, *Konfiguracje organizacyjne akademickich przedsiębiorstw odpryskowych*, Difin, Warszawa 2015.

²² S.J. Ott, J.M. Shafritz, *Toward a Definition of Organizational Incompetence: A Neglected Variable in Organization Theory*, “Public Administration Review” 1994, vol. 54(4), s. 370–377.

- Kogut B., Zander U., *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, "Organization Science" 1992, vol. 3, no. 3.
- Krzakiewicz K., Cyfert S., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2018.
- Kwiotkowska A., *Konfiguracje organizacyjne akademickich przedsiębiorstw odpryskowych*, Difin, Warszawa 2015.
- Levinthal D.A., March J.G., *The Myopia of Learning*, "Strategic Management Journal" 1993, vol. 14, no. S2. DOI: 10.1002/smj.4250141009.
- Ott S.J., Shafritz J.M., *Toward a Definition of Organizational Incompetence: A Neglected Variable in Organization Theory*, "Public Administration Review" 1994, vol. 54(4), s. 370–377.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of The Corporation*, "Harvard Business Review" 1990.
- Shrivastava P., Grant J.H., *Empirically Derived Models of Strategic Decision-Making Processes*, "Strategic Management Journal" 1985, vol. 6, no. 2.
- Zahra Sh.A., George G., *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, "The Academy of Management Review" 2002, vol. 27, no. 2. DOI: 10.2307/20159334.
- Zimniewicz K., *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*, PWE, Warszawa 2014.

Barbara Galińska*

2.3

Inteligentny dostawca jako istotny element koncepcji przedsiębiorstwa inteligentnego

Streszczenie

Idea koncepcji „inteligentnego przedsiębiorstwa” opiera się na systemowym podejściu do organizacji, czyli traktowaniu jej jako złożonego organizmu opartego na istniejących strukturach i realizowanych procesach, ze szczególnym podkreśleniem roli wiedzy. Istotną rolę odgrywają w niej inteligentni dostawcy, którzy dysponują dostępem do informacji o zasobach swoich zleciodawców i tym samym mają lepsze rozeznanie w tym, co dzieje się w ich zakładach. Dzięki temu mają możliwość szybkiego analizowania informacji i mogą na tej podstawie podejmować działania w celu osiągnięcia wyższego poziomu wzrostu, produktywności i standardu obsługi. Celem artykułu jest identyfikacja cech charakterystycznych inteligentnych dostawców. Zostanie on osiągnięty w następstwie analizy wyników własnych badań ankietowych zrealizowanych w roku 2018. Badania zostały przeprowadzone na grupie 80 respondentów – menedżerów w firmach produkcyjnych, którzy odpowiedzialni są za zarządzanie łańcuchem dostaw.

Słowa kluczowe: dostawca, przedsiębiorstwo, inteligencja, zarządzanie logistyczne, łańcuch dostaw, łańcuch logistyczny, megatrendy

* Politechnika Łódzka, ORCID: 0000-0001-9682-4693.

Intelligent supplier as an important part of the concept of an intelligent enterprise

Abstract

The term „Intelligent Enterprise” refers to a management approach that applies technology and new service paradigms to the challenge of improving business performance. The concept responds immediately to the signals from the market with the adequate reaction. Therefore, it has the ability to gain knowledge and develop it, to learn from the experience and constantly improve employees’ competences and other processes inside the company. An important role in this concept is played by intelligent suppliers, who have access to information about the resources of their principals and thus have better insight into what is happening at their plants. As a result, they have the ability to quickly analyze information and can take action on this basis to achieve a higher level of growth, productivity and service standard. The aim of the paper is to provide the specification of the characteristics of intelligent suppliers. The objective is to be achieved through analysing the author’s surveys results carried out in 2018. The studies were conducted on a group of 80 people – managers in manufacturing companies responsible for supply chains management.

Keywords: supplier, enterprise, intelligence, logistics management, supply chain, logistics chain, megatrends

1. Wprowadzenie

Koncepcja „inteligentnego przedsiębiorstwa” jest stosunkowo nową dziedziną współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. Powstała w wyniku konwergencji megatrendów logistycznych, do których w szczególności należy zaliczyć: przemiany w zakresie modeli logistycznych (lokowanie centrów biznesowych w Azji, Afryce oraz Europie Wschodniej – na rynkach wschodzących), coraz większy wpływ nowoczesnych, innowacyjnych i inteligentnych technologii, zmiany wewnątrz istniejących korporacji i koncernów, globalną konkurencję (rozwój e-handlu, e-zakupów, ekspansja usług mobilnych) oraz liczne przemiany demograficzne i kulturowe¹. Zidentyfikowane megatrendy mają bezpośredni wpływ na łańcuchy dostaw, które stają się coraz bardziej złożone, wielowymiarowe i które potrafią dopasowywać się do ciągle zmieniającego się otoczenia

¹ B. Galińska, *Logistics Megatrends and Their Influence on Supply Chains*, Proceedings of the 18th International Scientific Conference Business Logistics in Modern Management (BLMM2018), 11th-12th October 2018, Osijek, Croatia, s. 583–601.

biznesowego. Ponadto determinują one zmiany w poszczególnych elementach tych łańcuchów, w tym w przedsiębiorstwach będących ich istotną częścią.

O przedsiębiorstwie inteligentnym mówi się, że jest to organizacja ucząca się, posiadająca zdolność do kreowania, pozyskiwania, organizowania wiedzy, dzielenia się nią oraz jej wykorzystywania dla podniesienia efektywności działania oraz zwiększania konkurencyjności na rynkach globalnych². Stanowi ono zatem wyższą formę klasycznej organizacji uczącej się³, dzięki posiadaniu umiejętności adaptacji do zmian, a nawet wyprzedzaniu tych zmian oraz aktywnemu kształtowaniu otoczenia⁴. Przedsiębiorstwo inteligentne wykorzystuje całą inteligencję wszystkich swoich pracowników, dzięki czemu posiada możliwość bardziej efektywnego działania, zarówno na rzecz klientów, jak i partnerów⁵. W wyniku ciągłego uczenia się zdobywa ono wiedzę, która pozwala mu wyprzedzać te firmy, które uczą się wolniej lub nie uczą się wcale⁶.

Do najistotniejszych atrybutów przedsiębiorstw inteligentnych należy zaliczyć m.in. szybkość i elastyczność działania, umiejętność zarządzania posiadaną wiedzą oraz osiąganie korzyści ekonomicznych na podstawie posiadanej wiedzy. Najważniejszymi obszarami inteligencji przedsiębiorstw, wyróżniającymi je spośród innych funkcjonujących na zewnętrznym rynku, należą inteligencja finansowa, technologiczna oraz organizacyjna. Przedsiębiorstwo inteligentne potrafi umiejętnie wydatkować środki pieniężne na działania bieżące oraz inwestycje. Wyposażone jest w szereg innowacyjnych, inteligentnych technologii, dzięki którym oferuje produkty o najwyższej jakości. Zatrudniony w nim personel bez problemu dostosowuje się do nowych zadań i wyzwań. Wszystkie te elementy składowe umiejętnie ze sobą współdziałają celem realizacji określonej strategii organizacji. W wyniku tego całe przedsiębiorstwo funkcjonuje jako inteligentny, dobrze sobie radzący organizm w konkurencyjnym otoczeniu⁷.

W ostatnim czasie obserwuje się, że wiedza potrzebna do tworzenia inteligentnych rozwiązań pozyskiwana jest ze zróżnicowanych źródeł. Są to zarówno zasoby wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Powoduje to, że potencjał przedsiębiorstwa inteligentnego tworzony jest samodzielnie oraz przy aktywnym współudziale otoczenia. Jednocześnie należy podkreślić, że współczesna gospodarka wymaga coraz szybszej wymiany informacji,

² M. Schwabinger, *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*, Springer, Berlin 2006.

³ B. Mikuła, *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.

⁴ R. Brett, *Creating Intelligent Organization*, "The Journal for Quality & Participation" 2002, no. 1, s. 21–27.

⁵ B. Mikuła, B. Ziębicki, *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5, s. 11.

⁶ M. Pedler, K. Aspinwall, *Przedsiębiorstwo uczące się*, Petit, Warszawa 1999; R. W. Revans, *The ABC of Action Learning*, Lemons & Crane, London 1998.

⁷ B. Galińska, *The Concept of an Intelligent Enterprise as a Result of the Convergence of Logistics Megatrends*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie” 2019, z. 136, s. 123–136.

sprawniejszego jej przepływu na linii otoczenie – przedsiębiorstwo – otoczenie. Rozwijanie takiego podejścia pozwala na podejmowanie inteligentnych decyzji, dzięki którym organizacja jest w stanie szybko i skutecznie reagować na zachodzące zmiany. Zachodzi więc możliwość kreowania przez przedsiębiorstwa różnych sieci relacji z podmiotami funkcjonującymi na zewnątrz, w tym w szczególności z dostawcami. Związki te są często uważane za zasoby o charakterze strategicznym⁸, dlatego tak istotna staje się kwestia kooperacji z właściwym zaopatrzeniowcem. W myśl koncepcji „inteligentnego przedsiębiorstwa” organizacja wykorzystuje inteligencję swoich pracowników, by efektywniej działać na rzecz swoich partnerów biznesowych. Jeżeli do tego zostanie włączona współpraca z inteligentnym dostawcą, efekt tych działań może być zwielokrotniony. Stąd istotne wydaje się określenie atrybutów inteligentnych zaopatrzeniowców, które wyróżniają ich na tle rynkowych konkurentów.

Niniejszy rozdział wypełnia pewną lukę poznawczo-naukową. W dostępnych opracowaniach koncepcja „inteligentnego przedsiębiorstwa”⁹ oraz inteligentne podejście do oceny dostawców¹⁰ zostały opisane, jednakże brakuje badań empirycznych na temat samych zaopatrzeniowców (w aspekcie ich inteligencji) oraz ich cech charakterystycznych w świetle współczesnego otoczenia społeczno-gospodarczego.

Rozdział został podzielony na pięć części. We wprowadzeniu scharakteryzowano koncepcję „inteligentnego przedsiębiorstwa” i jej związek z inteligentnym dostawcą. W drugiej części opisano metodykę badań i dokonano charakterystyki przedsiębiorstw, które wzięły w nich udział. W trzeciej pokazano wyniki przeprowadzonych badań, za pośrednictwem których możliwa była identyfikacja cech charakterystycznych inteligentnych dostawców. W podsumowaniu zostały zaprezentowane wnioski końcowe. Na końcu opracowania znajduje się bibliografia (część piąta).

⁸ K. Pałucha, *Współpraca przedsiębiorstw w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 93, s. 393–403.

⁹ M.J. Thannhuber, *The Intelligent Enterprise: Theoretical Concepts and Practical Implications*, Physica-Verlag, Heidelberg 2005; K.M. Wiig, *The Intelligent Enterprise and Knowledge Management*, Knowledge Research Institute, Arlington 2007; Ch.W. Choo, *Information Management for the Intelligent Organization*, Information Today, Medford 1995; J. Gupta, S.K. Sharma, *Intelligent Enterprises of the 21st Century*, Idea Group Publishing, London 2004.

¹⁰ J. Chen, W. Jiang, A. Wang, *Study a Web Based Intelligent Supplier Evaluation System*, Proceedings of the International Conference on Information and Knowledge Engineering (IKE), The Steering Committee of The World Congress in Computer Science, Computer Engineering and Applied Computing, Athens 2012, s. 1–5; K.L. Choy, K. Fan, V. Lo, *Development of an Intelligent Customer-Supplier Relationship Management System: The Application of Case-Based Reasoning*, „Industrial Management & Data Systems” 2003, no. 103, s. 263–274; A. Zeki, S. Funda, *An Intelligent Approach to Supplier Evaluation in Automotive Sector*, „Journal of Intelligent Manufacturing” 2016, no. 27, s. 889–903.

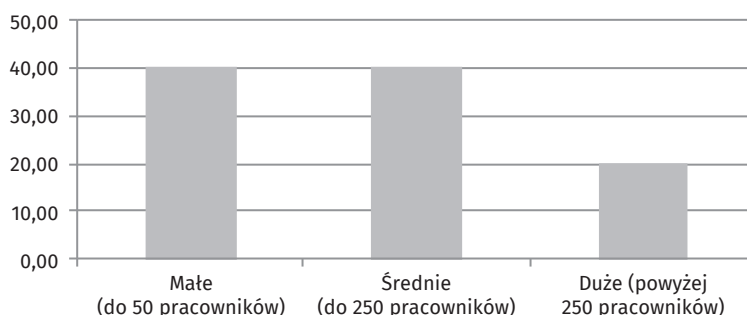
2. Metodyka badań i charakterystyka przedsiębiorstw

Chcąc zrealizować założony cel, tj. dokonać identyfikacji cech inteligentnego dostawcy, w pierwszej połowie 2018 roku przeprowadzono badania empiryczne wśród 80 respondentów – menedżerów w firmach produkcyjnych, którzy odpowiedzialni są za zarządzanie łańcuchem dostaw. Wykorzystano przy tym metodę badań ankietowych. W szczególności technikę badawczą – ankiety elektronicznej, przy wykorzystaniu narzędzia badawczego – autorskiego kwestionariusza ankiety¹¹. Respondentami, biorącymi udział w badaniach, byli przedstawiciele najwyższej kadry kierowniczej, w tym właściciele firm – menedżerowie, którzy zarządzają łańcuchem dostaw.

Respondenci reprezentują przedsiębiorstwa różnej wielkości (rysunek 2.3.1).

Rysunek 2.3.1.

Wielkość badanej grupy przedsiębiorstw



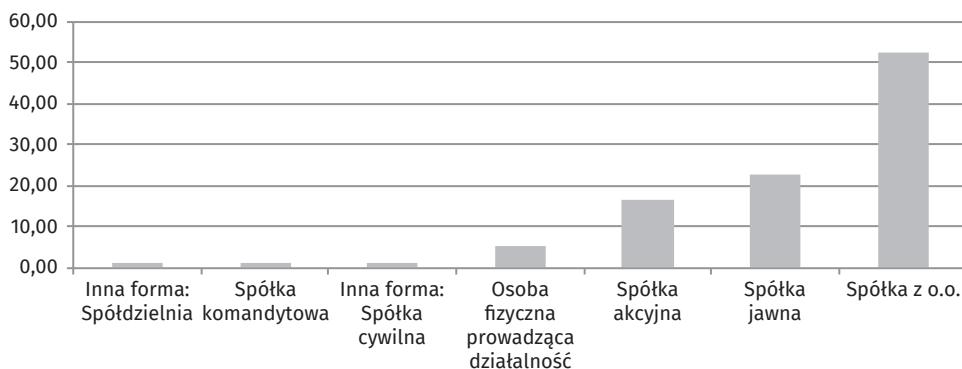
Źródło: opracowanie własne, N=80.

Są to przedsiębiorstwa, które posiadają różne formy organizacyjno-prawne (rysunek 2.3.2) oraz realizują różne rodzaje działalności społeczno-gospodarczej (zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności PKD) (rysunek 2.3.3). Największa liczba respondentów reprezentuje spółki z o.o., realizujące przetwórstwo przemysłowe (przedsiębiorstwa produkcyjne i produkcyjno-usługowe).

¹¹ M. Matejun, *Variability of Dynamic Capabilities in the Small Business Development Process*, "Journal of Administrative and Business Studies" 2018, no. 4(5), s. 237–246.

Rysunek 2.3.2.

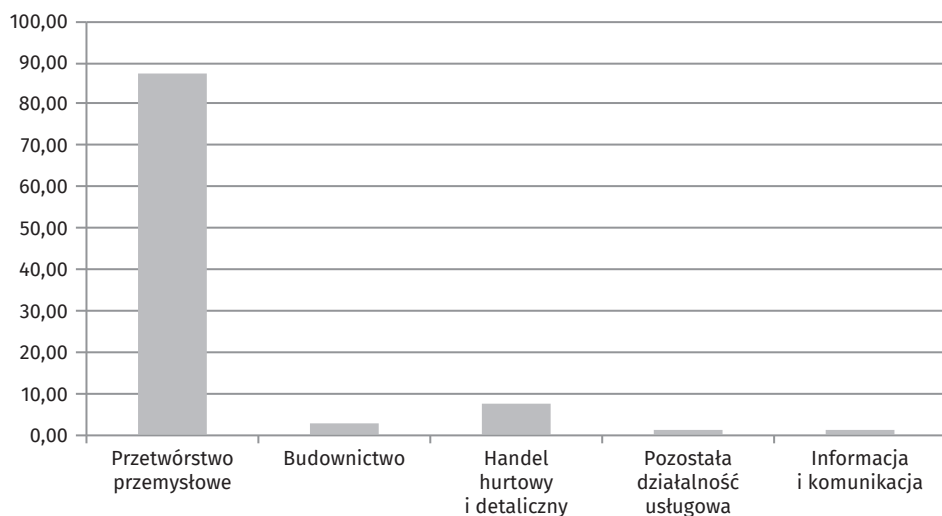
Formy organizacyjno-prawne badanej grupy przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne, N=80.

Rysunek 2.3.3.

Działalność społeczno-gospodarcza badanej grupy przedsiębiorstw

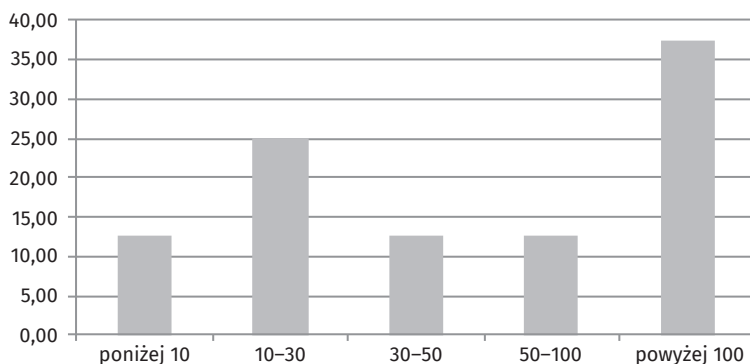


Źródło: opracowanie własne, N=80.

Większość z firm, których reprezentanci wzięli udział w badaniu, istnieje na rynku od ponad 20 lat (łącznie ponad 66%), a ich portfolio produktowe jest znaczne – powyżej 100 asortymentów w ofercie (rysunek 2.3.4).

Rysunek 2.3.4.

Portfolio produktów badanej grupy przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne, N=80.

Do prezentacji wyników badania – odpowiedzi respondentów – zastosowano szereg różnego rodzaju parametrów statystycznych, w tym w szczególności:

- średnią arytmetyczną;
- medianę;
- modę;
- liczebność;
- wynik Min/Max;
- kwartył dolny;
- kwartył górny;
- odchylenie standardowe SD.

W celu bardziej szczegółowej analizy wyników badań wykonano dalsze analizy statystyczne z wykorzystaniem:

- testu nieparametrycznego Kruskala-Wallisa (więcej niż dwie porównywane grupy);
- testu nieparametrycznego U Manna-Whitneya (porównanie ze sobą dwóch niezależnych wobec siebie grup).

W wykonanym teście nieparametrycznym Kruskala-Wallisa porównywano, czy wskazane cechy (odpowiedzi respondentów) różnią się między sobą pod względem takich zmiennych grupujących, jak:

- wielkość przedsiębiorstwa;
- forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa;
- sekcja PKD firmy;
- długość istnienia przedsiębiorstwa na rynku;
- liczba asortymentów w ofercie (portfolio produktów firmy).

Natomiast w teście U Manna-Whitneya porównano ze sobą cechy (odpowiedzi respondentów) względem dwóch zmiennych grupujących, tj.:

- informacji o eksporcie (tak/nie eksportują);
- rodzaju rynku eksportowego (europejski/światowy).

3. Wyniki przeprowadzonych badań

W wyniku przeprowadzonych badań udało się zidentyfikować główne cechy inteligentnych dostawców. Są to zaopatrzeniowcy, którzy posiadają wiele sensorów reagujących na docierające do nich bodźce i sygnały. Charakteryzowani są przez pewne atrybuty, które odróżniają ich od przedsiębiorstw klasycznych.

Tabela 2.3.1.

Cechy inteligentnych dostawców

Cecha	Średnia	Mediana	Moda	Liczebność	Min	Max	Kwartył dolny	Kwartył górny	SD
Posiadanie złożonych systemów informacyjno-informatycznych, np. ERP, CRM, WMS	3,93	4,00	brak	39%	0,00	5,00	4,00	5,00	1,29
Posiadanie zaawansowanych systemów analityczno-raportujących Business Intelligent (BI)	3,63	4,00	4	31%	0,00	5,00	3,00	5,00	1,30
Stosowanie automatycznej identyfikacji, np. kody kreskowe, RFID	4,03	4,00	5	46%	0,00	5,00	3,00	5,00	1,20
Wykorzystywanie systemów lokalizacji satelitarnej, np. GPS, Galileo, Glonass	3,35	4,00	4	30%	0,00	5,00	3,00	4,50	1,51
Wykorzystywanie Internetu rzeczy	3,55	4,00	4	35%	0,00	5,00	3,00	5,00	1,55
Stosowanie zaawansowanych technologii celem ochrony środowiska	4,09	4,00	4	44%	0,00	5,00	4,00	5,00	1,01
Automatyzacja procesów produkcyjnych	4,20	4,00	5	49%	0,00	5,00	4,00	5,00	1,04
Robotyzacja procesów produkcyjnych	3,54	4,00	4	36%	0,00	5,00	3,00	4,00	1,31
Automatyzacja procesów magazynowych	3,99	4,00	5	39%	0,00	5,00	4,00	5,00	1,15
Robotyzacja procesów magazynowych	3,51	4,00	4	35%	0,00	5,00	3,00	4,00	1,27
Wykorzystywanie pojazdów bezzałogowych i dronów	2,18	2,00	0	23%	0,00	5,00	1,00	4,00	1,60

Źródło: opracowanie własne, N=80.

Za najważniejsze z nich respondenci uznali: automatyzację procesów produkcyjnych (mediana 4, liczebność 49%), stosowanie automatycznej identyfikacji (mediana 4,

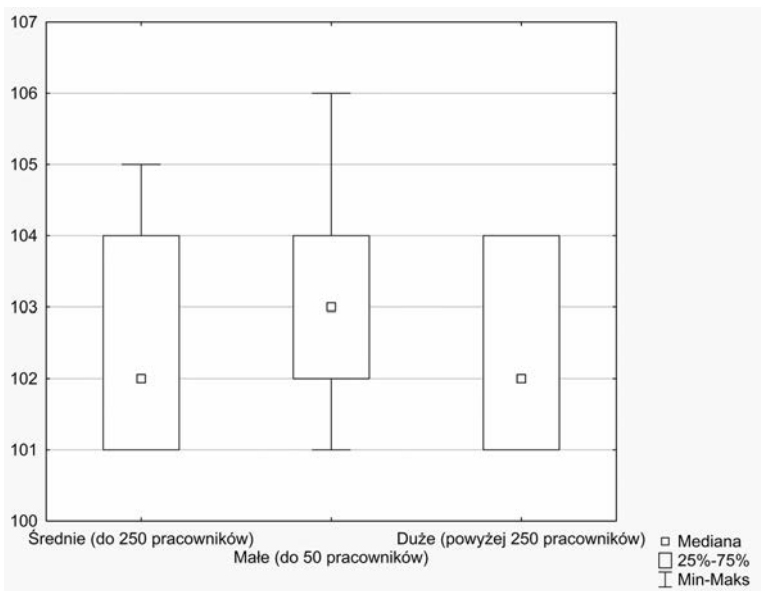
liczebność 46%) oraz stosowanie zaawansowanych technologii celem ochrony środowiska (mediana 4, liczebność 44%). Za cechy najmniej ważne ankietowani uznali natomiast: wykorzystywanie pojazdów bezzałogowych i dronów (mediana 2, liczebność 23%) oraz wykorzystywanie systemów lokalizacji satelitarnej (mediana 4, liczebność 30%) (tabela 2.3.1).

Pierwszy z przeprowadzonych testów nieparametrycznych – U Manna-Whitneya – nie wykazał różnic w odpowiedziach respondentów względem wskazanych zmiennych grupujących (respondenci odpowiadali tak samo, niezależnie od przynależności do zmiennej grupującej). Drugi natomiast – Kruskala-Wallisa – takowe różnice zidentyfikował. Zostały one przedstawione na rysunkach 2.3.5–2.3.9.

Siła dwóch cech inteligentnego dostawcy, tj. „posiadanie zaawansowanych systemów analityczno-raportujących Business Intelligent” oraz „robotyzacja procesów produkcyjnych” jest istotnie odmienna względem różnych wielkości firm (rysunek 2.3.5 i 2.3.6). Odnosząc się do pierwszego atrybutu, przedstawiciele małych przedsiębiorstw oceniają go znacznie mocniej – uważają go za ważny (mediana 3), niż firm średnich i dużych (mediana 2). Cecha druga jest natomiast mało ważna dla reprezentantów organizacji małych i średnich (mediana 2) oraz prawie całkowicie nieistotna dla menedżerów z firm dużych (mediana 1).

Rysunek 2.3.5.

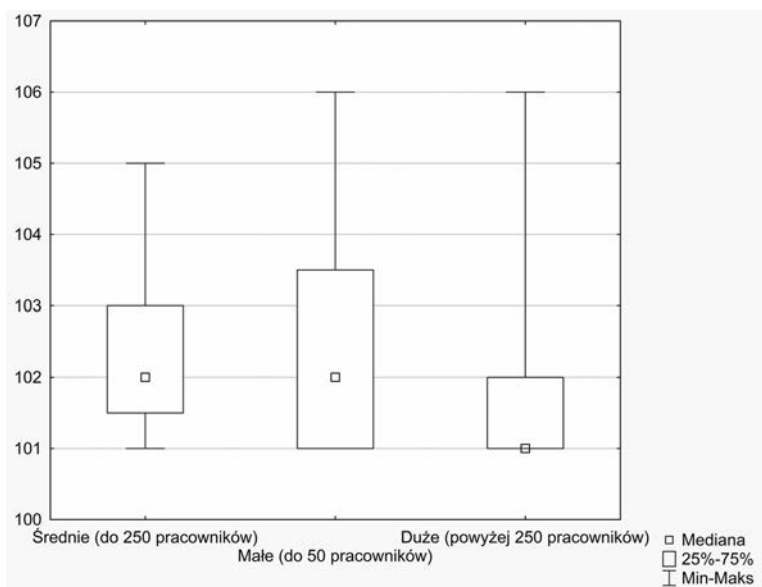
Rozrzut ocen dla cechy „posiadanie zaawansowanych systemów analityczno-raportujących BI”



Źródło: opracowanie własne, N=80.

Rysunek 2.3.6.

Rozrzut ocen dla cechy „robotyzacja procesów produkcyjnych”



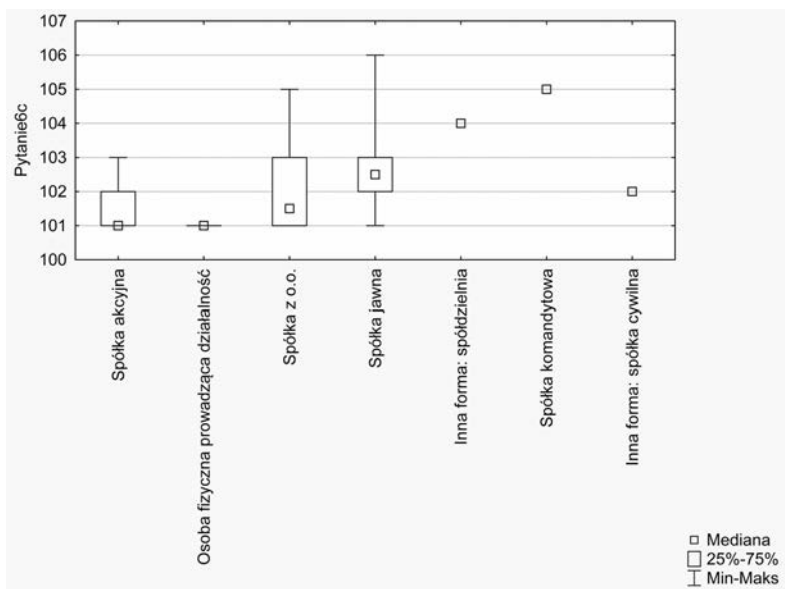
Źródło: opracowanie własne, N=80.

Ponadto respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa o różnych formach organizacyjno-prawnych zdecydowanie odmiennie oceniają dwie kolejne cechy, które powinni posiadać inteligentni dostawcy. Pierwsza z nich, tj. „stosowanie automatycznej identyfikacji, jak np. kody kreskowe, RFID” jest bardzo ważna dla przedstawicieli spółek komandytowych (mediana 5). Interesujące jest, że reprezentanci spółek akcyjnych oraz osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą cechę tę ocenili jako mało ważną (mediana 1) (rysunek 2.3.7). Drugi atrybut „automatyzacja procesów produkcyjnych”, podobnie jak pierwszy, został uznany za szczególnie ważny przez menedżerów ze spółek komandytowych (mediana 5), a najmniej ważny przez przedstawicieli spółek akcyjnych, cywilnych oraz osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (mediana 1) (rysunek 2.3.8).

Ostatnia rozbieżność w ocenie cech inteligentnego dostawcy odnosi się do „automatyzacji procesów magazynowych”. Atrybut został istotnie różnie oceniony przez przedstawicieli firm o zróżnicowanej liczebności asortymentu. Najwięcej rozbieżności można zauważyć w przypadku przedsiębiorstw posiadających w swojej ofercie ponad 100 różnych produktów (rysunek 2.3.9).

Rysunek 2.3.7.

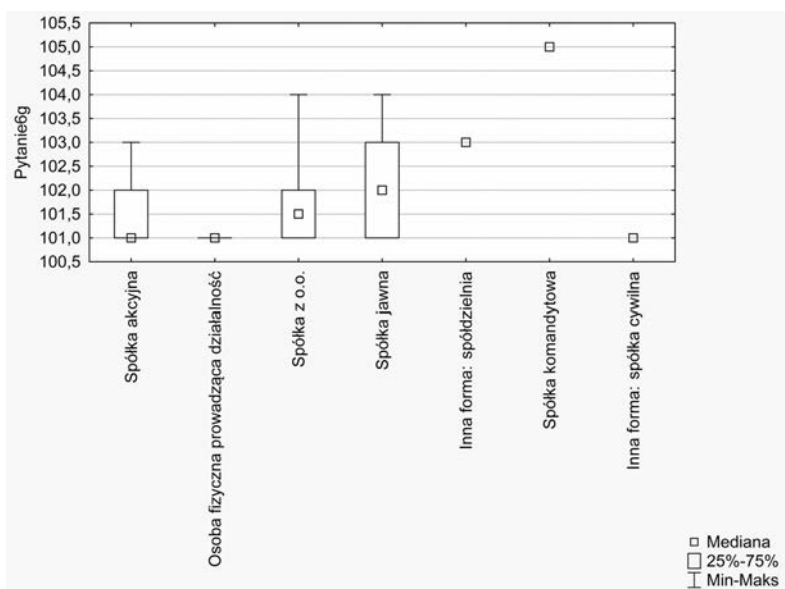
Rozrzut ocen dla cechy „stosowanie automatycznej identyfikacji”



Źródło: opracowanie własne, N=80.

Rysunek 2.3.8.

Rozrzut ocen dla cechy „automatyzacja procesów produkcyjnych”

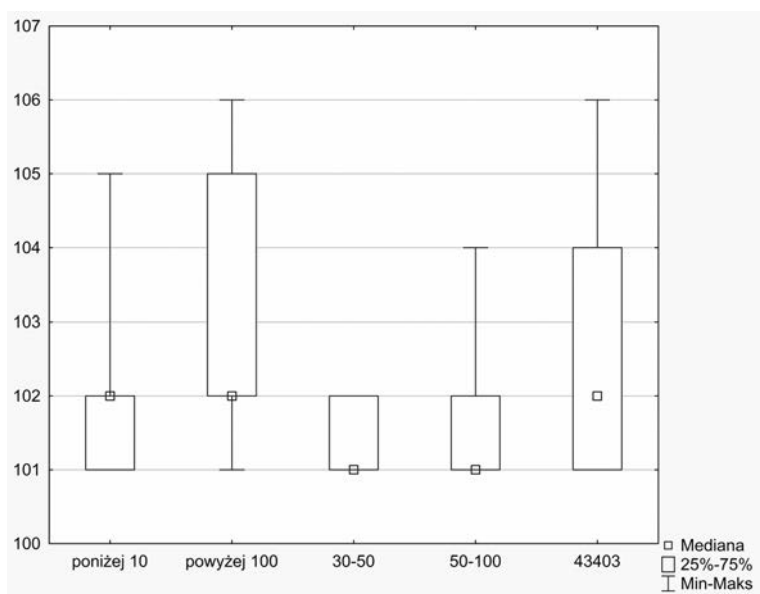


Źródło: opracowanie własne, N=80.

Jest to interesujące, gdyż z powyższego wynika, że firmy mające złożony wachlarz towarów (a zatem nabywające znaczne ilości surowców/komponentów itp.) nie wymagają jednoznacznie od dostawców, by ich magazyny były budowlami zautomatyzowanymi, co mogłoby usprawnić procesy w nich zachodzące (jak np. przyspieszenie procesów kompletacji i wydań).

Rysunek 2.3.9.

Rozrzut ocen dla cechy „automatyzacja procesów magazynowych”



Źródło: opracowanie własne, N=80.

Rozbieżności w zaprezentowanych wynikach badań jasno wskazują, że postrzeganie cech, które powinni posiadać inteligentni dostawcy, istotnie różni się w zależności od poszczególnych zmiennych grupujących, jak wielkość przedsiębiorstwa, jego forma organizacyjno-prawna czy liczebność posiadanego w ofercie asortymentu (portfolio produktów). Z przedstawionych danych można wnioskować, że pewne cechy inteligentnych zaopatrzeniowców, jak posiadanie zaawansowanych systemów analityczno-raportujących Business Intelligent czy robotyzacja procesów produkcyjnych, są znacznie ważniejsze dla przedstawicieli firm małych niż średnich i dużych. Podobne różnice widoczne są także względem innej zmiennej grupującej, tj. formy organizacyjno-prawnej. W tym przypadku reprezentanci spółek komandytowych atrybuty: „stosowanie automatycznej identyfikacji” oraz „automatyzacja procesów produkcyjnych” uznają za te, które powinny charakteryzować inteligentnych dostawców.

4. Podsumowanie

Konwergencja megatrendów logistycznych była źródłem istotnych zmian we wspólnych przedsiębiorstwach i doprowadziła do powstania koncepcji „inteligentnego przedsiębiorstwa”. Jej idea opiera się na systemowym podejściu do organizacji, czyli traktowaniu jej jako złożonego organizmu opartego na istniejących strukturach i realizowanych procesach, ze szczególnym podkreśleniem roli wiedzy. Dzięki ciągłemu uczeniu się przedsiębiorstwo inteligentne zdobywa wiedzę, która pozwala mu wyprzedzać te firmy, które uczą się wolniej lub nie uczą się wcale. Istotnym aspektem koncepcji jest współpraca przedsiębiorstwa macierzystego z inteligentnymi dostawcami, którzy wyróżniają się na tle konkurentów pewnymi atrybutami.

Do najważniejszych atrybutów dostawców inteligentnych należy zaliczyć:

- automatyzację procesów produkcyjnych;
- stosowanie automatycznej identyfikacji oraz
- stosowanie zaawansowanych technologii celem ochrony środowiska.

Blisko połowa respondentów (49%) uznała automatyzację procesów produkcyjnych za cechę ważną (mediana 4), niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa. Druga – stosowanie automatycznej identyfikacji – została wskazana przez 46% ankietowanych. Oba te atrybuty wchodzi w skład tzw. sfery technologicznej, będącej jednym z głównych obszarów inteligencji przedsiębiorstw¹². Wskazuje to, że między przedsiębiorstwem inteligentnym a inteligentnym dostawcą zachodzi silna zależność, dzięki której oba podmioty mają szansę na rozwój i zdobywanie przewagi na tle konkurencji.

Zdaniem autorki dalsze badania powinny skupić się na pogłębieniu wiedzy dotyczącej inteligencji w różnych obszarach działalności organizacji. Ich celem powinna być próba szczegółowej charakterystyki koncepcji „inteligentnego łańcucha dostaw”.

Bibliografia

- Brett R., *Creating Intelligent Organization*, “The Journal for Quality & Participation” 2002, no. 1, s. 21–27.
- Chen J., Jiang W., Wang A., *Study a Web Based Intelligent Supplier Evaluation System*, Proceedings of the International Conference on Information and Knowledge Engineering (IKE), The Steering Committee of The World Congress in Computer Science, Computer Engineering and Applied Computing, Athens 2012, s. 1–5.
- Choo Ch.W., *Information Management for the Intelligent Organization*, Information Today, Medford 1995.

¹² B. Galińska, *The Concept of an Intelligent Enterprise...*, *op.cit.*

- Choy K.L., Fan K., Lo V., *Development of an Intelligent Customer-Supplier Relationship Management System: The Application of Case-Based Reasoning*, "Industrial Management & Data Systems" 2003, no. 103, s. 263–274.
- Galińska B., *Logistics Megatrends and Their Influence on Supply Chains*, Proceedings of the 18th International Scientific Conference Business Logistics in Modern Management (BLMM2018), 11th–12th October 2018, Osijek, Croatia, s. 583–601.
- Galińska B., *The Concept of an Intelligent Enterprise as a Result of the Convergence of Logistics Megatrends*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie” 2019, z. 136, s. 123–136.
- Gupta J., Sharma S.K., *Intelligent Enterprises of the 21st Century*, Idea Group Publishing, London 2004.
- Matejun M., *Variability of Dynamic Capabilities in the Small Business Development Process*, "Journal of Administrative and Business Studies" 2018, no. 4(5), s. 237–246.
- Mikuła B., *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwia, Kraków 2001.
- Mikuła B., Ziębicki B., *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5, s. 11.
- Pałucha K., *Współpraca przedsiębiorstw w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 93, s. 393–403.
- Pedler M., Aspinwall K., *Przedsiębiorstwo uczące się*, Petit, Warszawa 1999.
- Revens R.W., *The ABC of Action Learning*, Lemons & Crane, London 1998.
- Schwaninger M., *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*, Springer, Berlin 2006.
- Thannhuber M.J., *The Intelligent Enterprise: Theoretical Concepts and Practical Implications*, Physica-Verlag, Heidelberg 2005.
- Wiig K.M., *The Intelligent Enterprise and Knowledge Management*, Knowledge Research Institute, Arlington 2007.
- Zeki A., Funda S., *An Intelligent Approach to Supplier Evaluation in Automotive Sector*, "Journal of Intelligent Manufacturing" 2016, no. 27, s. 889–903.

Część 2

Nowe koncepcje i pola badawcze w naukach o zarządzaniu

Barbara Kożuch*

2.4

Inteligencja kulturowa w międzynarodowym środowisku pracy

Streszczenie

W ostatnich latach zauważalna jest potrzeba uwzględniania perspektywy międzykulturowej w tworzeniu warunków do skuteczniejszej realizacji celów organizacyjnych. Celem artykułu jest poznanie istoty inteligencji kulturowej zwiększającej skuteczność funkcjonowania zespołów złożonych z osób pochodzących z różnych krajów, a także sposobów jej kształtowania. Analizie poddano wybrane koncepcje kompetencji inteligencji kulturowej, a także przykładowe ich doskonalenie. Wykorzystano też badania własne przeprowadzone na podstawie kwestionariusza samooceny inteligencji kulturowej autorstwa L. Van Dyne'a i S. Anga. Analizy wykazały, że wysoki poziom inteligencji kulturowej menedżerów oraz pracowników pozwala skuteczniej realizować cele organizacyjne i indywidualne.

Słowa kluczowe: inteligencja kulturowa, organizacyjna inteligencja kulturalna, cykl kompetencji kulturowych

* Uniwersytet Jagielloński, ORCID: 0000-0002-6594-3662.

Cultural intelligence in the international work environment

Abstract

The international working environment is becoming an increasingly common organizational reality. This creates new challenges for both managers and employees of contemporary organizations. One of them is cultural intelligence as a concept that takes into account the cultural diversity of participants in organizational processes and identifying their aspirations, preferences and cultural behaviours.

Keywords: cultural intelligence, organisational cultural intelligence, a cycle of cultural competences

1. Wprowadzenie

W Polsce przez dziesięciolecia istniały ograniczone możliwości kontaktów międzynarodowych, co przenosiło się na rynek pracy. W stosunkowo niewielu organizacjach przebiegały procesy internacjonalizacji ich działalności.

W ostatnich dwóch dekadach sytuacja zmieniła się znacząco z powodów ekonomicznych oraz społecznych. Wśród przyczyn tego stanu rzeczy można wymienić napływ kapitału zagranicznego oraz zwiększenie siły ekonomicznej przedsiębiorstw operujących w naszym kraju na tyle, by stała się możliwa ich ekspansja zagraniczna. Natomiast przyczyny społeczne wystąpiły w szczególności w ostatnich kilku latach. Złożona sytuacja polityczna i gospodarcza spowodowała zainteresowanie podejmowaniem pracy w Polsce przez obywateli państw zza naszej wschodniej granicy. Okazało się także, że nasz rynek pracy jest atrakcyjny dla osób pochodzących z tak odległych krajów, jak Indie czy niektóre państwa afrykańskie, jako że Polska coraz częściej wybierana jest jako kraj pobytu z wielu innych powodów, np. osobistych i rodzinnych.

Wszystko to sprawia, że można zaobserwować w naszym społeczeństwie, w tym w przedsiębiorstwach i innych organizacjach, nasilony wzrost interakcji międzynarodowych, a co za tym idzie międzykulturowych. Zatem jedną z ważniejszych cech obecnej rzeczywistości organizacyjnej jest realizacja celów przedsiębiorstw i innych rodzajów organizacji dzięki funkcjonowaniu w środowisku międzykulturowym. W związku z tym zasadne jest pytanie o istotę inteligencji kulturowej (IK) i jej przydatność w skutecznym funkcjonowaniu zespołów międzykulturowych. Próba odpowiedzi na to pytanie stanowi cel niniejszego opracowania.

Wnioskowanie zostało oparte na analizie koncepcji zastanych w literaturze przedmiotu, głównie zagranicznej z tego względu, że analizowana problematyka nie jest jeszcze często podejmowana w krajowej literaturze z zakresu organizacji i zarządzania. Wykorzystane zostały także badania własne Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Jagiellońskiego z 2017 roku dotyczące samooceny inteligencji kulturowej przez studentów kierunku zarządzanie.

Prowadzone rozważania obejmują rozumienie inteligencji kulturowej jako koncepcji uwzględniającej zróżnicowanie kulturowe uczestników procesów organizacyjnych i identyfikowanie ich dążeń, preferencji oraz zachowań kulturowych. W rezultacie zaproponowany zostanie model kształtowania wysokiego poziomu tej inteligencji kulturowej jako czynnika zwiększającego skuteczność zespołów międzykulturowych.

2. Definiowanie inteligencji kulturowej

Inteligencja kulturowa jest uznawana za szczególną zdolność kulturową, nad którą badania rozpoczęły się blisko 20 lat temu. W swoim systematycznym przeglądzie literatury A. Solomon i R. Steyn¹ za datę graniczną uznali 1 stycznia 2002 roku. Inteligencja kulturowa jest definiowana na wiele sposobów (tabela 2.4.1) Świadczą o tym wybrane jej koncepcje.

Tabela 2.4.1.
Definiowanie pojęcia inteligencji kulturowej

Lp.	Autorstwo	Definicja IK
1.	Earley 2002; Earley and Ang 2003	Indywidualna zdolność do skutecznego adaptowania się w nowym kontekście kulturowym.
2.	Thomas and Inkson 2003	Rozumienie podstaw interakcji kulturowych, rozwijanie uważności w podejściu do międzykulturowych interakcji i budowanie umiejętności adaptacyjnych, zachowując się skutecznie w różnych sytuacjach międzykulturowych.
3.	Earley and Mosakowski 2004	Pozornie naturalna zdolność do interpretowania czyichś nieznanych i niejasnych gestów na swój sposób, który osoby z tej samej kultury gotowe są naśladować.
4.	Earley and Peterson 2004	Zdolność danej osoby do gromadzenia, interpretowania i zdecydowanie różniących się zachowań oraz podejmowania skutecznych działań w różnych kulturach lub środowisku wielokulturowym.

¹ A. Solomon, R. Steyn, *Cultural Intelligence: Concepts and Definition Statements*, "SA Journal of Business Management" 2017, vol. 48(2).

cd. tabeli 2.4.1

Lp.	Autorstwo	Definicja IK
5.	Earley, Ang and Tan 2006	Zdolność osoby do adaptowania się z dobrymi wynikami do nowej sytuacji kulturowej w nierozpoznanych warunkach związanych z kontekstem kulturowym.
6.	Thomas 2006	Zdolność do tworzenia skutecznych relacji z ludźmi, którzy różnią się kulturowo.
7.	Ang et al. 2007	Zdolność jednostki do funkcjonowania i radzenia sobie skutecznie w zróżnicowanym kulturowo otoczeniu.
8.	Thomas et al. 2008	System tworzony dzięki interakcji wiedzy i umiejętności połączony kulturowym metapoznaniem pozwalającym ludziom na dostosowywanie, wybieranie i kształtowanie aspektów kulturowych ich środowiska.
9.	Van Dyne et al. 2010	Zdolność do skutecznego funkcjonowania w różnych kulturach dotycząca wszystkich poziomów kultury, w tym narodowej, etnicznej i organizacyjnej.
10.	Balogh et al. 2011	Inteligencja kulturowa to umiejętność, która umożliwia jednostce skuteczność w wymianie międzykulturowej.
11.	Ang et al. 2015	Ogólny zestaw zdolności, które zwiększają efektywność w różnych kulturach oraz w środowiskach wielokulturowych.
12.	Livermore, Livermore 2017	Zdolność do pracy i skutecznej współpracy z ludźmi z różnych środowisk kulturowych.
13.	Solomon, Steyn 2017	Zdolność osób i organizacji do skutecznego funkcjonowania we wszystkich typach i na poziomach kultury oraz zróżnicowanych kulturowo nowych środowiskach, która wyrasta z chęci zdobywania i ucieleśniania zdolności do przetwarzania wiedzy specyficznej dla kultury, co przejawia się w zachowaniach kulturowych.
14.	Rockstuhl, Dyne 2018	Wszechobecna zdolność do skutecznego funkcjonowania dzięki przenikającym się międzykulturowym interakcjom w życiu społecznym i zawodowym.

Źródło: D.C. Thomas et al., *Cultural Intelligence: Domain and Assessment*, "International Journal of Cross Cultural Management" 2008, no. 8(2), s. 100; L. Van Dyne et al., *Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World*, w: *Leadership across Differences: Cases and Perspectives*, K.M. Hannum et al. (Eds.), San Francisco 2010, s. 132; A. Balogh et al., *Relationship between Organizational Culture and Cultural Intelligence*, "Management & Marketing" 2011, vol. 6, no. 1, s. 101; S. Anget et al., *Cultural Intelligence and Competencies. Theoretical Conceptualization of Cultural Intelligence*, Manuscript prepared for *International Encyclopedia of Social & Behavioral Sciences* (2nd Ed.), J. Wright (Ed.), b.m.w. 2015, s. 3; D.A. Livermore, E. Livermore, *CQ Talks. Discussion Guide*, b.m.w. 2017, s. 21–24; A. Solomon, R. Steyn, *op.cit.*, s. 69–72; T. Rockstuhl, L. Van Dyne, *A Bi-factor Theory of the Four-factor Model of Cultural Intelligence: Metaanalysis and Theoretical Extensions*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2018, no. 148, s. 124.

Opracowane zestawienie wybranych definicji wskazuje na dość dużą zbieżność w definiowaniu inteligencji kulturowej. Definicje zwięźle ukazują jej istotę jako specyficznej zdolności międzykulturowej lub wielokulturowej. Ważne przy tym jest, że sytuacje, w jakich przejawia się ta inteligencja, posiadają cechę nowości. Bardziej rozbudowane definicje podkreślają zdolność adaptacyjną oraz przetwarzania wiedzy specyficznej dla kultury, a także zastosowanie inteligencji kulturowej na różnych poziomach, w różnych zakresach. W sumie odnoszą się one do wysokich kompetencji kulturowych analizowanych w kontekście sytuacji międzykulturowych.

Zbieżność w definiowaniu inteligencji kulturowej potwierdza analiza jej aspektów występujących w przykładowo cytowanych definicjach. Spośród sześciu wskazywanych

aspektów, tj. metapoznawczego, poznawczego, motywacyjnego, behawioralnego, fizycznego i związanego z uważnością, zbieżność w największym stopniu dotyczy aspektu behawioralnego, poznawczego oraz motywacyjnego, przy czym w książce P.C. Earleya, S. Anga i M.L. Tana z 2006 roku aspekt (meta)poznawczy nazwano kulturowym strategicznym myśleniem². W dalszych rozważaniach te trzy aspekty, odzwierciedlające istotę analizowanego pojęcia, są traktowane jako najważniejsze komponenty definiowania inteligencji kulturowej.

3. Organizacyjna inteligencja kulturowa (OIK)

W początkowym etapie rozwoju analizowanego obszaru badawczego dostrzegano głównie interakcje interpersonalne. Jednak z czasem rozwinęło się zainteresowanie inteligencją kulturową w organizacjach, odnoszoną do szerszego zakresu zjawisk.

W 2008 roku S. Ang i A. Inkpen prowadzili rozważania nad inteligencją kulturową na poziomie przedsiębiorstwa³. Zaproponowali pojęcie menedżerskiej inteligencji kulturowej i zaznaczyli, że posiadany przez menedżerów ten rodzaj inteligencji jest cennym zasobem organizacyjnym, szczególnie gdy dotyczy to wyższych szczebli lub organów zarządzających oraz kierowników projektów zagranicznych⁴. Natomiast w 2010 roku L. Van Dyne, S. Ang i D. Livermore⁵ trafnie zwrócili uwagę, że inteligencja kulturowa obejmuje wszystkie poziomy kultury, w tym organizacyjny.

W nowszych opracowaniach badacze coraz częściej nawiązują do pojęcia „organizacyjna inteligencja kulturowa”. Na przykład Ibrahim Yitmen definiuje OIK jako zdolność organizacji do rekonfiguracji więzi i oddziaływań organizacyjnych w celu skutecznego funkcjonowania i zarządzania w zróżnicowanych kulturowo środowiskach oraz do uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Twierdzi też, że inteligencja ta tworzy możliwość formułowania strategii międzynarodowych oraz zawiązywania sojuszy⁶.

Podobnie D. Livermore, L. Van Dyne oraz D. Livermore, E. Livermore podkreślają organizacyjny aspekt inteligencji kulturowej, mimo że sami tego terminu nie stosują⁷.

² P.C. Earley, S. Ang, J.S. Tan, *CQ: Developing Cultural Intelligence at Work*, University Press Stanford, California 2006.

³ S. Ang, C. Inkpen, *Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Inter-cultural Capability*, "Decision Sciences" 2008, vol. 39, no. 3.

⁴ *Ibidem*, s. 343–344.

⁵ L. Van Dyne et al., *Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World*, w: *Leadership Across Differences: Cases and Perspectives*, K.M. Hannum et al. (Eds.), San Francisco 2010, s. 132.

⁶ I. Yitmen, *Organizational Cultural Intelligence: A Competitive Capability for Strategic Alliances in the International Construction Industry*, "Project Management Journal" 2013, vol. 44, no. 4, s. 5.

⁷ D. Livermore, L. Van Dyne, *Cultural Intelligence: The Essential Intelligence for the 21st Century*, SHRM Foundation, b.m.w. 2015; D. Livermore, E. Livermore, *CQ Talks. Discussion Guide*, Cultural Intelligence Center, b.m.w. 2017.

Zauważają oni, że organizacje potrzebują liderów i zespołów oraz personelu, mogących jednocześnie rozwijać wartości i zaspokajać potrzeby organizacji podczas adaptacji do kultur, z którymi te organizacje się kontaktują, co wymaga czegoś więcej niż kulturowej wrażliwości i świadomości. Niezbędna jest bowiem inteligencja kulturowa, która staje się ważnym atrybutem współczesnych organizacji⁸.

Autorzy skupieni wokół Cultural Intelligence Center zgodnie wskazują, że na OIK składają się cztery elementy:⁹

- motywacja i przekonanie co do wzajemnego dostosowywania się do różnic kulturowych;
- wiedza i zrozumienie sposobu, w jaki różnice kulturowe wpływają na to, co się dzieje w organizacji;
- strategia kulturowa rozumiana jako świadomość i umiejętność planowania w świetle kulturowego zróżnicowania;
- podejmowanie działań odzwierciedlających organizacyjną zdolność do adaptacji podczas pracy i relacji międzykulturowych.

Z kolei S. Ang, T. Rockstuhl i M.L. Tan trafnie podkreślają, że inteligencja kulturowa organizacji obejmuje:¹⁰

- menedżerską inteligencję kulturową, oznaczającą inteligencję kulturową najwyższego kierownictwa oraz kierowników zespołów i projektów zagranicznych;
- konkurencyjną inteligencję kulturową, wiążącą się z procesami i procedurami organizacyjnymi, które pozwalają organizacji na zarządzanie czynnikami konkurencyjnymi związanymi ze współpracą zagraniczną;
- strukturalną inteligencję kulturową, odnoszoną do sposobu kształtowania relacji organizacyjnych i komunikowania się w ramach współpracy zagranicznej.

Analiza przytoczonych ustaleń naukowych oraz nawiązanie do koncepcji kompetencji organizacyjnych, a także koncepcji przewagi kooperacyjnej pozwalają na zaproponowanie poszerzonej definicji organizacyjnej inteligencji kulturowej. W ewolucji pierwszego z wymienionych obszarów badawczych koncentrowano się na kompetencjach ludzi, a dopiero później powstała koncepcja kompetencji przedsiębiorstwa czy też ogólniej – organizacji¹¹. Podobna sytuacja wystąpiła w rozwoju badań nad przewagami, jakie może uzyskiwać przedsiębiorstwo. Przez wiele lat zajmowano się przewagą kon-

⁸ D. Livermore, L. Van Dyne, *op.cit.*, s. 14.

⁹ D. Livermore, E. Livermore, *op.cit.*, s. 21–24.

¹⁰ S. Ang et al., *Cultural Intelligence and Competencies. Theoretical Conceptualization of Cultural Intelligence* Manuscript prepared for *International Encyclopedia of Social & Behavioral Sciences* (2nd Ed.), J. Wright (Ed.), b.m.w. 2015, s. 24 (http://soonang.com/wp-content/uploads/2014/03/Paper_CQ-and-Competencies-Encyclopedia-CQ.pdf).

¹¹ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.

kurencyjną, by dopiero z czasem zauważyć, że w dobie doceniania współpracy między organizacjami istotna jest także przewaga kooperacyjna¹².

Podobną prawidłowość dotyczącą poszerzania pól badawczych w miarę rozwoju dyscyplin i subdyscyplin naukowych można zaobserwować w odniesieniu do inteligencji kulturowej, która początkowo koncentrowała się na ludziach w różnorodnych sytuacjach społecznych. W miarę rozwoju badań tej problematyki pojawiły się zagadnienia OIK.

Mając na uwadze wskazane analogie, za organizacyjną inteligencję kulturową można uznać zdolność organizacji do skutecznego funkcjonowania i zarządzania w zróżnicowanych kulturowo środowiskach pracy. Tę szczególną zdolność organizacyjną tworzy inteligencja kulturowa wszystkich członków organizacji, ale głównie menedżerów różnych szczebli zarządzania, a także podsystem celów i wartości oraz więzi i oddziaływania organizacyjne, a także procesy i procedury organizacyjne uwzględniające akceptację różnic kulturowych i traktowanie ich jako źródła przewagi konkurencyjnej lub kooperacyjnej, a niekiedy obu.

4. Mierzenie i kształtowanie organizacyjnej inteligencji kulturowej

Mierzenie inteligencji kulturowej nie jest łatwym zadaniem, co w 2015 roku wykazali J. Bucker, O. Furrer i Y. Lin¹³. Przeanalizowali oni 43 badania z lat 2006–2014 poświęcone mierzeniu inteligencji kulturowej. Najczęściej badanymi grupami byli studenci (19 badań) oraz międzynarodowi i zagraniczni menedżerowie (14 badań). Od jednego do trzech badań przeprowadzono z udziałem nauczycieli, globalnych i zagranicznych profesjonalistów, studentów MBA, a także pracowników firm krajowych i zagranicznych. Autorzy tej analizy sformułowali wiele krytycznych wniosków. Najczęściej zwracali uwagę na zbyt małą liczebność respondentów, na ich niewielkie doświadczenie w kontaktach międzynarodowych oraz brak testów ważności.

Mimo zgłaszanych krytycznych uwag przeprowadzone badania można uznać w pewnym stopniu za miarodajne, zwłaszcza gdy mają służyć jako jeden z elementów uzasadniających podjęcie decyzji o świadomym kształtowaniu OIK.

Taki właśnie walor posiadają badania własne przeprowadzone w 2017 roku z udziałem 86 studentów Uniwersytetu Jagiellońskiego na kierunku zarządzanie z wykorzystaniem kwestionariuszy badawczych, składających się z 54 zamkniętych pytań

¹² B. Koźuch, *Zarządzanie publiczne w zarysie*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2003, s. 85–86, cyt. za Ch. Huxham, *Creating Collaborative Advantage*, SAGE Publications, London 1996, s. 14–16.

¹³ O. Bucker et. al., *Measuring Cultural Intelligence (CQ): A New Test of the CQ Scale*, "International Journal of Cross Cultural Management" 2015, vol. 15(3).

zestawionych w dwóch częściach¹⁴. Pierwsza z nich dotyczyła kontaktów międzykulturowych we własnym kraju (34 pytania), a druga była poświęcona interakcjom z ludźmi z różnych środowisk kulturowych w innym kraju (20 pytań). W instrukcji do obliczania uzyskanej punktacji¹⁵ zostały wyodrębnione trzy wymiary IK, tj. kulturowe strategiczne myślenie, kulturowa motywacja oraz kulturowe zachowania, osobno dla każdej z dwóch typów sytuacji.

Prawidłowe odpowiedzi na wszystkie pytania obrazują najwyższy poziom indywidualnej inteligencji kulturowej, która – jak wyżej zaznaczono – jest jednym z elementów tworzących organizacyjną inteligencję kulturową.

I tak, kulturowe strategiczne myślenie w kontaktach we własnym kraju pojawia się w sytuacjach związanych z pracą oraz innych, kiedy osoba przebywa z ludźmi z innych kultur lub ich okazjonalnie spotyka albo myśli o różnicach kulturowych, dążąc do zrozumienia tych ludzi lub rozwiązania konfliktu wywołanego różnicami kulturowymi dzięki uczeniu się na błędach i budowaniu porozumienia na dotychczasowych osiągnięciach. Podobnie w sytuacjach, gdy osoba ta kieruje swoją uwagę na możliwość zetknięcia się z kimś z innej kultury i gdy próbuje sobie radzić z różnorodnością kulturową, jednocześnie będąc gotowa przejść odpowiedzialność za swoje interakcje z ludźmi pochodzącymi z innych kultur.

Preferencje, dążenia i zachowania organizacyjne w tendencji obejmują ustalanie jasnych celów jeszcze przed rozpoczęciem pracy z ludźmi z innych kultur, planowanie, a czasem zapisywanie tego, co i jak będzie się komunikować ludziom z innych kultur. Osoba ukierunkowana na kontakt z innymi kulturami jest postrzegana przez samą siebie lub jej otoczenie jako ekspert mający świadomość istnienia innych kultur i głęboką wiedzę o nich oraz doświadczenie w kontaktach międzykulturowych, co ułatwia poruszanie się wśród kultur, z którymi się styka.

Natomiast kulturowe strategiczne myślenie w kontaktach w innym kraju w zróżnicowanych kulturowo sytuacjach można dostrzec, gdy osoba ta reaguje świadomie i zachowuje się profesjonalnie. Działa planowo i systematycznie, ma aktualną wiedzę o kulturze własnej oraz innych ludzi. Preferuje antycypowanie i jest przygotowana zawczasu do międzykulturowych interakcji. Stosuje szerokie podejście przy rozpoznawaniu bieżącej sytuacji, wykorzystując własne doświadczenie.

Motywacja w kontaktach międzykulturowych we własnym kraju przejawia się w preferowaniu współpracy z ludźmi z różnych kultur, zainteresowaniu dalekimi podróżami, preferowaniu innej kultury niż własna podczas wykonywania codziennej pracy, a w zespołach projektowych – współpracy z ludźmi pochodzącymi z innych

¹⁴ P.C. Earley et al., *op.cit.*, s. 217–222.

¹⁵ *Ibidem*, s. 223–225.

kultur. Osoba o najwyższym poziomie IK po wykonaniu zadań celebrytuje różnice kulturowe, wolny czas poświęca na zdobywanie wiedzy o innych kulturach, pracę z ludźmi z innych kultur uznaje za najbardziej interesującą, a gdy ma możliwość wyboru, to wybiera współpracę z ludźmi o bardzo dużych kompetencjach, ale pochodzących z różnych kultur. Ponadto radość jej sprawia nawiązywanie rozmów z ludźmi pochodzącymi z innych kultur.

Z kolei na bardzo dużą motywację w kontaktach międzykulturowych w innym kraju wskazuje to, że dana osoba dobrze czuje się w międzykulturowej sytuacji, jest pewna siebie, zainteresowana i zaangażowana, czuje się podekscytowana i pełna energii, traktując międzykulturową interakcję jako priorytet.

Analiza trzeciego wymiaru IK, czyli zachowań kulturowych we własnym kraju, pokazuje, że następujące zachowania składają się na najwyższy poziom IK: 1) branie na siebie wielu ról i naśladowanie ludzi z innych kultur; 2) stosowanie w trakcie rozmów międzykulturowych różnych akcentów, a także zmienianie sposobu mówienia i modyfikowanie własnych manier oraz gestów w zależności od adresatów danego przekazu; 3) znajomość więcej niż dwóch języków; 4) próbowanie tego, co jedzą ludzie z różnych kultur; 5) zmienianie w trakcie wspólnej pracy własnego sposobu reagowania w zależności od kultury osób współpracujących; 6) modyfikowanie sposobu ubierania się podczas odwiedzania ludzi z innych kultur; 7) radzenie sobie z różnicami i dwuznacznościami podczas konwersacji międzykulturowej.

Zachowania w kontaktach międzykulturowych w innym kraju charakteryzuje wczuwanie się we własne role – bycie „dobrym aktorem”, posługiwanie się wieloma językami w różnych kulturach.

W kontekście świadomego kształtowania IK ważna jest wiedza o jej aktualnym poziomie. Dlatego ważna jest możliwość mierzenia IK.

Wyniki uzyskane przez badanych studentów UJ wskazują na ich niedostatki w zakresie inteligencji kulturowej (tabela 2.4.2).

Tabela 2.4.2.
Poziom IK badanych studentów UJ

Uzyskane Rezultaty/Badane aspekty IK	KSM	KM	KZ
Możliwa do uzyskania liczba punktów	75	48	36
Najniższa uzyskana liczba punktów	12 (2 osoby)	3 (2 osoby)	3 (1 osoba)
Uzyskana najwyższa liczba punktów	51 (1 osoba)	42 (2 osoby)	36 (2 osoby)
Średnia arytmetyczna	32,3023256	30,627907	19,9883721
Odchylenie standardowe	9,682087	8,486152	6,942612

Źródło: B. Kożuch, I. Stańczyk, M. Stuss, *Zachowania organizacyjne: różnice kulturowe* (Organizational behavior: cultural differences), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 512, s. 90.

Szczególne braki występują w kulturowym strategicznym myśleniu, gdyż ankietowani uzyskali średnio 32 punkty na 75 możliwych. Braki również występują w motywacji kulturowej, bowiem uzyskana średnia punktów to 30 punkty na 48 możliwych. Relatywnie najmniejsze niedostatki zaobserwowano w zachowaniach kulturowych, gdzie uzyskana średnia to niecałe 20 punktów. W przeprowadzonym badaniu uwagę zwraca brak istotnego zróżnicowania poprawnych odpowiedzi – niewiele osób uzyskało najwyższą lub najniższą liczbę punktów. Badani studenci, mimo że przebywają w zróżnicowanym kulturowo środowisku, nie posiadają wysokiego poziomu inteligencji kulturowej.

Tymczasem posiadanie kompetentnych kulturowo pracowników stanowi dobry punkt wyjściowy do kształtowania organizacyjnej inteligencji kulturowej w celu jej doskonalenia. Zorientowani międzykulturowo menedżerowie i ich współpracownicy są bowiem w stanie redefiniować cele i wartości organizacji oraz tworzyć więzi i oddziaływania organizacyjne, organizować procesy i stosować procedury uwzględniające akceptację różnic kulturowych, a przede wszystkim wykorzystywać te różnice jako źródła przewagi konkurencyjnej lub kooperacyjnej.

W kontekście kształtowania OIK interesującą koncepcję stanowi cykl kompetencji kulturowej organizacji publicznych¹⁶, który po zaadaptowaniu go do organizacji jako takich ma następujący przebieg. Rozpoczyna go (1) motywacja do poznawania nowych kultur, wywołująca (2) wrażliwość kulturową i przekonanie o znaczącym wpływie kultury na działania organizacyjne oraz (3) wykształcenie świadomości kulturowej, co prowadzi do (4) głębszego rozumienia innych kultur i zdobycia wiedzy o nich. W dalszej kolejności dochodzi do (5) większego zaangażowania oraz integrowania w praktykach organizacyjnych wrażliwości i świadomości kulturowej, a także zdobytej wiedzy. Po tym następuje (6) badanie poziomu i udoskonalenie kompetencji kulturowych oraz praktyk organizacyjnych i w końcowym rezultacie (7) ukształtowanie w pełni kulturowo kompetentnych uczestników procesów organizacyjnych.

Z analizy koncepcji M.F. Rice'a i A.L. Mathewsa¹⁷ wynika, że do najważniejszych kompetencji kulturowych należą: motywacja do poznawania innych kultur, wrażliwość i świadomość kulturowa, zdolność do zdobywania wiedzy o innych kulturach, transformacja wrażliwości i świadomości kulturowej oraz zdobytej wiedzy w praktyki organizacyjne jako zdolność do usprawniania *status quo*.

Zaadaptowany do przeprowadzonych rozważań cykl kompetencji kulturowych z powodzeniem może zostać wykorzystany do kształtowania inteligencji kulturowej w międzynarodowym środowisku pracy.

¹⁶ M.F. Rice, A.L. Mathews, *A New Kind of Public Service Professional: Possessing Cultural Competency Awareness, Knowledge, and Skills*, w: *Cultural Competency for Public Administrators*, K.A. Norman-Major, S.T. Gooden (Eds.), M.E. Sharpe, Armonk–New York–London 2012, s. 24–25.

¹⁷ *Ibidem*, s. 25.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone rozważania pozwoliły na rozwinięcie koncepcji organizacyjnej inteligencji kulturowej jako kontynuacji badań nad indywidualną inteligencją kulturową. Zaproponowano rozumienie jej jako szczególnej zdolności organizacji do skutecznego funkcjonowania i zarządzania w zróżnicowanym kulturowo środowisku pracy. Zdolność tę tworzy inteligencja kulturowa menedżerów i pozostałych ludzi w organizacji oraz podsystem celów i wartości, a także więzi i oddziaływania oraz procesy i procedury organizacyjne akceptujące różnice kulturowe, umożliwiające wykorzystywanie ich jako źródło przewagi konkurencyjnej lub kooperacyjnej. W pracy zaprezentowano wyniki badań własnych jako przykład mierzenia indywidualnej inteligencji kulturowej stanowiącej ważny element organizacyjnej inteligencji kulturowej oraz jednego z etapów kształtowania OIK.

Ograniczenie przeprowadzonych badań stanowi skoncentrowanie się na przykładach definiowania IK oraz OIK, a także sposobach mierzenia tych rodzajów inteligencji. Wykorzystanie systematycznych przeglądów literatury pozwoliłoby na pogłębioną analizę badanych kategorii. Innym ograniczeniem jest niewielka liczba badanych rekrutujących się z tego samego środowiska uczelnianego, chociaż reprezentujących różne kultury narodowe.

W związku z zaobserwowanym przechodzeniem od zagadnień związanych z IK do problematyki OIK za obiecujący kierunek dalszych badań należy uznać istotę organizacyjnej inteligencji kulturowej, jej mierzenie i kształtowanie.

Bibliografia

- Ang S., Rockstuhl T., Tan M.L., *Cultural Intelligence and Competencies. Theoretical Conceptualization of Cultural Intelligence Manuscript prepared for Wright, J.* (Ed.). "International Encyclopedia of Social & Behavioral Sciences" (2nd Ed.), b.m.w. 2015. (http://soonang.com/wp-content/uploads/2014/03/Paper_CQ-and-Competencies-Encyclopedia-CQ.pdf).
- Ang S., Inkpen C., *Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Intercultural Capability*, "Decision Sciences" 2008, vol. 39, iss. 3, s. 337–358.
- Balogh A., Gaál A., Szabó L., *Relationship Between Organizational Culture and Cultural Intelligence*, "Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society" 2011, vol. 6, iss. 1, s. 95–110.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.
- Bucker J., Furrer O., Lin Y., *Measuring Cultural Intelligence (CQ): A New Test of the CQ Scale*, "International Journal of Cross Cultural Management" 2015, vol. 15, iss. 3, s. 259–284.
- Earley P.C., Ang S., Tan J.S., *CQ: Developing Cultural Intelligence at Work*, University Press Stanford, California 2006.

- Huxham Ch., *Creating Collaborative Advantage*, SAGE Publications, London 1996.
- Kożuch B., Stańczyk I., Stuss M., *Zachowania organizacyjne: różnice kulturowe* (Organizational behavior: cultural differences), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 512, s. 85–93.
- Kożuch B., *Zarządzanie publiczne w zarysie*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.
- Livermore D.A., Livermore E., *CQ Talks. Discussion Guide*, SHRM Foundation, b.m.w. 2017.
- Livermore D., Van Dyne L., *Cultural Intelligence: The Essential Intelligence for the 21st Century*, SHRM Foundation, b.m.w. 2015.
- Rice M.F., Mathews A.L., *A New Kind of Public Service Professional: Possessing Cultural Competency Awareness, Knowledge, and Skills*, w: *Cultural Competency for Public Administrators*, K.A. Norman-Major, S.T. Gooden (Eds.), M.E. Sharpe, Armonk–New York–London 2012.
- Solomon A., Steyn R., *Cultural Intelligence: Concepts and Definition Statement*, “SA Journal of Business Management” 2017, vol. 48, iss. 2, s. 67–74.
- Thomas D.C., Elron E., Stahl G., Ekelund B.Z., Ravlin E.C., Cerdin J.L., Poelmans S., Brislin R., Pekerti A., Aycan Z., Maznevski M., Au K., Lazarova M.B., *Cultural Intelligence: Domain and Assessment*, “International Journal of Cross Cultural Management” 2008, vol. 8, iss. 2, s. 123–143.
- Van Dyne L., Ang S., Livermore D., *Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World*, w: *Leadership across Differences: Cases and Perspectives*, K.M. Hannum (Ed.), Pfeiffer, San Francisco 2010.
- Yitmen I., *Organizational Cultural Intelligence: A Competitive Capability for Strategic Alliances in the International Construction Industry*, “Project Management Journal” 2013, vol. 44, iss. 4, s. 5–25.

Część 2

Nowe koncepcje i pola badawcze w naukach o zarządzaniu

Regina Lenart-Gansiniec*

2.5

Crowdsourcing akademicki – systematyczny przegląd literatury

Streszczenie¹

Crowdsourcing akademicki odnosi się do działania nauczyciela akademickiego, które polega na włączeniu społeczności wirtualnej, w formie otwartego zaproszenia przez Internet, w gromadzenie i przetwarzanie danych czy recenzowanie, a więc zadania dotychczas realizowane wyłącznie przez pracowników naukowych. Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań nad obszarami badawczymi, definicjami, motywatorami, antecedencjami oraz wynikami crowdsourcingu akademickiego w oparciu o systematyczny przegląd literatury. Analizie poddano 56 artykułów anglojęzycznych opublikowanych w latach 2006–2019 wyłonionych z baz Web of Science oraz Scopus. Podczas raportowania postępowano zgodnie z podejściem PRISMA.

Słowa kluczowe: crowdsourcing akademicki, nauczyciel akademicki, systematyczny przegląd literatury

* Uniwersytet Jagielloński, ORCID: 0000-0002-9379-1504.

¹ Publikacja powstała w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie DEC-2019/35/B/HS4/01446.

Academic crowdsourcing – systematic literature review

Abstract

Academic crowdsourcing refers to activities undertaken by academic teachers in order to involve a virtual community, by means of an open invitation sent via the Internet, in data collecting and processing or reviewing, i.e. in tasks that for the time being have been dealt with by scholars exclusively. This article aims at presenting results of the research into different academic crowdsourcing domains, definitions, motivators, antecedents or effects based on a systemic overview of relevant literature. To accomplish that, 56 articles written in English, published in the period of 2006–2019 and derived from the Web of Science and Scopus databases were subject to the analysis performed. While reporting, the PRISMA approach was applied.

Keywords: academic crowdsourcing, academic teacher, systematic literature review

1. Wprowadzenie

Pochodzenie terminu „crowdsourcing” przypisuje się J. Howe’owi, który definiuje go jako „akt w działalności firmy lub instytucji polegający na wydzieleniu pewnych funkcji, wykonywanych tradycyjnie przez pracowników, i ich outsourcing do bliżej niezdefiniowanej, zazwyczaj dużej grupy osób, w formie otwartego zaproszenia, co może przybierać postać produkcji partnerskiej, gdy praca wykonywana jest wspólnie przez grupę ludzi, lub być podejmowany indywidualnie”². Od momentu publikacji J. Howe’a crowdsourcing stał się przedmiotem zainteresowania naukowców z różnych dziedzin i dyscyplin naukowych³. Niedawno naukowcy zasugerowali, że crowdsourcing może stanowić narzędzie wspierające prowadzenie badań naukowych⁴, tworzenie treści online⁵, zbieranie danych obserwacyjnych oraz poszukiwanie odpowiedzi na pytania badawcze naukow-

² J. Howe, *The Rise of Crowdsourcing*, “Wired Magazine” 2006, no. 14(6), s. 1–4.

³ R. Buettner, *A Systematic Literature Review of Crowdsourcing Research from a Human Resource Management Perspective*, Proceedings of the 48th Hawaii International Conference on System Sciences 2015, s. 4609–4618.

⁴ E.L. Uhlmann, Ch.R. Ebersole, Ch.R. Chartier, T.M. Errington, M.C. Kidwell, C.K. Lai, R.J. McCarthy, A. Riegelman, R. Silberzahn, B. Nosek, *Scientific Utopia III: Crowdsourcing Science*, “Perspectives on Psychological Science” 2019, no. 14(5), s. 711–733.

⁵ A.H. Doan, R. Ramakrishnan, A. Halevy, *Crowdsourcing Systems on the World-wide Web*, “Communications of the ACM” 2011, no. 54(4), s. 86–96.

ców. Crowdsourcing zaczął być uznawany za strategię organizacji pracy badaczy⁶ oraz preferowany w XXI wieku model prowadzenia badań naukowych na dużą skalę⁷.

Crowdsourcing jest powiązany z postulatami otwartej nauki, otwartego dostępu, otwartego repozytorium danych, podejścia do otwartej wzajemnej oceny oraz otwartych zasobów edukacyjnych⁸. Jak stwierdzają J. Love i R. Hirschheim, „zastosowanie masowej współpracy za pośrednictwem technologii przyniosłoby również korzyści społeczności badawczej poprzez stworzenie i uznanie nowych, bardziej wyspecjalizowanych możliwości wnoszenia wkładu, które mogłyby ostatecznie wygenerować lepszą wiedzę, większe zaangażowanie badaczy oraz szersze, bardziej znaczące tematy badawcze”⁹.

O ile w sektorze prywatnym¹⁰ i publicznym¹¹ crowdsourcing to ustalony kierunek badań¹², o tyle wiedza na temat crowdsourcingu akademickiego wciąż jest w powijakach¹³. Dotychczasowe prace koncepcyjne i empiryczne są niejednoznaczne i fragmentaryczne, w szczególności w kontekście crowdsourcingu akademickiego w naukach o zarządzaniu i jakości. O ile autorce wiadomo, takie badania nie były prowadzone właśnie w kontekście nauk o zarządzaniu i jakości.

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań nad obszarami badawczymi, definicjami, motywatorami, antecedencjami oraz wynikami crowdsourcingu akademickiego w oparciu o systematyczny przegląd literatury. Wybrano systematyczny przegląd literatury, ponieważ jest to metoda powtarzalna i przejrzysta¹⁴. Poza tym systematyczne przeglądy literatury obejmujące problematykę szkolnictwa wyższego¹⁵ stają się coraz bardziej popularne. Natomiast w naukach o zarządzaniu i jakością stają się wręcz wymogiem¹⁶.

⁶ R. Lukyanenko, J. Parsons, Y.F. Wiersma, M. Maddah, *Expecting the Unexpected: Effects of Data Collection Design Choices on the Quality of Crowdsourced User-generated Content*, "MIS Quarterly" 2019, no. 43(2), s. 1–12.

⁷ K.D. Toerpe, *The Rise of Citizen Science*, "The Futurist" 2013, s. 25–40.

⁸ Ch. Franzoni, H. Sauermaun, *Crowd Science: The Organization of Scientific Research in Open Collaborative Projects*, "Research Policy" 2014, no. 43(1), s. 1–20.

⁹ J. Love, R. Hirschheim, *Crowdsourcing of Information Systems Research*, "European Journal of Information Systems" 2017, no. 26(3), s. 1–18.

¹⁰ A. Sari, A. Tosun, G.I. Alptekin, *A Systematic Literature Review on Crowdsourcing in Software Engineering*, "Journal of Systems and Software" 2019, no. 153, s. 200–219.

¹¹ D.C. Brabham, *Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: an Introduction and Cases*, "Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies" 2008, no. 14(1), s. 75–90.

¹² A. Ghezzi, D.M.A. Gabelloni, A. Natalicchio, *Crowdsourcing: A Review and Suggestions for Future Research*, "International Journal of Management Review" 2017, no. 20(2), s. 343–363.

¹³ E.L. Uhlmann et al., *Scientific Utopia III*, *op.cit.*, s. 711–733.

¹⁴ W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. 2 rozszerzone i uaktualnione, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 47–67.

¹⁵ M. Tight, *Higher Education Journals: Their Characteristics and Contribution*, "Higher Education Research & Development" 2018, no. 37(3), s. 607–619.

¹⁶ Ch. Fisch, J. Block, *Six Tips for Your (Systematic) Literature Review in Business and Management Research*, "Management Review Quarterly" 2018, no. 68(2), s. 103–106.

Niniejsze badania poszerzają dotychczasowe przeglądy literatury na temat crowd-sourcingu akademickiego, dodając zaktualizowane źródła poprzez analizę tematów, które nie zostały w pełni uwzględnione przez innych badaczy. Niniejszy artykuł wpisuje się w postulaty i aktualne wyzwania badawcze dotyczące konceptualizacji, typologii, identyfikacji celów, antecedencji oraz wyników crowd-sourcingu akademickiego¹⁷. Podczas raportowania wyników systematycznego przeglądu literatury wykorzystano podejście PRISMA¹⁸.

2. Metodyka systematycznego przeglądu literatury

Do identyfikacji kwalifikujących się do przeglądu literatury publikacji wykorzystano dwie strategie. Po pierwsze, przeprowadzono wyszukiwania publikacji w dwóch międzynarodowych bazach danych, ISI Web of Knowledge i Scopus, aby upewnić się, że uwzględniono szeroki zakres wyników naukowych. Kryterium filtrowania były następujące terminy: [academic crowdsourcing * or scientific crowdsourcing * or citizen crowdsourcing * or citizen research *], co wygenerowało łącznie 126 944 publikacji. Po drugie, oprócz przeszukiwania baz danych, poszukiwano artykułów na temat crowd-sourcingu akademickiego w czasopismach opublikowanych w dziesięciu następujących czołowych czasopismach poświęconych tematyce szkolnictwa wyższego: “Review of Educational Research”, “Review of Higher Education”, “Journal of Higher Education”, “Higher Education Quarterly”, “Higher Education Research & Development”, “Studies in Higher Education”, “Higher Education Policy”, “Higher Education”, “Research in Higher Education”, “Internet and Higher Education”. Podczas ich wyboru kierowano się wskazaniem M. Tigha¹⁹ oraz wynikami SCImago Journal & Country Rank 2018. Rozszerzenie poszukiwań na czasopisma z zakresu szkolnictwa wyższego pozwoliło osadzić przeprowadzony przegląd literatury w tej tematyce. W celu dalszego zawężenia poszukiwań do publikacji, które bezpośrednio koncentrują się na badaniach poświęconych crowd-sourcingowi akademickiemu, zastosowano następujące kryteria filtrowania (rysunek 2.5.1):

- temat – publikacje powinny zawierać w tytule i/lub streszczeniu słowa *academic crowdsourcing* lub *scientific crowdsourcing* lub *citizen crowdsourcing* lub *citizen research* lub *scientific research* lub *citizen science*;

¹⁷ H. Sauer mann, Ch. Franzoni, K. Shafi, *Crowdfunding Scientific Research: Descriptive Insights and Correlates of Funding Success*, “PLOS ONE” 2019, no. 14(1), s. e0208384.

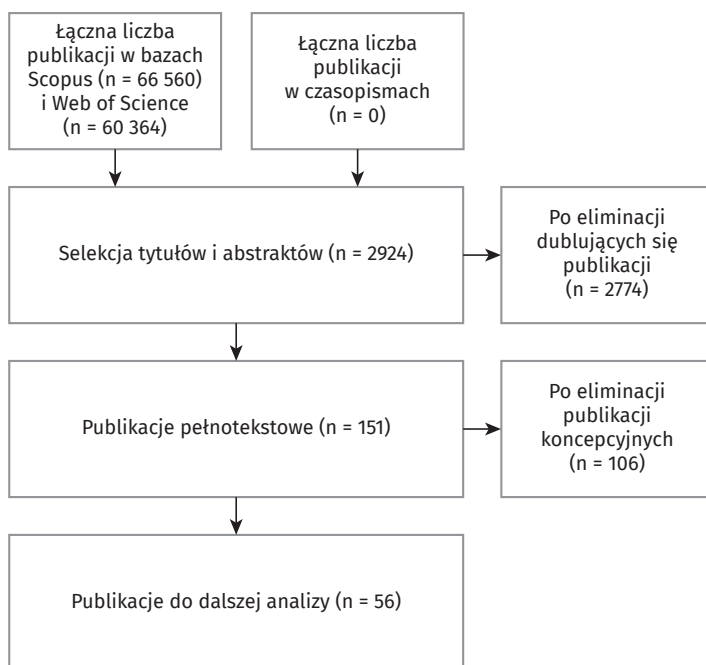
¹⁸ D. Moher, A. Liberati, J. Tetzlaff, D. Altman, *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement*, “PLoS Medicine” 2009, no. 6(7), s. 1–6.

¹⁹ M. Tigh, *op.cit.*, s. 607–619.

- projekt badania – do przeglądu literatury kwalifikowano tylko badania empiryczne, ponieważ za interesujące uznano dowody empiryczne dotyczące crowdsourcingu akademickiego. Wszystkie projekty badawcze były dopuszczalne (np. kwestionariusz, studium przypadku, eksperyment), ale studia przypadków, które miały charakter wyłącznie ilustracyjny, zostały wykluczone. Wykluczono również przeglądy systematyczne, aby uniknąć podwójnego uwzględnienia badań. Materiały pokonferencyjne, recenzje, rozdziały książek oraz niepublikowane rozprawy doktorskie także zostały wyłączone;
- rok wydania – uwzględniono prace opublikowane w okresie od 2006 roku do października 2019 roku;
- język – uwzględniono tylko publikacje napisane w języku angielskim;
- status publikacji – uwzględniono tylko międzynarodowe, recenzowane, pełnotekstowe publikacje.

Rysunek 2.5.1.

Etapy, kryteria oraz wyniki selekcji artykułów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wytycznych PRISMA.

Dalszą analizą objęto 56 publikacji. Następnie publikacje te zostały zakodowane na podstawie zasad przydatności i wykonalności. Kody były z góry określone. Do każdej

publikacji sporządzono protokół zawierający następujące dane: autor/autorzy, rok publikacji, tytuł, nazwa czasopisma, definicje, typologia, antecedencje oraz wyniki crowdsourcingu akademickiego. Zebrane dane przeanalizowano, stosując metody ilościowe, takie jak: analiza bibliometryczna i analiza frekwencyjności. Przeprowadzono także analizy jakościowe.

3. Wyniki systematycznego przeglądu literatury

Zsyntetyzowane wyniki wszystkich zidentyfikowanych publikacji pokazują, że liczba badań gwałtownie wzrosła w ostatnich latach: 76% wszystkich publikacji opublikowano w latach 2014–2019. Pozostałe publikacje pojawiły się w latach 2009–2013. Znaczną część badań przeprowadzono w Stanach Zjednoczonych (20; 36%) oraz Wielkiej Brytanii (9; 16%). Oznacza to, że perspektywa amerykańsko-anglosaska ma kluczowe znaczenie w dotychczasowych publikacjach dotyczących crowdsourcingu akademickiego. Może to wpłynąć na zewnętrzną wiarygodność ustaleń, możliwość wyciągania wniosków oraz ich przydatność przy uwzględnieniu innego kontekstu kulturowego. Dodatkowo większość analizowanych badań było prowadzonych w jednym kraju (50; 90%), co może prowadzić do braku możliwości porównań między krajami.

3.1. Obszary badań nad crowdsourcingiem akademickim

Zidentyfikowane badania nad crowdsourcingiem akademickim podzielono na sześć kategorii, takich jak: znaczenie (25; 45%), rodzaje (10; 18%), crowdsourcing akademicki z perspektywy społeczności wirtualnych (9; 16%), czynniki sukcesu (7; 12%), crowdsourcing akademicki z perspektywy badaczy (4; 7%), przyczyny niepowodzeń inicjatyw crowdsourcingu akademickiego (1; 2%). W przypadku crowdsourcingu akademickiego z perspektywy społeczności wirtualnych, badania skoncentrowane były na: mechanizmach współpracy społeczności wirtualnej z badaczami (3; 34%), sposobach motywowania społeczności wirtualnej (2; 22%), charakterystyce społeczności wirtualnej biorącej udział w przedsięwzięciach badaczy (1; 11%), opinii społeczności wirtualnej o crowdsourcingu akademickim (1; 11%), analizie potencjału crowdsourcingu akademickiego (1; 11%) oraz potrzebach społeczności wirtualnej biorącej udział w inicjatywach crowdsourcingowych (1; 11%). Wśród badań skoncentrowanych na crowdsourcingu akademickim z perspektywy badaczy można wyróżnić następujące zakresy: wyzwania dla badaczy (1; 25%), współpraca badaczy ze społecznością wirtualną (1; 25%), zaangażowanie badaczy w crowdsourcing akademicki (1; 25%) oraz potrzeby badaczy (1; 25%).

3.2. Definicje crowdsourcingu akademickiego

Dokonując przeglądu definicji crowdsourcingu akademickiego w analizowanych publikacjach, należy zwrócić uwagę, że w większości artykułów badacze nie posługiwali się definicjami (22; 39%). Wskazuje się także na problemy związane z jego definiowaniem. W przypadku definiowania crowdsourcingu akademickiego zazwyczaj badacze posługiwali się ogólną definicją crowdsourcing autorstwa J. Howe'a²⁰. Inni badacze, na podstawie definicji J. Howe'a, proponują swoje definicje. Przykładowo definiują crowdsourcing akademicki jako: „codziennie ludzie wykorzystują swoje wolne cykle do tworzenia treści i rozwiązywania problemów”²¹, „akt podjęcia pracy tradycyjnie wykonywanej przez wyznaczonego agenta (zwykle pracownika) i powierzenia jej nieokreślonej, na ogół dużej grupie osób w formie otwartego połączenia”²². Inni naprzemiennie stosują pojęcia crowdsourcingu akademickiego, nauki obywatelskiej, otwartej recenzji, co argumentują tym, że nie znaleziono wspólnego terminu dla wszystkich pojęć związanych z udziałem dużej grupy osób w badaniach naukowych²³. Uznaje się, że crowdsourcing to podstawa dla zaawansowanych form nauki obywatelskiej, w których znaczenie ma sieć wolontariuszy obywatelskich²⁴. Natomiast J. Love i R. Hirschheim²⁵ stwierdzają, że o crowdsourcingu akademickim możemy powiedzieć wówczas, gdy opinia publiczna jest częścią przedsięwzięcia naukowego. Takie rozbieżności akademików można uznać za znaczną słabość dotychczasowych publikacji, ponieważ nadal wśród badaczy brakuje konsensusu i wspólnego stanowiska w kwestii definiowania crowdsourcingu akademickiego.

3.3. Rodzaje crowdsourcingu akademickiego

Wcześniejsze badania dowodzą, że rozróżnienie rodzajów crowdsourcingu akademickiego jest konieczne, ponieważ mają one różne cechy i wyróżniki²⁶. Jednak w literaturze typologia crowdsourcingu akademickiego opiera się na przykładach jego zastosowania.

²⁰ J. Howe, *op.cit.*

²¹ D. Schlagwein, F. Daneshgar, *User Requirements of a Crowdsourcing Platform for Researchers: Findings from a Series of Focus Groups*, "PACIS Proceedings" 2014, no. 195.

²² T. Bücheler, J.H. Sieg, *Understanding Science 2.0: Crowdsourcing and Open Innovation in the Scientific Method*, "Procedia Computer Science" 2011, no. 7, s. 327–329.

²³ Ch. Franzoni, H. Sauermaun, *Crowd Science: The Organization of Scientific Research in Open Collaborative Projects*, "Research Policy" 2014, no. 43(1), s. 1–20.

²⁴ M. Haklay, *Citizen Science and Volunteered Geographic Information: Overview and Typology of Participation*, w: *Crowdsourcing Geographic Knowledge*, D. Sui, S. Elwood, M. Goodchild (Eds.), Springer, Dordrecht 2013, s. 105–122.

²⁵ J. Love, R. Hirschheim, *op.cit.*, s. 1–18.

²⁶ R. Lukyanenko, J. Parsons, Y.F. Wiersma, M. Maddah, *op.cit.*, s. 1–12.

Na podstawie przeglądu literatury można wyróżnić następujące pięć typów crowdsourcingu akademickiego:

- inicjatywa obywatelsko-naukowa zorientowana na gromadzenie danych²⁷;
- pytanie badawcze do specjalistów zorientowane na skierowanie do specjalistów-naukowców prośby o pomoc w zaprojektowaniu badań, przetestowaniu pomysłu²⁸;
- iteracyjny konkurs zorientowany na współpracę ekspertów tematycznych w celu ulepszenia badań lub pomysłów²⁹;
- otwarta recenzja zorientowana na komentowanie i ocenę publikacji naukowych³⁰;
- crowdfunding naukowy zorientowany na finansowanie projektów naukowych przez społeczność wirtualną³¹.

W analizowanych badaniach crowdsourcingu akademickiego zdecydowanie najczęściej występujących w publikacjach rodzajem są pytania badawcze do specjalistów (38; 67%). Znacznie mniej uwagi poświęcono w literaturze inicjatywom obywatelsko-naukowym (8; 14%) i crowdfundingowi naukowemu (7; 13%). Zdecydowanie najmniej miejsca poświęcono otwartej recenzji (1; 2%). W dwóch przypadkach badacze sięgali do wszystkich pięciu zidentyfikowanych w literaturze rodzajów crowdsourcingu akademickiego (4%).

3.4. Cele crowdsourcingu akademickiego

W analizowanej próbie 56 publikacji najczęściej wymienianą motywacją do crowdsourcingu akademickiego była możliwość uzyskania dostępu do nieograniczonych zasobów wiedzy (24; 42%). Ustalenia te można powiązać ze specyfiką crowdsourcingu: społeczeństwo stanowi bezpłatne źródło siły roboczej i umiejętności, co pozwala przewyciężyć ograniczenia finansowe i logistyczne wymagane do prowadzenia badań naukowych na dużą skalę. Badacze wskazują również na możliwość zaangażowania badaczy (20; 36%). Wśród pozostałych celów wymienia się: możliwość uzyskania środków finansowych na prowadzenie badań (5; 9%) oraz podniesienie jakości prowadzonych badań (4; 7%). Natomiast w trzech przypadkach (6%) nie podano celów w publikacjach.

²⁷ T. Gura, *Citizen Science: Amateur Experts*, "Nature" 2013, no. 496, s. 259–261.

²⁸ E.L. Uhlmann, Ch.R. Ebersole, Ch.R. Chartier, T.M. Errington, M.C. Kidwell, C.K. Lai, R.J. McCarthy, A. Riegelman, R. Silberzahn, B. Nosek, *op.cit.*, s. 711–733.

²⁹ M. Muffatto, *Open Source: A Multidisciplinary Approach*, World Scientific Books, World Scientific Publishing 2006.

³⁰ E.L. Uhlmann, Ch.R. Ebersole, Ch.R. Chartier, T.M. Errington, M.C. Kidwell, C.K. Lai, R.J. McCarthy, A. Riegelman, R. Silberzahn, B. Nosek, *op.cit.*, s. 711–733.

³¹ H. Sauermann, Ch. Franzoni, K. Shafi, *op.cit.*, s. e0208384.

3.5. Antecedencje crowdsourcingu akademickiego

W literaturze podkreśla się konieczność zrozumienia antecedencji crowdsourcingu akademickiego, ponieważ stanowi to krok w kierunku rozwijania i budowania skutecznych kampanii crowdsourcingowych. Zidentyfikowane antecedencje podzielono na cztery następujące kategorie: środowiskowe, organizacyjne, atrybutowe oraz indywidualne. Wśród badań skoncentrowanych na środowiskowych antecedencjach wskazuje się najczęściej na kontekst, w którym pracują naukowcy, w szczególności: trendy w prowadzeniu badań (42; 93%), presję środowiskową (3; 7%), wymagania prawne (3; 100%). Trend jako jedna ze środowiskowych antecedencji może wynikać z faktu, że crowdsourcing jest częścią zmieniającego się krajobrazu nauki, którego celem jest poprawa i zwiększenie wiarygodności badań akademickich³². W przypadku organizacyjnych antecedencji, wszystkie badania dotyczyły niedostatku zasobów finansowych na prowadzenie badań (6; 100%). Antecedencje atrybutowe były związane z cechami postrzeganymi przez potencjalnych użytkowników. Prawie 14% badań zwracało uwagę na poziom zaangażowania społeczności wirtualnej, jakość uzyskanych wyników dzięki ich pracy oraz możliwość ich kontroli. W odniesieniu do indywidualnych antecedencji zwraca się uwagę na postawy i nastawienie pracowników naukowych do crowdsourcingu akademickiego (4; 7%), w szczególności na postrzeganą użyteczność i łatwość obsługi. Nie bez znaczenia jest akceptacja rozwiązań typu crowdsourcing akademicki przez środowisko naukowe (4; 7%) oraz postrzeganie społeczności wirtualnej jako profesjonalnych dostawców dobrej jakości danych (4; 7%).

3.6. Wyniki crowdsourcingu akademickiego

Należy zwrócić uwagę, że w zdecydowanej większości analizowanych publikacji badacze nie zasygnalizowali wyników (41; 73%). W przypadku zgłaszania wyników, badacze wskazują na wyniki dla badaczy (12; 22%) lub wyniki dla społeczeństwa (3; 5%). W przypadku wyników dla badaczy wskazuje się na: możliwość nawiązania współpracy z badaczami z innych ośrodków naukowych (6; 50%), możliwość nawiązania kontaktu ze społeczeństwem (3; 25%), uzyskanie finansowania (1; 8%), promowanie i popularyzację nauki (1; 8%) oraz uzyskanie opinii na temat swojej pracy od naukowców z innych ośrodków naukowych (1; 8%). Powyższe ustalenia wynikają z tego, że „współczesna nauka rozszerza standardowy model w bardziej kooperatywnych kierunkach. (...) Autorstwo

³² E.P. LeBel, R.J. McCarthy, B.D. Earp, M. Elson, W. Vanpaemel, *A Unified Framework to Quantify the Credibility of Scientific Findings*, "Advances in Methods and Practices in Psychological Science" 2018, no. 1, s. 389–402.

solo jest teraz wyjątkiem w większości dziedzin. Wynika to częściowo z dywersyfikacji wiedzy fachowej wymaganej do prowadzenia badań przy użyciu nowoczesnych narzędzi³³. W przypadku wyników dla społeczeństwa analizowane badania rejestrują: zwiększenie zaangażowania społeczeństwa w naukę (2; 67%) oraz zwiększenie demokracji obywateli (1; 33%). Jak wskazują H. Sauermann i Ch. Franzoni, „zaangażowanie społeczeństwa w badania może przynieść znaczne korzyści dla postępu nauki”³⁴.

4. Podsumowanie

Celem przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury było przedstawienie wyników badań nad obszarami badawczymi, definicjami, motywatorami, antecedencjami oraz wynikami crowdsourcingu akademickiego w oparciu o systematyczny przegląd literatury. Przeanalizowano 56 badań opublikowanych w recenzowanych czasopismach w latach 2006–2019. Podejmując próbę syntezy dotychczasowej aktywności badawczej nad crowdsourcingiem akademickim, można stwierdzić, że zainteresowanie badaczy tą problematyką wzrosło w latach 2014–2019. Ponad połowa prac została napisana przez akademików, których afiliacje pochodziły ze Stanów Zjednoczonych oraz Wielkiej Brytanii.

Wyniki systematycznego przeglądu literatury wskazują, że najczęściej badacze koncentrowali się na mechanizmach współpracy społeczności wirtualnej z badaczami. Crowdsourcing akademicki był często słabo konceptualizowany, badacze zazwyczaj posługiwali się ogólną definicją crowdsourcingu autorstwa J. Howe’a. Proponowali również swoje autorskie definicje, jednak często dotyczyły one jednego z rodzajów crowdsourcingu akademickiego lub nauki obywatelskiej. Dotychczasowe badania empiryczne wskazują zazwyczaj na dostęp do wiedzy jako cel crowdsourcingu akademickiego. Jeśli chodzi o antecedencje crowdsourcingu akademickiego, to czynniki środowiskowe (w szczególności trendy, presja środowiska, wymagania prawne) były najliczniej wyszczególniane przez badaczy. Najczęściej wymienianą motywacją do crowdsourcingu akademickiego była możliwość uzyskania przez akademików dostępu do nieograniczonych zasobów wiedzy.

Przeprowadzony przegląd literatury ma kilka ograniczeń. Po pierwsze, w badaniu wykorzystano tylko dwie bazy literatury Scopus i Web of Science. Nawet jeśli Scopus i Web of Science to duże międzynarodowe bazy literatury recenzowanej, być może nie-

³³ E.L. Uhlmann, Ch.R. Ebersole, Ch.R. Chartier, T.M. Errington, M.C. Kidwell, C.K. Lai, R.J. McCarthy, A. Riegelman, R. Silberzahn, B. Nosek, *op.cit.*, s. 711–733.

³⁴ H. Sauermann, Ch. Franzoni, *Crowd Science User Contribution Patterns and Their Implications*, “Proceedings of the National Academy of Sciences” 2015, no. 112(3), s. 679–684.

które z badań, nieuwzględnione w nich, zostały pominięte. Po drugie, badanie było ograniczone do publikacji anglojęzycznych, co oznacza, że publikacje w innych językach, takich jak: chiński, hiszpański, niemiecki czy japoński, nie zostały w nim uwzględnione. Po trzecie, przeanalizowano tylko artykuły w recenzowanych czasopismach. Prawdopodobnie istnieją również cenne badania empiryczne zamieszczone w rozdziałach książek, monografiach, materiałach konferencyjnych, raportach oraz pracach magisterskich i doktorskich. Aby przeciwdziałać negatywnym skutkom tych ograniczeń, opracowano protokół badań. Opisano także dokładnie, zgodnie z wytycznymi PRISMA, proces włączenia i wykluczenia literatury. Po czwarte, ograniczeniem może być pominięcie opracowań teoretycznych. Uznano jednak, że koncentracja na badaniach empirycznych może stanowić podstawę do sformułowania implikacji teoretycznych dla przyszłych badaczy crowdsourcingu akademickiego.

Podsumowując, badania nad crowdsourcingiem akademickim są nadal aktualnym, istotnym i rosnącym obszarem zainteresowań badaczy z różnych regionów świata. Na podstawie wyników systematycznego przeglądu literatury sugeruje się, aby kolejna generacja badań nad crowdsourcingiem akademickim uwzględniała znaczenie kulturowego kontekstu. Sugeruje się także prowadzenie dalszych badań nad motywacją nauczycieli akademickich do sięgania po crowdsourcing akademicki. Jak wskazują B. Stivilia i współpracownicy, ważne jest, aby zidentyfikować strukturę wartości leżącą u podstaw motywacji badaczy do crowdsourcingu akademickiego³⁵.

Bibliografia

- Brabham D.C., *Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: an Introduction and Cases*, "Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies" 2008, no. 14(1), s. 75–90.
- Bücheler T., Sieg J.H., *Understanding Science 2.0: Crowdsourcing and Open Innovation in the Scientific Method*, "Procedia Computer Science" 2011, no. 7, s. 327–329.
- Buettner R., *A Systematic Literature Review of Crowdsourcing Research from a Human Resource Management Perspective*, Proceedings of the 48th Hawaii International Conference on System Sciences 2015, s. 4609–4618.
- Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. 2 rozszerzone i uaktualnione, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Doan A.H., Ramakrishnan R., Halevy A., *Crowdsourcing Systems on the World-wide Web*, "Communications of the ACM" 2011, no. 54(4), s. 86–96.

³⁵ B. Stivilia, Ch.C. Hinnant, S. Wu, A.L. Worrall, J. Dong, K. Burnett, G. Burnett, M.M. Kazmer, P. Marty, *Toward Collaborator Selection and Determination of Data Ownership and Publication Authorship in Research Collaborations*, "Library & Information Science Research" 2017, no. 39(2), s. 85–97.

- Fisch Ch., Block J., *Six Tips For Your (Systematic) Literature Review in Business and Management Research*, "Management Review Quarterly" 2018, no. 68(2), s. 103–106.
- Franzoni Ch., Sauermann H., *Crowd Science: The Organization of Scientific Research in Open Collaborative Projects*, "Research Policy" 2014, no. 43(1), s. 1–20.
- Ghezzi A., Gabelloni D.M.A., Natalicchio A., *Crowdsourcing: A Review and Suggestions for Future Research*, "International Journal of Management Review" 2017, no. 20(2), s. 343–363.
- Gura T., *Citizen Science: Amateur Experts*, „Nature" 2013, no. 496, s. 259–261.
- Haklay M., *Citizen Science and Volunteered Geographic Information: Overview and Typology of Participation*, w: *Crowdsourcing Geographic Knowledge*, D. Sui, S. Elwood, M. Goodchild (Eds.), Springer, Dordrecht 2013, s. 105–122.
- Howe J., *The Rise of Crowdsourcing*, "Wired Magazine" 2006, no. 14(6), s. 1–4.
- LeBel E.P., McCarthy R.J., Earp B.D., Elson M., Vanpaemel W., *A Unified Framework to Quantify the Credibility of Scientific Findings*, "Advances in Methods and Practices in Psychological Science" 2018, no. 1, s. 389–402.
- Love J., Hirschheim R., *Crowdsourcing of Information Systems Research*, "European Journal of Information Systems" 2017, no. 26(3), s. 1–18.
- Lukyanenko R., Parsons J., Wiersma Y.F., Maddah M., *Expecting the Unexpected: Effects of Data Collection Design Choices on the Quality of Crowdsourced User-generated Content*, "MIS Quarterly" 2019, no. 43(2), s. 1–12.
- Moher D., Liberati A., Tetzlaff J., Altman D., *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA statement*, "PLoS Medicine" 2009, no. 6(7), s. 1–6.
- Muffatto M., *Open Source: A Multidisciplinary Approach*, World Scientific Books, World Scientific Publishing 2006.
- Sari A., Tosun A., Alptekin G.I., *A Systematic Literature Review on Crowdsourcing in Software Engineering*, "Journal of Systems and Software" 2019, no. 153, s. 200–219.
- Sauermann H., Franzoni Ch., *Crowd Science User Contribution Patterns and their Implications*, "Proceedings of the National Academy of Sciences" 2015, no. 112(3), s. 679–684.
- Sauermann H., Franzoni Ch., Shafi K., *Crowdfunding Scientific Research: Descriptive Insights and Correlates of Funding Success*, "PLOS ONE" 2019, no. 14(1), s. e0208384.
- Schlagwein D., Daneshgar F., *User Requirements of a Crowdsourcing Platform for Researchers: Findings from a Series of Focus Groups*, "PACIS Proceedings" 2014, no. 195.
- Stvilia B., Hinnant Ch.C., Wu S., Worrall A.L., Dong J., Burnett K., Burnett G., Kazmer M.M., Marty P., *Toward Collaborator Selection and Determination of Data Ownership and Publication Authorship in Research Collaborations*, "Library & Information Science Research" 2017, no. 39(2), s. 85–97.
- Tight M., *Higher Education Journals: Their Characteristics and Contribution*, "Higher Education Research & Development" 2018, no. 37(3), s. 607–619.
- Toerpe K.D., *The Rise of Citizen Science*, "The Futurist" 2013, s. 25–40.
- Uhlmann E.L., Ebersole Ch.R., Chartier Ch.R., Errington T.M., Kidwell M.C., Lai C.K., McCarthy R.J., Riegelman A., Silberzahn R., Nosek B., *Scientific Utopia III: Crowdsourcing Science*, "Perspectives on Psychological Science" 2019, no. 14(5), s. 711–733.

Marek Dudek*

2.6

Zasady organizacji wytwarzania w kontekście integracji szczupłego i zwinnego wytwarzania na poziomie operacyjnym

Streszczenie

Zmiana warunków wytwarzania (ze szczupłego na zwinne) wymaga opracowania przejściowych zasad oraz wytycznych organizacyjnych pozwalających na ewolucyjne przejście ze szczupłego do zwinnego wytwarzania. Głównym celem pracy było zdefiniowanie podstawowych zasad organizacji wytwarzania przydatnych w trakcie procesu organizowania przejściowych form systemów wytwarzania. W tym zakresie wykonano studia literaturowe przy użyciu metody analizy i krytyki piśmiennictwa oraz badania terenowe przy wykorzystaniu wywiadu indywidualnego na celowo dobranej grupie obiektów. W konsekwencji zrealizowanych prac określono podstawowe zasady zorganizowania przejściowego oraz zidentyfikowano główne czynniki wpływające na wytyczne organizacyjne szczupło-zwinnego lub zwinno-szczupłego wytwarzania.

Słowa kluczowe: zasady organizacji wytwarzania, szczupło-zwinne wytwarzanie

* Akademia Górniczo-Hutnicza, ORCID: 0000-0002-9818-739X.

The principles of the manufacturing organisation in a context of lean and agile at an operational level

Abstract

Changing the conditions of manufacturing from lean to agile requires the preparation of temporary organizational principles and guidelines allowing for an evolutionary transformation from a lean to agile. The purpose of the study was to define the basic principles of manufacturing organization useful during the process of organizing forms of the production systems. In this reason, literature studies were performed using the method of analysis and criticism of literature, and field studies using individual interviews on a purposely selected group of objects. As a consequence of the work carried out, the basic principles of temporary organization were determined and the basic factors influencing the organizational guidelines of lean-agile or agile-lean manufacturing were identified.

Keywords: organizational principles of manufacturing, leagile manufacturing

1. Wprowadzenie

Podstawowymi podejściami do organizowania wszelakich aktywności związanych z wytwarzaniem we współczesnych przedsiębiorstwach przemysłowych są szczupłe i zwinne wytwarzanie. Takie rozróżnienie podejść do organizacji wytwarzania wynika między innymi z paradygmatycznego ujęcia wytwarzania – masowe, szczupłe i zwinne (kontekst literaturowy¹ oraz praktyczny). Jak wskazują badania literaturowe, naturalna zmiana podejścia do organizowania, z układów opartych na standaryzacji i replikacji (szczupłych) do układów zwinnych, zmiennych czy sprytnych, jest nieodzowna i nie jest łatwa². Nie ma także uniwersalnych rozwiązań służących „płynnemu przejściu” ze szczupłego do zwinnego wytwarzania, a każde przedsiębiorstwo przemysłowe powinno samo opracować własną drogę integracji podejść i zakresu ich wykorzystania³. Działania związane z transformacją ze szczupłości do zwinności należy jednak planować,

¹ W większości publikacji po roku 2010 definiujących szczupłość i zwinność dominują określenia ich jako paradygmaty i/lub koncepcje. Definicję paradygmatu przyjęto w rozumieniu T.S. Kuhna, a samo odniesienie się do pojęcia paradygmatu pozwala na przyjęcie pola problematyki badań, szerzej w: J. Strużyńska, *Oryginalność w badaniach naukowych w dyscyplinie zarządzania*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2016, s. 68.

² Np. E. Rauch et al., *Distributed Manufacturing Network Models of Smart and Agile Mini-factories*, “International Journal of Agile Systems and Management” 2018, vol. 10, iss. 3–4, s. 193.

³ X. Wang et al., „Leagile” *Software Development: an Experience Report Analysis of the Application of Lean Approaches in Agile Software Development*, “The Journal of Systems and Software” 2012, vol. 85, iss. 6, s. 1298.

gdź istnieje zależność pomiędzy szczupłym a zwinnym wytwarzaniem⁴ wynikająca z podejścia ewolucyjnego⁵. Te dwa podejścia do organizacji wytwarzania nastawione są na realizację podobnych, lecz nie identycznych celów, stąd też możliwość ich koegzystencji. Nie ma jednak zdefiniowanych i sformalizowanych wytycznych organizacyjnych w zakresie tej koegzystencji, co w przypadku przyjęcia ścieżki ewolucyjnej⁶ wydaje się być konieczne. Podstawowym celem badań było zatem określenie zasad organizacji wytwarzania, jakie należy uwzględniać przy wyborze ewolucyjnej ścieżki przejścia ze szczupłego do zwinnego wytwarzania.

W tym celu przeprowadzono studia literaturowe przy użyciu metody analizy i krytyki piśmiennictwa, które pozwoliły ustalić i usystematyzować podstawy teoretyczne analizowanego zagadnienia. Dodatkowo przeprowadzono badania terenowe na grupie 17 przedsiębiorstw przemysłowych funkcjonujących w Polsce i dobranych w sposób celowy ze względu na kryteria: realizację procesu doskonalenia wytwarzania w kierunku zwinności, funkcjonowanie wewnętrznych i zgodnych ze sobą mechanizmów opartych na szczupłym wytwarzaniu (ten sam model) oraz niepowtarzalności grupy wyrobów finalnych. Badania przeprowadzono w latach 2015–2018 przy wykorzystaniu metody wywiadu. Techniką badawczą był wywiad indywidualny, częściowo ustrukturyzowany, a narzędziem badawczym – dyspozycje do wywiadów w postaci pytań otwartych i zamkniętych. Respondentami w badaniu była kadra kierownicza różnych szczebli zarządzania, dobrana pod kątem funkcjonowania w strukturze organizacyjnej oraz niezbędnej wiedzy w obszarze wdrożeniowym poddawanym analizie.

2. Szczupła i zwinna organizacja wytwarzania

Podstawą organizacji szczupłego wytwarzania jest tzw. szczupłość. Szczupłość⁷ polega na redukowaniu zakresu wewnętrznych działań systemu do działań absolutnie niezbędnych, których wynikiem jest wytwór, odpowiadający oczekiwaniom klientów

⁴ Przedsiębiorstwo, aby mogło być zwinne, musi najpierw być szczupłe (M. Ghobakhloo, A. Azar, *Business Excellence via Advanced Manufacturing Technology and Lean-agile Manufacturing*, "Journal of Manufacturing Technology Management" 2018, vol. 29, iss. 1, s. 14; S. Trzeciński et al., *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 13).

⁵ Przyjęto podejście, w którym zwinne wytwarzanie uważane jest za naturalne rozwinięcie szczupłego wytwarzania, np. H. Soltan, S. Mostafa, *Lean and Agile Performance Framework for Manufacturing Enterprises*, "Procedia Manufacturing" 2015, vol. 2, s. 479.

⁶ Rzeczywiste procesy zmian dostosowawczych nie przebiegają skokowo od jednej skrajności do drugiej, lecz z reguły mają charakter ewolucyjny, por. P. Grajewski, *Granice elastyczności organizacji*, w: *Granice zarządzania*, M. Romanowska, J. Cygler (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 100.

⁷ Szczupłość może być miarą skuteczności wprowadzania praktyk szczupłego wytwarzania (S. Vinodh, S.K. Chinthra, *Leanness Assessment Using Multi-Grade Fuzzy Approach*, "International Journal of Production Research" 2011, vol. 49, no. 2, s. 432).

i realizowany po niższych kosztach niż w tradycyjnie zorganizowanym systemie⁸. Punktem wyjścia do osiągnięcia szczupłości w wytwarzaniu jest umiejętność dostrzeżenia marnotrawstwa, a podstawą jej określania jest tzw. wartość dodana generowana w procesie wytwarzania wyrobu lub świadczenia usługi. Szczupłość jest wykorzystywana w różnych koncepcjach wytwarzania, a wraz z całym zestawem przypisanych do niej metod, podejść i narzędzi – tworzy tzw. szczupłe wytwarzanie.

Analiza literaturowa definicji szczupłego wytwarzania (ang. *Lean Manufacturing* – LM) wskazuje, że pojęcie to jest rozumiane jednoznacznie⁹, bazuje na definicji J.P. Womacka, D.T. Jonesa i D. Roosa i dotyczy dwóch najistotniejszych obszarów: redukcji strat i związanej z nią maksymalizacji wartości dodanej. Szczupłe wytwarzanie w początkowej fazie powstania było zbiorem najlepszych praktyk i podejść teoretycznych mających na celu identyfikację i ciągłą eliminację zasadniczych przyczyn strat poprzez wykorzystanie odpowiednich metod i narzędzi oraz doskonalenie przepływów i płynności (ciągłości pracy)¹⁰. Obecnie szczupłe wytwarzanie to zdroworozsądkowe podejście do doskonalenia działalności operacyjnej przedsiębiorstwa¹¹.

Podstawą organizacji z kolei zwinnego wytwarzania jest tzw. zwinność. Zwinność definiowana¹² jest najczęściej jako zdolność do szybkiego działania w odpowiedzi na nieprzewidywalne zmiany¹³. Zwinność, jako cecha działania¹⁴, jest w rzeczywistości elastycznym i interaktywnym procesem zmierzającym do dostarczenia klientowi produktu (wyrobu, usługi) szybko i zgodnie z jego oczekiwaniami¹⁵. Zwinność jest rozpatrywana z poziomu operacyjnego oraz strategicznego, gdyż szybka reakcja jest związana najczęściej z możliwościami operacyjnymi systemu i z jego elastycznością, a identyfikacja i spełnianie oczekiwań, wymagań klientów – z narzędziami poziomu strategicznego.

⁸ P. Czarnecki, *Lean Management w japońskim przemyśle motoryzacyjnym*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1996, nr 3, s. 21.

⁹ Na podstawie 38 definicji – szerzej w: M. Dudek, *Struktura organizacji wytwarzania w systemach klasy światowej. Paradoks szczupłości i elastyczności operacyjnej*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2019, s. 408–409.

¹⁰ S.A.M. Elmoselhy, *Hybrid Lean-agile Manufacturing System Technical Facet in Automotive Sector*, „*Journal of Manufacturing Systems*” 2013, vol. 32, iss. 4, s. 599–600.

¹¹ M. Dudek, *Szczupłe systemy wytwarzania*, Difin, Warszawa 2016, s. 132.

¹² W literaturze, w kontekście paradygmatów, bardzo często pojęcia: zwinność, zwinne wytwarzanie, zwinne przedsiębiorstwo występują jako synonimy i nie ma powszechnie akceptowalnej definicji ani konsensusu co do ich jednoznacznego zdefiniowania (B. Sherehiy, W. Karwowski, *The Relationship Between Work Organization and Workforce Agility in Small Manufacturing Enterprises*, „*International Journal of Industrial Economics*” 2014, no. 44, s. 466).

¹³ R. Narasimhan et al., *Disentangling Leanness and Agility: an Empirical Investigation*, „*Journal of Operations Management*” 2006, vol. 24, no. 5, s. 442.

¹⁴ S. Trzcieliński, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 24.

¹⁵ W kontekście pojęcia zwinnego zarządzania H. Włodarkiewicz-Klimek, *Koncepcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa*, „*Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*”, seria „*Organizacja i Zarządzanie*” 2016, nr 71, s. 213–225.

Analiza definicji zwinnego wytwarzania¹⁶ (ang. *Agile Manufacturing* – AM) wskazuje, że obecnie nie ma powszechnie akceptowalnej definicji zwinnego wytwarzania ani zgodności w zakresie jej rozumienia¹⁷. Zwinne wytwarzanie to termin, który używany jest w celu reprezentacji zdolności działania przedsiębiorstwa produkcyjnego, które ciągle rozwija się w obliczu nagłych zmian. Zmiany te mogą występować w otoczeniu, w technologii, w relacjach biznesowych oraz w różnych aspektach działalności przedsiębiorstwa. Zwinne wytwarzanie zakłada więc takie zorganizowanie, które gwarantuje zdolność do szybkiego i efektywnego reagowania na aktualny popyt rynkowy oraz zdolność do aktywnego rozwijania przyszłych możliwości rynkowych¹⁸.

3. Kontekst porównawczy szczupłej i zwinnej organizacji wytwarzania

Analiza wzajemnych relacji pomiędzy szczupłym a zwinnym zorganizowaniem wytwarzania wymaga w pierwszej kolejności zdefiniowania kontekstu porównania. Szczupłe wytwarzanie z reguły jest utożsamiane z działaniami na poziomie operacyjnym¹⁹. Jak wskazuje literatura²⁰, jest ono podejściem właściwym do zarządzania na tym poziomie, gdyż podstawowy zestaw metod i narzędzi, mających na celu redukcję strat i maksymalizację wartości dla klienta, jest wykorzystywany w bieżącym zarządzaniu operacyjnym²¹. Określenie zatem wzajemnych relacji pomiędzy szczupłym a zwinnym wytwarzaniem powinno dotyczyć tylko poziomu operacyjnego. Zwinne wytwarzanie rozpatrywane może być w zależności od poziomu otwartości systemu wytwarzania i poziomu jego zakładanej zwinności, stąd preferowany jej podział na cztery

¹⁶ Na podstawie 39 definicji – szerzej w M. Dudek, *Struktura...*, *op.cit.*, s. 446–449.

¹⁷ B. Sherehiy, W. Karwowski, *op.cit.*, s. 466.

¹⁸ S. Brown, J. Bessant, *The Manufacturing Strategy-Capabilities Links in Mass Customization and Agile Manufacturing – an Exploratory Study*, "International Journal of Operations & Production Management" 2003, vol. 23, iss. 7, s. 712.

¹⁹ Np.: M.M. Naim, J. Gosling, *On Leanness, Agility and Leagile Supply Chains*, "International Journal of Production Economics" 2011, vol. 131, iss. 1, s. 349; J.R. Kroes et al., *Operational Leanness and Retail Performance Since 1980*, "International Journal of Production Economics" 2018, vol. 197, s. 262274; F. De Felice, A. Petrillo, *Optimization of Manufacturing System Through World Class Manufacturing*, "Proceedings of IFAC" 2015, vol. 48, no. 3, s. 741–746.

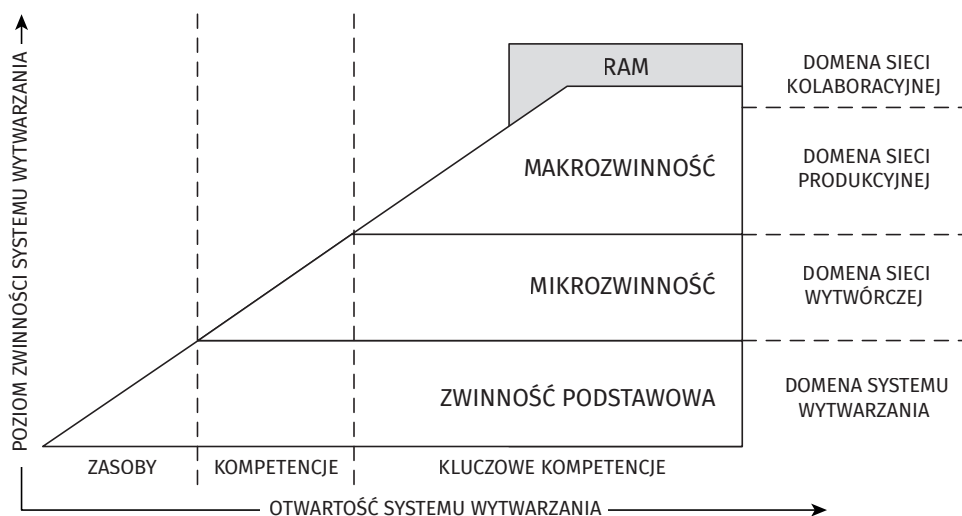
²⁰ Np.: I. Belekoukias et al., *The Impact of Lean Methods and Tools on the Operational Performance of Manufacturing Organizations*, "International Journal of Production Research" 2014, vol. 52, no. 18, s. 5347–5362; S. Taj, C. Morosan, *The Impact of Lean Operations on the Chinese Manufacturing Performance*, "Journal of Manufacturing Technology Management" 2011, vol. 22, iss. 2, s. 223.

²¹ P. Hines et al., *Learning to Evolve. A Review of Temporary Lean Thinking*, "International Journal of Operations & Production Management" 2004, vol. 24, iss. 10, s. 1007.

poziomy: podstawowy, mikrozwinnność, makrozwinnność i zwinnność totalną (rzeczywistą)²² (rysunek 2.6.1).

Rysunek 2.6.1.

Poziomy zwinnego wytwarzania



Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Jin-Hai et al., *The Evolution of Agile Manufacturing*, „Business Process Management Journal” 2003, vol. 9, no. 2, s. 177.

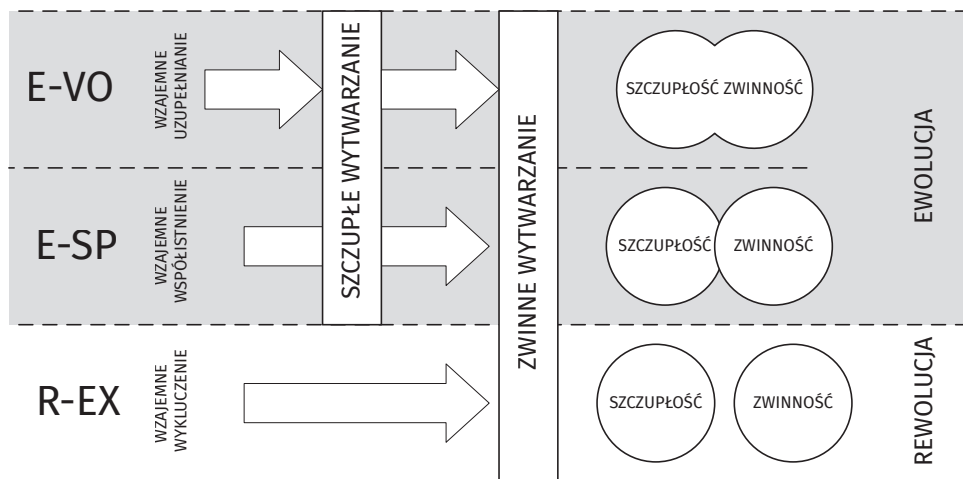
Elementarny poziom zwinności (zwinnność podstawowa) wykorzystuje przede wszystkim zasoby systemu i na ich podstawie buduje układy realizacji wytwarzania. Poziom mikro odnosi się do współpracy przedsiębiorstw przy wykorzystaniu kluczowych zasobów, natomiast poziom makro przekracza granice organizacji, wykorzystując wszystkie kluczowe kompetencje zaangażowane w danej organizacji. Najwyższym poziomem zwinności jest tzw. RAM (*Real Agile Manufacturing*). Wymienione poziomy zwinności korespondują z rodzajem ujęcia otoczenia systemu (systemowe, sieciowe) oraz z rodzajem preferowanej formy współpracy. Poziom operacyjny związany jest więc ze zwinnnością podstawową, której domeną jest system wytwarzania oparty na zasobach podstawowych. W dalszej części rozważań przyjęto zatem założenie, że przedmiotem analizy porównawczej będzie tylko poziom zwinności podstawowej (poziom operacyjny), korespondujący z poziomem operacyjnym szczupłego wytwarzania. Biorąc pod uwagę operacyjny aspekt szczupłego wytwarzania i zwinności podstawowej, a także kryterium zorgani-

²² L. Jin-Hai et al., *The Evolution of Agile Manufacturing*, „Business Process Management Journal” 2003, vol. 9, no. 2, s. 177.

zowania wytwarzania, do określenia wzajemnych relacji pomiędzy szczupłym a zwinnym wytwarzaniem wykorzystano m.in. zdefiniowane w literaturze: zasady organizacji wytwarzania, modele systemów wytwarzania oraz struktury organizacji wytwarzania²³.

Rysunek 2.6.2.

Wzajemne zależności szczupłego i zwinnego wytwarzania



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Krishnamurthy, C.A. Yauch, *Leagile Manufacturing: a Proposed Corporate Infrastructure*, "International Journal of Operations & Production Management" 2007, vol. 27, no. 6, s. 588–604; A.R. Inman et al., *Agile Manufacturing: Relation to JIT, Operational Performance and Firm Performance*, "Journal of Operations Management" 2011, vol. 29, iss. 4, s. 344–346.

Przeprowadzona analiza literatury w zakresie współistnienia dwóch podejść do organizacji wytwarzania wykazała także, że istnieją trzy główne sposoby pojmowania zależności szczupłego i zwinnego wytwarzania, a mianowicie²⁴: 1) są to wzajemnie wykluczające się podejścia (*R-EX*), które nie mogą współistnieć; 2) są to wzajemnie wspierające się podejścia (*E-SP*) oraz 3) zwinne wytwarzanie jest naturalnym rozwinięciem szczupłego wytwarzania (*E-VO*). Ewolucyjne przejście ze szczupłego do zwinnego wytwarzania realizowane może być przy założeniu naturalnego następstwa obu podejść (*E-VO*), jak i przy założeniu odrębności podejść, ale uzupełniających się wzajemnie (*E-SP*). Jak wskazują liczne badania literaturowe²⁵, trudno jednoznacznie opowiedzieć się za jednym sposobem wzajemnego pojmowania podejść do doskonalenia

²³ Szerzej w: M. Dudek, *Struktura...*, *op.cit.*, s. 57, 293.

²⁴ R. Krishnamurthy, *op.cit.*, s. 588–604.

²⁵ Np.: L. Purvis et al., *The Development of Lean, Agile and Leagile Supply Network Taxonomy Based on Differing Types of Flexibility*, "International Journal of Production Economics" 2014, vol. 151, iss. 5, s. 100–111; R. Narasimhan et al., *op.cit.*, s. 442.

organizacji wytwarzania, gdyż granice między nimi są ciągle niejasne²⁶. Więcej jednak opracowań sugeruje, że zwinne wytwarzanie powinno być ewolucyjnym rozwinięciem szczupłego wytwarzania²⁷ (rysunek 2.6.2).

W związku z powyższym wzajemne relacje rozpatrywano także w kontekście zależności podejść względem siebie (*R-EX*, *E-VO*, *E-SP*).

4. Relacja szczupłego i zwinnego wytwarzania z perspektywy zasad organizacji wytwarzania

Zasady szczupłego wytwarzania mają swoje źródła w koncepcji szczupłego zorganizowania, którego istotą jest przestrzeganie podstawowych wytycznych (ogólnych zasad głównych), do których należą²⁸: decentralizacja ośrodków decyzyjnych, standaryzacja procesów i systemów, „dokładnie na czas”, kontrola u źródła i ciągłe doskonalenie działalności. Z kolei realizacja postulatów zwinnego wytwarzania wymaga przyjęcia kilku założeń (zasad ogólnych) dotyczących zorganizowania tak systemu, jak i jego poszczególnych elementów. Do najważniejszych należą²⁹: rekonfiguracja, kastomizacja, elastyczność i szybkość działania, wirtualizacja wytwarzania i zdolność do kooperacji. Zestawienie wykorzystywanych zasad głównych (*G*) i pomocniczych (*P*) przedstawiono na rysunku 2.6.3.

Analiza głównych, jak i pomocniczych zasad organizacji wytwarzania wskazuje, że w zakresie organizacji wytwarzania szczupłe wytwarzanie raczej wspiera zwinność, niż stanowi jej ścieżkę rozwojową (tabela 2.6.1).

Tabela 2.6.1.

Wzajemne relacje głównych zasad szczupłego i zwinnego wytwarzania (*E-SP* – wspieranie, *E-VO* – ewolucja, *R-EX* – wykluczenie)

	Rekonfiguruj	Kastomizuj	Kooperuj	Wirtualizuj	Uelastyczniaj
Standaryzuj	E-SP	E-SP	E-SP	E-SP	R-EX
Zawsze na czas	E-SP	E-SP	E-SP	E-SP	E-SP
Ciągle udoskonalaj	E-SP	E-SP	E-SP	E-SP	E-SP
Kontroluj u źródła	E-SP	E-SP	E-SP	R-EX	E-SP
Decentralizuj	E-SP	E-SP	E-SP	E-SP	E-SP

Źródło: opracowanie własne.

²⁶ G.D. Putnik, Z. Putnik, *Lean vs. Agile in the Context of Complexity Management in Organizations*, “The Learning Organization” 2012, vol. 19, no. 3, s. 252.

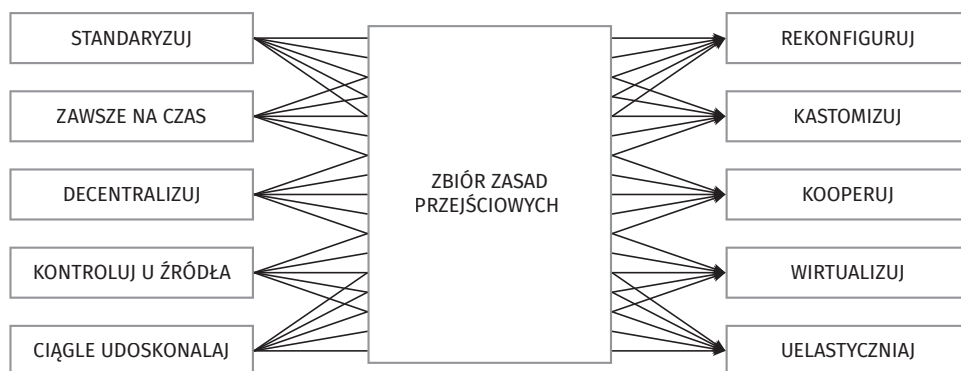
²⁷ Np.H. Soltan, S. Mostafa, *op.cit.*, s. 479.

²⁸ M. Dudek, *Szczupłe...*, *op.cit.*, s. 138.

²⁹ M. Dudek, *Struktura...*, *op.cit.*, s. 285.

Takie relacje wynikają przede wszystkim z tego, że przedstawione zasady zwinności dotyczą jej wszystkich poziomów. Największe niedopasowanie widoczne jest na poziomie zwinności totalnej, a najmniejsze na poziomie podstawowym. Potwierdzałyby to też pogląd, że szczupłe wytwarzanie stanowi podstawową koncepcję składową zwinnego wytwarzania, a osiągnięcie zwinności może, ale nie musi poprzedzać szczupłość. Przyjmując założenie o istnieniu ewolucyjnej ścieżki przejścia ze szczupłego do zwinnego wytwarzania, uzasadnione jest określenie zasad przejściowych pomiędzy fazą szczupłości a zwinności w kontekście doskonalenia zasad organizacji wytwarzania (rysunek 2.6.4).

Rysunek 2.6.4.
Koncepcyjne ujęcie zasad przejściowych



Źródło: opracowanie własne.

5. Przejściowe zasady organizacji wytwarzania

Przejściowe zasady organizacji wytwarzania skonstruowano według takiego samego schematu, jaki funkcjonuje w literaturze w kontekście szczupłych i zwinnych zasad. W pierwszej kolejności określono zasady główne (*G*), a następnie zasady pomocnicze (*P*). Do zasad głównych zaliczono³⁰: modularyzację, odraczanie, różnicowanie, zamienność i równoważenie.

„Modularyzuj” to zasada, która dotyczy możliwości swobodnej wymiany operacji, ale także procesów³¹ oraz wyrobów, co oznacza, że jest związana z działaniami mającymi na celu realizację potrzeb klientów za pomocą wymiennych modułów wyrobów. Na poziomie operacyjnym zakłada ona standaryzację wymienności półproduktów oraz

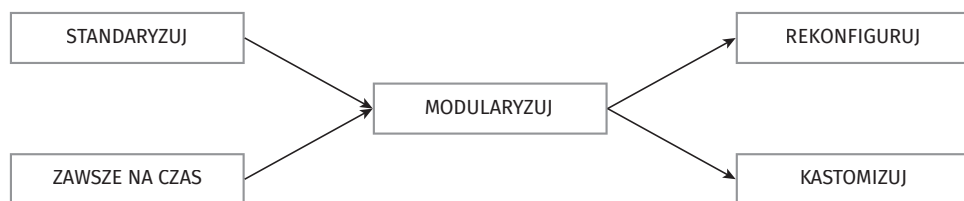
³⁰ M. Dudek, *Struktura...*, op.cit., s. 307.

³¹ M. Jacobs et al., *Product and Process Modularity's Effects on Manufacturing Agility and Firm Growth Performance*, „Journal of Product Innovation Management” 2011, vol. 28, no. 1, s. 123–137.

możliwość zmiany wyrobów, tworzonych z różnych kompozycji wymiennych modułów składowych. Modularność w budowie wyrobów pozwala na szybkie działanie w przypadku zmiany oczekiwań klientów i generuje elastyczność asortymentową. Jest ona w rzeczywistości zasadą łączącą standaryzację, „dokładnie na czas” z kustomizacją i rekonfiguracją (rysunek 2.6.5).

Rysunek 2.6.5.

Wzajemne relacje modularyzacji



Źródło: opracowanie własne.

„Odraczaj realizację procesów” to zasada, która polega na rozpoczynaniu sekwencji działań dopiero w momencie dokładnego sprecyzowania terminu zamówienia klienta³², tak ażeby minimalizować czas dostarczenia wyrobu do kolejnego ogniwa łańcucha. Odraczanie oznacza zatem rozpoczynanie realizacji zamówień w najpóźniejszym możliwym momencie czasu, ale kosztem gromadzenia się zapasów produkcji w toku. Zasada odraczania ma zapewnić efektywność w utrzymywaniu minimalnych poziomów zapasów oraz szybkość reakcji na zamówienia klientów³³. Zasada ta jest zasadą łączącą „dokładnie na czas” i „standaryzuj” z kustomizacją i kooperacją (rysunek 2.6.6).

Rysunek 2.6.6.

Wzajemne relacje odraczania



Źródło: opracowanie własne.

³² R.I. Van Hoek, *The Thesis of Leagility Revisited*, “International Journal of Agile Management Systems” 2000, vol. 2, iss. 3, s. 196–201.

³³ A. Shahin, R. Jaber, *Designing an Integrative Model of Leagile Production and Analyzing Its Influence on the Quality of Auto Parts Based on Six Sigma Approach with Case Study in a Manufacturing Company*, “International Journal of Six Sigma” 2011, vol. 2, no. 3, s. 219.

„Różnicuj aktywności” to zasada związana z tzw. punktem rozdziału, który oddziela dwa różne sposoby organizacji aktywności: szczupły od zwinnego³⁴. Umieszczenie punktu rozdziału zależy od przyjętej strategii planowania i sterowania oraz od możliwości organizacyjnych systemu. W praktyce zasada różnicowania polega na realizacji indywidualnych potrzeb klientów najniższym możliwym kosztem oraz na przeniesieniu punktu decyzyjnego na zasób rozdzielający. Jest w głównej mierze połączeniem zasad „dokładnie na czas” (od punktu rozdziału) i decentralizacji z kastomizacją, kooperacją i wirtualizacją (rysunek 2.6.7).

Rysunek 2.6.7.

Wzajemne relacje różnicowania



Źródło: opracowanie własne.

„Stosuj zamienność procesów” to zasada wykorzystująca adaptacyjną zdolność systemu do wykorzystywania pojawiających się szans w otoczeniu poprzez zmianę konfiguracji systemu w krótkim okresie czasu. Zamienność dotyczy maszyn i urządzeń, i możliwości ich ograniczonej z natury konfiguracji, a więc związana jest z zamiennością wykorzystywanych technologii. Zamienność to także zdolność do modyfikacji parametrów poprzez ciągłe podejmowanie działań o charakterze reakcyjnym i proakcyjnym, mającym na celu przystosowanie się do zmienności procesów. W praktyce jest ona połączeniem zasad standaryzacji, ciągłego doskonalenia i kontroli u źródła przede wszystkim z rekonfiguracją, wirtualizacją i elastycznością (rysunek 2.6.8).

„Równoważ poziomy” to zasada, która związana jest z koniecznością zapewnienia równowagi pomiędzy sferą ekonomiczną a rynkową. Jej zastosowanie umożliwi równoważenie minimalizacji niepewności z maksymalizacją konkurencyjności³⁵. Ma ona zastosowanie w miejscu, gdzie wzajemnie wykluczają się obszarowe działania obu podejść, szczególnie widoczne w podejściu do organizowania zasobów (szczupłość je redukuje do względnego minimum, zaś zwinność zakłada ich nadmiarowość). Zatem

³⁴ R. Mason-Jones et al., *Lean, Agile or Leagile? Matching Your Supply Chain to the Marketplace*, “International Journal of Production Research” 2000, vol. 38, no. 17, s. 4065.

³⁵ R. Mason-Jones et al., *op.cit.*, s. 4066.

dotyczy ona obszaru kosztów, a tym samym określenia najkorzystniejszego poziomu utrzymywanych nadmiarowych zasobów i optymalizacji korytarzy niskokosztowej elastyczności (rysunek 2.6.9).

Rysunek 2.6.8.

Wzajemne relacje zamienności



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2.6.9.

Wzajemne relacje równoważenia



Źródło: opracowanie własne.

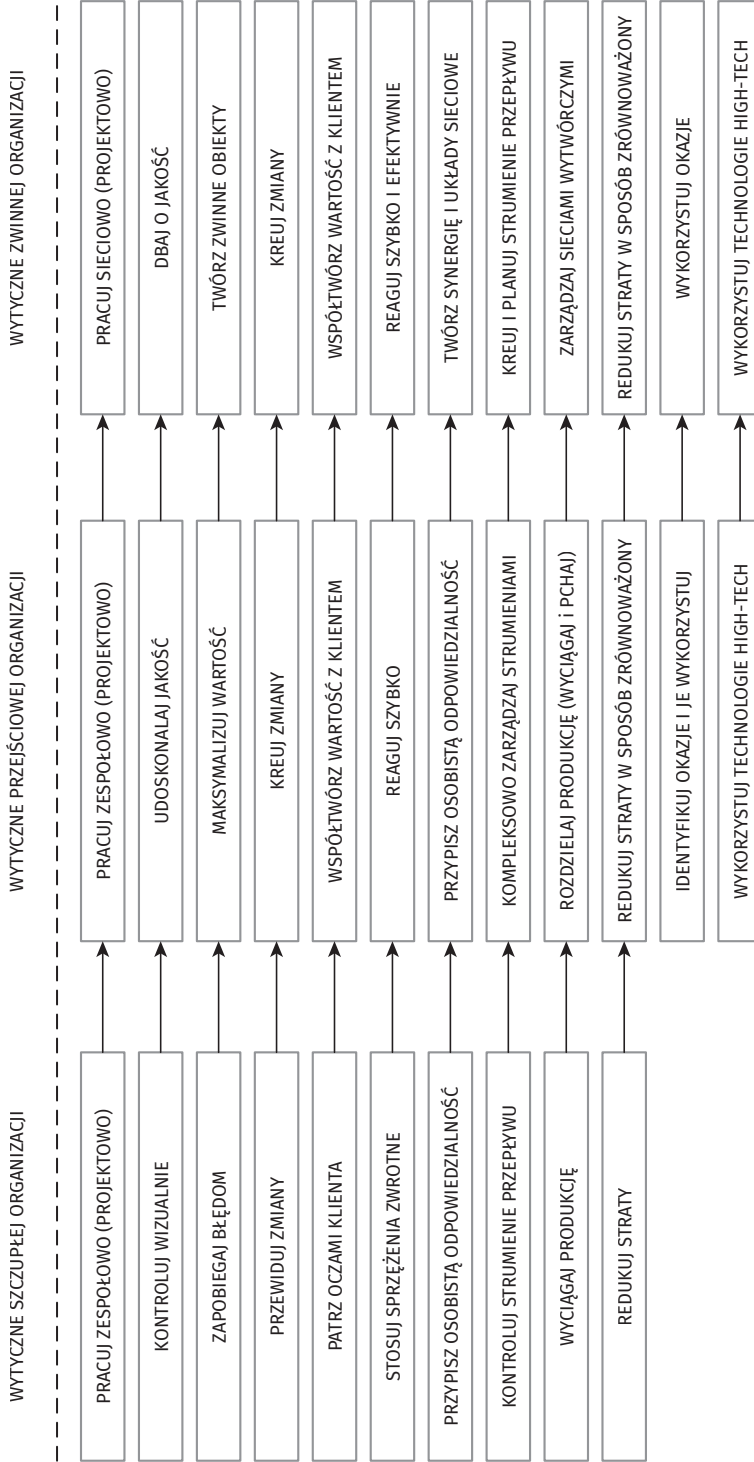
W następnej kolejności opracowano zasady pomocnicze, niezbędne do „płynnej” zmiany podejścia do doskonalenia organizacji wytwarzania. Przedstawiono je na rysunku 2.6.10.

W wyniku analizy danych uzyskanych w efekcie eksploracji obiektów badań (szczupłych systemów wytwarzania), zweryfikowano w praktyce możliwość implementacji zdefiniowanych głównych i pomocniczych zasad przejściowych, niezbędnych do ewolucyjnej zmiany podejścia do doskonalenia organizacji wytwarzania ze szczupłej do zwinnej. Uzyskane dane, w postaci arkuszy z opracowanych wywiadów oraz zestawień w zakresie możliwości doskonalenia techniczno-organizacyjnego obiektów badań, pozwoliły na wyciągnięcie jednoznacznego wniosku, iż istnieje możliwość praktycznej implementacji przedstawionych zasad³⁶.

³⁶ Potwierdzają to także badania w obrębie grupy przedsiębiorstw wdrażających koncepcję doskonalenia wytwarzania w oparciu o wytyczne WCM (*World Class Manufacturing*), szerzej w: M. Dudek, *Struktura...*, *op.cit.*, s. 72–98.

Rysunek 2.6.10.

Zestawienie pomocniczych zasad szczytowego, przejściowego i zwinnego wytwarzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Dudek, *Struktura...*, op.cit., s. 308.

6. Wytyczne wpływające na sposób organizacji wytwarzania

Zdefiniowane przejściowe zasady organizacji wytwarzania wynikały ze szczegółowej analizy wytycznych organizacyjnych. W tabelach 2.6.2–2.6.4 przedstawiono wybrane wytyczne wynikające z przejściowych zasad zorganizowania i zestawiono je z wytycznymi wynikającymi ze zdefiniowanych w literaturze zasad szczupłego i zwinnego wytwarzania.

Tabela 2.6.2.

Wybrane czynniki porównawcze zorganizowania – perspektywa systemu wytwarzania

Czynniki porównawcze	Wytyczne szczupłego zorganizowania wytwarzania	Wytyczne przejściowego zorganizowania wytwarzania	Wytyczne zwinnego zorganizowania wytwarzania
	System wytwarzania		
Podstawowe cele	dostrzeganie i rozumienie wartości dodanej, wzrost produktywności, skupienie się na wszystkich operacjach, procesach i funkcjach celem wyeliminowania strat (redukcji kosztu)	elastyczność i redukcja kosztów poprzez wymiennosc i rekonfigurację	elastyczność i szybka reakcja na zmiany, odpowiedzialność, integracja, szybki rozwój, efektywność, skupienie się na dostarczaniu wysokiej jakości niskim kosztem innowacyjnych i dostosowanych do klienta rozwiązań
Główne korzyści	redukcja czasu przepływu materiału, mniejsze koszty, szybszy przerób, mniejsze zapasy	kastomizacja wytwarzania, niskokosztowa elastyczność, sterowanie punktem rozdziału	ciągłe definiowanie satysfakcji klientów, projektowanie z uwzględnieniem klienta, szerszy zakres zmienności produktu, szybka odpowiedź na powstające zmiany – większa elastyczność
Główny element systemu	szczupła jednostka wytwórcza (szczupłe jednostki wytwarzania)	modułarna jednostka wytwórcza (modularne jednostki wytwarzania)	zwinna jednostka wytwórcza (zwinne jednostki wytwarzania)
Zasoby	wewnętrzne i stałe zasoby własne wspierane obcymi, kapitałochłonne i specjalizowane	wymienne zasoby własne lub obce	elastyczne zasoby obce wspierane własnymi, kapitałochłonne, ale elastyczne
Technologie	stabilne i stałe	wymienne	elastyczne
Wyposażenie	techniczne	rekonfigurowalne techniczne i technologie informacyjne	elastyczne techniczne i technologie informacyjne
Dominujące struktury organizacji wytwarzania	hierarchiczne	holoniczne	heterarchiczne

cd. tabeli 2.6.2

Czynniki porównawcze	Wytyczne szczonego zorganizowania wytwarzania	Wytyczne przejściowego zorganizowania wytwarzania	Wytyczne zwinnego zorganizowania wytwarzania
	System wytwarzania		
Struktura wytwórcza	sztyna lub elastyczna dopuszczająca kooperacje zewnętrzne	sztyna lub elastyczna oparta na kooperacjach zewnętrznych	elastyczna i zewnętrznie zintegrowana
Kluczowe inwestycje	technologiczne i organizacja wytwarzania	rekonfiguracyjność i wymiennosc zasobów i technologii	kluczowe kompetencje, wiedza i zasoby intelektualne, oprogramowanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Dudek, *Struktura...*, *op.cit.*, s. 401–407.

Tabela 2.6.3.

Wybrane czynniki porównawcze zorganizowania – perspektywa otoczenia systemu wytwarzania

Czynniki porównawcze	Elementy szczonego zorganizowania wytwarzania	Elementy przejściowego zorganizowania wytwarzania	Elementy zwinnego zorganizowania wytwarzania
	Otoczenie		
Charakterystyka rynku (popytu)	przewidywalna, ale zmienna	zmienna	zmienna i nieprzewidywalna
Wiedza o rynku	duża	bardzo duża	bardzo duża
Uwzględnianie zmian otoczenia i popytu	duże w zakresie dostarczanych wartości dla klienta	duże w zakresie dostarczanych wartości dla klienta	bardzo duże, ukierunkowane na przewidywanie oraz kreację zmian otoczenia i popytu
Przyswajanie wiedzy o otoczeniu (kliencie)	szybkie ze względu na pomiar satysfakcji klienta	szybkie ze względu na pomiar satysfakcji klienta	bardzo szybkie i przewidujące odpowiedź
Cykl życia produktu	krótki i produktywny	krótki i efektywny	krótki, produktywny i efektywny
Klient	kluczowi klienci	grupy kluczowych klientów	orientacja rynkowa
Obsługa klienta	podstawowa usługa serwisowa	współuczestnictwo – utrzymywanie relacji z klientami	współtworzenie – zarządzanie relacjami z klientami
Obsługa serwisowa	krótka i nieelastyczna	krótka	krótka i elastyczna
Udział klienta	współuczestnictwo w tworzeniu wartości dla klienta, dostarczanie akceptowalnych rozwiązań	współuczestnictwo w określaniu potrzeb klienta, dostarczanie akceptowanych rozwiązań do klientów	współuczestnictwo w określaniu potrzeb klienta, dostarczanie dostosowanych rozwiązań do klientów

cd. tabeli 2.6.3

Czynniki porównawcze	Elementy szczupłego zorganizowania wytwarzania	Elementy przejściowego zorganizowania wytwarzania	Elementy zwinnego zorganizowania wytwarzania
	Otoczenie		
Wybór dostawców	wielu dostawców, uzależnienie od dostawców poprzez ich włączenie do łańcucha wartości	wielu dostawców, uzależnienie od dostawców poprzez ich włączenie do łańcucha wytwórczego	integracja i współdzielenie dostawców w sieci
Zapas	minimalny, często przetrzymywany u dostawców i u siebie	minimalny, sporadycznie przetrzymywany u siebie i/lub u dostawców	minimalny, często przetrzymywany u siebie i/lub u dostawców
Wiedza o łańcuchu dostaw	istotna	istotna	nieodzowna
Preferowana organizacja łańcucha dostaw	szczupła	szczupło-zwinna	zwinna
Relacje z dostawcami	sporadyczne utrzymywanie relacji z dostawcami	stałe utrzymywanie relacji z dostawcami	zarządzanie relacjami z dostawcami

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Dudek, *Struktura...*, op.cit., s. 401–407.**Tabela 2.6.4.**

Wybrane czynniki porównawcze zorganizowania – perspektywa organizacji wytwarzania

Czynniki porównawcze	Elementy szczupłego zorganizowania wytwarzania	Elementy przejściowego zorganizowania wytwarzania	Elementy zwinnego zorganizowania wytwarzania
	Organizacja wytwarzania		
Poziom planowania	bardzo szczegółowy	bardzo szczegółowy	szczegółowy
Charakter planowania i sterowania	zależne planowanie i sterowanie	rozdzielne planowanie i sterowanie	zintegrowane planowanie i sterowanie
Podstawowy poziom planowania wytwarzania	planowanie operacyjne	planowanie operacyjne i strategiczne	planowanie strategiczne
Podejście do sposobu wytwarzania produktu	standaryzacja	modularyzacja	kastomizacja
Podejście do organizacji procesów	optymalizacja procesów	integracja procesów na poziomie sieci wytwórczej	integracja procesów na poziomie sieci produkcyjnej i kolaboracyjnej
Główne mierniki organizacji wytwarzania	produktywność i efektywność	wrażliwość, produktywność i efektywność	elastyczność, produktywność i efektywność

cd. tabeli 2.6.4

Czynniki porównawcze	Elementy szczupłego zorganizowania wytwarzania	Elementy przejściowego zorganizowania wytwarzania	Elementy zwinnego zorganizowania wytwarzania
	Organizacja wytwarzania		
Podejście do projektowania	reakcyjne i prewencyjne projektowanie procesów, produktów i systemu	prewencyjne projektowanie procesów, produktów i systemu	proaktywne projektowanie procesów, produktów i systemu
Podejście do jakości	pomiar i kontrola jakości	pomiar i utrzymanie jakości	pomiar i doskonalenie jakości
Podejście do czynnika czasu	pomiar i redukcja czasu	pomiar czasu	pomiar szybkości reakcji
Podejście do czynnika kosztu wytworzenia	minimalizacja kosztu	optymalizacja kosztu	optymalizacja „koszyka kosztów”
Podejście do doskonalenia organizacji wytwarzania	ocena działań i doskonalenie	ocena działań i ich doskonalenie oraz dzielenie się wiedzą	ocena działań i ich doskonalenie oraz zarządzanie wiedzą
Wariantowość asortymentowa	średnia	duża	bardzo duża
Czas wytworzenia	krótki i niezmienny	krótki i zmienny	krótki i zmienny
Eliminacja strat z procesu wytwarzania	szalenie istotna	istotna	istotna, ale nie za wszelką cenę
Szybka rekonfiguracja zasobów	mała	średnia	duża
Podejście do automatyzacji	elastyczne	elastyczne	elastyczne, zwinne i adaptacyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Dudek, *Struktura...*, *op.cit.*, s. 401–407.

Z analizy wytycznych organizacyjnych wynika, że zwinne wytwarzanie zapewnić powinna zredukowana w szczupłym wytwarzaniu elastyczność w takim stopniu, aby system mógł szybko reagować na dynamiczne zmiany zapotrzebowania klientów i wytwarzać wyroby w zindywidualizowanych wersjach oraz z innowacyjnymi funkcjami³⁷. Elastyczność jest więc jednym z podstawowych wyznaczników zorganizowania przejściowego, zapewniającym zachowanie ewolucyjnej ścieżki doskonalenia. Rekonfigurowalność i elastyczność wraz z optymalizacją kosztu funkcjonowania systemu wytwarzania zatem były i są jednymi z najważniejszych cech przejściowych rozwiązań organizacyjnych, które wspomagają przedsiębiorstwa przemysłowe w wytwarzaniu zróżnicowanego asortymentu wyrobów w odpowiedzi na dynamiczne zmiany potrzeb

³⁷ S.A.M. Elmoselhy, *op.cit.*, s. 598–619.

klientów w krótkim okresie czasu³⁸. Wybrane i wyszczególnione elementy przejściowego zorganizowania (zasady oraz wytyczne) powinny ułatwić proces kształtowania systemu wytwarzania i projektowania jego struktury organizacji wytwarzania.

7. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa produkcyjne funkcjonujące we współczesnych uwarunkowaniach rynkowych w najbliższym czasie będą stawały przed koniecznością wyboru ścieżki doskonalenia aktywności związanych z wytwarzaniem w kierunku zwiększania swojej zwinności. Wybór odpowiedniej ścieżki przejścia ma szczególne znaczenie w przypadku szczupłych systemów nastawionych na redukcję wszelkiego rodzaju strat, dla których nadmiarowa elastyczność została celowo zredukowana do minimum, gdyż stanowiła podstawowe źródło generowanych kosztów³⁹. Opracowane zasady zorganizowania przejściowego mogą być zatem wykorzystane przez tego rodzaju systemy, a opracowane wytyczne – przyczynić się do skrócenia czasu konstruowania takich ścieżek. Zasady te dotyczą budowania ścieżek, dla których docelowym modelem ewolucyjnej integracji jest model szczupło-zwinny (w odróżnieniu do modeli: zwinno-szczupłego pierwszego poziomu, zwinno-szczupłego drugiego poziomu oraz zwinno-szczupłego trzeciego poziomu). Istotnym ograniczeniem określonych zasad jest to, że skonstruowane zostały one w kontekście poziomu operacyjnego wytwarzania, bez analizy wpływu strategii⁴⁰, i dotyczyły tylko specyficznej grupy przedsiębiorstw. Z tego też względu dalsze badania powinny być prowadzone z uwzględnieniem poziomu strategicznego oraz rozszerzone o przedsiębiorstwa cechujące się różnym poziomem szczupłości wyjściowej.

Bibliografia

Belekoukias I., Garza-Reyes J.A., Kumar V., *The Impact of Lean Methods and Tools on the Operational Performance of Manufacturing Organizations*, "International Journal of Production Research" 2014, vol. 52, no. 18.

³⁸ V.M.M. Thilak et al., *A Literature Review on the Progression of Agile Manufacturing Paradigm and its Scope of Application in Pump Industry*, "The Scientific World Journal" 2015, vol. 15, s. 2.

³⁹ A. Hejaaji, *World Class Manufacturing. The Implementation of World Class Manufacturing Techniques in Manufacturing SMEs: an Empirical Study in Electronic Sector*, LAP Lambert Academic Publishing, Saarbrücken 2015, s. 36.

⁴⁰ Istnieją dwa współzależne aspekty zwinności wytwarzania – strategiczny i operacyjny. Integracja tych dwóch aspektów jest kluczowym elementem zwinności wytwarzania, gdyż osiągnięta może być wtedy równowaga pomiędzy rynkową a efektywnościową orientacją systemu (S. Meredith, D. Francis, *Journey Towards Agility: the Agile Wheel Explored*, "The TQM Magazine" 2000, vol. 12, iss. 2, s. 138).

- Brown S., Bessant J., *The Manufacturing Strategy-Capabilities Links in Mass Customization and Agile Manufacturing – an Exploratory Study*, "International Journal of Operations & Production Management" 2003, vol. 23, iss. 7.
- Czarnecki P., *Lean Management w japońskim przemyśle motoryzacyjnym*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1996, nr 3.
- De Felice F., Petrillo A., *Optimization of Manufacturing System through World Class Manufacturing*, "Proceedings of IFAC" 2015, vol. 48, no. 3.
- Dudek M., *Struktura organizacji wytwarzania w systemach klasy światowej. Paradoks szczupłości i elastyczności operacyjnej*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2019.
- Dudek M., *Szczupłe systemy wytwarzania*, Difin, Warszawa 2016.
- Elmoselhy S.A. M., *Hybrid Lean-agile Manufacturing System Technical Facet in Automotive Sector*, "Journal of Manufacturing Systems" 2013, vol. 32, iss. 4.
- Ghobakhloo M., Azar A., *Business Excellence via Advanced Manufacturing Technology and Lean-agile Manufacturing*, "Journal of Manufacturing Technology Management" 2018, vol. 29, iss. 1.
- Grajewski P., *Granice elastyczności organizacji*, w: *Granice zarządzania*, M. Romanowska, J. Cygler (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
- Hejaaji A., *World Class Manufacturing. The Implementation of World Class Manufacturing Techniques in Manufacturing SMEs: an Empirical Study in Electronic Sector*, LAP Lambert Academic Publishing, Saarbrücken 2015.
- Hines P., Holweg M., Rich N., *Learning to Evolve. A Review of Temporary Lean Thinking*, "International Journal of Operations & Production Management" 2004, vol. 24, iss. 10.
- Inman A.R., Sale S.R., Green Jr K.W., Whitten D., *Agile Manufacturing: Relation to JIT, Operational Performance and Firm Performance*, "Journal of Operations Management" 2011, vol. 29, iss. 4.
- Jacobs M., Droge C., Vickery S.K., Calantone R., *Product and Process Modularity's Effects on Manufacturing Agility and Firm Growth Performance*, "Journal of Product Innovation Management" 2011, vol. 28, no. 1.
- Jin-Hai L., Anderson A.R., Harrison R.T., *The Evolution of Agile Manufacturing*, "Business Process Management Journal" 2003, vol. 9, no. 2.
- Krishnamurthy R., Yauch C.A., *Leagile Manufacturing: a Proposed Corporate Infrastructure*, "International Journal of Operations & Production Management" 2007, vol. 27, no. 6.
- Kroes J.R., Manikas A.S., Gattiker T.F., *Operational Leanness and Retail Performance since 1980*, "International Journal of Production Economics" 2018, vol. 197.
- Mason-Jones R., Naylor B., Towill D., *Lean, Agile or Leagile? Matching Your Supply Chain to the Marketplace*, "International Journal of Production Research" 2000, vol. 38, no. 17.
- Meredith S., Francis D., *Journey Towards Agility: the Agile Wheel Explored*, „The TQM Magazine” 2000, vol. 12, iss. 2.
- Naim M.M., Gosling J., *On Leanness, Agility and Leagile Supply Chains*, "International Journal of Production Economics" 2011, vol. 131, iss. 1.
- Narasimhan R., Swink M., Kim S.W., *Disentangling Leanness and Agility: an Empirical Investigation*, "Journal of Operations Management" 2006, vol. 24, no. 5.
- Purvis L., Gosling J., Naim M.M., *The Development of Lean, Agile and Leagile Supply Network Taxonomy Based on Differing Types of Flexibility*, "International Journal of Production Economics" 2014, vol. 151, iss. 5.

- Putnik G.D., Putnik Z., *Lean vs. Agile in the Context of Complexity Management in Organizations*, "The Learning Organization" 2012, vol. 19, no. 3.
- Rauch E., Dallasega P., Matt D.T., *Distributed Manufacturing Network Models of Smart and Agile Mini-factories*, "International Journal of Agile Systems and Management" 2018, vol. 10, iss. 3–4.
- Shahin A., Jaber R., *Designing an Integrative Model of Leagile Production and Analyzing its Influence on the Quality of Auto Parts Based on Six Sigma Approach with Case Study in a Manufacturing Company*, "International Journal of Six Sigma" 2011, vol. 2, no. 3.
- Soltan H., Mostafa S., *Lean and Agile Performance Framework for Manufacturing Enterprises*, "Procedia Manufacturing" 2015, vol. 2.
- Strużyna J., *Oryginalność w badaniach naukowych w dyscyplinie zarządzania*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2016.
- Taj S., Morosan C., *The Impact of Lean Operations on the Chinese Manufacturing Performance*, "Journal of Manufacturing Technology Management" 2011, vol. 22, iss. 2.
- Thilak V.M.M., Devadasan S.R., Sivaram N.M., *A Literature Review on the Progression of Agile Manufacturing Paradigm and its Scope of Application in Pump Industry*, "The Scientific World Journal" 2015, vol. 15.
- Trzcieliński S., *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
- Trzcieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H., Pawłowski K., *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
- Van Hoek R.I., *The Thesis of Leagility Revisited*, "International Journal of Agile Management Systems" 2000, vol. 2, iss. 3.
- Vinodh S., Chinth S.K., *Leanness Assessment Using Multi-Grade Fuzzy Approach*, "International Journal of Production Research" 2011, vol. 49, no. 2.
- Wang X., Conboy K., Cawley O., *'Leagile' Software Development: an Experience Report Analysis of the Application of Lean Approaches in Agile Software Development*, "The Journal of Systems and Software" 2012, vol. 85, iss. 6.
- Włodarkiewicz-Klimek H., *Koncepcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie” 2016, nr 71.

Część 2

Nowe koncepcje i pola badawcze w naukach o zarządzaniu

Sebastian Twaróg*

2.7

Prokrastynacja w zarządzaniu logistycznym – identyfikacja luki wiedzy

Streszczenie

Podejmowanie decyzji pod wpływem czasu jest fetyszyzacją zarządzania logistycznego. Prokrastynacja jako zjawisko nierozzerwalnie połączone z podejmowaniem decyzji stanowi swoiste *novum* w zarządzaniu logistycznym. Celem artykułu jest przedstawienie dotychczasowego dorobku z zakresu prokrastynacji przede wszystkim w naukach o zarządzaniu i jakości, ze wskazaniem luki wiedzy w obszarze zarządzania logistycznego. W oparciu o systematyczny przegląd literatury naukowej, spełniając jednocześnie wymogi rygoru metodycznej procedury badawczej oraz kryterium replikowalności, wykorzystując triangulację teoretyczną, tj. dorobek psychologii, ekonomii oraz zarządzania, celem lepszego zrozumienia zjawiska prokrastynacji oraz jego interpretacji dokonano wielokontekstowego opisu, zidentyfikowano cechy, rodzaje i antecedencje oraz nakreślono perspektywiczne kierunki dalszych prac badawczych w zidentyfikowanej luce wiedzy.

Słowa kluczowe: prokrastynacja, zarządzanie, logistyka, zarządzanie logistyczne

* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ORCID: 0000-0003-0855-7965.

Procrastination in logistics management – identifying the knowledge gap

Abstract

Decision making process under the influence of time is a fetishization of logistics management. Procrastination as a phenomenon inseparable from decision making is a kind of novelty in logistics management. The aim of this paper is to present previous theoretical and empirical achievements in the field of procrastination mainly in the sciences of management and quality with an indication of the knowledge gap in the field of logistics management. Based on a systematic literature review, while meeting the requirements of the rigour of the methodical research procedure and the criterion of replicability, using the theoretical triangulation, i.e. the achievements of psychology, economics and management, in order to better understand the phenomenon of procrastination and its interpretation, a multifaceted description was made, features, types and antecedents were identified and prospective directions for further research work in the identified knowledge gap were outlined.

Keywords: procrastination, management, logistics, logistics management

1. Wprowadzenie

Zarządzanie logistyczne będące istotą logistyki, mieszczące się w nurcie klasycznych definicji zarządzania, odnosi się do działań podejmowanych przez menedżerów logistyki i jest rozpatrywane w kontekście paradygmatu logistyki¹. Poprzez zarządzanie logistyczne rozumiemy „oddziaływania informacyjno-decyzyjne aparatu zarządzającego sferą logistyki przekazywane kanałami informacyjnymi ukształtowanymi przez stosunki (reguły) organizacyjne na komórki organizacyjne sfery realnej (stanowiska realizujące procesy i czynności logistyczne). Oddziaływania te powodują, że realizowane przez te komórki zadania w zakresie kształtowania przepływów materialnych i informacyjnych zmierzają do osiągnięcia celów organizacji”².

Mamy zatem do czynienia ze skutkiem decyzji zarządczych logistyki w otoczeniu podmiotu, które z kolei mają swoje odzwierciedlenie w postaci skutków dla organizacji. Proces podejmowania decyzji jest wymiarem wykonawczym procesu zarządzania.

¹ J. Szołtysek, *Pryncypium logistyki*, „Logistyka” 2015, nr 1, s. 70–72.

² *Ibidem*.

Podjęcie decyzji jest uważane przez niektórych autorów za podstawę zarządzania, w tym zarządzania logistycznego – jest jego fetyszycją. Teza ta została również poparta badaniami empirycznymi przeprowadzonymi przez E. Turbana, które potwierdzają, że zdaniem menedżerów podejmowanie decyzji jest najważniejszym ze wszystkich działań realizowanych podczas zarządzania ich organizacjami. Celem artykułu jest przedstawienie dotychczasowego dorobku (wykorzystując systematyczny przegląd literatury) z zakresu prokrastynacji jako zjawiska nierozzerwalnie połączonego z podejmowaniem decyzji, przede wszystkim w naukach o zarządzaniu i jakości ze wskazaniem luki wiedzy w obszarze zarządzania logistycznego.

2. Proces podejmowania decyzji – odraczanie, zwlekanie, prokrastynacja

Podjęciu decyzji towarzyszy impuls, którego źródeł możemy poszukać zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz organizacji (patrz rysunek 2.7.1). Gdy mowa o decyzji merytorycznej można przychylić się do spostrzeżenia sformułowanego przez T. Kotarbińskiego: „w chwili, kiedy trzeba wyrzucić impuls ku pewnemu celowi, podmiot działający winien być w pełni pogotowia (po angielsku mówi się nawet zwięźle „to be fit”). Taka gotowość wewnętrzna w przypadkach wymagających zmagania się wewnętrznego, a zresztą nie tylko w takich przypadkach, lecz np. w przypadkach wymagających uprzedniego kierunkowego nastawienia, obejmuje z konieczności – oprócz wymienionych stron przygotowania – nadto jeszcze decyzję wywarcia potrzebnego impulsu, skoro nadejdzie odpowiednia chwila ku temu”³. Nadejście odpowiedniej chwili ma również wymiar czasowy. W zależności od sposobu zarządzania, w kontekście liczby jednostek zarządzających zaangażowanych w proces podejmowania decyzji, czas podejmowania decyzji może się znacznie różnić. Pisze o tym stosunkowo dużo J. Zieleniewski, wymieniając tzw. sploty czynności kierownika i innych uczestników przygotowania decyzji⁴. Z obserwacji J. Zieleniewskiego wynika, że: „liczba osób, które powinny uczestniczyć w procesie przygotowania decyzji, zależy głównie od skomplikowania problemu i od stopnia przejrzystości sytuacji. Toteż czysto jednoosobowe kierowanie może być sprawne tylko w sytuacjach bardzo prostych. W innych konieczne jest przynajmniej zbiorowe rozpoznanie. Forma narad jest pożądana zawsze tam, gdzie »brak czasu nie stoi na zawadzie«. To zaś zależy głównie od tempa, w jakim zmienia się sytuacja – jeśli zmienia się ona tak szybko, że decyzja powzięta po naradzie mogłaby być spóźniona z powodu wytworzenia

³ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 3, Wydawnictwo PAN, Warszawa 1965, s. 174.

⁴ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.

się nieodwracalnych stanów rzeczy, lepiej oczywiście zrezygnować z narad”⁵. Współcześnie presja czasu może być postrzegana w nieco odmienny sposób, gdyż szybkość dostępu do informacji leżących u podstaw podejmowania decyzji jest znacznie większa wskutek powszechności systemów elektronicznej wymiany informacji, jak również systemów wspierających podejmowanie decyzji. Niemniej problem czasu w podejmowaniu decyzji zarządczych ma również swoje usytuowanie w osobowości decydentów. Współcześnie problemy decyzyjne decydentów są złożone, co współprzyczynia się do opóźniania/zwlekania działania (w pewnym sensie prokrastynacji) przez menedżerów, i przez to inne zadania odsuwane są na później⁶.

3. Prokrastynacja: definicje, rodzaje, typologia, antecedencje – przegląd literatury

Jednym z ciekawszych nurtów w dyskursie naukowym jest właśnie problem opóźniania podejmowania decyzji – prokrastynacji. Termin „prokrastynacja” pochodzi z języka łacińskiego – *pro*, co oznacza ‘naprzód’, oraz *cras* – ‘jutro’. Prokrastynacja znana była już starożytnym Babilończykom, Grekom i Rzymianom⁷. Kodeks Hammurabiego starał się przed nią zabezpieczać, ustalając terminy składania zażaleń⁸. W kręgu kultury europejskiej prokrastynacja zyskała jednak szczególnie negatywną konotację dopiero wraz z nadejściem rewolucji przemysłowej ok. 1750 roku, gdy nowa organizacja produkcji i zwiększenie tempa pracy sprawiły, że opóźnienia zaczęły mieć poważne konsekwencje dla większej grupy ludzi⁹.

Najprostsza definicja prokrastynacji ukazuje ją jako celowe odkładanie zamierzonego działania¹⁰, akcentując behawioralne przejawy zwlekania i jego intencjonalny charakter¹¹. Prokrastynacja zazwyczaj definiowana jest jako dobrowolne opóźnienie

⁵ J. Zieleniewski, *op.cit.*

⁶ E. Mączyńska, *Prokrastynacja – wpływ na nasze życie i gospodarkę. Refleksje na temat książki: Ethan Tussey, Prokrastynacja. Kto zarabia na twojej przerwie?*, WN PWN, Warszawa 2018, Biuletyn PTE 2019, nr 1(84), por. E. Tussey, *The Procrastination Economy. The Big Business of Downtime*, New York University, New York 2017.

⁷ I. Jaworska-Gruszyńska, *Prokrastynacja – struktura konstruktów a stosowane skale pomiarowe*, „Testy Psychologiczne w Praktyce i Badaniach” 2016, nr 2(1), s. 36.

⁸ W.J. Knaus, *Nie odkładaj spraw na później. Jak sobie radzić z tą zgubną skłonnością*, Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza, Warszawa 2007, s. 16–17.

⁹ J.R. Ferrari, J.L. Johnson, W.G. McCown, *Procrastination and Task Avoidance. Theory, Research, and Treatment*, Plenum Press, New York 1995, za: P. Steel, *The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure*, „Psychological Bulletin” 2007, no. 133(1), s. 65–94.

¹⁰ J.R. Ferrari, K.L. Barnes, P. Steel, *Life Regrets by Avoidant and Arousal Procrastinators. Why Put Off Today What You Will Regret Tomorrow?*, „Journal of Individual Differences” 2009, no. 30(3), s. 163–168.

¹¹ I. Jaworska-Gruszyńska, *op.cit.*, s. 38.

zamierzonego działania jednostki w kierunku jakiegoś zadania, pomimo przewidywalnych negatywnych konsekwencji i potencjalnie ogólnie gorszego wyniku¹². Tak rozumiana prokrastynacja zawiera dwa istotne aspekty pogrubione w definicji. P. Steel¹³ wiąże odwlekanie z regularnie powtarzającym się zachowaniem, którego odwlekający jest świadom oraz które odczuwa jako problematyczne, gdyż sprawia ono, że sytuacja danej osoby staje się mniej korzystna. Zdaniem N. Milgrama, aby dane zachowanie można było nazwać prokrastynacją, musi spełniać cztery kryteria¹⁴: 1) kolejne czynności, jakie podejmuje osoba, prowadzą do odraczania celu; 2) w konsekwencji dana osoba osiąga wynik poniżej jej możliwości; 3) dany cel jest dla jednostki ważny; 4) w konfrontacji z całą sekwencją zachowań jednostka doświadcza dyskomfortu psychicznego. Chociaż zwlekanie lub odkładanie do jutra tego, co należy dziś zrobić, jest zjawiskiem dobrze znanym od tysięcy lat, stosunkowo niedawno zjawisko to pojawiło się w psychologii (ok. 50 lat wstecz). Niedawno przeprowadzono systematyczne badania pod kątem jego przejawów, przyczyn, konsekwencji i środków zaradczych¹⁵. Pierwsze badania naukowe w obszarze prokrastynacji datowane są dopiero na połowę lat 80. i w dalszym ciągu brakuje badań empirycznych w tym zakresie¹⁶. W kręgu polskiej psychologii pojęcie prokrastynacji dopiero się wyłania i obecnie istnieje niewiele badań i teoretycznych rozważań na ten temat¹⁷.

Prokrastynacja jest traktowana jako cecha, czyli stała tendencja do zachowania o charakterze odwlekającym¹⁸. Wyjaśnia ją koncepcja *Temporal Motivation Theory*¹⁹ wyrażona w postaci wzoru: $U = [(E \times V)/D] \times I$, gdzie: *U* (*utility*) – to pożytek, użyteczność – symbol odnosi się do tego, czy danej osobie opłaca się zaangażować w daną czynność w danej chwili; *E* (*expectancy*) – to oczekiwanie pozytywnego efektu i oceny tego, na ile prawdopodobne jest jego wystąpienie; *V* (*value*) – to wartość, czyli wskaźnik tego, jak cenny efekt będzie i czy przyniesie nagrodę; *D* (*delay*) – dotyczy czasu, w jakim efekt się pojawi – im później, tym *U* będzie mniejsze; *I* (*impulsivity*) – to impulsywność, czyli sytuacje, kiedy drobne, ale natychmiastowe nagrody są przedkładane nad większe, ale późniejsze.

¹² J.R. Ferrari, *Psychometric Validation of Two Procrastination Inventories for Adults: Arousal and Avoidance Measures*, "Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment" 1992, no. 14(2), s. 97–110.

¹³ P. Steel, *op.cit.*, s. 65–94.

¹⁴ N. Milgram, *Procrastination*, w: *Encyclopedia of Human Biology*, R. Dulbecco (Ed.), Bd. 6, Academic Press, New York 1991.

¹⁵ H.C. Schouwenburg, *Perspectives on Counseling the Procrastinator*, w: *Counseling the Procrastinator in Academic Settings*, H.C. Schouwenburg, C.H. Lay, T.A. Pychyl, J.R. Ferrari (Eds.), American Psychological Association, Washington 2004, s. 197–208.

¹⁶ J. Ferrari, J.F. Diaz-Morales, *Procrastination and Mental Health Coping: A Brief Report Related to Students*, "Individual Differences Research" 2014, no. 12(1), s. 8–11.

¹⁷ M. Znajmiecka-Sikora, A. Łysio, *Prokrastynacja akademicka – uwarunkowania osobowe i rodzinne*, „E-mentor” 2016, nr 4, s. 26–32.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ P. Steel, *op.cit.*, s. 71.

Tabela 2.7.1.
Rodzaje prokrastynacji i ich antecedencje

Rodzaje prokrastynacji		Autor	Charakterystyka	Antecedencje
Behawioralna	Unikatowa (<i>avoidant</i>)	Ferrari 1992, Díaz-Morales, Cohen, Ferrari 2008	Odrzucanie zadań, których wykonanie odzwierciedla umiejętności	Lęk przed porażką Lęk przed ujawnieniem własnych słabości
	Pobudzająca (<i>arousal</i>)	Ferrari 1992, Freeman, Cox-Fuenzalida, Stoltenberg 2011	Odkładanie wykonania zadania do ostatniej chwili w celu doznania przyjemnego dreszczu emocji wywołanych zmaganiem się z presją czasu	Poszukiwanie doznań Niskie poczucie własnej wartości Niskie poczucie własnej skuteczności oraz impulsywności
	Chroniczna (<i>chronic</i>)	Ferrari, O'Callaghan, Newbegin 2005	-	Nieadaptacyjny styl życia Dbanie o wywieranie pozytywnego wrażenia
	Akademicka (<i>academic</i>)	Milgram, Tenne 2000, Ferrari, O'Callaghan, Newbegin 2005, Milgram, Marshevsky, Sadeh 1995	Opóźnienia w wywiązywaniu się z zadań akademickich oraz związane z nimi dyskomfort	Lęk przed porażką Awersyjność zadania
Decyzyjna	Decyzyjna (<i>decisional</i>)	Ferrari 1992, Milgram, Tenne 2000, Orellana-Damacela, Tindale, Suárez-Balcázar 2000	Uciekanie od podejmowania decyzji wywodzących się z konfliktowego modelu Janisa i Manna	Ograniczony dostęp do pamięci rozciągłej
	Codzienna (<i>life routine</i>)	Milgram, Tenne 2000, Milgram, Sroloff, Rosenbaum 1988	Trudności z tworzeniem harmonogramu uwzględniającego czynności dnia codziennego i przestrzeganiem tego rozkładu	Niska motywacja
	Kompulsywna (<i>compulsive</i>) = = decyzyjna + codzienna	Milgram, Tenne 2000	Jak w decyzyjnej oraz codziennej	Jak w decyzyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.F. Díaz-Morales, J.R. Cohen, J.R. Ferrari, *An Integrated View of Personality Styles Related to Avoidant Procrastination*, "Personality and Individual Differences" 2008, no. 45(6), s. 554–558; J.R. Ferrari, *Psychometric Validation of Two Procrastination Inventories for Adults: Arousal and Avoidance Measures*, "Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment" 1992, no. 14(2), s. 97–110.; J.R. Ferrari, J. O'Callaghan, J. Newbegin, *Prevalence of Procrastination in the United States, United Kingdom, and Australia: Arousal and Avoidance Delays among Adults*, "North American Journal of Psychology" 2005, no. 7(1), s. 1–6.; E.K. Freeman, L. Cox-Fuenzalida, I. Stoltenberg, *Extraversion and Arousal Procrastination: Waiting for the Kicks*, "Current Psychology: A Journal for Diverse Psychological Issues" 2011, no. 30(4), s. 375–382; N.A. Milgram, B. Sroloff, M. Rosenbaum, *The Procrastination of Everyday Life*, "Journal of Research in Personality" 1988, no. 22(2), s. 197–212; N. Milgram, S. Marshevsky, C. Sadeh, *Correlates of Academic Procrastination: Discomfort, Task Aversiveness, and Task Capability*, "Journal of Psychology" 1995, no. 129(2), s. 145–155; N. Milgram, R. Tenne, *Personality Correlates of Decisional and Task Avoidant Procrastination*, "European Journal of Personality" 2000, no. 14(2), s. 141–156; L.E. Orellana-Damacela, R.S. Tindale, Y. Suárez-Balcázar, *Decisional and Behavioral Procrastination: How They Relate to Self-Discrepancies*, "Journal of Social Behavior and Personality" 2000, no. 15(5), s. 225–238.

Wyróżnić można dwie formy prokrastynacji²⁰: funkcjonalną (stosowaną we własnym interesie i prowadzącą do korzyści) i dysfunkcjonalną (samodestrukcyjną i prowadzącą prokrastynatora do strat), która z kolei dzieli się na: decyzyjną (odkładanie momentu podjęcia decyzji, stanowi pewnego rodzaju poznawczy wzór odpowiedzi na sytuacje trudne i konfliktowe) i behawioralną (odkładanie wykonania zadań w celu ochrony „wrażliwej” samooceny).

Na podstawie przeglądu literatury z zakresu psychologii, ekonomii i biznesu można wymienić jej dodatkowe rodzaje z uwzględnieniem ich antecedencji (tabela 2.7.1).

4. Prokrastynacja w literaturze naukowej z obszaru zarządzania

Prokrastynacja jako zjawisko jest przedmiotem stosunkowo dojrzałych badań przede wszystkim w obszarze psychologii sytuujących ją w badaniach własnych, zaś w naukach o zarządzaniu i jakości charakteryzuje się dopiero początkowym trendem wzrostowym, zazwyczaj odwołujących się do dorobku innych obszarów nauki. Wykorzystując uznaną współcześnie metodę systematycznego przeglądu literatury, która z jednej strony służy jako narzędzie identyfikacji luk wiedzy²¹, z drugiej zaś pozwala na wyodrębnienie z dużej liczby publikacji naukowych tych pozycji, które mogą być uznane za najbardziej wiarygodne (z punktu widzenia miejsca publikacji, istotności podejmowanej tematyki – na podstawie słów kluczowych oraz krotności recenzowania), ustalono zakres prac podlegających szczegółowej analizie (tabela 2.7.2).

Ponadto, w celu rozpoznania stopnia nowatorstwa podejmowanej tematyki postanowiono przyrzeć się fazie rozwoju tzw. pola badawczego. Na podstawie analizy liczby publikacji oraz ich rozłożenia w czasie można określić fazę rozwoju pola badawczego²². Tematyka dotycząca prokrastynacji w obszarze nauk społecznych, nauk o zarządzaniu i jakości jest coraz popularniejsza wśród autorów. Widoczny trend wzrostowy liczby publikacji wskazuje, że pole badawcze (w obszarze zarządzania) znajduje się w fazie rozwoju i w przeciwieństwie do innych wymienionych nauk społecznych (psychologia, socjologia) lub nauk przyrodniczych (medycyna) jest aktualnym i perspektywicznym obszarem badań. Stąd prawdopodobnie w przyszłości należy spodziewać się wzrostu liczby publikacji (rysunek 2.7.1). Szczególnie dynamiczny wzrost publikacji obserwowany jest na przestrzeni lat 2016–2018. Odnosząc trend do stosunkowo stabilnego okresu lat 1991–2015, można podejrzewać, że przyszłość będzie kształtowała się w sposób

²⁰ J.R. Ferrari, *Dysfunctional Procrastination and its Relationship with Self-esteem, Interpersonal Dependency, and Self-Defeating Behaviors*, "Personality and Individual Differences" 1994, vol. 17(5), s. 673–679.

²¹ W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 57–61.

²² *Ibidem*.

mniej spektakularny, niżby to wynikało z linii trendu opisanej wzorem na rysunku 2.7.4, niemniej można uznać za pewnik, że zjawisko prokrastynacji będzie w centrum szeregu prac z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, w tym zarządzania logistycznego.

Tabela 2.7.2.

Przebieg tworzenia bazy literaturowej

Kryterium wyszukiwania	ProQuest*	Emerald*	SpringerLink*	Science Direct (Elsevier)*
„procrastination” – tytuł, abstrakt, słowo kluczowe/temat/hasło (jednocześnie) procrastinat*	180	2	123**	402
Pełnotekstowe artykuły recenzowane	34	2	87	25
Obszar zarządzania, nauk społecznych, biznesu	34	2	23	25
Po weryfikacji	74			

* w zakresie pakietu w danym serwisie/bazie dostępnego/subskrybowanego w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach

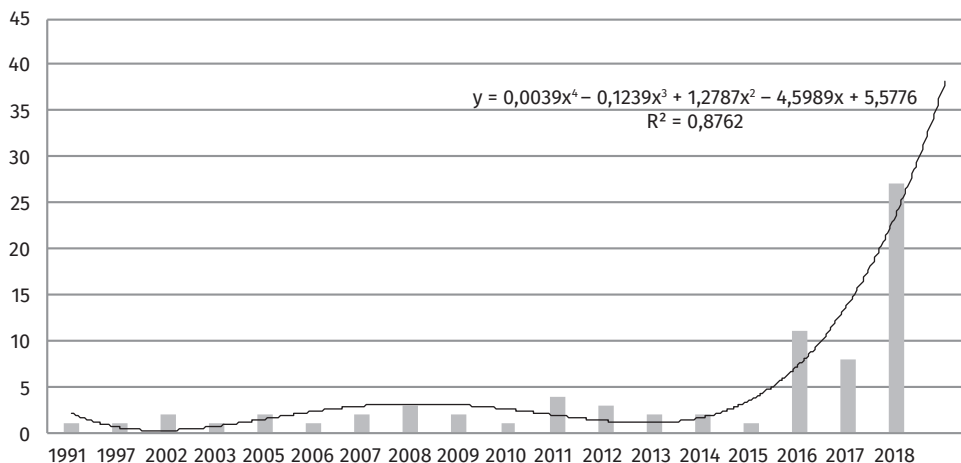
** wyszukiwanie tylko w tytule, nie ma indeksu, abstraktu, hasła, tematu

UWAGA: Praktycznie rzecz biorąc, żeby porównywać reprezentację artykułów między bazami, musielibyśmy mieć pełne pakiety baz danych. Część tych wyników jest już zdeterminowana na starcie poszukiwań obszarem dziedzinowym – przykład Proquest (dostęp do ABI Inform Collection). Porównanie tych wyników ma charakter tylko informacyjny/przeglądowy, aby wiedzieć, ile można znaleźć w dostępnych bazach naukowych.

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2.7.1.

Tendencja rozwojowa liczby artykułów



Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o dorobek krajowy dotyczący prokrastynacji, to zaledwie pięć publikacji opisujących to zjawisko wśród studentów uczelni wyższych ekonomicznych²³ znaleziono w bazie BazEkon²⁴. BazEkon jest jedyną bazą, w której notowane są krajowe prace w tym zakresie, ponadto analizując tematykę podejmowaną w tych pracach, można uznać, że konceptualizacja zjawiska dokonana przez krajowych autorów sugeruje początkowe stadium eksploracji naukowej.

Prowadząc dyskurs naukowy w obszarze zarządzania, badacze napotykają na problemy z uzgodnieniem podstawowych terminów lub nawet ich zakresów (jak np. kunktacji²⁵, o której wspominał T. Kotarbiński) oraz narażeni są na negatywne skutki ewentualnej antropologizacji pojęć. To powoduje, że proste przenoszenie wniosków formułowanych przez przedstawicieli psychologii na grunt nauki o zarządzaniu nie jest możliwe.

W przypadku zwlekania istnieje raczej luka między zamiarem a działaniem niż zamiar opóźnienia. Zwłaszcza w świetle zmiany zachowań ważne jest zrozumienie, że zwlekanie jest irracjonalne i samobójcze²⁶. Wielu z tych, którzy odwołują się, chciałoby zmienić swoje zachowanie, ale trudno im to zrobić²⁷. W związku z tym warto zgodzić się z oświadczeniem Haghbina²⁸, że ważne jest, aby wziąć pod uwagę to, czy zwlekanie powoduje dyskomfort i czy dana osoba doświadczała dyskomfortu w dłuższych okresach w przeszłości.

O ile prokrastynacja funkcjonalna (aktywna) jest częściowo rozpoznana na gruncie nauk o zarządzaniu, o tyle przeważająca w badaniach psychologicznych prokrastynacja dysfunkcyjna (pasywna) wymaga konceptualizacji na gruncie nauk o zarządzaniu, szczególnie w kontekście istnienia szeregu wymiarów prokrastynacji (zarówno wewnętrznych związanych z decydem, jak i wewnętrznych wynikających z charakteru zadań

²³ M. Znajmiecka-Sikora, A. Łysio, *op.cit.*; E. Jaworska, *op.cit.*

²⁴ Ten zbiór tworzą: 1) M. Znajmiecka-Sikora, A. Łysio, *op.cit.*; 2) M. Guzowska, A.B. Malinowska, *Wykorzystanie rachunku na skalach czasowych do opisu i analizy zjawisk ekonomicznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 42(1), s. 47–59; 3) M. Szczepański, *Badanie możliwości wykorzystania ekonomii behawioralnej w reformowaniu systemów emerytalnych*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2017, nr 5(89), s. 423–433; 4) A. Wieprzycza, *Effective Time Management*, „Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands” 2013, vol. 12, s. 141–149; 5) E. Jaworska, *Przyczyny i konsekwencje prokrastynacji akademickiej*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica” 2013, nr 72, s. 63–72.

²⁵ Jako istotny składnik odkładania akcji na później, zob. T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 3, Wydawnictwo PAN, Warszawa 1965, s. 252–254 oraz 256.

²⁶ W. Van Erde, K.B. Klingsieck, *Overcoming Procrastination? A Meta-Analysis of Intervention Studies*, „Educational Research Review” 2018, vol. 25, s. 73–85.

²⁷ Por. C. Grunschel, L. Schopenhauer, *Why Are Students (Not) Motivated to Change Academic Procrastination?: an Investigation Based on the Transtheoretical Model of Change*, „Journal of College Student Development” 2015, no. 56, s. 187–200.

²⁸ M. Haghbin, *Conceptualization and Operationalization of Delay: Development and Validation of the Multifaceted Measure of Academic Procrastination and the Delay Questionnaire* (Doctoral dissertation), Carleton University, Canada 2015.

decyzyjnych). Szczególnie te drugie stanowią istotny problem zarządczy wymagający zrozumienia. Nie jest również jasne, czy współcześnie problem prokrastynacji narasta, czy zwiększa się jedynie przyzwolenie na przyznawanie się do zwlekania²⁹.

5. Podsumowanie

Wstępne, zaprezentowane wnioskowanie wspomagano nielicznymi doniesieniami literaturowymi, jak również obserwacjami autora. Zjawisko prokrastynacji zauważalne jest w obszarze zarządzania logistycznego, gdzie główną jej przyczyną jest percepcja czasu podmiotów realizujących procesy kreowania przepływów w strategii reakcji na potrzeby zewnętrzne (o niskim stopniu predykcji – niepewność i duża zmienność popytu). Zidentyfikowane (we wstępnym stadium) obszary (bądź precyzyjnie determinanty w słabym znaczeniu) zostały naniesione na rysunku 2.7.2 jako uzupełnienie idei i konceptualizacji zarządzania logistycznego w dowolnej jednostce, w której istnieje świadomość istotności działań (procesów i czynności) logistycznych jako niezbędnej składowej sukcesu tejże jednostki. Obserwacja procesów prokrastynacji z podejmowaniem decyzji nasuwa podejrzenie, że klasyczne przejawy prokrastynacji (pogorszony rezultat działań w stosunku do możliwego jako skutek różnicy w czasie podjęcia decyzji, pogorszone samopoczucie czy samoocena decydenta i inne okoliczności opisane w literaturze psychologicznej) nie są reprezentowane w tak ustalonym zakresie, natomiast można wyróżnić inne przejawy, dotyczące zarówno decydenta, jak i wyników funkcjonowania podmiotów w sieci. Dlatego za zasadne uznano, że badania nad prokrastynacją w obszarze zarządzania otwierają lukę wiedzy i szereg nowych pól badawczych.

W literaturze przedmiotu widoczny jest deficyt badań naukowych (teoretycznych oraz empirycznych) z zakresu prokrastynacji w zarządzaniu logistycznym. Dotychczasowe i stosunkowo nieliczne badania prokrastynacji cechują się wysokim poziomem rozbieżności na poziomie konceptualizacji i operacjonalizacji w naukach o zarządzaniu i jakości – zarządzaniu logistycznym. Można wyodrębnić następujące główne kierunki przyszłych badań oraz dylematy: 1) „oderwanie” prokrastynacji od cech osobowościowych; 2) prokrastynacja jako narzędzie zarządzania/zarządzania logistycznego; 3) konieczność uzgodnienia stanowisk badawczych (metodologia, pojęcia). Wysiłki badawcze można skoncentrować na dogłębnym rozpoznaniu zjawiska w obszarze zarządzania logistycznego, identyfikując empirycznie jego cechy, antecedencje oraz poziom. Powy-

²⁹ I. Jaworska-Gruszyńska, *op.cit.*, s. 37.

żej wymienione przesłanki pozwolą na ich zidentyfikowanie w obszarach zarządzania logistycznego w podmiotach, w których zachowania o charakterze prokrastynacyjnym pojawiają się w większym natężeniu, co będzie przedmiotem dalszych badań autora.

Bibliografia

- Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 57–61.
- Díaz-Morales J.F., Cohen J.R., Ferrari J.R., *An Integrated View of Personality Styles Related to Avoidant Procrastination*, “Personality and Individual Differences” 2008, no. 45(6), s. 554–558.
- Ferrari J.R., *Dysfunctional Procrastination and its Relationship with Self-esteem, Interpersonal Dependency, and Self-defeating Behaviors*, “Personality and Individual Differences” 1994, vol. 17(5), s. 673–679.
- Ferrari J.R., *Psychometric Validation of Two Procrastination Inventories for Adults: Arousal and Avoidance Measures*, “Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment” 1992, no. 14(2), s. 97–110.
- Ferrari J.R., Barnes K.L., Steel P., *Life Regrets by Avoidant and Arousal Procrastinators. Why Put Off Today What You Will Regret Tomorrow?*, “Journal of Individual Differences” 2009, no. 30(3), s. 163–168.
- Ferrari J.R., Diaz-Morales J.F., *Procrastination and Mental Health Coping: A Brief Report Related to Students*, “Individual Differences Research” 2014, no. 12(1), s. 8–11.
- Ferrari J.R., Johnson J.L., McCown W.G., *Procrastination and Task Avoidance. Theory, Research, and Treatment*, Plenum Press, New York 1995.
- Ferrari J.R., O’Callaghan J., Newbegin J., *Prevalence of Procrastination in the United States, United Kingdom, and Australia: Arousal and Avoidance Delays among Adults*, “North American Journal of Psychology” 2005, no. 7(1), s. 1–6.
- Freeman E.K., Cox-Fuenzalida L., Stoltenberg I., *Extraversion and Arousal Procrastination: Waiting for the Kicks*, “Current Psychology: A Journal for Diverse Psychological Issues” 2011, no. 30(4), s. 375–382.
- Grunschel C., Schopenhauer L., *Why Are Students (Not) Motivated to Change Academic Procrastination?: an Investigation Based on the Transtheoretical Model of Change*, “Journal of College Student Development” 2015, no. 56, s. 187–200.
- Guzowska M., Malinowska A.B., *Wykorzystanie rachunku na skalach czasowych do opisu i analizy zjawisk ekonomicznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 42(1), s. 47–59.
- Haghbin M., *Conceptualization and Operationalization of Delay: Development and Validation of the Multifaceted Measure of Academic Procrastination and the Delay Questionnaire* (Doctoral dissertation), Carleton University, Canada 2015.
- Jaworska E., *Przyczyny i konsekwencje prokrastynacji akademickiej*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica” 2013, nr 72, s. 63–72.
- Jaworska-Gruszyńska I., *Prokrastynacja – struktura konstruktów a stosowane skale pomiarowe*, „Testy Psychologiczne w Praktyce i Badaniach” 2016, nr 2(1), s. 36–59.
- Knaus W.J., *Nie odkładaj spraw na później. Jak sobie radzić z tą zgubną skłonnością*, Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza, Warszawa 2007.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 3, Wydawnictwo PAN, Warszawa 1965.

- Mączyńska E., *Prokrastynacja – wpływ na nasze życie i gospodarkę. Refleksje na temat książki: Ethan Tussey, Prokrastynacja. Kto zarabia na twojej przerwie?*, WN PWN, Warszawa 2018, Biuletyn PTE 2019, nr 1(84).
- Milgram N., *Procrastination*, w: *Encyclopedia of Human Biology*, R. Dulbecco (Ed.), Bd. 6, Academic Press, New York 1991.
- Milgram N., Sroloff B., Rosenbaum M., *The Procrastination of Everyday Life*, "Journal of Research in Personality" 1988, no. 22(2), s. 197–212.
- Milgram N., Marshevsky S., Sadeh C., *Correlates of Academic Procrastination: Discomfort, Task Aversiveness, and Task Capability*, "Journal of Psychology" 1995, no. 129(2), s. 145–155.
- Milgram N., Tenne R., *Personality Correlates of Decisional and Task Avoidant Procrastination*, "European Journal of Personality" 2000, no. 14(2), s. 141–156.
- Orellana-Damacela L.E., Tindale R.S., Suárez-Balcázar Y., *Decisional and Behavioral Procrastination: How They Relate to Self-Discrepancies*, "Journal of Social Behavior and Personality" 2000, no. 15(5), s. 225–238.
- Van Erde W., Klingsieck K.B., *Overcoming Procrastination? A Meta-Analysis of Intervention Studies*, "Educational Research Review" 2018, vol. 25, s. 73–85.
- Schouwenburg H.C., *Perspectives on Counseling the Procrastinator*, w: *Counseling the Procrastinator in Academic Settings*, H.C. Schouwenburg, C.H. Lay, T.A. Pychyl, J.R. Ferrari (Eds.), American Psychological Association, Washington 2004, s. 197–208.
- Steel P., *The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure*, "Psychological Bulletin," 2007, no. 133(1), s. 65–94.
- Szczepański M., *Badanie możliwości wykorzystania ekonomii behawioralnej w reformowaniu systemów emerytalnych*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2017, nr 5(89), s. 423–433.
- Szołtysek J., *Pryncypium logistyki*, „Logistyka” 2015, nr 1, s. 70–72.
- Tussey E., *The Procrastination Economy*, New York University, New York 2017.
- Wieprzycza A., *Effective Time Management*, "Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands" 2013, vol. 12, s. 141–149.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.
- Znajmiecka-Sikora M., Łysio A., *Prokrastynacja akademicka – uwarunkowania osobowe i rodzinne*, „E-mentor” 2016, nr 4, s. 26–32.

3

**WYZWANIA
ZARZĄDCZE
W PERSPEKTYWIE
WIEDZY, INFORMACJI
I DECYZJI**

Michał Baran*

3.1

Założenia modelu percepcji informacji w świetle wyzwań współczesnego zarządzania

Streszczenie

Termin „informacja” bywa rozumiany w bardzo różny sposób zależnie od perspektywy przyjętej przez definiującego. Dostępne propozycje wydobywają niekiedy całkowicie odmienne aspekty tego pojęcia, zwracając uwagę na inny zestaw jego właściwości. Powstaje zatem pytanie o możliwość porównywania opisów tak nieprzystających do siebie nawzajem. Współcześnie jest to zagadnienie szczególnie istotne, ponieważ zarządzanie informacją staje się kluczowym wyzwaniem dla organizacji. Z pomocą przychodzą tutaj metody jakościowej analizy danych (zwłaszcza poszukiwanie binarnych opozycji) pozwalające zrozumieć strukturę i kontekst definiowania badanego terminu. Prezentowany w tekście efekt przeprowadzonej analizy w postaci propozycji założeń czterowymiarowego modelu percepcji informacji wychodzi naprzeciw potrzebom w tym względzie.

Słowa kluczowe: informacja, zarządzanie informacją, zasoby informacyjne

* Uniwersytet Jagielloński, ORCID: 0000-0002-8536-9987.

Assumptions of the information perception model in the light of the challenges of modern management

Abstract

The term “information” can be understood in fairly different ways depending on the perspective taken by the definer. Available suggestions sometimes bring out completely different aspects of this concept, paying attention to another set of its properties. The question therefore arises about the possibility of comparing descriptions so incompatible one with another. Today, this issue is particularly important because information management is becoming a key challenge for the organization. Qualitative data analysis methods (especially the search for binary oppositions) that help to understand the structure and context of defining the studied term come in handy. The effect of the analysis presented in the text in the form of proposals for the assumptions of the Four-Dimensional Information Perception Model meets the needs in this regard.

Keywords: information, information management, information resources

1. Wprowadzenie

We współczesnym świecie kwestia opisanania natury zasobu, jakim jest informacja, nabiera nowego znaczenia. Rozwój gospodarki cyfrowej spowodował dynamiczną zmianę w układzie źródeł przewagi konkurencyjnej. Rewolucja, jaka ma obecnie miejsce, skutkuje koniecznością prowadzenia szczególnie intensywnej rywalizacji o dostęp do informacji posiadającej odpowiednie parametry. Powstaje zatem pytanie o to, czym jest zasób, o który toczy się tak wytężona konkurencja? Patrząc na owo zagadnienie z perspektywy historycznej, można powiedzieć, iż jeszcze niedawno sprawa wydawała się stosunkowo prosta w porównaniu z sytuacją, kiedy to – tak jak ma to miejsce dzisiaj – już nie człowiek, ale maszyna staje się nadawcą oraz odbiorcą informacji w ramach zastosowań sztucznej inteligencji (czy chociażby przy okazji wykorzystywania różnorodnych, nawet niewielkich urządzeń autonomicznych). Współcześnie coraz powszechniej pojawiają się technologie oparte na Internecie rzeczy i usług, postępuje robotyzacja, automatyzacja, autonomizacja, nasycenie technosfery sensorami działającymi w pętli sprzężenia zwrotnego w procesie przewidywania i prognozowania zmian otoczenia (co umożliwia jeszcze bardziej elastyczne reagowanie na wszelkie okoliczności), powszechna staje się integracja dotąd niezależnych elementów w ramach idei smart, wdrażane są produkty oparte na rozszerzonej rzeczywistości itp. Czwarta rewolucja

przemysłowa prowadzi wprost do rozwiązań, w przypadku których ludzka percepcja okazuje się zbyt ograniczona, aby mogła samodzielnie funkcjonować w nowym świecie, jaki wyłania się w postaci kolejnego etapu rozwoju cywilizacji. W tym kontekście, celem prezentowanych rozważań jest analiza wybranych definicji pojęcia informacji, aby w oparciu o poczynione przy tej okazji obserwacje wskazać wyłaniające się wymiary opisu badanego terminu, które reprezentują jego najbardziej istotne obszary i pomagają zrozumieć jego naturę. Drogą do osiągnięcia tego efektu jest zastosowanie metod jakościowej analizy danych służących badaniu kontekstu, w jakim przywoływane jest tytułowe pojęcie, co ma doprowadzić do wykrycia sposobów i możliwości jego wszechstronnego opisanie. Podstawową tezę, jaka znalazła się u podstaw takiego podejścia, jest założenie, iż istnieją dające się wskazać wymiary opisywania pojęcia, jakim jest informacja – problemem pozostaje zatem jedynie ich jednoznaczne zdefiniowanie (czemu właśnie służą niniejsze rozważania).

2. Informacja w świetle wybranych definicji napotykanych na gruncie nauk o zarządzaniu

Pojęcie informacji – we współcześnie powstającej literaturze poświęconej nauce o zarządzaniu – jest terminem przywoływanym z dużą częstotliwością. Przy tej okazji formułowane są jego różnorakie definicje reprezentujące niekiedy bardzo odległe punkty widzenia, co nie sprzyja wypracowaniu konsensusu i ujednoliceniu obowiązującej terminologii. Zdarzają się wręcz przypadki, kiedy to można odnieść wrażenie, iż pewne opisy zupełnie nie przystają do siebie nawzajem, charakteryzując całkowicie odrębną rzeczywistość. Z tego powodu sytuacja sprzyja podjęciu próby pewnego uporządkowania sposobu patrzenia na rozważaną problematykę.

Przyjmując perspektywę analityczną oddającą punkt widzenia metodologii nauki (zakorzenionej w filozofii nauki), można odwołać się do teoretycznych podwalin wszelkich prób definiowania dowolnego zjawiska, w tym również pojęcia takiego, jakim jest informacja. Na bazie owych teoretycznych rozważań jest oczywiste, iż analizowany termin można opisywać za pomocą definicji różnego rodzaju, które w odmienny sposób będą zwracać uwagę na jego różnorakie role lub aspekty występowania¹. Na gruncie teoretycznym można zatem mówić o definicjach o charakterze realnym, nominalnym bądź też równościowym (normalnym, klasycznym) lub cząstkowym. Szczególnie bogaty katalog możliwości wiąże się z definicjami równościowymi, gdyż obejmuje on takie subkategorie, jak: opisy o stylizacji przedmiotowej bądź językowej, sformułowania wyraźne lub

¹ L. Wittgenstein, *Dociekania filozoficzne*, PWN, Warszawa 2004.

kontekstowe, sprawozdawcze i projektujące, podające albo określające znaczenie (analityczne, a także syntetyczne). Uważna lektura różnorodnych definicji pojęcia informacji, które są dostępne w licznych publikacjach poświęconych zarządzaniu, skłania do refleksji nad tym, czy da się wskazać dodatkowe wartościowe poznawczo kryteria ich grupowania. Pozwoliłoby to na wzbogacenie perspektywy rozpatrywania informacji, podnosząc poziom zrozumienia analizowanego terminu. Można tutaj zaproponować podejście „oddolne”, przyjmujące za punkt wyjścia zestaw kilku dowolnie wybranych definicji, które dzięki zastosowaniu analizy jakościowej (co oznacza brak konieczności dbania o reprezentatywność) dają szansę wykrycia nowych osi podziału badanej zbiorowości.

Sięgając po najbardziej rozpowszechnione publikacje dedykowane zarządzaniu, napotykamy m.in. na definicję R. W. Griffina, w której informacja „to dane przedstawione w sposób mający jakieś znaczenie”². W tej propozycji fundamentem, na jakim oparto całość tak zbudowanego sformułowania, jest pojęcie wskazane w jednoznaczny sposób jako posiadające bardziej podstawowy charakter, czyli dane. Podana definicja jest niezwykle zwięzła, a przez to uniwersalna, ale i ogólna, co może nie satysfakcjonować niektórych badaczy. Według J. Madeja informacja to „wszystkie papierowe i elektroniczne bazy danych, kartoteki, dokumenty oraz dyspozycje ustne, które są generowane, przekazywane i gromadzone w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa”³. Pojawienie się enumeratywnej listy – tak jak ma to miejsce powyżej – pokazuje próbę poszerzenia perspektywy w spojrzeniu na informację, w świetle jednak poczynionych wcześniej uwag na temat zmian, jakie niesie chociażby czwarta rewolucja przemysłowa, stanowi równocześnie w jakimś sensie pułapkę, niekiedy zbyt ograniczającą tok rozumowania.

Innymi powszechnie uznanymi klasykami, którzy również wypowiedzieli się w kwestii tego, co kryje się pod pojęciem informacji, byli J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert. Wedle ich propozycji „informacja jest wynikiem uporządkowania danych lub ich przeanalizowania w jakiś znaczący sposób”⁴. Wydaje się, iż na plan pierwszy wychodzi tutaj zasygnalizowane działanie polegające na czynnościach porządkujących i analitycznych. A. Skowronek-Mielczarek i Z. Leszczyński formułują myśl, która poszerza zakres niezbędnej aktywności (o nadawanie sensu, wyciąganie wniosków, tworzenie wiedzy), ponieważ według nich „w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa za informację można uznać dane, które po określonym przetworzeniu nabierają sensu, niosą określoną wiedzę oraz umożliwiają wyciąganie wniosków”⁵. Nieco odmienny punkt widze-

² R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2000.

³ J. Madej, *Polityka bezpieczeństwa i system ochrony informacji w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2002, nr 604, s. 137–154.

⁴ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

⁵ A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński, *Controlling – analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007.

nia reprezentuje N. Wiener, który zwraca uwagę na czynnik ludzki i przede wszystkim konieczne działania dostosowawcze po jego stronie, ponieważ – jak pisze – informacja to „treść zaczerpnięta ze świata zewnętrznego w procesie naszego dostosowywania się do niego i przystosowania się do niego naszych zmysłów”⁶.

Dla znanych polskich autorek G. Gierszewskiej oraz M. Romanowskiej „informacja oznacza wiedzę potrzebną do określenia i realizacji zadań służących do osiągnięcia celów organizacji, a ściślej: właściwość wiadomości lub sygnału polegającą na zmniejszeniu nieokreśloności lub niepewności co do stanu albo dalszego rozwoju sytuacji, której ta wiadomość dotyczy”⁷. Z kolei B. Nogalski oraz B.M. Surawski zwracają uwagę, iż „informacja to przeanalizowane i przetworzone do postaci zrozumiałej dane i wiadomości, które powiadają odbiorcę o sytuacji i mają dla niego realną wartość w procesie decyzyjnym”⁸. W takim ujęciu podkreślony zostaje fakt, iż informacja jest nośnikiem realnej wartości, a warunkiem jej osiągnięcia jest możliwość doprowadzenia do powstania takiej jej postaci, która jest zrozumiała dla odbiorcy. M. Bratnicki skupia się na kolejnym aspekcie zagadnienia, którym jest konieczność wystąpienia określonego skutku, bowiem podkreśla on, że „informacja jest takim odzwierciedleniem rzeczywistości, które wywołuje zmianę zachowania odbiorcy”⁹. Natomiast K. Kolegowicz, w tym samym nurcie podkreślającym znaczenie odbiorcy oraz wywołwany efekt, wskazuje, iż „dane i wiadomości stają się informacją wtedy, gdy ułatwiają odbiorcy rozwiązanie określonego problemu lub zmniejszają stan niepewności i zagubienia”¹⁰.

J. Kisielnicki i H. Sroka to autorzy definicji informacji głoszącej, iż jest „to taki rodzaj zasobu, który pozwala na zwiększenie naszej wiedzy o nas i otaczającym nas świecie”¹¹. Na plan pierwszy wychodzi zatem tutaj pojęcie wiedzy jako kluczowy element takiego ujęcia zagadnienia oraz kwestia wystąpienia koniecznego efektu polegającego na jej powiększeniu w ocenie odbiorcy. Ten humanistyczny sposób spojrzenia na rozważany termin reprezentuje również M. Kuraś, który stwierdza, że „informacją jest coś, co zmniejsza entropię (nieświadomość, niewiedzę, nieokreśloność). Informacja jest domeną świadomości, a więc immanentną cechą istoty ludzkiej, świadomej i dysponującej intelektem, który ją współtworzy”¹². Z tej perspektywy na dalszy plan przesuują

⁶ N. Wiener, *Cybernetyka i społeczeństwo*, KiW, Warszawa 1961.

⁷ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.

⁸ B. Nogalski, B.M. Surowski, *Informacja strategiczna i jej rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, R. Borowiecki, M. Kwieciński (red.), Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003, s. 203–212.

⁹ M. Bratnicki, *Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości*, w: *System informacji strategicznej*, R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), Difin, Warszawa 2001, s. 38–67.

¹⁰ K. Kolegowicz, *Wartość informacji a koszty jej przechowywania i ochrony*, w: *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, R. Borowiecki, M. Kwieciński (red.), Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003, s. 53–68.

¹¹ J. Kisielnicki, H. Sroka, *Systemy informacyjne biznesu*, Placet, Warszawa 2005.

¹² M. Kuraś, *Infomatyka a coraz nowsze pojęcia informatyczne*, „E-mentor” 2009, nr 4(31), s. 61–69.

się działania podkreślane w niektórych wcześniejszych propozycjach formułowanych przez innych autorów, ustępując miejsca przede wszystkim spojrzeniu na zmianę stanu wewnętrznego odbiorcy.

W kontekście przytoczonych definicji (oraz wielu podobnych, dostępnych w literaturze) rodzi się wiele pytań. Jednym z nich jest chociażby kwestia tego, czy informacja może mieć jednak charakter redundantny (stanowiąc powtórzenie niewnoszące nic nowego do oceny sytuacji), albo zagadnienie dotyczące roli pełnionej przez nadawcę. Przykładowy problem, jaki da się tutaj wskazać, to czy jeżeli nadawca przekazuje w potencjalnie zrozumiałej formie dane, które mogą zostać zinterpretowane przez odbiorcę, choć ten ostatni tego nie czyni, to przestajemy mieć do czynienia z informacją? Można również zastanawiać się chociażby nad sytuacją, kiedy dane są interpretowane przez algorytm sztucznej inteligencji, który w sposób autonomiczny podejmuje jakąś decyzję (choć oczywiście trudno w tym kontekście mówić o jego świadomości). Wiele podobnych wątpliwości pokazuje, jak skomplikowanym zagadnieniem jest precyzyjne zdefiniowanie, czym jest informacja. Dlatego też warto podejmować próby poszerzania instrumentarium służącego temu celowi. Świat współczesnych organizacji wymaga rezygnacji z układu pionowego (odzwierciedlającego podział władzy) na rzecz układu poziomego opartego na współpracy bazującej na możliwościach, jakie stwarzają dynamicznie rozwijające się mechanizmy efektywnej wymiany informacji¹³. Kluczowe jest zatem to, aby informacja (jako zasób, który jest przedmiotem wymiany) była jednoznacznie zidentyfikowana, jeśli chodzi o sposób jej rozumienia, bowiem tylko wtedy można dążyć do doskonalenia jej parametrów¹⁴.

3. Metody jakościowej analizy danych w badaniu definicji poświęconych pojęciu informacji

Metody jakościowej analizy danych (ang. *Qualitative Data Analyses* – QDA) to zestaw metod prowadzenia badań naukowych, który istotnie zyskuje na znaczeniu ze względu na coraz szerszy dostęp do rozległych zbiorów dokumentów zawierających zapisy o charakterze innym niż ilościowy i posiadających naturę wykluczającą możliwość dokonywania prostych porównań¹⁵. Chodzi tutaj o odnajdywanie kluczowych elementów

¹³ K. Dziekoński, *Projekty w innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2011, nr 3(4), s. 125–134.

¹⁴ K. Dziekoński, *Factors Affecting Communication Quality in Project Teams*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 3, s. 60–66.

¹⁵ J.W. Creswell, J.D. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, SAGE Publications, Los Angeles 2018.

treści oraz relacji, które tworzą kontekst. We współczesnym świecie eksploracja tego typu przestrzeni poznawczej przynosi często nowe i bardzo wartościowe spostrzeżenia, poszerzając dostępną wiedzę oraz otwierając kolejne pola badawcze. Nie chodzi przy tym o zagwarantowanie waloru reprezentatywności przeprowadzanych analiz (wymóg reprezentatywności w przypadku tego typu badań jakościowych nie znajduje zastosowania), a jedynie o zaobserwowanie charakterystycznych symptomów niedostrzeganych wcześniej zjawisk i zależności potwierdzających istnienie owych okoliczności. Brak zatem w tym wypadku konieczności wypowiedzania się w kwestii częstotliwości występowania danej obserwacji w badanej populacji, ponieważ liczy się fakt choćby jednostkowego stwierdzenia pojawienia się jakiegoś istotnego zjawiska¹⁶. Takie podejście pozwala również sięgać po zbiory danych niekompletnych, wybiórczych, o zróżnicowanym charakterze, których skład pozornie wzbudza zarzuty związane z subiektywizmem doboru. W tym wypadku chodzi jednak o inspirację i dostrzeżenie potencjalnie nowych perspektyw analizy (choćby w oparciu o pojedyncze przesłanki) wybranej przestrzeni. Występuje więc tutaj analogia do postępowania znanego z takich metod, jak „burza mózgów” lub „badanie grup fokusowych”. Należy podkreślić, iż w kontekście podjętego tematu rozważań nie chodzi o porównawczą ocenę faktycznej jakości poszczególnych definicji informacji, a jedynie o poszukiwanie potencjalnie nowych sposobów porządkowania stworzonego przez nie zbioru. Podstawowym przedmiotem zainteresowania nie są więc same definicje, lecz struktura kontekstu semantycznego, w oparciu o którą się je tworzy.

Projektując badania, których wyniki zostały zaprezentowane w dalszej części niniejszych rozważań, zastosowano następujące reguły postępowania:

- jako jednostki analizy przyjęto pojedyncze definicje pojęcia „informacja”. Dobór cytowanych definicji był celowy i miał zagwarantować zróżnicowanie zakresu zastosowanych w ich ramach pojęć. Chodziło tutaj wyłącznie o zebranie dostatecznie szerokiego materiału do analizy właściwego obiektu badań, czyli kontekstu;
- wszystkie definicje musiały wprost koncentrować się na analizowanym terminie, a nie na jakimś pokrewnym pojęciu pochodnym, czyli np. na informacji konkretnego rodzaju (określonego przez dodanie przymiotnika). Taki wymóg został przyjęty ze względu na chęć wyeliminowania ewentualnych wątpliwości interpretacyjnych dotyczących obserwowania relacji pomiędzy pojęciami o charakterze innym niż bezpośredni;
- w każdej z uwzględnionych definicji zostały wyodrębnione wszystkie pojęcia tworzące podstawowy kontekst pojawienia się terminu „informacja”;

¹⁶ K. Krippendorff, *Content Analysis: an Introduction to Its Methodology*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2013.

- następnym krokiem było opracowanie mapy pojęciowej pokazującej sieć powiązań pomiędzy terminem „informacja” oraz pojęciami tworzącymi jego kontekst;
- na koniec zastosowano strategię analizy opozycji binarnych na drodze nomoteucznej indukcji objaśniającej¹⁷.

4. Kontekst pojęcia informacji w świetle jakościowej analizy wybranych definicji

Analiza przytoczonych w poprzednim punkcie jedenastu definicji informacji wskazuje na ich znaczne zróżnicowanie, jeśli chodzi o długość (od dziewięciu do trzydziestu siedmiu słów), a tym samym i stopień szczegółowości, jednak przede wszystkim wyłania ona kontekst opisywania rozpatrywanego pojęcia. Na potrzeby prowadzonych rozważań, wszystkie kluczowe słowa, jakie zostały wykorzystane do jego stworzenia, przedstawiono w postaci rzeczownikowej. W pierwszej definicji stwierdzono, badając użytą terminologię, dwa takie elementy: dane, znaczenie. Kolejna definicja (znacznie obszerniejsza i zwracająca uwagę na kwestie szczegółowe) wykorzystuje osiem kluczowych pojęć: baza danych, kartoteka, dokument, dyspozycja, generowanie, przekazywanie, gromadzenie, system informacyjny. Trzecia propozycja zawiera następujące słowa uznane za najważniejsze, jeśli chodzi o wyznaczenie kontekstu: porządkowanie, analizowanie, znaczący sposób. Czwarta definicja oparta jest na relacjach występujących przede wszystkim pomiędzy pięcioma słowami: dane, przetwarzanie, sens, wiedza, wniosek. Następną propozycją osnuta została wokół czterech pojęć: treść, dostosowywanie, przystosowywanie, zmysł. Aż dziesięć słów kluczowych zawiera kolejna definicja: wiedza, zadanie, cel, wartość, wiadomość, sygnał, zmniejszanie, nieokreśloność, niepewność, stan. Siódmy opis wykorzystuje dziewięć pojęć tego rodzaju: analizowanie, przetwarzanie, dane, wiadomość, powiadamianie, odbiorca, sytuacja, wartość, proces decyzyjny. Następną propozycją obejmuje pięć słów uznanych za najważniejsze: odzwierciedlanie, rzeczywistość, zmiana, zachowanie, odbiorca. Dziewiąta definicja sięga po dziewięć pojęć: dane, wiadomość, odbiorca, rozwiązanie, problem, zmniejszanie, stan, niepewność, zagubienie. Kolejne podejście zawiera trzy tego typu słowa: zasób, wiedza, otoczenie. Ostatnia definicja opiera się na pięciu kluczowych pojęciach: zmniejszanie, entropia, świadomość, istota ludzka, intelekt.

¹⁷ M.S. Feldman, *Strategies for Interpreting Qualitative Data*, SAGE Publications, Thousand Oaks 1995; G.R. Gibbs, *Analysing Qualitative Data*, SAGE Publications, New York 2008; U. Kuckartz, *Qualitative Text Analysis: A Guide to Methods, Practice and Using Software*, SAGE Publications, London 2014.

Rysunek 3.1.1.

Mapa pojęć wyznaczających kontekst definiowania informacji
(powstała dzięki analizie wybranych definicji)



Źródło: opracowanie własne.

Analiza zestawu pojęć, które uznano za potencjalnie kluczowe dla kontekstu definiowania informacji, ujawnia relacje, jakie łączą poszczególne słowa w większe grupy. Wszystkie pojęcia wytypowane jako istotne, zostały przedstawione w postaci mapy widocznej na rysunku 3.1.1, przy czym słowa najczęściej wykorzystywane ułożono bliżej centrum ilustracji i zapisano większą czcionką (trzeba jednak jeszcze raz podkreślić, iż zmienne ilościowe nie mają wpływu na przeprowadzaną analizę, natomiast pewne pojęcia, takie jak „dane”, są podstawowym elementem w przypadku bardzo wielu definicji, co chciano podkreślić). Warto również pamiętać, iż zadaniem analizy jakościowej jest wykrycie przynajmniej części (aczkolwiek niekoniecznie wszelkich) zjawisk, które w istotny sposób mogą kształtować badaną rzeczywistość. Studiując zaprezentowaną powyżej mapę, można dostrzec generalnie cztery grupy pojęć (tabela 3.1.1).

Tabela 3.1.1.

Kategorie pojęć tworzących kontekst definiowania informacji

l.p.	Kontekst wskazujący na:	Pojęcia tworzące kontekst:
1.	Podmiot	odbiorca, istota ludzka, świadomość, intelekt, zachowanie, zmysł, zagubienie, niepewność
2.	Przedmiot	dane, baza danych, kartoteka, dokument, dyspozycja, system informacyjny, treść, wiadomość, sygnał, stan, sytuacja, rzeczywistość, zmiana, nieokreśloność, problem, zasób, otoczenie, entropia
3.	Działanie	generowanie, przekazywanie, gromadzenie, porządkowanie, analizowanie, przetwarzanie, dostosowywanie, przystosowywanie, zmniejszanie, powiadamianie, proces decyzyjny, odzwierciedlanie
4.	Efekt	sens, wniosek, wiedza, znaczący sposób, znaczenie, zadanie, cel, wartość, rozwiązanie

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza kategoria wyrażen tworzących kontekst odnosi się do podmiotu, który jest zainteresowany czymś, co ostatecznie okazuje się informacją. Chodzi tutaj o określenia wskazujące na osobę, takie jak odbiorca, istota ludzka, oraz pewne jej atrybuty bądź stany w postaci intelektu, zachowania, zmysłów, świadomości, zagubienia, niepewności. Drugą kategorię wyrażen reprezentują określenia opisujące przedmioty poddawane różnorodnym działaniom, które mają z nich uczynić źródło informacji. W tym wypadku mamy do czynienia ze słowami posiadającymi pewną reprezentację fizyczną, jak karta, teka, dokument, ale także z takimi, które oznaczają bardziej abstrakcyjne pojęcia, jak: dane, baza danych, dyspozycja, system informacyjny, treść, wiadomość, sygnał, stan, sytuacja, rzeczywistość, zmiana, nieokreśloność, problem, zasób, otoczenie, entropia. Trzecia grupa pojęć określa działania, jakie należy przeprowadzić, aby powstała informacja, i jest reprezentowana przez słowa wskazujące na pewne, niekiedy mechaniczne zachowania jak: przekazywanie, gromadzenie, powiadamianie, zmniejszanie, odzwierciedlanie, porządkowanie, generowanie, ale i takie, które wskazują na konieczność podjęcia większego wysiłku intelektualnego, czyli: analizowanie, przetwarzanie, dostosowywanie, przystosowywanie, proces decyzyjny (decydowanie). Wreszcie czwarta kategoria koncentruje się na tym, co należy ostatecznie uzyskać, określa, do jakiego efektu się dąży, poszukując informacji. Może tu chodzić o coś w miarę konkretnego, jak zadanie, cel, rozwiązanie, wniosek, ale i o pewien sens, wiedzę, znaczący sposób, znaczenie, wartość.

Opisane powyżej cztery grupy pojęć tworzących kontekst definiowania informacji udało się uporządkować, poszukując pewnych logicznie rozłącznych obszarów w postaci sygnalizowanych już wcześniej binarnych opozycji. Występują tutaj dwie takie pary: pierwsza, w której mamy do czynienia z podmiotem i przedmiotem, oraz druga, eksponująca z jednej strony działania, a z drugiej ich efekty. Obserwacja ta zostanie szerzej omówiona w kolejnym punkcie, gdyż stanowi podstawę dla sformułowania założeń czterowymiarowego modelu percepcji informacji.

5. Założenia czterowymiarowego modelu percepcji informacji a analiza definicji informacji

Nawiązując do spostrzeżeń, do jakich doprowadziła przeprowadzona dotychczas analiza, można powiedzieć, że istnieją co najmniej cztery wymiary definiowania pojęcia, jakim jest informacja: przedmiotowy, podmiotowy, procesowy, celowościowy. Wymiar przedmiotowy koncentruje naszą uwagę na „surowcu”, jaki jest niezbędny, aby powstała informacja – innymi słowy określa to, z czego jest ona wyprowadzana (względnie „wytwarzana”). Wymiar podmiotowy wyjaśnia, czyja perspektywa lub czyj interes decyduje o tym, że mamy do czynienia z czymś, co zyskuje miano informacji.

Wymiar procesowy skupia się na doprecyzowaniu możliwych sposobów oddziaływania na wspomniany „surowiec”, wymieniając niezbędne aktywności, które ostatecznie prowadzą (w toku „obróbki” określonych zasobów pierwotnych) do powstania informacji. Wreszcie wymiar celowościowy definiuje niezbędne warunki końcowe w postaci wygenerowania konkretnego efektu, jaki musi wystąpić, aby można było mówić o pojawieniu się informacji. Każdy z tych wymiarów można rozpatrywać oddzielnie i posługiwać się nim niezależnie od pozostałych, badając, w trakcie analizy pojedynczej definicji informacji, czy jej treść wyjaśnia w satysfakcjonujący sposób kwestie, które są istotą danego wymiaru. Można jednak połączyć wymiary w dwie pary: przedmiotowy z podmiotowym oraz procesowy z celowościowym i w oparciu o takie zestawienie stworzyć przestrzeń dwuwymiarową na płaszczyźnie. Jeśli udałoby się wyskalować tak powstałe osie, to można by następnie przeprowadzić kompleksową ocenę zbioru dowolnych definicji pojęcia, jakim jest informacja, zilustrować wyniki w przystępnej formie graficznej, a w kolejnym kroku porównać je między sobą i na tej podstawie wybrać propozycję o najbardziej uniwersalnej treści. Na etapie formułowania założeń czterowymiarowego modelu percepcji informacji wystarczające jest jednak już samo dostrzeżenie tego, co w zasadniczy sposób – istotny dla rozumienia analizowanego pojęcia – różnicuje poszczególne próby opisanego fenomenu, jakim jest informacja.

Definicja autorstwa R.W. Griffina¹⁸ eksponuje przede wszystkim wymiar przedmiotowy (wykorzystywane dane) oraz celowościowy (poszukiwane znaczenie). Kolejna propozycja, sformułowana przez J. Madeja, posiada w pierwszym rzędzie wymiar przedmiotowy i procesowy. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert¹⁹, a także kolejna grupa badaczy, którą tworzą A. Skowronek-Mielczarek i Z. Leszczyński²⁰, w swoich poszukiwaniach naukowych poruszała się w przestrzeni wyznaczanej przez wymiary: procesowy, przedmiotowy, celowościowy. Natomiast N. Wiener²¹ dodaje do tego zestawienia wątek wskazujący na wymiar podmiotowy, gdy odwołuje się do ludzkich zmysłów. Podobnie wygląda to w przypadku definicji podanych przez G. Gierszewską i M. Romanowską²² (posłużenie się pojęciem niepewności) oraz J. Kisielnickiego²³ poprzez postawienie nas samych w domyślnej roli odbiorcy. Również B. Nogalski i B.M. Surawski²⁴ (a także M. Bratnicki²⁵ czy K. Kolegowicz²⁶) posługują się wszystkimi czterema wymiarami, jednakże

¹⁸ D.R. Griffin, *op.cit.*

¹⁹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *op.cit.*

²⁰ A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński, *op.cit.*

²¹ N. Wiener, *op.cit.*

²² G. Gierszewska, M. Romanowska, *op.cit.*

²³ J. Kisielnicki, H. Sroka, *op.cit.*

²⁴ B. Nogalski, B.M. Surawski, *op.cit.*

²⁵ M. Bratnicki, *op.cit.*

²⁶ K. Kolegowicz, *op.cit.*

wprost, w sposób jednoznaczny, przywołują oraz opisują centralną rolę odbiorcy informacji, podkreślając jego kluczowe znaczenie. Definicja najbardziej rozbudowana pod kątem wymiaru podmiotowego została stworzona przez M. Kurasia²⁷, który najmocniej eksponuje niezbędny udział czynnika ludzkiego w powstawaniu informacji.

6. Podsumowanie

Opisywana problematyka wymaga zapewne dalszych badań pozwalających pogłębić wiedzę na temat wyłaniającej się przestrzeni. Takie poszukiwania mogą okazać się niezwykle przydatne w precyzyjniejszym zdefiniowaniu informacji oraz kompleksowym zrozumieniu jej natury. Może to bowiem potencjalnie zaowocować wieloma praktycznymi korzyściami w świecie, w którym znaczenie analizowanego zasobu staje się kluczowe, a postęp technologiczny, rozwój sztucznej inteligencji stawiają przed nami nowe, bardzo skomplikowane wyzwania. Być może w toku dalszych badań udałoby się również poszerzyć zestaw czterech zidentyfikowanych już wymiarów o kolejne, pozwalające uzyskać bardziej uniwersalny, kompleksowy obraz badanej rzeczywistości. W przyszłości z pewnością warto byłoby także opracować standardy oceny dla każdego z opisywanych wymiarów. Mając do dyspozycji tego typu narzędzie, można by również podjąć próbę przeprowadzenia badań ilościowych wyznaczających typologię definicji informacji opartą o statystyczną metodę analizy skupień (lub inną o podobnym polu zastosowań), co dodatkowo poszerzyłoby horyzont dostępnej wiedzy. Te i inne pokrewne kwestie znajdują się w polu zainteresowań autora i będą przedmiotem jego dalszych badań oraz dociekań naukowych w przyszłości. Autor wyraża nadzieję, iż zaprezentowane rozważania staną się inspiracją oraz zachętą dla środowiska naukowego do dyskusji nad problematyką zdefiniowania informacji w sposób adekwatny do aktualnych wyzwań związanych z rewolucją, jaką niesie epoka informacji.

Bibliografia

- Bratnicki M., *Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości*, w: *System informacji strategicznej*, R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), Difin, Warszawa 2001, s. 38–67.
- Creswell J.W., Creswell J.D., *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, SAGE Publications, Los Angeles 2018.
- Dziekoński K., *Factors Affecting Communication Quality in Project Teams*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 3, s. 60–66.

²⁷ M. Kuraś, *op.cit.*

- Dziekoński K., *Projekty w innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2011, nr 3(4), s. 125–134.
- Feldman M.S., *Strategies for Interpreting Qualitative Data*, SAGE Publications, Thousand Oaks 1995.
- Gibbs G.R., *Analysing Qualitative Data*, SAGE Publications, New York 2008.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2000.
- Kisielnicki J., Sroka H., *Systemy informacyjne biznesu*, Placet, Warszawa 2005.
- Kolegowicz K., *Wartość informacji a koszty jej przechowywania i ochrony*, w: *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, R. Borowiecki, M. Kwieciński (red.), Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003, s. 53–68.
- Krippendorff K., *Content Analysis: an Introduction to Its Methodology*, SAGE Publications, Thousand Oaks 2013.
- Kuckartz U., *Qualitative Text Analysis: A Guide to Methods, Practice and Using Software*, SAGE Publications, London 2014.
- Kuraś M., *Informatyka a coraz nowsze pojęcia informatyczne*, „E-mentor” 2009, nr 4(31), s. 61–69.
- Madej J., *Polityka bezpieczeństwa i system ochrony informacji w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2002, nr 604, s. 137–154.
- Nogalski B., Surowski B.M., *Informacja strategiczna i jej rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, R. Borowiecki, M. Kwieciński (red.), Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003, s. 203–212.
- Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z., *Controlling – analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Wiener N., *Cybernetyka i społeczeństwo*, KiW, Warszawa 1961.
- Wittgenstein L., *Dociekania filozoficzne*, PWN, Warszawa 2004.

3.2

Jarosław Janecki*

Problem dezinformacji w procesie decyzyjnym

Streszczenie

Jedną z cech XXI wieku jest szybko narastający problem dezinformacji w procesie podejmowania decyzji. Dezinformacja może zniekształcać rzeczywisty obraz sytuacji, prowadzić do zwiększonej niepewności, konfliktów i nieefektywnych decyzji. Celem artykułu jest zrozumienie problemu dezinformacji i możliwości ochrony przed jego negatywnymi efektami przez pryzmat zarządzania informacją. Do zdefiniowania terminu „dezinformacja” zastosowano holistyczne podejście wykorzystujące teorię jakościową informacji. Wnioski z przeprowadzonej analizy wskazują na zasadność uwzględnienia jakościowych cech informacji w szerszej definicji terminu „dezinformacja”. Usystematyzowanie zagadnień teoretycznych pozwoliło przedstawić metody zwiększające efektywność walki z dezinformacją w ramach procesów tworzenia, rozpowszechniania i rozpoznawania dezinformacji.

Słowa kluczowe: dezinformacja, teoria informacji, niepewność

* Szkoła Główna Handlowa, ORCID: 0000-0001-9486-6670.

The problem of disinformation in the decision-making process

Abstract

One of the features of the 21st century is the rapidly growing problem of disinformation in the decision-making process. Disinformation can distort the real picture, lead to increased uncertainty, conflicts and inefficient decisions. The purpose of the article is to understand the problem of disinformation and how to protect against its negative effects. A holistic approach using qualitative information theory was used to define the term 'disinformation'. The conclusions of the analysis show that the broader definition of the term 'disinformation' is justified and that the qualitative features of information are taken into account. The systematization of theoretical issues has allowed to submit proposals for solutions to increase the effectiveness of the fight against disinformation as part of the processes of creating the spread and recognition of disinformation.

Keywords: disinformation, information theory, uncertainty

1. Wprowadzenie

Żyjemy w epoce chaosu informacyjnego. Pomimo rosnących z każdym dniem zasobów informacji zdajemy sobie sprawę, że z różnych powodów znaczna część informacji zwiększa poczucie niepewności, prowadzi (w sposób świadomy lub niezamierzony) do dezinformacji. Możemy być przedmiotem dezinformacji lub – poprzez błędny proces zarządzania informacją – możemy sami przyczyniać się do samodezinformacji. Ogromna ilość informacji spowodowała, że pojawiło się zapotrzebowanie na zarządzanie informacją, które oznacza „porządkowanie chaosu” oraz „sztukę bądź praktykę rozumnego stosowania środków osiągania wyznaczonych celów”¹. Wraz z rozwojem technologii w badaniach naukowych pojawiła się tematyka odnosząca się do zarządzania danymi oraz informacją (ang. *information management*), a także problematyka zarządzania zasobami informacyjnymi (ang. *information resources management – IRM*)².

¹ M. Świgoń, *Zarządzanie wiedzą i informacją. Podstawy teoretyczne. Badania w wymiarze indywidualnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2012.

² R.D. Galliers, D.E. Leidner, *Strategic Information Management: Challenges and Strategies in Managing Information Systems*, Butterworth-Heinemann, Elsevier 2003.

Pojęcie „informacji” występuje w wielu dziedzinach nauki. W kontekście nauk o zarządzaniu informacja jest często identyfikowana w ramach informacji zarządczej, która pozwala na „realizację podstawowych funkcji zarządzania: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania”³. W teorii informacji termin „informacja” nie jest definiowalny, jest traktowany jako pojęcie pierwotne. Przy okazji należy podkreślić, że pojęcia: „dane” i „wiadomości” nie są tożsame z pojęciem informacji. Dane tworzą zbiór liczb lub innych znaków, ich uporządkowaną formą są wiadomości, natomiast informacje stanowią efekt uporządkowania danych oraz są wynikiem analizy⁴. To z kolei prowadzi nas do wiedzy, czyli platońskiego, prawdziwego i uzasadnionego przekonania w danym temacie. Informacja jest ściśle związana z pojęciem zarządzania, gdyż jest jego synonimem. Zarządzanie polega na podejmowaniu decyzji, czyli przekazywaniu określonych informacji⁵. Działaniem zakłócającym przekaz informacji i – w efekcie – proces decyzyjny jest dezinformacja. Może ona być prowadzona celowo przez inny podmiot lub stanowić efekt błędów w procesach zarządzania informacją (samodezinformacji). Proces dezinformacji może prowadzić do poważnych konsekwencji w postaci błędnych decyzji, a także do wzrostu niepewności. Reakcją na dezinformację powinny być szybko podejmowane, skuteczne działania, które w ramach systemu zarządzania informacją będą przeprowadzane w sposób uporządkowany.

Mając na uwadze skalę problemu oraz konsekwencje wynikające z procesu dezinformacji, w artykule podjęto próbę odpowiedzi na dwa pytania. Po pierwsze, czym jest dezinformacja? Po drugie, jak bronić się przed dezinformacją? Poszukując odpowiedzi na tak postawione kwestie, odniesiono się do teorii zarządzania informacją. Odpowiadając na pierwsze pytanie, w części definicyjnej zastosowano podejście holistyczne, uwzględniające elementy teorii jakościowej informacji. W odpowiedzi na drugie pytanie, przedstawiono kompleksowe podejście do problemu walki z dezinformacją, uwzględniając proces tworzenia, rozprzestrzeniania i rozpoznawania dezinformacji.

2. Dezinformacja w kontekście zarządzania informacją

W podejmowaniu decyzji kluczowe znaczenie odgrywa zarządzanie informacją. Zarządzanie informacją oznacza działania mające na celu: „zdobywanie, organizowanie,

³ J. Unold, *Teoretyczno-metodologiczne podstawy przetwarzania informacji w cyberprzestrzeni*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 23.

⁴ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 589.

⁵ H. Simon, *Rationality as a Process and as Product of Thought*, „American Economic Review” 1978, no. 68, s. 39.

przechowywanie, dystrybuowanie i wykorzystywanie informacji”⁶. Na proces zarządzania informacją składają się następujące etapy⁷:

- identyfikacja potrzeb informacyjnych (stopnia ich szczegółowości, określenie źródeł informacji oraz kosztów związanych z procesem zarządzania informacją);
- pozyskiwanie i tworzenie informacji;
- organizowanie i przechowywanie informacji – czynności mające na celu ułatwienie dostępu do informacji (np. indeksowanie, klasyfikacja informacji), gromadzenie treści informacji (np. w ramach tworzonych baz danych), katalogowanie;
- dystrybucja informacji – rozpowszechnianie informacji;
- wykorzystanie informacji – zastosowanie informacji w procesach decyzyjnych.

Na każdym etapie procesu zarządzania informacją może pojawić się element zakłócający informację, przyczyniający się do zniekształcenia oraz pogorszenia jakości. Prowadzi to do dezinformacji, która oznacza: „wprowadzanie w błąd przez podanie fałszywych informacji; nieprawdziwa, myląca informacja”⁸. Podobną definicję znajdujemy w dokumencie Parlamentu Europejskiego (PE), w którym wprowadza się usystematyzowaną terminologię związaną z fałszywymi informacjami. Znajdujemy tu trzy kategorie terminów odnoszących się do fałszywych informacji⁹:

- dezinformacje (ang. *disinformation*): działania mające na celu wyrządzenie szkody poprzez celowe udostępnianie fałszywych informacji;
- błędne informacje (ang. *misinformation*): fałszywe informacje, które są udostępniane nieumyślnie, nie powodując szkody;
- niewłaściwe informacje (ang. *malinformation*): udostępnianie prawdziwych informacji lub opinii w celu spowodowania szkody, np. mowa nienawiści, nękanie.

Z punktu widzenia procesu dezinformacji, szczególnie ważnym etapem w procesie zarządzania informacją jest pozyskiwanie i tworzenie informacji. W literaturze tematu podkreślana jest m.in. sprawa selekcji oraz filtrowania (odrzućenia nieistotnych informacji)¹⁰. Kluczowa w tym przypadku jest selekcja źródeł informacji. Stopień ich wiarygodności jest ważny w kontekście oceny jakości pozyskiwanych informacji. Mając na uwadze powyższe podejście, słusznym wydaje się holistyczne¹¹ podejście do definicji dezinformacji i odwołanie się do teorii informacji. Umożliwi ono uwzględnienie cech jakościowych informacji na każdym etapie procesu dezinformacji.

⁶ B. Detlor, *Information Management*, „International Journal of Information Management” 2010, vol. 30, s. 103.

⁷ B. Detlor, *op.cit.* oraz T. Davenport, *Inteligencja analityczna w biznesie: nowa nauka zwycięża*, MT Biznes, Warszawa 2010.

⁸ *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1978, s. 390.

⁹ European Parliament, *Automated Tackling of Disinformation. Study*, Panel for the Future of Science and Technology European Science-Media Hub, March 2019.

¹⁰ S. Wojciechowska-Filipek, *Zarządzanie jakością informacji w organizacjach zhierarchizowanych*, CeDuWu, Warszawa 2015, s. 95.

¹¹ Pojęcie holizmu (od greckiego *holos* – czyli całość) wprowadził w latach 20. XX wieku Jan Smuts.

2.1. Holistyczne podejście do definicji dezinformacji i problemu jakości informacji

W podstawowej definicji dezinformacji pojawia się odniesienie do „fałszywych informacji”. Czym jednak jest fałszywa informacja? W celu bardziej szczegółowej odpowiedzi powinniśmy odnieść się do teorii jakości informacji. Przekaz informacji od nadawcy do odbiorcy może zawierać różnego rodzaju zakłócenia. Celowy przekaz informacji niedoskonałej (generujący zakłócenia) jest rodzajem dezinformacji. Zatem, to jakość informacji wpływa na to, czy mamy do czynienia z zakłóceniem informacji. W ramach syntetycznego podejścia do jakości informacji wyróżnia się takie cechy jakościowe, jak: adekwatność, prawdziwość (dokładność) i aktualność. Cechy te przyczyniają się do tego, w jakim stopniu mamy do czynienia z informacją niedoskonałą¹².

Bardziej szczegółowe odniesienie do cech jakościowych informacji znajdziemy w teorii zaproponowanej przez M. Mazura¹³. Wyróżnił on cztery kategorie informacji (tabela 3.2.1), z czego informacja fałszywa (kategoria 3) wraz z trzema podkategoriami (informacja zmyślona, zatajona i przekręcona) oraz jedna podkategoria parainformacji (domniemywanie nietrafne) należą do dezinformacji.

Tabela 3.2.1.
Informacyjne sytuacje systemowe

Kategoria informacji	Podkategoria informacji	Opis informacji
1. Informacja wierna (transinformacja)		odzwierciedla tylko te komunikaty, które wchodzi w skład komunikatu oryginalnego
2. Informacja pozorna (pseudoinformacja symulacyjna)	Informacja rozwlekła (pseudoinformacja symulacyjna)	zawiera różne sformułowania i określenia w celu sprawienia wrażenia większej ilości informacji
	Informacja ogólnikowa (pseudoinformacja dysymilacyjna)	zawiera ogólniki, umożliwia ograniczenie zbyt dużej porcji informacji, nie wyjaśnia szczegółów problemu
	Informacja niejasna (pseudoinformacja konfuzyjna)	nie zawiera konkretnych, niezbędnych informacji, przez co prowadzi do zdziwienia, niejasności
3. Informacja fałszywa (dezinformacja)	Informacja zmyślona (dezinformacja symulacyjna)	powstaje w celu wprowadzenia w błąd odbiorcę
	Informacja zatajona (dezinformacja dysymilacyjna)	informacja pominięta, zatajona
	Informacja przekręcona (dezinformacja konfuzyjna)	mylna informacja wynikająca z przeinaczania faktów

¹² S. Forlicz, *Informacje w biznesie*, PWE, Warszawa 2008.

¹³ M. Mazur, *Jakościowa teoria informacji*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1970.

cd. tabeli 3.2.1

Kategoria informacji	Podkategoria informacji	Opis informacji
4. Parainformacja	Domniemywanie trafne	powoduje zrozumienie aluzji, dołączenie własnych parainformacji do otrzymanych informacji
	Domniemywanie nietrafne	generuje różnice w odbiorze informacji; wynikająca z różnic między parainformacjami nadawcy i odbiorcy może prowadzić do paradezinformowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Sienkiewicz, *Analiza systemowa. Podstawa i zastosowanie*, Bellona, Warszawa 1994, s. 149.

Wpływ na jakość informacji ma wiele czynników. Szczególnie należy podkreślić czynniki związane z treścią i formą informacji (czy jest to informacja kompletna, prosta i zrozumiała), stopniem jej solidności (wiarygodność, aktualność, użyteczność) oraz formą jej przekazu (odniesienie m.in. do kompetencji osoby przekazującej informację)¹⁴.

Z jakością informacji wiąże się również problem jej zniekształcenia (w sposób celowy lub nie). Najczęściej spotykaną formą zniekształcenia informacji jest tworzenie nadmiaru informacji, przekazywanie nieistotnych informacji jako najważniejszych, a także zatajanie i przekręcanie informacji¹⁵. Wszystkie te czynności prowadzą wprost do dezinformacji. W przypadku, gdy mamy do czynienia z procesem nieświadomym, wówczas możemy zmniejszyć poziom dezinformacji poprzez odpowiednie szkolenie osób pracujących, mających wpływ na jakość informacji, oraz wprowadzenie procedur na zminimalizowanie efektu zniekształcenia informacji. Sytuacji, w której mamy do czynienia ze zniekształceniem informacji, sprzyja asymetria informacji pomiędzy podmiotem generującym informację i jej odbiorcą. Przejawia się to szczególnie w błędnym przekazywaniu informacji o produkcie lub usługach w celu osiągnięcia korzyści (błędne informacje).

Podczas wymiany informacji często pojawia się luka informacyjna. Może wystąpić ona m.in. w wyniku błędów na początkowym etapie określenia potrzeb informacyjnych, a także dostępności oraz ilości informacji. W tym ostatnim przypadku nadmiar informacji prowadzi do przeciążenia informacyjnego, które powoduje trudności z ich przetworzeniem, a następnie interpretacją (wiele interpretacji informacji). Należy zauważyć, że ilość informacji ma wpływ na jakość podejmowanych decyzji, a sama luka informacyjna może stanowić efekt procesu dezinformacji¹⁶.

¹⁴ S. Wojciechowska-Filipek, *op.cit.*, s. 359.

¹⁵ S. Wojciechowska-Filipek, *op.cit.*, s. 347–349.

¹⁶ K. Borowiecki, J. Czekał, *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, Difin, Warszawa 2010.

Jakość informacji odgrywa ważną rolę w procesie dezinformacji, określa przydatność wykorzystania informacji¹⁷ i może decydować o tym, czy w ogóle mamy do czynienia z dezinformacją. W teorii informacji, mówiąc o dezinformacji, odwołujemy się do jednej z grup znaczeniowych kryteriów jakościowych informacji, jaką jest jej poprawność¹⁸. W sposób bardziej dokładny możemy tę kwestię zaobserwować w ramach bardziej szczegółowego badania poprawności – jakości informacji.

W ramach definiowania pojęcia informacji można wyodrębnić cechy pożądane oraz cechy niepożądane, które wpływają na jakość informacji¹⁹. Pojawiające się problemy z jakością informacji mogą być wynikiem braku cech pożądanych (tabela 3.2.2) lub problemem związanym z konkretną pożądaną cechą informacji. Podejmowanie decyzji w sytuacji braku kompletnej informacji łączy się z „wprowadzeniem elementu niepewności (...) podejmowane w takich warunkach decyzje wiążą się zawsze z określoną dozą niepewności”²⁰. Brak kompletnej informacji oznacza występowanie cech niepożądanych, takich jak: fragmentaryczność, ogólnikowość, rozwlekłość i niejednoznaczność informacji.

Tabela 3.2.2.

Informacja – cechy pożądane

Cecha informacji	Objaśnienie
Aktualność	dostateczna dokładność, zgodność informacji z opisywanym stanem rzeczywistym
Rzetelność	odnosząca się do rzetelności procedur zbierania i przetwarzania informacji
Dokładność	określająca stopień uszczegółowienia informacji
Kompletność	wiąże się z dostarczeniem wszystkich informacji (lub w przypadku wystarczalności informacji – dostarczeniem informacji, które pozwalają podjąć racjonalne decyzje)
Jednoznaczność	precyzyjne stosowanie języka lub zdefiniowanych pojęć
Komunikatywność	możliwość zrozumienia informacji bez dodatkowych zabiegów interpretacji jej treści
Elastyczność	możliwość wykorzystania informacji przez różnych użytkowników
Relevantność	stopień zbliżenia informacji do problemu, z jakim ma do czynienia użytkownik informacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Stefanowicz, *op.cit.*

¹⁷ S. Wojciechowska-Filipek, *op.cit.*, s. 235.

¹⁸ Ponadto Kolman wymienia również przydatność, użyteczność i doznaniowość: R. Kolman, *Ilościowe określenie jakości*, PWE, Warszawa 1973.

¹⁹ B. Stefanowicz, *Informacja*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 95–103.

²⁰ *Ibidem*, s. 98–99.

Warto zauważyć, że w zestawie cech niepożądanych nie zostały wymienione wprost cechy informacji, które są informacjami fałszywymi. Dezinformacja nie ogranicza się jedynie do stwierdzenia nieprawdziwości informacji. Jest to proces zdecydowanie bardziej skomplikowany.

Biorąc pod uwagę wszystkie elementy dotychczasowej analizy, adekwatną wydaje się być szersza definicja terminu „dezinformacja”. Dezinformacja jest celowym procesem tworzenia i rozpowszechniania informacji posiadających cechy niepożądane. Z punktu widzenia teorii zarządzania informacją, dezinformacja polega na tworzeniu i rozpowszechnianiu informacji zmyślonej, mającej na celu wprowadzenie w błąd odbiorcę, a także na świadomym zatajeniu, pominięciu informacji lub jej przekręceniu (przeinaczeniu). Efektem dezinformacji jest powstanie fałszywego przekonania lub informacyjnej niepewności u jej odbiorcy. Prowadzi to w konsekwencji do podejmowania złych decyzji lub ich odkładania na przyszłość.

3. Metody obrony przed dezinformacją

W literaturze podejmującej temat zarządzania informacją prezentowane są dwa podejścia mające na celu ograniczenia dezinformacji²¹: technologiczne (ang. *technology-oriented information management*) i humanistyczne, zorientowane na treść przekazywanej informacji (ang. *content-oriented information management*). Metody ograniczenia dezinformacji mogą zatem odnosić się do dwóch aspektów. Po pierwsze, są to zabezpieczenia technologiczne, które wykorzystywane są przede wszystkim podczas pozyskiwania, a następnie organizowania i przechowywania informacji. Zabezpieczenia technologiczne odnoszą się do zarządzania danymi, technologii informacyjnej, zabezpieczeń przed włamaniem do systemu komputerowego lub jego zawirusowaniem. Rozwiązania technologiczne pomagają nie tylko przeciwdziałać atakom hakerskim, ale również reagować w adekwatny sposób (zgodnie z wcześniej ustaloną procedurą) w przypadku pojawienia się dezinformacji. Po drugie, należy wskazać na działania niezwiązane z technologią, a odnoszące się do działań organizacyjnych, zarządzania zasobami informacyjnymi. Należą do nich: procedury bezpieczeństwa, procedury informowania o zagrożeniu lub zaistnieniu dezinformacji oraz sposoby reakcji w ramach procesu zarządzania informacją, przepisy i polityka bezpieczeństwa, w tym m.in. podejmowanie działań zapobiegających pojawieniu się fałszywych informacji, korzystanie ze znanych i sprawdzonych źródeł informacji.

²¹ C. Schlögl, *Information and Knowledge Management: Dimensions and Approaches*, "Information Research" 2005, vol. 30, no. 3, s. 219–226.

Podobnie jak w przypadku holistycznego podejścia do definicji dezinformacji, do problemu obrony przed dezinformacją należy podchodzić w sposób kompleksowy. W ramach sprawnie funkcjonującego systemu zarządzania informacją możliwa jest szybka reakcja w przypadku pojawienia się dezinformacji, jak również obrona lub ograniczenie negatywnych skutków wynikających z jej zaistnienia. W działaniach zmierzających do ograniczenia występowania zjawiska dezinformacji należy zwrócić uwagę na trzy etapy procesu dezinformacji:

- tworzenie dezinformacji;
- rozpowszechnianie dezinformacji;
- rozpoznawanie (identyfikacja) dezinformacji.

Działania mające na celu obronę przed dezinformacją można podejmować na każdym z wymienionych etapów. Ich celem jest po pierwsze identyfikacja najbardziej wrażliwych miejsc, procesów w przedsiębiorstwie, które są narażone na dezinformację. Po drugie, powinny one wskazywać metody prowadzące do ograniczenia występowania takich sytuacji, w których podmiot mógłby zostać narażony na dezinformację.

3.1. Proces tworzenia dezinformacji

Na rynku istnieje wiele podmiotów udostępniających zweryfikowane informacje. Globalne firmy oferujące serwisy informacyjne (takie jak Reuters, Bloomberg) stosują procedury weryfikujące prawdziwość informacji. Na rynku funkcjonują również podmioty, które oferują oparte na sztucznej inteligencji serwisy informacyjne z bezstronnymi wersjami wiadomości²². Korzystanie z informacji generowanych przez podmioty o sprawdzonej reputacji może zmniejszyć prawdopodobieństwo zetknięcia się z dezinformacją.

3.2. Proces rozpowszechniania dezinformacji

Znajomość metod rozpowszechniania dezinformacji stanowi kolejną technikę ograniczającą możliwość poddania się dezinformacji w ramach podejmowania decyzji. W celu rozpowszechniania dezinformacji potrzebne są fałszywe konta. Również i w tym przypadku pomocna okazuje się technologia oparta na sztucznej inteligencji. Wykorzystywana jest ona do rozpoznawania fałszywych kont, śledzenia „ruchu” na podejrzanych witrynach internetowych, ustalania, które z nich należy zablokować. Do rozpowszechniania dezinformacji często używane są boty dystrybucyjne, jak również algorytmy pozwalające wyświetlać w pierwszej kolejności dezinformacje, reklamy z zachęcającymi do sprawdzenia sensacyjnymi treściami. Ich zablokowanie również może okazać

²² Usługi tego rodzaju serwisu informacyjnego oferuje m.in. firma Knowhere.

się skuteczne w walce z dezinformacją²³. W rozpowszechnianiu dezinformacji biorą udział często sami użytkownicy, którzy w sposób nieświadomy, bezrefleksyjny przekazują fałszywe informacje w mediach społecznościowych. Odpowiednia edukacja użytkowników informacji może zatem przynieść pozytywne efekty.

3.3. Proces rozpoznawania dezinformacji

Dezinformacja jest rozpowszechniana często w sposób ukryty, tak aby jej odbiorca nie był świadomy, że ma z nią do czynienia. W celu zmniejszenia prawdopodobieństwa narażenia się na dezinformację, konieczne jest rozpoznanie i weryfikacja wiarygodności informacji, ustalenie jakości, jak również bezpieczeństwa treści, jakie zawierają przekazy online. Mając na uwadze to zagadnienie, należy skostatować, że we wrześniu 2015 roku, z inicjatywy Poynter Institute powstała Międzynarodowa Sieć Organizacji Weryfikacji Faktów (ang. *International Fact-Checking Network* – IFCN). W 2016 roku IFCN opracowała kodeks zasad, który do tej pory podpisało 70 organizacji z całego świata. W efekcie zaczęły powstawać platformy, dzięki którym możemy zweryfikować prawdziwość informacji. Duże znaczenie w walce z dezinformacją ma szybkość identyfikowania fałszywej informacji. Dzięki temu skróceniu ulega proces rozpowszechniania dezinformacji. W tym celu wykorzystywana jest technologia blockchain do kontrolowania treści pojawiającej się w sieci.

4. Podsumowanie

Dezinformacja może wpływać nie tylko na decyzje ekonomiczne, ale również na zachowanie się większych grup społecznych (m.in. na kreowanie populistycznych nastrojów). Co więcej, w tym kontekście efektem dezinformacji może być zwiększona niepewność, co w konsekwencji prowadzi nie tylko do złych decyzji, ale również do ich odkładania na późniejszy okres. Problematyka dezinformacji powinna zostać uwzględniona w badaniach procesów niepewności.

Działania ograniczające negatywne skutki dezinformacji przy podejmowaniu decyzji wpisują się w proces zarządzania jakością informacji, którego jednym z podstawowych celów jest szybkość, skuteczność reakcji na pojawienie się dezinformacji. Skuteczna walka z dezinformacją prowadzi wprost do redukcji niepewności w procesach decyzyjnych, co w oczywisty sposób wpływa pozytywnie na skalę aktywności gospodarczej. Przeprowadzona analiza miała na celu wskazanie odpowiedzi na dwa pytania: czym

²³ Tego rodzaju usługi oferuje np. firma PerimeterX.

jest dezinformacja oraz jak się bronić przed dezinformacją. Poszukując odpowiedzi na postawione pytania, odniesiono się do teorii zarządzania informacją. Odpowiadając na pierwsze pytanie, w części definicyjnej zastosowano podejście holistyczne, uwzględniające elementy teorii jakościowej informacji. Z tego punktu widzenia dezinformacja jest celowym procesem tworzenia i rozpowszechniania informacji posiadających cechy niepożądane. Polega ona na tworzeniu i rozpowszechnianiu informacji zmyślonej, mającej na celu wprowadzenie w błąd odbiorcę, a także na świadomym zatajeniu, pominięciu lub przekręceniu informacji.

W odpowiedzi na drugie pytanie, przedstawiono kompleksowe podejście do problemu walki z dezinformacją, uwzględniając proces tworzenia, rozprzestrzeniania i rozpoznawania dezinformacji. Przedstawiona odpowiedź nie wyczerpuje całkowicie tak szerokiego zagadnienia, jakim są metody ograniczania dezinformacji w ramach procesu decyzyjnego. Tematyka analizy cech informacji oraz określenie metod i rekomendacji odnoszących się do zapobiegania dezinformacji stanowi zagadnienie otwarte i wymaga szerszych badań praktycznych. Przede wszystkim ważne z tego punktu widzenia wydają się bardziej szczegółowe rozwiązania, takie jak badania ankietowe mające na celu identyfikację zagrożeń, przygotowanie procedur postępowania w przypadku zaistnienia dezinformacji (zazwyczaj są to sytuacje kryzysowe w organizacji), jak i badania mające na celu pomiar jakości informacji.

Bibliografia

- Borowiecki K., Czekaj J., *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, Difin, Warszawa 2010.
- Davenport T., *Inteligencja analityczna w biznesie: nowa nauka zwycięża*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Detlor B., *Information Management*, "International Journal of Information Management" 2010, vol. 30, s. 103–108.
- Digital Society Index 2019*, Dentsu Aegis Network, 2019.
- European Parliament, *Automated Tackling of Disinformation, Study*, Panel for the Future of Science and Technology European Science-Media Hub, March 2019.
- Forlicz S., *Informacje w biznesie*, PWE, Warszawa 2008.
- Galliers R.D., Leidner D.E., *Strategic Information Management: Challenges and Strategies in Managing Information Systems*, Butterworth-Heinemann, Elsevier 2003.
- Kolman R., *Ilościowe określenie jakości*, PWE, Warszawa 1973.
- Mazur M., *Jakościowa teoria informacji*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1970.
- Schlögl C., *Information and Knowledge Management: Dimensions and Approaches*, "Information Research" 2005, vol. 30, no. 3, s. 219–226.
- Sienkiewicz P., *Analiza systemowa. Podstawa i zastosowanie*, Bellona, Warszawa 1994.

- Simon H., *Rationality as a Process and as Product of Thought*, "American Economic Review" 1978, no. 68, s. 1–16.
- Słownik języka polskiego, Warszawa 1978.
- Stefanowicz B., *Informacja*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Świgoń M., *Zarządzanie wiedzą i informacją. Podstawy teoretyczne. Badania w wymiarze indywidualnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2012.
- Unold J., *Teoretyczno-metodologiczne podstawy przetwarzania informacji w cyberprzestrzeni*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Wojciechowska-Filipek S., *Zarządzanie jakością informacji w organizacjach zhierarchizowanych*, CeDuWu, Warszawa 2015.

Część 3

Wyzwania zarządcze w perspektywie wiedzy, informacji i decyzji

Julita Majczyk*

3.3

Technika projekcyjna: rozwiązanie dla problemu niewystarczających danych

Streszczenie¹

Rozpoznanie i udokumentowanie wzorców postrzegania działań podejmowanych przez przedsiębiorców-imigrantów może wpłynąć na poprawę procesu w zakresie dostarczania usług i produktów. Postrzeganie rynku i aktorów społecznych może różnić się w zależności od grupy imigrantów, podobnie jak strategia wybrana w celu walki z konkurencją lub zaspokojenia potrzeb klientów. W artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych wykorzystujących technikę projekcyjną, która miała umożliwić zebranie danych w trudno dostępnym obszarze badawczym, jaki stanowią enklawy etniczne. W niniejszym artykule przedstawiono zasadność stosowania tej techniki w badaniach jakościowych, problemy towarzyszące badaczom w jej użyciu oraz konsekwencje jej zastosowania. Metafory zwierząt zastosowane do opisu przedsiębiorców będących imigrantami z różnych grup etnicznych z Dalekiego Wschodu, a uzyskane tą techniką, ilustrują wybrane jej aspekty.

Słowa kluczowe: wywiad, kompetencje, cechy, wizerunek, badanie jakościowe

* Uniwersytet Warszawski, ORCID: 0000-0003-4166-4981.

¹ Publikacja została przygotowana w ramach projektu „Przedsiębiorczość imigrantów z Dalekiego Wschodu w Polsce” finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, UMO-2016/21/B/ HS4/00767.

A projective technique: A solution to the problem of insufficient data

Abstract

Identifying and describing patterns of perception of activities undertaken by immigrant entrepreneurs can improve the process of delivering services and products. The perception of the market and social actors can vary from one group of immigrants to another, as can the strategy chosen to fight competition or meet customers' needs. The article presents the results of empirical research using the projection technique, which was implemented to collect data with limited access in a research area such as ethnic enclaves. This article presents the validity of the use of this technique in qualitative research, problems accompanying researchers in its use and the consequences of its application. Animal metaphors used to describe entrepreneurs who are immigrants from the Far East that were obtained using the technique, illustrate selected aspects of it.

Keywords: interview, competence, characteristics, image, qualitative research

1. Wprowadzenie

Badania nad przedsiębiorczością imigrantów sprzyjają zrozumieniu sposobów ich funkcjonowania w otoczeniu gospodarczym, przyczyniają się również do lepszego zrozumienia procesów adaptacyjnych. W konsekwencji ta wiedza może pozytywnie wpłynąć na poprawę procesu biznesowego w zakresie dostarczania usług i produktów, ale i finansowania przedsięwzięć.

Pośród metod jakościowych, które pozwalają na eksplorację problematyki imigrantów w zakresie prowadzenia przez nich działalności gospodarczej, w tym badaniu zastosowano technikę projekcyjną. Badanie eksploracyjne pozwoliło na zidentyfikowanie i odkrycie znaczenia metafor, przy pomocy których buduje się wizerunek przedsiębiorcy, gdzie rozmówcy nadają sens przedsiębiorcom i życiu organizacyjnemu przez pryzmat pojedynczych słów, których używają. Do analizy danych, tj. kodowania i generowania kategorii, zastosowano procedury klasycznej teorii ugruntowanej, która skupia się na uchwyceniu wzorców postępowania ważnych, ale i problematycznych dla zaangażowanych w proces społeczny jednostek². Identyfikacja pojedynczych incydentów

² B.G. Glaser, *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, Sociology Press, Mill Valley 1978, s. 93.

zarejestrowanych w wypowiedziach interlokutorów nie miała na celu generalizacji cech przedsiębiorców-imigrantów, a wskazanie i wyjaśnienie kompetencji, które występują u grupy badanych. Metafory zwierząt zastosowane do opisu przedsiębiorców będących imigrantami z różnych grup etnicznych z Dalekiego Wschodu, a uzyskane techniką projekcyjną, ilustrują wybrane jej aspekty, wady i zalety, ale i problemy towarzyszące badaczom w jej użyciu.

2. Budowanie wizerunku nie wprost

Wizerunek odzwierciedla, w jaki sposób jesteście postrzegani. Obraz zamierzony konstruuje się celem przekazania odbiorcom, jak ci powinni o nas myśleć. Kieruje się go do członków otoczenia organizacji w celu narzucenia im gotowej ramy interpretacyjnej. Nie ma się jednak wpływu na to, w jaki sposób ten wizerunek zostanie następnie odtworzony, bo jest to indywidualna decyzja każdego odbiorcy. Obraz skonstruowany zewnętrznie wskazuje z kolei, w jaki sposób uczestnicy otoczenia postrzegają obiekt zainteresowania, przykładowo przedsiębiorcę, pracowników czy organizację³. Wizerunek obiektu badawczego jest intersubiektywną konstrukcją aktorów społecznych. Może być przekazem o charakterze ideologicznym, którego zadaniem jest wywrzeć zamierzone wrażenie na publiczności⁴.

Osoba, która buduje wizerunek wybranego obiektu, może skorzystać z dowolnej informacji, do której ma dostęp. Przy czym informacje te mogą być niepełne, fałszywe, nieaktualne. W przypadku niewystarczających, choć prawdziwych danych wizerunek może nadal pozostać zniekształcony i niedopasowany do oczekiwań badanego obiektu. Obraz może także stanowić odzwierciedlenie postrzegania obiektu przez innych uczestników rynku, którzy mają z nim bezpośrednie doświadczenia lub dysponują zestawem wrażeń na jego temat⁵.

Jednym ze sposobów postrzegania świata jest dyskurs, świadome działanie⁶, w którym społeczny świat znajduje odzworowanie w tworzonych i używanych pojęciach⁷. W dyskursie biznesowym narzędziem poznania są przykładowo metafory, które

³ T.J. Brown, P.A. Dacin, M.G. Pratt, D.A. Whetten, *Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 2006, vol. 34, no. 2, s. 101.

⁴ M. Alvesson, *Organization: From Substance to Image?*, "Organization Studies" 1990, vol. 11, no. 3, s. 373–394.

⁵ R.B. Mostafa, C.R. Lages, H.A. Shabbir, D. Thwaites, *Corporate Image: A Service Recovery Perspective*, "Journal of Service Research" 2015, vol. 18, no. 4, s. 468–483.

⁶ J.B. Litrico, J.N. Choi, *A Look in the Mirror: Reflected Efficacy Beliefs in Groups*, "Small Group Research" 2013, vol. 44, no. 6, s. 658–679.

⁷ M. Foucault, *The Archeology of Knowledge*, Harper and Row, New York 1972.

ułatwiają zidentyfikowanie podobieństw w dwóch niezależnych zjawiskach, czyli „kiedy umysł postrzega organizację poprzez jedną z metafor, następuje interpretacja, która jest intencjonalna i wykazuje cechy charakterystyczne dla wybranej metafory”⁸. Metafory mają przedstawić sugestywne koncepty, które w praktyczny sposób ułatwią pojmowanie zjawisk czy obiektów⁹. Stąd to, jaki obraz zostanie skonstruowany, zależy od przyjętej perspektywy. Według S. Gajdy¹⁰ funkcja poznawcza metafor polega na ułatwieniu czy umożliwieniu poznania świata, kreowaniu nowych paradygmatów. Skutkiem funkcji pragmatycznej metafory jest przyjęcie przez uczestnika dyskursu stanowiska uniezależnionego od argumentacji ugruntowanej w danych. W przypadku funkcji estetycznej rezultatem może być dezorientacja czytelnika, z uwagi na fakt występowania metafory w roli co najwyżej ozdobnika pozbawionego wartości dodanej pod względem merytorycznym.

Celem uchwycenia kompetencji przedsiębiorczych w badaniu przedsiębiorców-immigrantów zastosowano technikę projekcyjną, tj. celowo wymuszoną technikę podczas przeprowadzania antropologicznego wywiadu bezpośredniego, by uzyskać od rozmówcy odpowiedź na pytanie, jakim zwierzęciem byłby ów przedsiębiorca. Personifikacja jako jeden z rodzajów technik projekcyjnych jest sposobem na bogactwo informacji czy pokonanie barier komunikacyjnych, kiedy przykładowo rozmówca próbuje budować modele i używać terminologii specjalistycznej, która nie jest od niego wymagana. Pomaga także pokonać indywidualne ograniczenia, otrzymać odpowiedź na pytanie, kim jest przedsiębiorca, kiedy rozmówca nie zdaje sobie sprawy z kompetencji przedsiębiorczych. Bywa, że badany nie chce odpowiedzieć, bo jest zakłopotany lub zawstydzony autentyczną opinią.

„Nie znoszę takich pytań i nawet nie będę próbowała porównać do jakiegokolwiek zwierzęcia modelu przedsiębiorczości, odmawiam. Natomiast faktycznie inaczej z rodzicami, a inaczej z młodymi. Jest ta różnica. Myślę, że jest to przedsiębiorczość, to by było trochę inne zwierzę, ten chiński tygrys, ale bardzo podobne. [W21]”

Tak jak pokazano we fragmencie powyżej, rozmówca nie miał zamiaru dzielić się wrażeniami. Jednak po pierwszym zdaniu wyrażającym sprzeciw bez wahania udzielił odpowiedzi na ponad 240 słów. Personifikacja niejednokrotnie ułatwiła opis emocji, postawy i roli przedsiębiorczej.

⁸ Ł. Sułkowski, *Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 422, s. 140.

⁹ M. Alvesson, K. Skoldberg, *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*, wyd. 2, SAGE Publications, London 2009, s. 312.

¹⁰ S. Gajda, *Metafora w dyskursie naukowym*, „Studia Litteraria Polono-Slavica” 2008, z. 8, s. 32–34.

Dla podkreślenia zalet i słabości technik projekcyjnych przedstawiono wybrane wyniki analizy danych tą metodą, stanowiące pierwszy etap badań przeprowadzonych w latach 2017–2018 w ramach badania nt. przedsiębiorczości imigrantów w Polsce. Wówczas przeprowadzono 75 pogłębionych wywiadów z imigrantami pierwszego i drugiego pokolenia z Indii, Chin, Wietnamu, Filipin i Republiki Korei. Wywiady przeprowadzono w językach rodzimych imigrantów, w języku angielskim i polskim. Technika projekcyjna była wywołana na koniec wywiadu wariacjami pytania: „Gdybyś opisał indyjskich przedsiębiorców jako zwierzę, jakie byłoby to zwierzę i dlaczego?”.

Stosowanie technik projekcyjnych w gromadzeniu danych ma jednak wady. Istnieją obawy etyczne, kwestie wiarygodności i zastrzeżenia dotyczące interpretacji danych oraz wyboru i projektowania samych technik projekcyjnych¹¹. Przede wszystkim wyniki można uznać za wątpliwe i nieobiektywne z uwagi na fakt, że interpretacja zależy od badacza. Nie ma jednego właściwego wyniku, bo dane są złożone i niejednoznaczne. Tym samym technikę projekcyjną w tym badaniu użyto jako uzupełniającą.

3. Zalety technik projekcyjnych

Analiza wywiadów antropologicznych, w których wykorzystano tę technikę, wiązała się z licznymi wyzwaniami, w tym z niewystarczającymi danymi, trudnymi do interpretacji, czy brakiem danych w ogóle. Z uwagi na to, że technika projekcyjna, będąca jednym z przykładów podejścia jakościowego, ujawnia spontaniczne skojarzenia dotyczące przedsiębiorcy, to zastosowano ją celem uzupełnienia niepełnych danych dotyczących kompetencji przedsiębiorcy-immigranta, tj. cech, umiejętności czy postaw. Umiejętność zadawania właściwych pytań otwartych, które pozostawiają więcej niż jedną właściwą odpowiedź, pobudza rozmówcę niekiedy nieświadomie i bez zahamowań do pośredniego komentowania indywidualnych skojarzeń, odniesień czy stereotypów.

W wietnamskim jest takie powiedzenie „ten wół ciągnie wózek”, nie „wół jest głównym źródłem wykonania tej pracy”. I tak przypomniało jej się to powiedzenie, że wół ciągnie wózek po wietnamsku, więc tak ciężko pracujący. To w Wietnamie, w takiej rolniczej kulturze, to wół jest taki najbardziej hardcore’owy. Tak się zastanawiam – wół jest trochę głupi, bo robi tylko, co inni rozkazują. [W25]

¹¹ S. Doherty, R. Nelson, *Using Projective Techniques to Tap into Consumers' Feelings, Perceptions and Attitudes... Getting an Honest Opinion*, "International Journal of Consumer Studies" 2010, no. 34, s. 401.

Analizując wypowiedzi, można dotrzeć do przekonań, emocji, motywacji, wieżeń rozmówcy czy niewypowiedzianych wartości¹². Także do wspomnień i minionych doświadczeń, które dzięki tej technice zostały wywołane. Ten „subiektywny i podmiotowo-indywidualny sposób odbioru i konstruowania otoczenia”¹³ pozwala także uwolnić wyobrażenia i opinie na temat przedsiębiorcy, które często nacechowane są emocjonalnie. Elementy projekcji więzi emocjonalnych dostrzegalne w psychologicznych reakcjach na sytuację stanowią aspekt społecznej konstrukcji rzeczywistości. Chociaż B. Mostyn¹⁴ i W.A. Yoell¹⁵ stwierdzili, że zamiast projekcji myśli czy uczuć odpowiedzi stanowią odzwierciedlenie świadomości kulturowej i społecznej, co odnotowano choćby w poniższej wypowiedzi jednego z badanych Wietnamczyków.

Pies jest brudny, pies jest głupi na przykład. To jest takie właśnie myślenie. Wiadomo, że każda kultura sobie inaczej wyobraża. W Polsce np. „ty świnię”, prawda? To jest coś bardzo podobnego, że w Wietnamie mówisz „ty psie”, a w Polsce „ty świnię”. [W1]

Skonstruowane obrazy wewnętrznych zmagania jednostki i jej proces indoktrynacji determinują decyzje i reakcje aktorów społecznych¹⁶. Techniki projekcyjne „pozwalają na wiele interpretacji, swobodę w rozumowaniu przez jednostkę oraz możliwości wyboru tematyki. W konsekwencji może to pozwolić na nieświadome wykorzystanie własnego doświadczenia, co prowadzi do subiektywnej interpretacji sytuacji i reakcji”¹⁷. Niejednokrotnie rozmówcy, przyznając, że pytanie jest trudne i nieoczekiwane, odpowiadali na nie, opisując po prostu cechy, z którymi bezpośrednio się identyfikowali. Postrzeganie przedsiębiorców przez pryzmat zwierząt umożliwia interlokutorowi założenie maski zwierzęcia, które utożsamia się z wybranymi cechami charakteru. Tę maskę¹⁸ zakłada się osobie, by uwypuklić tę cechę, natomiast czytelnik zdejmując ją, by cechę u tej osoby zidentyfikować.

Z jakim zwierzęciem ja się identyfikuję? Może z wężem, bo poszukuję, jestem cierpliwy. Wąż uchodzi według niektórych kultur za symbol mądrości. Tak, uważam się za mądrego. U niektórych za symbol fałszu. Nie, to akurat nie pasuje do mnie. Bardziej w stronę tego węża Esculapa, z medycyną alternatywną. [W13]

¹² *Ibidem*, s. 400.

¹³ H. Sęk, *Teoretyczne podstawy metod projekcyjnych*, w: *Metody projekcyjne. Tradycja i współczesność*, H. Sęk (red.), Wydawnictwo UAM, Poznań 1984, s. 5.

¹⁴ B. Mostyn, *Handbook of Motivational and Attitude Research*, MCB Publications, Bradford 1978.

¹⁵ W.A. Yoell, *The Fallacy of Projective Techniques*, „Journal of Advertising” 1974, vol. 3, no. 1, s. 33–36.

¹⁶ K. Jacobsen, *Why Freud Matters: Psychoanalysis and International Relations Revisited*, „International Relations” 2013, vol. 27, no. 4, s. 393–416.

¹⁷ M. Stradomska, *Metody projekcyjne w ujęciu doświadczalnościowo-analitycznym*, „Humanum” 2018, z. 28, nr 1, s. 87–88.

¹⁸ J. Berger, *O patrzeniu*, Aletheia, Warszawa 1999, s. 26.

Badania Keller¹⁹ potwierdziły, że chętniej identyfikujemy się z osobami, które odpowiadają nam pod względem cech osobowościowych. Stąd łatwiej dokonać nam projekcji własnych cech na wyidealizowany wizerunek. Tym samym identyfikacja projekcyjna wzmacnia nieświadomą pracę nad tożsamością.

Techniki projekcyjne, poza umożliwieniem rozmówcy odizolowania się od problemu badawczego wskazanego wprost, stymulują ich wyobraźnię i pozytywnie wpływają na wzrost zaangażowania podczas udzielania odpowiedzi²⁰ poprzez zagwarantowanie swobody wypowiedzi, gdzie rozmówcy sami decydują o jakości i kontekście argumentacji, co ilustruje choćby poniższa wypowiedź.

Europejczycy pracują po osiem godzin, a Chińczycy po 16 godzin. Myślę, że Chińczycy przypominają w biznesie krowy. Nie są dobrzy dla siebie nawzajem, ciężko pracują, czego nasze dzieci nie rozumieją. Często mówią: „Mamo, dlaczego musisz pracować po godzinach?”. Ale jeśli pracujemy tylko przez osiem godzin, to trudno przeżyć. Nie tylko ja tak pracuję, inni też, więc ja też muszę tak robić. [C13]

Problem może stanowić jednak liczba danych, które należałoby zinterpretować, jak i wielość znaczeń użytych symboli. W przeprowadzonym badaniu analiza materiału empirycznego pozwoliła na zidentyfikowanie 28 różnych zwierząt wykorzystanych do opisu przedsiębiorcy-immigranta. Z tego jedynie dwie metafory – psa i tygrysa – wystąpiły we wszystkich pięciu badanych grupach etnicznych.

W nawiązaniu do cech przypisanych psu w dwóch różnych grupach etnicznych pojawiły się takie cechy, jak opiekuńczość, pracowitość i przyjazne nastawienie do otoczenia. Trzykrotnie podkreślono lojalność:

Pies jest bardzo lojalny. Powinieneś brać pod uwagę swoich klientów. Pies potrafi się obronić, więc nikt nie będzie mógł się nad nim znęcać. [C15]

Pies, ponieważ jesteśmy bardzo lojalni i przyjaźni²¹. [F4]

Pies, ponieważ jesteśmy lojalni, pracowici. Jeśli dobrze traktujesz psa, on okazuje ci lojalność i ciężko pracuje, aby być u twojego boku i cię chronić²². [F5]

¹⁹ T. Keller, *Images of the Familiar: Individual Differences and Implicit Leadership Theories*, “The Leadership Quarterly” 1999, vol. 10, no. 4, s. 589–607.

²⁰ G. Das, *A Review on Projective Techniques Applied on Social Science Research*, “International Journal of Research in Business Studies and Management” 2018, vol. 5, no. 3, s. 12.

²¹ Dog, because we are very loyal and friendly. [Zaprezentowane wypowiedzi są efektem tłumaczenia własnego.]

²² A dog. Because we are loyal, hard-working. If you treat the dog right it shows loyalty and work hard to be by your side and protect you. I think Filipinos are like that.

W wywiadach antropologicznych, opisując działania przedsiębiorcze czy sposób zarządzania przedsiębiorstwem, w przypadku Filipińczyków i Chińczyków nie odwołano się do lojalności w ogóle. W przypadku Koreańczyków jeden rozmówca wskazał problem z lojalnością jedynie u polskich pracowników, z którymi współpracował.

Czasem ludzie przez brak odpowiedzialności albo brak lojalności do firmy mało widzą, na czym mają się skupić. Czasami, gdy mam konflikt z pracownikami i rozmawiam z Polakami, z pracownikami, oni często ukrywają złe rzeczy za bramą polskiej kultury albo europejskiej kultury. [K10]

Tymczasem dzięki projekcji lojalność jako cecha przedsiębiorcy została wielokrotnie podkreślona.

Może mądry pies, bo ma dużo lojalności do swojego właściciela, tak jak my do firmy czy do klienta. Pies nie jest leniwy, zna swoje obowiązki. Szuka, co chce właściciel. [K6]

Z badania wynika, że przedsiębiorcy imigranci mają świadomość, że bycie lojalnym sprzyja dalszemu rozwojowi. Nawiązuje się przy tym do lojalności wobec pracodawcy, przedsiębiorstwa, jak i do klientów. Ten element nie wystąpił ani razu w żadnej z metafor w wypowiedziach Hindusów. Dla nich pobieranie nauki, zbieranie doświadczenia, a następnie rezygnacja z pracy i założenie działalności gospodarczej o tym samym profilu jest traktowane jako norma społeczna.

Do cech osobowościowych zidentyfikowanych w metaforze tygrysa należą z kolei agresywność, aktywność, drapieżność, energiczność, konsekwentność, niecierpliwość, odwaga, niezależność w podejmowaniu decyzji, siła, zdecydowanie i zmienność. Przedsiębiorcy-imigranci potrafią koncentrować się na zadaniach. Natomiast aktywna postawa przedsiębiorcza odwołuje się do przyjęcia taktyki atakowania z ukrycia. W przypadku tej metafory to odwaga, siła i energiczność zostały podkreślone przynajmniej w dwóch grupach etnicznych. Odwagę przedsiębiorcy niejednokrotnie manifestują w ekspansji przedsięwzięcia biznesowego.

Może tygrys. Jest odważny i drapieżny, a jednocześnie piękny. [C19]

Tygrys, bo jesteśmy nieustraszeni²³. [F4]

Mechanizm napędzający ich do działania stanowi siła, a kolejne sukcesy i zrealizowane cele stanowią jedynie punkt wyjścia dla dalszych działań.

Koreańczycy są tacy mocni, mają mocny charakter i atakują jak tygrysy. (...) Koreański przedsiębiorca jest mięsożercą (...). Koreańczyk zawsze chce więcej, chce dużo, zawsze chce szybciej. [K5]

²³ Tiger, 'cause we are fearless.

Ludzie z branży produkcyjnej lub IT są bardziej jak lwy lub tygrysy, ponieważ chcą skorzystać z okazji. Wiedzą, co mają – siłę. Ich siła leży w ich wiedzy. Ich siła leży w ich zasobach²⁴. [I2]

Poziom energii stanowi kolejne ze źródeł napędu do działania i osiągnięcia sukcesów w branży. Niejednokrotnie sukces przedsięwzięcia biznesowego zależał przede wszystkim od energii przedsiębiorcy. Dla nich sam biznes, obszar, w którym działają, odkrywając go i rozwijając, zdobywając tym samym wiedzę specjalistyczną, wywołuje chęć do pracy. Odważnie działają w myśl swoich przekonań, podążając za swoimi przekonaniem.

Wyobrażam sobie orła lub tygrysa. Skupiamy się na celu, jesteśmy chwyliwi i staramy się nie patrzeć na nikogo, po prostu iść dalej²⁵. [K8]

Pozostałe kompetencje będące rezultatem procesu interpretacji danych przedstawiono w tabeli 3.3.1. Uwzględniono przy tym podział na grupy etniczne, chcąc lepiej zobrazować sposób postrzegania metafor zwierząt determinowany kulturowo.

Tabela 3.3.1.

Metafora jako źródło wiedzy o kompetencjach przedsiębiorcy

Metafora	Kompetencje
Aligator	Wietnamczycy: lenistwo, oczekiwanie na okazję
Bawół	Filipińscy: pracowitość Wietnamczycy: siła, powolność, pracowitość, wytrzymałość, zdeterminowanie, ograniczona percepcja, łagodność, uczynność
Gepard	Hindusi: szybkość w działaniu Wietnamczycy: indywidualizm
Hiena	Koreańscy: agresywność, aktywność, zachłanność
Kameleon	Koreańscy: pracowitość, elastyczność, zmienność
Kot	Chińscy: mądrość, pracowitość Wietnamczycy: mądrość, skromność, elastyczność, szukanie szans, przebiegłość, wahanie
Krab	Filipińscy: zazdrość
Krowa	Chińscy: pracowitość
Królik	Chińscy: elastyczność, uważność, delikatność Hindusi: szybkość w działaniu, krótkoterminowe zaangażowanie
Leopard	Chińscy: szybkość, dzikość, skuteczność Hindusi: szybkość w działaniu, mądrość

²⁴ People from production or if you are talking about the people from IT they are more like lions or tigers because they want to grab the opportunity. They know what they have, their strength. Their strength lies in their knowledge. Their strength lies in their resources.

²⁵ I would imagine an eagle or a tiger. We are focusing on a target, we are catchy and trying not to look at anyone, just go.

cd. tabeli 3.3.1

Metafora	Kompetencje
Lew	Hindusi: zdecydowanie, siła Koreańscy: kolektywność, agresywność, aktywność Wietnamczycy: energiczność, orientacja krótkoterminowa
Lis	Chińczycy: sprawne myślenie, mądrość, pracowitość, bezwzględność Hindusi: pomysłowość, siła, elastyczność, przebiegłość Koreańscy: odwaga, pomysłowość Wietnamczycy: spryt, przebiegłość, orientacja krótkoterminowa, pracowitość, chytryść
Małpa	Chińczycy: spryt, kapryśność, zmienność Wietnamczycy: elastyczność, mądrość
Mrówka	Chińczycy: pracowitość Koreańscy: pracowitość, orientacja długoterminowa Wietnamczycy: pracowitość, siła
Mysz	Chińczycy: czujność, zaradność Wietnamczycy: kreatywność, kolektywność, ostrożność, ufność
Orzeł	Koreańscy: koncentracja na zadaniach, niezależność w podejmowaniu decyzji
Owca, baran	Chińczycy: stateczność Hindusi: naśladownictwo
Pies	Chińczycy: lojalność, opiekuńczość Filipińscy: przyjazny, lojalność, pracowitość, opiekuńczość Hindusi: przyjazny Koreańscy: mądrość, lojalność, pracowitość, podległość Wietnamczycy: kolektywność, elastyczność
Pszczola	Chińczycy: pracowitość Wietnamczycy: kolektywność, pracowitość
Stoń	Hindusi: zewnętrzne umiejscowienie kontroli, spokojni
Smok	Wietnamczycy: fałsz
Szczur	Wietnamczycy: kreatywność, kolektywność, ostrożność, ufność
Tygrys	Chińczycy: odwaga, drapieżność, zmienność, energiczność, siła Filipińscy: odwaga Hindusi: zdecydowanie, niecierpliwość, siła, energiczność, aktywność Koreańscy: koncentracja na zadaniach, niezależność w podejmowaniu decyzji, siła, energiczność, atakowanie z ukrycia Wietnamczycy: agresywność, konsekwentność
Wąż	Chińczycy: mądrość, pracowitość Hindusi: zależność, zachłanność Wietnamczycy: spryt, przebiegłość, poszukiwanie szans, cierpliwość, mądrość, fałsz, szybkość, agresywność
Wiewiórka	Koreańscy: dynamizm, energia, szybkość, poszukiwanie szans
Wilk	Chińczycy: ciągły rozwój, gotowość do walki, identyfikowanie szans Koreańscy: odwaga, pomysłowość Wietnamczycy: orientacja krótkoterminowa, partykularyzm, kolektywność
Wół	Chińczycy: odporność, siła Wietnamczycy: pracowitość, podporządkowanie
Żółw	Chińczycy: powolność, cierpliwość, silna wola Hindusi: powolność, konsekwentność, ostrożność

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie kompetencji przypisywanych przedsiębiorcom obejmuje cechy zarówno pozytywne, przykładowo pracowitość i siłę, jak i negatywne, w tym wahanie czy brak autentyczności. Charakterystyki, które podkreślono w wybranej narodowości przynajmniej dwa razy, zidentyfikowane wyłącznie poprzez technikę projekcyjną, gdzie zadano jedno pytanie otwarte na temat skojarzeń przedsiębiorcy ze zwierzęciem, zaprezentowano poniżej.

Tabela 3.3.2.

Kompetencje przedsiębiorcze (liczba wskazań)

Chińczycy	Filipińczycy	Hindusi	Koreańczycy	Wietnamczycy
mądrość (3)	pracowitość (2)	siła (3)	agresywność (2)	agresywność (2)
pracowitość (6)		szybkość w działaniu (3)	aktywność (2)	elastyczność (3)
siła (2)		zdecydowanie (2)	energiczność (2)	kolektywność (5)
zmiennność (2)			koncentracja na zadaniach (2)	kreatywność (2)
			niezależność w podejmowaniu decyzji (2)	mądrość (3)
			odwaga (2)	orientacja krótkoterminowa (3)
			pomysłowość (2)	ostrożność (2)
			pracowitość (3)	pracowitość (5)
				przebiegłość (3)
				siła (2)
				spryt (2)
				ufność (2)

Źródło: opracowanie własne.

Niestety w procesie poznawania sposobu postrzegania kategorii przedsiębiorcy badani koncentrują się tylko na wybranych elementach obiektu, zapominając przy tym o innych lub ich zwyczajnie sobie nie uświadamiając. Może to prowadzić do fragmentaryczności poznania wizerunku przedsiębiorcy, pomijania elementów uważanych w tym kręgu kulturowym za oczywiste lub trudności ze zwerbalizowaniem niektórych myśli czy opinii.

4. Podsumowanie

Zastosowanie techniki projekcyjnej do zbierania materiału empirycznego pozwoliło wyodrębnić metafory zwierząt celem identyfikacji kompetencji przypisywanych przedsiębiorcom. Zebrane w ten sposób dane odzwierciedlają przyjęty sposób pojmowania przedsiębiorcy-imigranta przez rozmówców-imigrantów, który w wywiadzie antropologicznym nie został wywołany. Dzięki technikom projekcyjnym katalog kompetencji, w tym postaw przedsiębiorczych, został rozszerzony, co może ułatwić sposób komunikacji z przedsiębiorcami, którzy poszukują choćby możliwości dalszego rozwoju czy finansowania na polskim rynku²⁶.

Pytania ilościowe w technikach projekcyjnych jednak nie mają zastosowania. Odpowiedzi dodatkowo należy interpretować w kontekście badania²⁷. Co więcej, istnieją obawy etyczne i zastrzeżenia dotyczące interpretacji danych oraz wyboru i projektowania narzędzi dla technik projekcyjnych²⁸. Wyniki można uznać za wątpliwe i nieobiektywne z uwagi na fakt, że interpretacja zależy od wiedzy badacza. Pluralizm epistemologiczny, który pozwala na otwartość poznawczą i korzystanie m.in. z metafor, cechuje się niewspółmiernością i niejednoznacznością rezultatów. Ograniczeniem jest także mniejszy rygoryzm metodologiczny²⁹. Wyników nie można generalizować z uwagi na fakt, że badania przeprowadza się z perspektywy obiektu badań, co oznacza, że mogą mieć charakter incydentalny.

I choć technika projekcyjna, w tym przypadku personifikacja, polega na odkryciu ukrywanych czy nieuświadomionych znaczeń, ujawnieniu skrywanych opinii i poglądów, uwolnieniu emocji czy przybliżeniu wątków kulturowych, to badacz decydujący się na rozwiązanie problemu badawczego tą techniką również musi wykazać się sporą dozą rzetelności i kreatywności w analizowaniu materiału empirycznego z uwagi na brak obowiązującej ramy interpretacyjnej, ujednocionej terminologii, języka wypowiedzi czy choćby użytych symboli. A mimo to nadal powinien pozostać otwarty na poszukiwanie rozwiązań uniezależnionych od powstałych wcześniej idei i koncepcji.

²⁶ P. Dubel, *Regional Policy and Barriers to Access to EU Funds for the SME Sector in 2007–2013*, „Studia Europejskie” 2018, no. 3, s. 245–255.

²⁷ D. Maison, *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*, WN PWN, Warszawa 2001.

²⁸ S. Doherty, R. Nelson, *op.cit.*, s. 400.

²⁹ Ł. Sułkowski, *op.cit.*, s. 142.

Bibliografia

- Alvesson M., *Organization: From Substance to Image?*, "Organization Studies" 1990, vol. 11, no. 3, s. 373–394. DOI: 10.1177/017084069001100303.
- Alvesson M., Sköldbreg K., *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*, wyd. 2, SAGE Publications, London 2009.
- Berger J., *O patrzeniu*, Aletheia, Warszawa 1999.
- Brown T.J., Dacin P.A., Pratt M.G., Whetten D.A., *Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 2006, vol. 34, no. 2, s. 99–106. DOI: 10.1177/0092070305284969.
- Das G., *A Review on Projective Techniques applied on Social Science Research*, "International Journal of Research in Business Studies and Management" 2018, vol. 5, no. 3, s. 10–14.
- Doherty S., Nelson R., *Using Projective Techniques to Tap into Consumers' Feelings, Perceptions and Attitudes... Getting an Honest Opinion*, "International Journal of Consumer Studies" 2010, no. 34, s. 400–404. DOI: 10.1111/j.1470–6431.2010.00880.x.
- Dubel P., *Regional Policy and Barriers to Access to EU Funds for the SME Sector in 2007–2013*, „Studia Europejskie” 2018, nr 3, s. 245–255.
- Foucault M., *The Archeology of Knowledge*, Harper and Row, New York 1972.
- Gajda S., *Metafora w dyskursie naukowym*, „Studia Litteraria Polono-Slavica” 2008, z. 8, s. 29–42.
- Glaser B.G., *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, Sociology Press, Mill Valley 1978.
- Jacobsen K., *Why Freud Matters: Psychoanalysis and International Relations Revisited*, "International Relations" 2013, vol. 27, no. 4, s. 393–416. DOI: 10.1177/0047117813492448.
- Keller T., *Images of the Familiar: Individual Differences and Implicit Leadership Theories*, "The Leadership Quarterly" 1999, vol. 10, no. 4, s. 589–607. DOI: 10.1016/S1048–9843(99) 00033–8.
- Litrico J.B., Choi J.N., *A Look in the Mirror: Reflected Efficacy Beliefs in Groups*, "Small Group Research" 2013, vol. 44, no. 6, s. 658–679. DOI: 10.1177/1046496413506943.
- Maison D., *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*, WN PWN, Warszawa 2001.
- Mostafa R.B., Lages C.R., Shabbir H.A., Thwaites D., *Corporate Image: A Service Recovery Perspective*, "Journal of Service Research" 2015, vol. 18, no. 4, s. 468–483. DOI: 10.1177/1094670515584146.
- Mostyn B., *Handbook of Motivational and Attitude Research*, MCB Publications, Bradford 1978.
- Sęk H., *Teoretyczne podstawy metod projekcyjnych*, w: *Metody projekcyjne. Tradycja i współczesność*, H. Sęk (red.), Wydawnictwo UAM, Poznań 1984, s. 7–33.
- Stradomska M., *Metody projekcyjne w ujęciu doświadczeniowo-analitycznym*, „Humanum” 2018, z. 28, nr 1, s. 87–95.
- Sułkowski Ł., *Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 422, s. 131–143. DOI: 10.15611/pn.2016.422.11.
- Yoell W.A., *The Fallacy of Projective Techniques*, "Journal of Advertising" 1974, vol. 3, no. 1, s. 33–36. DOI: 10.1080/00913367.1974.10672511.

3.4

Część 3

Wyzwania zarządcze w perspektywie wiedzy, informacji i decyzji

Anna Bityk*

Partycypacja decyzyjna we współczesnym kontekście pracy – ograniczenia koncepcji i nowa perspektywa badawcza

Streszczenie

Zjawisko partycypacji pracowniczej ma w naukach o zarządzaniu bogatą literaturę. Choć jego eksploracja nie znajdowała się do niedawna w głównym nurcie badań, to aktualny kontekst pracy sprawił, że koncepcja ta ponownie zyskuje zainteresowanie badaczy i praktyków za przyczyną chęci korzystania z wiedzy oraz nowych podejść do zarządzania i organizacji pracy, które opierają się na partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji. W artykule dokonano przeglądu wybranych badań w obszarze partycypacji decyzyjnej ze szczególnym uwzględnieniem aspektu chęci pracowników do podejmowania decyzji i określono ograniczenia koncepcji. W celu rozwiązania tego problemu zaproponowano poszerzenie koncepcji partycypacji decyzyjnej o konstrukt dopasowania.

Słowa kluczowe: partycypacja decyzyjna, partycypacja pracownicza, współuczestnictwo, dopasowanie w zakresie partycypacji decyzyjnej

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0002-4815-9366.

Participation in decision-making in the contemporary context of work – concept constraints and a new research perspective

Abstract

Interest with the phenomenon of employee participation has been longlasting, albeit at the margins of scholarly and practitioner attention. Recently, however, due to the actual work context, organizations introduce management approaches that require employee involvement in decision making. The article reviews selected research in the area of decision-making participation, with particular emphasis on the aspect of employees' willingness to make decisions, and limits the concept. In order to solve this problem, it was proposed to extend the concept of participation in decision-making by a person-job fit construct.

Keywords: participation in decision making, participative decision making, employee participation, person-job fit, participation in decision making fit

1. Wprowadzenie

Obserwacja otoczenia przedsiębiorstw i kontekstu pracy daje podstawy sądzić, że aktualnym wyzwaniem coraz rzadziej są w stanie sprostać jednostki. W obliczu tempa pracy, złożonych problemów oraz ich wieloaspektowości na znaczeniu zyskuje współpraca i partycypacja w podejmowaniu decyzji zarówno jednostek, jak i interdyscyplinarnych zespołów dysponujących różnorodnymi kompetencjami. Rośnie rola wiedzy jako najbardziej kluczowego aktywa przedsiębiorstwa¹, a patrząc szerzej – kapitału ludzkiego² jako źródła kreowania wartości firmy, stanowiącego podstawę przewagi konkurencyjnej w dłuższym horyzoncie czasowym³.

Równolegle, zarówno na europejskim, jak i polskim rynku pracy obserwuje się wzrost liczby coraz bardziej wykształconych i wykwalifikowanych pracowników⁴, co umacnia

¹ R.M. Grant, *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, "Strategic Management Journal" 1996, vol. 17, s. 109–122.

² Kapitał ludzki w wymiarze jednostkowym rozumiany jest tutaj jako: wiedza, umiejętności, zdolności, postawy, motywacje i cele, zdrowie, kondycja psychofizyczna, wartości i normy etyczne. Zob. M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014.

³ M. Juchnowicz, *op.cit.*

⁴ OECD, *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*, Paris 2019; A. Wolf, *Does Education Matter? Myths about Education and Economic Growth*, Penguin Books, London 2002.

pogląd mówiący o zmianie dotychczasowego modelu pracy. B. Jamka zwraca uwagę, że współczesny kształt tego modelu jest w dużej mierze osadzony na specjalizacji pracowników⁵. Rozwój i kariera pozostają dla tych osób istotnymi aspektami pracy, jednak według autorki są one inaczej rozumiane i realizują się poprzez zdobywanie wiedzy i podejmowanie wyzwań w określonym czasie, a nie wspinanie się w hierarchii organizacyjnej.

W świetle opisanego kontekstu pracy rozumiałe jest, że coraz większą atencją ze strony nauki i praktyki biznesowej otaczane są te rozwiązania zarządcze, które najlepiej odpowiadają aktualnym wymaganiom. Jednym ze sposobów jednoczesnego dbania o rozwój pracowników i wykorzystywania ich wiedzy jest dzielenie się władzą poprzez włączanie ich w proces decydowania (łac. *participio*, *participare* – dzielenie się czymś z kimś)⁶. Koncepcja ta przeżywa aktualnie swój renesans za sprawą nowych podejść do zarządzania i organizacji pracy, u podstaw których się znajduje. Podejścia te, wdrażane na mniejszą lub większą skalę, charakteryzują się radykalną decentralizacją (samoorganizacja, samozarządzanie, holakracja, socjokracja, tzw. turkusowe organizacje)⁷, a ich celem jest m.in. poprawa efektywności pracy oraz większe upodmiotowienie pracowników.

Na tym tle uwidacznia się problem zderzenia oczekiwań pracodawców z oczekiwaniami pracowników w odniesieniu do współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji. Część pracowników deklaruje wyższy poziom zaangażowania w modelu pracy opartym o partycypację decyzyjną, inni rezygnują z pracy przed lub w trakcie zmiany organizacyjnej (m.in. Zappos). Również wśród pracodawców głosy są podzielone – istnieją zwolennicy zarządzania autorytarnego oraz tacy, którzy chcą i potrafią uwzględnić głos pracowników. Problem ten wpisuje się w dyskurs nad skutecznym wdrażaniem i funkcjonowaniem rozwiązań opartych na bezpośredniej partycypacji decyzyjnej, które były już identyfikowane w literaturze przedmiotu, jednak ograniczały się do ogólnego wskazania barier, a w niewielkim stopniu proponowały rozwiązania. Jedną z prób wzmocnienia funkcji eksplikacyjnej koncepcji partycypacji decyzyjnej było wskazanie na koncept rozbieżności partycypacji (ang. *discrepancy concept of participation*), a więc różnic między chęcią a rzeczywistą partycypacją decyzyjną oraz związków z korzystnymi i niekorzystnymi zachowaniami pracowników. Pomimo interesującego podejścia, posiada on – w ocenie autorki artykułu – pewne słabości. Ponieważ powodzenie funkcjonowania

⁵ B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

⁶ E. Sobol, *Słownik wyrazów obcych*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 831.

⁷ M.Y. Lee, A.C. Edmondson, *Self-managing Organizations: Exploring the Limits of Less-hierarchical Organizing*, "Research in Organizational Behavior" 2017, vol. 37, s. 35–58; E. Bernstein et al., *Beyond the Holacracy Hype*, "Harvard Business Review" 2016, vol. 94, no. 7/8, s. 38–49; A. Biłyk, P. Koperska, *Turkusowa, czyli jaka?*, „Personel Plus. HRM. Szkolenia. Rekrutacja” 2018, nr 4(125) s. 20–22; G. Romme, *The Quest for Professionalism: The Case of Management and Entrepreneurship*, Oxford University Press, Oxford 2016.

organizacji w aktualnym kontekście pracy zależy w dużym stopniu od zaangażowania i aktywnego udziału pracowników w podejmowaniu decyzji, a badania nad rozbieżnością partycypacji wskazały na ciekawe związki z zachowaniami pracowników, zdecydowano się na podjęcie tej problematyki.

Artykuł ma charakter teoretyczny. Dokonano w nim przeglądu wybranych badań w obszarze partycypacji decyzyjnej. Celem artykułu jest wskazanie ograniczeń oraz kierunku rozwoju koncepcji partycypacji decyzyjnej. Aby zrealizować ten cel postawiono następujące pytania badawcze: 1) jakie są ograniczenia koncepcji partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji?; 2) w jaki sposób koncepcja dopasowania osoby do środowiska pracy może być użytecznym konstruktem teoretycznym w rozwoju koncepcji partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji?

Ze względu na podobieństwo konceptu rozbieżności partycypacji do ugruntowanej w literaturze koncepcji dopasowania pracownik–środowisko pracy, w celu rozwiązania tego problemu zaproponowano poszerzenie koncepcji partycypacji decyzyjnej o aspekt dopasowania.

2. Partycypacja decyzyjna a perspektywy pracownika

2.1. Partycypacja pracownicza i jej rozumienie

Partycypacja pracownicza ma bogatą literaturę przedmiotu. Zarówno literatura anglojęzyczna, jak i polskojęzyczna przytaczają wiele sposobów operacjonalizacji tego pojęcia. Jedną z najbardziej szerokich definicji zaproponował V. Vroom. Według niego „partycypacja to proces wspólnego podejmowania decyzji przez dwie lub więcej stron”⁸. Wskazuje się na różne rodzaje partycypacji pracowniczej: informacyjną, konsultacyjną, decyzyjną i finansową⁹ i dokonuje się rozróżnienia na słabe i silne formy partycypacji ze względu na siłę wpływu pracowników na proces decyzyjny. Do słabych form zalicza się tzw. współpracowanie lub współdziałanie pracownicze (niem. *Mitwirkung*, franc. *cooperation*), np. dzielenie się informacjami czy konsultowanie decyzji z pracownikami. Za silne uznaje się te formy, które związane są z partycypacją decyzyjną, a więc współzarządzanie i współdecydowanie (niem. *Mitbestimmung*, franc. *codecision*). Głównymi uprawnieniami są tutaj: prawo do zgłoszenia sprzeciwu, wyrażenia zgody oraz prawo

⁸ V.H. Vroom, *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1960 za: V.H. Vroom, P.W. Yetton, *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1973, s. 12.

⁹ S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997.

współrozstrzygania¹⁰. Z partycypacją decyzyjną pracowników (partycypacja bezpośrednia) lub ich przedstawicieli (partycypacja pośrednia) wiąże się również kontrola procesu decyzyjnego i współodpowiedzialność za jego wynik, będące domeną menedżerów^{11,12}.

W niniejszym artykule rozważania zostaną zawężone do bezpośredniej partycypacji decyzyjnej, a takie pojęcia jak: partycypacja, partycypacja (pracowników) w podejmowaniu decyzji, partycypacja decyzyjna czy uczestniczenie w podejmowaniu decyzji będą stosowane równoważnie.

2.2. Motywy uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji jako czynnik powodzenia inicjatyw partycypacyjnych

Badania w obszarze bezpośredniej partycypacji decyzyjnej skupiały się głównie na analizach związków różnorodnych form partycypacji (m.in. koła jakości, zespoły autonomiczne itp.) z wieloma zmiennymi wynikowymi. W latach 60. XX wieku podjęto wątek perspektywy pracowników w podejmowaniu decyzji¹³, a w późniejszych latach – głównie w literaturze anglojęzycznej – starano się dotrzeć do źródeł braku pozytywnych rezultatów partycypacji – niejednoznacznych rezultatów partycypacji w obszarze produktywności, jakości, kosztów wydajności¹⁴, a więc przyczyn zmiennych wyników w zależności od stosowanych form partycypacji¹⁵. Skierowano uwagę na motywy nieuczestniczenia pracowników w procesie podejmowania decyzji, podejmowano również próby określenia czynników uczestnictwa¹⁶, a także poszukiwano odpowiedzi na

¹⁰ E. Here, M. Noon, *A Dictionary of Human Resource Management*, Oxford University Press, New York 2008; J. Wratny, *Partycypacja pracownicza: studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*, IPiSS, Warszawa 2002.

¹¹ J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

¹² Więcej na temat partycypacji pracowniczej zob.: A. Wilkinson et al., *Conceptualizing Employee Participation in Organisations*, w: *The Oxford Handbook of Participation in Organisations*, A. Wilkinson et al. (Eds.), Oxford University Press, 2010; J. Wratny, *Partycypacja pracownicza: studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej...*, *op.cit.*; T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002; J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników...*, *op.cit.*

¹³ H. Holter, *Attitudes towards Employee Participation in Company Decision-Making Processes: A Study of Non-supervisory Employees in Some Norwegian Firms*, "Human Relations" 1965, vol. 18, no. 4, s. 297–321.

¹⁴ B.A. Macy, M.F. Peterson, L.W. Norton, *A Test of Participatory Theory in a Work Re-design Field Setting: Degree of Participation and Comparison Site Contrasts*, "Human Relations" 1989, vol. 42, no. 12, s. 1095–1165.

¹⁵ J.L. Cotton et al., *Employee Participation: Diverse Forms Different Outcomes...*, *op.cit.*

¹⁶ L. Hatcher, T.L. Ross, D. Collins, *Attributions for Participation and Nonparticipation in Gainsharing-Plan Involvement Systems*, "Group & Organization Management" 1991, vol. 16, no. 1, s. 25–43; G. Hespe, T. Wall, *The Demand for Participation among Employees*, "Human Relations" 1976, vol. 29, no. 5, s. 411–428.

pytanie, w jakim stopniu pracownicy chcą partycypować w podejmowaniu decyzji¹⁷. Już w latach 70. XX wieku G. Hespe i T. Wall podkreślali, że „jeśli praktyki partycypacyjne mają być wdrożone z sukcesem, to muszą odpowiadać potrzebom tych, dla których zostały rzekomo zaprojektowane. Oznacza to, że każdy system partycypacyjny powinien zostać zaprojektowany w świetle wiedzy dotyczącej potrzeb i preferencji włączanej siły pracującej”¹⁸. Przeprowadzone przez nich badania pokazują, jak zróżnicowane są preferencje pracowników. Zależą one od typu przedsiębiorstwa lub organizacji, płci, obszaru decyzyjnego (decydowanie o kwestiach związanych z miejscem pracy i zakresem obowiązków, decyzjami zapadającymi na średnim i bardziej odległych szczeblach zarządzania), a w przypadku przedsiębiorstw posiadających związki zawodowe, także od członkostwa w nich.

Badania L. Hatchera i zespołu¹⁹ wskazują, że pracownicy kierują się różnymi motywami uczestnictwa w podejmowaniu decyzji. Przeważającą motywacją jest chęć posiadania wpływu, który – według respondentów – ma na celu: poprawienie indywidualnej i organizacyjnej wydajności środowiska pracy, a także wprowadzenie usprawnień, aby praca była łatwiejsza do wykonania. Z kolei badania przeprowadzone przez E.E. Lawlera, P.A. Renwicka i R.J. Bullocka²⁰ wśród kilku tysięcy amerykańskich robotników pokazały, że pracownicy oczekują większego wpływu na podejmowane decyzje w obszarach związanych z planowaniem i organizowaniem pracy własnej oraz metod pracy. Mniejszym zainteresowaniem cieszyły się decyzje dotyczące polityki firmy czy polityki kadrowej.

Również w późniejszych latach naukowcy potwierdzili, że badania nad potrzebami pracowników do współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji stanowią istotny wkład w projektowanie bardziej skutecznych programów partycypacyjnych (np. ukierunkowanych na rozwiązywanie problemów) oraz pozwalają na pełniejszą eksplorację złożonego zjawiska, jakim jest partycypacja²¹. Pomimo tego, badania nad tym aspektem partycypacji zostały zepchnięte na naukowy margines. W literaturze możemy spotkać opinie, że tylko mała grupa badaczy wykazywała zainteresowanie potencjalnymi barierami stosowania partycypacji decyzyjnej²², większość jednak ignorowała badania

¹⁷ R.D. Clarke, D.J. Fatchett, B.C. Roberts, *Workers' Participation in Management in Britain*, Heinemann, London 1972, za: G. Hespe, T. Wall, *The Demand for Participation among Employees...*, *op.cit.*, s. 412.

¹⁸ G. Hespe, T. Wall, *The Demand for Participation among Employees...*, *op.cit.*, s. 412.

¹⁹ L. Hatcher, T.L. Ross, D. Collins, *Attributions for Participation and Nonparticipation in Gainsharing-Plan Involvement Systems...*, *op.cit.*

²⁰ E.E. Lawler, P.A. Renwick, R.J. Bullock, *Employee Influence on Decisions: An Analysis*, "Journal of Organizational Behavior" 1981, vol. 2, no. 2, s. 115–123.

²¹ R.W. Miller, F.N. Prichard, *Factors Associated with Workers' Inclination to Participate in a n Employee Involvement Program*, "Group & Organization Management" 1992, vol. 17, no. 4, s. 414–430.

²² N. Baloff, E.M. Doherty, *Potential Pitfalls in Employee Participation*, "Organizational Dynamics" 1989, vol. 17, no. 3, s. 51–62.

kwestionujące pozytywne wyniki partycypacji²³. W konsekwencji przedmiotem badań stały się uwarunkowania skuteczności praktyk partycypacji w podejmowaniu decyzji²⁴.

2.3. Rozbieżność partycypacji jako nowy koncept i obszar badawczy

Nurt badań, który stara się uchwycić aspekt chęci pracowników do partycypowania w podejmowaniu decyzji, obejmuje dwie perspektywy. Pierwsza z nich – menedżerska – skupia się na skłonności przełożonych do włączania pracowników w podejmowanie decyzji, a więc do dzielenia się z nimi władzą (ang. *Propensity in Participation in Decision Making* – PPDM). Druga perspektywa – pracownika – akcentuje chęć partycypacji w podejmowaniu decyzji (ang. *Willingness in Participation in Decision Making* – WPDM; *desire for involvement in decision making*)²⁵. Ze względu na zainteresowanie partycypacją decyzyjną z punktu widzenia pracownika dalsze rozważania zostały zawężone do drugiej perspektywy badawczej.

Badania w drugim nurcie prowadzili J.A. Alutto i J.A. Belasco²⁶. Na bazie wcześniejszych wyników badań zaproponowali badanie rozbieżności między preferencjami zatrudnionych do współuczestniczenia w partycypacji decyzyjnej a stanem faktycznym. W rezultacie wprowadzili koncept rozbieżności partycypacji (ang. *discrepancy concept of participation*) oraz takie terminy, jak: równowaga, deprywacja oraz przeciążenie partycypacją decyzyjną. Wyniki przeprowadzonych przez nich badań empirycznych w instytucjach edukacyjnych pokazały, że nauczyciele, którzy doświadczali deprywacji decyzyjnej, tzn. uczestniczyli w zbyt małej liczbie decyzji, niż tego oczekiwali, prezentowali postawy nastawione na konfrontację i walkę wobec administracji swojego pracodawcy. Z kolei pracownicy, którzy doświadczali równowagi decyzyjnej, w najmniejszym stopniu wyróż-

²³ G.E. Ledford, E.E. Lawler, *Research on Employee Participation: Beating a Dead Horse?*, "The Academy of Management Review" 1994, vol. 19, no. 4, s. 633–636; W.A. Pasmore, M.R. Fagans, *Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis*, "Journal of Management" 1992, vol. 18, no. 2, s. 375–397; G. Spreitzer, *Taking Stock: A Review of More than Twenty Years of Research on Empowerment at Work*, w: *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I—Micro Approaches*, 2008, s. 54–72; P. Gollan, J.W. Budd, A. Wilkinson, *Employee Voice and Participation in Organizations: New Approaches and Perspectives*, "Human Relations" 2010, vol. 63, no. 3, s. 303–310.

²⁴ N. Baloff, E.M. Doherty, *Potential Pitfalls in Employee Participation...*, *op.cit.*; L. Hatcher, T.L. Ross, D. Collins, *Attributions for Participation and Nonparticipation in Gainsharing-Plan Involvement Systems...*, *op.cit.*; G.E. Ledford, E.E. Lawler, *Research on Employee Participation: Beating a Dead Horse?...*, *op.cit.*; V.H. Vroom, A.G. Jago, *Managing Participation: A Critical Dimension of Leadership*, "Journal of Management Development" 1988, vol. 7, no. 5, s. 32–42.

²⁵ J.A. Parnell, W. "Rick" Crandall, *Propensity for Participative Decision-Making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intentions to Leave Among Egyptian Managers*, "Multinational Business Review" 2003, vol. 11, no. 1, s. 45–65; J.A. Parnell, E.D. Bell, *The Propensity for Participative Decision Making Scale*, "Administration & Society" 1994, vol. 25, no. 4, s. 518–530.

²⁶ J.A. Alutto, J.A. Belasco, *A Typology for Participation in Organizational Decision Making*, "Administrative Science Quarterly" 1972, vol. 17, s. 117–125.

niali się takimi zachowanymi. Wyniki były dla badaczy dowodem, że koncept rozbieżności partycypacji ma teoretyczną i praktyczność wartość²⁷, co skłoniło ich do dalszych badań w tym kierunku.

Badania przeprowadzone wśród pracowników fabryki przyniosły podobne do poprzednich wyniki. Pokazały, że pracownicy doświadczający deprivacji decyzyjnej byli negatywnie nastawieni do swoich pracodawców, mniej przywiązani do obecnej pracy i pracodawcy, doświadczali większego napięcia związanego z pracą, przejawiali mniej zaufania wobec innych osób, a także byli mniej usatysfakcjonowani z pracy, nadzoru i promocji²⁸. Ponadto, wraz ze wzrostem rozbieżności między aktualną a oczekiwaną liczbą decyzji, w jakiej pracownik chciałby partycypować, spadała pozytywna postawa wobec pracodawcy, osoby doświadczaly większego napięcia, przejawiały mniej zaufania wobec innych osób, odnotowywano niższe przywiązanie do aktualnej pracy.

Współcześnie wątek chęci uczestnictwa i rozbieżności partycypacji decyzyjnej podejmowali W.M. Kahnweiler i M.A. Thompson²⁹, a także zespół J. Elele i D. Fields³⁰, jednak perspektywa pracowników oraz problematyka szeroko ujmowanych potrzeb w partycypowaniu w podejmowaniu decyzji nie zyskała w naukach o zarządzaniu szerokiego odzewu. Wydaje się, że aktualnie mamy do czynienia z odmiennymi uwarunkowaniami, gdzie kapitał ludzki odgrywa istotniejszą rolę, a potrzeby i oczekiwania pracowników wobec pracy zyskują na znaczeniu, co wyraża się w kształtowaniu warunków pracy³¹, *job crafting-u*³² czy dopasowaniu pracowników do środowiska pracy³³. Przyniesione argumenty oraz wyniki badań pozwalają wysnuć wniosek, że aspekt rozbieżności oraz chęci pracowników do partycypowania w decyzjach jest aktualny oraz istotny w obecnym kontekście pracy.

Omawiany aspekt partycypacji decyzyjnej ma jednak pewne ograniczenia. Za główne autorka artykułu uważa niesatysfakcjonujące podstawy teoretyczne oraz mnogość podejść badawczych, które na początku rozwoju konceptu mogą być użyteczne, jednak

²⁷ *Ibidem*.

²⁸ J.A. Alutto, F. Acito, *Decisional Participation and Sources of Job Satisfaction: A Study of Manufacturing Personnel*, "Academy of Management Journal" 1974, vol. 17, no. 1, s. 160–167.

²⁹ W.M. Kahnweiler, M.A. Thompson, *Levels of Desired, Actual, and Perceived Control of Employee Involvement in Decision Making: An Empirical Investigation*, "Journal of Business and Psychology" 2000, vol. 14, no. 3, s. 407–427.

³⁰ J. Elele, D. Fields, *Participative Decision Making and Organizational Commitment*, "Cross Cultural Management: An International Journal" 2010, vol. 17, no. 4, s. 368–392.

³¹ M. Gableta et al., *Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 430, s. 106–116.

³² M. Puchalska-Kamińska, A. Łądko-Barańska, *Job crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.

³³ A.L. Kristof-Brown, J. Billsberry (Eds.), *Organizational Fit. Key Issues and New Directions*, Wiley-Blackwell, Malden 2013; J. Czarnota-Bojarska, *Dopasowanie człowiek–organizacja i tożsamość organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2010; A. Wojtczuk-Turek, *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy. Rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowiek–organizacja*, PWN, Warszawa 2016.

na dalszych etapach wymagają uporządkowania pod kątem teoretycznym i metodologicznym. Dostrzegając znaczenie omawianego zjawiska, autorka proponuje wykorzystanie koncepcji dopasowania pracownik–środowisko pracy jako użytecznego konstruktu teoretycznego w rozwiązaniu tego problemu.

3. Dopasowanie w zakresie partycypacji decyzyjnej jako nowy kierunek rozwoju

Znaczenie potrzeb pracowników wobec środowiska pracy znalazło w naukach o zarządzaniu odzwierciedlenie w teoriach motywacji, stylach zarządzania czy sposobach organizacji pracy, np. dopasowania jednostki do środowiska pracy. R. W. Griffin wpisuje koncepcję dopasowania w obszar zachowań organizacyjnych i przywództwa, charakteryzując je jako sytuację, w której „organizacja w doskonały sposób wykorzystuje zachowania i zdolności jednostki oraz skrupulatnie zaspakaja jej potrzeby”³⁴. W kontekście organizacji możemy wyróżnić kilka rodzajów dopasowania osoby do środowiska pracy. Badacze zajmujący się tym zagadnieniem rozumieją środowisko zarówno jako wymagania sytuacyjne związane z pracą, jak i otoczenie społeczne, w którym przebiega praca³⁵. J. Czarnota-Bojarska³⁶ wyróżnia zatem dopasowanie do: organizacji, pracy, przełożonego czy zespołu.

Z punktu widzenia organizacji dopasowanie jest istotne ze względu na: związki z produktywnością, zachowaniami obywatelskimi, satysfakcją z zarobków, możliwościami awansu czy rozwoju³⁷. Ma również wpływ na odejścia pracowników z organizacji³⁸, podjęcie decyzji o zatrudnieniu w danej organizacji oraz ich zaangażowanie³⁹. Zwiększanie dopasowania pracowników do pracy, organizacji i zespołu jest czynnikiem mającym wpływ na realizację celów organizacyjnych i jest w obszarze wpływu liderów organizacji⁴⁰. Literatura przedmiotu wskazuje, że koncepcja dopasowania ma wysoką

³⁴ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2018, s. 478.

³⁵ A. L. Kristoff, *Person-Organization Fit: an Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications*, „Personnel Psychology” 1996, vol. 49; A. L. Kristof-Brown, J. Billsberry, *Organizational Fit. Key Issues and New Directions...*, op.cit.; C. Ostroff, T. A. Judge (Eds.), *Perspectives On Organizational Fit*, Taylor & Francis Group, New York 2007.

³⁶ J. Czarnota-Bojarska, *Dopasowanie człowiek–organizacja i tożsamość organizacyjna...*, op.cit.

³⁷ *Ibidem*.

³⁸ A. M. Saks, B. E. Ashforth, *A Longitudinal Investigation of the Relationships between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes*, „Personnel Psychology” 1997, vol. 50, no. 2, s. 395–426.

³⁹ D. M. Cable, T. A. Judge, *Person-Organization Fit, Job Choice Decisions and Organizational Entry*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 1996, vol. 67, no. 3, s. 294–311.

⁴⁰ A. Wojtczuk-Turek, *Rola liderów w dopasowaniu pracowników do organizacji, pracy i zespołu*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2018, t. 1, nr 47, s. 25–41.

wartość teoretyczną i aplikacyjną. Ponadto zarówno koncepcja dopasowania, jak i partycypacji mają u swych źródeł potrzeby pracowników, oczekiwania wobec środowiska pracy, a także badanie rozbieżności między nimi a stanem faktycznym.

Z punktu widzenia rozwoju teorii i w ramach jej funkcji wyjaśniającej zaproponowano wykorzystanie dopasowania jako użytecznej perspektywy w kontekście rozwoju koncepcji partycypacji decyzyjnej. Pomocnym ujęciem w tym przypadku może być dopasowanie osoba–praca, w którym „mówimy o zgodności kompetencji (wiedza, umiejętności, postawy) oraz indywidualnych predyspozycji, warunkujących podejmowanie i skuteczne wykonywanie określonych zadań zawodowych w odpowiedzi na konkretne wymagania”⁴¹. Ze względu na różne podejścia do rozumienia i badania dopasowania⁴² przyjęto propozycję Edwardsa⁴³. Wyróżnia on dopasowanie typu „potrzeby–zasoby” (ang. *needs–supplies*) oraz dopasowanie „wymagania–możliwości” (ang. *demands–abilities*). „Pierwsze to zgodność oczekiwań pracownika z możliwością ich realizacji przez organizację, opisywane jest więc z perspektywy osoby. Drugie odnosi się do wypełniania przez pracownika wymagań, jakie ma wobec niego pracodawca, opisywane jest zatem z perspektywy organizacji”⁴⁴. Biorąc pod uwagę omówiony wcześniej aspekt partycypacji oraz jego specyfikę związaną z preferencjami pracownika odnośnie do współuczestniczenia w różnego typu decyzjach, można przyjąć założenie, że wśród wymienionych rodzajów dopasowania najbardziej odpowiednie będzie przyjęcie podejścia „potrzeby–zasoby” (*needs–supplies*). Przyjęcie przedstawionych założeń teoretycznych pozwoli na badanie rozbieżności między preferencjami zatrudnionych do współuczestniczenia w partycypacji decyzyjnej a stanem faktycznym według następującej logiki: badanie stanu faktycznego w zakresie partycypacji decyzyjnej będzie utożsamiane z możliwościami organizacji w zakresie zasobów (*supplies*), z kolei deklarowaną chęć partycypacji decyzyjnej można traktować jako wyraz potrzeb pracownika (*needs*). Takie podejście pozwoli rozwinąć koncepcję partycypacji decyzyjnej o aspekt dopasowania z jej założeniami i metodologią badań, co może podnieść jej wartość wyjaśniającą oraz stworzyć nowe możliwości badawcze.

⁴¹ A. Wojtczuk-Turek, *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy. Rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowiek–organizacja...*, op.cit., s. 101.

⁴² D.M. Cable, J.R. Edwards, *Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration*, "Journal of Applied Psychology" 2004, vol. 89, no. 5, s. 822–834; A.L. Kristoff, *Person–Organization Fit: an Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications...*, op.cit.; J.R. Edwards, *Person–Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique*, w: *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, C.L. Cooper, I.T. Robertson (Eds.), John Wiley and Sons, Oxford 1991, s. 283–357; P.M. Muchinsky and C.J. Monahan, *What is Person–Environment Congruence? Supplementary Versus Complementary Models of Fit*, "Journal of Vocational Behavior" 1987, vol. 31, no. 3, s. 268–277.

⁴³ J.R. Edwards, *Person–Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique*, op.cit.

⁴⁴ J. Czarnota-Bojarska, *Dopasowanie człowiek–organizacja i tożsamość organizacyjna...*, op.cit.

4. Podsumowanie

Analiza współczesnego kontekstu pracy ukazuje kluczowe znaczenie pracowników, ich kapitału oraz współpracy dla rozwoju przedsiębiorstw i osiągnięcia przez nie celów biznesowych. Wyniki badań oraz obserwacja praktyki gospodarczej dają podstawy sądzić, że współcześnie istotny jest wybór takich podejść do zarządzania i organizacji pracy, które wykorzystują kapitał pracowników i umożliwiają im współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji. Koncepcją łączącą te postulaty jest partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji. Jej stosowanie w podejściach do zarządzania świadczy o jej aktualności w obecnym kontekście pracy.

Przegląd literatury przedmiotu z zakresu partycypacji decyzyjnej wskazuje na aktualny oraz interesujący z punktu widzenia współczesnego kontekstu pracy aspekt chęci zatrudnionych do partycypowania w podejmowaniu decyzji. Wykorzystanie założeń teoretycznych koncepcji dopasowania osoba–praca pozwoliło nakreślić ramy dla nowego kierunku rozwoju i pola badawczego, jakim jest dopasowanie w zakresie partycypacji decyzyjnej.

Na tym tle wyłaniają się nowe, interesujące kierunki badań. Warto sprawdzić, czy dopasowanie w zakresie partycypacji decyzyjnej determinuje efekty na poziomie behawioralnym. Dotychczasowe wyniki badań wskazują, że dopasowanie osoba–praca pozytywnie wiąże się z ogólną wydajnością⁴⁵, zachowaniami związanymi z rolą zawodową czy organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi⁴⁶.

Ważnym aplikacyjnie celem może być także zbadanie czynników istotnych dla niwelowania braku dopasowania, co może się przekładać na efektywność, poczucie dobrostanu czy też postawy pracowników.

Za ograniczenie można uznać zawężenie rozważań do bezpośredniej partycypacji decyzyjnej, choć nie wyklucza się zastosowania koncepcji dopasowania również w innym kontekście.

⁴⁵ A. Kristof, R. Zimmerman, E. Johnson, *Consequences of Individuals' Fit at Work: Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit*, "Personnel Psychology" 2005, vol. 58, s. 281–342.

⁴⁶ A. Chuang, C.T. Shen, T.A. Judge, *Development of a Multidimensional Instrument of Person–Environment Fit: The Perceived Person–Environment Fit Scale (PPEFS)*, "Applied Psychology" 2016, vol. 65, no. 1, s. 66–98.

Bibliografia

- Alutto J.A., Acito F., *Decisional Participation and Sources of Job Satisfaction: A Study of Manufacturing Personnel*, "Academy of Management Journal" 1974, vol. 17, no. 1, s. 160–167.
- Alutto J.A., Belasco J.A., *A Typology for Participation in Organizational Decision Making*, "Administrative Science Quarterly" 1972, vol. 17, s. 117–125.
- Baloff N., Doherty E.M., *Potential Pitfalls in Employee Participation*, "Organizational Dynamics" 1989, vol. 17, no. 3, s. 51–62.
- Bernstein E., Bunch J., Canner N., Lee M.Y., *Beyond the Holacracy Hype*, "Harvard Business Review" 2016, vol. 94, no. 7/8, s. 38–49.
- Biłyk A., Koperska P., *Turkusowa, czyli jaka?*, „Personel Plus. HRM. Szkolenia. Rekrutacja” 2018, nr 4(125), s. 20–22.
- Borkowska S., *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa 1997.
- Cable D.M., Edwards J.R., *Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration*, "Journal of Applied Psychology" 2004, vol. 89, no. 5, s. 822–834.
- Cable D.M., Judge T.A., *Person–Organization Fit, Job Choice Decisions and Organizational Entry*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 1996, vol. 67, no. 3, s. 294–311.
- Chuang A., Shen C.T., Judge T.A., *Development of a Multidimensional Instrument of Person–Environment Fit: The Perceived Person–Environment Fit Scale (PPEFS)*, "Applied Psychology" 2016, vol. 65, no. 1, s. 66–98.
- Clarke R.D., Fatchett D.J., Roberts B.C., *Workers' Participation in Management in Britain*, Heinemann, London 1972.
- Cotton J.L., Vollrath D.A., Froggatt K.L., Lengnick-Hall M.L., Jennings K.R., *Employee Participation: Diverse Forms Different Outcomes*, "Management" 1988, vol. 13, no. 1, s. 8–22.
- Czarnota-Bojarska J., *Dopasowanie człowiek–organizacja i tożsamość organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2010.
- Edwards J.R., *Person–Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique*, w: *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, C.L. Cooper, I.T. Robertson (Eds.), John Wiley & Sons, Oxford 1991, s. 283–357.
- Elele J., Fields D., *Participative Decision Making and Organizational Commitment*, "Cross Cultural Management: An International Journal" 2010, vol. 17, no. 4, s. 368–392.
- Gableta M., Cierniak-Emerych A., Pietroń-Pyszczek A., Bodak A., *Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 430, s. 106–116.
- Gollan P., Budd J.W., Wilkinson A., *Employee Voice and Participation in Organizations: New Approaches and Perspectives*, "Human Relations" 2010, vol. 63, no. 3, s. 303–310.
- Grant R.M., *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, "Strategic Management Journal" 1996, vol. 17, s. 109–122.
- Griffin R.W., *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2018, s. 478.
- Hatcher L., Ross T.L., Collins D., *Attributions for Participation and Nonparticipation in Gainsharing-Plan Involvement Systems*, "Group & Organization Management" 1991, vol. 16, no. 1, s. 25–43.
- Here E., Noon M., *A Dictionary of Human Resource Management*, Oxford University Press, New York 2008.

- Hespe G., Wall T., *The Demand for Participation among Employees*, "Human Relations" 1976, vol. 29, no. 5, s. 412.
- Holter H., *Attitudes towards Employee Participation in Company Decision-Making Processes: A Study of Non-supervisory Employees in some Norwegian Firms*, "Human Relations" 1965, vol. 18, no. 4, s. 297–321.
- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014.
- Kahnweiler W.M., Thompson M.A., *Levels of Desired, Actual, and Perceived Control of Employee Involvement in Decision Making: An Empirical Investigation*, "Journal of Business and Psychology" 2000, vol. 14, no. 3, s. 407–427.
- Kristof A.L., *Person–Organization Fit: an Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications*, "Personnel Psychology" 1996, vol. 49.
- Kristof-Brown A.L., Billsberry J. (Eds.), *Organizational Fit. Key Issues and New Directions*, Wiley-Blackwell, Malden 2013.
- Kristof-Brown A.L., Zimmerman R., Johnson E., *Consequences of Individuals' Fit at Work: Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit*, "Personnel Psychology" 2005, vol. 58, s. 281–342.
- Lawler E.E., Renwick P.A., Bullock R.J., *Employee Influence on Decisions: An Analysis*, "Journal of Organizational Behavior" 1981, vol. 2, no. 2, s. 115–123.
- Ledford G.E., Lawler E.E., *Research on Employee Participation: Beating a Dead Horse?*, "The Academy of Management Review" 1994, vol. 19, no. 4, s. 633–636.
- Lee M.Y., Edmondson A.C., *Self-Managing Organizations: Exploring the Limits of Less-hierarchical Organizing*, "Research in Organizational Behavior" 2017, vol. 37, s. 35–58.
- Macy B.A., Peterson M.F., Norton L.W., *A Test of Participatory Theory in a Work Re-design Field Setting: Degree of Participation and Comparison Site Contrasts*, "Human Relations" 1989, vol. 42, no. 12, s. 1095–1165.
- Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002.
- Miller R.W., Prichard F.N., *Factors Associated with Workers' Inclination to Participate in an Employee Involvement Program*, "Group & Organization Management" 1992, vol. 17, no. 4, s. 414–430.
- Muchinsky P.M., Monahan C.J., *What is Person–Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit*, "Journal of Vocational Behavior" 1987, vol. 31, no. 3, s. 268–277.
- OECD, *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*, Paris 2019.
- Ostroff C., Judge T.A., *Perspectives On Organizational Fit*, Taylor & Francis Group, New York 2007.
- Parnell J.A., Bell E.D., *The Propensity for Participative Decision Making Scale*, "Administration & Society" 1994, vol. 25, no. 4, s. 518–530.
- Parnell J.A., Crandall W. "Rick," *Propensity for Participative Decision-Making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intentions to Leave Among Egyptian Managers*, "Multinational Business Review" 2003, vol. 11, no. 1, s. 45–65.
- Pasmore W.A., Fagans M.R., *Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis*, "Journal of Management" 1992, vol. 18, no. 2, s. 375–397.

- Piowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Puchalska-Kamińska M., Łądko-Barańska A., *Job crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.
- Romme G., *The Quest for Professionalism: The Case of Management and Entrepreneurship*, Oxford University Press, Oxford 2016.
- Saks A.M., Ashforth B.E., *A Longitudinal Investigation of the Relationships between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes*, "Personnel Psychology" 1997, vol. 50, no. 2, s. 395–426.
- Sobol E., *Słownik wyrazów obcych*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 831.
- Spreitzer G., *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation*, "Academy of Management Journal" 1995, vol. 38, no. 5, s. 1442–1465.
- Taking Stock: A Review of More than Twenty Years of Research on Empowerment at Work*, w: *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I—Micro Approaches*, 2008, s. 54–72.
- Thomas K.W., Velthouse B.A., *Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation*, "Academy of Management Review" 1990, vol. 15, no. 4, s. 666–681.
- Vroom V.H., *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1960.
- Vroom V.H., Jago A.G., *Managing Participation: A Critical Dimension of Leadership*, "Journal of Management Development" 1988, vol. 7, no. 5, s. 32–42.
- Vroom V.H., Yetton P.W., *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1973.
- Wilkinson A., Gollan P.J., Marchington M., Lewin D., *Conceptualizing Employee Participation in Organizations*, w: *The Oxford Handbook of Participation in Organisations*, A. Wilkinson, P.J. Gollan, M. Marchington, D. Lewin (Eds.), Oxford University Press 2010.
- Wojtczuk-Turek A., *Rola liderów w dopasowaniu pracowników do organizacji, pracy i zespołu*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2018, t. 1, nr 47, s. 25–41.
- Wojtczuk-Turek A., *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy. Rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowiek–organizacja*, PWN, Warszawa 2016.
- Wolf A., *Does Education Matter?: Myths about Education and Economic Growth*, Penguin Books, London 2002.
- Wratny J., *Partycypacja pracownicza: studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*, IPiSS, Warszawa 2002.

Część 3

Wyzwania zarządcze w perspektywie wiedzy, informacji i decyzji

Joanna M. Moczyłowska*

3.5

Przynależność generacyjna pracowników jako źródło wyzwań dla zarządzania

Streszczenie

Rozdział ma charakter teoriopoznawczy i koncepcyjny. Jego celem jest systematyzacja wiedzy na temat przynależności pokoleniowej pracowników jako źródła wyzwań dla zarządzania. Jako metodę zastosowano przegląd narracyjny. Zidentyfikowano kluczowe wyzwania wynikające z przynależności generacyjnej pracowników: trudności w międzypokoleniowym transferze wiedzy, problemy w budowaniu współpracy w zespołach wielopokoleniowych, wyzwania związane z tworzeniem systemów motywacyjnych, które będą odpowiadały na indywidualne potrzeby pracowników powiązane z ich wiekiem i jednocześnie będą efektywne, uniwersalne i sprawiedliwe, przeciwdziałanie ageizmowi i stereotypizacji.

Słowa kluczowe: pokolenia, różnorodność generacyjna, tożsamość pokoleniowa, zarządzanie różnorodnością

* Politechnika Białostocka, ORCID: 0000-0003-1123-2555.

Generational affiliation of employees as a source of challenges for management

Abstract

The chapter is of epistemological and conceptual character. Its purpose is to systematize knowledge about the generational belonging of employees as a source of challenges for management. The narrative review was used as the method. Key challenges arising from employees' generational affiliation have been identified: difficulties in intergenerational knowledge transfer, problems in building cooperation in multi-generational teams, challenges related to the creation of incentive systems that will respond to the individual needs of employees related to their age and at the same time be effective, universal and fair, counteracting ageism and stereotyping.

Keywords: generations, generational diversity, generational identity, diversity management

1. Wprowadzenie

Wzrost zainteresowania generacyjnością widoczny w naukach o zarządzaniu i jakości, obserwowany w ostatnich latach, jest w pełni uzasadniony. Wynika z co najmniej dwóch współwystępujących przesłanek: pogłębiających się różnic między pokoleniami oraz rosnącej średniej wieku pracowników. Niska dzietność oraz wzrost długości życia powodują starzenie się ludności, w tym zasobów pracy, co od kilku dekad jest traktowane w Europie jako zagrożenie dla rynku pracy. Rozpatrywanie tego zjawiska w kategoriach zagrożenia wynika ze skali i charakteru skutków z nim związanych dla poszczególnych organizacji i całej gospodarki. Problem ten dotyka także Polski. Prognozy pokazują, że do 2035 roku struktura wiekowa ludności w naszym kraju ulegnie istotnym przemianom. Udział osób w wieku przedprodukcyjnym w ogólnej liczbie ludności kraju zmniejszy się do 15,7% przy spadku odsetka ludności w wieku produkcyjnym do 57,6% i wzroście udziału osób w wieku poprodukcyjnym do 26,7%¹. Wraz z pogłębiającym się deficytem młodych pracowników należy spodziewać się wzrostu liczby czynnych zawodowo osób w wieku przed- i emerytalnym. Zmiany te wymagają identyfikacji wyzwań, które stają przed menedżerami zarządzającymi coraz bardziej zróżnicowanymi pokoleniowo zespołami.

¹ *Prognoza ludności Polski na lata 2008–2035*, Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Demograficznych, Warszawa 2017, s. 3–4.

Rozdział ten ma charakter teoriopoznawczy i koncepcyjny. Jego celem jest systematyzacja wiedzy na temat przynależności pokoleniowej pracowników oraz identyfikacja wyzwań, które z niej wynikają. Jako metodę zastosowano przegląd narracyjny, który jest „wербalnym opisem istniejących badań, teorii, budowy, kluczowych czynników i ich roli, wyników badań (popartych lub niepopartych empirią), również nawiązujących do zakładanych relacji”². Przegląd narracyjny pozwala badaczowi skupić się na relatywnie małej liczbie opracowań, a także sformułować wnioski, odwołując się zarówno do studiów empirycznych, jak i teoretycznych³.

2. Istota przynależności i tożsamości pokoleniowej

Pojęcie „pokolenie” używane było już w starożytności, kiedy służyło do określenia grupy ludzi zdeterminowanych czasem przyjścia na świat. Jest to ujęcie genealogiczne pokolenia jako jednostki miary upływu czasu. Takie jego rozumienie miało służyć głównie do utwierdzania rodowej oraz historycznej ciągłości danej grupy społecznej⁴. Dziś zdecydowanie częściej pojęcie pokoleniowości opisuje stan zbiorowej i indywidualnej pokoleniowej oryginalności, „wyjątkowości”, rozpoznawany z zewnątrz, jak i uświadamiany przez samych uczestników procesu wymiany pokoleń. To zbiór wielu powiązanych ze sobą elementów stanowiących o szczególnym profilu grup pokoleniowych, które dzięki nim zyskują swoje rozpoznawalne miejsce w biegu historii⁵.

Terminy „pokolenie” i „generacja” w języku polskim powszechnie traktowane są jako synonimy, choć rygor naukowy nakazuje zauważyć, że pojęcie generacji odnosi się także do zwierząt, roślin, urzędzeń (np. generacje komputerów), natomiast termin pokolenie stosowany jest niemal wyłącznie w odniesieniu do ludzi.

Pojęcie generacji stosowane jest w wielu dyscyplinach naukowych. Biolodzy definiują je jako potomków pary rodzicielskiej lub większej grupy osobników, którzy w jednakowym stopniu wywodzą się od nich. Genetycy, sekwencjonując nowe generacje, wprowadzają innowacyjne metody diagnostyki chorób. W genealogii generacja jest synonimem krewnych pochodzących w tym samym stopniu od wspólnego przodka. Pokolenia są także przedmiotem analiz socjologów, którzy szerzej zainteresowali się

² A. Gondek, K. Mazur, *Metodyka metaanalizy w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. 3, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 133.

³ R. Takeuchi, J. Chen, *The Impact of International Experiences for Expatriates' Cross-Cultural Adjustment: A Theoretical Review and a Critique*, „Organizational Psychology Review” 2013, no. 3.

⁴ E. Karmolińska-Jagodzik, *Komunikacja międzypokoleniowa – rozważania wokół różnic kulturowych*, „Studia Edukacyjne” 2012, nr 21, s. 192.

⁵ W. Wrzesień, *Jednostka – rodzina – pokolenie. Studium relacji międzypokoleniowych w rodzinie*, Wydawnictwo UAM, Poznań 2003.

tą problematyką po opublikowaniu w 1928 roku przez K. Mannheima pracy *Problem pokoleń*. Autor eseju dowodził, że aby być częścią generacji, nie wystarczy urodzić się w tym samym czasie i obszarze kulturowym. Generację spajają: wspólna świadomość doświadczanego losu, podobne postawy i zachowania, cele, systemy wartości oraz zasady działania i interpretowania rzeczywistości⁶. Innymi słowy, nie wystarczy doświadczanie tych samych znaczących wydarzeń czy sytuacji, a także przeżywanie podobnych reakcji na wyzwania historii. Potrzebne są jeszcze świadomość podobieństwa doświadczeń oraz poczucie emocjonalnej łączności z osobami w podobnym wieku⁷.

Zgodnie z założeniami teorii pokoleń każde ma swoją pokoleniotwórczą sytuację, a jedynie sporadycznie – ważne wydarzenie czy wspólne pokoleniowe przeżycie (takie jak wojna, rewolucja, transformacja ustrojowa). W diagnozie czynników pokoleniotwórczych częściej stosowany jest termin „sytuacja pokoleniowa”, gdyż ważne wydarzenia pokoleniowe doświadczane są tylko przez nieliczne generacje. Pozostałe kształtują się w następstwie splotu różnorodnych zjawisk i procesów, niekiedy specyficznych dla danego kraju. Określenie „sytuacja pokoleniotwórcza” odzwierciedla je bardziej precyzyjnie⁸. Istotą procesu kształtowania się pokolenia jest oddzielenie się od „starych” idei i możliwość tworzenia nowych, często pozostających w sprzeczności z tymi już istniejącymi. W związku z tym, że w pewnym odcinku czasu koegzystują ze sobą dwa, a nawet trzy odmienne nurty poznawcze, światopoglądowe i ideologiczne, często dochodzi do tzw. konfliktu pokoleń. Elementy te nie tylko tworzą ramy pojęciowe dla określenia znaczenia nowego pokolenia, ale również zakładają czynnik socjalizujący i integrujący nowych członków „rodzącego się” pokolenia⁹. Dlatego na różnorodność pokoleniową składa się pięć kluczowych elementów:

- czas i przestrzeń – pokolenia są zakorzenione w określonym czasie biologicznym i społecznym oraz w kulturze dominującej terytorialnie;
- przeplatanie się losów – wspólne doświadczenia są rezultatem odtwarzania się struktur społecznych;
- wspólne nawyki podejmowania decyzji – utrwalone przez praktykę społeczną ramy poznawcze, w których dokonywane są wybory;
- uniwersalna sekwencja czasu w cyklu życia – te same wydarzenia mają różne następstwa w odmiennych stadiach życia;

⁶ K. Wojtaszczyk, *Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, t. 39, nr 1, s. 29–40.

⁷ W. Wątroba, *Transgresje międzypokoleniowe późnego kapitalizmu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017, s. 9.

⁸ J. Garewicz, *Pokolenie jako kategoria socjofilozoficz*, „Studia Socjologiczne” 1983, nr 1, s. 81–90.

⁹ E. Karmolińska-Jagodzik, *op.cit.*, s. 194.

- uczestnicy pokoleń mają świadomość tego, że biorą udział w swoistej „sztafecie”, czyli ktoś był przed nimi i ktoś będzie za nimi¹⁰.

Każde pokolenie posiada swój „punkt krytyczny”, gdy mniej lub bardziej wyraźnie zaznacza swoją obecność. To okres kształtowania tożsamości społecznej pokolenia, który przypada na przedział mniej więcej od 19. do 26. roku życia jednostek¹¹. Tożsamość ta to symboliczna przynależność do poszczególnych czasowych i terytorialnych segmentów rzeczywistości społecznej, w których manifestują się cechy identyfikacyjne kolejnych grup i kręgów pokoleniowych odpowiedzialne za styl życia danego miejsca i czasu. Gdy jednostka uświadomi sobie oryginalność swojej pokoleniowej tożsamości, doświadcza poczucia przynależności, na którą składa się poczucie wspólnoty doświadczeń, jakie mogą w mniejszym lub większym stopniu wyznaczać drogę życia (np. wojny, kryzysy ekonomiczne, rewolucje, migracje itp.), a także wspólnoty interesów, norm, wartości i wzorów zachowań. Poczucie pokoleniowej przynależności to pokoleniowość w sensie subiektywnym, wewnętrznym, a więc świadomość uczestnictwa w kształtującym się pokoleniu. Natomiast tożsamość społeczna pokolenia jest faktem obiektywnym, zbiorem cech, które wyróżniają daną zbiorowość czy grupę w procesie wymiany pokoleń. To zewnętrzna oznaka pokoleniowości, a poznaje się ją przez manifestowane w stylu życia cechy identyfikacyjne własnych grup pokoleniowych i szerszych pokoleniowych zbiorowości. Cechy te tworzą bardziej złożone struktury odpowiedzialne za zróżnicowanie sfer aktywności jednostek, takich jak praca, czas wolny, uczestnictwo w kulturze, relacje pomiędzy generacjami. To, na ile przynależność do pokolenia jest ważnym elementem tożsamości społecznej danego człowieka, jest zindywidualizowane i uzależnione od specyfiki zadań, środowiska, sytuacji życiowej danej jednostki. Jednak zawsze, w mniejszym lub w większym stopniu, bazuje na socjalizacji generatywnej, czyli rozwoju w procesach przekazywania wiedzy między członkami różnych pokoleń oraz debaty nad wspólnym dziedzictwem kulturowym, społecznym i gospodarczym¹².

3. Generacje na rynku pracy

Zachodzące obecnie procesy demograficzne stanowią źródło poważnych wyzwań dla teorii i praktyki zarządzania. Ich skuteczne podjęcie wymaga poznania specyfiki różnych grup wiekowych pracowników i uwarunkowań relacji między nimi. Temu celowi

¹⁰ J.K. Solarz, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. Transfery międzypokoleniowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. 28, z. 9(2), s. 14.

¹¹ W. Wrzesień, *Kilka uwag o pokoleniowej sytuacji współczesnej polskiej młodzieży*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2016, nr 1, s. 229–232.

¹² *Generations. International Network for the Study of Integrational Issues*, Universität Konstanz 2017, s. 131–134.

podporządkowane są charakterystyki generacji obecnych w organizacjach. Bazują one na założeniu, że wprawdzie istnieje zróżnicowanie wewnętrzne generacji wynikające z cech indywidualnych jej członków, ale niekwestionowane jest również zróżnicowanie zewnętrzne, czyli cechy charakteryzujące dane pokolenie na tle innych¹³. To pozwala na tworzenie różnych typologii, w tym wypadku na podział na pokolenia, zwłaszcza na najbardziej widoczne na rynku pracy X i Y. Ze swojej natury są one uproszczeniami służącymi ułatwieniu zrozumienia ewoluujących zjawisk społecznych, dlatego analizę zachowań przedstawicieli różnych grup wiekowych w środowisku pracy należy rozpocząć od podkreślenia, że czynienie założeń co do posiadania bądź nieposiadania jakichkolwiek cech tylko ze względu na przynależność pokoleniową jest nieuzasadnione¹⁴. Trudno w sposób jednoznaczny i niebudzący wątpliwości oddzielić cechy przynależne pokoleniu od tego, co jest skutkiem poziomu dojrzałości psychicznej, etapu życia czy etapu rozwoju kariery zawodowej. Z drugiej strony konsekwencje przynależności i tożsamości generacyjnej, a także badania empiryczne prezentowane w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu¹⁵, potwierdzają zasadność tworzenia profili pokoleniowych odzwierciedlających swoistą wyrazistość generacyjną, jeśli konsekwentnie przestrzega się zasady, że rozróżnianie grup wiekowych w organizacjach nie wzmacnia stereotypizacji pracowników. Opis grup generacyjnych oparty jest na założeniu, że każda jednostka przynależy do jakiegoś pokolenia, a data urodzenia narzuca pewien model kulturowy, którego doświadcza ona na przestrzeni całego życia¹⁶. Wyodrębnianie pokoleń powinno być podporządkowane poznaniu postaw pracowników, ich systemów wartości, oczekiwań motywacyjnych, a w konsekwencji usprawniać organizację pracy i podnosić jakość zarządzania.

W literaturze można spotkać wiele klasyfikacji generacji aktywnych na rynku pracy. Najczęściej są to: Depression, World War II, Radio Babies, Baby Boomers, Generation X, N-Generation, Generation Y, Generation C, Generation A¹⁷. Znana jest także koncepcja pokoleń autorstwa H. Howe'a i W. Straussa, która nawiązuje do cykli rozwojowych w historii USA. O zmianie społecznej decydować miałyby cykl pokoleniowy trwający 15–25 lat, łączący się w około 80-letnie fazy nazywane *saeculum*. Każde *saeculum* składa

¹³ A. Lipka, *Kapitał generacyjny versus kapitał multigeneracyjny*, w: *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia*, A. Lipka, M. Król (red.), CeDeWu, Warszawa 2017, s. 47.

¹⁴ T.C. Reeves, E. Oh, *Generational Differences*, w: *Handbook of Research on Educational Communications and Technology: A Project of the Association for Educational Communications and Technology*, M.J. Spector, M.D. Merrill, J. van Merriënboer, M.P. Driscoll (Eds.), Lawrence Erlbaum Associates Taylor & Francis Group, New York 2008.

¹⁵ E.F. Murphy, J.W. Gibson, R.A. Greenwood, *Analyzing Generational Values Among Managers and Non-Managers for Sustainable Organizational Effectiveness*, "SAM Advanced Management Journal" 2010, vol. 75, no. 1, s. 33–43.

¹⁶ W. Wątroba, *op.cit.*, s. 20.

¹⁷ L.M. Troksa, *The Study of Generations: A Timeless Notion within a Contemporary Context*, "Undergraduate Honors Theses" 2016, nr 1169.

się z czterech kolejnych, powtarzających się w każdym cyklu typów generacji: idealistycznej (*idealist*), reaktywnej (*reactive*), obywatelskiej (*civic*) i adaptacyjnej (*adaptive*)¹⁸. W Polsce wyróżnia się pokolenie Kolumbów, Jana Pawła II czy pokolenie Ikea, a w ujęciu socjologicznym pokolenie II RP, pokolenie ZMP, generację odwilży, marca '68, „Solidarności” i generację '89¹⁹. Z perspektywy teorii i praktyki zarządzania najczęściej jednak przyjmuje się, że współcześnie na rynku pracy mamy do czynienia z trzema generacjami: demograficznego wyżu powojennego (Baby Boomers, BB), pokoleniem X oraz pokoleniem milenijnym. Część badaczy dodatkowo dzieli grupę milenijną na pokolenie Y i C lub Y i Z. W niektórych typologiach wyróżniana jest także generacja weteranów (osoby mające w roku 2020 więcej niż 74 lata)²⁰. Jednocześnie należy zauważyć, że wskazywane są różne daty przyjścia na świat przedstawicieli wymienionych pokoleń (por. tabela 3.5.1).

Tabela 3.5.1.

Klasyfikacje pokoleń aktywnych na polskim rynku pracy

Nazwa	Przybliżone lata przyjścia na świat
Typologia K. Wojtaszczyk (2016)	
Baby Boomers (BB)	1946–1969
Generacja X	1970–1979
Generacja milenijna (pokolenie Y i C)	1980–2004
Typologia B. Tulgan (2009)	
Baby Boomers, pokolenie 50+	1949–1964
Pokolenie X	1965–1976
Pokolenie Y	1977–1990
Pokolenie Z/C	1991–
Typologia D. Pendergast (2009)	
Baby Boomers	1943–1960
Pokolenie X	1961–1981
Pokolenie Y	1982–2002
Pokolenie Z	2003–2014

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Wojtaszczyk, *Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, nr 1, vol. 39; D. Pendergast, *Getting to Know the Y Generation*, w: *Tourism and Generation*, Y.P. Benckendorff, G. Moscardo, D. Pendergast (Eds.), CABI Publishing, Wallingford 2009, s. 1–15; B. Tulgan, *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*, Jossey-Bass, San Francisco 2009, s. 29–40.

¹⁸ B. Jamka, *Czynnik ludzki w przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 236.

¹⁹ K. Wojtaszczyk, *op.cit.*, s. 32.

²⁰ I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 80.

Dla Amerykanów Baby Boomers (BB) to dzisiejsi 65–80-latkowie. Ich symbolami są wojna w Wietnamie i festiwal Woodstock. Obecnie w wielu krajach świata Baby Boomers to najbardziej zamożna i wpływowa grupa społeczna. Dbają o swoją kondycję i wygląd. Chcą być aktywni, korzystać z zasobów, które zgromadzili. Na polskim rynku pracy, ze względu na doświadczenie transformacji ustrojowej 1989 roku, BB częściej wycofują się z życia zawodowego po napotkaniu trudności w znalezieniu satysfakcjonującego zatrudnienia lub z powodu nieumiejętności dostosowania się do oczekiwań współczesnych organizacji²¹. To pokolenie, które jest zaangażowane i lojalne wobec pracodawcy, preferuje pracę indywidualną lub kooperację, unika rywalizacji. Pokolenie to charakteryzuje również duża stabilność zachowań, uznanie autorytetów, cierpliwość. W porównaniu z młodszymi grupami wiekowymi mają oni większą skłonność do akceptowania reguł narzucanych przez organizację. Zazwyczaj potrzebują wsparcia w sytuacji zmian i przejawiają wysoką potrzebę uznania, ale najważniejsze jest dla nich dobro pracodawcy i to, co mogą dać od siebie²². Są mniej mobilni zawodowo i geograficznie, cenią tradycyjny model kariery chętnie realizowanej w jednej organizacji. W polskich warunkach w obrazie pracownika z grupy wiekowej 55+ eksponuje się atrybuty charakterystyczne dla tzw. *homo sovieticus*: roszczeniowego spadkobiercy najgorszych cech systemu socjalistycznego nieprzystosowanego do pracy w warunkach wolnego rynku²³. W opisie ich postaw zawodowych stosuje się motto „Pracuję, aby przetrwać”²⁴.

Kolejnym wyodrębnianym w literaturze pokoleniem jest generacja X, określana również jako „Dzieci lat 80.”. Nazwę „pokolenie X” wprowadzili brytyjscy socjologowie J. Deverson i Ch. Hamblett, autorzy książki *Generation X*. Początkowo ta grupa pokoleniowa określana była również mianem Baby Bust (generacja niżu demograficznego lub „krachu” urodzeń), jednak nazwa ta nie zyskała popularności. Znak X, symbol niewiadomej, miał odzwierciedlać poczucie niepewności jutra towarzyszące temu pokoleniu. „Iksy” to ludzie, którzy wchodzili w dorosłe życie pod koniec XX wieku. Doświadczyli kryzysu tradycyjnych instytucji, wzrastającej roli mediów oraz przeobrażeń społecznych. W krajach reprezentujących kulturę Zachodu przypisuje się im poczucie braku sensu życia, izolację od spraw społecznych, nieufność wobec państwa i niechęć do polityki. To także generacja reklam i tożsamości budowanej przez markę. W latach 90. XX wieku dla zrównoważenia konserwatyizmu polityki M. Thatcher i R. Reagana oraz kultu pra-

²¹ G. Rosa, *Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń Y, X i Baby Boomers*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 751, s. 138.

²² P. Woszczyk, *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, w: *Człowiek to inwestycja*, P. Woszczyk, M. Czernecka (red.), *Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź 2013.

²³ Ł. Krzyżanowska, *Homo sovieticus czy doświadczony pracownik? – opinie pracodawców o pracownikach w wieku 50+*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica” 2013, vol. 291, s. 85.

²⁴ M. Baran, M. Kłós, *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 924.

coholizmu pokolenie X uprawiało clubbing, słuchało techno i zażywało narkotyki. Jednocześnie jest to pierwsze pokolenie cyfrowe i satelitarne, dlatego stosuje się wobec niego także nazwę „pokolenie MTV”. Znamienne jest, że pokolenie X określane jest także „Pokoleniem Na Boku”, ponieważ ta grupa generacyjna skazana była na wyraźnię w samotności z uwagi na nieznaną wcześniej skalę aktywności zawodowej ich matek²⁵. Na Zachodzie zwraca się uwagę na to, że pokolenie X doświadczyło „problemów społecznych, które stały się wręcz ich dziedzictwem, takich jak: waśnie rasowe, bezdomność, AIDS, rozbite rodziny czy deficyt budżetowy”²⁶. W Polsce przedstawiciele tej generacji to ludzie pamiętający czasy realnego socjalizmu, dlatego nazywani są pokoleniem PRL. Ograniczony dostęp do rozmaitych produktów i usług ukształtował w nich poczucie niższości i kompleksy²⁷. Za główne motywatory do pracy tego pokolenia uznaje się strach przed utratą zatrudnienia oraz motywację finansową²⁸. Ich pokora oraz szacunek do pracy czynią z nich sumiennych pracowników, którzy potrafią docenić to, co mają. Potrzebują poczucia sensu podejmowanych działań, są nastawieni na współpracę²⁹. Opisuje się ich mottem „Żyję, aby pracować”³⁰.

Nie będzie przesady w stwierdzeniu, że w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości najwięcej miejsca poświęca się pokoleniu Y. To grupa wiekowa, dla której informatyzacja stanowi integralną część życia³¹. Ich związki z informatyzacją pokazują też nazwy tej generacji, takie jak GameBoy Generation/Nintendo Generation, Thumb Generation, Dot.com Generation, Net Generation, Generation WWW, Digital Generation, Cyber Kids³². Inne nazwy często używane dla określenia tej generacji to: Millennium Kids, Millenium Generation, Net Generation, Video Kids, Gen Netters, Generacja Sieci³³. Zwraca się uwagę na to, że pokolenie Y w Polsce cechuje odmienny stosunek do dóbr materialnych w porównaniu z pokoleniem X. W latach 80. XX wieku wyznacznikiem statusu było posiadanie magnetowidu i samochodu. Dla obecnych 20–30-latków często dobra materialne nie mają takiego znaczenia jak dla generacji ich rodziców.

²⁵ W. Wątroba, *op.cit.*, s. 131.

²⁶ J.G. Sujansky, J. Ferri-Reed, *Keeping the Millennials. Why Companies Are Losing Billions in Turnover to This Generation and What to Do About It*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009, s. 63.

²⁷ K. Wojtaszczyk, *op.cit.*, s. 32.

²⁸ E. Mazur-Wierzbicka, *Kompetencje pokolenia Y – wybrane aspekty*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 59, t. 3.

²⁹ A. Stosik, A. Leśniewska, *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 59, t. 3, s. 183–196.

³⁰ M. Baran, M. Kłos, *op.cit.*, s. 924.

³¹ M.W. Kopertyńska, K. Kmiotek, *Podejście menedżerów do motywowania pracowników pokolenia Y sektora IT*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 1070–1077.

³² R. Huntley, *The World According to Y: Inside the New Adult Generation*, Allen & Unwin, Crowa Nest 2006, s. 10.

³³ J. Kosz, *Student pokolenia Y*, „Forum Dydaktyczne” 2011, nr 7–8, s. 108.

Wynagrodzenie stanowi rodzaj informacji zwrotnej ze strony pracodawcy: płaca jest wyrazem wartości pracownika dla organizacji. O jakości życia zaczyna bardziej decydować bycie niż posiadanie. Zwraca się jednak uwagę na znaczne wewnętrzne zróżnicowanie pracowników Y ze względu na ich oczekiwania motywacyjne (por. tabela 3.5.2).

Tabela 3.5.2.

Podgrupy w zbiorowości pokolenia Y

Tytani	Ludzie spełniający się w pracy. Praca stanowi dla nich zarówno źródło spełnienia i satysfakcji, jak i dobrobytu oraz okazji do budowania kontaktów społecznych. Jest wartością samą w sobie, a nie tylko sposobem na zrobienie kariery
Alpiniści	Dla tej grupy ważna jest kariera, a praca ma przede wszystkim służyć do budowania dobrobytu. Podobnie jak tytani oczekują od pracy zawodowej możliwości rozwoju. Ważna jest dla nich edukacja i szacunek innych. Praca jest kluczem do zdobycia prestiżu
Umiarkowani	Pracę traktują w kategoriach obowiązku wobec społeczeństwa. Oprócz aktywności zawodowej cenią rodzinę, uczciwe życie i inne wartości. Ważniejsze od sukcesu zawodowego są dla nich dobre zdrowie i grupa przyjaciół
Sceptycy	Dla tej grupy praca to głównie sposób osiągnięcia dobrobytu i awansu społecznego. W mniejszym stopniu niż inni są gotowi poświęcać się dla pracy, mniejszą wagę przywiązują do edukacji. Najistotniejszą wartością jest dla nich względny spokój

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Mazur-Wierzbicka, *Pokolenie Y – liderzy jutra. Analiza komparatywna Polska versus kraje Europy Środkowej*, „Prace i Materiały Uniwersytetu Szczecińskiego” 2016, nr 44, s. 177.

Przedstawiciele „Igreków” mają wiele umiejętności cenionych przez pracodawców, np. dobrze radzą sobie z nowymi technologiami. W większości znają języki obce. Wiedzą, jak odnaleźć potrzebne im informacje. Są lepiej niż generacja ich rodziców przygotowani do poruszania się w obszarach związanych z gospodarką globalną i różnorodnością kulturową³⁴. Chętniej pracują w zespołach, tworzą społeczności i często się ze sobą komunikują. Potrafią wykonywać wiele zadań w tym samym czasie, odczuwając znudzenie, jeśli brakuje im ciągłego strumienia bodźców³⁵. W pracy poszukują przede wszystkim satysfakcji, której głównym źródłem jest poczucie niezależności, szacunku i przekonanie, że jest się kimś ważnym³⁶. Chcą być podziwiani, chwaleni, jednak nie akceptują dużego wysiłku. Naturalne dla pokolenia Y jest także zjawisko określane jako *job hopping*, czyli częsta zmiana miejsca pracy. W przeciwieństwie do starszych pokoleń nie postrzegają pewności zatrudnienia jako wartości. Wręcz zarzuca się im, że nie potrafią planować swojej kariery zawodowej w dłuższej perspektywie cza-

³⁴ M.W. Kopertyńska, K. Kmiotek, *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 358, s. 39–48.

³⁵ J. Szydło, *Differences between Values Preferred by Generations X, Y and Z*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. 28, z. 1(1), s. 89–99.

³⁶ N. Borges, R. Manuel, C. Elam, B. Jones, *Differences in Motives between Millennial and Generation X Medical Students*, „Medical Education” 2010, no. 6, vol. 44, s. 570–576.

sowej³⁷. Z badań wynika, że w porównaniu z wcześniejszymi pokoleniami, pokolenie Y jest najbardziej wykształcone. Wśród Polaków w wieku 25–34 lat jest aż 34% osób z wykształceniem wyższym, 38% z wykształceniem średnim. W młodszej grupie wiekowej, tj. wśród młodzieży w wieku 18–24 lat, wykształcenie wyższe ma 40% badanych³⁸.

Badania potwierdzają cechy wspólne dla rówieśników z różnych krajów, np. orientacja na siebie w pracy zawodowej, preferowana równowaga między życiem zawodowym a prywatnym³⁹, jednak reprezentanci polskiego pokolenia Y mają swoją specyfikę. Są swego rodzaju hybrydą systemu wartości charakterystycznego dla swoich zachodnich odpowiedników oraz wartości tradycyjnych, wschodnioeuropejskich, słowiańskich. Z jednej strony posiadają szeroką wiedzę o świecie i rozumieją, czym jest umiejętność nawiązywania kontaktu z odbiorcą, z drugiej strony często powielają błędy poznawcze starszego pokolenia, takie jak koncentrowanie się na wiedzy deklaratywnej (*know-what*) lub unikanie pragmatycznych rozwiązań czy też brak umiejętności syntezy i filtrowania informacji. Oczekują szybkiej kariery, także „kariery bez granic”. Są nastawieni na częste zmiany, bardzo mobilni, a w związku z tym mniej lojalni wobec swojego pracodawcy⁴⁰.

Jako potencjalnie słabe strony opisywanej grupy wiekowej wymienia się brak umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji i wchodzenie w środowisko pracy w relacje typu dziecko–rodzic, czyli oczekiwanie, że to przełożeni wyznaczają im cele i są odpowiedzialni za ich ścieżki kariery. Przedstawicielom pokolenia Y przypisuje się również nierealistyczne oczekiwania (także dotyczące wysokości wynagrodzenia) oraz brak odpowiedzialności i cierpliwości, a nawet skłonności narcystyczne⁴¹. Najważniejsze różnice w postawach wobec pracy opisanych tu generacji zawiera tabela 3.5.3.

W opisach grup generacyjnych coraz częściej wymienia się jeszcze pokolenie C (alternatywnie nazywane Z). Część badaczy uważa, że pokolenie Z to odrębna grupa pokoleniowa (tzw. Post-Millennials), inni wskazują, że to najmłodsza część pokolenia Y. Różnie datuje się także początek tej grupy pokoleniowej. Według B. Toulgana generacja Z to ludzie urodzeni po 1990 roku⁴², według innych typologii to osoby urodzone po

³⁷ I. Warwas, *Zarządzanie generacjami na wewnętrznym rynku pracy*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, I. Warwas, A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 81–82.

³⁸ A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Rozwijanie kompetencji przez dorosłych Polaków*, PARP, Warszawa 2014, s. 28.

³⁹ J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, M. Juchnowicz (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 118–134.

⁴⁰ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 97, nr 1964, s. 388.

⁴¹ J.A. Fazlagić, *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” 2008, nr 3; A. Glass, *Understanding Generational Differences for Competitive Success*, „Industrial and Commercial Training” 2007, vol. 39, no. 2.

⁴² B. Tulgan, *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*, Jossey-Bass, San Francisco 2009, s. 33.

roku 1996, a nawet po roku 2000⁴³. Ci najmłodszy to grupa wiekowa, której znakiem rozpoznawczym są nie tylko komputery, lecz przede wszystkim Web 2.0 i 3.0. Generacja ta opisywana jest za pomocą angielskich przymiotników, takich jak: Computerized, Connected, Communicating, Creating and Controlling Content, Creative, Community-oriented, Always Clicking, a w Polsce The YouTube Generation, „ciche pokolenie”, pokolenie kłapek, cyfrowych autochtonów⁴⁴. Pokolenie Z nie tylko szuka informacji, ale przede wszystkim tworzy własne treści. Są to ludzie aktywni na portalach społecznościowych, prowadzą mikroblogi i blogi, uczestniczą w dyskusjach online. Pokolenie Z, w przeciwieństwie do swoich poprzedników, nie zna świata bez komputera, telefonu, Internetu. Wykazuje się swobodą w posługiwaniu się nowoczesną technologią, a jej wszechobecność traktuje jako coś normalnego. „Zetki” potrafią równolegle funkcjonować w świecie rzeczywistym oraz wirtualnym i płynnie przechodzić z jednego do drugiego. Komunikacja z innymi z każdego miejsca i o dowolnej porze jest dla nich oczywistością.

Tabela 3.5.3.

Różnice w postawach pokoleń wobec pracy

Wybrane cechy postawy wobec pracy	Różnice w postawach poszczególnych generacji
Praca jako wartość w życiu człowieka	Baby Boomers > pokolenie X > pokolenie Y
Etyka pracy	Baby Boomers > pokolenie X > pokolenie Y
Ważność czasu wolnego	pokolenie Y > pokolenie X > Baby Boomers
Indywidualizm	pokolenie Y > pokolenie X > Baby Boomers
Rola motywacji zewnętrznej	pokolenie X > pokolenie Y > Baby Boomers
Brak satysfakcji z pracy a chęć odejścia z organizacji	pokolenie Y > pokolenie X

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.M. Twenge, W.K. Campbell, E.C. Freeman, *Generational Differences in Young Adults' Life Goals, Concern for Others, and Civic Orientation*, 1966–2009, "Journal of Personality and Social Psychology" 2012, no. 5, vol. 102, s. 1045–1062.

Większość przedstawicieli pokolenia Z nie wyobraża sobie życia bez nowych technologii, Internetu, do którego podłączeni są 24 godziny na dobę. Być może dlatego w opisie tej grupy wiekowej używa się barwnych metafor, jak „więźniowie Facebooka”. Ponadto zwraca się uwagę na to, że młodzi, prowadząc życie w sieci, upośledzają swoje umiejętności komunikacji werbalnej, nawiązywania kontaktów interpersonalnych w świecie rzeczywistym, co może skutkować brakiem ważnych kompetencji zawodowych. Mają również problemy z koncentracją, ich uwaga jest rozproszona, a analiza i ocena

⁴³ N. Hatałska, *Generacja Z – pokolenie, które zmieni nasz świat*, <http://hatalska.com> [data dostępu 11.06.2019].

⁴⁴ K. Borawska-Kalbarczyk, *Pokolenie C w roli studentów – uczenie się w pułapce klikania?*, www.symp2013 [data dostępu 11.08.2016].

informacji bardzo powierzchowne⁴⁵. Badania prowadzone przez neurologów⁴⁶ wskazują na odmienny przepływ neuronów w mózгах młodych ludzi⁴⁷. Skutkuje to wyższym poziomem umiejętności związanych z wykorzystaniem technologii, lecz niedostatkim kompetencji interpersonalnych niezbędnych w nawiązywaniu i utrzymywaniu bezpośrednich relacji z innymi ludźmi (zjawisko tzw. *brain gap*). Jednocześnie ciągła ekspozycja na bodźce technologiczne, traktowanie technologii jak „szóstego zmysłu” i bycie *instant online* powodują, że mózgi młodych ludzi nie są nagradzane za skupienie się na jakimś zadaniu, ale za umiejętność szybkiego przechodzenia od jednego działania do kolejnego. Dlatego uzasadnione jest przypisywanie generacji Z problemów psychologicznych, w tym „netoholizmu” i tzw. demencji cyfrowej⁴⁸.

4. Przynależność pokoleniowa a wyzwania dla zarządzania

Jak wynika z badań House of Skills, różnorodność generacyjna znajduje się na pierwszym miejscu na liście aktualnych wyzwań w praktyce zarządzania ludźmi⁴⁹. W ocenie autorki najważniejsze z nich można sformułować w postaci następujących pytań:

- 1) Jak zapewnić organizacji aktualne zasoby kompetencyjne oraz autentyczny transfer wiedzy między pracownikami z różnych pokoleń, mimo znaczących różnic w sposobie przekazywania i przetwarzania informacji oraz odmiennych stylach uczenia się? Jak motywować do międzypokoleniowej wymiany wiedzy, skoro bywa ona traktowana jako swoista „karta przetargowa”?
- 2) Jak budować efektywną, opartą na pozytywnych emocjach współpracę w zespołach wielopokoleniowych, mimo znaczących różnic w postawach wobec pracy, systemach wartości i kodach komunikowania się?
- 3) Jak tworzyć systemy motywacyjne, które będą odpowiadały na indywidualne potrzeby pracowników powiązane z ich wiekiem i jednocześnie będą efektywne, uniwersalne i sprawiedliwe?
- 4) Jak budować i utrzymać kulturę organizacji wolną od ageizmu i stereotypizacji?
- 5) Jak kształtować relacje międzypokoleniowe, by uniknąć pajdokracji lub gerontokracji organizacyjnej?

⁴⁵ A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątowska, *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350, s. 307.

⁴⁶ G. Small, G. Vorgan, *iMózgi. Jak przetrwać technologiczną przemianę współczesnej umysłowości*, Vesper, Warszawa 2010, s. 14.

⁴⁷ K. Wojtaszczyk, *Przynależność generacyjna...*, *op.cit.*, s. 33–36.

⁴⁸ R. B. Sieroń, M. Banaczyk, P. Witek, R. Podleśny, *Młode pokolenie w świecie wielowymiarowego ryzyka*, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Wydział Zamiejscowy w Stalowej Woli, Stalowa Wola 2015, s. 257.

⁴⁹ A. Drzewicki, M. Sońta, M. Zaborek, *10 trendów HRM*, „Personel i Zarządzanie” 2016, nr 2, s. 25.

- 6) Jak efektywnie zarządzać zdrowiem pracowników, by mogli dłużej efektywnie wykonywać swoje zadania zawodowe?

Odpowiedzią na te wyzwania może być świadome budowanie i rozwijanie inteligencji generacyjnej organizacji⁵⁰. Organizacje inteligentne generacyjnie to podmioty, które wykorzystują do swojego rozwoju kapitał intelektualny pracowników, opierając się na efekcie synergii powstałym dzięki różnorodności wiedzy i doświadczeń pokoleniowych. Bazują na odpowiednim przypisaniu siebie przez pracowników do konkretnego pokolenia przy przyjęciu postawy tolerancji wobec innych generacji oraz rozumieniu i odczuwaniu tożsamości pokoleniowej. Kluczową cechą organizacji inteligentnych generacyjnie jest międzypokoleniowy transfer wiedzy oraz dostrzeganie i czerpanie korzyści ze zróżnicowania pokoleniowego. Różnorodność generacyjna budowana jest w sposób świadomy, planowy, z zachowaniem zasady, że w procesach decyzyjnych uwzględnia się opinie wszystkich grup wiekowych. Jednocześnie odrzuca się wszelkie stereotypy (zarówno pozytywne, negatywne, jak i neutralne) dotyczące poszczególnych generacji, a różnice indywidualne traktuje się jako wynik różnic osobowościowych.

5. Podsumowanie

W świetle przedstawionych tu cech poszczególnych pokoleń aktywnych na rynku pracy oraz roli pokoleniowości w kształtowaniu się tożsamości pracowników należy sformułować wniosek, że do najważniejszych wyzwań stojących przed kadrą menedżerską należy budowanie takiej kultury organizacyjnej i stosowanie takich narzędzi zarządzania, które przekształcają różnice między pokoleniami w źródło sukcesu organizacji. Analizując specyfikę pracowników reprezentujących różne grupy generacyjne, warto podkreślić, że zachowania ludzi w środowisku pracy stanowią wynik bardzo wielu zmiennych, a wiek jest tylko jedną z nich. Cechy najważniejsze w kontekście aktywności zawodowej ludzi – ich inteligencja, otwartość na zmianę, poziom życiowej energii, motywacja do uczenia się, zdolność do współpracy i zaangażowania – są w większym stopniu wynikiem indywidualnych cech osobowości niż pochodną wieku⁵¹. Wyróżnianie i opis grup generacyjnych ma więc przede wszystkim walor systematyzujący, choć prawdą jest także to, że czynniki środowiskowe mają istotne znaczenie w kształtowaniu się osobowości jednostki, a jedną z determinant środowiskowych jest czas, w którym dany człowiek wzrastał, i związane z nim pokoleniowe uwarunkowania kulturowe,

⁵⁰ J.M. Moczydłowska, *Organizacja inteligentna generacyjnie*, Difin, Warszawa 2018.

⁵¹ M. Kaczmarek, P. Kaczmarek-Kurczak, *Przegląd metaanaliz dotyczących związku cech osobowości i przedsiębiorczości. W stronę modelu badań*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, no. 1, s. 49–63.

społeczne, polityczne czy historyczne. Najważniejsze wyzwania wynikające z przynależności pokoleniowej pracowników dotyczą obszaru współpracy, w tym ściśle związanej z nią komunikacji interpersonalnej. Równie istotny problem to zarządzanie wiedzą, a zwłaszcza jej transferem międzygeneracyjnym. Kolejne wyzwanie dotyczy motywacji, lojalności i zaangażowania pracowników, które musi bazować na indywidualnych potrzebach powiązanych z wiekiem. Jako systemowe rozwiązanie problemów wynikających z przynależności generacyjnej proponuje się implementację koncepcji organizacji inteligentnej generacyjnie, czyli takiej, w której wrażliwi generacyjnie menedżerowie w sposób świadomy zarządzają różnorodnością pokoleniową, dbając o pozytywne relacje międzypokoleniowe.

Bibliografia

- Baran M., Kłos M., *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.
- Borawska-Kalbarczyk K., *Pokolenie C w roli studentów – uczenie się w pułapce klikania?*, www.symp2013 [data dostępu 11.08.2016].
- Borges N., Manuel R., Elam C., Jones B., *Differences in Motives between Millennial and Generation X Medical Students*, „Medical Education” 2010, no. 6, vol. 44.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K., *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, M. Juchnowicz (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Drzewicki A., Sońta M., Zaborek M., *10 trendów HRM*, „Personel i Zarządzanie” 2016, nr 2.
- Fazlagić J.A., *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” 2008, nr 3.
- Garewicz J., *Pokolenie jako kategoria socjofilozoficz*, „Studia Socjologiczne” 1983, nr 1.
- Generations. International Network for the Study of Integrational Issues*, Universität Konstanz 2017.
- Glass A., *Understanding Generational Differences For Competitive Success*, „Industrial and Commercial Training” 2007, no. 2, vol. 39.
- Gondek A., Mazur K., *Metodyka metaanalizy w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. 3, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016.
- Hatałska N., *Generacja Z – pokolenie, które zmieni nasz świat*, <http://hatalaska.com> [data dostępu 11.06.2019].
- Huntlej R., *The World According to Y: Inside the New Adult Generation*, Allen & Unwin, Crowa Nest 2006.
- Hysa B., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 97, nr 1964.
- Kaczmarek M., Kaczmarek-Kurczak P., *Przegląd metaanaliz dotyczących związku cech osobowości i przedsiębiorczości. W stronę modelu badań*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 1.
- Karmolińska-Jagodzick E., *Komunikacja międzypokoleniowa – rozważania wokół różnic kulturowych*, „Studia Edukacyjne” 2012, nr 21.

- Kopertyńska M.W., Kmiotek K., *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 358.
- Kopertyńska M.W., Kmiotek K., *Podejście menedżerów do motywowania pracowników pokolenia Y sektora IT*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.
- Kosz J., *Student pokolenia Y*, „Forum Dydaktyczne” 2011, nr 7–8.
- Krzyżanowska Ł., *Homo sovieticus czy doświadczony pracownik? – opinie pracodawców o pracownikach w wieku 50+*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2013, vol. 291.
- Lipka A., *Kapitał generacyjny versus kapitał multigeneracyjny*, w: *Gospodarowanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia*, A. Lipka, M. Król (red.), CeDeWu, Warszawa 2017.
- Mazur-Wierzbička E., *Kompetencje pokolenia Y – wybrane aspekty*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 39, t. 3.
- Mazur-Wierzbička E., *Pokolenie Y – liderzy jutra. Analiza komparatywna Polska versus kraje Europy Środkowej*, „Prace i Materiały Uniwersytetu Szczecińskiego” 2016, nr 44.
- Moczydłowska J.M., *Organizacja inteligentna generacyjnie*, Difin, Warszawa 2018.
- Murphy E.F., Gibson J.W., Greenwood R.A., *Analyzing Generational Values among Managers and Non-Managers for Sustainable Organizational Effectiveness*, “SAM Advanced Management Journal” 2010, no. 1, vol. 75.
- Ossowska M., *Koncepcja pokolenia*, „Studia Socjologiczne” 1963, nr 2.
- Pendergast D., *Getting to Know the Y Generation*, w: *Tourism and Generation Y*, P. Benckendorff, G. Moscardo, D. Pendergast (Eds.), CABI Publishing, Wallingford 2009.
- Prognoza ludności Polski na lata 2008–2035*, Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Demograficznych, Warszawa 2017.
- Reeves T.C., Oh E., *Generational Differences*, w: *Handbook of Research on Educational Communications and Technology: A Project of the Association for Educational Communications and Technology*, M.J. Spector, M.D. Merrill, J. van Merriënboer, M.P. Driscoll (Eds.), Lawrence Erlbaum Associates Taylor & Francis Group, New York 2008.
- Rosa G., *Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń Y, X i Baby Boomers*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 751.
- Sieroń R.B., Banaczyk M., Witek P., Podleśny R., *Młode pokolenie w świecie wielowymiarowego ryzyka*, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Wydział Zamiejscowy w Stalowej Woli, Stalowa Wola 2015.
- Small G., Vorgan G., *iMózgi. Jak przetrwać technologiczną przemianę współczesnej umysłowości*, Vesper, Warszawa 2010.
- Solarz J.K., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. Transfery międzypokoleniowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. 18, z. 9(2).
- Stosik A., Leśniewska A., *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 39, t. 3.
- Sujansky J.G., Ferri-Reed J., *Keeping the Millennials. Why Companies Are Losing Billions in Turnover to This Generation and What to Do About*, John Wiley & Sons, Hoboken 2009.
- Szczucka A., Turek K., Worek B., *Rozwijanie kompetencji przez dorosłych Polaków*, PARP, Warszawa 2014.
- Szydło J., *Differences between Values Preferred by Generations X, Y and Z*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. 18, z. 1(1).
- Takeuchi R., Chen J., *The Impact of International Experiences for Expatriates' Cross-Cultural Adjustment: A Theoretical Review and a Critique*, “Organizational Psychology Review” 2013, no. 3.

- Troksa L.M., *The Study of Generations: A Timeless Notion within a Contemporary Context*, "Undergraduate Honors Theses" 2016, no. 1169.
- Tulgan B., *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*, Jossey-Bass, San Francisco 2009.
- Twenge J.M., Campbell W.K., Freeman E.C., *Generational Differences in Young Adults' Life Goals, Concern for Others, and Civic Orientation, 1966–2009*, "Journal of Personality and Social Psychology" 2012, no. 5, vol. 102.
- Warwas I., *Zarządzanie generacjami na wewnętrznym rynku pracy*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, I. Warwas, A. Rogozińska-Pawełczyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Wątroba W., *Transgresje międzypokoleniowe późnego kapitalizmu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017.
- Wojtaszczyk K., *Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, nr 1, vol. 39.
- Woszczyk P., *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, w: *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, P. Woszczyk, M. Czernecka (red.), HRP Group, Łódź 2013.
- Wrzesień W., *Jednostka – rodzina – pokolenie. Studium relacji międzypokoleniowych w rodzinie*, Wydawnictwo UAM, Poznań 2003.
- Wrzesień W., *Kilka uwag o pokoleniowej sytuacji współczesnej polskiej młodzieży*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2016, nr 1.
- Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 350.

4

PRAKTYCZNE PRZYKŁADY IMPLEMENTACJI WYBRANYCH KONCEPCJI ZARZĄDZANIA

Część 4

Praktyczne przykłady implementacji wybranych koncepcji zarządzania

Bogdan Nogalski*

Przemysław Niewiadomski**

4.1

Implementacja wybranych koncepcji zarządzania jako osnowa dyskursu o dojrzałości przedsiębiorstw wytwórczych – indagacja w sektorze maszynowym

Streszczenie

Od współczesnych przedsiębiorstw oczekuje się zdolności do wykorzystywania okazji rynkowych, co z jednej strony wymaga wcześniejszego wdrożenia modelu szczupłego przedsiębiorstwa, z drugiej zaś stosowania wybranych koncepcji i metod zarządzania. W kontekście powyższego podjęto badania, których zasadniczym celem ustanowiono próbę odpowiedzi na pytanie o poziom dojrzałości polskich wytwórców sektora maszyn rolniczych w obszarze implementacji współczesnych koncepcji zarządzania. W nawiązaniu do tak nakreślonego celu – jako działania niezbędne zarekomendowano: wytypowanie pytań opiniujących poziom dojrzałości w sferze skutecznej implementacji koncepcji współczesnego zarządzania (płaszczyzna teoretyczna), sprokurowanie narzędzia badawczego w postaci arkusza oceny (dyskusja wśród celowo dobranych ekspertów) oraz

* Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, ORCID: 0000-0003-0262-8355.

** Uniwersytet Zielonogórski, ORCID: 0000-0002-2805-4671.

rozpoznanie poziomu implementacji (badanie wśród producentów części, podzespołów i gotowych maszyn rolniczych). W toku realizowanych badań ustalono, że coraz więcej firm docenia model biznesu, w którym punktem odniesienia są koncepcje zarządzania podążające za zmiennością warunków, w których działają przedsiębiorstwa. O tym stanowi niniejszy artykuł, który jest głosem dla rozważań teoretyków i praktyków dążących do stworzenia modelu biznesu zorientowanego na wykorzystanie okazji o krótkim cyklu życia.

Słowa kluczowe: koncepcje i metody zarządzania, dojrzałość przedsiębiorstwa, sektor maszyn rolniczych

Implementation of selected management concepts as a basis for discussion on maturity of manufacturing enterprises – indagation in the machine sector

Abstract

Modern enterprises are required to be able to take advantage of market opportunities, which on the one hand requires the prior implementation of a lean enterprise model, and on the other hand the use of selected concepts and management methods. In the context of the above, research was undertaken, the main purpose of which was an attempt to answer the question referred to the level of maturity of Polish manufacturers of the agricultural machinery sector in the area of implementing modern management concepts. In relation to the objective outlined in this way – as necessary actions – it was recommended to select questions assessing the level of maturity in the sphere of effective implementation of the modern management concept (theoretical plane), procuring the research tool in the form of an assessment sheet (discussion among purposefully selected experts) and identifying the level of implementation (study among manufacturers of parts, components and ready-made agricultural machines). In the course of conducted research, it was found that more and more companies appreciate the business model, in which management concepts following the changing conditions in which enterprises operate, are the point of reference. And this is what the following article refers to, which is the voice for the considerations of theorists and practitioners seeking to create a business model focused on taking an opportunity within a short life cycle.

Keywords: management concepts and methods, enterprise maturity, agricultural machinery sector

1. Wprowadzenie

W naukach o zarządzaniu i jakości zagadnienie dojrzałości w odniesieniu do przedsiębiorstw przemysłowych stanowi zarówno źródło satysfakcji, jak i nastrocza wiele problemów. Ten obszar funkcjonowania staje się zatem ciekawym polem do zagospodarowania tak w badaniach naukowych, jak i w praktyce gospodarczej. Naprzeciw tym oczekiwaniom wychodzi niniejszy artykuł.

Zdefiniowanie dojrzałości nie jest bowiem łatwe, gdyż pojęcie to odnosi się niemalże do każdego typu aktywności ludzkiej, a poza tym rozważane jest na wielu płaszczyznach różnych dziedzin¹. Przy omawianiu tego terminu podkreślano wiele aspektów. Określano go m.in. jako stan gotowości do realizacji określonych działań, zdolność organizacji oraz realizowanych przez nią procesów do systematycznego dostarczania coraz lepszych rezultatów działalności² czy też stan bycia kompletnym, doskonałym lub gotowym³. Tego typu definicje trafiają w sedno sprawy w kontekście nauk o zarządzaniu i jakości. Biorąc pod uwagę ich specyfikę, na potrzeby niniejszej pracy przyjęto, że dojrzałość jest wyrazem poziomu implementacji wyartykułowanych koncepcji zarządzania, które można uznać za kluczowe z jakościowego punktu widzenia⁴. Innymi słowy dojrzałość w obszarze skutecznego ich wdrażania jest to zdolność przedsiębiorstwa do realizacji wybranych narzędzi, tak by ich implementacja wspierała zadania i strategię organizacji w celu osiągania wysokiej jakości procesów, produktów, powtarzalności sukcesów i unikania błędów. Wraz ze wzrostem dojrzałości przedsiębiorstwa w zakresie implementacji koncepcji zarządzania, czyli osiąganiem kolejnych poziomów ich realizacji, rośnie skuteczność organizacji w poszczególnych jej obszarach, a zasoby są wykorzystywane w bardziej efektywny sposób.

Dojrzałość jest wymiarem skodyfikowanym w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości, zorientowanym bezpośrednio na wzrost efektywności oraz skuteczności podejmowanych

-
- ¹ D. Buksik, *Wychowanie. Dojrzałość osobowa*, „Don Bosco” 2007, nr 9; Z. Płużek, *Rozwój jest procesem stawiania się*, w: *Jak sobie z tym poradzić*, W. Szewczyk (red.), Wydawnictwo Biblos, Tarnów 1994; W. Okoń, *Wszystko o wychowaniu*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa 2009; L. Zarzecki, *Teoretyczne podstawy wychowania. Teoria i praktyka w zarysie*, Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 2012; P. Divarkar, *Droga wewnętrznego poznania*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2002; B. Wilgocka-Okoń, *Dojrzałość szkolna czy dojrzałość szkoły – dylematy*, „progu szkolnego”, „Edukacja w przedszkolu” 1999, nr 1.
- ² T.B. Kalinowski, *Modele oceny dojrzałości procesów*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica” 2011, nr 258, s. 173–187.
- ³ G. Lahrman, F. Marx, R. Winter, F. Wortmann, *Business Intelligence Maturity Models: An Overview*, w: *Information Technology and Innovation Trends in Organizations*, A. D’Atri, M. Ferrara, J. George, P. Spagnoletti (Eds.), Italian Chapter of AIS, Naples 2010.
- ⁴ Tym bardziej że pojęcie dojrzałości wywodzi się zarówno z obszarów zarządzania jakością, jak i tematyki dobrych praktyk biznesowych. Za: J. Auksztol, M. Chomuszek, *Modelowanie organizacji procesowej*, PWN, Warszawa 2012.

działań. Elementami wspierającymi funkcjonowanie „dojrzałej organizacji” są koncepcje zarządzania, które powinny być powszechnie stosowane. Wobec powyższego nie dziwi fakt, że stanowią one podwaliny dojrzałości przedsiębiorstwa.

W kontekście powyższego podjęto badania, których zasadniczym celem ustanowiono próbę odpowiedzi na pytanie: jaki jest poziom dojrzałości polskich przedsiębiorstw działających w sektorze maszyn rolniczych w obszarze implementacji współczesnych metod i koncepcji zarządzania. W nawiązaniu do tak nakreślonego celu jako działania niezbędne zarekomendowano:

- na płaszczyźnie teoretycznej – wykorzystując metodę rekonstrukcji i interpretacji literatury przedmiotu, wytypowanie pytań opiniujących poziom dojrzałości w sferze skutecznej implementacji metod i koncepcji współczesnego zarządzania;
- na płaszczyźnie projektowej – skompilowanie narzędzia badawczego w postaci arkusza oceny będącego wypadkową eksploracji piśmiennictwa oraz dyskusji wśród celowo dobranych ekspertów⁵;
- na płaszczyźnie empirycznej – indagacja wśród producentów części, podzespołów i gotowych maszyn rolniczych (ocena poziomu implementacji).

Pomiar dojrzałości nie należy do łatwych. Podstawową przyczyną trudności jest fakt, że badaniem dojrzałości zajmuje się kilka nauk, co powoduje, że istnieją różne definicje oraz różne metody badania tych procesów. Punkty widzenia poszczególnych badaczy mogą więc być różne, co prowadzić może do tego, że identyfikowanie, analizowanie, pomiar czy projektowanie prowadzone są według różnych ujęć.

Jako że nowe kierunki badań w naukach o zarządzaniu i jakości są niezbędne dla tworzenia trwalszych i efektywniejszych strategii rozwojowych, w niniejszej publikacji za zasadne uznano przedstawienie w/w kwestii. Przedstawione badania nie wyczerpują podejmowanej problematyki, ważne jednak, by chociaż w minimalnym stopniu stały się wskazówką dla tych, którzy chcą dokonać zmian w swoim przedsiębiorstwie. Wydaje się, że stosunkowo małe naukowe rozpoznanie i złożoność problemów występujących w praktyce biznesowej uzasadniają traktowanie tych kwestii jako przedmiotu badań, czego wyraz stanowi niniejsza publikacja. Rekomendacje będące rezultatem prowadzonych przez autorów wywodów teoretycznych oraz realizowane postępowanie badawcze stanowią istotną bazę wiedzy, która upoważnia autorów do stwierdzenia, że poddane badaniu przedsiębiorstwa produkcyjne, działające w sektorze maszyn rolniczych, wykazują wysoki poziom w zakresie implementacji współczesnych koncepcji zarządzania.

⁵ W tym miejscu kluczowe jest pytanie, jakie koncepcje mogą wyrokować o poziomie dojrzałości współczesnych przedsiębiorstw.

2. Punkt wyjścia

Wytwórcy poszukujący klucza do ciągłego rozwoju i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej kładą nacisk na różne czynniki. Niektórzy inwestują w innowacje techniczne, inni w optymalizację procesów i struktury organizacyjnej, a jeszcze inni – w budowanie pro jakościowej kultury organizacyjnej. Przedmiotem zainteresowania w niniejszej publikacji są te przedsiębiorstwa, które źródłem budowania swej pozycji upatrują głównie w wysokiej jakości procesach zarządzania. Zakłada się w nich, że istnieje zależność pomiędzy jakością tych procesów a prawdopodobieństwem szans na dobre prosperowanie firmy w dłuższym horyzoncie czasowym.

W ostatnich dekadach pojawiła się orientacja na doskonałość, polegająca na wdrażaniu metod, koncepcji czy narzędzi zarządzania⁶. W pracy przyjęto, że koncepcje zarządzania stanowią zespół systematycznych i powtarzalnych działań, które prowadzą do osiągnięcia określonych celów; wykorzystywane są w wybranych etapach procesu zarządzania. Charakteryzują się oddziaływaniem długoterminowym i wpływają na strategię rozwoju przedsiębiorstwa, często wykraczając poza ramy przedsiębiorstwa. Wprowadzenie koncepcji do praktyki procesu doskonalenia często trafia na opory i brak zrozumienia. W związku z powyższym warunkiem skutecznego wykorzystywania tych instrumentów jest zrozumienie potrzeby ich stosowania i pełne zaangażowanie oraz wsparcie ze strony najwyższego kierownictwa, zaplanowanie i zorganizowanie działań związanych z wdrożeniem tych technik, zaangażowanie i udział pracowników oparty na pracy zespołowej, a także prawidłowo przeprowadzany program szkoleń⁷.

W naukach o zarządzaniu i jakości opisywanych jest wiele ilościowych i jakościowych koncepcji zarządzania, które dotyczą jakości wyrobu lub usługi, zgodności z normami czy satysfakcji klientów⁸. Wśród nich wyróżnić można 87 koncepcji zarządzania podzielonych według dwóch głównych kryteriów: orientacji strategicznej – wyjaśniającej powód użycia danej koncepcji, oraz dziedziny jej zastosowania. Według pierwszego kryterium

⁶ Chociaż w rzeczywistości artykuł poświęcony jest „koncepcjom i metodom” zarządzania, to w prowadzonych wywodach ograniczono się jedynie do określenia „koncepcje”. Autorzy dostrzegają różnicę pomiędzy wymienionymi kategoriami, jednakże wobec licznych opracowań prezentujących podobieństwa i różnice pomiędzy tymi kategoriami, autorzy postanowili nie podejmować tej kwestii w niniejszym opracowaniu. Por.: S. Trzcieliński, H. Włodarkiewicz-Klimek, K. Pawłowski, *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.

⁷ A. Jazdon, *Doskonalenie zarządzania jakością*, Wydawnictwo OPO, Bydgoszcz 2002.

⁸ M. Vernon, *Business: the Key Concepts*, Routledge, London 2002; K. Ishikawa, *Guide to Quality Control*, Asian Productivity Organisation, Tokyo 1976; J.M. Juran, *The Quality Control Handbook*, 4th ed., McGraw Hill, New York 1998; R.L. Barker, *The Seven New QC Tools*, Proceedings of the First Conference on TQM Tools and Techniques, IFS Publications 1989; B.G. Dale, R.E. McQuater, *Managing Business Improvement and Quality: Implementing Key Tools and Techniques*, Blackwell Publishers, Oxford 1998.

konceptcje są podzielone na dwie grupy: wspomagające biznes i wspomagające organizację. Konceptcje wspomagające biznes podzielono na trzy podgrupy: zmniejszające koszty, poprawiające jakość i skracające czas odpowiedzi przedsiębiorstwa na potrzeby klienta. Organizację z kolei wspomagają konceptcje zorientowane na zwiększenie przede wszystkim jej potencjału technologicznego i społecznego. Ze względu na drugie kryterium konceptcje i metody uporządkowano według obszarów, w których poprawiają efektywność przedsiębiorstwa. Obszary te stanowią techniczne przygotowanie produkcji oraz produkcję, magazynowanie i zapasy, organizację pracy, organizację wytwarzania⁹.

Pomimo że żadna z koncepcji nie jest ważniejsza od innych, istotą prezentowanej publikacji jest prezentacja i ocena sytuacji związanej ze stopniem ich implementacji przez przedsiębiorstwa produkcyjne działające w sektorze maszyn rolniczych. Przyczyną wyboru tego problemu badawczego jest fakt, że wśród wielu wymagań stawianych przed dostawcami części, podzespołów i gotowych maszyn rolniczych, wykorzystywane konceptcje stanowią jedno z istotniejszych wymagań skutecznego zarządzania.

Podjmując prace badawcze, autorzy założyli, że wybrane konceptcje zarządzania są istotnie wykorzystywane przez badane przedsiębiorstwa. Należało to jednak zweryfikować empirycznie. Zwłaszcza że brakuje dyskusji związanej z poziomem ich zastosowania, szczególnie w grupie producentów sektora maszyn rolniczych. W kontekście powyższego za trafne uznano zaplanowanie badań w oparciu o metodę studiów literaturowych, wiedzę ekspercką, twórczą dyskusję, obserwację uczestniczącą oraz wywiady z wytypowanymi przedstawicielami badanego sektora. Mające podłoże teoretyczne badania dla praktyków zarządzania mogą stać się podstawą ewaluacji i inspiracją do budowania własnych strategii w zakresie implementacji wytypowanych koncepcji.

3. Materiał i metoda

Które z wybranych koncepcji zarządzania są implementowane przez wytwórców działających w polskim sektorze maszyn rolniczych? Jakie wymiary (dezyderaty) należy uwzględnić, dokonując oceny poziomu ich wdrożenia? Czy model badawczy powstały w wyniku dyskusji eksperckiej pokrywa się z kierunkiem działań podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa? Sformułowane pytania badawcze oraz przekonanie o występowaniu gospodarczego zapotrzebowania na wyniki o charakterze aplikacyjnym z jednej strony stanowiły główną inspirację do podjęcia badań, z drugiej zaś stały się punktem wyjścia do sformułowania poniższych hipotez:

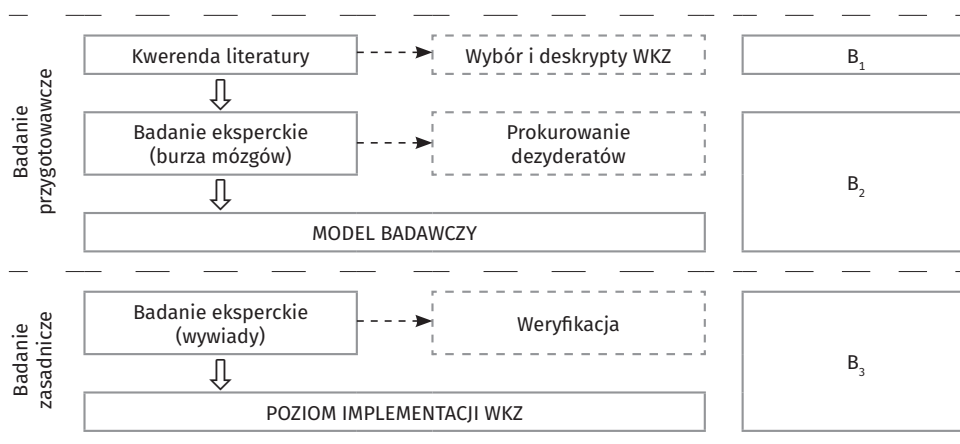
⁹ S. Trzecieliński, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.

H ₁ :	<i>Badani menedżerowie wykazują się dużym poziomem wiedzy i zdolnością opisywania wybranych koncepcji zarządzania, co dodatkowo uwypukla walory badania eksperckiego i związanego z tym celowego doboru próby badawczej.</i>
H ₂ :	<i>Istnieje hierarchia dezyderatów proponowanych przez wybranych ekspertów.</i>
H ₃ :	<i>Coraz więcej firm organizuje model biznesu, w którym punktem odniesienia jest koncepcja szczupłego oraz zwinnego przedsiębiorstwa.</i>
H ₄ :	<i>Model badawczy powstały w wyniku dyskusji eksperckiej odzwierciedla kierunki działań podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa (koincydencja badawcza).</i>

Badania prowadzono w okresie październik–grudzień 2019 roku. W pierwszym etapie badań, stanowiącym badanie przygotowawcze (B_p), autorzy wykorzystali metodę studiów literaturowych (B₁) oraz badanie eksperckie (B₂). Badanie przygotowawcze warunkowało przeprowadzenie badania zasadniczego (B_w)¹⁰. Schemat badań zobrazowano na rysunku 4.1.1.

Rysunek 4.1.1.

Schemat realizacji badań



Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystując metodę rekonstrukcji i interpretacji literatury przedmiotu¹¹ wspartą obserwacjami autorów, wytypowano ogólny katalog deskryptów odnoszących się do

¹⁰ Na tym etapie intencją autorów było opracowanie listy dezyderatów (modelu badawczego) stanowiących substrat wybranych koncepcji zarządzania.

¹¹ K.R. Harrigan, *Strategic Flexibility. A Management Guide for Changing Times*, Lexington Books, Massachusetts 1985; S. Certo, J.P. Peter, *Strategic Management. Concepts and Applications*, Random House, New York 1988; M.J. Stevens, M.A. Campion, *The Knowledge, Skill and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management*, "Journal of Management" 1994, vol. 20; D.M. Upton, *The Management of Manufacturing Flexibility*, "California Management Review" 1994, no. 36/2; S.A. Mohrman, S.G. Cohen,

współczesnych koncepcji zarządzania¹². W kolejnym etapie powołano zespół siedmiu ekspertów (tabela 4.1.1), którzy pracowali nad pomysłami i rozwiązaniami.

Za podstawowe kryterium doboru eksperta przyjęto konstruktywność myślenia wyrażającą się zdolnością do praktycznego zastosowania posiadanej wiedzy. Równie ważną cechą charakteryzującą eksperta jest jego kreatywność, czyli zdolność do rozwiązywania zadań twórczych oraz niezależność (konformizm). Szczegółowe informacje zobrazowano w tabeli 4.1.2.

Odnosząc się indywidualnie do każdej z dwunastu wyartykułowanych koncepcji zarządzania (rysunek 4.1.2), eksperci mieli za zadanie wskazać tylko jeden dezyderat najistotniej opisujący każdą z nich.

W ostatecznym rezultacie opracowano katalog 84 charakterystyk (7 dezyderatów na każdą z wymienionych koncepcji)¹³. Jako że wprowadzenie tak dużej ilości zmien-

Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work, Jossey-Bass, San Francisco 1995; J.S. Oakland, *Total Quality Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1996; P. Jonsson, *The Status of Maintenance Management in Swedish Manufacturing Firms*, "Journal of Quality in Maintenance Engineering" 1997, vol. 3, no. 4; K.E. McKone, R.G. Schroeder, K.O. Cua, *Total Productive Maintenance: a Contextual View*, "Journal of Operations Management" 1999, no. 17; J. Lichtarski, *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 1; A. Gunasekaran, *Agile Manufacturing: a Framework for Research and Development*, "International Journal of Production Economics" 1999, no. 62; M. Ben-Daya, *You May Need RCM to Enhance TPM Implementation*, "Journal of Quality in Maintenance Engineering" 2000, vol. 6, no. 2; D.E. D’Souza, F.P. Williams, *Toward a Taxonomy of Manufacturing Flexibility Dimensions*, "Journal of Operations Management" 2000, 18(5); A.H.C. Tsang, P.K. Chan, *TPM Implantation in China: a Case Study*, "International Journal of Quality and Reliability Management" 2000, vol. 17, no. 2; K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000; B. Maskell, *The Age of Agile Manufacturing. Supply Chain Management*, "International Journal" 2001, vol. 6, no. 1; K. Breu, S.J. Hemingway, M. Strathern, D. Bridger, *Workforce Agility: the New Employee Strategy for the Knowledge Economy*, "Journal of Information Technology" 2002, vol. 17(1), s. 21–31; B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002; J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002; L. Dyer, R.A. Shafer, *Dynamic Organizations: Achieving Marketplace And Organizational Agility With People*, CAHRS, 2003; W. Błaszczuk, *Przydatność praktyczna metod zarządzania w świetle opinii menedżerów*, w: *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. Perspektywy i zagrożenia rozwoju*, W. Błaszczuk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006; A.L. Platonoff, *Zarządzanie dynamiczne: nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiana paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010; K. Łobos, D. Puciato, *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2013; J. Bhamu, K.S. Sangwan, *Lean Manufacturing: Literature Review and Research Issues*, "International Journal of Operations & Production Management" 2014, no. 34(7); D. Samuel, P. Found, S.J. Williams, *How Did the Publication of the Book The Machine That Changed The World Change Management Thinking? Exploring 25 Years of Lean Literature*, "International Journal of Operations & Production Management" 2015, no. 35(10).

¹² Wiedza bibliograficzna zgromadzona na potrzeby niniejszych badań obejmuje trzy następujące zasoby tematyczne (ramy): teorię organizacji i zarządzania, zarządzanie strategiczne oraz inżynierię produkcji.

¹³ Obliczono wg formuły: $D_z = E_x * L_N$, gdzie E_x – liczba ekspertów biorących udział w badaniu, L_N – liczba dezyderatów przypadających na każdą koncepcję. Nawiązując do metod reprezentacji wiedzy, istotną rolę w praktycznych zastosowaniach odgrywają metody oparte na regułach, których ogólna postać może być wyrażona: IF A THEN B. Tak sformułowane reguły opisują zależności: IF <sytuacja> THEN <akcja>

nych stanowczo komplikowało i uniemożliwiało sformułowanie istotnych wniosków, deskrypcji koncepcji zarządzania dokonano wyłącznie za pomocą pięciu kluczowych dezyderatów; w perspektywie model badawczy ograniczono do 60 charakterystyk.

Tabela 4.1.1.

Lista ekspertów biorących udział w badaniu [B₂]

Ekspert	Specjalizacja	[%]
Właściciele przedsiębiorstw działających w sektorze maszyn rolniczych [3]	Organizacja i zarządzanie, nadzór właścicielski	42,86
Wicedyrektor – Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego [1]	Strategie rozwoju; aktywne uczestnictwo w tworzeniu warunków ich realizacji	14,29
Przedstawiciel uczelni wyższej [1]	Nauki o zarządzaniu i jakości, w tym: zarządzanie strategiczne ukierunkowane na modele biznesu i strategię zarządzania	14,29
Prezes zarządu [1]	Opracowywanie planów rozwoju zapewniających realizację celów strategicznych	28,57 ¹⁴
Członek zarządu [1]	Poszukiwanie synergii biznesowych pomiędzy poszczególnymi liniami biznesowymi	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.1.2.

Szczegółowa charakterystyka ekspertów [B₂]

Ekspert	Wiek					Wykształcenie			Wielkość organizacji			
	30 lat i mniej	od 31 do 40 lat	od 41 do 50 lat	od 51 do 60 lat	powyżej 60 lat	Wyższe	Średnie	Zawodowe	Mikro	Mała	Średnia	Duża
Liczba	0	1	2	0	4	5	1	1	0	1	3	3
[%]	0,00	14,29	28,57	0,00	57,14	71,43	14,29	14,29	0,00	14,29	42,86	42,86
Suma	100%					100%			100%			

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowy cel badania sprowadzał się do opracowania listy dezyderatów, a także przedyskutowania ich w odniesieniu do wybranych koncepcji zarządzania, przy czym wyselekcjonowane dezyderaty nie są kategoriami stałymi; model skonstruowano tak,

(jeżeli do badań zaproszono 7 ekspertów, którzy dokonywali deskrypcji każdej z wymienionych 12 koncepcji wyłącznie poprzez jeden opis, to w sumie wygenerowano 84 dezyderaty).

¹⁴ Menedżerowie zatrudnieni na podstawie umowy o pracę lub kontrakt.

by można go modyfikować i uzupełniać według własnych potrzeb. Autorzy zdają sobie sprawę, iż tworzenie charakterystyk jest bardzo utrudnione, poszczególni badacze tworzą szerokie listy dezyderatów wybranych koncepcji zarządzania bez nadawania im rang, różnie je nazywając i interpretując. Ponadto dobór czynników jest zawsze sprawą umowną i zależy od potrzeb własnych badaczy, przez których jest tworzony.

Rysunek 4.1.2.

Koncepcje zarządzania wyartykułowane w modelu badawczym

EKSPERT n ₁ ...n ₇	LM – Szczupłe zarządzanie (<i>Lean Management</i>)	n ₁ ...n ₇	Dezyderaty [84] – [60]
	FL – Zwinność i elastyczność (<i>Agility and Flexibility</i>)	n ₁ ...n ₇	
	TQM – Zarządzanie jakością (<i>Total Quality Management</i>)	n ₁ ...n ₇	
	BEN – Naśladownictwo (<i>Benchmarking</i>)	n ₁ ...n ₇	
	CI – Ciągłe doskonalenie (<i>Continuous Improvement</i>)	n ₁ ...n ₇	
	CE – Projektowanie współbieżne (<i>Concurrent Engineering</i>)	n ₁ ...n ₇	
	SCP – Zarządzanie łańcuchem dostaw (<i>Supply-Chain Partnering</i>)	n ₁ ...n ₇	
	OC – Na zewnątrz (<i>Outsourcing</i>)	n ₁ ...n ₇	
	TBW – Praca zespołowa (<i>Team-Based Working</i>)	n ₁ ...n ₇	
	TPM – Całkowite produktywne utrzymanie ruchu (<i>Total Productive Maintenance</i>)	n ₁ ...n ₇	
	JIT – Dokładnie na czas (<i>Just in Time</i>)	n ₁ ...n ₇	
	BPR – Reengineering (<i>Business Process Reengineering</i>)	n ₁ ...n ₇	

Źródło: opracowanie własne.

Badania zasadnicze przeprowadzono na próbie 63 przedsiębiorstw reprezentujących sektor maszyn rolniczych, dobranych w sposób celowy w oparciu o kryterium dojrzałości projakościowej postrzeganej przez pryzmat 10 postulatów odniesionych do zasobów ludzkich. Do badań zakwalifikowano przedsiębiorstwa, w których menedżerowie:

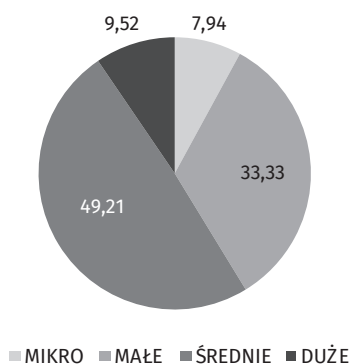
- D_1) są zaangażowani w realizację celów pro jakościowych firmy;
- D_2) mogą być inicjatorami zmian;
- D_3) stale podnoszą własną wiedzę, poszukując możliwości doskonalenia organizacji;
- D_4) pozytywnie podchodzą do nowych doświadczeń i zmian, traktując je jako okazję do doskonalenia;
- D_5) chętnie komunikują się i dzielą wiedzę z innymi pracownikami;
- D_6) chętnie podejmują się działań nowatorskich;
- D_7) wdrażają własne pomysły usprawniające pracę, nie bojąc się ryzyka porażki;
- D_8) otwarcie dzielą się pomysłami, spostrzeżeniami i wiedzą;
- D_9) aktywnie poszukują wewnętrznych i zewnętrznych źródeł doskonalenia;
- D_10) rozumieją wpływ własnej pracy na jakość i wyniki organizacji¹⁵.

W sumie badaniem objęto 63 przedsiębiorstwa, co oznacza, iż w badaniu wzięło udział 78,75% firm spośród zaproszonych do badania. Weryfikacja reprezentatywności badania w zakresie rozkładów całej badanej populacji i populacji uczestniczącej w badaniu dokonana testem zgodności chi-kwadrat pozwoliła na stwierdzenie, że porównywane struktury, tj. struktura populacji badanej oraz zrealizowanej próby, są zgodne.

Respondentami byli przedstawiciele mikro (7,94%), małych (33,33%), średnich (49,21%) oraz dużych (9,52%) przedsiębiorstw produkcyjnych działających w sektorze maszyn rolniczych (rysunek 4.1.3).

Rysunek 4.1.3.

Wielkość badanych przedsiębiorstw [B_w] (w %)



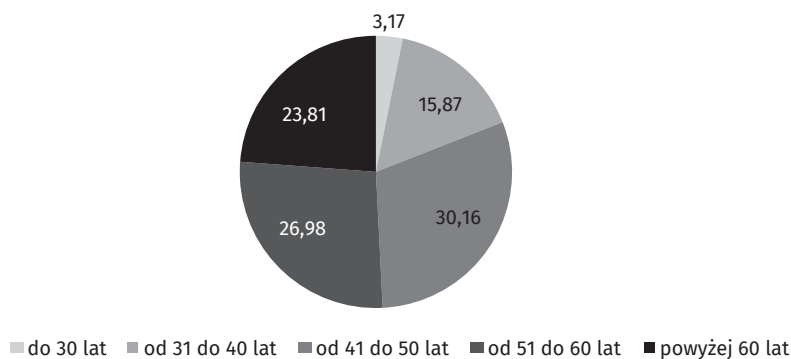
Źródło: opracowanie własne.

¹⁵ Respondentów poproszono o ocenę dojrzałości ich firmy w skali 1–5, gdzie 1 oznaczała bardzo niską dojrzałość w obrębie określonego dezyderatu, natomiast 5 – bardzo wysoką. Żadna z badanych firm nie oceniła swojej dojrzałości jako dostatecznej, słabej czy bardzo słabej, co wpłynęło na ich zakwalifikowanie do badań.

Wśród badanych dominowała grupa osób pomiędzy 41. a 50. rokiem życia (30,16%), w tym: 3,17% stanowili ankietaowani w przedziale wiekowym do 30 lat, wiek 15,87% badanych kształtował się pomiędzy 31. a 40. rokiem życia, 26,98% respondentów miało od 51 do 60 lat, natomiast 23,81% badanych powyżej 60 lat. Szczegółowe dane zobrazowano na rysunku 4.1.4.

Rysunek 4.1.4.

Charakterystyka badanej zbiorowości ze względu na wiek [N=63] (w %)

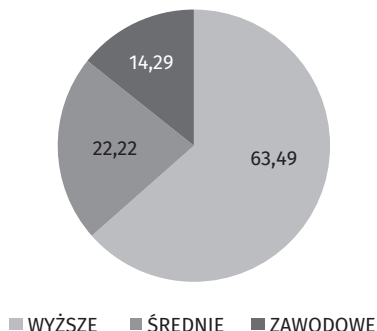


Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych zdecydowanie przeważała grupa osób legitymujących się wyższym wykształceniem (63,49%), 14 osób (22,22%) legitymowało się wykształceniem średnim, natomiast 9 osób (14,29%) – zawodowym. Szczegółowe charakterystyki zobrazowano na rysunku 4.1.5.

Rysunek 4.1.5.

Charakterystyka badanej zbiorowości ze względu na wykształcenie [N=63] (w %)



Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części pracy podjęto się interpretacji wyników oraz głębszej analizy opartej na deklaracjach respondentów. Analiza przebiegała zgodnie z wcześniej założonymi etapami. Pierwszym z nich było odpowiednie przygotowanie uzyskanych danych pierwotnych oraz ich właściwe uporządkowanie. Taki sposób obróbki danych pozwolił na posegregowanie materiału, zestawienie deskryptów koncepcji zarządzania w odpowiednie grupy. Następnym etapem był opis uzyskanych danych oraz dokonanie ich interpretacji. W celu przeprowadzenia oceny przyjęto pięciostopniową skalę opisującą poziom dojrzałości implementacji poszczególnych koncepcji (tabela 4.1.3).

Tabela 4.1.3.

Poziom realizacji wybranej koncepcji zarządzania – skala oceny

POZIOM	RELACJA
5	Koncepcja zarządzania funkcjonuje modelowo; wysoki poziom znajomości i wykorzystania
4	Koncepcja zarządzania w zasadzie jest wykorzystywana, istnieją jednak znaczne możliwości w zakresie poprawy jej systematycznej implementacji
3	Koncepcja zarządzania – jakkolwiek znana i stosowana świadomie – to bardzo sporadycznie
2	Koncepcja zarządzania – jakkolwiek znana – stosowana bardzo rzadko, raczej intuicyjnie
1	Koncepcja zarządzania nie jest świadomie stosowana, jeżeli już to przypadkowo

Źródło: opracowanie własne.

Co do zasady, na skalach porządkowych nie powinno liczyć się średniej wartości danej cechy. Niemniej jednak w metodologii badań wykorzystuje się ją w kwestionariuszach ankiet i dzięki niej uzyskać można odpowiedź dotyczącą stopnia akceptacji jakiegoś zjawiska czy poglądu. Dlatego zasadne i wskazane jest wykorzystanie jej w niniejszych badaniach.

4. Wyniki badań własnych

Spośród 60 zidentyfikowanych w modelu badawczym deskryptów wybranych koncepcji zarządzania, stanowiących o dojrzałości przedsiębiorstw produkcyjnych sektora maszyn rolniczych, przy ocenie stopnia, w jakim przedsiębiorstwa dokonują ich implementacji, w oparciu o utworzoną hierarchię autorzy zaprezentowali wyłącznie 13 charakterystyk (tabela 4.1.4)¹⁶. Operacjonalizacji deskryptów tworzących model oceny dokonano na podstawie założeń metody ABC¹⁷.

¹⁶ Dwa ostatnie deskrypty otrzymały identyczne wartości liczbowe na poziomie 4,46 punktu.

¹⁷ W metodzie ABC, opartej na prawie Pareto (20/80), przyjmuje się, że ok. 20% elementów dowolnej zbiorowości reprezentuje ok. 80% skumulowanej wartości cechy, ze względu na którą dana zbiorowość jest anali-

Tabela 4.1.4.
Wyniki badań własnych

Lp.	Symbol	DESKRYPTY KONCEPCJI ZARZĄDZANIA	Poziom realizacji (% wskazań)					Średnia
			1	2	3	4	5	
D_[1]	LM	Podnoszenie poziomu jakości i skracanie czasu reakcji na potrzeby klientów	-	-	3,0	19,0	41,0	4,60
			-	-	4,8	30,2	65,1	
D_[2]	SCP	Alianse strategiczne i długoterminowe powiązania z dostawcami i odbiorcami	-	1,0	3,0	18,0	41,0	4,57
			-	1,6	4,8	28,6	65,1	
D_[3]	LM	Maksymalizacja wartości dla klienta przy wykorzystaniu minimalnych zasobów	-	-	5,0	18,0	40,0	4,56
			-	-	7,9	28,6	63,5	
D_[4]	JiT	Zwiększony nacisk na relacje z dostawcami	-	-	4,0	20,0	39,0	4,56
			-	-	6,3	31,7	61,9	
D_[5]	FL	Zdolność szybkiego identyfikowania okazji i wykorzystywania ich dla własnego rozwoju	-	-	4,0	21,0	38,0	4,54
			-	-	6,3	33,3	60,3	
D_[6]	FL	Zdolność do rekonfiguracji zasobów przedsiębiorstwa	-	1,0	4,0	19,0	39,0	4,52
			-	1,6	6,3	30,2	61,9	
D_[7]	FL	System wytwórczy zdolny do dostarczenia produktów w pełni dostosowanych do klienta	-	-	5,0	21,0	37,0	4,51
			-	-	7,9	33,3	58,7	
D_[8]	CE	Współpraca zespołów specjalistów na zasadzie pracy grupowej	-	-	3,0	25,0	35,0	4,51
			-	-	4,8	39,7	55,6	
D_[9]	BEN	Ciągła ocena w świetle osiągnięć konkurentów lub liderów w danej branży	-	-	5,0	22,0	36,0	4,49
			-	-	7,9	34,9	57,1	
D_[10]	CE	Rozpatrywane są wszystkie elementy cyklu życia produktu od koncepcji po zbyty	1,0	-	2,0	25,0	35,0	4,48
			1,6	-	3,2	39,7	55,6	
D_[11]	CE	Równoległe, systemowe podejście do projektowania wyrobu i procesów wytwarzania	1,0	-	3,0	23,0	36,0	4,48
			1,6	-	4,8	36,5	57,1	
D_[12]	LM	Wszyscy uczestnicy organizacji są zainteresowani ustawiczną obniżką kosztów	-	1,0	6,0	19,0	37,0	4,46
			-	1,6	9,5	30,2	58,7	
D_[13]	OC	Koncentracja firmy na jej podstawowej działalności	-	1,0	4,0	23,0	35,0	4,46
			-	1,6	6,3	36,5	55,6	

Źródło: opracowanie własne.

Koncepcją, która trwale zmienia model funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłowych w badanym sektorze, jest *lean management*. Procesy zarządzania produkcją

zowana. Ze względu na rygor wydawniczy co do objętości tekstu, w pracy przyjęto, że koncepcje podlegające ocenie będą wyznaczone przez podzbiór stanowiący 20% całego zbioru wytypowanych deskryptów.

w dotychczasowym kształcie ulegną istotnej zmianie. Cała transformacja przemysłu do modelu szczupłego przedsiębiorstwa jest także istotną zmianą z punktu widzenia organizacji i procesów. *Lean management* stanowi paradygmat, wokół którego należy budować wiodącą przewagę pod względem kosztów (przywództwo kosztowe). Dlatego też zwraca się uwagę na podnoszenie poziomu jakości i skracanie czasu reakcji na potrzeby klientów (średnia ocena 4,60; 65,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Działalność wytwórcza wymaga wyposażenia systemu produkcyjnego w odpowiednie zasoby, które będą warunkowały zdolność produkcyjną, czyli możliwość wytwarzania produktów mogących zaspokoić potrzeby klienta. Dlatego też istotnym kryterium dojrzałości – wypełnionym na bardzo wysokim poziomie – jest zdolność maksymalizowania wartości dla klienta przy wykorzystywaniu minimalnych zasobów (średnia ocena 4,56; 63,5% wskazań dla oceny 5 punktów). Implementacja *lean management* jest wyrazem panującego powszechnie przekonania, że przeciwdziałanie marnotrawstwu jest jedną z możliwości zwiększenia efektywności działania przedsiębiorstwa. W toku realizowanych badań zwrócono uwagę, że współczesny pracownik jawi się jako osoba, która bardzo dobrze wykonuje swoją pracę, ma stosowną wiedzę oraz umiejętności i jest zainteresowana ustawiczną obniżką kosztów (średnia ocena 4,46; 58,7% wskazań dla oceny 5 punktów). Obserwowane tendencje w zarządzaniu stwarzają przesłanki do wnioskowania, że zainteresowanie poszczególnymi narzędziami *lean management* będzie wzrastać. Zwłaszcza że zmiany w otoczeniu wymuszają zmiany w organizacji produkcji, co z kolei determinuje zmiany dotyczące zasobów, procesów, produktów w ramach tzw. produktywności docelowej.

Nieustająca presja na redukcję kosztów powoduje, iż efektywne zarządzanie łańcuchem dostaw staje się jednym z priorytetów zarządzania przedsiębiorstwem. W szczupłym zarządzaniu łańcuchem dostaw istotne znaczenie mają relacje z klientami, dostawcami oraz pracownikami. O partnerstwie mówi się często i łatwo, jednak znacznie trudniej jest je wdrażać w życie. Wymaga bowiem ono odwagi, determinacji, cierpliwości i ogromnego zaufania. Zwykle współpraca partnerska rzadko kiedy okazuje się szybkim i prostym rozwiązaniem problemów, zdarza się nawet, że partnerstwo staje się frustrującym dla wszystkich rozczarowaniem, bardzo odległym od pokładanych w nim nadziei oraz oczekiwań. Tym bardziej – w odróżnieniu od zawierania kontraktów krótkookresowych – należy podkreślić wysoki poziom dojrzałości w zakresie podejmowania aliansów strategicznych i długoterminowych powiązań z dostawcami i odbiorcami (średnia ocena 4,57; 65,1% wskazań dla oceny 5 punktów).

Współczesne uwarunkowania rynkowe spowodowały w ostatnich latach reorientację wymagań uczestników procesu gospodarowania w stosunku do czynnika czasu. W poszukiwaniu nowych możliwości podwyższenia efektywności działania, w celu zachowania bądź umocnienia zdobytej już pozycji rynkowej poddane badaniu przedsiębiorstwa skoncentrowały się na zakupie materiałów potrzebnych do wytworzenia

produktów dokładnie w takiej ilości, jakiej potrzebuje firma, i dokładnie w takim czasie, w jakim są one potrzebne. Stąd tak duży nacisk na relacje z dostawcami (średnia ocena 4,56; 61,9% wskazań dla oceny 5 punktów).

Rekomendacje będące rezultatem prowadzonych przez autorów wywodów teoretycznych oraz realizowane postępowanie badawcze stanowią istotną bazę wiedzy, która upoważnia autorów do stwierdzenia, że wzrasta zapotrzebowanie na model przedsiębiorstwa elastycznie dostosowującego się do ciągłych i turbulentnych zmian zachodzących w otoczeniu oraz potrafiącego funkcjonować w warunkach chaosu. Współczesne przedsiębiorstwo cechuje bowiem wrażliwość i zdolność do szybkiego identyfikowania okazji i wykorzystywania ich dla własnego rozwoju (średnia ocena 4,54; 60,3% wskazań dla oceny 5 punktów). Wyposażenie systemu produkcyjnego w odpowiednie zasoby zapewnia badanym przedsiębiorstwom zdolność produkcyjną, czyli możliwość wytwarzania produktów mogących zaspokoić potrzeby klienta. Wyniki badań predysponują do stwierdzenia, że organizacja systemu wytwórczego zapewnia im zdolność do szybkiego dostarczenia produktów w pełni dostosowanych do potrzeb i oczekiwań klienta (średnia ocena 4,51; 58,7% wskazań dla oceny 5 punktów). Podkreśla się umiejętność rekonfiguracji zasobów, która wiąże się z łatwością dokonywania zmian w konstelacji zasobów materialnych i niematerialnych (średnia ocena 4,52; 61,9% wskazań dla oceny 5 punktów).

Sprawą kluczową dla badanych przedsiębiorstw jest ciągłe poszukiwanie nowych możliwości redukcji kosztów. Jednym ze sposobów, stosowanych przez badane firmy na taką redukcję, jest przejście od tradycyjnej symulacji sekwencyjnej procesów produkcji do wykorzystania inżynierii współbieżnej. Podejście to, poprzez analizę oraz aktywne i zintegrowane procesy, optymalizuje zasoby firmy w całym jej obszarze jednocześnie. Podejście wykorzystujące projektowanie współbieżne pozwala wytwórcom na większą współpracę pomiędzy różnymi działami (średnia ocena 4,51; 55,6% wskazań dla oceny 5 punktów). Rozpatrywane są wszystkie elementy cyklu życia produktu od koncepcji po zbyt, włączając jakość, koszty, planowanie i wymagania użytkownika (średnia ocena 4,48; 55,6% wskazań dla oceny 5 punktów). W związku z powyższym deklaruje się równoległe, ujęte w pewien system, podejście do projektowania konstrukcji wyrobu i związanych z nim procesów wytwarzania w celu skrócenia czasu projektowania i wykonania wyrobu, a następnie jego efektywnego użytkowania (średnia ocena 4,48; 57,1% wskazań dla oceny 5 punktów).

W toku realizowanych badań zwrócono uwagę na proces polegający na doskonaleniu efektywności własnej organizacji poprzez identyfikację, analizę, adaptację i wdrażanie idei wykorzystywanych przez organizacje najbardziej efektywne w sektorze (średnia ocena 4,49; 57,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Zamiast szukać własnych rozwiązań, co jest zazwyczaj procesem długotrwałym i kosztownym, poddane badaniu

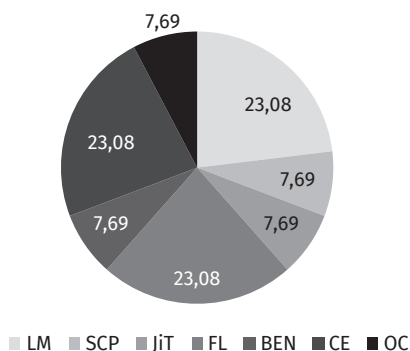
przedsiębiorstwa starają się wykorzystywać doświadczenia innych; przy czym chodzi o twórcze naśladowanie. Wzorując się na skutecznych i efektywnych działaniach stosowanych przez inne podmioty, wytwórca może uniknąć strat wynikających z ryzyka wprowadzenia niesprawdzonych zmian.

Wśród wytwórców istotna jest tendencja do przekazywania zadań, z których można zrezygnować czy też które mogą być wykonywane taniej, a często również i lepiej poza firmą. Obszary, które często stanowią działalność uboczną czy pomocniczą, są wydzielane z procesów działania firm i przekazywane do realizacji podmiotom zewnętrznym. Dzięki temu wytwórca może skoncentrować się na kluczowej działalności (średnia ocena 4,49; 55,6% wskazań dla oceny 5 punktów).

Badania opisane w publikacji zmierzały do rozpoznania faktycznego poziomu znajomości i wykorzystania – wytypowanych w drodze badań eksperckich – koncepcji zarządzania (rysunek 4.1.6). Zebrany w postępowaniu badawczym materiał umożliwił sformułowanie wniosków o charakterze ogólnym i poznawczym. Analiza wyników opierała się na średniej arytmetycznej (ocena w skali od 1 do 5).

Rysunek 4.1.6.

Implementacja wybranych koncepcji zarządzania – poziom dojrzałości [20/80] (w %)



Źródło: opracowanie własne.

W opinii badanych przedsiębiorstw, odzwierciedlone poprzez wytypowane dezyderaty koncepcje zarządzania otrzymały bardzo wysoką ocenę; wysoki poziom znajomości i wykorzystania. W ramach 13 deskryptów stanowiących 20% całego podzbioru zauważa się wysoki poziom implementacji *lean management* (23,08%), koncepcji elastycznej organizacji (23,08%) oraz projektowania współbieżnego (23,08%). W nieco mniejszym stopniu wskazano na koncepcję „dokładnie na czas”, outsourcing, benchmarking, projektowanie współbieżne oraz zarządzanie łańcuchem dostaw (7,69%).

5. Podsumowanie

Aktualnie trudno jest sobie wyobrazić długofalowe ukierunkowanie organizacji bez identyfikowania „wypracowanych” dróg prowadzenia działalności, implementacji nowych technologii oraz produktów czy też wchodzenia na nowe rynki w nowych „odsłonach” organizacyjnych. Współcześnie działający wytwórca, mający aspiracje stabilnego funkcjonowania i rozwoju, musi implementować całkowicie nowe lub doskonalić dookreślone już sposoby na zarabianie pieniędzy. Przeprowadzone przez autorów rozważania udowadniają sens i celowość takiego konstruowania koncepcji prowadzenia biznesu, które za punkt wyjścia przyjmują perspektywę dopasowania rynkowego. Przy czym należy podkreślić, że nie jest to jedna z kolejnych mód w zarządzaniu, ale już konieczność dyktowana specyfiką wysoce konkurencyjnych zasad funkcjonowania rynku maszyn rolniczych na każdym niemal poziomie – lokalnym, krajowym czy też w wymiarze międzynarodowym.

Zebrany w postępowaniu badawczym materiał umożliwił zweryfikowanie hipotez oraz sformułowanie wniosków o charakterze ogólnym i poznawczym. Zakładane w pracy hipotezy uzyskały w całej swojej rozciągłości potwierdzenie w przeprowadzonym wywodzie teoretycznym i empirycznym (tabela 4.1.5).

W wyniku realizowanych badań potwierdzono, że najczęściej stosowanymi koncepcjami zarządzania są *lean management* oraz koncepcja elastycznej organizacji. Z tego względu traktowane mogą być one jako metakoncepcje zarządzania. Pierwsza (*lean*) nakierowana jest na likwidację marnotrawstwa, druga (*flexibility*) – na wykorzystywanie okazji, zwłaszcza o krótkim cyklu życia; przy czym by przedsiębiorstwo mogło być elastyczne, najpierw musi być szczupłe¹⁸.

Poddane ocenie dezyderaty nie wyczerpują omawianej problematyki, niemniej jednak stanowią kluczowe przestrzenie wybranych koncepcji zarządzania i jako takie mogą stanowić podstawę oceny dojrzałości. Autorzy zwracają uwagę na powstające hybrydy w naukach o zarządzaniu i jakości, które powodują „mieszanie się” różnych zasad, metod i narzędzi zarządzania. W konsekwencji zaczęły powstawać rozwiązania zintegrowane, pozwalające na łączenie w ramach jednego systemu zarządzania rozwiązań umożliwiających osiągnięcie różnorodnych celów¹⁹. Nie wszystkie pojawiające się koncepcje zarządzania mają swoje odzwierciedlenie w ramach formalizowanych wymagań czy określonej normy, stąd świadomie odstąpiono od ich „sztywnej” klasyfikacji.

¹⁸ P. Niewiadomski, *Determinanty elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora maszyn rolniczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2016.

¹⁹ B. Starzyńska, *Systematyka narzędzi doskonalenia procesów produkcyjnych dla organizacji uczących się*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.

Tabela 4.1.5.

Wyniki testowania hipotez

HIPOTEZA	Wynik testowania
H ₁ : Badani menedżerowie wykazują się dużym poziomem wiedzy i zdolnością opisywania wybranych koncepcji zarządzania, co dodatkowo uwypukla walory badania eksperckiego i związanego z tym celowego doboru próby badawczej.	+
H ₂ : Istnieje hierarchia dezyderatów proponowanych przez wybranych ekspertów.	+
H ₃ : Coraz więcej firm organizuje model biznesu, w którym punktem odniesienia jest koncepcja szczupłego, elastycznego przedsiębiorstwa.	+
H ₄ : Model badawczy powstały w wyniku dyskusji eksperckiej odzwierciedla kierunki działań podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa (koincydencja badawcza).	+

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

- Auksztol J., Chomuszko M., *Modelowanie organizacji procesowej*, PWN, Warszawa 2012.
- Barker R.L., *The Seven New QC Tools*, Proceedings of the First Conference on TQM Tools and Techniques, IFS Publications, 1989.
- Ben-Daya M., *You May Need RCM to Enhance TPM Implementation*, "Journal of Quality in Maintenance Engineering" 2002, vol. 6, no. 2.
- Bhamu J., Sangwan K.S., *Lean Manufacturing: Literature Review and Research Issues*, "International Journal of Operations & Production Management" 2014, no. 34(7).
- Błaszczuk W., *Przydatność praktyczna metod zarządzania w świetle opinii menedżerów*, w: *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. Perspektywy i zagrożenia rozwoju*, W. Błaszczuk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
- Breu K., Hemingway S.J., Strathern M., Bridger D., *Workforce Agility; the New Employee Strategy for the Knowledge Economy*, "Journal of Information Technology" 2002, vol. 17(1), s. 21–31.
- Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Buksik D., *Wychowanie. Dojrzałość osobowa*, „Don Bosco” 2007, nr 9.
- Certo S., Peter J.P., *Strategic Management. Concepts and Applications*, Random House, New York 1988.
- D’Souza D.E., Williams F.P., *Toward a Taxonomy of Manufacturing Flexibility Dimensions*, "Journal of Operations Management" 2000, vol. 18(5).
- Dale B.G., McQuater R.E., *Managing Business Improvement and Quality: Implementing Key Tools and Techniques*, Blackwell Publishers, Oxford 1998.
- Divarkar P., *Droga wewnętrznego poznania*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2002.
- Dyer L., Shafer R.A., *Dynamic Organizations: Achieving Marketplace And Organizational Agility With People*, CAHRS, 2003.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiana paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- Gunasekaran A., *Agile Manufacturing: a Framework for Research and Development*, "International Journal of Production Economics" 1999, no. 62.

- Harrigan K.R., *Strategic Flexibility. A Management Guide for Changing Times*, Lexington Books, Massachusetts 1985.
- Ishikawa K., *Guide to Quality Control*, Asian Productivity Organisation, Tokyo 1976.
- Jazdon A., *Doskonalenie zarządzania jakością*, Wydawnictwo OPO, Bydgoszcz 2002.
- Jonsson P., *The Status of Maintenance Management in Swedish Manufacturing Firms*, "Journal of Quality in Maintenance Engineering" 1997, vol. 3, no. 4.
- Juran J.M., *The Quality Control Handbook*, 4th ed., McGraw Hill, New York 1998.
- Kalinowski T.B., *Modele oceny dojrzałości procesów*, „Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica” 2011, nr 258, s. 173–187.
- Lahrman G., Marx F., Winter R., Wortmann F., *Business Intelligence Maturity Models: An Overview, w: Information Technology and Innovation Trends in Organizations*, A. D’Atri, M. Ferrara, J. George, P. Spagnoletti (Eds.), Italian Chapter of AIS, Naples 2010.
- Lichtarski J., *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem – istota, relacje, problemy stosowania*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 1.
- Łobos K., Puciato D., *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2013.
- Maskell B., *The Age of Agile Manufacturing. Supply Chain Management*, "International Journal" 2001, vol. 6, no 1.
- McKone K.E., Schroeder R.G., Cua K.O., *Total Productive Maintenance: a Contextual View*, "Journal of Operations Management" 1999, no 17.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- Mohrman S.A., Cohen S.G., *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*, Jossey-Bass, San Francisco 1995.
- Niewiadomski P., *Determinanty elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora maszyn rolniczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2016.
- Oakland J.S., *Total Quality Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1996.
- Okoń W., *Wszystko o wychowaniu*, Wydawnictwo Akademickie ŻAK, Warszawa 2009.
- Platonoff A.L., *Zarządzanie dynamiczne: nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.
- Płużek Z., *Rozwój jest procesem stawania się*, w: *Jak sobie z tym poradzić*, W. Szewczyk (red.), Wydawnictwo Biblos, Tarnów 1994.
- Samuel D., Found P., Williams S.J., *How Did the Publication of the Book The Machine That Changed The World Change Management Thinking? Exploring 25 Years of Lean Literature*, "International Journal of Operations & Production Management" 2015, no. 35(10).
- Starzyńska B., *Systematyka narzędzi doskonalenia procesów produkcyjnych dla organizacji uczących się*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
- Stevens M.J., Champion M.A., *The Knowledge, Skill and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management*, "Journal of Management" 1994, no. 20.
- Trzcieliński S., *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
- Trzcieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H., Pawłowski K., *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
- Tsang A.H.C., Chan P.K., *TPM Implantation in China: a Case Study*, "International Journal of Quality and Reliability Management" 2000, vol. 17, no. 2.

Upton D.M., *The Management of Manufacturing Flexibility*, "California Management Review" 1994, vol. 36(2).

Vernon M., *Business: the Key Concepts*, Routledge, London 2002.

Wilgocka-Okoń B., *Dojrzałość szkolna czy dojrzałość szkoły – dylematy „progu szkolnego”*, „Edukacja w przedszkolu” 1999, nr 1.

Zarzecki L., *Teoretyczne podstawy wychowania. Teoria i praktyka w zarysie*, Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 2012.

Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

Część 4

Praktyczne przykłady implementacji wybranych koncepcji zarządzania

Anna Ludwiczak*

Kamil Hypki**

4.2

Uwarunkowania wdrożenia koncepcji *Lean Services* w publicznych przedsiębiorstwach medialnych na przykładzie radia regionalnego

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja uwarunkowań wdrożenia koncepcji *lean* w publicznych przedsiębiorstwach medialnych na przykładzie radia regionalnego. W pierwszej części artykułu przedstawiono specyfikę organizacji i zarządzania w publicznym radiu regionalnym. Następnie omówiono istotę szczupłego zarządzania oraz przedstawiono przykłady jego stosowania w sektorze usług. W ostatniej części artykułu zaprezentowano studium przypadku zastosowania *Lean Services* do usprawniania wybranego procesu w radiu regionalnym. Analizę przeprowadzono z wykorzystaniem narzędzia mapowania strumienia wartości (ang. *Value Stream Mapping* – VSM). Zaprezentowano rozwiązania pozwalające na wyeliminowanie marnotrawstwa z procesu oraz główne bariery ograniczające podejmowanie działań usprawniających.

* Uniwersytet Zielonogórski, ORCID: 0000-0003-0181-7904.

** Szkoła Doktorska Nauk Humanistycznych i Społecznych Uniwersytetu Zielonogórskiego, ORCID: 0000-0003-0716-2769.

Słowa kluczowe: *Lean Services*, doskonalenie procesów, zarządzanie publiczne, publiczne przedsiębiorstwo medialne, radio, usługa medialna, mapowanie strumienia wartości

Conditions for the implementation of the Lean Services concept in public media enterprises on the example of regional radio station

Abstract

The aim of the article is to identify the conditions for implementing the lean concept in public media companies on the example of regional radio station. The first part of the article presents the specifics of organization and management on public regional radio station. Then, the essence of lean management was discussed and examples of its use in the service sector were presented. The last part of the article presents a case study of the use of Lean Services to improve a selected process in regional radio station. The analysis was carried out using the Value Stream Mapping (VSM) tool. Solutions were presented to eliminate waste from the process and the main barriers limiting the undertaking of improvement actions.

Keywords: Lean Services, process improvement, public management, public media company, radio station, media service, Value Stream Mapping.

1. Wprowadzenie

Obserwowane na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat zmiany społeczno-gospodarcze, w tym zwłaszcza rozwój technologii informacyjnych, rosnąca konkurencja na rynku medialnym oraz zmieniające się potrzeby i oczekiwania odbiorców, stawiają przed publicznymi rozgłośniami radiowymi nowe wyzwania w zakresie ich funkcjonowania i rozwoju.

Specyfika zarządzania radiem publicznym, która wymaga od menedżerów łączenia celów komercyjnych z zapewnieniem interesu publicznego, znacząco wpływa na stopień skomplikowania realizowanych w tych organizacjach procesów oraz podejmowanych decyzji. Menedżerowie zobligowani są ponadto do utrzymania wysokiej jakości świadczonych usług medialnych w warunkach ograniczeń finansowych. Aby sprostać wymaganiom współczesnych odbiorców i dostarczać usługi medialne zgodne zarówno z ich oczekiwaniami, jak i wymaganiami prawnymi, należy poszukiwać rozwiązań w obszarze organizacji i zarządzania, które przyczynią się do realizacji tych celów. Jedną ze

współczesnych koncepcji zarządzania, która może przyczynić się do poprawy funkcjonowania publicznych przedsiębiorstw medialnych, jest *Lean Services*. Celem artykułu jest identyfikacja uwarunkowań wdrożenia koncepcji *lean* w publicznych przedsiębiorstwach medialnych na przykładzie radia regionalnego. Aby zrealizować cel, dokonano identyfikacji i analizy wybranego procesu realizacji zlecenia na emisję cyklu audycji w publicznym radiu regionalnym z wykorzystaniem narzędzia mapowania strumienia wartości, zidentyfikowano marnotrawstwo oraz zaproponowano rozwiązania usprawniające. W toku przeprowadzonej analizy wyodrębniono charakterystyczne dla publicznych przedsiębiorstw medialnych bariery, które mogą stanowić ograniczenia w implementacji tej koncepcji.

2. Organizacja i zarządzanie w publicznym radiu regionalnym

Analizując radio publiczne jako podmiot badań, należy podkreślić jego unikalny charakter. Jako część tzw. przemysłu medialnego nie da się go porównać z żadnym innym rodzajem działalności gospodarczej. Tym, co wyróżnia przemysł medialny od innych, według J.M. Lavine'a i D.B. Wackmana jest: nietrwałość produktu medialnego, wysoka kreatywność pracowników, struktura organizacyjna, społeczna rola mediów (np. świadomość, wpływ), zacieranie się linii rozgraniczających tradycyjne media¹. Z drugiej jednak strony publiczne radia zobligowane są do realizacji powierzonych im zadań publicznych przez dostarczanie usług medialnych. W związku z tym organizacje te można rozpatrywać w kontekście zarządzania publicznego jako specyficzny rodzaj organizacji usługowych, świadczących usługi publiczne. Istotą działania regionalnych rozgłośni radiowych jest bowiem realizacja interesu publicznego. Niemniej jednak, jak wskazuje B. Nierenberg², z uwagi na niepełne finansowanie działalności radia ze środków publicznych zarządzanie nim musi stanowić połączenie celów komercyjnych z publicznymi. Realizują one wspólnie z telewizją „misję publiczną, oferując, na zasadach określonych w ustawie, całemu społeczeństwu i poszczególnym jego częściom zróżnicowane programy i inne usługi w zakresie informacji, publicystyki, kultury, rozrywki, edukacji i sportu, cechujące się pluralizmem, bezstronnością, wyważeniem i niezależnością oraz innowacyjnością, wysoką jakością i integralnością przekazu”³.

¹ A.B. Albarran, *Historical Trends and Patterns in Media Management Research*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, A.B. Albarran, S. Chan-Olmsted, M.O. Wirth (Eds.), New York–London 2006, s. 3.

² B. Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne – zarządzanie, systemy, modele*, „Zarządzanie w Kultu-rze” 2006, t. 7, s. 13.

³ Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. 1993 nr 7 poz. 34) ze zm., Art. 21.

Publiczne radia regionalne w Polsce funkcjonują na podstawie ustawy o radiofonii i telewizji⁴. Ustawa usankcjonowała funkcjonowanie spółki „Telewizja Polska” (TVP) wraz z oddziałami terenowymi (obecnie jest ich 16), spółki „Polskie Radio” oraz siedemnastu odrębnych spółek radia regionalnego⁵. Widać tu zatem istotną różnicę w funkcjonowaniu telewizji publicznej i radia publicznego. W przypadku telewizji struktury regionalne działają jako oddziały TVP, natomiast w przypadku radia są to odrębne spółki. Działalnością tych spółek kieruje zarząd, nadzorowany z kolei przez 3-osobowe rady nadzorcze oraz ministra kultury, który pełni funkcję walnego zgromadzenia akcjonariuszy⁶.

Wewnętrzne struktury organizacyjne regionalnych spółek radiowych wynikają w dużej mierze z zasad finansowania ich działalności. Przeważająca część ich dochodów pochodzi z powszechnego abonamentu radiowo-telewizyjnego pobieranego na podstawie ustawy o opłatach abonamentowych⁷. Inne wydatki, tj. niezwiązane z działalnością misyjną radia, pokrywane są z innych źródeł finansowania. Są nimi przede wszystkim wpływy z działalności reklamowej, ze sprzedaży czasu antenowego oraz obrotu prawami do audycji⁸.

Podstawową działalnością spółek radiowych jest produkcja i emisja programów radiowych. W ramach tego procesu można wyróżnić planowanie ogólne oraz bieżące. Pierwsza sytuacja odnosi się do przygotowywania ogólnego programu ramowego, który w przypadku regionalnych spółek radiowych planowany jest na cały rok kalendarzowy. Wynika to z wymogów planistyczno-sprawozdawczych określonych przez KRRiT⁹. Wskazują one konkretne udziały procentowe i ilościowe poszczególnych kategorii programowych, a także tematyki wynikającej z powinności misyjnej mediów publicznych¹⁰. Drugą formą planowania są konkretne ustalenia dotyczące zawartości najbliższych audycji czy też doraźne zmiany wynikające z wystąpienia nadzwyczajnych sytuacji. Takie planowanie odbywa się najczęściej w okresach tygodniowych i codziennych.

Przy ustalaniu całorocznego planu ramowego osoby zarządzające spółką przyporządkowują odpowiedzialność za określone kategorie planowanego programu poszczególnym komórkom organizacyjnym¹¹. Kierownicy określonych działów zlecają zaś przygotowa-

⁴ *Ibidem*.

⁵ *Ibidem*, Art. 26 i 64.

⁶ Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 5 grudnia 2019 r. w sprawie wykazu spółek, w których prawa z akcji Skarbu Państwa wykonują inni niż Prezes Rady Ministrów członkowie Rady Ministrów, pełnomocnicy Rządu lub państwowe osoby prawne, w tym jednoosobowe spółki Skarbu Państwa (Dz.U. 2019 poz. 2369).

⁷ Ustawa z dnia 21 kwietnia 2005 r. o opłatach abonamentowych (Dz.U. 2019 poz. 1801).

⁸ Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. 1993 nr 7 poz. 43) ze zm., Art. 31.

⁹ Rozporządzenie KRRiT z dnia 4 grudnia 2018 r. w sprawie szczegółowego zakresu planów programowo-finansowych i trybu ich uzgadniania (Dz.U. 2018 poz. 2351).

¹⁰ Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. 1993 nr 7 poz. 43) ze zm., Art. 21–25.

¹¹ W przypadku badanego podmiotu, tj. Radia Zachód S.A. – Rozgłośnia Regionalnej Polskiego Radia w Zielonej Górze, są to działy: informacji, publicystyki, kultury i rozrywki, reportażu, edukacji, sportu, Internetu (nowych mediów), a także programów miejskich.

nie konkretnych audycji tym dziennikarzom (twórcom), których przygotowanie merytoryczne najbardziej odpowiada poszczególnym zagadnieniom.

Wewnętrzna ocena takiego procesu produkcji następuje na codziennych oraz cotygodniowych kolegiach redakcyjnych. Zapadają podczas nich decyzje o ewentualnych doraźnych zmianach w zawartości merytorycznej poszczególnych audycji. Natomiast zmiany dotyczące: zaprzestania emisji konkretnego cyklu audycji, wprowadzenia nowych pozycji programowych bądź też zmiany osób odpowiedzialnych za poszczególne elementy programu mają miejsce najczęściej w efekcie dorocznej oceny całego programu i jednoczesnego projektowania planu na kolejny rok kalendarzowy. Proces uzgadniania corocznych planów finansowo-programowych z KRRiT oraz związanego z nim składania rocznych sprawozdań uniemożliwia praktycznie dokonywanie większych zmian w całorocznym planie ramowym w trakcie jego obowiązywania. Takie zmiany wymagałyby bowiem każdorazowo dodatkowych uzgodnień z KRRiT¹².

Konieczność emisji nieuwzględnionych w całorocznym planie ramowym audycji ma miejsce zazwyczaj, gdy spółka otrzyma zlecenie ze źródeł zewnętrznych. Wyróżniamy wśród nich: audycje reklamowe, programy sponsorowane oraz audycje promocyjne. W tym przypadku zlecniodawcami mogą być zarówno podmioty komercyjne, jak i instytucje publiczne. Proces zarządzania produkcją wygląda tu podobnie jak w przypadku audycji uwzględnionych w całorocznym planie ramowym. Osoby zarządzające działalnością programową przyporządkowują odpowiedzialność za realizację konkretnego zlecenia kierownikowi działu tematycznego, a ten wyznacza do bezpośredniej realizacji dziennikarzy, których merytoryczne przygotowanie najbardziej odpowiada tematyce zleconych audycji.

Szczególnym rodzajem audycji zleczanych regionalnym spółkom radiowym są zlecenia przyjmowane za pośrednictwem Audytorium 17 (A17). To spółka powołana przez 17 rozgłośni regionalnych, która jest ich reprezentantem przed klientami zainteresowanymi kampaniami reklamowymi i promocyjnymi o zasięgu ogólnopolskim. Zaletą takiego rozwiązania jest bezpośredni kontakt klienta z jednym podmiotem, a nie przedstawicielami 17 osobnych spółek. Do wad należy zaliczyć brak jednolitej oferty we wszystkich spółkach, co w niektórych przypadkach uniemożliwia zaoferowanie produktu spełniającego kryteria kampanii ogólnopolskiej. Często występującym problemem jest także kontakt na linii A17 – spółki. W wielu spółkach istnieje bowiem konieczność rozmowy osobno z pracownikiem odpowiedzialnym za przygotowanie oferty finansowej, a osobno z pracownikiem odpowiedzialnym za stronę merytoryczną (programową) zlecenia. Wydłuża to znacznie czas uzgodnień i realizacji zlecenia.

¹² Rozporządzenie KRRiT z dnia 4 grudnia 2018 r. w sprawie szczegółowego zakresu planów programowo-finansowych i trybu ich uzgadniania (Dz.U. 2018 poz. 2351), Par. 3.

3. Koncepcja *Lean Services* w świetle badań literaturowych

Koncepcja szczupłego zarządzania rozwinęła się w oparciu o techniki i rozwiązania organizacyjne zastosowane po raz pierwszy po II wojnie światowej w Toyota Motor Company. Wraz z sukcesami, jakie odnosiła w sferze produkcyjnej, zaczęła ewoluować. Jej zalety zaczęto wykorzystywać w innych sektorach gospodarki, stopniowo dostosowując rozwiązania *lean* do swoich potrzeb. Od lat 90. XX wieku koncepcja ta, po odpowiednich modyfikacjach, zaczęła być stosowana w różnych obszarach funkcjonowania organizacji, co było przyczyną powstania różnych terminów definiujących koncepcję *lean*, jak np.: *Lean Management*, *Lean Manufacturing*, *Lean Enterprise*, *Lean Office*¹³.

Jak już wcześniej nadmieniono, publiczne radio regionalne, z punktu widzenia realizowanych w nim procesów, można zaliczyć do organizacji usługowych świadczących specyficzny rodzaj usług publicznych. Charakterem prowadzonej działalności wpisuje się zatem w ramy koncepcji *Lean Services*, jak również – w nieco węższym ujęciu – *Lean Government*. Koncepcja *lean* posiada wiele definicji. Według B. Nogalskiego, J. Czerskiej i A. Klimek jest to „droga do perfekcyjnej organizacji poprzez stopniową i nieustającą eliminację marnotrawstwa we wszystkich aspektach działalności przez wykorzystanie każdego grama inteligencji w organizacji, by spełnić maksymalnie oczekiwania klientów, utrzymując jednocześnie na najwyższym poziomie satysfakcję załogi”¹⁴. Istotą *lean* jest tzw. odchudzone myślenie umożliwiające według J.P. Womacka i D.T. Jonesa: określenie wartości, optymalne uporządkowanie czynności tworzących wartość, realizowanie czynności tworzących strumień wartości bez zakłóceń, gdy klient zgłasza na nie zapotrzebowanie, oraz stopniowe zwiększanie efektywności realizowanych czynności¹⁵. W swojej istocie *lean* koncentruje się na eliminowaniu marnotrawstwa z realizowanych procesów. W klasycznym ujęciu wyróżnia się osiem rodzajów marnotrawstwa: nadprodukcję (wytwarzanie, na które nie zostało zgłoszone zapotrzebowanie klienta), czekanie (oczekiwanie ludzi, maszyn, materiałów, dokumentów na kolejne etapy przetwarzania), zbędny transport czy przewóz (zbędne przemieszczanie się ludzi, informacji, materiałów), nadmierne lub niewłaściwe przetwarzanie (zbędne kroki w procesie przetwarzania), niewydajne przetwarzanie (np. z wykorzystaniem złych narzędzi, zapewnianie jakości wyższej niż konieczna, nadmierny stan zapasów, zbędne ruchy), defekty

¹³ A. Hamrol, *Strategie i praktyki sprawnego działania. Lean, Six Sigma i inne*, WN PWN, Warszawa, 2015, s. 98.

¹⁴ B. Nogalski, J. Czerska, A. Klimek, *Wykorzystanie metod teorii masowej obsługi i lean management w usprawnianiu procesów w zarządzaniu organizacją publiczną*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 1, s. 63.

¹⁵ J.P. Womack, D.T. Jones, *Odchudzenie firm. Eliminacja marnotrawstwa kluczem do sukcesu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001, s. 17.

(wytwarzanie wadliwych produktów lub usług oraz koszty związane z ich naprawą lub przeróbką), niewykorzystana kreatywność pracowników¹⁶.

Przeprowadzona przez A. Ludwiczak analiza¹⁷ wskazuje na występowanie licznych pozytywnych efektów stosowania omawianej koncepcji w sektorze usług publicznych. Identyfikacja i eliminowanie marnotrawstwa z procesów usługowych wpływa na znaczne ograniczenie czasu oraz kosztów ich realizacji. Ponadto dzięki stabilizacji i standaryzacji można zmniejszyć liczbę popełnianych błędów.

Pomimo wielu korzyści ze stosowania *lean* w sektorze publicznym badacze wskazują na pojawiające się problemy w trakcie ich implementacji. D. Krings, D. Levine i T. Wall wyróżnili następujące bariery ograniczające zastosowanie podejścia procesowego w trakcie wdrażania szczupłego zarządzania w organizacjach publicznych, które po części można odnieść również do publicznych rozgłośni radiowych:

- funkcjonalny podział pracy i powiązane z nim problemy ze zidentyfikowaniem właściciela procesu, tj. osoby zarządzającej całym procesem;
- bariery prawne;
- upolitycznienie stanowisk;
- brak określenia wymagań klientów i problemy ze sprecyzowaniem tego, kto jest klientem¹⁸.

Z kolei D. Arfmann i G. Federico uważają, że słabością *lean* jest jej niedostosowanie do specyfiki usług¹⁹. W polskiej literaturze przedmiotu badania odnoszące się do zastosowania tej koncepcji w obszarze usług publicznych jest wciąż niewielkie. Brakuje praktycznych przykładów jej zastosowania w publicznych przedsiębiorstwach medialnych.

4. Metodyka i wyniki badań

Aby zrealizować cel badawczy, dokonano identyfikacji i analizy wybranego celowo procesu realizacji zlecenia na emisję cyklu audycji w publicznym radiu regionalnym. Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem obserwacji uczestniczącej, wywiadów z pracownikami zaangażowanymi w realizację procesu oraz badań dokumentacyjnych. Jako

¹⁶ J.K. Liker, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 67–68.

¹⁷ A. Ludwiczak, *Using Lean Government in Improvement of the Services in Public Administration on the Example of Marshal Office in Lubuskie Voivodeship*, "European Journal of Service Management" 2018, vol. 26(2), s. 145–153.






¹⁸ D. Krings, D. Levine, T. Wall, *The Use of Lean in Local Government*, "Public Management" September 2006, s. 12–17.

¹⁹ D. Arfmann, G. Federico, *The Value of Lean in the Service Sector: A Critique of Theory & Practice*, "International Journal of Business and Social Sciences" 2014, vol. 2(5), s. 18–24.

narzędzie badawcze zastosowano mapowanie strumienia wartości (ang. *Value Stream Mapping*). Przy czym opisane przez M. Rothera i J. Shooka standardowe symbole graficzne dostosowano do specyfiki analizowanego procesu usługowego. Przyjęte oznaczenia danych w procesie zaprezentowano w tabeli 4.2.1.

Tabela 4.2.1.

Znaczenie symboli zastosowanych w mapowaniu strumienia wartości

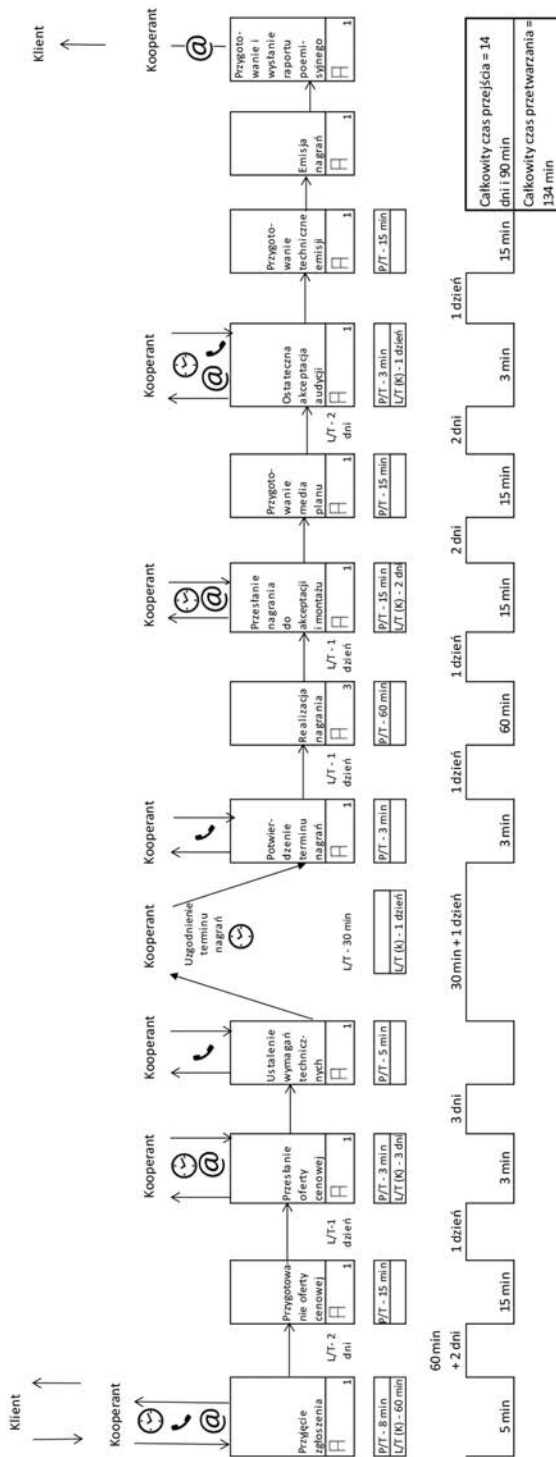
	Klient/Kooperant zewnętrzny
	Proces
	Przepływ
	E-mail/rozmowa telefoniczna
	Pracownik
P/T	Process Time – czas przetwarzania, tj. wykonywania czynności przez pracownika
L/T	Lead Time – czas przejścia związany z oczekiwaniem na kolejne przetwarzanie
L/T (K)	Lead Time (Kooperant) – czas przejścia związany z oczekiwaniem na decyzje/czynności realizowane przez Kooperanta

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Rother, J. Shook, *Naucz się widzieć. Eliminacja marnotrawstwa poprzez mapowanie strumienia wartości*, The Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2009.

Przed rozpoczęciem badania przedstawiono pracownikom jego cel, wyjaśniono, czym jest koncepcja *Lean Services* oraz do czego służy narzędzie mapowania. Po stworzeniu mapy stanu obecnego przeprowadzono wraz z pracownikami realizującymi proces warsztaty, na których opracowano plan usprawnień oraz zidentyfikowano bariery ograniczające możliwości wprowadzenia usprawnień.

Do analizy wybrano jeden z realizowanych w radiu procesów usługowych – zlecenie na emisję cyklu audycji poświęconych programowi wsparcia przedsiębiorców. Zleceniodawcą był bank. Zleceniobiorcą – Radio Zachód, w którym nastąpiła emisja. Dodatkowo w procesie występuje pośrednik – Audytorium 17 – spółka powołana przez rozgłośnie regionalne do obsługi ogólnopolskich zleceń związanych z emisją reklam i audycji sponsorowanych, czyli sprzedażą czasu antenowego. Mapę stanu obecnego realizowanego procesu przedstawiono na rysunku 4.2.1.

Rysunek 4.2.1. Mapa strumienia wartości dla zlecenia na emisję cyklu audycji poświęconych programowi wsparcia przedsiębiorców



Źródło: opracowanie własne.

Proces rozpoczyna się od rozmowy telefonicznej z kooperantem. Pracownik działu marketingu pozyskuje wstępne informacje na temat zlecenia oraz prosi o przesłanie szczegółów drogą elektroniczną. Następnie informuje zastępcę redaktora naczelnego o wpłynięciu oferty i przesyła mu zapytanie mailowe od kooperanta. Zastępca redaktora naczelnego dokonuje oszacowania kosztów zlecenia zgodnie z obowiązującym cennikiem usług i przesyła je do pracownika marketingu, który z kolei przesyła je do kooperanta. Kooperant przekazuje pracownikowi marketingu informację o akceptacji przez klienta warunków finansowych oraz jego wymagania dotyczące warunków technicznych (tj. terminu nagrania, czasu trwania audycji, doboru gości-ekspertów). Uzgodnienie następuje w trakcie rozmowy telefonicznej, akceptacja następnie potwierdzana jest przez kooperanta drogą elektroniczną. W kolejnych krokach kooperant ustala terminy nagrań z ekspertami i telefonicznie potwierdza je z zastępcą redaktora naczelnego. Następnie następuje realizacja nagrania materiałów do audycji, przesłanie nagrania do akceptacji kooperanta i montażu, przygotowanie mediaplanu, ostateczna akceptacja telefoniczna audycji przez kooperanta, przygotowanie techniczne emisji (tj. umieszczenie plików z audycjami w systemie komputerowym), emisja nagrań oraz przygotowanie i wysłanie do klienta raportu poemisyjnego.

Przedstawiony na rysunku 4.2.1 proces składa się z trzynastu kroków, z czego tylko pięć to czynności tworzące wartość dla klienta, tj.: realizacja nagrania, przygotowanie mediaplanu, przygotowanie techniczne emisji, emisja, przygotowanie i wysłanie raportu poemisyjnego. Całkowity czas realizacji procesu wyniósł 14 dni 3 godziny i 44 minuty, całkowity czas przetwarzania 2 godziny i 14 minut, a czas przejścia 14 dni i 90 minut, z czego 7 dni i 1 godzina wynika z oczekiwania na decyzję lub czynność kooperanta (L/T (K)).

W trakcie analizy zauważono problemy generujące marnotrawstwo w procesie. Najistotniejsze z nich przedstawiono w tabeli 4.2.2.

Przedstawione w niej propozycje usprawnień stanowią pierwszy etap doskonalenia i nie zamykają możliwości dalszego korygowania procesu realizacji zlecenia na emisję cyklu audycji. W toku analizy zidentyfikowano ograniczenia (bariery) utrudniające wprowadzenie usprawnień. Jedną z kwestii problematycznych jest to, że spora liczba konsultacji i zatwierdzeń w omawianym przypadku związana jest z wymaganiami klienta/kooperanta, a radio dostosowuje się do konieczności odrębnej akceptacji każdego z etapów zlecenia. W związku z powyższym wprowadzanie zmian usprawniających uzależnione jest od czynnika zewnętrznego. Ponadto zauważono, że pomimo posiadanych uprawnień, które umożliwiają pracownikowi działu marketingu i promocji samodzielne przygotowanie każdorazowo oferty cenowej, w praktyce woli on zwrócić się do osoby odpowiadającej za program o jej opracowanie, co angażuje dodatkowo kadrę zarządzającą i generuje oczekiwanie. Praktyki takie mogą wynikać z niechęci pracownika do

podjmowania decyzji lub niewłaściwego stylu zarządzania pracownikami w badanym podmiocie, co wymaga pogłębionych badań w omawianym zakresie.

Tabela 4.2.2.

Wyniki analizy strumienia wartości

Problem	Przyczyna	Rozwiązanie	Spodziewane rezultaty
Oczekiwanie na decyzję lub działanie kooperanta	Zbyt skomplikowane procedury generujące nadmierne przetwarzanie polegające na oddzielnym ustalaniu ceny i wymagań technicznych klienta	Opracowanie wspólnie z kooperantem rozwiązań polegających na przesyłaniu wymagań technicznych już przy pierwszym kontakcie	Zmniejszenie liczby kontaktów z kooperantem i skrócenie czasu przejścia
Oczekiwanie	Oczekiwanie między poszczególnymi stanowiskami wynikające z funkcjonowania w środowisku wielozadaniowym	Standaryzacja pracy, opracowanie i dodanie oferty związanej ze zleconymi audycjami reklamowymi i promocyjnymi w oficjalnym cenniku sprzedażowym	Połączenie trzech pierwszych procesów w jeden obszar przepływu ciągłego, w który zaangażowany będzie jeden pracownik
Nadmierne lub niewłaściwe przetwarzanie	Powielanie tych samych czynności poprzez każdorazowe przygotowywanie nowej oferty cenowej, która jest powtarzalna, ponieważ wynika z cennika	Opracowanie i udostępnienie kooperantowi standardowego cennika zleceń	Skrócenie czasu oczekiwania kooperanta na przygotowanie oferty cenowej, wyeliminowanie czynności niedodających wartości w procesie

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badania wskazują również na to, że w odniesieniu do analizowanych procesów brakuje standardów pracy, co przekłada się na duże zróżnicowanie sposobów wykonywania procesu i wpływa na brak jego stabilności oraz zwiększone ryzyko niespełnienia wymagań klienta. W badanej organizacji dominuje środowisko pracy wielozadaniowej, co może przyczynić się do powstania przestojów i tzw. wąskich gardeł pomiędzy kolejnymi etapami przetwarzania. Dodatkowo w toku analizy zidentyfikowano uwarunkowania, które mogą ograniczać możliwości implementacji koncepcji *lean* w regionalnej rozgłośni radiowej:

- ograniczenia w elastycznym dostosowywaniu oferty programowej do bieżących potrzeb i oczekiwań odbiorców wynikające z przepisów prawnych (np. brak lub ograniczone możliwości zmiany programów ramowych);
- funkcjonalna struktura organizacyjna;
- brak zaangażowania pracowników obsługujących procesy pomocnicze (tj. niezwiązane bezpośrednio z produkcją programów) oraz niechęć do wychodzenia poza ramy swoich zakresów obowiązków, co może negatywnie wpłynąć na proces ciągłego doskonalenia w organizacji.

5. Podsumowanie

Zastosowanie *Lean Services* w publicznym radiu regionalnym może przyczynić się do poprawy jego funkcjonowania w obszarze procesów realizacji usług medialnych. Założenia tej koncepcji nie pozostają w sprzeczności z misją publiczną radia, a wręcz przeciwnie – mogą stanowić wsparcie dla innowacyjności i wysokiej jakości, które są elementami tej misji.

Należy podkreślić, że charakter prowadzonej w tych organizacjach działalności nie pozwala na proste przeniesienie *Lean Services* na grunt publicznego przedsiębiorstwa medialnego, jakim jest m.in. radio. Dlatego też wdrożenie omawianej koncepcji w publicznych organizacjach medialnych wymaga pełnego zaangażowania wszystkich członków organizacji oraz przełamywania barier organizacyjno-prawnych oraz społecznych.

W artykule wskazano na uwarunkowania wdrożenia *lean* zidentyfikowane z poziomu analizy pojedynczego procesu realizacji usługi. Rekomenduje się dalsze badania w omawianym obszarze w kontekście całej organizacji. Ponadto zagadnieniem wymagającym dalszych, pogłębionych badań w kontekście koncepcji *lean* jest analiza problematyki definiowania wartości oraz jej pomiaru w odniesieniu do usług medialnych.

Bibliografia

- Albarran A.B., *Historical Trends and Patterns in Media Management Research*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, A.B. Albarran, S. Chan-Olmsted, M.O. Wirth (Eds.), New York–London 2006.
- Arfmann D., Federico G., *The Value of Lean in the Service Sector: A Critique of Theory & Practice*, "International Journal of Business and Social Sciences" 2014, 2(5), s. 18–24.
- Hamrol A., *Strategie i praktyki sprawnego działania. Lean, Six Sigma i inne*, WN PWN, Warszawa 2015.
- Liker J.K., *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Ludwiczak A., *Using Lean Government in Improvement of the Services in Public Administration on the Example of Marshal Office in Lubuskie Voivodeship*, "European Journal of Service Management" 2018, vol. 26(2).
- Nierenberg B., *Publiczne przedsiębiorstwo medialne – zarządzanie, systemy, modele*, „Zarządzanie w Kulturze” 2006, t. 7.
- Nogalski B., Czerska J., Klimek A., *Wykorzystanie metod teorii masowej obsługi i lean management w usprawnianiu procesów w zarządzaniu organizacją publiczną*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 1.
- Rother M., Shook J., *Naucz się widzieć. Eliminacja marnotrawstwa poprzez mapowanie strumienia wartości*, The Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2009.
- Rozporządzenie KRRiT z dnia 4 grudnia 2018 r. w sprawie szczegółowego zakresu planów programowo-finansowych i trybu ich uzgadniania (Dz.U. 2018 poz. 2351).

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 5 grudnia 2019 r. w sprawie wykazu spółek, w których prawa z akcji Skarbu Państwa wykonują inni niż Prezes Rady Ministrów członkowie Rady Ministrów, pełnomocnicy Rządu lub państwowe osoby prawne, w tym jednoosobowe spółki Skarbu Państwa (Dz.U. 2019 poz. 2369).

Ustawa z dnia 21 kwietnia 2005 r. o opłatach abonamentowych (Dz.U. 2019 poz. 1801).

Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. 1993 nr 7 poz. 34) ze zm.

Womack J.P., Jones D.T., *Odchudzanie firm Eliminacja marnotrawstwa kluczem do sukcesu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.

Janusz Kraśniak*

4.3

Zdolności adaptacyjne polskich przedsiębiorstw. Wyzwania organizacyjne

Streszczenie

W artykule zaprezentowano wyniki badań identyfikujące poziom adaptacyjności struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw oraz wskazano dominujące tendencje w tym zakresie. Przedstawiono także założenia i istotę zmiany struktury organizacyjnej interpretowanej jako proces jej adaptacji. Na podstawie ankiet skierowanych do kierownictwa badanych przedsiębiorstw zidentyfikowano stan odpowiedniości i luki strukturalnej. Stan odpowiedniości strukturalnej potwierdzający wysoki poziom zdolności adaptacyjnych badanych przedsiębiorstw w większym stopniu dotyczy cech struktur organizacyjnych i cech kontekstu organizacyjnego oraz kontekstu konstytuowanego przez mikrootoczenie krajowe i makrootoczenie. Stan luki strukturalnej, wskazujący na niższy poziom zdolności adaptacyjnych, dotyczy stanu cech struktur i cech kontekstu konstytuowanego głównie przez mikrootoczenie międzynarodowe. Dostrzegalną tendencją w analizowanych latach jest rosnący poziom adaptacji struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw we wszystkich badanych obszarach konstytuujących kontekst struktury organizacyjnej.

Słowa kluczowe: struktura organizacyjna, zmiany adaptacyjne, odpowiedniość strukturalna, wyzwania organizacyjne

* Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, ORCID: 0000-0003-1864-9687.

Adaptation abilities of Polish companies. Organizational challenges

Abstract

The article attempts to answer the question to what extent the environment conditions reflect the position of the organizational structures in Polish companies. Research showed a state of the structural gap in the adoption of structures and international micro-environment. However, the structural adaptability includes features of the organizational context and characteristic of other components of its environment. A noticeable tendency is the growing level of adaptation of the organizational structures of Polish companies in all the examined areas constituting the context of the organizational structure.

Keywords: organizational structure, adaptability, structural adaptability, organizational challenge

1. Wprowadzenie

Tempo zmian zachodzących w otoczeniu organizacji stawia przed przedsiębiorstwami nowe wymagania i zadania. Wydarzenia zachodzące w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw stają się coraz bardziej nowatorskie, kosztowne, szybkie i trudne do przewidywania. Komplikują się także stosunki przedsiębiorstwa z otoczeniem. Skomplikowanie dotyczy skali nasilenia tych stosunków i ich różnorodności. Wzrasta liczba podmiotów, z którymi przedsiębiorstwa są powiązane i które wpływają na ich funkcjonowanie. Tendencje te przyczyniają się do zwiększenia siły oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo i konieczności podejmowania przez nie działań adaptacyjnych. Do podejmowania działań adaptacyjnych skłaniają przedsiębiorstwa także procesy zachodzące wewnątrz organizacji, które charakteryzuje wzrastająca dynamika, tj. przepływy materii, energii, informacji, procesy transformacji, oczekiwania uczestników organizacji itd.

Szczególne znaczenie dla zapewnienia zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw przypisać należy strukturze organizacyjnej, która wiążąc organizację z jej otoczeniem, zmniejsza niepewność probabilistycznego charakteru organizacji będącą następstwem zmienności warunków jej funkcjonowania. Zdolności adaptacyjne struktur determinują sprawność funkcjonowania organizacji. Zdolności te stanowią mogą ponadto podstawę budowania i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Poprzez adaptacyjność struktury organizacyjnej rozumie się jej zmiany wyrażające dostosowanie do zmian kontekstu konstytuowanego przez czynniki organizacyjne i czynniki zewnętrzne.

Wychodząc z powyższych rozważań, za cel opracowania przyjęto określenie poziomu adaptacyjności struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw oraz wskazanie dominujących tendencji w tym zakresie. Przedstawiono także założenia i istotę zmiany struktury organizacyjnej interpretowanej jako proces jej adaptacji.

2. Zmiany struktur organizacyjnych jako proces adaptacji

W najbardziej ogólnym znaczeniu przyjmuje się, że zmiana ma miejsce wówczas, gdy „w pewnym systemie czy układzie społecznym powstają nowe elementy składowe lub zanikają elementy dotychczas występujące, lub jeżeli powstają nowe stosunki między tymi elementami czy zanikają stosunki dotychczas istniejące”¹. Według Wielkiego Słownika Języka Polskiego zmianą jest zastępowanie czegoś czymś, wymiana czegoś na coś, przeobrażenie czy stawanie się czymś innym².

Pojęcia zmiany używa się zazwyczaj wraz z określeniem sfery, której dotyczy. Dlatego też mówi się np. o zmianach społecznych, technicznych, ekonomicznych czy organizacyjnych. Zmiany organizacyjne można rozpatrywać w ujęciu rzeczowym – jako wprowadzanie czegoś nowego oraz ujęciu czynnościowym – jako proces zmieniania organizacji zachodzący w czasie³. W literaturze przedmiotu przyjmuje się na ogół, że zmiana organizacyjna obejmuje przekształcenia zachodzące w różnych podsystemach organizacji i powiązaniach między nimi. Do podsystemów tych zalicza się najczęściej zadania, technologię, ludzi, strategię, procesy, kulturę, style czy strukturę⁴. Natomiast N. Tichy, charakteryzując zakres zmian organizacyjnych, posłużył się zmiennymi ukazującymi powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem⁵. Zaliczył do nich: misję, strategię, zadania, procesy, aktorów organizacji, nieformalne stosunki w przedsiębiorstwie oraz formalną strukturę organizacyjną.

Ze względu na swoją istotę i cele działania organizacjom można przypisać cechy systemów otwartych. Organizacje są zarazem systemami probabilistycznymi i samoorganizującymi się, co pozwala uznać zdolność do adaptacji za ich podstawową

¹ J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970, s. 505.

² *Wielki Słownik Języka Polskiego* PWN, WN PWN, Warszawa 2018, s. 912.

³ J. Skalik, *Projektowanie organizacji instytucji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 158.

⁴ J. Cannon, R. McGee, *Rozwój i zmiana organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015; H.J. Leavitt, M. Shelly, *New Perspectives in Organizational Research*, J. Wiley&Sons, New York 1964; T.J. Peters, R.H. Waterman, *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2011; A. Stabryła, *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009; G.F. Thompson, *Between Hierarchies and Markets. The Logic of Limits of Network Form of Organization*, Oxford University Press, New York 2003.

⁵ R. Perich, *Unternehmensdynamik*, Paul Haup, Bern–Stuttgart–Wien 2003.

własność⁶. Zdaniem M. Przybyły procesy adaptacyjne zachodzące w organizacji mogą przyjmować formę adaptacji biernej lub adaptacji czynnej. W przypadku adaptacji biernej w organizacji znajdują się elementy, które powodują jej przystosowanie do otoczenia. Natomiast z adaptacją czynną mamy do czynienia wówczas, gdy w organizacji występują takie składniki, które pozwolą kontrolować otoczenie i przystosować je do potrzeb organizacji⁷. Z kolei G. Nizard w celu wyjaśnienia istoty adaptacji wprowadza rozróżnienie zmian typu 1 i zmian typu 2⁸. Zmiany 1 typu odnoszą się do sytuacji, gdy dokonują się w ramach danego systemu organizacyjnego bez zmiany jego kształtu. Mają charakter zachowawczy, ich celem jest przywrócenie poprzedniego stanu równowagi. Zmiany 2 typu polegają na jakościowym przekształceniu systemu organizacyjnego, co w rezultacie prowadzi do powstania nowych struktur. Bazują na założeniu, że w warunkach dynamicznego otoczenia sięganie do rozwiązań przywracających stan równowagi jest niewystarczające. Polegają na adaptacji i tworzeniu nowych innowacyjnych rozwiązań.

Zaprezentowane poglądy pozwalają na wyprowadzenie wniosku, że przedsiębiorstwa, aby przetrwać i móc się rozwijać, muszą się dostosowywać do wymogów otoczenia i procesów zachodzących wewnątrz organizacji poprzez wdrażanie zmian organizacyjnych, a zdolność adaptacji powinna być jedną z podstawowych właściwości każdego systemu.

Zmiana struktury organizacyjnej jest szczególnym przypadkiem zmiany organizacyjnej, obejmującym ogół więzi zachodzących pomiędzy elementami organizacji zgrupowanymi w stanowiska, komórki i jednostki organizacyjne. W warstwie epistemologicznej przyjęto interpretację zmian struktury organizacyjnej związaną z założeniami dotyczącymi interakcji: struktura organizacyjna–kontekst struktury organizacyjnej. Zgodnie z tą interpretacją, zmiana struktury organizacyjnej obejmuje przekształcenia zachodzące w czasie w różnych jej komponentach, pod wpływem oddziaływania czynników kontekstu. Wyraża się w przekształceniach elementów struktury i relacji między nimi ze względu na powiązania zachodzące między strukturą organizacyjną a elementami jej kontekstu. Na podstawie powyższych rozważań przyjmuje się, że celem zmian jest adaptacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa (adaptacja czynna lub adaptacja bierna⁹) do zmian zachodzących w jej kontekście, a między stanami struktury i jej kontekstu powinna zachodzić relacja dostosowania.

⁶ I. Escher, *Adaptacja organizacji i jej elementy z perspektywy ujęcia systemowego*, „Zarządzanie” 2012, t. 39, z. 407, s. 59; R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

⁷ M. Przybyła, *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 66.

⁸ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 110.

⁹ Adaptacja czynna polega na wkomponowaniu w strukturę organizacyjną składników, które pozwolą kontrolować otoczenie i przystosować je do potrzeb organizacji; adaptacja bierna natomiast zakłada obecność

Każda zmiana struktury organizacyjnej w kolejnych momentach czasowych powinna prowadzić do zapewnienia wyższego lub przynajmniej utrzymania dotychczasowego poziomu adaptacji kontekstowej.

W przyjętej interpretacji struktury organizacyjnej zapewnienie odpowiedniego poziomu odpowiedniości cech struktury organizacyjnej i cech kontekstowych można uznać za podstawowy cel jej zmiany, którą jest każde przekształcenie istniejącego układu organizacyjnego zmierzające do zapewnienia zgodności cech struktury organizacyjnej i cech kontekstu.

3. Metodyka postępowania badawczego

Badania dotyczące określenia poziomu zdolności adaptacyjnych struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw prowadzono w ramach badań nad zmianami struktur organizacyjnych przedsiębiorstw. Metodą wykorzystaną do selekcji podmiotów do badań był dobór celowy jednostek. Celem postępowania badawczego było określenie poziomu zdolności adaptacyjnych struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw w dwóch różnych momentach czasowych (lata 2010 i 2018) oraz wskazanie dominujących tendencji w zakresie nabywania zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw. Badania zostały przeprowadzone dwukrotnie – w latach 2010¹⁰ i 2018. W badaniach wzięło udział odpowiednio: w 2010 roku – 98 przedsiębiorstw; w 2018 – 72 przedsiębiorstwa. W 2018 roku ankiety skierowano do przedsiębiorstw biorących udział w badaniu w roku 2010.

Proces diagnozy poziomu zdolności adaptacyjnych struktur organizacyjnych przebiegał w trzech etapach:

- etap pierwszy – obejmował dobór kryteriów oceny adaptacyjności struktury oraz opracowanie wzorców;
- etap drugi – polegał na identyfikacji poziomu adaptacyjności;
- etap trzeci – to synteza wyników.

elementów, które spowodują przystosowanie się organizacji do otoczenia, zob. M. Przybyła, *Organizacja i zarządzanie...*, op.cit.

¹⁰ J. Kraśniak, *Zmiany struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.

4. Identyfikacja poziomu adaptacyjności cech struktur organizacyjnych i cech kontekstu

4.1. Dobór kryteriów oceny oraz opracowanie wzorców

Ocena poziomu adaptacyjności struktur organizacyjnych została dokonana na podstawie trzech grup kryteriów odzwierciedlających zależność cech struktury organizacyjnej od cech kontekstu:

- kryteria odzwierciedlające adaptację struktury do strategii przedsiębiorstwa;
- kryteria odzwierciedlające adaptację struktury do cech kontekstu wewnątrzorganizacyjnego;
- kryteria odzwierciedlające adaptację struktury do cech kontekstu zewnętrznego.

Kryteria odzwierciedlające zależność cech struktury od cech kontekstu oraz stany wzorcowe przedstawiono w tabeli 4.3.1.

Tabela 4.3.1.

Kryteria oceny i stany wzorcowe cech struktury organizacyjnej

Kryteria odzwierciedlające zależność cech struktury od cech środowiska		
L.p.	Kryterium oceny	Stany wzorcowe
Adaptacja struktury do strategii przedsiębiorstwa		
	Strategia	Struktura powinna wspierać strategię działalności przedsiębiorstwa
Adaptacja struktury do cech kontekstu wewnątrzorganizacyjnego		
	Technologia	Większej złożoności technologii powinna towarzyszyć struktura zdecentralizowana, o niskim stopniu formalizacji, bardziej elastyczna
	Kompetencje kadry pracowniczej	Rosnące kompetencje pracowników uprzywilejowują struktury zdecentralizowane
	Wielkość i fazy istnienia	Struktura organizacyjna powinna ewoluować w kierunku struktur bardziej złożonych
	Rachunek ekonomiczny	Struktura organizacyjna powinna być instrumentem wpływającym na optymalizację rachunku ekonomicznego
Adaptacja struktury do cech kontekstu zewnętrznego		
	Mikrootoczenie	Konfiguracja struktury powinna zawierać elementy strukturalne odpowiedzialne za kontakty z partnerami krajowymi i zagranicznymi; Struktura ułatwia konkurowanie z innymi podmiotami krajowymi i zagranicznymi
	Makrootoczenie: otoczenie polityczno-prawne, otoczenie ekonomiczne, otoczenie społeczne, otoczenie technologiczne	Występuje dopasowanie struktury do systemu polityczno-prawnego; Struktura uwzględnia zmiany sytuacji ekonomiczno-gospodarczej; Struktura jest zorientowana na wykorzystywanie postępu technologicznego i zasobów nowoczesnej wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Pomiar każdej z cech został dokonany w czterostopniowej skali, gdzie przyjęto, że 0 – oznacza brak zgodności stanu obecnego ze stanem wzorcowym, 1 – niewielki stopień zgodności, 2 – średni stopień zgodności i 3 – wysoki stopień zgodności.

4.2. Identyfikacja poziomu zdolności adaptacyjnych

W postępowaniu badawczym przyjęto, że poziom zdolności adaptacyjnych struktur organizacyjnych – interpretowany jako stopień odwzorowania w stanie struktury stanu kontekstu – jest stopniowalny. Wysoki poziom zdolności adaptacyjnych wskazuje na stan odpowiedniości strukturalnej. Stan luki strukturalnej natomiast przejawia się niskim poziomem adaptacji cech struktur i cech kontekstu.

Identyfikacja poziomu zdolności adaptacyjnych struktur organizacyjnych pozwoliła na udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

1. W jakim stopniu strategia znajduje odzwierciedlenie w stanie struktur organizacyjnych?
2. W jakim stopniu cechy kontekstu wewnątrzorganizacyjnego znajdują odzwierciedlenie w stanie struktur organizacyjnych?
3. W jakim stopniu cechy kontekstu zewnętrznego znajdują odzwierciedlenie w stanie struktur organizacyjnych?
4. Jakie są dominujące tendencje w zakresie nabywania zdolności adaptacyjnych badanych przedsiębiorstw?

Wyniki badań przedstawiono w tabeli 4.3.2. W analizowanych latach dostrzegalny jest rosnący poziom adaptacji struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw. Zauważalny jest on w każdym z obszarów konstytuujących kontekst struktury organizacyjnej, przy czym przyrost zdolności adaptacyjnych wykazuje wyższy poziom do zmiennych charakteryzujących kontekst zewnętrzny (2010 r. – 1,5; 2018–1,9) niż kontekst organizacyjny (1,9 i 2,2). Sytuacja ta wynikać może nie tylko ze zmian dostosowawczych realizowanych wewnątrz organizacji, ale także ze zmiany charakteru mikro- i makrootoczenia. Badanie w 2018 roku przeprowadzono w warunkach bardziej korzystnej koniunktury gospodarki krajowej i europejskiej. Polepszając warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, czyniła ona otoczenie bardziej „przyjaznym”, co mogło wpłynąć na wyniki badań. Mimo wzrostu zdolności adaptacyjnych do warunków otoczenia, struktury organizacyjne przedsiębiorstw w badanych latach wykazują wyższy poziom przystosowania do cech kontekstu organizacyjnego (odpowiednio 1,9 w 2010 r. i 2,2 w 2018 r.) niż do cech kontekstu zewnętrznego (1,5 – 2010 r. i 1,9 – 2018 r.). W ramach kontekstu organizacyjnego poziomy adaptacji struktur do strategii i cech kontekstu wewnątrzorganizacyjnego wykazują zbliżone wartości (odpowiednio 1,9 w 2010 r. oraz 2,2 i 2,1 w 2018 r.).

Tabela 4.3.2.
Diagnoza poziomu adaptacyjności struktury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw

Charakterystyka struktury organizacyjnej	Lata											
	2010	2018	2010	2018	2010	2018	2010	2018	2010	2018		
	Ogółem		10-49				50-249				250 i więcej	
	Zatrudnienie											
Adaptacja struktury do cech kontekstu organizacyjnego	1,9	2,2	2,2	2,4	1,9	2,2	2,2	2,2	1,8	2,0		
Adaptacja struktury do strategii przedsiębiorstwa	1,9	2,2	2,2	2,6	1,9	2,2	2,2	1,8	1,8	1,9		
Adaptacja struktury do cech kontekstu wewnątrzorganizacyjnego	1,9	2,1	2,2	2,2	1,8	2,1	2,1	1,8	1,8	2,1		
Technologia	2,2	2,3	2,4	2,4	2,1	2,2	2,2	2,2	2,2	2,3		
Kompetencje pracowników	2,0	1,8	2,3	1,7	1,8	1,9	1,9	2,1	2,1	1,9		
Wielkość	1,5	2,0	1,8	1,8	1,7	2,0	2,0	1,1	1,1	1,9		
Rachunek ekonomiczny	1,8	2,1	2,3	2,3	1,6	2,0	2,0	1,7	1,7	2,0		
Adaptacja struktury do cech kontekstu zewnętrznego	1,5	1,9	1,4	1,7	1,5	1,9	1,9	1,7	1,7	2,1		
Mikrootoczenie krajowe	2,2	2,3	2,4	2,2	2,2	2,4	2,4	2,3	2,3	2,4		
Struktura zawiera odpowiednie elementy strukturalne odpowiedzialne za kontakty z partnerami krajowymi	2,4	2,4	2,3	2,5	2,1	2,3	2,3	1,9	1,9	2,5		
Struktura ułatwia konkutowanie z innymi podmiotami krajowymi	2,0	2,3	2,4	1,9	2,3	2,4	2,4	2,6	2,6	2,3		
Mikrootoczenie międzynarodowe	0,8	1,3	0,4	0,9	0,7	1,2	1,2	1,1	1,1	1,8		
Struktura zawiera odpowiednie elementy strukturalne odpowiedzialne za kontakty z partnerami zagranicznymi	1,2	1,4	0,6	1,1	1,2	1,3	1,3	1,5	1,5	1,8		
Struktura ułatwia konkutowanie z innymi podmiotami zagranicznymi	0,4	1,1	0,2	0,6	0,2	1,1	1,1	0,6	0,6	1,7		
Makrootoczenie (krajowe i międzynarodowe)	1,5	2,1	1,7	2,0	1,5	2,2	2,2	1,5	1,5	2,1		
Struktura jest dostosowana do systemu polityczno-prawnego	1,6	2,1	1,6	1,9	1,7	2,3	2,3	1,4	1,4	2,1		
Struktura uwzględnia zmiany sytuacji ekonomiczno-gospodarczej	1,4	2,2	1,7	2,3	1,4	2,0	2,0	1,4	1,4	2,0		
Struktura jest zorientowana na wykorzystywanie postępu technologicznego i zasobów nowoczesnej wiedzy	1,5	2,0	1,8	1,8	1,4	2,2	2,2	1,5	1,5	2,1		

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

W kontekście wewnątrzorganizacyjnym najwyższy poziom dostosowania w obu okresach wskazywano w zakresie dostosowania technologii (2,2 i 2,3), najniższy natomiast w 2010 roku dotyczył wielkości przedsiębiorstwa (1,9), natomiast w 2018 roku – kompetencji pracowników (1,8).

W mikrootoczeniu krajowym i międzynarodowym najwyższym poziomem adaptacji charakteryzują się kryteria: „struktura zawiera odpowiednie elementy strukturalne odpowiedzialne za kontakty z partnerami krajowymi” oraz „struktura zawiera odpowiednie elementy strukturalne odpowiedzialne za kontakty z partnerami zagranicznymi”. Warto jednak zwrócić uwagę na znaczące wzmocnienie w 2018 roku, w porównaniu do 2010, kryteriów: „struktura ułatwia konkurowanie z innymi podmiotami krajowymi” i „struktura ułatwia konkurowanie z innymi podmiotami zagranicznymi”. Szczególnie jest to widoczne w zakresie konkurowania z podmiotami zagranicznymi – przyrost o 0,7 (2010 – 0,4; 2018 – 1,1). Także w kontekście makrootoczenia – w 2018 roku nastąpił znaczny wzrost zdolności dostosowawczych badanych przedsiębiorstw w porównaniu do 2010 (2010 – 1,4; 2018 – 2,2). Szczególnie często wskazywano tutaj na dostosowanie struktury w sposób uwzględniający zmiany sytuacji społeczno-gospodarczej.

Zdaniem ankietowanych poziom adaptacji strategii do struktury jest wyższy w przedsiębiorstwach małych niż w przedsiębiorstwach dużych i ta tendencja utrzymuje się w analizowanym okresie. Także dostrzegalną tendencją jest wyższy poziom adaptacji struktury do technologii (2,4 i 2,4) i zmiennej – rachunek ekonomiczny (2,3 i 2,3) – w przedsiębiorstwach małych niż średnich i dużych. Szczególnie dotyczy to dostosowania struktury do rachunku ekonomicznego. Tutaj różnice w porównaniu do przedsiębiorstw średnich i dużych są największe.

W zakresie adaptacji struktury do kontekstu zewnętrznego (mikro- i makrootoczenia) poziom dostosowania jest proporcjonalny do wielkości przedsiębiorstwa. Wyższy jest w przedsiębiorstwach średnich i dużych w porównaniu do przedsiębiorstw małych. Niewielkie różnice między przedsiębiorstwami (niezależnie od ich wielkości) występują w poziomie adaptacji struktury do cech mikrootoczenia krajowego, szczególnie w odniesieniu do zmiennej: „struktura zawiera odpowiednie elementy strukturalne odpowiedzialne za kontakty z partnerami krajowymi”. Natomiast niskim poziomem dostosowania charakteryzują się przedsiębiorstwa małe w obszarze mikrootoczenia międzynarodowego i to w zakresie obu zmiennych szczegółowych: „struktura zawiera odpowiednie elementy strukturalne odpowiedzialne za kontakty z partnerami zagranicznymi”, jak i „struktura ułatwia konkurowanie z innymi podmiotami zagranicznymi” zarówno w roku 2010, jak i 2018. Co prawda dostrzegalny jest znaczny wzrost zdolności dostosowawczych małych przedsiębiorstw w 2018 roku w tym zakresie, lecz ciągle przybiera niskie wartości. Należy nadmienić, że także w przedsiębiorstwach średniej

i dużej wielkości sfera kontekstu reprezentowana przez mikrootoczenie międzynarodowe w porównaniu do pozostałych przybiera najniższe wartości.

W kontekście makrootoczenia przedsiębiorstwa deklarują wyższy poziom dostosowania – niezależnie od wielkości – w porównaniu do mikrootoczenia międzynarodowego. Wśród zmiennych charakteryzujących to otoczenie niepokojąco niski poziom w grupie przedsiębiorstw małych reprezentuje zmienna „struktura jest zorientowana na wykorzystywanie postępu technologicznego i zasobów nowoczesnej wiedzy” (1,8 i 1,8). O ile w pozostałych grupach przedsiębiorstw dostrzegalny jest przyrost zdolności dostosowawczych struktur w tym zakresie, o tyle w grupie przedsiębiorstw małych ta tendencja nie jest zauważalna.

Uzyskane wyniki postępowania badawczego pozwalają na wyprowadzenie następujących wniosków:

- 1) Dostrzegalną tendencją jest rosnący poziom adaptacji struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw we wszystkich badanych obszarach konstytuujących kontekst struktury organizacyjnej. Przy czym przyrost zdolności adaptacyjnych struktur organizacyjnych w analizowanych latach wykazuje wyższy poziom w odniesieniu do zmiennych charakteryzujących otoczenie niż zmiennych organizacyjnych.
- 2) Stan odpowiedniości strukturalnej potwierdzający wysoki poziom zdolności adaptacyjnych badanych przedsiębiorstw w większym stopniu dotyczy cech struktur organizacyjnych i cech kontekstu organizacyjnego oraz kontekstu konstytuowanego przez mikrootoczenie krajowe i makrootoczenie, przy czym przedsiębiorstwa małe wykazują wyższy poziom adaptacji do kontekstu organizacyjnego niż przedsiębiorstwa średnie i duże. Natomiast przedsiębiorstwa średnie i duże wykazują wyższy poziom dostosowania do cech kontekstu zewnętrznego niż przedsiębiorstwa małe.
- 3) Stan luki strukturalnej wskazujący na niższy poziom zdolności adaptacyjnych dotyczy przede wszystkim stanu cech struktur i cech kontekstu konstytuowanego przez mikrootoczenie międzynarodowe. W kontekście makrootoczenia najniższy poziom reprezentuje zmienna „struktura jest zorientowana na wykorzystywanie postępu technologicznego i zasobów nowoczesnej wiedzy”. Problem ten jest zauważalny głównie w przedsiębiorstwach małych. W obszarze kontekstu organizacyjnego najniższym poziomem adaptacyjności oznaczają się zmienne charakteryzujące kompetencje pracowników i wielkość przedsiębiorstwa.

5. Podsumowanie

We współczesnych przedsiębiorstwach zdolność ich adaptacji jest jedną z podstawowych właściwości. Instrumentem ułatwiającym adaptację jest struktura organizacyjna, która poprzez zmiany przystosowuje przedsiębiorstwo do wymogów otoczenia i procesów zachodzących wewnątrz organizacji, kształtując tym samym jego zdolności adaptacyjne. Zatem zdolności adaptacyjne struktur organizacyjnych uznać można za istotne, potencjalne źródło budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Wyniki przeprowadzonych w analizowanym okresie badań, identyfikujące zdolności adaptacyjne polskich przedsiębiorstw, wskazują na zauważalny rosnący poziom adaptacji struktur organizacyjnych we wszystkich obszarach, tj. kontekście organizacyjnym, wewnątrzorganizacyjnym i zewnętrznym. Pomimo rosnącego poziomu adaptacji za niepokojące zjawisko uznać należy niższy poziom zdolności adaptacyjnych polskich przedsiębiorstw reprezentowanych przez zmienne charakteryzujące: konkurowanie z podmiotami zagranicznymi, wykorzystywanie postępu technologicznego i zasobów nowoczesnej wiedzy oraz kompetencje pracowników. Zmienne te można zinterpretować jako stan luki strukturalnej. Ciągłe dążenie do zwiększania poziomu adaptacyjności struktur organizacyjnych przedsiębiorstw, a w szczególności do minimalizacji luki strukturalnej, traktować należy jako swoiste wyzwania organizacyjne – szczególnie w dobie gospodarki opartej na wiedzy oraz postępującej globalizacji – wokół których należy skupić działania uczestników organizacji. Działania te przyczynić się mogą do wzrostu sprawności i konkurencyjności polskich przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Cannon J., McGee R., *Rozwój i zmiana organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- Gibson J.L., Ivancevich J.M., Donnelly J.Jr., *Organizations. Behavior, Structure, Processes*, BPI/IRWIN, Illinois 1998.
- Escher I., *Adaptacja organizacji i jej elementy z perspektywy ujęcia systemowego*, „Zarządzanie” 2012, t. 39, z. 407.
- Kraśniak J., *Zmiany struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Leavitt H.J., Shelly M., *New Perspectives in Organizational Research*, John Wiley & Sons, New York 1964.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu*, WN PWN, Warszawa 1998.
- Perich R., *Unternehmensdynamik*, Paul Haup, Bern–Stuttgart–Wien 2003.

- Peters T.J., Waterman R.H., *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2011.
- Przybyła M., *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Skalik J., *Projektowanie organizacji instytucji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996.
- Stabryła A., *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Strategor, *Zarządzanie firmą Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1996.
- Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970.
- Thompson G.F., *Between Hierarchies and Markets. The Logic of Limits of Network Form of Organization*, Oxford University Press, New York 2003.
- Wielki Słownik Języka Polskiego PWN*, WN PWN, Warszawa 2018.

Część 4

Praktyczne przykłady implementacji wybranych koncepcji zarządzania

Magdalena Chałupczak*

Justyna M. Bugaj**

4.4

Wyzwania zaangażowania organizacyjnego – wymiary modelu badawczego

Streszczenie

Termin „zaangażowanie” jest różnie rozumiany. Z perspektywy pracowników można mówić o ich określonym zachowaniu, czyli „zaangażowaniu w pracę”. Z perspektywy organizacji można zaangażowanie rozpatrywać przynajmniej w trzech wymiarach: struktury i procesów, kierownictwa i pracowników oraz kultury organizacyjnej i wartości. W tym rozumieniu zaangażowanie organizacyjne jest wsparciem pracowników w rozwoju, inicjowaniem określonych zachowań, kreowaniem procesów i działań wspierających to zaangażowanie itd. Stąd głównym celem tekstu jest: opracowanie własnej definicji zaangażowania organizacyjnego oraz wymiarów do jego badania. Pierwsza część pracy została przygotowana na podstawie krytycznej analizy literatury polskiej i zagranicznej, a druga w następstwie syntezy z analizowanych badań. Na końcu zostały przedstawione wyzwania stojące przed organizacjami w kontekście budowania przez nie zaangażowania organizacyjnego.

Słowa kluczowe: zaangażowanie organizacyjne, model zaangażowania, definicja zaangażowania

* Akademia WSB, ORCID: 0000-0002-5149-7200.

** Uniwersytet Jagielloński, ORCID: 0000-0002-0652-4134.

Challenges of organizational engagement – research dimensions

Abstract

The term ‘engagement’ is understood differently. From the employees’ perspective, we can talk about their specific behavior, i.e. “commitment to work”. From an organizational perspective, “involvement” can be seen in at least three dimensions: structure and processes, management and employees, and organizational culture and values. In this sense, “organizational engagement” is to support employees in development, initiating specific behaviors, creating processes and activities supporting this commitment, etc. Hence, the main goals of the text are to develop your own definition of organizational engagement and the dimensions for testing organizational engagement. The first part of the work was prepared on the basis of a critical analysis of Polish and international literature. The second part was created following the synthesis of assumptions from the analyzed studies. Finally, challenges are presented to organizations in the context of building organizational engagement.

Keywords: commitment, organizational engagement, involvement

1. Wprowadzenie

Pojęcie zaangażowania organizacyjnego nie jest nowe, jednak szczególnie w ostatnich latach obserwuje się wzrost zainteresowania nim na gruncie nauk o zarządzaniu. Jedną z najwcześniejszych koncepcji zaangażowania organizacyjnego została opracowana przez H. Beckera w 1960 roku, w której zostało ono określone jako „niepisany kontrakt” pomiędzy pracownikiem a organizacją¹. W tym ujęciu oznacza ono, że pracownicy są zaangażowani organizacyjnie, ponieważ oczekują określonych ukrytych korzyści², czyli zaangażowanie organizacyjne jest rodzajem ekonomicznej relacji wymiany pomiędzy pracownikiem a organizacją³.

¹ S. Samudi, A. Slamolchi, H. Mobarakabadi, *A Literature Review on Organizational Commitment: A Comprehensive Summary*, „Amiemi Journal” 2016, no. 4(3), s. 47.

² *Ibidem*, s. 47.

³ I. Marzec, *Zaangażowanie organizacyjne jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników socjalnych w województwie śląskim*, „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje” 2014, nr 27(4), s. 131.

W literaturze podkreśla się znaczenie „zaangażowania” jako postawy silnego utożsamienia się jednostki z wykonywaną profesją⁴. Wykracza ono poza zobowiązania wobec konkretnej organizacji i implikuje indywidualne spojrzenie jednostek na ich zawód i motywację. Konstrukcja „zaangażowania” jest ważna, ponieważ przyczynia się do zrozumienia, jak ludzie rozwijają się zawodowo i integrują swoje liczne zobowiązania związane z pracą, w tym te, które wykraczają poza granice organizacyjne⁵. Zatem zaangażowanie odnosi się do jednostek dumnych ze swojej kariery, wierzących w cele i wartości kariery oraz skłonnych do wkładania znacznego wysiłku w działalność zawodową⁶.

W latach 80. XX wieku R.T. Mowaday wraz ze współpracownikami zaproponowali koncepcję zaangażowania organizacyjnego jako efektu psychicznego przywiązania pracownika do organizacji⁷. Proklamowali oni credo głoszące: „bądź lojalny w stosunku do organizacji, a organizacja będzie lojalna w stosunku do ciebie”. Z punktu widzenia tych autorów, zaangażowanie organizacyjne charakteryzują trzy czynniki: wiara w cele i wartości organizacji i ich akceptacja, chęć wywarcia znacznego wpływu na sprawy organizacji oraz silne pragnienie utrzymania członkostwa w organizacji⁸. To z kolei umożliwia przedstawienie trzech możliwych uzasadnień uczestnictwa w organizacji: chęć, konieczność i powinność. Pracownik może być członkiem organizacji ze względu na: stan wewnętrznej identyfikacji z jej wartościami, poczucie konieczności wynikające z braku alternatywnych możliwości zatrudnienia oraz poczucie powinności ukształtowane w toku wzajemnych relacji w organizacji⁹.

Dotychczas prowadzone badania dotyczące identyfikacji czynników wpływających na zaangażowanie organizacyjne pozwoliły wyodrębnić: wynagrodzenie i motywację, dzielenie się wiedzą, sprawiedliwość organizacyjną, zadaniową orientację pracy, szkolenie i rozwój¹⁰ oraz kulturę bezpieczeństwa pracy¹¹. Badano także związki pomiędzy zaangażowaniem organizacyjnym a sukcesem zawodowym¹².

⁴ D.T. Otley, B.J. Pierce, *The Operation of Control Systems in Large Audit Firms, Auditing*, “A Journal of Practice and Theory” 1996, vol. 15, no. 2, s. 65–84.

⁵ K. Lee, J.J. Carswell, N.J. Allen, *A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations with Person and Work-related Variables*, “Journal of Applied Psychology” 2000, no. 85(5), s. 799–811.

⁶ N. Drey, D. Gould, T. Allan, *The Relationship between Continuing Professional Education and Commitment to Nursing*, “Nurse Education Today” 2009, no. 29(7), s. 740–745.

⁷ S. Ghosh, D.R. Swamy, *A Literature Review on Organizational Commitment – A Comprehensive Summary*, “International Journal of Engineering Research and Applications” 2014, vol. 4, iss. 12(1), s. 5.

⁸ S. Samudi, A. Slamolchi, H. Mobarakabadi, *A Literature Review on Organizational Commitment...*, *op.cit.*, s. 48.

⁹ M. Adamska-Chudzińska, *Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji*, „Zeszyty Naukowe” 2015, nr 8, s. 49.

¹⁰ C. Chew Sze, C. Venny Sin Woon, Y. Sook Fern, P. Kwee Wei, *An Empirical Study on Factors Affect in Organizational Commitment Among Generation X*, “Procedia Social and Behavioral Sciences” 2016, no. 219, s. 170.

¹¹ A. Wołpiuk-Ochocińska, *Zaangażowanie w pracę i przywiązanie organizacyjne pracowników w przedsiębiorstwach o różnym poziomie kultury bezpieczeństwa pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2016, nr 1(12), s. 135.

¹² I. Marzec, *Zaangażowanie organizacyjne...*, *op.cit.*, s. 141.

Utrudnienia w definiowaniu zaangażowania organizacyjnego oraz określaniu założeń badawczych pociągają za sobą problemy w rozróżnieniu używanych przez różnych badaczy sformułowań związanych z bezpośrednim tłumaczeniem następujących pojęć:

- „commitment” – zaangażowanie we współpracę, stanowi o pozytywnym nastawieniu, oddaniu i przywiązaniu pracownika do organizacji; jest uwarunkowane czynnikami subiektywnymi (wynikającymi z indywidualnych cech pracownika i jego sytuacji zawodowej) oraz kulturowymi (wynikającymi z norm i zwyczajów społecznych, a także ze sposobu wychowania i modelu życia rodziny). Ten rodzaj zaangażowania przejawia się często poprzez dumę z faktu przynależności do organizacji, a także poprzez lojalność i wysoki poziom identyfikacji pracownika z celami przedsiębiorstwa¹³;
- „involvement” – zaangażowanie pracownika w pracę, powiązane z motywacją wewnętrzną, która motywuje pracownika do zwiększenia wpływu na otoczenie, chęci działania i podejmowania inicjatywy oraz identyfikacji z wartościami organizacyjnymi;
- „engagement” – zaangażowanie rozumiane najszerszej, także jako zaangażowanie organizacyjne, z perspektywy pracownika powiązane jest bardziej z bodźcami zewnętrznymi; w tym znaczeniu praca dla pracownika stanowi istotną wartość.

Dlatego też celem głównym rozdziału jest opracowanie własnej definicji zaangażowania organizacyjnego oraz wymiarów niezbędnych do badania zaangażowania organizacyjnego (zidentyfikowana luka badawcza). Na początku skupiono się na krytycznym przeglądzie literatury polskiej i zagranicznej, w wyniku którego przygotowano główną część przedstawionych rozważań. Następnie zaproponowano trzy wymiary badań, które podsumowano, określając wyzwania stojące przed różnymi organizacjami¹⁴.

2. Definiowanie zaangażowania organizacyjnego

Zaangażowanie organizacyjne w najogólniejszym ujęciu oznacza „indywidualne przywiązanie pracownika do organizacji i identyfikację z nią”¹⁵. Zaangażowani w swoją pracę pracownicy stanowią fundament organizacji. Organizacje te z kolei osiągają znacznie wyższą wydajność i rentowność oraz uzyskują wyższe pozytywne oceny ze strony

¹³ R. Scholl, *What is Organizational Commitment?*, The University of Rhode Island, www.uri.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Commitment.htm.

¹⁴ Organizacje są tutaj rozumiane szeroko, zarówno jako te działające dla zysku, jak i instytucje publiczne, stowarzyszenia, fundacje itd.

¹⁵ A. Spik, K. Klineciewicz, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, w: M. Kostera, B. Glinka (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 449.

klientów. Dzięki zaangażowaniu organizacyjnemu obniżeniu ulega poziom fluktuacji kadr, absencji i liczba wypadków przy pracy¹⁶, wzrasta natomiast poziom i chęć identyfikacji pracowników z organizacją¹⁷. Gdy zaangażowanie organizacyjne jest wysokie, członkowie zespołu cenią sobie wzajemne relacje i są gotowi do podjęcia dodatkowych wysiłków. Są także gotowi pomagać innym i być odpowiedzialni za ich pracę¹⁸.

Jest to widoczne szczególnie w kontekście potrzeby osiągnięcia wysokiej jakości i efektywności działania¹⁹, wzrostu wydajności i wyników pracy, akceptacji zmian, produktywności²⁰, innowacyjności, kreatywności, uczenia się²¹, ale także obniżenia kosztów operacyjnych. Wysoki poziom zaangażowania organizacyjnego obniża wskaźnik retencji pracowników, a także podnosi wskaźnik ich satysfakcji²², lojalności oraz poczucia bezpieczeństwa.

T. Britt uznaje, że zaangażowanie to poczucie odpowiedzialności za swoją pracę i przywiązanie do niej²³. Na poziom zaangażowania członków zespołu mają jednak wpływ nie tylko indywidualne cechy jednostek, ale i specyficzny charakter organizacji oraz dostarczane przez nią bodźce²⁴. Zaangażowanie odnosi się do stanu motywacyjnego, nacechowanego wysokim poziomem aktywności, natomiast satysfakcja z pracy rozumiana jest jako postawa pracownika wynikająca z jego opinii i przekonań o pracy²⁵. Stąd satysfakcja stanowi ważny czynnik zaangażowania. Pracownik usatysfakcjonowany jest zadowolony, ale jego poziom energii jest niższy. Autorzy prowadzonych w tym obszarze badań: Z.Y. Yalabik, P. Popaitoon, J.A. Chowne i B.A. Rayton wykazali, że satysfakcja z pracy oddziałuje na poziom zaangażowania w pracę, ale dopiero zaangażowanie

¹⁶ Gallup Report, *State of the Global Workplace. Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*, 2013, s. 9.

¹⁷ M. Riketta, R. Van Dick, *Foci of Attachment in Organizations: A Meta-Analysis Comparison of the Strength and Correlates of Work-group versus Organizational Commitment and Identification*, "Journal of Vocational Behavior" 2005, no. 67, s. 490–510.

¹⁸ K.C. Chang, H.W. Yen, C.C. Chiang, N. Parolia, *Knowledge Contribution in Information System Development Teams: an Empirical Research from a Social Cognitive Perspective*, "International Journal of Project Management" 2013, no. 31, s. 252–263.

¹⁹ R.C. Tolentino, *Organizational Commitment...*, *op.cit.*, s. 51.

²⁰ A. Wołowska, *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013, s. 25–26.

²¹ D. Xanthopoulou, A.B. Bakker, E. Demerouti, W.B. Schaufeli, *Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2009, no. 82, s. 183–200.

²² I.B.A. Dharmanegara, N.W. Sitiari, M.E. Adelina, *The Impact of Organizational Commitment, Motivation and Job Satisfaction on Civil Servant Job Performance in State Plantation Denpasar*, "IOSR Journal of Business and Management" 2016, vol. 18 iss. 2, s. 41–50.

²³ T.W. Britt, *Engaging the Self in the Field: Testing the Triangle Model of Responsibility*, "Personality and Social Psychology Bulletin" 1999, no. 25, s. 696–706.

²⁴ M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 100.

²⁵ B. Shuck, T. Reio, *Employee Engagement and Wellbeing: A Moderation Model and Implications for Practice*, "Journal of Leadership and Organizational Studies" 2014, no. 21(1).

wiąże się z efektywnością pracy²⁶. Pracownik zaangażowany to taki, który koncentruje się na swojej pracy, jest entuzjastycznie nastawiony do jej wykonywania oraz wykracza swoimi działaniami poza stawiane przed nim cele²⁷. Dodatkowo cechuje się on zadowoleniem i wysokim poziomem energii. Czyli zaangażowanie pracowników to wiara w zawodowe cele i wartości oraz ich akceptacja, to chęć podejmowania znaczących wysiłków w pracy, przynależność do zawodu, poczucie dumy z kariery i dążenie do działalności zawodowej²⁸.

Z kolei zaangażowanie organizacyjne odnosi się do stanu psychologicznego członka organizacji, który pośredniczy we wpływie zasobów pracy i zasobów indywidualnych na wynik osiągnięty przez organizację²⁹. Należy jednak podkreślić, że zaangażowanie jest postrzegane przez badaczy jako konstrukt odmienny od motywacji i zadowolenia z pracy. Dlatego poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników zależy zarówno od czynników organizacyjnych, jak i indywidualnych.

W tabeli 4.4.1 przedstawiono wybrane definicje zaangażowania organizacyjnego według subiektywnego kryterium zróżnicowanego podejścia do formułowania pojęć. Wymienieni w niej autorzy wskazują i podkreślają postawy pracowników wobec organizacji jako istotny i główny element zaangażowania organizacyjnego.

Tabela 4.4.1.

Wybrane definicje zaangażowania organizacyjnego

Autorzy	Definicja
H. Becker	Indywidualna dyspozycja do angażowania się w spójny ciąg działań, prowadzących do określonego celu ³⁰
R.T. Mowday et al.	Indywidualne absorbowanie pracownika organizacją, jej celami i wartościami oraz identyfikacja z nią ³¹
W.A. Kahn	Stan psychiczny, który umożliwia pracownikom wyrażanie siebie podczas wykonywanej pracy, zaprzężenie jaźni członków organizacji do wypełniania swojej roli w pracy ³²

²⁶ Z.Y. Yalabik, P. Popaitoon, J.A. Chowne, B.A. Rayton, *Work Engagement as a Mediator between Employee Attitudes and Outcomes*, "The International Journal of Human Resource Management" 2012, no. 24(14), s. 3–9.

²⁷ R. Harris, *Zrozumieć ACT. Terapia akceptacji i zaangażowania w praktyce*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2018, s. 234.

²⁸ E.O. Llapa-Rodriguez, M.A. Trevizan, G.T. Shinyashiki, *Conceptual Reflections about Organizational and Professional Commitment in the Health Sector*, "Revista Latino-Americana de Enfermagem" 2008, no. 16(3), s. 484–488.

²⁹ A. Wołpiuk-Ochocińska, *Zaangażowanie w pracę...*, *op.cit.*, s. 138.

³⁰ M. Adamska-Chudzińska, *Psychospołeczne determinanty zaangażowania organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 3(951), s. 47.

³¹ S. Samudi, A. Slamolchi, H. Mobarakabadi, *A Literature Review on Organizational Commitment: A Comprehensive Summary*, "Amiemi Journal" 2016, no. 4(3), s. 47–48.

³² M. Adamska-Chudzińska, *Psychospołeczne determinanty...*, *op.cit.*, s. 48.

Autorzy	Definicja
A. Pocztowski	Stopień, w jakim pracownicy identyfikują i włączają się w życie organizacji, wykorzystując swoje kompetencje do osiągnięcia jej celów ³³
R.W. Griffin	Postawa odzwierciedlająca utożsamianie się danej osoby z organizacją i przywiązanie do niej ³⁴
J. Fiorito et al.	Więź psychiczna, którą członkowie organizacji rozwijają w kierunku organizacji ³⁵
R.C. Tolentino	Stan, w którym pracownik identyfikuje się z konkretną organizacją i jej celami i chciałby utrzymać członkostwo w tej organizacji ³⁶
S. Booth-Kewley et al.	Stan psychiczny mający silny wpływ na prawdopodobieństwo pozostania pracownika w organizacji ³⁷

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Jak wynika z tabeli 4.4.1 zaangażowanie organizacyjne nie jest pojęciem homogenicznym. Najczęściej cytowana praca w tym zakresie autorstwa J. Meyera i N. Allen wskazuje na trzy niezależne składniki zaangażowania organizacyjnego³⁸:

- „zaangażowanie afektywne” (ang. *affective commitment*) rozumiane jako emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji. Zaangażowanie to odzwierciedla stopień, w jakim jednostka czuje potrzebę podejmowania działań w ramach danej organizacji i wyraża wobec niej pozytywny emocjonalny stosunek. Wynika z wewnętrznych przekonań (np. pasji, satysfakcji), jest długotrwałe i autentyczne. Osoby o wysokim poziomie zaangażowania afektywnego utożsamiają się z organizacją, angażują się w nią oraz są zadowolone z realizowania swoich ról zawodowych w danej organizacji;
- „zaangażowanie trwania” (ang. *continuance commitment*) traktowane jako wynik postrzeganych kosztów opuszczenia organizacji. Jest tendencją do włączania się w ciąg aktywności ze względu na ewentualne koszty związane z zaprzestaniem wykonywania danej czynności. Może oznaczać, iż pracownik pozostaje w organizacji ze względu na realizację własnych potrzeb. Zadania wykonuje poprawnie, zgodnie ze standardami, ale nie identyfikuje się z celami firmy;
- „zaangażowanie normatywne” (ang. *normative commitment*) zaangażowanie uwarunkowane przez normy społeczne określające poziom lojalności wobec organizacji oraz przez poczucie zobowiązania i wierność pracownika wobec danej organizacji.

³³ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008, s. 429.

³⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2015, s. 492.

³⁵ S. Samudi, A. Slamolchi, H. Mobarakabadi, *A Literature...*, op.cit., s. 48.

³⁶ R.C. Tolentino, *Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel*, “International Journal of Information Technology and Business Management” 2013, vol. 15, no.1, s. 51.

³⁷ S. Booth-Kewley, R.G. Dell’Acqua, C.J. Thomsen, *Factors Affecting Organizational Commitment in Navy Corpsmen*, “Military Medicine” 2017, no. 182, s. 1794–1800.

³⁸ N.J. Allen, J.P. Meyer, *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, “Journal of Occupational Psychology” 1990, no. 63, s. 3–4.

Ukazuje ono, jak bardzo człowiek czuje, że powinien pozostać w organizacji. Zaangażowanie normatywne nie tworzy wartości dodanej, a pracownicy pozostają w firmie wyłącznie z powodu pewnego rodzaju przymusu. Angażują się oni w wykonywane zadania, ale poziom tego zaangażowania jest umiarkowany.

Zaangażowanie organizacyjne może być mierzone także w trzech wymiarach³⁹:

- „kulturowym” – zaangażowanie związane z funkcjonowaniem w kulturze organizacyjnej, w pewnym klimacie organizacyjnym. Przywiązanie do stylu przywództwa, wizji, misji i wartości placówki, komunikacji, strategii działania i polityki personalnej;
- „współpracy” – zaangażowanie oparte na wzajemnych relacjach w organizacji (z przełożonymi, ze współpracownikami), chęć do współdziałania w grupie na rzecz osiągnięcia celów organizacji;
- „przyjmowania odpowiedzialności” – zaangażowanie związane z podejmowaniem inicjatywy, wzięciem odpowiedzialności za działanie i poczuciem wpływu na kształtowanie rzeczywistości oraz lojalności względem organizacji.

S. Cook uzależnia zaangażowanie organizacyjne od czterech czynników (a właściwie obszarów, które zawierają zbiory czynników) – dobrego samopoczucia pracowników (*well-being*), zapewnienia dostępu do informacji (*information*), poczucia sprawiedliwości (*fairness*) oraz chęci działania (*involvement*)⁴⁰. Według J.M. Moczydłowskiej najlepszym rozwiązaniem będzie pogrupowanie definicji zaangażowania organizacyjnego w trzy główne obszary⁴¹. Pierwszy z nich odnosi się do zaangażowania rozumianego jako emocjonalne przywiązanie do firmy. Osoby o jego wysokim poziomie utożsamiają się z organizacją i są zadowolone z tego, że mogą być uczestnikami danej wspólnoty. Drugi obszar mówi o tym, że jest to wynik postrzeganych kosztów opuszczenia organizacji. Odejście z przedsiębiorstwa wiąże się ze stratami i innymi kosztami, jakie ponosi pracownik, natomiast kontynuowanie pracy z korzyściami. Ostatni natomiast nawiązuje do tego, że pracownik czuje się zobowiązany do pracy w organizacji, w której został zatrudniony⁴².

W tabeli 4.4.2 przedstawiono najbardziej popularne modele zaangażowania opisywane dotychczas w literaturze. Tabela ta przedstawia zarówno modele ukazujące uproszczone podejście (np. Gallupa), jak i bardziej złożone (np. AON Hewitt).

W dalszej części tekstu zaangażowanie organizacyjne jest rozumiane jako gotowość organizacji do wsparcia procesów stymulujących pracowników (i kierowników) do określonego działania. Ta gotowość jest rozpatrywana w trzech wymiarach:

³⁹ W. Harasim, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 54.

⁴⁰ S. Cook, *The Essential Guide to Employee Engagement. Better Business Performance through Staff Satisfaction*, Kogan Page, London–Philadelphia 2008, s. 59–61.

⁴¹ J.M. Moczydłowska, K. Kowalewski, *Koncepcja zaangażowania. Zarządzanie przez zaangażowanie*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” 2014, s. 92.

⁴² *Ibidem*, s. 96.

- organizacyjnym (*commitment*), akceptacja i identyfikacja z celami, misją i strategią organizacji, struktura i procesy wewnętrzne;
- pracowniczym (*involvement* i *engagement*), zaangażowanie w pracę i współpracę, relacje, przywództwo, angażowanie się w proces decyzyjny, tworzenie zespołów samoorganizujących się, *empowerment*;
- kulturowym (*commitment*, *involvement* i *engagement*), uznawanie wartości organizacyjnych, takich jak szacunek, utożsamianie się z grupą, budowanie wizerunku.

Tabela 4.4.2.

Najbardziej popularne modele zaangażowania

Lp.	Nazwa modelu	Główne elementy modelu
1.	Gallup ⁴³	aktywny, wyłączony, zaangażowany, niezaangażowany
2.	Zinger ⁴⁴	osiągać wyniki, tworzyć strategie, ożywić role, wyróżniać się w pracy, łączyć się, być autentycznym, w pełni angażować się, identyfikować się z organizacją, obsługiwać klientów, rozwijać się osobiście, osiągać szczęście
3.	Hewitt ⁴⁵	analiza pracy, poczucie realizacji, autonomia, wyniki, procesy, kierownictwo wyższego szczebla, bezpośredni menedżer, współpracownicy, docenianie ludzi, kariera i możliwości, szkolenia i rozwój, płace i świadczenia, uznanie, różnorodne wyniki, reputacja firmy, marka, dostosowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, fizyczne środowisko pracy
4.	Burke/EEI ⁴⁶	firma, menedżer, praca, zespół, kariera, klienci
5.	Talent Keeper ⁴⁷	wiarygodne przywództwo, wspierający współpracownicy, satysfakcja z pracy zawodowej, wysokie wyniki organizacji, zaangażowani pracownicy, wysoka wydajność pracy, produktywna i rentowna organizacja, zadowoleni i lojalni klienci
6.	CARE ⁴⁸	oczekiwania wobec pracy, pozytywne poczucie własnej wartości, pozytywne nastawienie, poczucie dumy, pasja z pracy i pasja w pracy, inspirowanie innych, efektywność organizacyjna
7.	AON Hewitt ⁴⁹	elastyczność: współpraca, koncentracja na kliencie, podejmowanie decyzji, włączanie różnorodności, umożliwianie rozwoju infrastruktury, zaangażowanie w przywództwo: koordynator, menedżer, koncentracja na talentach: marka, kariera i rozwój, zarządzanie wydajnością, nagroda i uznanie, praca: autonomia/inicjacja, zadania robocze, praca/równowaga życia, satysfakcja z pracy, podstawa: bezpieczeństwo w pracy, ochrona w pracy, ryzyko

⁴³ Gallup, *Employee Disengagement Plagues Germany*, "Gallup Business Journal" 2008, pozyskano z: <http://businessjournal.gallup.com/content/117376/Employee-Disengagement-Plagues-Germany.aspx#2> [data dostępu 28.01.2020].

⁴⁴ D. Zinger, *13 Powerful Guidelines for Employee Engagement Programs*, 2009, www.davidzinger.com.

⁴⁵ A. Hewitt, *Trends in Global Employee Engagement Highlights*, pozyskano z: www.aonhewitt.com [data dostępu 28.01.2020].

⁴⁶ J.W. Wiley, *Using Employee Opinions about Organizational Performance to Enhance Employee Engagement Surveys: Model Building and Validation*, "People and Strategy" 2013, vol. 36, no. 4, s. 38–49.

⁴⁷ M. Jasiulewicz-Kaczmarek, W. Prussak, *Modele doskonałości w zarządzaniu jakością*, "Journal of Management and Finance" 2012, vol. 3, no. 1, s. 127–128.

⁴⁸ K. Blanchard, K. Cuff, V. Hasley, *The Key is to Care*, MT Biznes, Warszawa 2016.

⁴⁹ A. Hewitt, *2012 Total Rewards Survey: Transforming Potential into Value*, AON Hewitt, 2012.

cd. tabeli 4.4.2

Lp.	Nazwa modelu	Główne elementy modelu
8.	Mercer ⁵⁰	plan strategiczny, który ustanawia jasne cele, struktury i obowiązki zwiększające wydajność, realizacja strategii dzięki elastycznym i partycypacyjnym systemom, procesom, narzędziom i zasobom, praktyki przywództwa i zarządzania poprzez zapewnienie liderom i menedżerom życia zgodnie z wartościami i modelowaniem zachowań, które promują kulturę opartą na partnerstwie, potencjał siły roboczej i podtrzymywanie zaangażowania pracowników poprzez zapewnienie liderom i menedżerom zaspokojenia potrzeb ich ludzi w zakresie osiągnięć, koleżeństwo i równość

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanych źródeł.

3. Zaangażowanie organizacyjne – wymiary badania

Organizacje tworzą własną kulturę w wieloletnim procesie realizacji swej misji, a także w sposobie budowania norm i wartości, które powstrzymują lub zachęcają pracowników do angażowania się w realizację celów swojego zespołu i firmy⁵¹. Identyfikacja pracowników i kierownictwa z organizacją przejawia się w określonym sposobie myślenia i sposobie działania. Zaangażowanie organizacyjne skutkuje chęcią przynależenia do grupy oraz zadowoleniem z realizacji swojej roli w danej organizacji.

Tabela 4.4.3 przedstawia autorską propozycję analizy zaangażowania organizacyjnego z perspektywy trzech wymiarów:

- pracowników, w tym kierownictwa;
- zarządzania, w tym procesów, struktury i strategii organizacyjnej;
- kultury organizacyjnej, w tym wartości.

Tabela 4.4.3.

Wymiary i przykładowe kryteria do badania zaangażowania organizacyjnego

Wymiary	Przykładowe kryteria do badań
Pracowniczy, w tym kierowniczy	Przywództwo Budowanie relacji Współpraca Zaangażowanie w pracę pracowników Równowaga praca-życie Możliwość rozwoju Możliwość uczenia się Jakość pracy

⁵⁰ W.H. Macey, B. Schneider, *The Meaning of Employee Engagement*, "Industrial and Organizational Psychology" 2008, no. 1, s. 3–30.

⁵¹ M. Bugdol, *Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 2, s. 17.

Wymiary	Przykładowe kryteria do badań
Zarządzania, w tym procesów, struktury i strategii organizacji	Realizacja przydzielonych zadań Wsparcie procesów inicjujących zaangażowanie w pracę Empowerment Wykorzystanie zasobów Wynagradzanie i nagradzanie za zaangażowanie Budowanie wizerunku Kształtowanie reputacji organizacji Praktyki HR Realizacja zadań dotyczących realizacji procesów i strategii
Kultury organizacyjnej, w tym wartości	Zaufanie Lojalność Autonomia Satysfakcja Kompetencje

Źródło: opracowanie własne.

Każdy z wymienionych w tabeli 4.4.3 wymiarów wymaga przyjęcia z jednej strony grupy wspólnych założeń badawczych, określających m.in. badaną organizację oraz inne ogólne warunki badania, z drugiej strony brania pod uwagę specyfiki poszczególnych wymiarów. To oznacza, że najlepiej będzie wykorzystać mieszane metody i narzędzia badawcze. Przy czym należy dodatkowo pamiętać o złożoności wskaźników do wymiarów (np. kultura organizacyjna) oraz braku możliwości ich uogólniania i przenoszenia. Właściwe zbadanie wskaźników do wymienionych wymiarów, a następnie określenie poziomu zaangażowania w poszczególnych wymiarach (np. poziomu zaangażowania pracowników, oceny struktury, strategii i procesów, oceny identyfikacji kierownictwa i pracowników z wyznawanymi wartościami) może pomóc określić ogólny poziom zaangażowania organizacyjnego. Stąd badanie poziomu zaangażowania organizacyjnego jest bardzo złożone nie tylko dlatego, że wymaga skutecznego i efektywnego doboru metod i narzędzi badawczych, które będą adekwatne dla trzech proponowanych wymiarów, ale także dlatego, że na początku prac badawczych wymaga prawidłowego określenia założeń do modelu badawczego.

4. Podsumowanie

Zaangażowanie organizacyjne ma wpływ na różnorodne obszary aktywności pracowników i efektywność ich działania. Dlatego należy pamiętać, że niemożliwe jest opracowanie jednego przepisu na zmianę poziomu zaangażowania organizacyjnego⁵² bez oferowania odpowiednich warunków pracy i wsparcia organizacyjnego.

W związku z rozważaniami przedstawionymi wcześniej, wyzwania dotyczące badania zaangażowania organizacyjnego należy podzielić na:

- metodologiczne – ustalenie zakresu rozumienia pojęć, w tym zaangażowania organizacyjnego; opracowanie procesu badawczego podkreślającego sposób postępowania przy badaniu trzech proponowanych wymiarów zaangażowania organizacyjnego; opracowanie sposobu prezentacji wyróżnionych wymiarów oraz efektów ich badania; wybór metod i narzędzi badawczych odpowiednich do badania zróżnicowanych wskaźników w trzech proponowanych wymiarach; opracowanie zbiorczych (generalnych) wskaźników mówiących o poziomie zaangażowania organizacyjnego (np. braku zaangażowania organizacyjnego, niskim, średnim, wysokim);
- zarządcze – ustalenie procesów wspierających/utrudniających organizacyjne uczenie się; zastosowanie technologii wspierających budowanie więzi międzyorganizacyjnych, umożliwiających uczenie się organizacyjne na podstawie działań własnych i praktyk innych organizacji, wspierających pracę nad przejrzystością informacji, umożliwiających transparentność działań, dialog w praktyce;
- pracownicze – określenie niezbędnych umiejętności i kompetencji pracowników na różnym szczeblu organizacyjnym; identyfikacja działań wspierających rozwój przywództwa jako formy zarządzania zespołem pracowniczym nie tylko poprzez koncentrację na cechach indywidualnych pracownika stanowiących o podmiotowości i skuteczności jego działań; budowanie kompetencji przywódczych, doskonalenie jakości pracy w organizacji;
- kulturowe – określenie listy wartości kluczowych dla zaangażowania organizacyjnego, które można modyfikować i rozszerzać zgodnie z kierunkiem rozwoju badanej organizacji.

Regularny pomiar poziomu zaangażowania pozwala na zwrócenie uwagi na sukcesy i porażki zespołu oraz daje możliwość analizy różnic pomiędzy oczekiwaniami a rze-

⁵² D. Robinson, S. Perryman, S. Hayday, *The Drivers of Employee Engagement Report*, Institute for Employment Studies, 2004, s. 23; S. Cook, *The Essential Guide to Employee Engagement. Better Business Performance through Staff Satisfaction*, Kogan Page, London–Philadelphia 2008, s. 64.

czywistymi zdarzeniami. Stąd, aby proponowane zmiany mogły zaistnieć w organizacji, kierujący nią powinni zadbać o:

- budowę przyjaznego środowiska pracy (dobrą atmosferę, kulturę organizacyjną) i dobrych warunków pracy (możliwość rozwoju, pracy w dobrych zespołach);
- modyfikację procesów zarządzania organizacją, w tym szczególnie zarządzaniem rozwojem (stymulowanie do rozwoju, inspirowanie, zatrudnianie ludzi zmotywowanych wewnętrznie, nastawionych na cel);
- budowanie lojalności względem organizacji i satysfakcji z pracy;
- swobodny przepływ wiedzy i pozytywne nastawienie do zmian organizacyjnych (likwidacja różnego rodzaju barier, z których wiele – np. syndrom NIH – ma podłoże kulturowe⁵³).

Organizacje są dla pracowników nie tylko źródłem dochodów, lecz także miejscem zaspokajania potrzeb wyższego rzędu, takich jak ambicja, chęć rozwoju czy potrzeba akceptacji⁵⁴. Wskazane wyzwania stanowią fundament do budowy wspólnych wartości, do których zaliczyć można także wzajemne relacje i zachowania zachodzące zarówno pomiędzy pracownikami, jak i kierownictwem, we wzajemnych kontaktach, co oddziałuje bezpośrednio na efektywność pracy pracowników i działania całej organizacji.

W rozdziale omówiono przemyślenia autorek na temat „zaangażowania organizacyjnego”. Zostały przedstawione definicje „zaangażowania” i wymiary „zaangażowania organizacyjnego”. Zwrócono uwagę na złożoność problemu badawczego wynikającą nie tylko z różnego rozumienia opisanych pojęć i z odmiennego ich tłumaczenia, ale także z różnorodnego ich stosowania i braku spójności badaczy co do ich znaczenia. Nie rozwiązano jednak wszystkich problemów dotyczących badania przedstawionych zagadnień. Podjęta problematyka jest złożona i zdecydowanie wymaga dalszych badań, zarówno w kontekście zaangażowania samej organizacji, jak i jej pracowników.

Bibliografia

- Adamska-Chudzińska M., *Psychospołeczne determinanty zaangażowania organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 3(951).
- Adamska-Chudzińska M., *Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2015, nr 8(944).

⁵³ NIH – *Not-Invented-Here* – „nie wynalezione tutaj”. Termin ten oznacza brak akceptacji dla wiedzy pochodzącej z zewnątrz. Zob. J. Fazlagić, *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „E-mentor” 2014, nr 1(53), s. 57.

⁵⁴ M. Lindgren, *21st Century Management. Leadership and Innovation In the Thought Economy*, Palgrave Macmillan, London 2012, s. 118–119.

- Allen N.J., Meyer J.P., *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, "Journal of Occupational Psychology" 1990, no. 63.
- Blanchard K., Cuff K., Hasley V., *The Key is to Care*, MT Biznes, Warszawa 2016.
- Booth-Kewley S., Dell'Acqua R.G., Thomsen C.J., *Factors Affecting Organizational Commitment in Navy Corpsmen*, "Military Medicine" 2017, no. 182.
- Britt T.W., *Engaging the Self in the Field: Testing the Triangle Model of Responsibility*, "Personality and Social Psychology Bulletin" 1999, no. 25.
- Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
- Bugdol M., *Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych*, „Współczesne Zarządzanie” 2010.
- Chang K.C., Yen H.W., Chiang C.C., Parolia N., *Knowledge Contribution in Information System Development Teams: an Empirical Research from a Social Cognitive Perspective*, "International Journal of Project Management" 2013, no. 31.
- Chew Sze C., Venny Sin Woon C., Sook Fern Y., Kwee Wei P., *An Empirical Study on Factors Affect in Organizational Commitment Among Generation X*, "Procedia Social and Behavioral Sciences" 2016, no. 219.
- Cook S., *The Essential Guide to Employee Engagement. Better Business Performance through Staff Satisfaction*, Kogan Page, London–Philadelphia 2008.
- Dharmanegara I.B.A., Sitiari N.W., Adelina M.E., *The Impact of Organizational Commitment, Motivation and Job Satisfaction on Civil Servant Job Performance in State Plantation Denpasar*, "IOSR Journal of Business and Management" 2016, vol. 18, iss. 2.
- Drey N., Gould D., Allan T., *The Relationship between Continuing Professional Education and Commitment to Nursing*, "Nurse Education Today" 2009, vol. 29(7).
- Fazlagić J., *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „E-mentor” 2014, nr 1(53).
- Gallup, *Employee Disengagement Plagues Germany*, "Gallup Business Journal" 2008, pozyskano z: <http://businessjournal.gallup.com/content/117376/Employee-Disengagement-Plagues-Germany.aspx#2> [data dostępu 28.01.2020].
- Gallup Report, *State of the Global Workplace. Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*, 2015.
- Ghosh S., Swamy D.R., *A Literature Review on Organizational Commitment – A Comprehensive Summary*, "International Journal of Engineering Research and Applications" 2014, vol. 4, iss. 12(1).
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2015.
- Harasim W., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
- Harris R., *Zrozumieć ACT. Terapia akceptacji i zaangażowania w praktyce*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2018.
- Hewitt A., *Total Rewards Survey: Transforming Potential into Value*, AON Hewitt, 2012.
- Hewitt A., *Trends in Global Employee Engagement Highlights*, pozyskano: www.aonhewitt.com [data dostępu 28.01.2020].
- Jasiulewicz-Kaczmarek M., Prussak W., *Modele doskonałości w zarządzaniu jakością*, "Journal of Management and Finance" 2012, vol. 3, no. 1.
- Lee K., Carswell J.J., Allen N.J., *A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations with Person and Work-related Variables*, "Journal of Applied Psychology" 2000, no. 85(5).
- Lindgren M., *21st Century Management. Leadership and Innovation In the Thought Economy*, Palgrave Macmillan, London 2012.

- Llapa-Rodríguez E.O., Trevizan M.A., Shinyashiki G.T., *Conceptual Reflections about Organizational and Professional Commitment in the Health Sector*, "Revista Latino-Americana de Enfermagem" 2008, no. 16(3).
- Macey W.H., Schneider B., *The Meaning of Employee Engagement*, "Industrial and Organizational Psychology" 2008, no. 1.
- Marzec I., *Zaangażowanie organizacyjne jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników socjalnych w województwie śląskim*, „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje” 2014, nr 27(4).
- Moczydłowska J.M., Kowalewski K., *Koncepcja zaangażowania. Zarządzanie przez zaangażowanie*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” 2014.
- Otley D.T., Pierce B.J., *The Operation of Control Systems in Large Audit Firms, Auditing*, "A Journal of Practice and Theory" 1996, vol. 15, no. 2.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008.
- Riketta M., Van Dick R., *Foci of Attachment in Organizations: A Meta-Analysis Comparison of the Strength and Correlates of Work-group versus Organizational Commitment and Identification*, "Journal of Vocational Behavior" 2005, no. 67.
- Robinson D., Perryman S., Hayday S., *The Drivers of Employee Engagement Report*, Institute for Employment Studies, 2004, s. 23.
- Samudi S., Slamolchi A., Mobarakabadi H., *A Literature Review on Organizational Commitment: A Comprehensive Summary*, "Amiem Journal" 2016, no. 4(3).
- Scholl R., *What is Organizational Commitment?*, The University of Rhode Island. i.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Commitment.htm.
- Shuck B., Reio T., *Employee Engagement and Wellbeing: A Moderation Model and Implications for Practice*, "Journal of Leadership and Organizational Studies" 2014, vol. 21(1).
- Spik A., Klineciewicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, w: *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, M. Kostera, B. Glinka (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Tolentino R.C., *Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel*, "International Journal of Information Technology and Business Management" 2013, vol. 15, no. 1.
- Wiley J.W., *Using Employee Opinions about Organizational Performance to Enhance Employee Engagement Surveys: Model Building and Validation*, "People and Strategy" 2013, vol. 36, no. 4.
- Wołowska A., *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013.
- Wołpiuk-Ochościńska A., *Zaangażowanie w pracę i przywiązanie organizacyjne pracowników w przedsiębiorstwach o różnym poziomie kultury bezpieczeństwa pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2016, nr 1(12).
- Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B., *Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2009, no. 82.
- Yalabik Z.Y., Popaitoon P., Chowne J.A., Rayton B.A., *Work Engagement as a Mediator between Employee Attitudes and Outcomes*, "The International Journal of Human Resource Management" 2012, no. 24(14).
- Zinger D., *13 Powerful Guidelines for Employee Engagement Programs*, 2009, www.davidzinger.com.

Część 4

Praktyczne przykłady implementacji wybranych koncepcji zarządzania

Marzena Szewczuk-Stępień*

Małgorzata Adamska**

4.5

Efektywność procesu dydaktycznego wykorzystującego metody aktywizujące

Streszczenie

Celem opracowania jest przedstawienie autorskiego podejścia prowadzenia zajęć w podejściu partycypacyjnym z wykorzystaniem metod aktywizujących jako odpowiedź na potrzebę podniesienia efektywności prowadzonego procesu nauczania. Tłem opracowania stały się wyzwania dydaktyczne, jakie stoją przed kadrą akademicką XXI wieku. Globalizacja, dynamiczny postęp technologiczny, niemal nieograniczony dostęp do informacji, a jednocześnie izolacja społeczna młodego pokolenia stawiają nowe wyzwania przed cywilizacją, szczególnie przed kadrą nauczycielską. W opracowaniu zastosowano podejście badawcze z wykorzystaniem analizy *desk research* oraz *case study* – projekty studenckie zrealizowane na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Politechniki Opolskiej w latach 2015–2019. Na podstawie wyników ankiet ewaluacyjnych przeprowadzonych wśród realizujących projekty można stwierdzić, iż wprowadzają one kulturę pracy zespołowej i rozwiązywania problemów w formule projektowej. Prowadzi to do znacznego podniesienia efektywności i usprawnienia procesu dydaktycznego oraz lepszego przygotowania studentów do wejścia na rynek pracy z właściwymi kompetencjami.

* Politechnika Opolska, ORCID ID: 0000-0001-8080-9317.

** Politechnika Opolska, ORCID ID: 0000-0001-5227-3519.

Słowa kluczowe: efektywność procesu dydaktycznego, podejście partycypacyjne, metody aktywizujące, praca zespołowa, projekty studenckie, kompetencje

Effectiveness of didactic process with the use of activation methods

Abstract

The aim of this work is the presentation of author approach to conducting participation classes with the use of activation methods as a response for the need of raising effectiveness of the teaching process. The background of the work are didactic challenges which academic teachers of the 21st century face. Globalization, dynamic technological development, almost unlimited access to information as well as social isolation of the young generation, challenge the civilization, particularly academic teachers. The work proposed research approach with the use of desk research and case study analysis – students projects conducted at the Faculty of Economics and Management of Opole University of Technology in the years 2015–2019. On the basis of evaluation survey results conducted among project participants, you can state that they introduce the culture of team work and problem solving in the project approach. It leads to the significant raising of effectiveness and didactic process improving as well as better preparation of students to enter the job market with proper competences.

Keywords: effectiveness of didactic process, participation classes, activation methods, teamwork, students projects, competences

1. Wprowadzenie

Nauczanie na poziomie szkolnictwa wyższego znacznie odbiega obecnie od schematów pobierania nauki, które funkcjonowały w XX wieku¹. Teraz uczelnie działają na jednolitym rynku, dając tym samym członkom swojej społeczności prawie nieograniczone możliwości podejmowania nauki w innym kraju, na innej uczelni. Dzięki takiemu podejściu studenci stają się obywatelami świata, są świadomi możliwości, jakie stwarza globalny rynek. Oczywiście zwiększa się także świadomość ich wartości, są zdecydowanie bardziej asertywni, tzn. wiedzą, czego oczekują. Globalizacja stawia tym samym

¹ O. Kurek, *Wykładowca i student. Role na nowo zdefiniowane*, w: *Wykładowca doskonały. Podręcznik nauczyciela akademickiego*, A. Rozmus (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 202–208.

szereg wyzwań, przed którymi stoi rozwój procesu nauczania, uczenia się i pobudzania kreatywności, wśród których znajdują się²:

- szkoła wyższa nie jest już tylko miejscem przekazywania i zdobywania wiedzy, to przestrzeń, gdzie permanentnie spotykają się osobowości i ewoluują formy komunikowania się (np. tworzy się i korzysta z internetowych portali wiedzy);
- studenci stanowią zbiorowość społeczną, która sprawnie posługuje się nowoczesnymi technologiami informatycznymi (np. tworzenie społeczności sieciowych, korzystanie z platform pedagogicznych, w tym gier symulacyjnych);
- nauczyciel akademicki musi stwarzać klimat do większego zaangażowania się uczących w proces nauczania, tym samym przekazuje im odpowiedzialność za wynik kształcenia;
- społeczeństwo wychowuje się w stałej obecności telewizji i Internetu, a jak wiadomo nowoczesne media dostarczają mocnych wrażeń wzrokowych i słuchowych, co z kolei pobudza do większej kreatywności;
- społeczeństwo ma różnorodne możliwości zdobywania wiedzy, w tym: praktycznie nieograniczony dostęp do książek (dobrze wyposażone biblioteki, również te cyfrowe), coraz powszechniejsze, także darmowe e-booki dostępne przez Internet, programy edukacyjne w licznych stacjach telewizyjnych, komputerowe edukacyjne gry symulacyjne;
- student to coraz częściej również pracownik, który na co dzień mierzy się z koniecznością rozwiązywania realnych problemów, zadania stawiane przed nim muszą być zatem ambitne.

Na tle tak nakreślonych wyzwań postanowiono ukazać autorskie podejście do wzbogacenia oferty programowej wybranych przedmiotów nauczania o treści związane z tzw. myśleniem projektowym, twórczym rozwiązywaniem problemów oraz wprowadzeniem aktywizujących form przekazywania wiedzy i umiejętności. Zebrane przykłady scharakteryzowane w innych opracowaniach^{3,4,5} ukazują wybrane zagadnienia procesu dydaktycznego realizowanego na przestrzeni ostatnich pięciu lat w ramach przedmiotów prowadzonych na kierunkach ekonomia i zarządzanie na Wydziale Ekonomii

² M. Szewczuk-Stępień, *Cooperation Potential of the Academic Community – Role of Student Research Teams, w: Effective Transfer of Knowledge from Science to Industry in the Opolskie Voivodeship. Requirements for Effective Cooperation*, K. Malik, Ł. Dymek (red.), Difin, Warszawa 2015, s. 92–101.

³ M. Szewczuk-Stępień, *op.cit.*, s. 92–101.

⁴ M. Szewczuk-Stępień, B. Klemens, *Zarządzanie kompetencjami w zespole projektowym – przegląd naukowy i doświadczenia własne*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie” 2018, nr 124, s. 43–57.

⁵ M. Szewczuk-Stępień, M. Adamska, *Zarządzaniem ryzykiem w projekcie studenckim. Założenia i urzeczywistnienie*, w: *Projekty lokalne i regionalne – ryzyko projektu*, H. Brandenburg, A. Drobniak (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2018, s. 159–168.

i Zarządzania Politechniki Opolskiej. Potwierdzeniem słuszności obranego kierunku modyfikacji podejścia do prowadzenia zajęć mogą być wyniki badań ankietowych zrealizowanych w ramach tzw. ewaluacji zajęć/projektu (na zakończenie semestru studenci wypełniają anonimową ankietę, dzieląc się tym samym swoimi spostrzeżeniami z realizacji przedmiotu, metod pracy i satysfakcji z osiągniętych efektów).

2. Wyzwania globalne współczesnego świata: internacjonalizacja, powszechność mediów elektronicznych, wielozadaniowość

Szkolnictwo wyższe jest częścią globalnego rynku usług edukacyjnych, stąd naturalnym jest, iż wraz z rozwojem procesów globalizacyjnych zjawisko internacjonalizacji szkolnictwa wyższego staje się powszechne i nieuniknione. Internacjonalizacja jest tym samym jednym ze strategicznych wyzwań, jakie stoją obecnie przed uczelniami. Rozwój formuły realizowania badań i prowadzenia studiów w wymiarze międzynarodowym wymaga ponadprzeciętnego zaangażowania się zarówno studentów, jak i kadry akademickiej. Coraz częściej od pracowników nauki wymaga się elastyczności, mobilności i umiejętności funkcjonowania w międzykulturowym środowisku. Stawia to dodatkowe warunki w postaci konieczności posiadania przez nauczycieli kompetencji językowych czy zmiany mentalności. Przełamanie tych barier i nabycie przez wykładowców doświadczeń za granicą to dla studentów nowe, bardziej efektywne ścieżki uczenia się, zdobywania wiedzy i umiejętności⁶.

Narzędziem, które ma największy wpływ na obraz i wymiar szkolnictwa wyższego, a tym samym rozwój nauki i dostęp do usług edukacyjnych jest Internet, czyli powszechność mediów elektronicznych. Połączenie sieciowe komputerów oraz dostępność usług internetowych pozwalają na znaczne skrócenie czasu oraz zwiększenie zasobu pozyskiwanych informacji. Umożliwia to otwieranie nowych ścieżek dostarczania usług edukacyjnych, również z punktu widzenia zróżnicowania odbiorców⁷. Oferta studiowania online na pewno obniża koszty kształcenia, wirtualizuje proces uczenia się, jest odpowiedzią na oczekiwania młodego pokolenia, które obcuje na co dzień z nowymi środkami przekazu, jednak ma swoje liczne ograniczenia. Studiowanie na odległość może być w pełni wykorzystane jedynie przez osoby o dużej samodyscyplinie, silnej

⁶ M. Kromka, *Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego w procesie globalizacji*, w: *Edukacja w zglobalizowanym świecie*, V. Tanaś, W. Welskop (red.), Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu, Łódź 2016, s. 135–144.

⁷ A. Hajduk, *Tendencje zmian szkolnictwa wyższego na świecie w warunkach globalizacji*, „Społeczeństwo i Ekonomia” 2014, nr 2(2), s. 23–33.

motywacji zdobycia wiedzy, ale posiadające również umiejętności korzystania z odpowiedniego oprogramowania. Warto odnotować również, iż komunikacja elektroniczna często pozbawiona jest mimiki, intonacji czy gestu, a same słowa czy obraz nie zapewnią warunków do przeprowadzenia naukowej dyskusji – w polemice obecność drugiej osoby jest warunkiem koniecznym⁸. Z drugiej strony brak kontaktu fizycznego i społecznego z innymi przejawia się tworzeniem barier i prowadzi do izolacji społecznej. Brak lub mniejsze zaangażowanie społeczne pociąga za sobą utrudnione nawiązywanie kontaktów, co z kolei przekłada się na coraz rzadziej identyfikowaną potrzebę bycia razem (pracy zespołowej).

Praca w coraz mniejszym stopniu nosi znamiona rutynowych zadań. Obowiązki pracowników sukcesywnie ulegają poszerzeniu i wymagają umiejętnego angażowania się w kilka czynności niemalże równoległe (wielozadaniowość). Zadaniowy charakter i indywidualne tempo zastępują rytmiczne powtarzanie tych samych czynności. Gotowe rozwiązania ustępują miejsca elastycznemu myśleniu. Dynamicznie zmieniają się warunki otoczenia i styl życia. Rynek pracy oczekuje ludzi potrafiących wykonywać wiele zadań jednocześnie, nastawionych na konstruowanie, a nie odtwarzanie. Nie wystarczy już, aby pracownik był punktualny i posłuszny, teraz istotniejsze są jego samodzielność, zdolność krytycznego i refleksyjnego odbierania informacji, przełamywanie schematów myślowych czy rozwiązywanie problemów w sposób twórczy⁹. Wszystkie te nakreślone wyżej wyzwania pokazują, iż zachowania oparte na stałości i trwałości nie mają już racji bytu. Globalne zmiany, jakich jesteśmy świadkami, wymuszają zmiany podejścia do edukowania. Tylko zindywidualizowane i twórcze podejście pozwoli się skutecznie zmierzyć z nowymi zadaniami w przyszłości. Istotne jest umiejętne łączenie różnych form i metod przekazywania wiedzy i umiejętności. Chodzi tutaj zarówno o połączenie elementów charakterystycznych dla tradycyjnej dydaktyki, np: wykład, ćwiczenia, seminaria czy laboratoria, z elementami wykorzystującymi rozwiązania technologiczne, jak e-learning czy interaktywne narzędzia do prowadzenia symulacji, po wkład praktyczny wynikający z włączenia w proces nauczania podmiotów otoczenia uczelni, np. wizyty studyjne w instytucjach, spotkania z biznesem.

⁸ M. Złowodzki, *Nauka i szkolnictwo wyższe w dobie globalizacji – o miejscu w strukturach pracy, oddziaływaniu na architekturę i nowych wyzwaniach dydaktycznych*, „Czasopismo Techniczne” 2009, Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, z. 3-A, s. 201–226.

⁹ D. Gębuś, *Twórcze rozwiązywanie problemów jednym z wyzwań współczesnej edukacji*, w: *Edukacja w zglobalizowanym świecie*, V. Tanaś, W. Welskop (red.), Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu, Łódź 2016, s. 501–509.

3. Trendy w edukacji XXI wieku – wiedza, umiejętności i kwalifikacje studentów

Młodzież, wybierając się na studia, pragnie otrzymać dawkę wiedzy i inspiracji. Zakłada się, że czas spędzony w murach uczelni pozwoli jednocześnie nabyć kultury i obycia akademickiego, rozwinąć pasje. Oczywiście bez dużego zaangażowania studiujących nie uda się tego osiągnąć. Samo uczestniczenie w zajęciach obowiązkowych może ułatwić proces poznawczy, ale nie da satysfakcjonującego rozwiązania. Organizacje (członkostwo w nich) uczą dyscypliny, samodzielności, dyspozycyjności i umiejętności pracy zespołowej. Wymiana myśli, której można dokonać w gronie rówieśników, to majątek, który mało kto docenia. Czasem słowo wypowiedziane/zasłyszane w odpowiednim momencie sprawia, że powstają ciekawe idee i inspirujące rozwiązania. Pomyśły, które można w odpowiedni sposób, w odpowiednim czasie i odpowiednim miejscu wykorzystać gospodarczo¹⁰. Aby nauczyciel akademicki mógł wywiązać się z roli dydaktyka-wychowawcy, musi być wyposażony w odpowiednie cechy (właściwości) osobowe, które podzielić można na cztery kategorie:

- cechy związane z nauczaniem rozumianym tylko jako proces przekazywania informacji;
- cechy wpływające na sposób oceniania studentów;
- cechy warunkujące funkcjonowanie nauczyciela w jego roli zawodowej;
- inne cechy osobowe.

Do pierwszej kategorii cech (cechy związane z tokiem przekazywania wiedzy) można zaliczyć: poprawność językową, komunikatywność oraz (szeroko rozumiane) kompetencje. Mówiąc o cechach dotyczących oceniania studentów, wymienić można: sprawiedliwość, obiektywizm oraz rozsądne wymagania. Właściwości warunkujące funkcjonowanie nauczyciela w jego roli to partnerski stosunek oraz operatywność. Ostatnią grupę stanowią cechy takie, jak: tolerancja, życzliwość, wyrozumiałość, słowność, cierpliwość, wzbudzanie empatii, wzbudzanie zaufania oraz dokładność¹¹. W przygotowaniu metodycznym do prowadzenia zajęć niezwykle ważne jest ponowne zdefiniowanie roli studenta i wykładowcy. Tradycyjne postrzeganie ucznia jako osoby, której zadaniem jest przyswajanie informacji przekazywanych przez nauczyciela, musi ustąpić podejściu, w którym nauczyciel pełni rolę przewodnika. Specjalne miejsce w nauczaniu ma relacja nauczyciel–uczeń i rozwiązania, które pozwalają na ewoluowanie w kierunku rela-

¹⁰ M. Szewczuk-Stępień, *op.cit.*, s. 92–101.

¹¹ K. Głowania, *Modelowa sylwetka współczesnego nauczyciela akademickiego*, w: *Edukacja w globalizowanym świecie*, V. Tanaś, W. Welskop (red.), Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu, Łódź 2016, s. 409–417.

cji mistrz–uczeń. Wykładowca jest inspiratorem do zdobywania wiedzy oraz stara się przygotować studenta do samodzielnego jej poszukiwania i pogłębiania. Ukazana w ten sposób jakościowa zmiana relacji pozwala na włączenie przykładów i sytuacji problemowych zaczerpniętych z praktyki, co zwiększa aplikacyjność działalności dydaktycznej¹². Projektowe, bazujące na case studies podejście do realizacji wybranych modułów podkreśla oryginalne i nowatorskie postawy kadry dydaktycznej, która zachęca do aktywności na rzecz otoczenia oraz samodzielnej pracy badawczej. Proces dydaktyczny oparty na case studies adresowany jest przede wszystkim do osób kreatywnych, chcących wykorzystać wiedzę i umiejętności w różnych dziedzinach, analizować złożone procesy i modele, sprawnie poruszać się w obszarze gospodarki. Dzięki tak obranemu kierunkowi dydaktycznemu następuje intensyfikacja współpracy dydaktycznej z otoczeniem gospodarczym.

Do prowadzenia efektywnego procesu nauczania niezbędne są: odpowiednia dziedzinowa wiedza, unikatowe umiejętności oraz specjalistyczne kwalifikacje kadry akademickiej. Równie istotne jest także skonstruowanie tabeli kierunkowych efektów uczenia się, aby program studiów pozwolił na rozwój indywidualnych talentów i zainteresowań studentów. Wśród czynników wpływających na wysoką jakość kształcenia wymienić można¹³:

- właściwie przygotowaną kadrę naukowo-dydaktyczną (m.in.: eksperci dziedzinowi, osoby posiadające predyspozycje interpersonalne, osoby potrafiące stworzyć i utrzymać relacje ze studentami);
- optymalną wielkość grup studenckich (np. zbyt duże grupy utrudniają przekaz);
- interesujące i odpowiadające na wyzwania społeczno-gospodarcze programy kształcenia (tworzone we współpracy ze studentami i absolwentami oraz przedstawicielami otoczenia społeczno-gospodarczego, z szeroką ofertą specjalności, z bogatym wyborem przedmiotów obieralnych);
- adekwatne, innowacyjne i inspirujące metody dydaktyczne (m.in. angażujące studentów, stawiające wyzwania do osiągnięcia, uczące myślenia i kształtujące umiejętności oraz kompetencje społeczne, wykorzystujące nowoczesne technologie, gry edukacyjne i logiczne);
- odpowiednią jakość infrastruktury dydaktycznej (adekwatnie wyposażone sale dydaktyczne, przestrzeń dla studentów do pracy samodzielnej, odpowiednio zaopatrzone i dostępne biblioteki);

¹² B. Klemens, A. Kucińska-Landwójtowicz, *System zarządzania jakością kształcenia w uczelni – ujęcie procesowe*, w: *Doskonalenie systemów organizacyjnych*, Ł. Sułkowski, K. Wach (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, s. 11–30.

¹³ *Ibidem*.

- odpowiedni system kontroli i ewaluacji procesu dydaktycznego (m.in. hospitacje zajęć, kontrole prowadzenia zajęć, funkcjonowanie rad jakości kształcenia, funkcjonowanie pełnomocników ds. jakości kształcenia, możliwość zgłaszania uwag do procesu dydaktycznego);
- prawidłową obsługę studenta (m.in. przez jednostki administracyjne, np. dziekany, biura obsługi studenta, ale również przez opiekunów kierunków, opiekunów praktyk studenckich, opiekunów kół naukowych, władze dziekańskie i rektorskie);
- bogatą ofertę dodatkową (m.in. kół naukowych, warsztatów, kursów, spotkań z praktykami, wykładów otwartych, praktyk i staży);
- system motywacji studentów i pracowników (m.in. stypendia naukowe, nagrody rektora, dyplomy, wpisy dodatkowych osiągnięć do suplementu do dyplomu, wsparcie w działalności badawczej, udział w projektach).

Zwyczaj się mówi, że absolwenci uczelni wchodzą na rynek pracy z szeroką wiedzą, lecz bardzo często bez umiejętności praktycznego wykorzystania jej w organizacji. Jedną z metod, która pozwala niwelować ten rozdźwięk, jest „nauczanie przez projekty” (ang. *Project Based Learning* – PBL). Taka forma nauczania pozwala wywołać nie tylko interakcję pomiędzy studentem a przedmiotem (zajęciami) – co dzieje się w tradycyjnym podejściu do prowadzenia zajęć, ale pojawiają się również nowe składniki w postaci pracy zespołowej czy projektu (problem, cel, zakres, ograniczenia, ryzyko)¹⁴.

4. W kierunku podniesienia efektywności – autorskie podejście dydaktyczne

Wciąż niewystarczająco rozpowszechnione jest angażowanie studentów (może z wyjątkiem doktorantów) w zespoły projektowe i prace badawcze. Tym samym niewykorzystany pozostaje potencjał znacznej grupy młodych, kreatywnych osób. Genezy takiego stanu rzeczy należy doszukiwać się m.in. w dużym zaniedbaniu w systemie edukacji i kształcenia kadr czy zbyt małej liczbie elementów praktycznych znajdujących się dotychczas w programach kształcenia¹⁵. Wykładowca powinien stwarzać warunki, aby student potrafił uczyć się, myśleć, poszukiwać, doskonalić, komunikować się, działać i współpracować w zespole. Nie doceniało dotychczas tego podejścia, a w nauczaniu rzadko stosowano podejście partycypacyjne czy metody aktywizujące. Metody aktywizujące to kategoria metod charakteryzujących się tym, iż w procesie nauczania aktyw-

¹⁴ S. Spałek, *Nauczanie przez projekty jako metoda kształcenia menedżerów XXI wieku zgodnie z zapotrzebowaniem przedsiębiorstw*, „Zarządzanie i Edukacja” 2011, nr 79, s. 5–11.

¹⁵ M. Szewczuk-Stępień, *op.cit.*, s. 92–101.

ność studentów powinna przewyższać aktywność wykładowcy. Metody te z założenia stymulują większe zaangażowanie, są atrakcyjniejsze i charakteryzują się wyższą skutecznością działania. Główną zaletą takiego podejścia jest możliwość doskonalenia umiejętności przydatnych nie tylko podczas zajęć, ale również w życiu codziennym, w tym zawodowym, np. umiejętność analitycznego myślenia, krytycznego spojrzenia, łączenia faktów i zdarzeń, a przede wszystkim wnioskowania¹⁶. W metodach nauczania aktywizujących studentów podkreśla się, iż ich fundamentem jest „aktywacja” studentów poprzez naukę samodzielnego „odkrywania” z wykorzystaniem realnych przykładów i przy wsparciu mentorskim nauczyciela¹⁷.

Autorskie podejście jest hybrydą metod aktywizujących. Rozwiązanie zbudowane zostało w dialogu ze studentami oraz otoczeniem gospodarczym, a następnie konsekwentnie realizowane poprzez udział studentów w spotkaniach z praktykami, w życiu wydziału, uczelni, miasta i regionu czy działalności organizacyjnej. W stosowanym podejściu kładziony jest przede wszystkim nacisk na praktyczny wymiar realizowanych treści, co sprzyja pobudzeniu indywidualnej aktywności, przyczyniając się do wzrostu wartości kapitału społecznego. Dzięki takiej konstrukcji podejścia osoba, która uczestniczyła w zajęciach, posiada nie tylko wszechstronną wiedzę z zakresu przedmiotu, ale także jest przygotowana do pracy zespołowej, pod presją czasu i wymagającej twórczego rozwiązywania problemów.

Jest to typowe podejście znane z partycypującego modelu działania, który bazując na współpracy i współdecydowaniu, wspiera budowanie społeczności uczącej się¹⁸. Koncepcja partycypacji w kontekście procesu nauczania rozumiana jest jako koncentracja na aktywizujących technikach pracy, otwartym przekazie i podkreśleniu wartości współuczestnictwa. W zaproponowanym autorskim podejściu do procesu kształcenia efektywna i skuteczna partycypacja, z uwzględnieniem szerokiego spektrum metod partycypacji (m.in. pokazy, wizyty studyjne, pokaz filmowy, debaty, praca w grupie przy tworzeniu raportów i prezentacji, wyszukiwanie odpowiednich materiałów w bibliotece oraz online)¹⁹, stanowi bodziec do uruchomienia szczególnego, niezwykle wartościowego procesu, w którym studenci przyjmują rolę aktywnych współtwórców wypracowywanych rozwiązań, przy jednoczesnym rozwijaniu kluczowych umiejętności i kompetencji społecznych.

¹⁶ N. Białek, K. Cyran, *Aktywne metody dydaktyczne – subiektywne kompendium*, w: *Wykładowca doskonały. Podręcznik nauczyciela akademickiego*, A. Rozmus (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 140–157.

¹⁷ K. Struyven, F. Dochy, S. Janssens, *Explaining Students Appraisal of Lectures and Student-activating Teaching: Perceived Context and Student Characteristics*, „Interactive Learning Environments” 2012, no. 20(5), s. 393.

¹⁸ D. Gribble, *Edukacja w wolności. W poszukiwaniu idealnego systemu kształcenia*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2005, s. 12.

¹⁹ A. Omollo, B. Nyakrura, Y. Mbalamula, *Application of Participatory Teaching and Learning Approach in Teacher Training Colleges in Tanzania*, „Journal of Scientific Research and Reports” 2017, no. 16(6), s. 2.

Mocne osadzenie procesu kształcenia w realnym środowisku gospodarczym umożliwia interakcję, dzięki której studenci nie tylko poznają otoczenie gospodarcze, ale także sami dają się poznać jako przyszli pracownicy. Ważnym elementem stosowanej metodyki jest umiejętne połączenie form i technik prowadzonych zajęć, czyli znalezienie tzw. złotego środka w wykorzystaniu metod podających (np. wykład audytoryjny, pogadanka), jak i aktywizujących (np. dyskusja, symulacje, gry szkoleniowe, studia przypadków, burza mózgów, rozwiązywanie zadań praktycznych). Dla podniesienia atrakcyjności przekazywania treści oraz bardziej kreatywnego podejścia do nauczania wykorzystuje się gry planszowe (np. Chłopska Szkoła Biznesu, Koncept, Dixit) oraz nowe technologie (np. symulacje biznesowe na platformie internetowej, zajęcia z wykorzystaniem kamery). Schemat podejścia ukazany na rysunku 4.5.1 obrazuje trzy wymiary podejścia do procesu dydaktycznego. Najistotniejszym jest wzbudzenie zainteresowania studentów tak, aby aktywnie włączyli się w zajęcia. Służą temu głównie spotkania realizowane w formie wizyt studyjnych, spotkania z przedstawicielami biznesu, którzy sygnalizują potrzebę rozwiązania realnych problemów gospodarczych. Taka inspiracja, a jednocześnie obserwacja i wzorowanie się na *best practice* pozwala uzyskać internalizację studentów wokół idei realizacji zajęć. Kolejno wprowadzana jest idea myślenia projektowego, która wyrasta z zidentyfikowania niedostatków i wymusza stawianie ambitnych celów. Po fazie utożsamiania się następuje strukturyzacja projektu z określeniem ram logicznych i założeń. Istotnym elementem jest przeprowadzenie analizy ryzyka, która pozwala ograniczyć prawdopodobieństwo nieosiągnięcia założonego celu. Na tym etapie niezwykle istotne jest włączenie metod twórczego rozwiązywania problemów oraz stworzenie warunków pracy sprzyjających kreatywności. Dla uzyskania oczekiwanej efektywności wykorzystania zasobów konieczne jest zaplanowanie i zorganizowanie prac. Umiejętne dopasowanie pionowe i poziome studentów do pełnienia określonych ról w przedsięwzięciu daje podstawy skutecznej pracy zespołowej. Realizacja zadań pozwoli osiągnąć maksymalną produktywność, gdy wspomagana będzie podejściem wykorzystującym grywalizację i symulacje zachowań. Właściwie poprowadzony proces powinien przynieść oczekiwane rezultaty, które nie stanowią jednej wartości realizacji. Równie istotne jest wnioskowanie, które ma miejsce podczas sesji konkluzji. Podsumowanie realizacji pozwala na zebranie opinii studentów. Dzięki takiemu podejściu studenci nabywają doświadczenia i osiągają dojrzałość organizacyjną. Ewaluacja końcowa pozwala dokonać podsumowania i zebrać rekomendacje na przyszłe realizacje podobnych inicjatyw.

Koncepcja doskonalenia nauczania (podnoszenia efektywności) uwzględnia opinie pochodzące z okresowych ankiet studentów i absolwentów, które dotyczą oceny jakości procesu uczenia się, celowości, zasadności i przydatności w pracy zawodowej uzyskanych efektów uczenia się.

Rysunek 4.5.1.
Schemat podejścia



Źródło: opracowanie własne.

5. Case study – zrealizowane projekty studenckie

Studenci w ramach przedmiotu „Zarządzanie projektami”²⁰ prowadzonego w roku akademickim 2016/2017 podjęli się wyzwania wsparcia procesu kreowania marki wydziału. Zidentyfikowany został główny problem wymagający rozwiązania, a mianowicie „niewykorzystany potencjał osób wywodzących się z wydziału, a pracujących obecnie w otoczeniu gospodarczym”. Sformułowano następujące przyczyny leżące u podstaw tego problemu: brak kontaktu z absolwentami wydziału, słabo prowadzone, a tym samym prawie niezauważalne działania marketingowe dotyczące relacji nauka–biznes. W odpowiedzi na tak zidentyfikowane niedostatki wytyczony został cel główny: „wzrost rozpoznawalności marki wydziału” oraz cele szczegółowe „wzmocnienie relacji

²⁰ por. M. Szewczuk-Stępień, *op.cit.*, s. 92–101.

na linii uczelnia (wydział) – absolwent (otoczenie gospodarcze) oraz zintensyfikowanie działalności promocyjnej”. Ponadto przyjęto do realizacji zadanie związane z organizacją pilotażowego wydarzenia w formie spotkania wybranych absolwentów z obecnymi studentami o nazwie Poligeniusze WEiZ. Zespół 30 studentów został podzielony na trzy grupy odpowiedzialne za poszczególne zakresy realizowanego projektu. Do obowiązków grup należało przygotowanie listy prelegentów, promocja wydarzenia oraz organizacja spotkania. Aby zapewnić masę krytyczną pomysłów na realizację przedmiotowego wydarzenia przeprowadzono burzę mózgów, stosując technikę 635²¹. Tak zebrane propozycje pogrupowano według zakresów. Ze względu na ramy formalne przedmiotu założono, że poszczególne działania muszą być skoordynowane w czasie i przestrzeni, przede wszystkim czas i miejsce realizacji zajęć dydaktycznych. Główne ograniczenia, które zawężyły zakres i czas realizacji przedsięwzięcia, to środki finansowe, a dokładnie ich brak – jedyne na co można było liczyć, to praca samodzielna studentów, ich zaangażowanie, kreatywność oraz konieczność dochowania terminu zakończenia podjętych działań – wyznaczona data spotkania. Przyjęto, że zespoły będą się motywować wzajemnie do działania, współpracować, ale również wymagać względem siebie większej determinacji. Założono również, że współzawodnictwo zespołów będzie pozytywnym stymulatorem do działania. Zdawano sobie sprawę z faktu, iż studenci nie posiadają doświadczenia w realizacji podobnych inicjatyw, generalnie nie współpracowali dotychczas ze sobą (wyjątkiem są pojedyncze zadania, które wykonywano w 2–3-osobowych grupach), tematyka przedsięwzięcia była zagadnieniem dotychczas niepodejmowanym, a metodyka zarządzania projektami znana jedynie w aspekcie teoretycznym. Tym samym studencki projekt trudno było uznać za „skazany na sukces”. Pomysł organizacji wydarzenia został odebrany pozytywnie. Studentom podobał się praktyczny sposób podejścia do realizacji zajęć. Zadanie zmusiło ich do zdobycia dodatkowej wiedzy, ale przede wszystkim do współpracy z większą liczbą osób. Od liderów grupy oczekiwano nie tylko kierowania zespołem, ale przede wszystkim motywowania do efektywnej pracy. Przed studentami zostało postawione niełatwe zadanie, szczególnie liderzy musieli wcielić się w role menedżerów, a nie każdy z nich posiadał predyspozycje do bycia szefem. Ogólna ocena realizacji przedmiotu była pozytywna, studenci w większości byli zadowoleni z efektów swojej pracy. Wśród negatywnie ocenianych czynników na pewno wskazano fakt, iż zawodziła współpraca wśród członków grupy, ale inicjatywę będą na pewno dobrze wspominać i korzystać z doświadczeń w ten sposób nabytych.

²¹ Technika 635 stanowi model tzw. brainwritingu. Zasady tej techniki ukryte są w numerze 635. Liczba 6 oznacza, że w działaniach wykorzystujących tę metodę bierze udział 6 uczestników, którzy mają za zadanie wymyślenie 3 pomysłów w ciągu 5 minut. Forma metody jest pisemna – wykorzystuje się w niej określone formularze, które są wprowadzane do obiegu między wszystkimi uczestnikami. Zaletą techniki jest wysoka efektywność – duża liczba pomysłów w relatywnie krótkim czasie.

6. Podsumowanie

U podstaw autorskiej metodyki wykorzystującej podejście aktywizujące leży założenie, że student zaangażuje się w realizację projektu i dzięki temu będzie dobrze przygotowany do pracy w zespołach wykorzystujących kreatywność i innowacyjność, będzie posiadał umiejętność porozumiewania się na poziomie analitycznym i świadomie korzystał z podejścia opartego na myśleniu projektowym.

Ze względu na chęć zaprezentowania doświadczeń własnych i wyników badań ewaluacyjnych przeprowadzonych w formie anonimowych ankiet, spostrzeżenia prezentują jedynie realizację projektów własnych – wykonanych ze studentami podczas zajęć z zarządzania projektami.

Warto odnotować, iż dzięki podejmowanej współpracy z interesariuszami zewnętrznymi oferta nauczania nabiera charakterystycznych kształtów niemożliwych do uzyskania w innych okolicznościach. Dedykowane np. konkretnym specjalnościom zajęcia pozwalają pogłębiać wiedzę i nabywać uzupełniające umiejętności. Dodatkowo prowadzenie zajęć w formule opierania się na wykorzystaniu metody studium przypadku wywodzącego się z otoczenia pozwala na ukazanie realiów rynkowych i ułatwia pokonanie bariery przejścia od teorii do praktyki.

Oczywiście dla uzyskania wzrostu efektywności procesu nauczania kadra musi posiadać odpowiednie kwalifikacje oraz kompetencje dydaktyczne i naukowe oraz regularnie je podnosić/uaktualniać. Wykładowcy zobowiązani są stosować zróżnicowane metody dydaktyczne, angażować studentów w proces uczenia się, stosować innowacyjne metody kształcenia. Co warto zauważyć, mimo doświadczenia projektowego, jakie posiadają pracownicy WEiZ (podobne inicjatywy podejmowane już były w latach wcześniejszych), nigdy nie zdarzyło się przewidzieć wszystkich zagrożeń (zidentyfikować każdy rodzaj mogącego się pojawić ryzyka) i jednocześnie, nawet przy najlepiej zidentyfikowanych zagrożeniach, pojawiły się niedogodności związane z realizacją projektu, które utrudniły lub nawet uniemożliwiły osiągnięcie pełnego sukcesu. Wpływ na to miał przede wszystkim zmieniający się zespół projektowy – różni studenci kolejnych roczników. W tym kontekście warto podkreślić jest położenie nacisku na kształtowanie postaw i stwarzanie możliwości studentom, aby w przyjaznych warunkach szkolnych mogli wykształcić odpowiednie kompetencje cenione na rynku pracy. Realizacja zajęć polegająca na uczestnictwie w projektach stwarza takie możliwości, choć jednocześnie stawia przed nauczycielem poważne wyzwania w obszarze zarządzania kompetencjami w zespole projektowym.

Wśród najczęściej zidentyfikowanych niedogodności realizowanych projektów na WEiZ²² pojawiały się przede wszystkim: niepełna praca zespołowa, nieefektywne zarządzanie czasem, słaba komunikacja, niewystarczająca kontrola i raportyzacja, nieskuteczny przepływ informacji, słaba organizacja, nieskuteczne rozwiązywanie problemów, niewystarczające konsultowanie, niewystarczający poziom przywództwa w zespołach, konflikty i kryzys w zespole, brak zorientowania na wyniki.

Przeprowadzona ewaluacja procesu nauczania bazującego na metodach aktywizujących została oceniona przez studentów niezwykle pozytywnie. Zwrócono uwagę na fakt, iż podejście takie wprowadza kulturę pracy zespołowej i rozwiązywania problemów w formule projektowej. Dzięki temu uzyskuje się integrację grupy wokół idei, wspólnego wyznaczenia celu projektu i dążenia do jego osiągnięcia. To prowadzi do znacznego podniesienia efektywności i usprawnienia procesu dydaktycznego. Dzięki włączeniu, integracji i aktywności można mówić o lepszym przygotowaniu studentów do wejścia na rynek pracy z właściwymi kompetencjami.

Bibliografia

- Białek N., Cyran K., *Aktywne metody dydaktyczne – subiektywne kompendium*, w: *Wykładowca doskonały. Podręcznik nauczyciela akademickiego*, A. Rozmus (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 140–157.
- Gębuś D., *Twórcze rozwiązywanie problemów jednym z wyzwań współczesnej edukacji*, w: *Edukacja w zglobalizowanym świecie*, V. Tanaś, W. Welskop (red.), Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu, Łódź 2016, s. 501–509.
- Głowania K., *Modelowa sylwetka współczesnego nauczyciela akademickiego*, w: *Edukacja w zglobalizowanym świecie*, V. Tanaś, W. Welskop (red.), Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu, Łódź 2016, s. 409–417.
- Gribble D., *Edukacja w wolności. W poszukiwaniu idealnego systemu kształcenia*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2005.
- Hajduk A., *Tendencje zmian szkolnictwa wyższego na świecie w warunkach globalizacji*, „Społeczeństwo i Ekonomia” 2014, nr 2(2), s. 23–33.
- Klemens B., Kucińska-Landwójtowicz A., *System zarządzania jakością kształcenia w uczelni – ujęcie procesowe*, w: *Doskonalenie systemów organizacyjnych*, Ł. Sułkowski, K. Wach (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, s. 11–30.
- Kromka M., *Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego w procesie globalizacji*, w: *Edukacja w zglobalizowanym świecie*, V. Tanaś, W. Welskop (red.), Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu, Łódź 2016, s. 135–144.
- Kurek O., *Wykładowca i student. Role na nowo zdefiniowane*, w: *Wykładowca doskonały. Podręcznik nauczyciela akademickiego*, A. Rozmus (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 202–208.

²² M. Szewczuk-Stępień, B. Klemens, *op.cit.*, s. 43–57.

- Omollo A., Nyakrura B., Mbalamula Y., *Application of Participatory Teaching and Learning Approach in Teacher Training Colleges in Tanzania*, "Journal of Scientific Research and Reports" 2017, no. 16(6), s. 1–10.
- Spalek S., *Nauczanie przez projekty jako metoda kształcenia menedżerów XXI wieku zgodnie z zapotrzebowaniem przedsiębiorstw*, „Zarządzanie i Edukacja” 2011, nr 79, s. 5–11.
- Struyven K., Dochy F., Janssens S., *Explaining Students Appraisal of Lectures and Student-activating Teaching: Perceived Context and Student Characteristics*, "Interactive Learning Environments" 2012, no. 20(5), s. 391–422.
- Szewczuk-Stępień M., *Cooperation Potential of the Academic Community – Role of Student Research Teams, w: Effective Transfer of Knowledge from Science to Industry in the Opolskie Voivodeship. Requirements for Effective Cooperation*, K. Malik, Ł. Dymek (red.), Difin, Warszawa 2015, s. 92–101.
- Szewczuk-Stępień M., Adamska M., *Zarządzanie ryzykiem w projekcie studenckim. Założenia i urzeczywistnienie*, w: *Projekty lokalne i regionalne – ryzyko projektu*, H. Brandenburg, A. Drobnik (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2018, s. 159–168.
- Szewczuk-Stępień M., Klemens B., *Zarządzanie kompetencjami w zespole projektowym – przegląd naukowy i doświadczenia własne*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie” 2018, nr 124, s. 43–57.
- Złowodzki M., *Nauka i szkolnictwo wyższe w dobie globalizacji – o miejscu w strukturach pracy, oddziaływaniu na architekturę i nowych wyzwaniach dydaktycznych*, „Czasopismo Techniczne” 2009, z. 3-A, s. 201–226.

Spis rysunków

Rysunek 1.3.1	Kryteria dopuszczalności stosowane w systematycznych przeglądach literatury	46
Rysunek 1.4.1.	Liczba publikacji odwołujących się do <i>scoping review</i> w latach 2003–2019	58
Rysunek 1.4.2.	Struktura implikacji wyników badań PZL (w %)	63
Rysunek 2.1.1.	System działający	122
Rysunek 2.1.2.	Perspektywa dążnościowa systemów działających typu <i>for profit</i> (przedsiębiorstwa)	129
Rysunek 2.1.3.	Struktura dążeń systemu działającego z dominacją celów pozabiznesowych ...	130
Rysunek 2.1.4.	Struktura dążeń systemu działającego z dominacją celów bezpieczeństwa	130
Rysunek 2.2.1.	Głupota w trójkącie zarządzania wiedzą	144
Rysunek 2.3.1.	Wielkość badanej grupy przedsiębiorstw	151
Rysunek 2.3.2.	Formy organizacyjno-prawne badanej grupy przedsiębiorstw	152
Rysunek 2.3.3.	Działalność społeczno-gospodarcza badanej grupy przedsiębiorstw	152
Rysunek 2.3.4.	Portfolio produktów badanej grupy przedsiębiorstw	153
Rysunek 2.3.5.	Rozrzut ocen dla cechy „posiadanie zaawansowanych systemów analityczno-raportujących BI”	155
Rysunek 2.3.6.	Rozrzut ocen dla cechy „robotyzacja procesów produkcyjnych”	156
Rysunek 2.3.7.	Rozrzut ocen dla cechy „stosowanie automatycznej identyfikacji”	157
Rysunek 2.3.8.	Rozrzut ocen dla cechy „automatyzacja procesów produkcyjnych”	157
Rysunek 2.3.9.	Rozrzut ocen dla cechy „automatyzacja procesów magazynowych”	158
Rysunek 2.5.1.	Etapy, kryteria oraz wyniki selekcji artykułów	177
Rysunek 2.6.1.	Poziomy zwinnego wytwarzania	190
Rysunek 2.6.2.	Wzajemne zależności szczupłego i zwinnego wytwarzania	191
Rysunek 2.6.3.	Zestawienie głównych zasad szczupłego i zwinnego wytwarzania	193
Rysunek 2.6.4.	Koncepcyjne ujęcie zasad przejściowych	194
Rysunek 2.6.5.	Wzajemne relacje modularyzacji	195
Rysunek 2.6.6.	Wzajemne relacje odraczania	195
Rysunek 2.6.7.	Wzajemne relacje różnicowania	196
Rysunek 2.6.8.	Wzajemne relacje zamienności	197
Rysunek 2.6.9.	Wzajemne relacje równoważenia	197
Rysunek 2.6.10.	Zestawienie pomocniczych zasad szczupłego, przejściowego i zwinnego wytwarzania	198

Rysunek 2.7.1. Tendencja rozwojowa liczby artykułów	214
Rysunek 3.1.1. Mapa pojęć wyznaczających kontekst definiowania informacji (powstała dzięki analizie wybranych definicji)	229
Rysunek 4.1.1. Schemat realizacji badań	301
Rysunek 4.1.2. Koncepcje zarządzania wyartykułowane w modelu badawczym	304
Rysunek 4.1.3. Wielkość badanych przedsiębiorstw [B_w] (w %)	305
Rysunek 4.1.4. Charakterystyka badanej zbiorowości ze względu na wiek [N=63] (w %)	306
Rysunek 4.1.5. Charakterystyka badanej zbiorowości ze względu na wykształcenie [N=63] (w %)	306
Rysunek 4.1.6. Implementacja wybranych koncepcji zarządzania – poziom dojrzałości (20/80) (w %)	311
Rysunek 4.2.1. Mapa strumienia wartości dla zlecenia na emisję cyklu audycji poświęconych programowi wsparcia przedsiębiorców	325
Rysunek 4.5.1. Schemat podejścia	369

Spis tabel

Tabela 1.3.1. Transparentne raportowanie przebiegu SLR – kontekst replikacji trzech pierwszych faz	47
Tabela 1.4.1. Wybrane definicje przeglądu zakresu literatury	57
Tabela 1.4.2. Przegląd zakresu literatury a systematyczny przegląd literatury	59
Tabela 1.4.3. Etapy postępowania PZL	61
Tabela 1.4.4. Pytania kontrolne dla aspektów metodologicznych PZL	64
Tabela 1.4.5. Silne i słabe strony metody przeglądu zakresu literatury	65
Tabela 1.5.1. Wybrane problemy badawcze w czterech obszarach założeń na temat emergencji	78
Tabela 2.2.1. Organizacja oparta na wiedzy a konstrukt głupoty funkcjonalnej	139
Tabela 2.2.2. Mechanizmy integrowania wiedzy a perspektywa głupoty funkcjonalnej	140
Tabela 2.2.3. Perspektywy rozważań głupoty	142
Tabela 2.2.4. Przejawy głupoty organizacyjnej na poszczególnych etapach procesu podejmowania decyzji	143
Tabela 2.3.1. Cechy inteligentnych dostawców	154
Tabela 2.4.1. Definiowanie pojęcia inteligencji kulturowej	163
Tabela 2.4.2. Poziom IK badanych studentów UJ	169
Tabela 2.6.1. Wzajemne relacje głównych zasad szczupłego i zwinnego wytwarzania (E-SP – wspieranie, E-VO – ewolucja, R-EX – wykluczanie)	192
Tabela 2.6.2. Wybrane czynniki porównawcze zorganizowania – perspektywa systemu wytwarzania	199
Tabela 2.6.3. Wybrane czynniki porównawcze zorganizowania – perspektywa otoczenia systemu wytwarzania	200
Tabela 2.6.4. Wybrane czynniki porównawcze zorganizowania – perspektywa organizacji wytwarzania	201
Tabela 2.7. 1. Rodzaje prokrastynacji i ich antecedencje	212
Tabela 2.7.2. Przebieg tworzenia bazy literaturowej	214
Tabela 3.1.1. Kategorie pojęć tworzących kontekst definiowania informacji	229
Tabela 3.2.1. Informacyjne sytuacje systemowe	239
Tabela 3.2.2. Informacja – cechy pożądane	241
Tabela 3.3.1. Metafora jako źródło wiedzy o kompetencjach przedsiębiorcy	255
Tabela 3.3.2. Kompetencje przedsiębiorcze (liczba wskazań)	257

Tabela 3.5.1. Klasyfikacje pokoleń aktywnych na polskim rynku pracy	281
Tabela 3.5.2. Podgrupy w zbiorowości pokolenia Y	284
Tabela 3.5.3. Różnice w postawach pokoleń wobec pracy	286
Tabela 4.1.1. Lista ekspertów biorących udział w badaniu [B ₂]	303
Tabela 4.1.2. Szczegółowa charakterystyka ekspertów [B ₂]	303
Tabela 4.1.3. Poziom realizacji wybranej koncepcji zarządzania – skala oceny	307
Tabela 4.1.4. Wyniki badań własnych	308
Tabela 4.1.5. Wyniki testowania hipotez	313
Tabela 4.2.1. Znaczenie symboli zastosowanych w mapowaniu strumienia wartości	324
Tabela 4.2.2. Wyniki analizy strumienia wartości	327
Tabela 4.3.1. Kryteria oceny i stany wzorcowe cech struktury organizacyjnej	336
Tabela 4.3.2. Diagnoza poziomu adaptacyjności struktury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw	338
Tabela 4.4.1. Wybrane definicje zaangażowania organizacyjnego	348
Tabela 4.4.2. Najbardziej popularne modele zaangażowania	351
Tabela 4.4.3. Wymiary i przykładowe kryteria do badania zaangażowania organizacyjnego	352



Trudne do przewidzenia zmiany w otoczeniu gospodarczym, technologicznym, społecznym i politycznym oraz wzrost złożoności procesów wewnętrznych stanowią istotne wyzwania dla procesów zarządczych we współczesnych organizacjach. Na czym ma zatem polegać istota zarządzania w tych warunkach? Jakie wyzwania stają przed współczesnym zarządzaniem? Czy dotychczasowa wiedza z zakresu zarządzania organizacjami może być zastosowana w nowych modelach biznesowych? Próbę odpowiedzi na te i inne pytania, dotyczące wyzwań współczesnego zarządzania strategicznego, podjęto w niniejszej monografii. Jest ona efektem pracy wielu Autorów, co czyni ją dziełem wielowątkowym, pozwalającym spojrzeć na zarządzanie organizacjami z różnych perspektyw, w sposób holistyczny.

OFICyna WYDAWNICZA SGH
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
www.wydawnictwo.sgh.waw.pl

ISBN: 978-83-8030-375-1



9 788380 303751 >