

Marek Lisiński • Joanna Dzieńdziora

Paradygmaty współczesnego zarządzania z perspektywy młodych naukowców



Paradygmaty współczesnego zarządzania z perspektywy młodych naukowców

Paradygmaty współczesnego zarządzania z perspektywy młodych naukowców

Redakcja naukowa

prof. dr hab. Marek Lisiński

dr hab. Joanna Dzieńdziora, prof. AWSB

Recenzja

dr hab. Magdalena M. Stuss, prof. UJ

Projekt okładki

Wojciech Ciągło Studio DTP

Korekta

Anna Zdonek

DTP publikacji

Wojciech Ciągło Studio DTP, www.dtp-studio.pl

ISBN 978-83-67673-28-0

Wydawca

Akademia WSB

ul. Ciepłaka 1c, 41-300 Dąbrowa Górnicza, tel. (32) 295 93 59

e-mail: wydawnictwo@wsb.edu.pl, www.wsb.edu.pl

© Copyright by Akademia WSB

Kopiowanie w całości lub we fragmentach zabronione

Dąbrowa Górnicza 2023



Ministerstwo
Edukacji i Nauki

Projekt finansowany w ramach programu Ministra Edukacji i Nauki pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości”
w latach 2019-2023 nr projektu 018/RID/2018/19 kwota finansowania 10 788 423,16 zł

Redakcja naukowa

Marek Lisiński
Joanna Dzieńdziora

Paradygmaty współczesnego zarządzania

z perspektywy młodych naukowców

Dąbrowa Górnicza 2023

Spis treści

MAREK LISIŃSKI, JOANNA DZIĘDZIORA

Wprowadzenie	9
---------------------------	---

EWA BĄK-WŁODARCZYK

Szanse i zagrożenia związane z zarządzaniem sztuczną inteligencją na przykładzie zastosowania chatbotów w wybranych bankach w Polsce	13
---	----

Opportunities and threats of artificial intelligence management on the example of the application of chatbots in selected banks in Poland	13
---	----

AGNIESZKA AURELIA BEDNARSKA

Dojrzałość organizacyjna w krytycznym przeglądzie literatury	29
---	----

Organizational maturity in a critical literature review	29
---	----

PIOTR BOULANGÉ

Zmiany na rynku przestrzeni coworkingowych w Polsce na przestrzeni lat 2016–2021	49
---	----

Changes on the Polish coworking market between 2016 and 2021	49
--	----

TOMASZ DEC

System ratownictwa medycznego w Polsce jako system logistyczny – struktura i wyzwania	65
--	----

The emergency medical services system in Poland as a logistic system – structure and challenges	65
---	----

NINA DUBIEL

Faktura jako dowód prawa do odliczenia przez podatnika ulgi na złe długi	81
Invoice as proof of the taxpayer's right to deduct bad debt relief	81

ADAM FULARSKI

Zarządzanie wiedzą w procesie onboardingu	91
Knowledge management in the onboarding process	91

WOJCIECH GÓRA

Przywódstwo transformacyjne a satysfakcja z pracy w sektorze hotelarsko-gastronomiczno-turystycznym w czasie pandemii COVID-19	111
Transformational leadership and job satisfaction in the hospitality sector during COVID-19 pandemic	111

ROBERT GROSSE

Projekt systemu budżetowania sprzedaży i dystrybucji energii elektrycznej, oparty na usługach chmury obliczeniowej Microsoft Azure – studium przypadku	125
Design of a budgeting system for the sale and distribution of electricity, based on Microsoft Azure cloud computing services – a case study	125

MIROSŁAW KAŻMIERSKI

Wpływ percepcji na zarządzanie organizacją – metodyczny przegląd literatury	139
The impact of perception on management organization – methodical literature review	139

ALEKSANDRA ŁABĘDŹ

Zarządzanie dobrostanem pracowniczym w organizacji	153
Managing employee well-being in the organization	153

ALEKSANDRA SAMIRA-GAJNY

**Rola instytucji otoczenia biznesu województwa śląskiego
w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw z sektora MŚP** 167

The role of business environment institutions in the silesian
voivodeship in the internationalisation process of companies
from the SME sector 167

MICHAŁ SPADZIŃSKI

**Wykluczenie cyfrowe w kontekście pandemii COVID-19:
wprowadzenie do zagadnienia** 183

Digital exclusion in the context of the COVID-19 pandemic:
an introduction to the issue 183

KATARZYNA H. TOMICZAK

**Metody zarządzania wiedzą ukrytą pracowników z długim stażem
naukowym na przykładzie instytucji naukowych zajmujących się
budownictwem. Założenia wstępne** 193

Methods of tacit knowledge management with long scientific
seniority using the example of scientific institutions dealing
with construction. Initial assumptions 193

ANDRZEJ WITEK

Model kompetencji dyrektora szkoły podstawowej 205

Competence model of a primary school headmaster 205

PAWEŁ WYSZOMIRSKI

Model architektury systemu zarządzania talentami w organizacji 219

Model of the architecture of the talent management system in the
organization 219

MARCIN ZALEWSKI

Porównanie holakracji z innymi strukturami organizacyjnymi 231

Comparison of holacracy and other organizational structure types 231

Wprowadzenie

Bardzo inspirującym spojrzeniem na każde dokonanie naukowe, zwłaszcza to, które jest zbiorem publikacji wielu autorów, i to z różnych ośrodków naukowych, jest ich analiza z perspektywy konstruktów, jakim jest paradygmat.

W literaturze przedmiotu można wskazać wiele prób określenia pojęcia *paradygmat* (zob. np. Sułkowski, 2011, s. 166; Sułkowski, 2012, s. 104; Sułkowski, 2014, s. 155; Krzyżanowski, 1999, s. 58; Kowalczewski, 2008)¹. Wszystkie one, nawiązując do klasycznej już pracy Kuhna², stanowią interesującą merytorycznie i poznawczo próbę odczytania istoty paradygmatu z perspektywy dokonań nauk o zarządzaniu i jakości. Przywołując definicje Kuhna, paradygmaty w nauce określa się jako pewne powszechnie uznawane osiągnięcia, które w pewnym momencie rozwoju nauk dostarczają modelowe problemy i rozwiązania tym, którzy podejmują trud objaśnienia ich zmian. Kuhn używa terminu *paradygmat* w dwóch znaczeniach. W pierwszym, które nazywa socjologicznym, utożsamia paradygmat z całością przekonań, wartości, technik itp. wspólnych członkom danej społeczności. Drugie znaczenie, eksponujące filozoficzny punkt widzenia, oznacza jeden rodzaj elementów, w obrębie tej całości, a mianowicie konkretne rozwiązanie łamigłówek, które stosowane jako modele czy przykłady, mogą zastępować wyraźne reguły, dając podstawę do rozwiązań pozostałych łamigłówek nauki normalnej.

Paradygmatami są zatem istotne dla badań naukowych obszary analiz, które na pewnym etapie ewolucji nauk dostarczają społeczności uczonych, jak to nazywa Kuhn, akceptowalnych wzorów – modeli, a więc wartości, praw, teorii, technik, zastosowań, czy nawet wyposażenia, z wykorzystania których wyłania się szczególna i zwarta tradycja badań naukowych i które prowadzą do konkretnego osiągnięcia naukowego. Mają one zatem wymiar zarówno merytoryczny, jak i metodologiczny, stając się podstawową przesłanką, która kieruje wysiłkiem

1 Zob. np. Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012, s. 104 i dalsze; L. J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty – modele, metafory, filozofia – metodologia, dylematy trendy*, PWN, Warszawa 1999, s. 58; W. Kowalczewski, *Współczesne paradygmaty w naukach o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008; Ł. Sułkowski, *Struktura teorii naukowych w zarządzaniu [w] Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, praca zbiorowa pod redakcją W. Czakona, Wolters Kluwer business, s. 166 i dalsze; Ł. Sułkowski, *Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo UE we Wrocławiu nr 340, s. 155 i dalsze.

2 T. S. Kuhn, *Structure of Scientific Revolutions*, The University of Chicago Press, Chicago and London 1969.

badawczym społeczności uczonych. Są więc zasadniczym kryterium identyfikującym obszary nauk, tak w obszarze teorii, jak i metodologii.

Nas będzie interesowało owo socjologiczne spojrzenie na zbiór przekonań, ale i wartości, praw, teorii, technik, zastosowań czy nawet wyposażenia, które są wspólne danej społeczności uczonych, tworzącej ośrodek naukowy, jak również prowadzącej kształcenie doktorantów.

Z takim bardzo inspirującym spojrzeniem na dokonania naukowe, które zawiera niniejsza monografia, będziemy mieli do czynienia w przypadku tej publikacji. Prezentowane w niej artykuły dotyczące współczesnego zarządzania, których autorami są młodzi naukowcy prowadzący badania w różnych ośrodkach naukowych, pozwolą spojrzeć na ich dokonania właśnie z perspektywy socjologicznego ujęcia paradygmatu.

Monografia składa się z szesnastu opracowań. Ich zakres tematyczny jest zróżnicowany, a rozważania naukowe wpisują się w poszczególne subdyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

Ewa Bąk-Włodarczyk przedstawia szanse i zagrożenia zastosowania sztucznej inteligencji w kontekście zmian zachodzących w usługach bankowych. Przedmiotem badania są chatboty wykorzystywane w największych pod względem posiadanego kapitału bankach w Polsce. Opracowanie Agnieszki Bednarskiej zawiera systematyczny przegląd literatury na temat zainteresowania problemem dojrzałości organizacyjnej oraz implementacją modeli dojrzałości w ujęciu interdyscyplinarnym.

Na temat zmiany na rynku przestrzeni coworkingowych w Polsce (w latach 2016–2021) pisze Piotr Boulangé. Przedstawia ciekawe wnioski z przeprowadzonych badań, dotyczące zaobserwowanych przez niego zmian na rynku coworkingowych przestrzeni biurowych w Polsce.

Opracowanie Tomasza Deca przedstawia główne kierunki działań w systemie logistycznym PRM z uwzględnieniem mankamentów dotyczących niedofinansowania, braku zarządzania logistycznego, a także braku wykonywania analizy systemu logistycznego. Nina Dubiel w swoim artykule snuje rozważania na temat faktury będącej dowodem prawa do odliczenia przez podatnika ulgi na złe długi.

Ważną problematyką zajął się Adam Fularski – przedstawił koncepcję zarządzania wiedzą w procesie onboardingu, ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy jawnej i ukrytej.

Myślą przewodnią artykułu Wojciecha Góry jest wpływ przywództwa transformacyjnego na satysfakcję z pracy w sektorze hotelarsko-gastronomiczno-turystycznym w dobie pandemii COVID-19.

Na ważne zagadnienie zwraca uwagę Robert Grosse – pisze o projekcie systemu budżetowania opartego na idei budżetowania elastycznego przychodów i kosztów

z elementami symulacji. W warstwie technicznej projekt zakłada implementację systemu z wykorzystaniem usług chmury obliczeniowej Microsoft Azure.

W opracowaniu Mirosława Kazimierskiego przedstawiono rozważania teoretyczne o wpływie percepcji na proces zarządzania organizacją.

Aleksandra Łabędź pisze o wpływie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi na zarządzanie dobrostanem pracowniczym w organizacji.

Aleksandra Samira-Gajny w swoim opracowaniu pokazuje rolę instytucji otoczenia biznesu województwa śląskiego w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw z sektora MŚP. Autorka prezentuje sieci instytucji otoczenia biznesu, koncentrując się głównie na organizacjach posiadających narzędzia wspomagające wejście i rozwój MŚP na rynkach międzynarodowych.

Ważnym problemem zajął się Michał Spadziński. Podjął się próby przedstawienia wykluczenia cyfrowego w kontekście pandemii COVID-19.

Katarzyna Tomiczak przybliżyła w swoim artykule problematykę przekazywania wiedzy ukrytej w środowiskach naukowych związanych z budownictwem, skupiając się na pracownikach z długim stażem naukowym, czyli minimum 30 lat po doktoracie (DSN) z obszaru budownictwa. Badania mają na celu określenie najlepszych metod wspierających dyfuzję wiedzy ukrytej pracowników DSN wśród pracowników z innych pokoleń.

Andrzej Witek w swoim artykule prezentuje modelowe ujęcie kompetencji menedżerskich dyrektora szkoły podstawowej. Opracowanie Pawła Wyszomirskiego zawiera modelowe ujęcie zarządzania talentami w gospodarce opartej na wiedzy jako jednego z kluczowych elementów rozwoju zasobów ludzkich.

Monografię zamyka opracowanie Marcina Zalewskiego, który porównuje holakrację z podstawowymi typami struktur organizacyjnych, a także objaśnia kluczowe różnice pomiędzy nimi. Identyfikacja poszczególnych etapów ewolucji organizacyjnej oraz kluczowe wartości wykorzystywanych struktur przyczyniają się do świadomego wyboru, zgodnego z misją i celami organizacji. Zaprezentowane w artykule wyniki badań pozwalają na umiejscowienie przedsiębiorstwa na mapie struktur organizacyjnych i skonfrontowanie wymagań z wykorzystywanym obecnie modelem.

prof. dr hab. Marek Lisiński
dr hab. Joanna Dzieńdziora, prof. AWSB

Szanse i zagrożenia związane z zarządzaniem sztuczną inteligencją na przykładzie zastosowania chatbotów w wybranych bankach w Polsce

Opportunities and threats of artificial intelligence management on the example of the application of chatbots in selected banks in Poland

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja szans i zagrożeń związanych z zarządzaniem sztuczną inteligencją przez wybrane banki w Polsce na przykładzie zastosowania chatbotów. Przeprowadzono rozważania na temat inteligencji i sztucznej inteligencji w oparciu o wybraną literaturę w kontekście zmian zachodzących w bankach oraz usługach bankowych. Przedmiotem badania są chatboty wykorzystywane w największych pod względem posiadanego kapitału bankach w Polsce. Zastosowano metodę analizy stron i aplikacji bankowych, które posiadają powyższe rozwiązanie, oraz informacji zawartych w raportach instytucji finansowych. Wprowadzenie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji w postaci chatbotów może przynieść wymierne korzyści zarówno bankom, jak i klientom. Banki zyskują oszczędności związane z automatyzacją i wzrostem wydajności. Dla klientów bankowość może być dostępna w każdym miejscu i czasie, bez żadnych ograniczeń. Niemniej jednak warto zwrócić uwagę na zagrożenia, które mogą wynikać chociażby z podatności na ataki hackerskie. Dlatego też rekomenduje się większą ostrożność oraz inwestycje w zakresie bezpieczeństwa.

Słowa kluczowe: inteligencja, sztuczna inteligencja, chatbot, voicebot

Summary

The purpose of the article is to identify opportunities and risks associated with the management of artificial intelligence by selected banks in Poland on the example of the use of chatbots. A consideration of intelligence and artificial intelligence has been carried out based on selected literature in the context of changes taking place in banks and banking services. The subject of the study is chatbots used in the largest banks in Poland in terms of capital held. The method used is the

analysis of banking websites and applications that have the above solution, as well as information contained in reports of financial institutions. The introduction of solutions based on artificial intelligence in the form of chatbots can bring tangible benefits for both banks and customers. Banks gain savings from automation and increased efficiency. For customers, banking can be available anywhere and anytime without any restrictions. Nevertheless, it is worth noting the risks that may arise, if only from vulnerability to hacking attacks. Therefore, greater caution and security investments are recommended.

Keywords: intelligence, artificial intelligence, chatbot, voicebot

Wprowadzenie

Otoczająca nas technologia podlega ciągłym zmianom. Stale rozwija się i jest coraz bardziej zauważalna w codziennym życiu. Może ułatwić pracę, przyspieszyć pewne procesy lub znacząco obniżyć koszty eksploatacji. W powszechnym użyciu są takie wyrażenia, jak chociażby „smart dom” czy „smartwatch” („inteligent dom” czy „inteligentny zegarek”). Przy czym warto zwrócić uwagę, jak możemy rozumieć i zdefiniować pojęcie *inteligencji*, zwłaszcza w stosunku do natury nieożywionej. Powyższe rozważania znajdują się w pierwszej części niniejszego opracowania. Postęp technologiczny nieodłącznie związany jest z bankowością, która dzięki zastosowaniu najnowszych rozwiązań ewoluuje: od wykorzystania bankomatów i kart płatniczych po przeniesienie usług w strefę wirtualną.

Sztuczna inteligencja, która zajmuje się projektowaniem programów zdolnych do wykonywania zadań wymagających ludzkiego poziomu inteligencji, wciąż zyskuje na popularności. Dla klientów banków widoczna jest przez zastosowanie chatbotów, czyli inteligentnych programów, które mogą prowadzić dialog. Interakcja w języku naturalnym (tekstowa lub głosowa) możliwa jest dzięki technologii rozpoznawania głosu (ang. *natural language processing*, dalej NLP). Programy doskonalą się w czasie dzięki wykorzystaniu algorytmu uczenia maszynowego. Chatboty wykorzystujące NLP zwane są także voicebotami. W instytucjach finansowych pełnią coraz ważniejsze role, zarówno usprawniając procesy wewnętrzne, jak i wspomagając obsługę klienta.

Przedmiotem badania są chatboty wykorzystywane w największych pod względem posiadanego kapitału bankach w Polsce. W tym celu zastosowano metodę analizy stron i aplikacji bankowych, które korzystają z powyższego rozwiązania, oraz informacji z raportów instytucji finansowych. Zidentyfikowano wykorzystywane chatboty oraz zakres usług, jakie poszczególne banki oferują swoim klientom. Dodatkowo wskazano szanse i zagrożenia związane z możliwością wykorzystania chatbotów w bankach. Warto nadmienić, że nie ma w bankach jednolitego podejścia do wprowadzenia tego typu sztucznej inteligencji do procesu obsługi klienta. Bank

PKO BP jest w tym względzie liderem, niemniej każdy z analizowanych banków korzysta ze sztucznej inteligencji, eksperymentując z jej możliwościami. Niewątpliwie jest to jeden z kierunków rozwoju bankowości w Polsce.

1. Definicja inteligencji i sztucznej inteligencji

Termin *sztuczna inteligencja* został użyty po raz pierwszy w tytule projektu badawczego „A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence”, stworzonego w 1955 roku przez J. McCarthy’ego, M. Minskiego, N. Rochester’a i C. Shannona. Sztuczna inteligencja była rozumiana jako nauka i inżynieria tworzenia inteligentnych maszyn (McCarthy et al., 1955). Przy czym samo pojęcie *inteligencja* może być przedmiotem oddzielnych rozważań, nie ma bowiem jednej precyzyjnej definicji, czym inteligencja jest. Stern, który m.in. wprowadził tzw. iloraz inteligencji, rozumiał inteligencję jako ogólną zdolność adaptacji do nowych warunków i do wykonywania nowych zadań, natomiast Spearman uważał, iż inteligencja to pewna umiejętność dostrzegania zależności i relacji (Strelau, 1987). Według G. A. Fergusona inteligencję traktuje się jako zdolność uczenia się, czyli nabyty przez jednostkę repertuar zgeneralizowanych technik uczenia się (Ferguson, 1954). J. R. Sternberg definiuje inteligencję jako zdolność do celowego przystosowywania się do zmiennych sytuacji. Obejmuje ona umiejętności poznawcze (np. myślenie abstrakcyjne, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów), społeczne (empatia, zdolność do rozumienia innych) i praktyczne (umiejętności manualne, organizacyjne). Inteligencja jest złożonym i dynamicznym procesem, a nie jednostajną cechą osobowości (Sternberg, 1984).

Skoro inteligencja nie posiada jednej spójnej definicji, trudności nastrocza zrozumienie, czym jest sztuczna inteligencja. W literaturze spotkać można jej rozliczne definicje. Inteligencja realizowana w procesie technicznym, a nie naturalnym, nazywana jest sztuczną inteligencją. Jak zwraca uwagę A. Latawiec, sztuczna znaczy nienaturalna. W związku z powyższym sztuczną inteligencją będzie dziedzina badań nad inteligencją (inteligentnymi zachowaniami) systemów naturalnych i sztucznych, prowadzących do projektowania programowych i technicznych środków, wykazujących podobieństwo do naturalnej inteligencji (Latawiec, 1995). Encyklopedia PWN definiuje sztuczną inteligencję jako dziedzinę nauki zajmującą się badaniem mechanizmów ludzkiej inteligencji oraz modelowaniem i konstruowaniem systemów, które są w stanie wspomagać lub zastępować inteligentne działania człowieka (Encyklopedia PWN, 2023). I tak przykładowo według McCarthy’ego skonstruowane maszyny w działaniu posiadałyby podobne do ludzkich przejawy inteligencji. Powyższe oznacza zdolność do wykonywania zadań, rozwiązywania problemów, uczenia się, rozpoznawania obrazów,

planowania, optymalizacji itp. Dla R. Bellmana sztuczna inteligencja to automatyzacja czynności, które kojarzymy z ludzkim myśleniem, takich jak podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów, uczenie się (Bellman, 1978). Natomiast według E. Rich i K. Knight sztuczna inteligencja to nauka o tym, jak sprawić, by komputery robiły rzeczy, w których w danej chwili ludzie są lepsi (Rich, Knight, 2009). Zwracają przy tym uwagę na adaptacyjność do środowiska i zachowań, która pozostaje szczególną cechą człowieka, ale obecnie jest stopniowo zastępowana przez uczenie maszynowe (Nawaz Samsudeen, Fathima Sanjeetha, 2020).

Pojęcie sztucznej inteligencji w Polsce zostało ujęte w ramy legislacyjne. W *Polityce dla rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce od roku 2020*, Załącznik do uchwały nr 196 Rady Ministrów z dnia 28 grudnia 2020 r. (poz. 23) (Polityka AI) sztuczna inteligencję próbuje się definiować jako dziedzinę wiedzy obejmującą m.in. sieci neuronowe, robotykę i tworzenie modeli zachowań inteligentnych oraz programów komputerowych symulujących te zachowania, włączając w to również uczenie maszynowe (*machine learning*), głębokie uczenie (*deep learning*) oraz uczenie wzmacnione (*reinforcement learning*), (Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, 2023).

Podsumowując, mianem *sztucznej inteligencji* (*Artificial Intelligence*, dalej SI lub AI) określa się dział wiedzy (informatyki, technologii), która zajmuje się projektowaniem, implementacją i rozwojem systemów komputerowych, zdolnych do wykonywania zadań, które wymagają ludzkiego poziomu inteligencji, podejmowania skomplikowanych decyzji, uczenia się, rozumowania abstrakcyjnego. SI wykorzystuje sieci neuronowe, algorytmy uczenia maszynowego, analiz wielokryterialnych czy big data (Kalisz, 2020). Do tej pory nie udało się jednak wypracować jednej, powszechnie przyjętej definicji sztucznej inteligencji. Odpowiedź na pytanie o istotę SI i o jej zastosowanie nie jest do końca oczywista. Powstają nowe zagadnienia związane nie tylko z technologią, ale też z filozofią czy prawem. Sztuczna inteligencja to zbiór kodu napisanego przez programistów, który wykonuje polecenia bez zastanowienia i emocji. Niemniej jednak niektóre zadania mogą być bardziej skomplikowane i decydować nie tylko o ludzkim dobrostanie, ale nawet życiu (Klochowicz, 2018).

Szybki rozwój elektroniki oraz informatyki sprzyja rozwojowi tej dziedziny nauki. Inteligentne maszyny są potrzebne człowiekowi do tworzenia i odkrywania nowych zależności w świecie, więc AI zaczyna docierać w inne obszary nauki, takie jak medycyna, ekonomia czy zarządzanie. Sztuczna inteligencja w ostatnich latach staje się coraz bardziej popularna i częściej stosowana przez przedsiębiorców (Różanowski, 2007). Może być wykorzystana zwłaszcza w sektorze bankowym, gdyż instytucje finansowe posiadają zarówno zaawansowanie technologiczne, jak i potencjał eksploatacji olbrzymiej ilości danych, którymi dysponują.

Dodatkowo rozwój bankowości nieodłącznie jest związany z postępowaniem technologicznym, który nadaje jej nowy wymiar. Tym samym możliwości sztucznej inteligencji i jej wpływ na zmianę procesów zarówno w samym banku, jak i w obsłudze klienta, mogą nadać instytucji finansowej nową jakość.

2. Rozwój bankowości w Polsce a sztuczna inteligencja

Sztuczna inteligencja skupia się na naśladowaniu myślenia i zachowań ludzkich tak, aby mogła samodzielnie podejmować decyzje i rozwiązywać problemy w sposób niezależny. Poprzez obserwację otoczenia, autonomicznie analizując informacje, systemy AI wyciągają wnioski i podejmują odpowiednie działania. Uczą się one na podstawie swoich poprzednich osądów i – w zależności od poziomu dokładności – poprawiają swoje wyniki w czasie.

Obecnie sektor bankowy może wykorzystać możliwości sztucznej inteligencji, dzięki czemu jest w stanie oferować konsumentom coraz lepiej dopasowane do nich produkty i usługi. Sztuczna inteligencja może przyczynić się do oferowania usług na podstawie zachowań i emocji konsumenta (Warszycki, 2019). Warto zwrócić uwagę, że banki są wczesnymi użytkownikami możliwości informatycznych. Dotyczy to nie tylko *back office*, gdzie nowoczesne technologie są wykorzystywane od dawna (np. do przetwarzania płatności), ale także w obszarze *front-end* (Kaya, 2019). Przykładem są bankomaty, jedne z najwcześniejszych zastosowań informatyki w bankowości. Pierwszy bankomat w Polsce pojawił się w 1987 roku, w III Oddziale PKO BP w Warszawie. Następnym krokiem w rozwoju bankowości było rozpowszechnienie kart płatniczych; w Polsce zaczęto je wydawać w latach dziewięćdziesiątych. Natomiast wykorzystanie Internetu sprawiło, że obsługa klienta oparta została nie tylko na oddziałach i bezpośrednim kontakcie, ale także na bankowości elektronicznej. Kolejnym kanałem obsługi klienta stał się smartfon, który zainicjował rozwój bankowości mobilnej. Usługi bankowe przybrały formę e-bankingu. Urządzenia zastąpiły powtarzalne czynności pracowników banku związane z wypłatą gotówki, czy sprawdzaniem stanu konta. Ułatwiły klientom dostęp do standardowych usług bankowych, jednocześnie zwiększając efektywność procesów bankowych. W tym kontekście wykorzystanie sztucznej inteligencji to kolejny etap rozwoju bankowości.

Banki są nieustannie zmuszane do przekształcania swoich operacji, aby utrzymać się na rynku w złożonym, konkurencyjnym sektorze (Thowfeek, Samsudeen, & Sanjeetha. 2020). Aby to osiągnąć, kluczem jest utrzymanie lojalności klientów, która obejmuje uwzględnienie aspektów zaufania, satysfakcji, zaangażowania i postrzeganej wartości. Ciągłe doskonalenie obsługi klienta oraz wykorzystanie

zaawansowanych technologii redefiniuje procesy świadczenia usług bankowych. Banki nawiązały współpracę z fintechami, czyli firmami technologicznymi wykorzystującymi najnowocześniejsze rozwiązania do usprawniania usług finansowych (Harasim & Mitreęga-Niestrój, 2018).

Rozwiązania AI mogą być stosowane w bankowości w różnych wymiarach. Według Raportu¹ przygotowanego w 2017 roku przez Radę Stabilności Finansowej (FSB) sztuczną inteligencję można wykorzystać w obszarach bankowości zorientowanych na:

1. klienta

- weryfikacja tożsamości klienta;
- ocena zdolności kredytowej;
- chatboty skierowane do klienta;
- identyfikacja potrzeb klientów i lepsze ukierunkowanie lub dostosowanie produktów do klientów przynoszących zyski;

2. operacje

- automatyzacja rutynowych procesów biznesowych może pozwolić na obniżenie kosztów operacyjnych;
- optymalizacja kapitału;
- zarządzanie ryzykiem: poprzez wcześniejsze i dokładniejsze jego szacowanie w zakresie, w jakim AI i uczenie maszynowe umożliwiają podejmowanie decyzji w oparciu o przeszłe korelacje między cenami różnych aktywów;
- wykrywanie nadużyć finansowych, w zakresie przewidywania i wykrywania oszustw, podejrzanych transakcji, niewykonania zobowiązań oraz ryzyka cyberataków;

3. handel i zarządzanie portfelem

- realizacja transakcji;
- zarządzanie portfelem;

4. zgodność z przepisami

- technologia regulacyjna;
- nadzór;
- zapewnienie jakości danych.

Banki, chcąc dostosować się do aktualnych potrzeb swoich klientów, zmieniają strategię działania. Praktyczne przykłady wykorzystywania AI występują już niemal w każdym banku. Sukcesywnie wprowadza się do sektora bankowego coraz więcej rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji. Technologie biometryczne wspierają banki w walce z cyberprzestępcstwami. Korzysta się z nich głównie ze względu na

¹ Pełna treść raportu dostępna: <https://www.fsb.org/2017/11/artificial-intelligence-and-machine-learning-in-financial-service/>

łatwość stosowania i wysoką odporność na fałszerstwa. W tym przypadku bardzo popularne jest rozwiązanie, z którego korzysta większość banków – weryfikacja użytkownika za pomocą linii papilarnych. Inne możliwe weryfikacje użytkownika odbywają się za pomocą biometrii podpisu odręcznego, biometrii głosowej lub naczyń krwionośnych. Przykładem wykorzystania sztucznej inteligencji w celu lepszej ochrony użytkowników jest wprowadzona przez ING S.A. weryfikacja behawioralna. Na podstawie analizy zachowań użytkownika (np. ruchy myszką) budowany jest profil behawioralny. W przypadku przechwycenia przez osobę nieuprawnioną dostępu do bankowości (login, hasło, PIN) systemy bezpieczeństwa banku zareagują zablokowaniem jego działań (ING, 2023). Z kolei robodoradcy to systemy wspomagające inwestorów, ich usługi są dostępne również dla osób o małych zasobach kapitału. ING Bank Śląski świadczy usługi robodoradcy Investo (ING, 2023).

Niemniej jednak sztuczna inteligencja najbardziej widoczna dla klientów banków związana jest z zastosowaniem chatbotów.

3. Przykład wykorzystania sztucznej inteligencji – chatbotów i voicebotów – w wybranych bankach w Polsce

Najpopularniejszymi narzędziami AI wykorzystywanymi w sektorze bankowym są chatboty. W literaturze przedmiotu często występuje także pojęcie botów, czyli programów, które naśladują zachowania człowieka (Filipczyk, 2018). Natomiast chatboty to wyspecjalizowane boty, których cechą charakterystyczną jest prowadzenie dialogu z użytkownikiem (Grzywacz, Jagodzińska-Komar, 2021; Oruganti, 2020).

Dzięki technologii rozpoznawania głosu (*voice processing technologies*, NLP – *natural language processing*) na podstawie próbkowania mowy/głosu program przetwarza znaczenie, bazując na zaimplementowanych algorytmach. Algorytmy te analizują strukturę, treść słów, gramatykę oraz sprawdzają, jaka relacja strukturalna występuje między nimi. Następnie wykonywane jest zadanie lub uruchamiany proces zgodny z wypowiedzianą komendą. Chatboty, które wykorzystują powyższą technologię, zwane są także voicebotami lub asystentami głosowymi (Grzywacz, Jagodzińska-Komar, 2021; Oruganti, 2020).

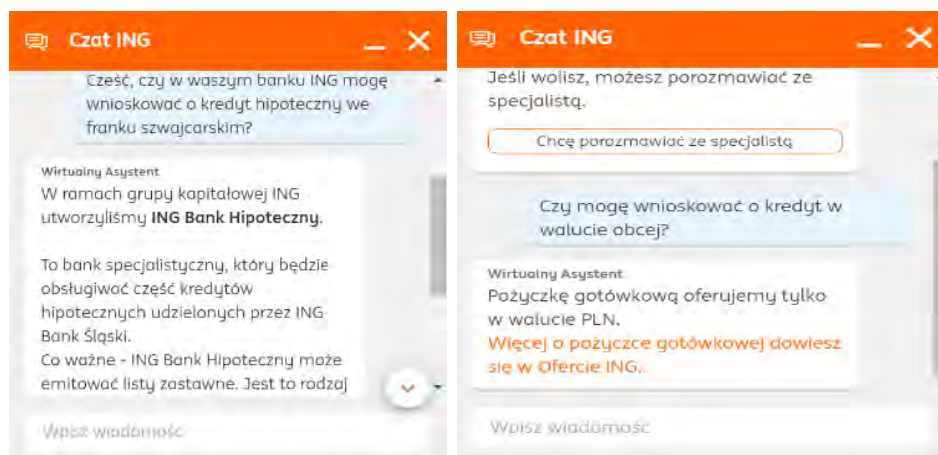
Chatboty zaprojektowane do prowadzenia konwersacji przy użyciu języka naturalnego lub interfejsu tekstowego wykorzystują algorytmy uczenia maszynowego, aby doskonalić się w czasie. Rozmówca może odnieść wrażenie, że konwersuje z prawdziwą osobą. Rozwój chatbotów został zainspirowany w 1950 roku przez Alana Turinga, który zaproponował test inteligencji, mający pośrednio udowodnić inteligentne zdolności maszyny dzięki skutecznemu udawaniu człowieka w rozmowie poprzez terminal tekstowy.

Przedmiotem badania w niniejszym opracowaniu jest zastosowanie chatbotów w wybranych bankach w Polsce. Działalność tych wirtualnych asystentów stanowi emanację wpływu sztucznej inteligencji na rynek usług finansowych. Analizie poddane zostały największe pod względem posiadanych aktywów banki w Polsce. Powyższy wybór podyktowany był tezą, że największe banki wdrażają innowacje w sposób najbardziej kompleksowy, co wiąże się także z nakładami finansowymi i przewidywaną stopą zwrotu.

Według raportu Uniwersytetu Stanford pt. „Ocena trendów związanych ze sztuczną inteligencją (AI)”², organizacje, które wdrożyły sztuczną inteligencję, zgłaszają znaczące spadki kosztów i wzrost przychodów. Wśród 10 największych banków w Polsce nie ma instytucji, która nie korzystałaby z chatbota, przy czym usługi, jakie świadczy oraz jego możliwości są technicznie zróżnicowane.

Większość wczesnych wersji chatbota w instytucjach finansowych została stworzona w oparciu o model wyszukiwania, gdzie z reguły dostarczane są przygotowane odpowiedzi zgodnie z warunkami konkretnego tematu lub pytania. Przykładem może być Wirtualny Asystent działający w aplikacji mobilnej oraz bankowości internetowej ING Bank Śląski oraz Czatbot Ami w BNP Paribas S.A. Program odpowie na najczęściej zadawane pytania. Natomiast chatbot Asia w Credit Agricole informuje o wszystkich produktach bankowych, ale nie ma dostępu do danych klientów. Nie udzieli szczegółowych informacji o rachunku lub wysokości raty kredytu.

Rysunek 1. Przykładowa konwersacja z botem



Źródło: opracowanie własne. Stan na dzień 01.05.2023.

2 Pełna treść raportu dostępna: <https://trojanczyk.pl/raport-na-temat-stanu-sztucznej-inteligencji-2023/>

Wirtualny Asystent ING pomaga w szybki i wygodny sposób znaleźć informacje na temat funkcji systemu Moje ING. Tego typu chatboty odpowiadają na zadane pytanie, jeśli posiadają na nie przygotowaną odpowiedź; w innym wypadku proszą o skontaktowanie się z doradcą, bowiem nie posiadają inteligencji będącej przedmiotem wcześniejszych rozważań.

Bardziej skomplikowane wersje programów wykorzystują NLP (voiceboty) i uczenie maszynowe, dzięki czemu rozwijają się, są wielozadaniowe i mogą rozwiązywać bardziej złożone problemy użytkowników. Chatboty dostępne są dla klientów w dowolnym miejscu i o każdej porze.

W tabeli 1 przedstawiony został zakres działań chatbotów opartych na tych technologiach w wybranych bankach w Polsce.

Tabela 1. Zakres działań voicebotów w największych bankach w Polsce

Bank	Chatbot	Wykonywane działania
PKO BP	Asystent głosowy	Rozpoznawanie nowych tematów rozmów; obsługa klienta w zakresie realizacji płatności i dyspozycji dotyczących konta (przelew zwykły lub na telefon, saldo i historia konta), analiza wydatków i oszczędności
Pekao S.A.	Asystent Google	Uzyskanie podstawowych informacji na temat rachunku: saldo, BLIK, za pomocą komendy głosowej przენosi na formatkę wybranego przelewu w aplikacji.
Santander Bank Polska	Chatbot Santi	Udzielanie informacji na temat oferty kont osobistych, sposobów otwierania kont, płatności mobilnych oraz bankowości internetowej i mobilnej.
ING Bank Śląski	Asystent Google	Informacja o saldzie, kod BLIK, zlecenie wykonania szybkiego przelewu między rachunkami użytkownika.
mBank	Mark	Dyspozycje: ustalenie PIN do karty, aktywowanie karty, zmiana limitów na transakcje kartą, ustalenia hasła do logowania na konto przez Internet, odzyskanie hasła do mLinii (telekod), prezentacja oferty banku.
BNP Paribas Bank Polska	Eva	Eva dla pracowników banku.
Bank Millennium	Milla	Zlecenie przelewu, historia transakcji, wskazanie listy nadchodzących i zaplanowanych płatności, informacje o sesjach Elixir, czyli kiedy dotrą na konto odbiorcy środki zleczone przelewem.

Bank	Chatbot	Wykonywane działania
Alior Bank	InfoNina	Informacje o produktach i usługach, przeprowadzenie wstępnej rozmowy z klientem, podczas której przekierowuje rozmówcę do odpowiedniego konsultanta, pomoc przy pierwszym logowaniu w systemie bankowości internetowej, aplikacji mobilnej oraz kantorze walutowym, pomoc w problemach z autoryzacją w kanałach elektronicznych banku, zmianą hasła.

Źródło: opracowanie własne. Stan na dzień 10.05.2023.

Zadania, które są w stanie wykonać analizowane chatboty, można podzielić na przekazujące – informujące o ofercie banku, szczegółach dotyczących produktów osobistych oraz wykonujące dyspozycje klienta. Usługi, jakie mogą świadczyć chatboty, nie są jeszcze w pełni rozwinięte. Przede wszystkim omawiane boty przedstawiają klientom szczegóły związane z korzystaniem z kont osobistych, bankowością czy wykonaniem przelewów. Nie wszystkie chatboty mają dostęp do konta klienta i sprawdzenia np. salda rachunku. Powyższa czynność zostanie wykonana przez sztucznych asystentów w: PKO BP, Pekao S.A., ING Bank Śląski. Natomiast zlecenie przelewu za pomocą dyspozycji głosowej może zostać wykonane w PKO BP oraz w Millennium. ING Bank Śląski wskazuje na taką możliwość, ale tylko pomiędzy rachunkami wewnętrznymi. Najbardziej popularne dyspozycje, w których chatboty mogą wspomóc klienta mBanku, związane są z korzystaniem z bankowości internetowej/moblinej.

Liderem wśród banków wykorzystującym chatboty w obsłudze klienta w najszerszy sposób jest PKO BP. Oprócz przedstawienia oferty, sprawdzenia stanu konta czy wykonania przelewu, mogą one dokonać analizy wydatków i oszczędności. Automaty obsługujące klientów mają swoje specjalności: kwalifikują leady sprzedażowe, dzwonią do klientów z ofertą, czy finalizują proces zakładania konta na selfie. Voiceboty wspierają także procesy związane z windykacją (PKO BP, 2023). Zauważalne jest wspomaganie przez boty nie tylko obsługi klientów na różnym etapie, ale także usprawnienie procesów wewnętrznych w banku. Przykładem jest wykorzystanie programu Eva w BNP Paribas S.A., dedykowanego pracownikom zarządzającym zakupami (BNP, 2023).

Warto zwrócić uwagę, że PKO BP to największy bank w Polsce pod względem posiadanych aktywów i klientów, nieustannie maksymalizujący udział rozmów voicebotów w ogólnej liczbie interakcji z klientami. Stale rozwijany jest asystent głosowy IKO. Od lutego 2021 do lutego 2022 roku nauczył się on rozpoznawać 179 nowych tematów rozmów. W rekordowym miesiącu odbył ich ponad 800 000 (PKO BP, 2023).

Chatboty bankowe mają za zadanie dostarczać szybkich rozwiązań (np. wysyłanie/odbieranie pieniędzy, sprawdzanie historii rachunku i salda). Chatbot finansowy powinien przechowywać i analizować informacje o użytkownikach, a następnie dostarczać im dopasowane oferty. I tak, przykładowo, Erica, chatbot stworzony dla Bank of America, dostarcza użytkownikom wskazówki, jak mogą lepiej oszczędzać pieniądze w zależności od ich nawyków żywieniowych (Przegalinska i in., 2019).

Zakres zagadnień, jakie może podjąć wirtualny asystent, jest cały czas rozwijany, programy uczą się i nabywają nowych funkcji. Ich zaletą jest przede wszystkim dostępność dla klientów. Według badania Alior Banku³ wykonanego w sierpniu 2021 roku 4 na 10 ankietowanych przyznało, że mogłoby podstawowe sprawy bankowe załatwiać w rozmowie telefonicznej lub konwersacji internetowej z chatbotem. Liczy się bowiem czas reakcji, sprawność i większa elastyczność.

Wnioski i rekomendacje

Nie wszystkie programy, które są stosowane do kontaktu z klientem w bankach, możemy nazwać inteligentnymi, ale te, które zdolne są do wykonywania zadań wymagających uczenia się czy podejmowania skomplikowanych decyzji – z pewnością tak. Powyższa technologia jest przez badane banki odkrywana, a jej możliwości eksplorowane.

Zidentyfikowane zostały główne obszary bankowości, w których sztuczna inteligencja może zostać zastosowana. Największe pod względem posiadanych aktywów banki w Polsce zaimplementowały już sztuczną inteligencję do swoich procesów, a przykładem jej wykorzystania są chatboty. W bankach mogą one usprawniać procesy wewnętrzne, i tu warto wspomnieć o wykorzystaniu Evy w BNP Paribas S.A. Jednak najbardziej widoczne ich zastosowanie związane jest z obsługą klienta. Po przeanalizowaniu informacji zawartych na stronach internetowych banków oraz ich wersji mobilnych, można wskazać zadania realizowane przez chatboty w kontakcie z klientem. Przede wszystkim pomagają klientom w dokonywaniu transakcji lub rozwiązywaniu problemów, przedstawiają ofertę banku, mogą sprawdzić stan kont, wykonać przelew, przeanalizować wydatki i oszczędności. Z czasem mogą poznać preferencje użytkownika i oferować wysokiej poziom personalizacji podczas obsługi.

Ze względu na rozwój technologiczny i postawione przed chatbotami główne cele, zakres ich działalności w bankach będzie zróżnicowany. W najszerszy sposób zostały zaimplementowane w PKO BP, który jest liderem w tym względzie.

³ Badanie zrealizowane zostało na zlecenie Alior Banku przez Instytut Badań Rynkowych i Społecznych w dniach 27-31 sierpnia 2021 roku, <https://www.aliorbank.pl/aktualnosci/2021-12-21-chatbot-zamiast-pracownika.html>

Chatboty tego banku nie tylko dokonają prezentacji oferty, czy wykonają przelew, ale mogą także przeprowadzić analizę wydatków i oszczędności.

Korzystanie ze sztucznej inteligencji w największych bankach staje się standardem, zaś chatboty coraz odważniej poszerzają zakres działalności w obsłudze klienta. Przymioty dostrzeżone w związku z zastosowaniem technologii sztucznej inteligencji przez użycie chatbotów do kontaktu z klientem to:

- oszczędności związane z automatyzacją zadań wykonywanych przez pracowników obsługi klienta (*call center*);
- wzrost wydajności, zwiększenie liczby obsługiwanych klientów;
- pełna dostępność do obsługi bankowej dla klientów (w każdym dniu tygodnia, o każdej porze, w każdym miejscu).

Należy także wspomnieć o możliwych negatywnych konsekwencjach wdrożenia na szerszą skalę sztucznej inteligencji w postaci chatbotów:

- zmniejszenie liczby osób zatrudnionych w bankowości;
- brak potrzeby korzystania przez klientów z oddziałów bankowych;
- narażenie na ataki hakerskie;
- ograniczone zaufanie do sztucznej inteligencji.

Liczba oddziałów bankowych systematycznie maleje⁴. Chatboty, a zwłaszcza voiceboty mogą zastąpić konsultantów telefonicznych oraz doradców. Klient nie będzie musiał w celu załatwienia sprawy udawać się do pracownika banku, gdyż swojego wirtualnego, spersonalizowanego doradcę będzie miał w aplikacji bankowej. Zgodnie z raportem z 2021 roku stworzonym dla Alior Bank już dwie trzecie badanych przyznaje, że nie ma potrzeby konsultowania spraw bankowych w placówce bankowej, ponieważ większość produktów i usług dostępna jest z poziomu bankowości elektronicznej (Alior Bank, 2023). Ważne jest przy tym, czy klienci obdarzą chatboty zaufaniem (Przegalinska i in., 2019). Jest to kluczowe zagadnienie w przypadku świadczenia usług finansowych i doradztwa. Klienci niekoniecznie mogą być w stanie zaufać programowi w kwestii powierzenia swoich środków lub wykonania skomplikowanej operacji finansowej. Zgodnie z raportem przygotowanym dla Alior Bank, pracownicy nadal będą potrzebni, natomiast zmieni się ich rola i zakres obowiązków (Alior Bank, 2023).

Wykorzystanie sztucznej inteligencji do obsługi klienta stwarza także niebezpieczeństwo w przypadku ataku hakerskiego. Mogą zostać wówczas ujawnione i wykorzystane w sposób nieuprawniony dane klientów. Powyższe będzie się wiązało nie tylko ze stratami klientów, ale i utratą wizerunku banku jako instytucji zaufania.

⁴ Por. KNF, *Raport: Dane miesięczne sektora bankowego - marzec 2023*, Dostęp: https://www.knf.gov.pl/?article-Id=56224&p_id=18

Rekomendacje związane z wykorzystaniem chatbotów opartych na sztucznej inteligencji to:

- personalizacja oferty na podstawie zdobytych informacji podczas interakcji z klientem;
- przedstawienie klientom oferty w czasie rzeczywistym i finalizacja sprzedaży;
- zwiększenie zabezpieczeń związanych z wykorzystaniem przez klientów AI do składania dyspozycji finansowych;
- rozszerzenie funkcji chatbota przez wspomaganie klientów w decyzjach finansowych (zakupowych), udzielanie porad i skłanianie do działania.

Dzięki wirtualnym asystentom, ich poszerzającej się wiedzy i możliwościom technicznym bankowość staje się dostępna w każdym miejscu i czasie, przez co pojęcie *bank* nabiera innego znaczenia. Zmiany następują w modelu biznesowym banków – staje się on bardziej klientocentryczny, a kanały dystrybucji usług bankowych niemal całkowicie cyfrowe. Bank sztucznej inteligencji będzie wymagał jasnej strategii, jak również angażowania klientów poprzez kanały należące do partnerów niebankowych (Biswas et al., 2020). Powyższe zagadnienia mogą stanowić przyczynek do kolejnych badań naukowych.

Bibliografia

- Alior Bank. (2023, 05.02). *Chatbot zamiast pracownika*. <https://www.aliorbank.pl/aktualnosci/2021-12-21-chatbot-zamiast-pracownika.html>
- Bellman, R. (1978). *An introduction to artificial intelligence: can computers think?* Thomson Course Technology.
- Biswas, S., Carson, B., Chung, V., Singh, S., & Thomas, R. (2020). *AI-bank of the future: Can banks meet the AI challenge*. New York: McKinsey & Company.
- BNP Paribas. (2023, 05.02). *Chatbot Eva Banku BNP Paribas zwycięzcą konkursu Lider Zakupów*. <https://media.bnpparibas.pl/pr/583756/chatbot-eva-banku-bnp-paribas-zwyciezca-konkursu-lider-zakupow>. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0140525X00044629>
- Encyklopedia PWN. (2023, 05.02). *Hasło: Inteligencja*. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/inteligencja>
- Encyklopedia PWN. (2023, 05.02). *Hasło: „sztuczna inteligencja”*. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/sztuczna-inteligencja;3983490.html>
- Ferguson, G. A. (1954). On learning and human ability. *Canadian Journal of Psychology / Revue canadienne de psychologie*, 8(2), 95–112. <https://doi.org/10.1037/h0083598>
- Filipczyk, B. (2018). Perspektywy zastosowań chatbotów w organizacjach. *Studia Ekonomiczne*, 54–66.

- Financial Stability Board. (2017). *Report: Artificial intelligence and machine learning in financial services Market developments and financial stability implications*. <https://www.fsb.org/2017/11/artificial-intelligence-and-machine-learning-in-financial-service/>
- Grzywacz, J., Jagodzińska-Komar, E. (2021). Rola sztucznej inteligencji w rozwoju sektora bankowego. *Nauki Ekonomiczne*. e-ISSN 2719-5368. ISSN 2719-4175. DOI 10.19251/ne/
- Harasim, J., & Mitręga-Niestrój, K. (2018). FinTech – dylematy definicyjne i determinanty rozwoju. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (531), 169–179.
- ING. (2023, 05.05). Robo-doradca Investo od ING z tytułem Bankowej Innowacji Roku. <https://media.ing.pl/informacje-prasowe/926/pr/656254/robo-doradca-investo-od-ing-z-tytulem-bankowej-innowacji-roku>.
- ING. (2023, 05.05). *Weryfikacja behawioralna*. <https://www.ing.pl/indywidualni/aplikacja-mobilna/bezpieczenstwo-aplikacji-mobilnej/weryfikacja-behawioralna>.
- Kalisz, M. (2020). Sztuczna inteligencja – osiągnięcia, zagrożenia, perspektywy. *Transformacje*, 1–2, 104–105.
- Kaya, O., Schildbach, J., Ag, D. B., & Schneider, S. (2019). *Artificial intelligence in banking*. *Artificial intelligence*. Deutsche Bank Research.
- Klochowicz, T. S. (2018). Pojazdy autonomiczne a moralność sztucznej inteligencji. *Journal of Translogistics*, 4(1).
- Kulkarni, C. S., Bhavsar, A. U., Pingale, S. R., & Kumbhar, S. S. (2017). BANK CHAT BOT – an intelligent assistant system using NLP and machine learning. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 4(5), 2374–2377.
- Latawiec A. (1995). Od informacji do sztucznej inteligencji. *Studia Philosophiae Christianae*, 31(1), 33–47.
- McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., & Shannon, C. E. (2006). A Proposal For The Dartmouth Summer Research Project On Artificial Intelligence, August 31, 1955. *AI Magazine*, 27(4), 12–12.
- Nawaz Samsudeen, S., Fathima Sanjeetha, M. B. (2020). *Drivers of Artificial Intelligence in Banking Service Sectors*. Article in *Solid State Technology*.
- Oruganti, S. C. (2020). Virtual bank assistance: An AI based voice bot for better banking. *International Journal of Research*, 9(1), 177–183.
- PKO BP (2023, 05.02). *Asystent głosowy w IKO*. <https://iko.pkobp.pl/funkcje/asystent-glosowy/>
- PKO BP (2023, 05.02). *Bankowa innowacja roku 2022*. <https://www.pkobp.pl/grupa-pko-banku-polskiego/nagrody-i-wyroznienia/bankowa-innowacja-roku-2022-forbes/>
- PKO BP (2023, 05.02). *Sztuczna inteligencja zabrała głos!* <https://bankomania.pkobp.pl/finanse/bankowosc-internetowa-i-mobilna/sztuczna-inteligencja-zabra-la-glos/>
- Przegalinska, A., Ciechanowski, L., Stroz, A., Gloor, P., & Mazurek, G. (2019). In bot we trust: A new methodology of chatbot performance measures. *Business Horizons*, 62(6), 785–797.

- Rada Stabilności Finansowej. (2017). *Artificial intelligence and machine learning in financial services. Market developments and financial stability implications*. <https://www.gleif.org/pl/about/governance/financial-stability-board-fsb/>
- Rich, E., Knight, K., & Nair, S. B. (2009). *Artificial Intelligence*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Rogowska, D. (2010). Zastosowanie metod sztucznej inteligencji wspomagających kontakty z klientami na przykładzie chatterbotów. *Ekonomia i Zarządzanie*, 2(4), 137–146.
- Rózanowski, K. (2007). Sztuczna Inteligencja. Rozwój, Szanse i Zagrożenia. *Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki*, 2(2), 109–135.
- Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. (2023, 05.02). *Polityka dla rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce od roku 2020*. Załącznik do uchwały nr 196 Rady Ministrów z dnia 28 grudnia 2020 r., poz. 23. <https://www.gov.pl/web/ai/polityka-dla-rozwoju-sztucznej-inteligencji-w-polsce-od-roku-2020>
- Stenberg, J. R. (1984). Toward a triarchic theory of human intelligence. *Behavioral and Brain Sciences*, 7(2), 269–287,
- Strelau, J. (1987). *O inteligencji człowieka*. Wiedza Powszechna.
- Thowfeek, M. H., Samsudeen, S. N., & Sanjeetha, M. B. F. (2020). Drivers of artificial intelligence in banking service sectors. *Solid State Technology*, 63(5), 6400–6411.
- Trojańczyk, A. (2023). *Raport na temat stanu sztucznej inteligencji 2023*. <https://trojanczyk.pl/raport-na-temat-stanu-sztucznej-inteligencji-2023/>
- Warszycki, M. (2019). Wykorzystanie sztucznej inteligencji do predykcji emocji konsumentów. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, (173), 111–121. <https://doi.org/10.33119/SIP.2019.173.7>

Dojrzałość organizacyjna w krytycznym przeglądzie literatury

Organizational maturity in a critical literature review

Streszczenie

Zainteresowanie problemem dojrzałości organizacyjnej oraz implementacją modeli dojrzałości wzrasta, szczególnie w ostatnich latach. Jak pokazuje przegląd literatury, dojrzałość jest terminem interdyscyplinarnym, znajdującym zastosowanie w różnych dziedzinach wiedzy. Dojrzałość to niewątpliwie atrybut organizacji, wspierający realizację zmian. Każda organizacja charakteryzująca się dojrzałością powinna sprawnie, efektywnie i skutecznie osiągać cele biznesowe, posiadać elastyczność, pozwalającą umiejętnie modyfikować strategię i działania adekwatnie do zmian zachodzących w otoczeniu przy jak najskuteczniejszym wykorzystaniu swoich zasobów i kompetencji. Ciągłe poszerzanie i wykorzystywanie umiejętności, kompetencji i wiedzy pozwala sprostać pojawiającym się wyzwaniom. Dojrzałość stanowi także o zdolności organizacji do przetrwania w trudnych warunkach, tzw. rezyliencji. Przegląd literatury krajowej i zagranicznej pozwala wyróżnić różne sposoby rozumienia pojęcia dojrzałości organizacyjnej oraz różne rodzaje dojrzałości, które są powiązane z osiągnięciem doskonałości. Ze względu na brak wyraźnego rozróżnienia terminów dojrzałość organizacyjna i dojrzałość organizacji będą one stosowane zamiennie w tekście publikacji. Celem artykułu jest uzyskanie odpowiedzi na pytania badawcze: Jak definiowana jest dojrzałość organizacji w literaturze przedmiotu oraz jak jest badana.

Słowa kluczowe: systematyczny przegląd literatury, krytyczny przegląd literatury, SLR, dojrzałość, dojrzałość organizacyjna, dojrzałość organizacji

Summary

Interest in the problem of organizational maturity and the implementation of maturity models has been increasing especially in recent years. As a review of literature shows, maturity is an interdisciplinary term, which is used in various fields of knowledge. Maturity is undoubtedly an attribute of an organization for supporting changes. Any organization characterized by maturity features should efficiently and effectively achieve business goals, have flexibility that skillfully modify the strategy and actions adequate to changes in the environment with the most effective use of its resources and competences. Constant expansion and use of skills, competences and knowledge allows to meet emerging challenges. It is also a skill that constitutes an organization's ability to survive in difficult conditions of resilience. The review of domestic and foreign literature allows to distinguish different ways to understand the concept of organizational maturity

and various types of maturity that are associated with achieving perfection. Due to the lack of a clear distinction, the concept of organizational maturity and organization maturity, they will be used interchangeably in the publication text. The purpose of the article is to obtain an answer on research questions: How the organization maturity is defined in the literature on the subject and how it is examined.

Keywords: systematic literature review, critical literature review, SLR, maturity, organizational maturity, organization maturity

Wprowadzenie

Problem dojrzałości organizacji znajduje swoje odniesienie w sferze rozważań teoretycznych, badawczych oraz w rozwiązaniach praktycznych i normatywnych. Już wstępny przegląd literatury pozwala stwierdzić, że dojrzałość jest pojęciem złożonym i zdywersyfikowanym. A. Skrzypek (2019) proponuje, by rozróżnić pojęcie *dojrzałości organizacyjnej* i *dojrzałości organizacji*. Dojrzałość organizacyjną (ang. *organizational maturity*) traktować jako osiągnięcie pełnego rozwoju i możliwość osiągnięcia doskonałości, natomiast dojrzałość organizacji (*organization maturity*) jako osiągnięcie najwyższego poziomu umiejętności, dojrzałości dziedzicznych i doskonałości. Niemniej w literaturze przedmiotu pojęcia dojrzałości organizacyjnej i dojrzałości organizacji są uznawane za bliskoznaczne.

Sam termin *dojrzałość* wywodzi się z psychologii, gdzie jest określany jako stan dojrzały i niedojrzały (Brajer-Marczak, 2017). Dojrzałość stanowi przedmiot zainteresowania nauk o zarządzaniu w obszarze istoty dojrzałości organizacji i jej powiązań z różnymi formami doskonalenia zarządzania (Skrzypek, 2022). Odnosząc pojęcie dojrzałości do zarządzania, dojrzałość organizacji można określić jako stan osiągnięcia pełni rozwoju, pewien poziom umiejętności organizacyjnych, który świadczy o stopniu przygotowania przedsiębiorstwa do pełnienia zadań i realizacji celów w kompleksowy sposób (Martusewicz & Szumowski, 2018).

Zagadnienie dojrzałości było eksplorowane już pięćdziesiąt lat temu, kiedy powstał pierwszy model dojrzałości opracowany przez Gibsona i Nolana (Jordan & Sternad Zabukovšek, 2023; Savanevičienė, Radvila & Šilingienė, 2021), a wykorzystujący systemy informatyczne w zarządzaniu. W 1979 roku, wraz z rozwojem i zastosowaniem technik komputerowych w organizacjach, model ten został rozpisany na fazy dojrzałości w zakresie przetwarzania danych w organizacji. W okresie tym zdefiniowano pierwsze pojęcie dojrzałości organizacyjnej, które było związane z obszarem zarządzania jakością i omówione zostało w modelu dojrzałości zarządzania jakością *Quality Management Maturity Grid* (QMMG). Model dojrzałości organizacyjnej stworzony przez P. B. Crosby'ego stanowił kanwę wielu modeli organizacyjnych. W literaturze przedmiotu można odnaleźć

liczne opracowania definiujące pojęcie dojrzałości organizacji oraz organizacji dojrzałej w różnych kontekstach, co wymaga dalszej eksploracji.

W artykule przedstawiono krytyczny przegląd literatury w analizie pojęcia dojrzałości organizacyjnej. Celem autorki jest uzyskanie odpowiedzi na pytania badawcze: Jak definiowana jest dojrzałość organizacji w literaturze przedmiotu oraz jak jest badana. Oryginalność artykułu i jego wartość dodana polega na uporządkowaniu istniejących definicji dojrzałości organizacyjnej, a także na wypracowaniu własnej definicji dojrzałości.

1. Modele dojrzałości organizacji

Do oceny dojrzałości organizacyjnej najczęściej wykorzystuje się wybrane modele dojrzałości, które służą różnym celom, m.in.: diagnostyce, doskonaleniu, porównywaniu organizacji z innymi przedsiębiorstwami, jak również przeprowadzaniu procesów transformacji. Modele dojrzałości stanowią swego rodzaju kompendia wiedzy z danej dziedziny, gdyż pozwalają przełożyć wiedzę na konkretne praktyczne działania, których celem jest zmiana lub usprawnienie organizacji. Podstawowe założenie struktury modelu dojrzałości opiera się na przewidywalnych wzorcach ewolucji i kierunkach zmian w organizacji, co znajduje odzwierciedlenie w konstrukcji modeli i ich logicznie ukształtowanej ścieżce od stanu początkowego do stanu oznaczającego w danym modelu pełną dojrzałość (Szumowski & Cyfert, 2018). Modele dojrzałości są zatem ewolucyjną ścieżką rozwoju przedsiębiorstwa od stanu niespójnych doraźnych praktyk biznesowych do uporządkowanych, monitorowanych i zarządzanych działań (Głuszek & Kacała, 2015). Określają ramy funkcjonowania organizacji w postaci pożądanych działań lub zestawów dobrych praktyk, dzięki którym przedsiębiorstwa mogą osiągać właściwy poziom efektywności, zarówno na poziomie poszczególnych procesów, jak i całej organizacji (Kalinowski, 2017).

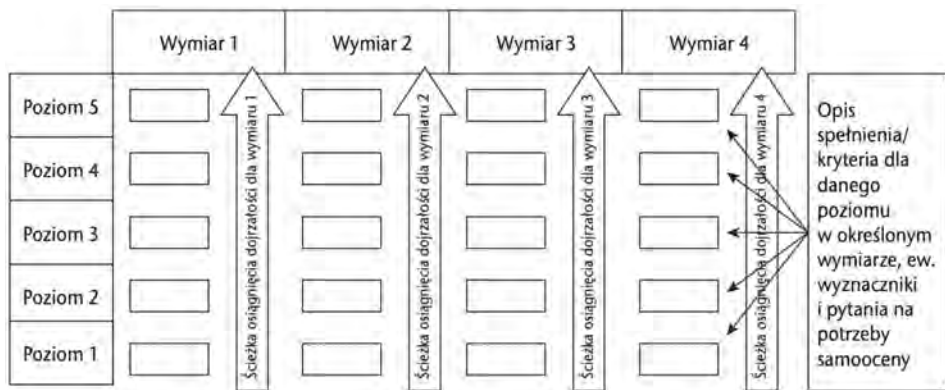
Dojrzałość jest stanem, który można stopniować, co oznacza, że można określić różne jej poziomy, od skrajnej niedojrzałości do pełnej dojrzałości (Brajer-Marczak, 2017). Poziom dojrzałości organizacyjnej jest określany na podstawie stopnia, w jakim przedsiębiorstwo konsekwentnie wdrożyło udokumentowane, mierzone, kontrolowane i stale udoskonalane praktyki lub procesy. Najczęściej dojrzałość organizacyjną ocenia się za pomocą metodyki samooceny, która umożliwia zdobycie wiedzy na temat aktualnego poziomu dojrzałości rozwiązań organizacyjnych (Skrzypek A., 2022; Kosieradzka & Smagowicz, 2016; Skrzypek E., 2012). Pomiar wyników organizacyjnych powinien uwzględniać oczekiwania płynące z perspektyw różnych interesariuszy zainteresowanych dokonaniem organizacji (Lisiecka & Czyż-Gwiazda, 2017 za Głowik & Smyczek 2015, s. 159).

Do oceny poziomu dojrzałości organizacyjnej stosowane są również badania jakościowe, przeprowadzane metodą oceny eksperckiej, w których analizuje się strukturę, elementy składowe i podelementy w oparciu o wskaźniki przypisane do określonej grupy elementów i podelementów dojrzałości organizacyjnej (Savanevičienė, Radvila & Šilingienė, 2021).

Dojrzałość organizacyjna jest zwykle opisywana na pięciu poziomach, identyfikowanych w odpowiedniej strukturze elementów dojrzałości organizacyjnej. Przejście pomiędzy stanem wyjściowym a docelowym jest opisywane za pomocą odpowiedniego poziomu dojrzałości. Do opisów kolejnych poziomów dojrzałości stosuje się wybrane określenia lub cechy (Odważny i in., 2019; Skrzypek E., 2012 za Bitkowska & Żyłko, 2009, s. 155–156) oraz wskazuje działania, jakie organizacja powinna podjąć, aby osiągnąć wyższy poziom doskonałości, co stanowi podstawową zaletę modeli dojrzałości (Szumowski & Cyfert, 2018). Przechodzenie na wyższy poziom dojrzałości jest związane z doskonaleniem realizowanych procesów, a osiągnięcie najwyższego stanu jest nazywane doskonałością (Brajer-Marczak, 2015 za Hamrol, 2007, s. 537). Konstrukcja modeli dojrzałości zawiera cztery opcjonalne komponenty (Szumowski & Cyfert, 2018; Martusewicz & Szumowski, 2018):

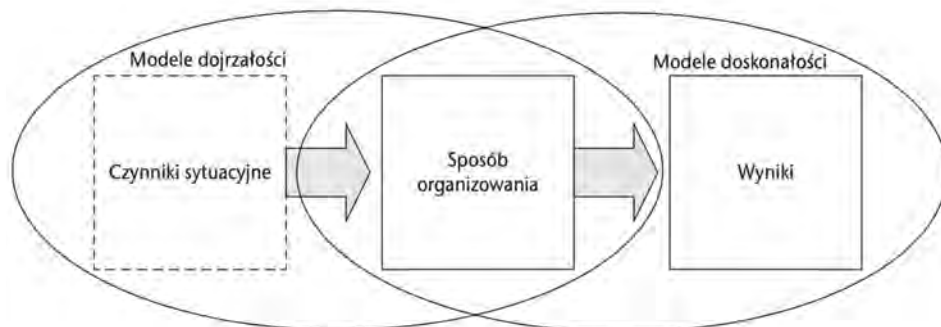
1. wymiary i subkategorie tych wymiarów, m.in. model dojrzałości projektowej organizacji P3M3, model dojrzałości procesowej Hammera;
2. ścieżki osiągnięcia dojrzałości (poziomy spełnienia), m.in. Norma ISO 9004:2000;
3. wyznaczniki poziomu dojrzałości, np. Model PRI Bobera;
4. czynniki sytuacyjne, np. Model PCMM 2.0 Curtisa, Hefleya i Millera.

Rysunek 1. Schemat struktury modeli dojrzałości



Analizując ścieżkę rozwoju organizacji, nie sposób nie zwrócić uwagi na przenikające się modele dojrzałości i doskonałości, w których możemy odnaleźć zarówno wiele elementów wspólnych, jak i różnicujących. Jak podają Martusewicz i Szumowski (2018), więcej argumentów przemawiających za współzależnością tych modeli wskazuje, by połączyć je w praktyce organizacyjnej.

Rysunek 2. Współzależność modeli dojrzałości i doskonałości



Źródło: Martusewicz i Szumowski, 2018.

Zastosowanie modeli dojrzałości pozwala organizacjom badać poziom dojrzałości, by następnie doskonalić ją za pomocą modelu doskonałości. W tak pojmowanym podejściu analiza poziomu dojrzałości stymuluje przedsiębiorstwo do poprawy i budowania nowych zdolności organizacyjnych, przyczynia się do obniżenia kosztów i skrócenia czasu, zaś wdrożenie odpowiedniej strategii – do realizacji celów biznesowych. Z kolei modele doskonałości mają na celu wsparcie w osiągnięciu założonych wyników organizacji.

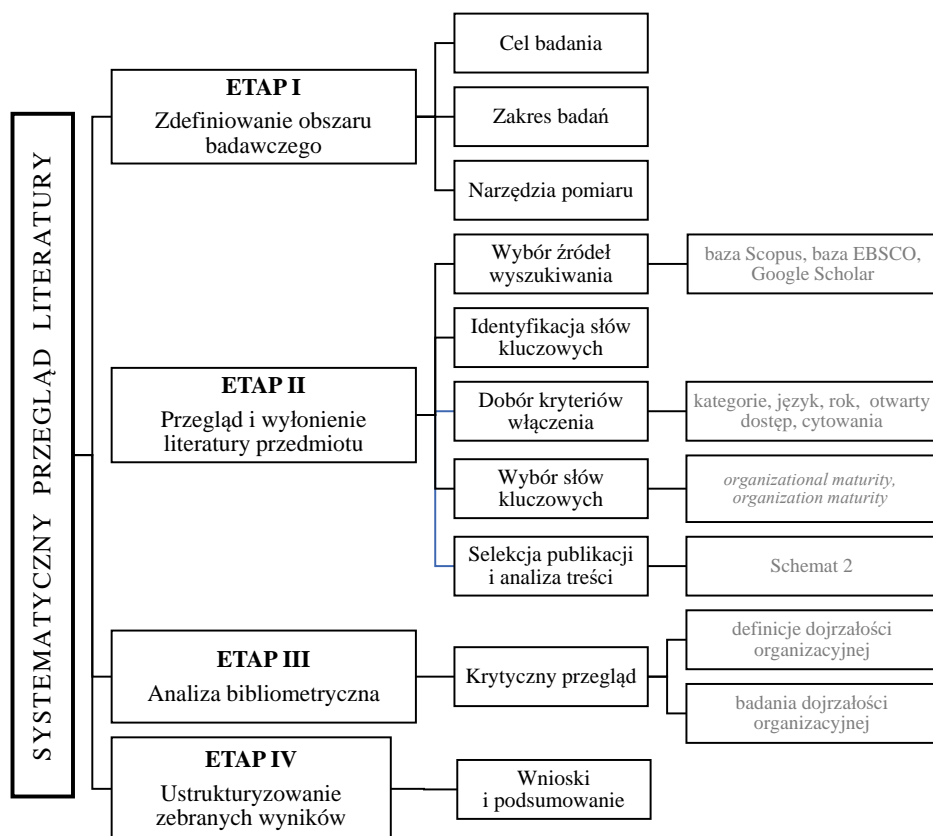
2. Metodyka badań

Systematyczny przegląd literatury (ang. *Systematic Literature Review*, SLR), którego geneza sięga nauk medycznych, to zintegrowana metoda gromadzenia dowodów naukowych w sposób transparentny i rzetelny. Jest powiązany z praktyką opartą na wiarygodnych dowodach naukowych, tzw. *evidence-based practice*. (Grant & Booth, 2009; Orłowska, Mazur & Łąguna, 2017). Jak każda metoda SLR ma pewne ograniczenia, głównie związane ze żmudnym, czasochłonnym procesem, wymagającym kompetencji krytycznej oceny i dobrej znajomości metodologii badań (Matera & Czapska, 2014), niewątpliwie jednak pozostaje najbardziej wiarygodnym źródłem pozyskiwania informacji naukowych. W świecie nauki coraz częściej dyskutuje się nie tyle, czy warto stosować podejście

systematyczne, ale jak zastosować je z poprawnością metodyczną (Kunisch i in., 2018). Systematyczny przegląd literatury charakteryzuje klarowna, dokładnie opisana procedura badawcza, umożliwiająca powtarzalność poszukiwań, selekcję i ocenę wszystkich dostępnych dowodów naukowych w interesującym badacza obszarze badań. Dotyczy to każdego etapu przeprowadzania badań (Booth, Papaioannou & Sutton, 2012).

Przeglądy prowadzone w sposób jawny i systematyczny analizują wszystkie adekwatne dowody naukowe, oparte na rzetelnych ocenach co do trafności i implikacji tych dowodów (Hammersley, 2012). Stają się standardową metodą lokalizowania, wyboru i oceny badań oraz udostępniania wyników naukowych w sposób zsyntetyzowany. Oprócz niewątpliwych zalet (Klimas, Stańczyk & Sachpazidu-Wójcicka, 2020; Petticrew & Roberts, 2008) i coraz większej różnorodności rodzajów przeglądów (Grant & Booth, 2009; Arksey & O'Malley, 2005), metoda ta pozwala również na konsolidację istniejącego dorobku naukowego, dzięki czemu można identyfikować luki poznawcze do dalszej eksploracji i wskazywać potrzebę kierunku dalszych badań (Czakon, 2011). W dobie nieograniczonych zasobów Internetu, przeładowania informacyjnego i nowoczesnych technologii, proces właściwego doboru literatury staje się dla badacza poważnym i długotrwałym wyzwaniem (Booth, Papaioannou & Sutton, 2012). Przebieg procesu SLR w zakresie analizy dojrzałości przedstawiono na rysunku 3.

Rysunek 3. Proces systematycznego przeglądu literatury dla pojęcia *dojrzałość organizacyjna*



Źródło: opracowanie własne na podstawie Czakon (2011).

Procedura systematycznego przeglądu literatury w niniejszym badaniu została przeprowadzona w czterech etapach.

Etap I – Zdefiniowanie obszaru badawczego

W fazie pierwszej określono cel badania, którym było zidentyfikowanie stanu aktualnej wiedzy w zakresie definiowania pojęcia *dojrzałość organizacji*. Próbowano odpowiedzieć na pytanie, w jakim kontekście badana jest najczęściej dojrzałość organizacyjna i jakie stosuje się narzędzia pomiaru.

Etap II – Przegląd i wyłonienie literatury przedmiotu

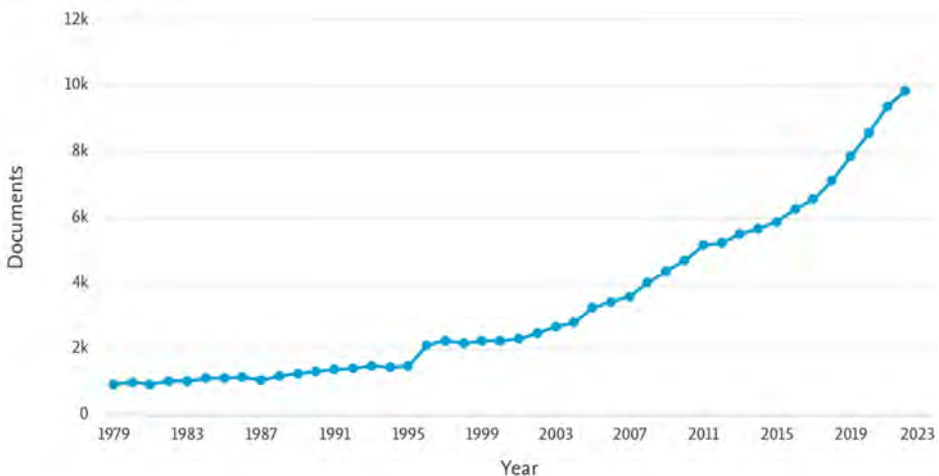
Gromadzenie literatury rozpoczęto od wstępnego rozpoznania literatury specjalistycznej i wyboru baz danych. Założono wykorzystanie tzw. podejścia

mieszanego, czyli literatury indeksowanej w bazach naukowych oraz literatury szarej (*grey procedure*) (Benzies i in., 2006), co pozwoliło włączyć najnowsze publikacje naukowe. Do analizy pojęć zdecydowano się wykorzystać cyfrową bazę pełnotekstową Scopus oraz EBSCO Discovery Services (EDS), które umożliwiają wyczerpującą analizę obszaru badawczego. Zebrane wyniki uzupełniono o wybrane artykuły dostępne w bazie Google Scholar (GS), najczęściej cytowane przez innych badaczy zjawiska dojrzałości organizacji.

W pierwszej kolejności analizie poddano słowo kluczowe *maturity* (dojrzałość). 10 września 2023 roku w bazie Scopus odnotowano 154 252 publikacje ze słowem kluczowym *maturity*, z czego 119 143 publikacje opublikowane na podstawie prac empirycznych lub przeglądowych, a w otwartym dostępie – 37 952. W analizowanym okresie można zauważyć wyraźny wzrost liczby publikacji, szczególnie w ostatnim dziesięcioleciu, co świadczy o rosnącym zainteresowaniu problemem dojrzałości organizacyjnej w Polsce i na świecie (wykres 1).

Wykres 1. Ekstrapolacja trendu dla publikacji zawierających słowo kluczowe „maturity”

Documents by year



Źródło: Scopus [dostęp 10.09.2023].

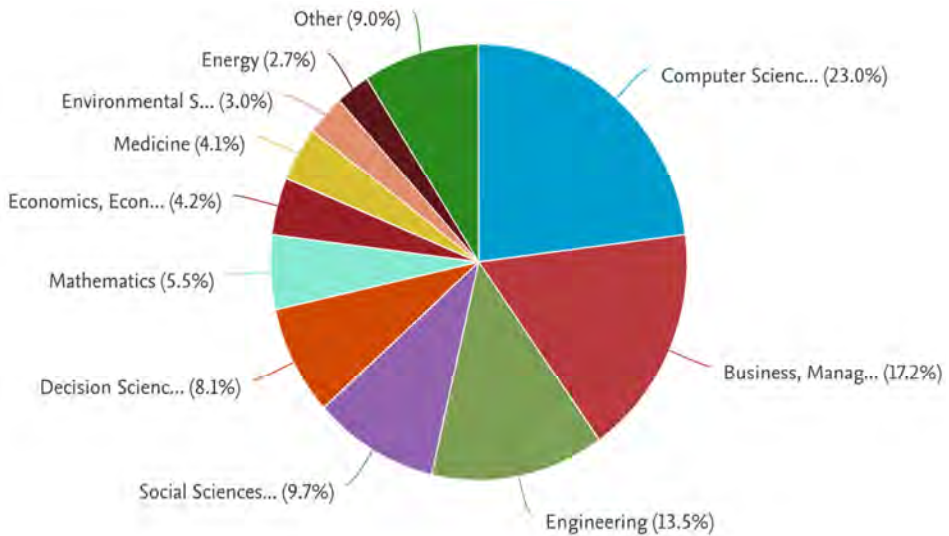
Następnie, zgodnie z procedurą „kuli śnieżnej”, a więc z uwzględnieniem artykułów wykazywanych w literaturze referencyjnej, zidentyfikowano następujące słowa kluczowe: *organizational maturity* (dojrzałość organizacyjna), *organization maturity* (dojrzałość organizacji), *organizational maturity model* (model dojrzałości organizacyjnej), *mature organization* (organizacja dojrzała), *organization maturity levels* (poziomy dojrzałości organizacyjnej), *proces maturity* (dojrzałość

procesowa), *project maturity* (dojrzałość projektowa), *quality maturity* (dojrzałość jakościowa), *knowledge maturity* (dojrzałość wiedzy), *organisation maturity modeling* (modelowanie dojrzałości organizacji), *maturity assessment* (ocena dojrzałości). Ostatecznie wybrano te sformułowania, które znajdowały się w największej liczbie publikacji, tj.: *organizational maturity* oraz *organization maturity*. W dalszej części artykułu będą one stosowane zamiennie ze względu na brak wyraźnego rozróżnienia w analizowanej literaturze przedmiotu.

W związku z szerokim obszarem tematycznym, w jakim znajdują się publikacje, zawężono kierunek poszukiwań do następujących kryteriów:

1. Rok publikacji. Wyniki w bazie Scopus ograniczono do lat 1979–2023 (dla pojęcia *organizational maturity* oraz *organization maturity*). Dolną granicę określono na rok 1979 – datę publikacji pierwszego modelu dojrzałości w książce Crosby'ego *Quality is free* (Głuszek & Kacala, 2015),
2. Kategorie (7): ograniczono wyszukiwanie do następujących kategorii: Business; Management and Accounting; Engineering; Economics, Econometrics and Finance; Multidisciplinary; Decision Sciences, Social Sciences; Psychology;
3. Język publikacji: angielski;
4. Artykuły opublikowane na podstawie prac empirycznych lub przeglądowych;
5. Artykuły zawierające dodatkowe słowa kluczowe;
6. Artykuły z otwartym dostępem (*open access*).

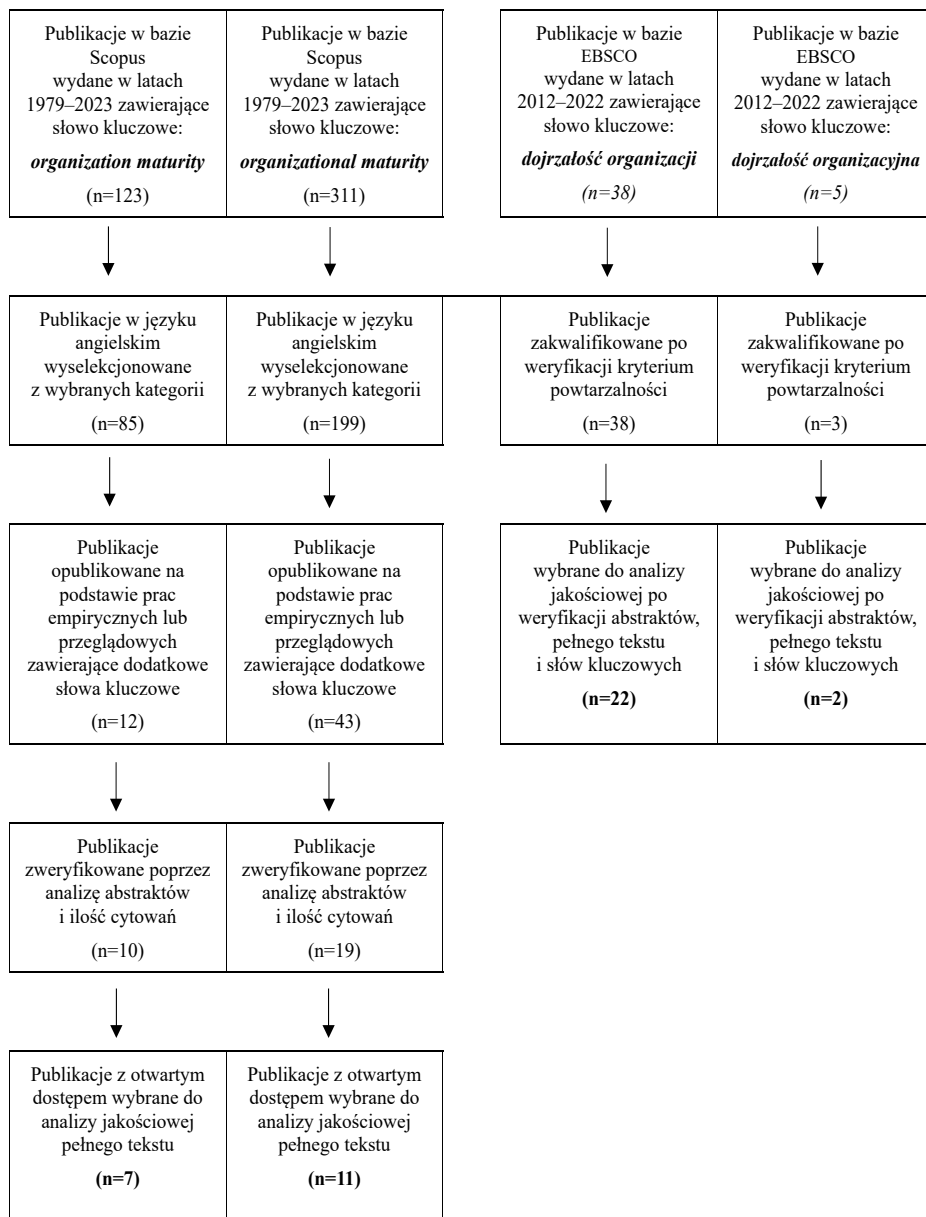
Jak pokazały uzyskane wyniki, dojrzałość organizacyjna cieszy się zainteresowaniem badaczy wielu dyscyplin, szczególnie informatyki, ale również biznesu, nauk o zarządzaniu, inżynierii oraz nauk społecznych. Dokładną kwalifikację procentową opublikowanych artykułów w latach 1979–2023 przedstawia wykres 2.

Wykres 2. Obszary zainteresowań badaczy dojrzałości organizacyjnej

Źródło: Scopus [dostęp 10.09.2023].

W dalszym etapie dokonano ostatecznej selekcji wyłonionej literatury na podstawie tytułu, streszczenia (abstraktu), słowa kluczowego podanego przez autora (*author-supplied keywords* – AKW). Finalnie do dalszej analizy otrzymano 42 artykuły ($n = 18$ z bazy Scopus oraz $n = 24$ z bazy EBSCO). Proces selekcji analizowanych artykułów przedstawiono na rysunku 4.

Rysunek 4. Proces wielostopniowej selekcji analizowanych artykułów – Baza Scopus i Baza EBSCO Discovery Services



Źródło: opracowanie własne.

Etap III – Analiza bibliometryczna

W trzecim etapie dokonano krytycznej analizy treści, w zakresie:

- definiowania pojęcia dojrzałości organizacyjnej;
- pomiaru i sposobu badania dojrzałości organizacyjnej.

Etap IV – Ustrukturyzowanie zebranych wyników

Ostatni etap miał na celu uporządkowanie zebranych informacji oraz opracowanie wniosków płynących z poszczególnych etapów badania. W fazie tej posegregowano ustalenia badawcze wskazywane w końcowej części publikacji.

3. Dojrzałość organizacyjna w analizowanych artykułach

Na podstawie krytycznego i systematycznego przeglądu literatury z lat 1979–2023 wybrano do analizy 42 pełnotekstowe indeksowane publikacje z bazy Scopus i EBSCO Discovery Services (EDS), które uzupełniono o artykuły z bazy Google Scholar oraz przedstawiono odpowiedzi na następujące pytania badawcze: „Jak rozumiana jest dojrzałość organizacyjna?” oraz „W jaki sposób jest badana dojrzałość organizacyjna?”.

Jak wynika z analizy artykułów, dojrzałość jest pojęciem wielowymiarowym, uwarunkowanym wieloma determinantami, a sama definicja dojrzałości jest różnie postrzegana przez badaczy zjawiska. Warto zwrócić uwagę na fakt, że w literaturze anglojęzycznej częściej stosuje się pojęcie *dojrzałości organizacyjnej* (*organizational maturity*), natomiast polskie publikacje wykorzystują pojęcie *dojrzałości organizacji*.

Pojęcie dojrzałości opisywane jest zarówno w szerokim, jak i wąskim zakresie (Okreglicka, Mynarzová & Kana, 2015). Perspektywa szeroka traktuje organizację jako całość, m.in. koncepcja cyklu życia organizacji zakłada pewny okres funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, a wraz z nim nabycie doświadczenia, które przekłada się na umiejętność reagowania na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne. Węższy kontekst odnosi pojęcie dojrzałości do koncepcji i metod zarządzania. W tabeli 1 przedstawiono przykłady rozumienia pojęcia dojrzałości organizacyjnej, ze wskazaniem na jej najważniejsze komponenty definicyjne (oznaczone pogrubioną czcionką).

Tabela 1. Postrzeganie dojrzałości organizacyjnej w analizowanych artykułach

Rok	Autorzy	Definicja dojrzałości i jej komponenty
2022	Felippes Silva Barbalho 2022; Savanevičienė, Radvila, Silingiienė, 2021 za Mahira i Rajaa, 2017	Czynnik sukcesu przedsiębiorstwa.
2021	Savanevičienė, Radvila i Šilingienė, 2021	Konstrukt dynamiczny, zmiana zależna zarówno od uwarunkowań zewnętrznych, jak i wewnętrznych.
2021	Stachowiak & Pawłyszyn, 2021	Związek dojrzałości ze zwinnością, odpornością, zdolnością do przetrwania.
2020	Hradílek, 2020	Skuteczność / efektywność organizacyjna jako miara określająca dojrzałość.
2019	Skrzypek A., 2019	Zdolność spełniania oczekiwań interesariuszy.
2018	Sorychta-Wojsczyk, 2018	Poziom / stan osiągnięcia założonych celów przez organizację.
2017	Lisiecka & Czyż-Gwiazda, 2017; Pawłowska, Chrobocińska, Kalinowski, 2011 za Urbaniak, 2010, s. 400	Stan doskonałości , doskonałość organizacyjna. Powiązanie dojrzałości z procesami doskonalenia zmierzającymi do doskonałości.
2017	Nowosielski (2012), Ravesteyn i in. (2012), Filbeck i in. (2013), Cestari i in. (2013), Raschke i Ingraham (2010), McCormack i in. (2009), Skrinjar i in. (2008), Batenburg i Versendaal (2008)	Zależność między dojrzałością a wynikami organizacji (Nenadala, 2016).
2015	Brajer-Marczak, 2015	Stan, który można stopniować , efekt pewnego procesu osiągnany poprzez kształtowanie się określonych cech , których zbiór jest pewnym potencjałem i stanowi o możliwości wykonywania zadań (Kania, 2013, s. 84).
2012	Skrzypek E., 2012	Zdolność organizacji do profesjonalnego stosowania narzędzi i technik zarządzania jakością (Crosby, 1979).

Źródło: opracowanie własne.

Analiza dokonana w systematycznym przeglądzie literatury wskazuje ewolucję pojęcia dojrzałości organizacji na przestrzeni ostatnich lat (tabela 1). Starsze definicje koncentrują się na czynnikach zależnych od przyjętego systemu zarządzania w przedsiębiorstwie, takich jak: stosowane narzędzia i techniki, proces kształtowanego zbioru cech, stan osiągnięcia założonych celów, procesy doskonalenia zmierzające do doskonałości czy pomiar wyników. Nowsze definicje określają dojrzałość poprzez uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, a więc zdolność organizacji do przetrwania i radzenia sobie ze zmianami, co w rezultacie przekłada się na jej sukces. Organizacja dojrzała dążąca do doskonałości rozpatrywana jest coraz częściej w kontekście paradygmatu rozwoju jako organizacja zrównoważona.

Z kolei analiza najczęściej pojawiających się słów kluczowych ($n = 571$) w wybranych artykułach w Bazie Scopus i EBSCO (rysunek 5) zwraca uwagę na szczególnie duże zainteresowanie dojrzałością procesową i projektową wśród badaczy. Potwierdza to również rosnąca w ostatnich latach liczba modeli i programów certyfikujących z tego obszaru, wykorzystywanych w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Oba podejścia przenikają się, zaciera się również granica między dojrzałością procesową a projektową, zarówno na gruncie teoretycznym, jak i praktycznym. Głównym trendem w rozwoju zarządzania projektami jest rozszerzanie się podejścia procesowego w jego wszystkich obszarach. Zarządzanie projektami opiera się na modelu procesowym, co skutkuje m.in. skuteczniejszą i szybszą informatyzacją, standaryzacją i optymalizacją procesów (Kaczorowska, Motyka & Słonec, 2016 za Trocki, 2012), a procesy często tworzą strukturę projektów. W modelach dojrzałości projektowej można odnaleźć odniesienie do procesów (Brajer-Marczak, 2017).

w opracowaniu koncepcji dojrzałości projektowej (Kaczorowska, Motyka & Słonec, 2016 za Trocki, 2012; Nowosielski, 2012). Zarówno w podejściu procesowym, jak i projektowym możemy wskazać etapizację cyklu oraz ewolucyjne przechodzenie przez kolejne stadia (Brajer-Marczak, 2017).

Podsumowanie

Pojęcie dojrzałości organizacyjnej jest fundamentalne dla rozwoju przedsiębiorstwa. Dojrzałość ma związek z efektywnością, skutecznością, wydajnością, produktywnością i doskonaleniem organizacji (Skrzypek A., 2019). Badacze zwracają również uwagę na wpływ zmiennego otoczenia rynkowego w utrzymaniu konkurencyjności organizacji. Przegląd literatury światowej i krajowej odnosi się do poszczególnych rodzajów dojrzałości, m.in. procesowej, projektowej, jakościowej, innowacyjnej, zarządczej, technologicznej, dojrzałości zarządzania ryzykiem projektu, dojrzałości w odniesieniu do człowieka, klienta i sfery usług, dojrzałości w zakresie zarządzania wiedzą, informacją, pracownikami, dojrzałości zarządzania łańcuchem dostaw.

Dojrzałość organizacji jest najczęściej badana metodą samooceny. W tym celu wykorzystuje się modele dojrzałości procesowej i projektowej, które często są wzajemnie współzależne w praktyce doskonalenia organizacji. Modele dojrzałości są wykorzystywane w organizacjach jako zbiory dojrzałych praktyk, służących ocenie kompetencji organizacji, lub narzędzia wspomagające efektywność i proces rozwoju przedsiębiorstw. Dzięki możliwości porównania z innymi przedsiębiorstwami modele dojrzałości pozwalają organizacjom przyjąć odpowiednie kierunki zmian, by osiągać cele strategiczne i budować konkurencyjną pozycję na rynku. W ujęciu utylitarnym modele dojrzałości pełnią trzy podstawowe funkcje:

1. deskryptywną (modele opisowe) – stanowią narzędzie diagnostyczne do oceny obecnego stanu organizacji;
2. preskryptywną (modele normatywne) – służą doskonaleniu przedsiębiorstwa poprzez wskazanie właściwej drogi osiągnięcia pożądaných stanów (poziomów) organizacyjnych;
3. porównawczą – umożliwiają wewnętrzny i zewnętrzny benchmarking (Martusewicz & Szumowski, 2018).

Wielość zagadnień poruszanych w publikacjach z zakresu dojrzałości organizacyjnej generuje potrzebę uporządkowania dotychczasowych perspektyw i kierunków eksploracji naukowej oraz wskazania najważniejszych nurtów badawczych w ramach zagadnienia dojrzałości. W kontekście dynamicznych zmian, jakie zaszły w ostatnich latach (COVID-19, wojna rosyjsko-ukraińska, problemy z pozyskaniem i utrzymaniem pracowników, kryzys energetyczny, wysoka inflacja) oraz

pogarszającej się kondycji wielu przedsiębiorstw, wciąż brakuje wiedzy na temat czynników gwarantujących stabilność organizacji i utrzymania pozycji na rynku mimo niesprzyjających warunków zewnętrznych.

Zdaniem autorki z tej przyczyny dojrzałość organizacji w dzisiejszych czasach powinna być definiowana jako konstrukt dynamiczny związany z rezyliencją. Dojrzałość to zdolność do przetrwania w trudnych i nieprzewidywalnych warunkach rynkowych, uwarunkowana czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Jak wskazują Stachowiak i Pawłyszyn (2021), dojrzałość w koncepcjach naukowych jest zwykle określana w kategoriach teorii rozwoju, gdzie jej ewolucyjny charakter ma prowadzić do doskonałości. W zmiennym środowisku biznesowym dojrzałość organizacji można odnosić zarówno do odporności, jak i zwinności przedsiębiorstwa, przejawiającej się radzeniem sobie ze zmianami, gdzie najwyższy stopień określany jest jako rezyliencja. By stać się dojrzałą, organizacja musi w odpowiednim momencie identyfikować zmiany; dzięki temu rozwija się i utrzymuje pozycję na rynku. Dalsze kierunki badań powinny zatem obejmować identyfikację czynników wpływających na dojrzałość organizacji jako umiejętność przewidywania, reagowania i dostosowania się do nieoczekiwanych zmian rynkowych.

Bibliografia

- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32.
- Benzies, K. M., Premji, S., Hayden, K. A., & Serrett, K. (2006). State of the evidence reviews: Advantages and challenges of including grey literature. *Worldviews on Evidence Based Nursing*, 3(2).
- Booth, A., Papaioannou, D., & Sutton, A. (2012). The literature review: its role within research. *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*, 1, 16.
- Brajer-Marczak, R. (2015). Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (376), 264–274.
- Brajer-Marczak, R. (2017). Dojrzałość procesowa i dojrzałość projektowa organizacji – analiza porównawcza. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18, 3(2), 51–66.
- Cieśliński, W. B., Chomiak-Orsa, I., & Mierzyński, J. (2014). Dojrzałość projektowa i procesowa przedsiębiorstw – aspekty metodologiczne. *Koncepcje Procesowe i Projektowe w Zarządzaniu*, 26.
- Czakon, W. (2011). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przegląd Organizacji*, 3 (854), 57–61.

- Czakon, W., Klimas, P., & Kawa, A. (2019). Krótkowzroczność strategiczna: metodyczne aspekty systematycznego przeglądu literatury. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 7(2).
- Drucker, P. F. (2009). *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania* (tłum. A. i L. Śliwa). MT Biznes.
- Felippes, B., da Silva, I., Barbalho, S., Adam, T., Heine, I., & Schmitt, R. (2022). 3D-CUBE readiness model for industry 4.0: technological, organizational, and process maturity enablers. *Production & Manufacturing Research*, 10(1), 875–937.
- Głuszek, E., & Kacała, J. (2015). Metodologiczne podstawy projektowania modeli dojrzałości. *Nauki o Zarządzaniu*, 2(23), 26–42.
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91–108.
- Hammersley, M. (2012). *What is qualitative research?* Bloomsbury Academic.
- Hradílek, J. (2020). Cat Model for Complex Evaluation of Organisational Maturity in Small and Medium Enterprises. *Central European Business Review*, 9(5), 1–23.
- Jordan, S., & Sternad Zabukovšek, S. (2023). Organizational Maturity and Sustainability Orientation Influence on DMS Life Cycle–Case Analysis. *Sustainability*, 15(5), 4308.
- Kaczorowska, A., Motyka, S., & Słonec, J. (2016). Doskonalenie zarządzania projektami w kontekście podejścia agile i dojrzałości projektowej organizacji. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska* (96), 63–74.
- Kalinowski, T. B. (2011). Modele oceny dojrzałości procesów. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica* (258), 2.
- Kalinowski, T. B. (2017). Dojrzałość procesowa a wyniki organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (463), 171–182.
- Klimas, P., Stańczyk, S., & Sachpazidu-Wójcicka, K. (2020). Metodyka systematycznego przeglądu literatury – wyzwania selekcji a posteriori podczas tworzenia bazy literatury. W: *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania* (ss. 39–52). SGH, Warszawa.
- Kosieradzka, A., Smagowicz, J. (2016). *Analiza porównawcza modeli dojrzałości organizacji*. W: M. Ćwiklicki, M. Jabłoński, S. Mazur (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego* (ss. 283–296). Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej.
- Kunisch, S., Menz, M., Bartunek, J. M., Cardinal, L. B., & Denyer, D. (2018). Feature topic at organizational research methods: how to conduct rigorous and impactful literature reviews. *Organizational Research Methods*, 21(3), 519–523.
- Lisiecka, K., & Czyż-Gwiazda, E. (2017). Ocena dojrzałości systemu zarządzania w organizacjach sektora ochrony zdrowia – wyniki badań. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (463), 191–203.
- Martusewicz, J., & Szumowski, W. (2018). Modele dojrzałości a modele doskonałości. Niezależność czy współzależność na drodze do rozwoju organizacji. *Organization and Management*, 180(1), 63–78.
- Matera, J., & Czapska, J. (2014). *Zarys metody przeglądu systematycznego w naukach społecznych*. Instytut Badań Edukacyjnych.

- Nowosielski, S. (2012). *Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (264), 354–369.
- Odważny, F., Wojtkowiak, D., Cyplik, P., & Adamczak, M. (2019). Concept for measuring organizational maturity supporting sustainable development goals. *LogForum*, 15(2), 237–247.
- Okręglińska, M., Mynaržová, M., & Kana, R. (2015). Business process maturity in small and medium-sized enterprises. *Polish Journal of Management Studies*, 12(1), 121–131.
- Orłowska, A., Mazur, Z., & Łaguna, M. (2017). Systematyczny przegląd literatury: Na czym polega i czym różni się od innych przeglądów? *Ogrody Nauk i Sztuk*, (7), 350–363.
- Pawłowska, B., & Chrobocińska, K. (2014). *Doskonaleństwo jakości zarządzania warunkiem konkurencyjności w agrobiznesie*. Research Papers of the Wrocław University of Economics/ Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (360).
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.
- Savanevičienė, A., Radvila, G., & Šilingienė, V. (2021). Structural changes of organizational maturity during the COVID-19 pandemic: The case of Lithuania. *Sustainability*, 13(24), 13978.
- Skrzypek, A. (2019). *Dojrzałość i doskonaleństwo organizacji*. Dom Organizatora TNOiK.
- Skrzypek, A. (2022). Dojrzałość organizacji – źródła, uwarunkowania i konsekwencje. *Nowe Tendencje w Zarządzaniu*, 2, 51–74.
- Skrzypek, E. (2012). *Wyznaczniki dojrzałości jakościowej organizacji w świetle wyników badań*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (264), 401–412.
- Skrzypek, E. (2014). Dojrzałość jakościowa organizacji w świetle teorii i doświadczeń organizacji. *Marketing i Rynek*, (5 (CD)), 579–588.
- Stachowiak, A., & Pawłyszyn, I. (2021). From fragility through agility to resilience: the role of sustainable improvement in increasing organizational maturity. *Sustainability*, 13(9), 4991.
- Szumowski, W., & Cyfert, S. (2018). A model for evaluating strategic maturity of the local government. *Management*, 22(2).

Zmiany na rynku przestrzeni coworkingowych w Polsce na przestrzeni lat 2016–2021

Changes on the Polish coworking market between 2016 and 2021

Streszczenie

Publikacja dotyczy tematu coworkingu, który jest stosunkowo nowym zjawiskiem, a polega na elastycznym wynajmowaniu przestrzeni do pracy. Na początku z coworków korzystały osoby niezatrudnione przez pracodawcę lub nieposiadające jednego zleceniodawcy. Przestrzenie coworkingowe pierwotnie były przeznaczone dla freelancerów, ale z czasem zaczęli z nich korzystać również przedstawiciele innych zawodów oraz osoby zatrudnione na umowę o pracę. Artykuł zawiera autorską definicję coworkingu i opisuje zmiany, jakie zaszły na rynku przestrzeni coworkingowych w Polsce na przestrzeni pięciu lat (2016–2021), w szczególności dotyczące osób korzystających z coworków. W celu zbadania tych zmian postawiono pytania badawcze dotyczące cech polskiego coworkera oraz obrazu polskiego rynku przestrzeni coworkingowych. Praca zawiera wnioski z przeprowadzonych badań, które dotyczą zaobserwowanych zmian m.in. w charakterystyce coworkerów oraz samego rynku coworkingowych przestrzeni biurowych w Polsce. Publikacja stanowi ważny wkład w zrozumienie tego zjawiska oraz jego wpływu na polską gospodarkę.

Słowa kluczowe: coworki, przestrzenie coworkingowe, freelancerzy, rynek pracy, cechy coworkerów, rynek przestrzeni biurowych, praca biurowa, COVID-19

Summary

The publication covers the topic of coworking, which is relatively new on the flexible office market renting. At first, coworking spaces were used by people who were not employed by the employer or did not have one client. Coworking spaces were originally founded by and for freelancers, but over the time, the representatives of other professions and fully employed people, began to use them as well. This work contains the authors' definition of coworking and describes the changes that have been observed by the author on the coworking space market in Poland over the five years' period (2016–2021), regarding people using coworking spaces. To examine these changes,

research questions were asked about the characteristics of Polish coworkers and the image of the Polish coworking spaces market. This publication presents conclusions from the conducted research, which focuses on changes in the characteristics of coworkers and the coworking office space market in Poland. The publication is an important contribution to the understanding of this phenomenon and its impact on the Polish economy.

Keywords: coworks, coworking spaces, freelancers, labor market, characteristics of coworkers, office space market, office work, COVID-19

Wprowadzenie

Coworking jest stosunkowo nowym zjawiskiem, które w momencie powstania polegało na wspólnym wynajmowaniu przestrzeni do pracy przez osoby nigdzie niezatrudnione ani niemające tego samego zleceniodawcy. Przestrzenie coworkingowe powstały z myślą o freelancerach, a z upływem czasu zaczęli z nich korzystać przedstawiciele innych zawodów oraz osoby zatrudnione na umowę o pracę. Celem autora publikacji jest opisanie zmian, jakie zachodzą na rynku przestrzeni coworkingowych w Polsce. Zagadnienie coworkingu nie doczekało się jeszcze wielu opracowań akademickich, a wzmianki na jego temat pojawiają się najczęściej przy okazji opisywania nowych zjawisk w gospodarce.

W dyscyplinie zarządzania przestrzenie coworkingowe mogą być rozpatrywane w odniesieniu np. do efektywności pracy, zarządzania zasobami ludzkimi czy przedsiębiorczości. W kontekście efektywności pracy wpływ przestrzeni coworkingowych można badać w odniesieniu do tworzenia środowiska sprzyjającego kreatywności i współpracy oraz ułatwiania dostępu do informacji i wiedzy. Przestrzenie coworkingowe mogą pomagać w zarządzaniu zasobami ludzkimi, ułatwiając kierowanie zespołami pracującymi zdalnie, wspomagając wydajność czy wprowadzanie różnorodności. W przypadku przedsiębiorczości coworking może ułatwiać dostęp do usług wspierających biznes lub tworzenie środowiska przyjaznego przedsiębiorczości.

Niniejsza praca zawiera autorską definicję coworkingu oraz wnioski dotyczące zmian zachodzących na rynku coworkingu w Polsce na przestrzeni pięciu lat (2016–2021), w szczególności dotyczących osób korzystających z coworków (coworkerów). W celu zbadania zmian zachodzących w charakterystyce coworkerów oraz samego rynku przestrzeni biurowych postawiono następujące pytania badawcze: (i) jak zmieniły się cechy polskiego coworkera, (ii) jak zmienił się obraz polskiego rynku przestrzeni coworkingowych na przestrzeni pięciu lat. W podsumowaniu przedstawiono wnioski z przeprowadzonych badań.

Pojęcia *coworking* i *cowork* będą używane w niniejszej publikacji zamiennie.

1. Przegląd literatury

Na przełomie XX i XXI wieku na rynku pracy przybyło osób wykonujących wolne zawody, freelancerów i przedsiębiorców, czyli takich, które rzadko spędzają osiem godzin w jednym, fizycznym miejscu pracy przez kolejnych 20 dni roboczych w miesiącu. Relacje i kontakty międzyludzkie w środowisku pracy stały się dla nich mniej dostępne. Jak zauważają niektórzy socjologowie, zmiana w tradycyjnych strukturach pracy doprowadziła do obecnego we współczesnym życiu miejskim indywidualizmu (Sennett, 1998; Bauman, 2000). Równocześnie, w opozycji do indywidualizmu, zaczęły pojawiać się punkty oporu i innowacji oparte w dużej mierze na kolektywizmie i współpracy. Nowe formy instytucjonalne zaczęły zastępować stare, dopasowując się do nowego kontekstu technologicznego, gospodarczego i społecznego (Waters-Lynch et al., 2016). Z tego powodu dla części osób miejsce do pracy, które zapewniłoby możliwość socjalizacji czy wymiany myśli i dawało jednocześnie poczucie przynależności do grupy zawodowej, mogło stać się ważnym elementem ich pracy.

Tak powstały pierwsze przestrzenie do wspólnej pracy dla ludzi, których nie łączył jeden zleceniodawca, a którzy chcieli mieć kontakt z osobami o podobnych kompetencjach i cechach. Uważa się, że termin *coworking* jako odnoszący się do opisu przestrzeni do współpracy został ukuty w 2005 roku (Fost, 2008; Sundsted et al., 2009; Hunt, 2009; Botsman & Rogers, 2011; Spinuzzi, 2012; Capdevila, 2013; Parrino, 2013; Kojo & Nenonen, 2014; Liegl, 2014; Lumley, 2014; Bilandzic & Froth, 2015; Gandini, 2015). Po raz pierwszy został użyty do opisanie miejsca o nazwie „Spiral Muse”, założonego w San Francisco przez Brada Neuberga, który swój projekt traktował jako odpowiedź i rozwiązanie na: [...] konieczność społecznie narzuconego wyboru pomiędzy pracą dla siebie, a pracą dla firmy, gdzie pracując na etacie od 9.00 do 17.00 otrzymujemy społeczność i ustrukturyzowaną pracę, ale tracimy wolność i możliwość wpływania na nasze życie. Natomiast, jak pracujemy dla siebie z domu, zyskujemy niezależność, ale cierpimy na samotność i nabywamy złych przyzwyczajzeń wynikających z braku socjalizacji firmowej. Coworking jest rozwiązaniem tego problemu. W coworkingu niezależni pisarze, programiści i twórcy tworzą społeczność przez kilka dni w tygodniu. Coworking zapewnia «biurowość» tradycyjnego miejsca pracy, ale w bardzo unikalny sposób¹ (Neuberg, 2005).

1 Wypowiedź B. Neuberga z artykułu *Coworking – Community for Developers Who Work From Home* [dostęp: 28.10.2022]: „Traditionally, society forces us to choose between working at home for ourselves or working at an office for a company. If we work at a traditional 9 to 5 company job, we get community and structure, but lose freedom and the ability to control our own lives. If we work for ourselves at home, we gain independence but suffer loneliness and bad habits from not being surrounded by a work community. Coworking is a solution to this problem. In coworking, independent writers, programmers, and creators come together in community a few days a week. Coworking provides the «office» of a traditional corporate job, but in a very unique way”.

W ten sposób po raz pierwszy opisano „biuro coworkingowe” (ang. *coworking office*), które z czasem było również nazywane „przestrzenią coworkingową” (*coworking space*), czy po prostu „coworkingiem”. I chociaż samo słowo *coworking* odnosi się do rodzaju i sposobu pracy w biurach coworkingowych, to jest wymieniane używane do określenia przestrzeni, w których ludzie pracują w ten sposób.

Stworzenie przestrzeni coworkingowych pozwoliło na połączenie ludzi z tej samej klasy społeczno-zawodowej – ale o różnych umiejętnościach – w przestrzeni, gdzie każdy mógł pracować dla innych podmiotów gospodarczych. Biura coworkingowe stają się atrakcyjnym miejscem do pracy, gdyż właśnie różnorodność osób w nich przebywających jest czynnikiem wyróżniającym je na tle innych przestrzeni biurowych (Waters-Lynch et al., 2016).

2. Istota i znaczenie coworkingu

Coworking najczęściej rozumiany jest jako współdzielone przez niezależnych pracowników (freelancerów) miejsce do pracy w pomieszczeniu z otwartą przestrzenią (*open space*). Coworking jest jednak zawsze opisywany jako coś więcej niż sama przestrzeń i jej wyposażenie. Najczęściej jest to także poczucie „pracy wspólnej osobno” (*working-alone together*), które sprawia, że interesują się nim nie tylko użytkownicy biur, ale również obserwatorzy rynku nieruchomości, biznesu i pracy (Spinuzzi, 2012; Bilandzic, 2013a, 2013b, 2013c; Capdevila, 2014, 2015; Fuzi, Clifton & Loudon, 2015).

Na przykład Lange w swojej pracy na temat organizacji przestrzennej i zarządzania gospodarką kreatywną zauważa, że coworki odzwierciedlają kolektywne podejście, znane w technologii jako *open-source*, tyle że w fizycznej przestrzeni usieciowionej społecznie (Lange, 2011). Z kolei Moriset dodaje, że przestrzenie coworkingowe to połączenie hybrydy telecentrów i centrów biznesowych z inkubatorami startupów, opakowane koncepcją przyjaznej społeczności „trzeciego miejsca” Oldengurga: „Przestrzenie coworkingowe są «akceleratorami przypadkowości» (*serendipity accelerators*), stworzonymi do goszczenia zawodów kreatywnych, przedsiębiorców, szukających sposobów na zerwanie z izolacją oraz znalezienia przyjaznego środowiska wspierającego spotkanie i współpracę” (Moriset, 2014, s. 1). Największym autorytetem w świecie akademickim, na którego powołują się badacze opisujący zjawisko *coworkingu*, jest Spinuzzi, według którego *cowork* to miejsce, gdzie wykonuje się pracę, a dokładniej pracę naukową lub usługową, która została zlecona poza tym miejscem. Choć coworkerzy pracują razem, praca każdego z nich skupia się na innym celu, uzależnionym od ich własnych działań i dążeń (Spinuzzi, 2012, s. 21).

Autor niniejszej pracy, na podstawie własnego doświadczenia, zdobywanego przez ponad dziesięć lat pracy w różnych coworkingach lub zarządzania nimi oraz wskutek analizy dostępnych prac nawiązujących do tego zjawiska, stworzył własną definicję coworkingu. Zgodnie z nią: **coworking** to fizyczna przestrzeń o jasno zdefiniowanym adresie, założona na potrzeby tzw. freelancerów, w celu umożliwienia im samodzielnego i dobrowolnego świadczenia pracy poza siedzibą klienta, która to przestrzeń odpowiada na potrzebę socjalizacji oraz elastycznego czasu pracy, wzmagając kreatywność i pozwalając na osiągnięcie stanu pełnego zaangażowania (*flow*), dzięki losowemu doborowi miejsca i czasu wykonywania pracy oraz zapewnieniu warunków sprzyjających dokonywaniu interesujących lub wartościowych odkryć przez przypadek (*serendipity*).

Z perspektywy powyższej definicji tym, co wyróżnia coworki na tle innych miejsc pracy o podobnej charakterystyce, a w szczególności tradycyjnych biur, jest jednoczesne (łącznie) występowanie niżej wymienionych składowych, które wpływają na siebie. Są to:

- **Miejsce**, rozumiane jako fizyczna przestrzeń posiadająca konkretny adres, określający jej położenie geograficzne. Miejsce powinno być postrzegane nie tylko przez pryzmat państwa, czy nawet miasta, w którym dany cowork jest usytuowany, ale konkretnej lokalizacji, np. dzielnicy, dostępnej infrastruktury miejskiej, transportu publicznego, przestrzeni zielonych, przestrzeni użyteczności publicznej czy innych udogodnień. W doborze lokalizacji coworków przydatny może być indeks kreatywności Richarda Floridy, który kategoryzuje metropolie pod względem ich atrakcyjności dla klasy kreatywnej (Florida et al., 2015). Na tej podstawie można przewidywać, w których lokalizacjach coworki będą się lepiej sprawdzały i przyciągały więcej użytkowników;
- **Freelancer**, rozumiany jako „niezależny twórca”. Zwykle jest to osoba pracująca na podstawie kontraktu innego niż umowa o pracę, realizująca projekty na zlecenie i specjalizująca się w danej dziedzinie, często kreatywnej. Odwołując się do poglądów wspomnianego wcześniej Richarda Floridy, można wskazać, że miejsca, w których występuje więcej freelancerów, będą jednocześnie przyciągać więcej jednostek kreatywnych;
- **Samodzielność**, rozumiana jako wykonywanie pracy przez osobę, która sygnuje osiągnięty rezultat własnym nazwiskiem lub własną marką, a pracę wykonuje bez kierownictwa zlecającego. Samodzielność powinna być w tym przypadku rozumiana również jako umiejętność pozyskiwania nowych zleceń i ich realizacji oraz odpowiedzialności za wynik. Odpowiedzialność przejawia się również w decydowaniu o tym, co, kiedy i jak należy robić;

- **Dobrowolność**, rozumiana jako przymus wewnętrzny do przebywania w coworku i wykonywania w nim określonych czynności. Innymi słowy, to sam użytkownik coworku powinien decydować, że w ogóle chce z danej przestrzeni korzystać, jak często i w jakim czasie;
- **Socjalizacja**, rozumiana jako wchodzenie w interakcje z innymi osobami. Cowork jest przestrzenią społeczną, w której jednostka uczy się norm i zachowania panującego w danej zbiorowości. Przez socjalizację rozumieć należy przede wszystkim interakcje społeczne, na podstawie których jednostka poznaje siebie w nowym otoczeniu, nawiązuje znajomości, buduje i utrzymuje relacje z innymi;
- **Elastyczność**, rozumiana jako dowolność w wyborze czasu, kiedy przebywa się w coworku i realizuje pracę (w tym wyboru dni i godzin) oraz w wyborze tego, gdzie wykonuje się czynności (na przykład na krześle, przy stole, na kanapie, pufie itp.) i w jaki sposób. Elastyczność jest niezbędna, by umożliwić osiągnięcie tzw. *flow*, o którym mowa poniżej;
- **Flow**, czyli 'przepływ'. Pojęcie zostało wprowadzone i spopularyzowane przez Mihalya Csikszentmihalyiego (2005). Odnosi się do stanu umysłu polegającego na tym, że energia psychiczna w postaci uwagi, świadomości i koncentracji jest zestrojona w sposób optymalny z wykonywanym zadaniem, pozwalając na pełne zaangażowanie się w czynność. *Flow* został zdefiniowany przez Csikszentmihalyiego jako stan koncentracji między satysfakcją a ekscytacją, wywołany oddaniem się w pełni konkretnej czynności (Kozłowski, 2013). Stan ten nie ma jasno określonych ram początkowych czy końcowych, pojawia się bez jasno określonej przyczyny, przez co wejście w niego nie może być wcześniej zaplanowane. Gdy jednostka znajduje się w stanie *flow*, optymalną strategią zorientowaną na uzyskanie największych korzyści jest pozostanie w tym stanie. Nie można przewidzieć, kiedy się do niego wróci, wręcz nie wiadomo, czy w ogóle uda się znaleźć w tym stanie ponownie;
- **Kreatywność** nie jest łatwa do zdefiniowania, ale można ją rozumieć jako „proces umysłowy prowadzący do powstawania nowych idei, koncepcji lub nowych skojarzeń, powiązań z istniejącymi już ideami i koncepcjami. Myślenie kreatywne to myślenie, które prowadzi do uzyskania oryginalnych i użytecznych rozwiązań. Kreatywność polega na odpowiednim zintegrowaniu własnych umiejętności w celu ukierunkowania ich na drogę dotychczas niezbadaną i stworzeniu w ten sposób nowej wartości” (Raszkowski, 2012, s. 10);
- **Serendipity** jest pojęciem wieloznacznym. W tym miejscu rozumiana jest głównie jako „zdolność dokonywania szczęśliwych odkryć przez

przypadek”². Przebywanie w miejscach takich jak coworki sprzyja przypadkowym, szczęśliwym odkryciom i zdarzeniom (np. pomysłom, relacjom), które wydarzają się podczas wykonywania innych, zwykle wcześniej zaplanowanych, czynności. Należy jednak dodać, że definicja pojęcia *serendipity*, którą podaje chociażby słownik PWN³, nie wyczerpuje znaczenia nadanego temu słowu w kulturze anglosaskiej.

Tym, co wyróżnia coworking spośród innych miejsc, w których odbywa się praca (np. biur serwisowanych), jest podejście do społecznych interakcji, stanowiących podstawową wartość dodaną usługi. Z tego powodu poszczególne coworki promują się niekiedy właśnie tzw. wspólnotą członkowską (*membership community*) (Fost, 2008; Sundsted et al., 2009; Hunt, 2009; Botsman & Rogers, 2011; Spinuzzi, 2012; Capdevila, 2013; Parrino, 2013; Kojo & Nenonen, 2014; Liegl, 2014; Lumley, 2014; Bilandzic & Froth, 2015; Gandini, 2015). Brak narzuconych ram pracy daje możliwość uwolnienia i korzystania z *flow*, a wartością dodatkową staje się *serendipity*, wynikające głównie z kontaktu z innymi użytkownikami przestrzeni.

W coworkach współpraca pomiędzy osobami i przedsiębiorstwami (w tym jednoosobowymi, jak freelancerzy) nie opiera się na hierarchii rynkowej i dzięki temu można takie miejsca zaliczyć do pośrednich form organizacyjnych (*intermediate organizational form*) (Capdevila, 2014a, s. 2). Bez względu na to, czy opiszemy je, nawiązując do ‘sieci’ (Thorelli, 1986), ‘wspólnot współpracujących’ (Adler & Heckscher, 2006), ‘układów hybrydowych’ (Powell 1987) czy ‘wspólnot epistemicznych’ (Cohendet et al., 2014), przestrzenie coworkingowe są pozycjonowane jako „trzecie miejsce”, w którym relacje społeczne nie są zdominowane logiką hierarchii biznesowej. Coworkingi wyróżniają się więc na tle innych współdzielonych biur skupieniem na społeczności i jej wzajemnym dzieleniu się wiedzą, doświadczeniem, pomysłami i kontaktami. To miejsca, gdzie niezależni profesjonaliści pracują, dzieląc się zasobami i są otwarci na dzielenie się nimi z resztą społeczności (Capdevila, 2014, s. 5).

3. Zmiany na rynku coworków w Polsce na przestrzeni lat 2016–2021

Obraz coworkingu w przeważającej mierze jest determinowany przez osoby używające tego rodzaju przestrzeni. Badanie dotyczące doświadczeń osób korzystających z coworków zostało przeprowadzone w 2016 roku wśród respondentów

2 Za https://plwiki.pl/Leksykon/Serendipity#cite_note-4, [dostęp: 07.12.2023]

3 *Słownik Języka Polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/serendipity.html>, [dostęp: 07.12.2023]

zidentyfikowanych za pomocą metody kuli śniegowej w portalach społecznościowych typu Facebook i LinkedIn oraz za pomocą emaila. Badacz poprosił osoby, które znają kogoś, kto korzysta z coworków, o wskazanie innych osób, które również korzystają z przestrzeni coworkingowych. Dane zostały zebrane za pomocą narzędzia CAWI, czyli ankiety internetowej wspomaganej komputerowo.

Z tego badania wynikało, że typowa osoba korzystająca z coworkingu w Polsce to mężczyzna (60,2%), pomiędzy 31. a 35. rokiem życia (33%), który ukończył studia magisterskie, najczęściej o profilu technicznym lub humanistycznym, i który prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą (36,2%), a w biurze coworkingowym pracuje nad programowaniem lub swoim startupem, czasami nad reklamą lub innego rodzaju treścią (content).

Przekrój użytkowników coworków na przestrzeni pięciu lat (2016–2021)

W sumie, w dwóch falach badania wzięło udział 225 osób – 119 w badaniu w roku 2016 i 106 osób w badaniu w roku 2021. Test χ^2 nie wykazał istotnej statystycznie różnicy w udziale płci użytkowników coworków w roku 2016 i 2021, $\chi^2(1) = 0,79$; $p = 0,373$.

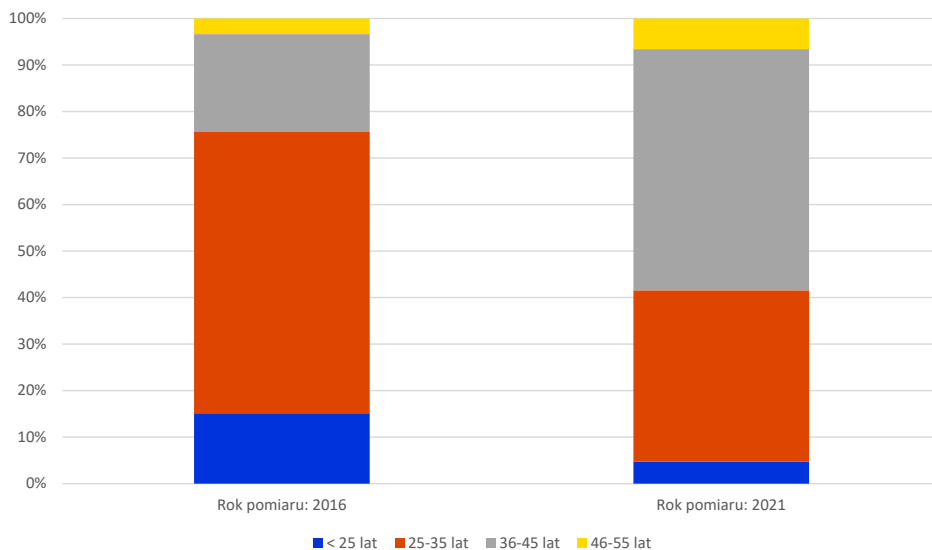
W badaniu zweryfikowano także wiek badanych osób (tabela 1). Test *U* Manna-Whitney'a wykazał istotną statystycznie różnicę międzygrupową w tym zakresie: $U = 4006,5$; $Z = 5,17$; $p < 0,001$. W roku 2021 odnotowano znaczący wzrost starszych użytkowników. Siła odnotowanego efektu, mierzona współczynnikiem r , była umiarkowanie duża, $r = 0,35$.

Tabela 1. Wiek osób w porównywanych grupach

		Rok pomiaru: 2016	Rok pomiaru: 2021
Wiek	< 25 lat	<i>N</i>	18
		%	15,10%
	25–35 lat	<i>N</i>	72
		%	60,50%
	36–45 lat	<i>N</i>	25
		%	21,00%
	46–55 lat	<i>N</i>	4
		%	3,40%
			5
			4,70%
			39
			36,80%
			55
			51,90%
			7
			6,60%

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 1. Udział osób w określonym wieku wśród użytkowników coworków w roku 2016 i 2021



Źródło: opracowanie własne.

Odnotowano także istotną statystycznie zmianę poziomu wykształcenia wśród użytkowników coworków (tabela 2): $U = 4768$; $Z = -3,52$; $p < 0,001$. Poziom wykształcenia wzrósł w roku 2021. Siła odnotowanego efektu była jednak niska, $r = 0,23$.

Tabela 2. Poziom wykształcenia osób w porównywanych grupach

		Rok pomiaru: 2016	Rok pomiaru: 2021	
średnie	N	15	3	
	%	12,60%	2,80%	
wyższe licencjackie	N	16	12	
	%	13,40%	11,30%	
Poziom wykształcenia	wyższe magisterskie	N	71	57
	%	59,70%	53,80%	
studia podyplomowe / MBA	N	14	28	
	%	11,80%	26,40%	
doktorat lub wyżej	N	3	6	
	%	2,50%	5,70%	

Źródło: opracowanie własne.

Odnotowano także istotną statystycznie zmianę rodzaju wykształcenia u badanych osób: $\chi^2(3) = 8,75$; $p = 0,033$. Jak widać w tabeli 3, wśród użytkowników coworków w 2021 roku odnotowano spadek udziału osób o wykształceniu inżynierskim. Siła odnotowanego efektu była niska, $V = 0,20$.

Tabela 3. Rodzaj wykształcenia osób w porównywanych grupach

		Rok pomiaru: 2016		Rok pomiaru: 2021	
Rodzaj wykształcenia	humanistyczne	N	39	37	
		%	32,80%	35,20%	
	zarządzanie	N	20	23	
		%	16,80%	21,90%	
	finanse	N	13	21	
		%	10,90%	20,00%	
	inżynierskie	N	47	24	
		%	39,50%	22,90%	

Źródło: opracowanie własne.

Nie odnotowano natomiast istotnej statystycznie zmiany w zakresie rodzaju zatrudnienia badanych osób: $\chi^2(3) = 1,69$; $p = 0,640$. Wyniki zestawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Forma zatrudnienia osób w porównywanych grupach

		Rok pomiaru: 2016		Rok pomiaru: 2021	
Forma zatrudnienia	freelancer / wolny zawód	N	12	9	
		%	10,30%	8,50%	
	umowa o pracę	N	27	21	
		%	23,30%	19,80%	
	umowa zlecenie / o dzieło	N	11	7	
		%	9,50%	6,60%	
	własna działalność gospodarcza	N	66	69	
		%	56,90%	65,10%	

Źródło: opracowanie własne.

4. Struktura i ocena biura coworkingowego

W kolejnym kroku porównano wielkość biur coworkingowych, do których uczęszczały badane osoby. Odnotowano istotny statystycznie wynik testu *U* Manna-Whitney'a: $U = 2143$; $Z = -9,12$; $p < 0,001$. Jak widać w tabeli 5 odnotowano wyraźny wzrost udziału dużych biur. Siła odnotowanego efektu była bardzo duża, $r = 0,61$.

Tabela 5. Wielkość biura coworkingowego w roku 2016 i 2021

		Rok pomiaru: 2016		Rok pomiaru: 2021	
Wielkość biura coworkingowego	< 20 biurek	N	75	N	15
		%	63,60%	%	14,20%
	20–50 biurek	N	30	N	16
		%	25,40%	%	15,10%
	> 50 biurek	N	13	N	75
		%	11,00%	%	70,80%

Źródło: opracowanie własne.

5. Wyniki badań

Pomiędzy rokiem 2016 i 2021 nie nastąpiła istotna statystycznie różnica użytkowników coworków pod względem płci. W obu falach badania odsetek mężczyzn przekraczał 50%. Zmianie uległ wiek badanych. W roku 2021 odnotowano znaczący wzrost starszych użytkowników, czyli osób w przedziale wiekowym 25-45 lat. Poziom wykształcenia coworkerów wzrósł, a przy okazji spadł istotnie odsetek osób z wykształceniem inżynierskim.

Nie odnotowano istotnej różnicy pomiędzy badaniami w sposobie zatrudnienia badanych osób.

W odniesieniu do samych biur coworkingowych najistotniejszą zmianą było to, że odnotowano wyraźny wzrost udziału respondentów z dużych biur, tj. z 11% w 2016 do ponad 70% w 2021 roku.

Warto w tym miejscu zauważyć, że nawet jeżeli dużych coworków licznie jest mniej, to jedna duża przestrzeń, mająca 1000 biurek, jest w stanie w ciągu miesiąca obsłużyć klientów, których wcześniej obsługiwało 50 mniejszych coworków, z których każdy miał po 20 stanowisk. Za taki stan rzeczy odpowiedzialne są międzynarodowe spółki, które zaczęły wprowadzać do Polski swoje sieci coworków, jak i nowo powstające polskie firmy, które z założenia od początku stawiają na tworzenie kilku lub kilkunastu lokalizacji, na kilkaset stanowisk każda.

Podsumowanie i prognozy na przyszłość

Na podstawie zaprezentowanych wyników można stwierdzić, że:

1. najistotniejsze zmiany, jakie zaszły w charakterystyce coworkera w Polsce na przestrzeni pięciu lat (2016–2021), to wzrost wieku przeciętnego użytkownika przestrzeni coworkingowej oraz wzrost jego poziomu wykształcenia. Dodatkowo zaobserwowano, że w 2021 roku z coworków korzystało więcej osób z wykształceniem biznesowym niż technicznym/inżynierskim, co stanowi zmianę względem roku 2016.
2. przestrzenie coworkingowe z mniejszych, kameralnych, zmieniły się w duże, bardziej przypominające biura korporacyjne.

Na podstawie analizy wyników badania widać, że to, co uległo największej zmianie i najprawdopodobniej będzie w najbliższym czasie kształtowało rynek coworkingowy w Polsce, to właśnie wielkość biur coworkingowych, mierzona liczbą stanowisk pracy, czyli potencjalnych użytkowników. Ponieważ duże coworki coraz częściej usytuowane są w biurach, łatwiej im pozyskiwać średnie i duże przedsiębiorstwa jako klientów przestrzeni, co może wpłynąć na zmianę profilu coworkera, zmieniając go z jednoosobowego przedsiębiorcy/freelancera na pracownika etatowego. Powyższe może mieć istotny wpływ na przyszłość rynku coworkingowego, ponieważ zmiany mogą ulec kluczowe elementy wspomnianej wcześniej definicji coworkingu. I tak:

- **Miejsce** nadal będzie odgrywało istotną rolę, ale będzie determinowane i wybierane głównie przez pracodawcę zlecającego pracę w coworku, dla którego usytuowanie i konkretna infrastruktura mogą mieć zupełnie inne znaczenie niż dla freelancera;
- **Freelancer**, rozumiany jako „niezależny twórca”, zostanie zastąpiony pracownikiem lub osobą wykonującą pracę na rzecz pracodawcy, pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę (bez względu na formę prawną zawartej umowy);
- **Samodzielność** zostanie zastąpiona odgórnie podejmowanymi decyzjami o tym, co, kiedy i jak należy robić;
- **Dobrowolność** zostanie zastąpiona nakazem przyścia do konkretnej przestrzeni, w celu wykonywania konkretnej pracy i zajmowania w tej przestrzeni konkretnego miejsca, którego dana osoba sama sobie nie wybrała;
- **Socjalizacja**, rozumiana jako wchodzenie w interakcje z innymi osobami, będzie dalej dostępna w coworkach, ale jej charakter może się zmienić, na przykład przez hierarchię firmową;
- **Elastyczność** zostanie zastąpiona nakazem pracodawcy, niejednokrotnie wynikającym z przepisów prawa pracy lub kontraktu;

- **Flow** jako zjawisko może przestać odgrywać ważną rolę w coworkach; zostanie ograniczone przez sztywne ramy czasowe wynikające z godzin pracy zatrudnionego, jak i wewnętrzne procedury firmowe;
- **Kreatywność** nadal będzie dostępna w coworkach, szczególnie jeśli będą one umiejętnie dostosowywać swoje wyposażenie, wygląd i ofertę „społecznościową” do potrzeb nowych coworkerów. Nie można jednak wykluczyć, że większa i zdeterminowana przez pracodawcę liczba osób, które z natury swojej pracy wypełniają instrukcje i polecenia, przyczyni się do ograniczenia kreatywności;
- **Serendipity** jako zjawisko może dalej funkcjonować, ale na pewno efekty jakie przyniesie będą inne, co nie znaczy, że gorsze czy lepsze.

Nie można na obecnym etapie jednoznacznie wskazać, że powyższe zmiany są pozytywne lub negatywne. Mogą być jednak decydujące na poziomie podejmowania decyzji o wynajęciu przestrzeni do pracy w coworku. Dotychczasowa obserwacja rynku pozwala postawić tezę, że opisane zmiany zachodzą globalnie.

Poza zmianami opisanymi powyżej nie można zapominać o pandemii COVID-19, która w istotny sposób wpłynęła na wykonywanie pracy. Część pracowników biurowych w trakcie pandemii pracowała z domu, co również może wpłynąć na ocenę i decyzje przedsiębiorców w zakresie dotychczasowego wykorzystywania przestrzeni biurowych. Konsekwencją pandemii może być przeniesienie siedzib firm do miejsc pozwalających stosować bardziej elastyczne strategie odnośnie zarządzania przestrzenią pracy lub rozpatrzenie modelu hybrydowego, w którym część pracowników pracuje z biura (np. coworkingowego), a część z domu, sporadycznie bywając w siedzibie firmy.

Z obserwacji rynkowej wynika, że część pracodawców traktuje korzystanie z coworków jako element zapewnienia pracownikowi warunków pracy, a czasem jako dodatkowy benefit. Powyższy trend może przyspieszyć wykorzystanie przestrzeni coworkingowych w strategiach biurowych lub HR'owych, na przykład jako element budowania marki pracodawcy (*employer branding*). Mając bowiem na uwadze doświadczenia związane z pandemią, wiele firm zorientowało się, że praca wyłącznie z domu nie jest jednoznacznie dobra. Zgłaszane w związku z nią przez pracowników problemy dotyczą w dużej mierze właśnie czynników społecznych i psychologicznych.

Pojawienie się w przestrzeniach coworkingowych nowego rodzaju najemcy-użytkownika otwiera nowe pola badawcze. Należy poddać analizie m.in. wpływ dużych przedsiębiorców i korporacji oraz ich pracowników na funkcjonowanie przestrzeni coworkingowych.

Bibliografia

- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. John Wiley & Sons.
- Bilandzic, M. (2013b). *Connected learning in the library as a product of hacking, making, social diversity and messiness*. *Interactive Learning Environments*, (ahead-of-print), 1–20.
- Bilandzic, M. V. (2013a). *The embodied hybrid space: designing social and digital interventions to facilitate connected learning in coworking spaces*. PhD dissertation available from: <http://eprints.qut.edu.au/62872/>
- Bilandzic, M., & Foth, M. (2013). Libraries as coworking spaces: Understanding user motivations and perceived barriers to social learning. *Library Hi Tech*, 31(2), 254–273.
- Bilandzic, M., & Foth, M. (2015). *Designing hubs for connected learning: Social, spatial and technological insights from coworking, hackerpaces and meetup Groups*. Place-Based Spaces for Networked Learning.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2011). *What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live*. London: Collins.
- Capdevila, I. (2013). *Knowledge dynamics in localized communities: Coworking spaces as microclusters*. <https://ssrn.com/abstract=2414121>
- Capdevila, I. (2014a). *Different Inter-Organizational Collaboration Approaches in Coworking Spaces in Barcelona*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2502816>
- Capdevila, I. (2014b). *Coworkers, Makers, and Fabbers Global, Local and Internal Dynamics of Innovation in Localized Communities in Barcelona*. HEC Montréal.
- Cohendet, P., Grandadam, D., Simon, L., & Capdevila, I. (2014). Epistemic communities, localization and the dynamics of knowledge creation. *Journal of Economic Geography*, 14(5), 929–954. <http://doi.org/10.1093/jeg/lbu018> Conference Board EPWP 08-12
- De Koven, B. (2013). *The Coworking Connection*. <https://www.deepfun.com/the-coworking-connection/> [dostęp: 18.04.2023]
- Florida, R., Mellander, C., & King, K. (2015). *The global creativity index 2015*. Martin Prosperity Institute. Rotman School of Management University of Toronto.
- Fuzi, A., Clifton, N., & Loudon, G. (2015). *New spaces for supporting entrepreneurship? Coworking spaces in the Welsh entrepreneurial landscape*. In The 8th International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development.
- Fost, D. (2008). They're working on their own, just side by side. *New York Times*, 20. <http://www.nytimes.com/2008/02/20/business/businessspecial2/20cowork.html?oref=slogin>
- Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review*. *Ephemera*, 15(1), 193.
- Heckscher, C., & Adler, P. (Eds.). (2006). *The firm as a collaborative community: Reconstructing trust in the knowledge economy*. OUP Oxford.
- Hillman, A. (2011). *Coworking Core Values Series, Translated*. <https://dangerouslyawesome.com/2011/10/coworking-core-values-series-translated/> [dostęp: 18.04.2023]

- Hillman, A. (2014). *To build a strong community, stop “community managing”, be a Tumbler instead.* <https://dangerouslyawesome.com/2014/04/community-management-tummling-a-tale-of-two-mindsets/> ([dostęp: 18.04.2023]
- Hunt, T. (2009). *The whuffie factor: Using the power of social networks to build your business.* Crown Pub. ILO/Hart Publishing.
- Kojo, I., & Nenonen, S. (2014). Evolution of co-working places: drivers and possibilities. *Intelligent Buildings International* (ahead-of-print), 1–13.
- Kozłowski, T. (2013). Dobrobyt *contra* dobrostan. Konsumpcjonizm a ideał dobrego życia z perspektywy psychologii pozytywnej. *Kultura i Społeczeństwo*, 14, 29–47.
- Lange, B. (2011). Professionalization in space: Social-spatial strategies of culturepreneurs in Berlin. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(3–4), 259–279.
- Liegl, M. (2014). Nomadicity and the Care of Place—on the Aesthetic and Affective Organization of Space in Freelance Creative Work. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 23(2), 163–183.
- Lumley, R. M. (2014). A Coworking Project in the Campus Library: Supporting and Modeling Entrepreneurial Activity in the Academic Library. *New Review of Academic Librarianship*, 20(1), 49–65.
- Moriset, B. (2014) *Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces.* 2nd Geography of Innovation International Conference 2014 (2013. ffhalshs-00914075f).
- Parrino, L. (201). Coworking: assessing the role of proximity in knowledge exchange. *Knowledge Management Research & Practice*, 13, 3, 261–271.
- Raszkowski, A. (2012). Zestawienie kreatywności krajów na przykładzie Global Creativity Index. *Ekonomia*, 2(19), 9–23.
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism.* WW Norton & Company.
- Spinuzzi, C. (2012). Working alone together coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399–441.
- Sundsted, T., Jones, D., & Bacigalupo, T. (2009). *I'm Outta Here: How Co-Working Is Making the Office Obsolete.* Lulu.com.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37–51.
- Waters-Lynch, J., Potts, J., Butcher, T., Dodson, J., & Hurley, J. (2016). *Coworking: A Transdisciplinary Overview* (January 26). <https://ssrn.com/abstract=2712217> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2712217>

System ratownictwa medycznego w Polsce jako system logistyczny – struktura i wyzwania

The emergency medical services system in Poland as a logistic system – structure and challenges

Streszczenie

W niniejszym artykule przedstawiono zagadnienie działania Państwowego Ratownictwa Medycznego (PRM) jako systemu logistycznego składającego się z określonych podsystemów logistycznych, realizującego usługi i wykonujących procesy, które należy identyfikować jako zadania o charakterze logistycznym. Podjęto próbę identyfikacji i analizy posiadanych zasobów logistycznych systemu PRM, analizy jego relacji względem innych komponentów szeroko pojętego systemu ratownictwa medycznego w Polsce. Artykuł wskazuje główne kierunki działań w systemie logistycznym PRM oraz główne mankamenty spowodowane niedofinansowaniem, brakiem zarządzania logistycznego oraz brakiem analiz systemu logistycznego. Powoduje to, że system PRM jest systemem logistycznym, ale bez wyraźnie wyodrębnionej funkcji logistycznej i bez struktur właściwego zarządzania.

Słowa kluczowe: mierniki oceny, nadzór, ratownictwo medyczne, system logistyczny, zarządzanie logistyczne

Summary

In the below article, the author aims at the topic of how the system of State Medical Emergency functions as a logistical system, comprising of logistic subsystems, which performs services and service-related processes, which in the perspective presented in this article should be defined as logistical activities. The author identified and analyses logistic resources that are at disposal of the State Medical Emergency system, analysis of relations between this system and other components of the broadly-understood and nationwide medical rescue system. The author also analyses the main shortcomings within the State Medical Emergency system, and its logistical function, and this are related to too low levels of state financing, lack of logistics management within it, and no efforts to perform analyses of the logistical system. this results in the outcome that the State Medical Emergency system is a logistical system, but without

clearly separated and maintained logistic function, without necessary logistic management structures. The bodies that should be responsible for logistic management only execute basic logistics-related tasks.

Keywords: emergency medical services, evaluation measures, logistic system, logistic management, supervision

Wprowadzenie

W analizie możliwości rozwoju oraz doskonalenia praktyki systemów ratownictwa medycznego w coraz większym stopniu dostrzega się znaczenie logistyki (Reuter-Oppermann & van Berg, 2017). Ponadto postuluje się wielowymiarowe i wieloetapowe doskonalenie wykonywania zadań logistycznych w ratownictwie medycznym (Wang i in., 2017).

Celem artykułu jest opisanie i analiza systemu ratownictwa medycznego w Polsce (uwzględniając w nim centralną rolę systemu PRM) jako systemu logistycznego. Na cele analizy przyjęto perspektywę badawczą opartą na podstawowych koncepcjach i podejściach z zakresu logistyki i zarządzania logistycznego. Przedstawione będą poszczególne elementy systemu, czyli podsystemy w różnym ujęciu (według rodzaju jednostki organizacyjnej / elementu PRM, według kryterium rodzaju środka transportu). Ponadto zostały zidentyfikowane i scharakteryzowane zasoby systemu logistycznego PRM, w tym zasoby zewnętrzne, a więc zasoby innych jednostek, które wykonują działania ratownicze. Przedstawiono także problemy funkcjonowania systemu logistycznego: niedofinansowanie, braki standaryzacji sprzętowej, brak wydzielonych komórek odpowiedzialnych za logistykę i zarządzanie logistyczne, brak rozwoju kompetencji logistycznych.

Artykuł jest wstępem do dalszej dyskusji i badań nad stanem systemu logistycznego, jakim jest system ratownictwa medycznego w Polsce. Ponadto duży niedostatek widoczny jest w samym badaniu systemu ratownictwa medycznego jako systemu logistycznego. Nie sprzyja temu charakter podstaw prawnych, które nie narzucają prawie żadnych wymagań organom i instytucjom zobowiązanym w zakresie zarządzania logistycznego w stosunku do ratownictwa medycznego (skutki faktyczne regulacji tworzą obowiązki dotyczące wykonania zadań oraz spełnienia minimalnych wymogów prawnych przez jednostki PRM).

W artykule zastosowano metodę systematycznego przeglądu literatury. Materiał badawczy stanowi polska i zagraniczna literatura, przedstawiająca systemy logistyczne w sensie szerokim (teoretycznym) oraz opisująca zagadnienia dotyczące funkcjonowania logistycznych systemów ratownictwa medycznego. Ponadto posłużono się aktami prawnymi.

1. Pojęcie systemu logistycznego

Blaik (2001, s. 52) definiuje system logistyczny jako: „celowo zorganizowany i połączony zespół takich elementów (podsystemów) jak: produkcja, transport, magazynowanie, odbiorca – wraz z relacjami między nimi oraz między ich własnościami, warunkującymi przepływ strumieni towarów, środków finansowych i informacji”. Jak wskazują Barcik i Jakubiec (2011), całość zintegrowanych procesów logistycznych wpływających na siebie nawzajem i pozostających w określonym związku z otoczeniem tworzy system logistyczny, który określa sposób, w jaki przebiegają procesy logistyczne, zbiór technik przeprowadzania procesów logistycznych, zbiór środków, za pomocą których realizuje się procesy logistyczne.

System logistyczny w ratownictwie medycznym powinien realizować zadania z zachowaniem celów działań logistycznych, identyfikowanych zgodnie z zasadą 7R (Bartczak, 2015), czyli:

- właściwy produkt (ang. *right product*);
- właściwa ilość (*right quantity*);
- właściwy stan (*right condition*);
- właściwe miejsce (*right place*);
- właściwy czas (*right time*);
- właściwy koszt (*right cost*);
- właściwy klient (*right customer*).

W przypadku ratownictwa medycznego znaczenie każdego z „R” pojmowane jest bardzo restrykcyjnie, ponieważ celem systemu logistycznego jest w pierwszej kolejności ratowanie zdrowia i życia. Systemy logistyczne, w których defekty odnoszą się do pewnych uchybień w realizacji zasady 7R, kończą się zdarzeniami negatywnymi: reklamacja, zwrot towaru, zaś w warunkach ratownictwa medycznego – śmierć, kalectwo, pogorszenie stanu zdrowia.

Struktura systemu logistycznego – podsystemy i procesy

W tym kontekście system PRM jako system logistyczny można umiejscowić na tle całości działań ratownictwa medycznego (Michalak & Suchecka, 2014):

- jako największy podsystem całego systemu ratownictwa medycznego *sensu largo* w Polsce, zaznaczając jednak, że system PRM można uważać za jednolity i zintegrowany system logistyczny, ale system ratownictwa medycznego *sensu largo* za taki system logistyczny nie może być uważany;
- jako system logistyczny współpracujący z innymi systemami logistycznymi (systemem logistycznym ochrony zdrowia, w tym systemami logistycznymi szpitali).

Podstawowym celem systemu PRM jest ratowanie życia ludzkiego oraz zapobieganie ryzyku kalectwa i pogorszenia stanu zdrowia, a zatem zadaniem PRM jako systemu logistycznego, a więc systemu wtórnego, jest zapewnienie wszelkich zasobów, praktyk i procedur, aby te cele zrealizować (Bartczak, 2015). Niemniej z punktu widzenia systemów ratownictwa medycznego obok ratowania pacjentów konieczne jest także osiąganie operacyjnej sprawności przy optymalnym poziomie wyposażenia i zużycia zasobów (Porter, 2009).

Traktowanie systemów ratownictwa medycznego jako systemów logistycznych wymaga spojrzenia na nie z perspektywy elementów składowych, w tym przede wszystkim podsystemów. Bartczak (2015) uważa, że system PRM składa się z następujących podsystemów: podsystemu zarządczego (województwie) oraz podsystemu właściwego (szpitalne oddziały ratunkowe, zespoły ratownictwa medycznego podstawowe i specjalistyczne, centra powiadamiania ratunkowego, Lotnicze Pogotowie Ratunkowe). Kierując się jednak wskazaniem Gołembskiej (2006), która rozróżnia znaczenie podsystemów logistycznych bardziej szczegółowo (więcej podsystemów ze względu na złożoność zadań, podział na podsystemy główne i pomocnicze), można uważać podział na podsystem wykonawczy i zarządczy jako zbyt uproszczony. W takim ujęciu podsystemy logistyczne w systemie logistycznym ratownictwa medycznego są następujące:

- podsystem gotowości (bazowo-magazynowy),
- podsystem powiadamiania ratunkowego,
- podsystem transportu medycznego,
- podsystem opieki szpitalnej nad poszkodowanym.

W ujęciu zasobowym należy wyróżnić następujące podsystemy:

- podsystem infrastruktury,
- podsystem wyposażenia,
- podsystem materiałowy (lekarstwa, środki opatrunkowe),
- podsystem środków ratunkowych,
- podsystem wyposażenia.

Według aktualnego stanu organizacji wewnętrznej PRM, regulowanej ustawami oraz wojewódzkimi planami działania systemu PRM, powyższe podsystemy istnieją, ale nie zostały rozpoznane jako komponenty systemu logistycznego (Szarpak, 2012).

Ponadto w funkcjonowaniu systemów logistycznych istotne jest także uwzględnienie zagadnienia planowania, które przedstawia tabela poniżej.

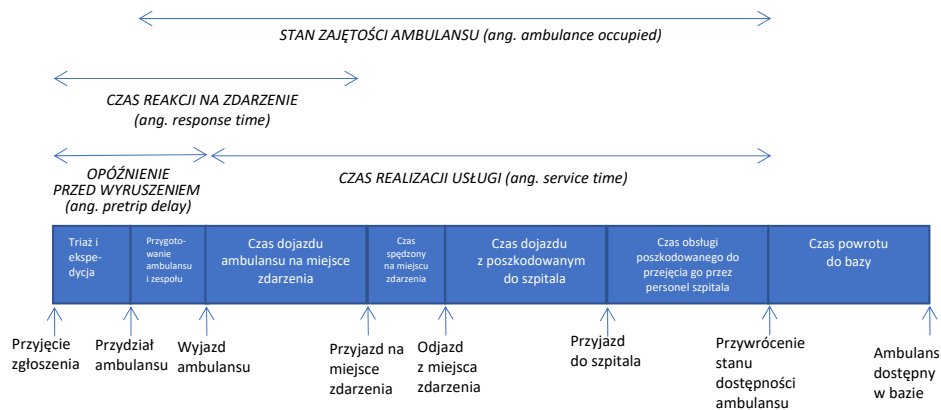
Tabela 1. Problemy dotyczące planowania logistycznego w ratownictwie medycznym na różnych poziomach działań

Poziom planowania	Horyzont czasowy	Opis problemów
Strategiczny	Powyżej roku	<ul style="list-style-type: none"> – Planowanie lokalizacji stacji pogotowia – Liczba ambulansów – Rekrutacja załóg – Prognozowanie długoterminowego zapotrzebowania
Taktyczny	Miesięczny i tygodniowy	<ul style="list-style-type: none"> – Planowanie lokalizacji ambulansów – Harmonogramowanie pracy (zespołów powiadamiania, zespołów ratunkowych itd.) – Miesięczne i tygodniowe prognozy
Operacyjny	Dzienny	<ul style="list-style-type: none"> – Decyzje o relokacji ambulansów – Asygnowanie ambulansów do zdarzeń – Dienne prognozy – Transport – Rozwiązywanie problemów związanych z brakiem dostępności ambulansów i załóg

Źródło: Reuter-Oppermann & van Berg, 2017, s. 193.

Zgodnie z tabelą 1 w ratownictwie medycznym planowanie odbywa się (albo przynajmniej powinno się odbywać) na poziomach typowych dla organizacji stosujących praktykę zarządzania. Równocześnie konieczne jest identyfikowanie poszczególnych procesów logistycznych, jakie zasoby są potrzebne do ich realizacji, a także jak odpowiedzialność za wykonanie czynności czy subprocesów rozkłada się pomiędzy uczestników konkretnych podsystemów. Przykładem takiego procesu na poziomie wykonawczym i operacyjnym (czyli najniższym) jest interwencja zespołu ratownictwa medycznego, przedstawiona na rysunku 1.

Rysunek 1. Interwencja zespołu ratownictwa medycznego jako proces logistyczny



Źródło: Reuter-Oppermann & van Berg, 2017, s. 191.

Powyższy rysunek przedstawia tylko jeden z bardzo wielu procesów logistycznych, które są realizowane w systemie PRM i prawdopodobnie w każdym systemie ratownictwa medycznego na świecie. Procesy są realizowane także przez szpitalne oddziały ratunkowe, centra urazowe, a także centra powiadamiania ratunkowego. Odpowiednie procesy realizowane częściowo przez człowieka, a częściowo przez zasoby IT wykonywane są w Systemie Wspomagania Dowodzenia Państwowego Ratownictwa Medycznego (SWD PRM) (NIK, 2019).

2. Mierniki oceny systemu logistycznego

Reuter-Oppermann i van Berg uważają, że pomiar i ocena dowolnego systemu lub podsystemu logistycznego w ratownictwie medycznym muszą być zorientowane na zapewnienie i poprawę jakości. W związku z tym nie sposób uniknąć związania zagadnienia pomiaru jakości w takim systemie lub podsystemie logistycznym (Reuter-Opperman & van Berg, 2017) z:

- podejściami do zagadnienia jakości i zarządzania jakością mającymi rodowód ściśle związany ze zdrowiem publicznym, ochroną zdrowia i ratownictwem medycznym;
- podejściami do zagadnienia jakości i zarządzania jakością stosowanymi w głównej mierze przez podmioty niepubliczne i niedziałające w sektorze ochrony zdrowia, czyli takie koncepcje jak zarządzanie przez jakość (*total quality management*, TQM) oraz właściwe dla niej metody i narzędzia (*Six Sigma*, *kaizen*, *kanban* i wiele innych), jak również koncepcje dla podejścia normalizacyjnego (normy ISO).

W związku z tym w literaturze identyfikuje się wiele cech zbieżnych między miernikami jakości w systemach ratownictwa medycznego a miernikami jakości w systemach logistycznych wewnątrz systemów ratownictwa medycznego, którymi mierzy się takie grupy interesujących zagadnień jak: przeżycie pacjenta, zdrowie pacjenta, zmniejszenie bólu, zadowolenie pacjenta, czas, efektywność kosztowa procesów logistycznych w ratownictwie medycznym, efektywność kosztowa zasobów logistycznych ratownictwa medycznego i wiele innych (Reuter-Oppermann & van Berg, 2017; David & Harrington, 2011).

3. Podstawy prawne działania systemu PRM

System PRM działa w oparciu o ustawę właściwą oraz akty wykonawcze. W nich możliwe jest znalezienie również podstaw działania PRM jako systemu logistycznego. W ujęciu enumeratywnym podstawy prawne dla systemu PRM opierają się zatem na:

- ustawie z dnia 8 września 2006 roku – Państwowe Ratownictwo Medyczne;
- ustawie z dnia 22 listopada 2013 r. o systemie powiadamiania ratunkowego;
- rozporządzeniach właściwych Ministra Zdrowia regulujących szczegółowo aspekty funkcjonowania systemu PRM:
 - rozporządzeniu właściwym w sprawie wojewódzkiego planu działania systemu PRM,
 - rozporządzeniu w sprawie Systemu Wspomagania Dowodzenia Państwowego Ratownictwa Medycznego,
 - rozporządzeniu w sprawie szpitalnego oddziału ratunkowego,
 - rozporządzeniu w sprawie medycznych czynności ratunkowych i świadczeń zdrowotnych innych niż medyczne czynności ratunkowe, które mogą być udzielane przez ratownika medycznego,
 - rozporządzeniu w sprawie doskonalenia zawodowego ratowników medycznych,
 - rozporządzeniu w sprawie ramowych procedur obsługi zgłoszeń alarmowych i powiadomień o zdarzeniach przez dyspozytora medycznego,
 - rozporządzeniu w sprawie ramowych procedur obsługi zgłoszeń alarmowych i powiadomień o zdarzeniach przez dyspozytora medycznego w sprawie doskonalenia zawodowego dyspozytorów medycznych;
- rozporządzeniu Ministra Zdrowia o znaczeniu sekundarnym dla działania systemu, np. dotyczącym prawidłowego oznaczenia systemu PRM i umundurowania członków zespołów ratownictwa medycznego oraz rozporządzeniu o znaczeniu międzyresortowym.

Omawianie struktury tej ustawy pod względem znaczenia prawnego może wykraczać poza zakres tematyczny artykułu. Warty uwagi jej aspektem jest to, w jaki sposób wyznacza ona ramy działania PRM jako systemu logistycznego.

W pierwszej kolejności ustawa wyznacza podstawowe zasady logistyki przepływu pacjentów, dzieląc ich na: pacjentów w stanie nagłego zagrożenia zdrowotnego, urazowych oraz urazowych dziecięcych. Ustawa wyznacza także zasoby ludzkie dla funkcjonowania systemu, czyli ratowników medycznych, dysponentów jednostek, lekarzy systemu, pielęgniarki systemu. Ponadto ustawa ustala podstawowe punkty, w których odbywa się przebieg głównego procesu logistycznego, czyli interwencji zespołu ratowniczego (centra powiadamiania ratunkowego, dyspozytornie, miejsce zdarzenia, szpitalny oddział ratunkowy, centrum urazowe, centrum urazowe dla dzieci) oraz jednostki ratownicze (jednostka ratownictwa medycznego, lotniczy zespół ratownictwa medycznego). Ustawa wyznacza ramy przestrzenno-terytorialne dla działania systemu w skali kraju, czyli rejony operacyjne dla dyspozytorni medycznych oraz obszary działania dla zespołów ratownictwa medycznego. Wyznaczony jest także nadzór nad systemem, powierzony ministrowi do spraw zdrowia oraz wojewodom (omówiony szerzej w dalszej części artykułu), ze wsparciem organu nieobligatoryjnego, czyli krajowego koordynatora ratownictwa medycznego, zaś na poziomie wojewódzkim – wojewódzkich koordynatorów ratownictwa medycznego.

Ponadto ustawa wyraźnie rozgranicza system PRM od pozostałych jednostek, które razem z PRM tworzą system ratownictwa medycznego *sensu largo* jako jednostki współpracujące:

- podmioty kwalifikowane jako część Państwowej Straży Pożarnej,
- jednostki ochrony przeciwpożarowej, będące częścią krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego,
- jednostki organizacyjne Policji i Straży Granicznej,
- jednostki podległe Ministrowi Obrony Narodowej,
- podmioty organizujące ratownictwo górskie (TOPR, GOPR),
- podmioty organizujące ratownictwo wodne (WOPR-y),
- podmioty organizujące ratownictwo górnicze,
- jednostki organizacyjne Morskiej Służby Poszukiwania i Ratownictwa,
- organizacje społeczne zobowiązane do niesienia pomocy w razie nagłego zagrożenia zdrowotnego oraz ratownicy.

4. Nadzór i koordynacja systemu PRM

Najwyższym organem nadzoru nad systemem PRM jest Minister Zdrowia, z kolei w przypadku szczebla wojewódzkiego odpowiedzialni za działanie systemu są wojewodowie (art. 18, Ustawa z dnia 8 września 2006 roku). Minister

Zdrowia i podległy mu resort mają szczególnie duże znaczenie dla systemu PRM w kontekście jego funkcjonowania jako systemu logistycznego, ponieważ mają kluczowy wpływ na przydział zasobów finansowych na jego działanie i modernizację (poprzez udział w przygotowaniu ustawy budżetowej, a potem dysponowanie budżetem na ochronę zdrowia) (Lenio, 2018). Dysponentem środków na działanie PRM jest Narodowy Fundusz Zdrowia. Z kolei wojewodowie finansują działanie dyspozytorni medycznych (art. 46, Ustawa z dnia 8 września 2006 roku).

Wojewodowie sprawują nadzór poprzez przygotowanie corocznych wojewódzkich planów działania systemu PRM (Pniewski i in., 2018). Plany działania są podstawowym instrumentem rozpoznania i dysponowania zasobami systemu PRM oraz koordynacji jednostek systemu (dyspozytornie, zespoły ratownictwa medycznego, szpitalne oddziały ratunkowe, centra urazowe, centra urazowe dla dzieci) (art. 21, Ustawa z dnia 8 września 2006 roku).

Wojewodowie mają także obowiązki związane z planowaniem w ramach systemu PRM, które należy traktować jako kluczowy miernik w ocenie funkcjonowania PRM jako systemu logistycznego i dotyczy on czasów dotarcia zespołów ratownictwa medycznego na miejsce. W tym kontekście określa się wytyczne dla tego miernika (art. 24, pkt 1, Ustawa z dnia 8 września 2006 roku):

- miesięczna mediana czasu dotarcia: do 8 minut w miastach pow. 10 tys. mieszkańców, do 15 minut poza miastem pow. 10 tys. mieszkańców;
- miesięczny trzeci kwartyl czasu dotarcia: do 12 minut w miastach pow. 10 tys. mieszkańców, do 20 minut poza miastem pow. 10 tys. mieszkańców;
- maksymalny czas dotarcia: do 15 minut w miastach pow. 10 tys. mieszkańców, do 20 minut poza miastem pow. 10 tys. mieszkańców.

Pierwszy wniosek, jaki się nasuwa, to brak wskaźników czasu dotarcia dla miast poniżej 10 tysięcy mieszkańców dla obszarów wiejskich. Ponadto widoczne jest dopuszczenie pewnego marginesu przypadków, które realnie obniżają wskaźniki dotarcia (0,5% najgorszych czasów dotarcia), a nie wlicza się ich do obliczenia zgodności z powyższymi miernikami (art. 24, pkt 1, Ustawa z dnia 8 września 2006 roku). Ponadto w innych systemach ratownictwa medycznego, np. w USA, ustala się bardziej restrykcyjne wymogi (90. percentyl) oraz więcej wskaźników opisujących pracę systemu (które można także uznać za mierniki jakości w systemie logistycznym): wskaźniki uśmierzenia bólu, koszt działania jednostki na danym obszarze działania, wskaźnik satysfakcji pacjenta i wiele innych (NHTSA, 2009).

Funkcje koordynacyjne krajowego koordynatora ratownictwa medycznego i wojewódzkich koordynatorów ratownictwa medycznego w kontekście działania systemu logistycznego w systemie PRM należy oceniać krytycznie. Analiza Rozporządzenia Ministra Zdrowia z 16 sierpnia 2018 roku w sprawie szczegółowego zakresu zadań wojewódzkiego koordynatora ratownictwa medycznego

wskazuje, że ich obowiązki są związane przede wszystkim ze zbieraniem informacji szczegółowych dotyczących stopnia gotowości i dostępności w systemie PRM, z przekazywaniem tych informacji dyspozytorom medycznym oraz zbieraniem informacji od dyspozytorów medycznych w zakresie charakterystyki zdarzeń wymagających zadysponowania zespołu ratownictwa medycznego, zapotrzebowania na takie zespoły, czasu zakończenia akcji i wiele innych (Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 16 sierpnia 2018 roku).

Zakres ich kompetencji ma zatem charakter koordynacyjny, jednakże obejmuje on głównie koordynowanie obiegu informacji dotyczących dostępności i gotowości, a także danych, które mogą opisywać efektywność wykorzystania zasobów w trakcie procesu logistycznego, jakim jest interwencja zespołu ratownictwa medycznego. Paszynin (2013) ocenia wojewódzkich koordynatorów ratownictwa medycznego jako niezbędny element systemu dla jego prawidłowego działania. Ocena ta obejmuje aspekt codzienny, ale również zdarzenia nieprzewidziane (zdarzenia masowe, w tym sytuacje kryzysowe, epidemie, katastrofy i klęski żywiołowe).

5. Struktura przestrzenna i terytorialna systemu logistycznego PRM

Poziom centralny stanowią: minister zdrowia, nieobligatoryjny krajowy koordynator ratownictwa medycznego i NFZ jako główny dysponent zasobów finansowych. Podstawą organizacji przestrzenno-terytorialnej w PRM są:

- województwa, gdzie nadzór podlega wojewodzie (oraz rola pomocniczego dysponenta zasobów finansowych), koordynacja podlega właściwemu koordynatorowi wojewódzkiemu, oraz jednostki systemu: wojewódzkie stacje pogotowia ratunkowego oraz wyznaczone do współpracy z nimi: szpitalne oddziały ratunkowe, centra urazowe, centra urazowe dla dzieci;
- rejon operacyjny dla dyspozytorów medycznych oraz obszary działania dla zespołów ratownictwa medycznego.

Zrozumienie struktury przestrzenno-terytorialnej stanowi statyczny komponent systemu logistycznego PRM, opartego na dostępności mierzonej czasem dotarcia oraz dostępnością usług medycznych po przekazaniu poszkodowanego na SOR czy do centrum urazowego. To zagadnienie wciąż wymaga wiele uwagi ze strony badaczy. Stępnia (2013) zaproponował wykorzystanie metody 2SFCA, która pozwala na ocenę dostępności usług systemu PRM w ujęciu przestrzennym. Metoda ta wykorzystuje dane dotyczące terytorium, liczby ludności, gęstości zaludnienia, dystrybucji ludności, sieci drogowej, rozmieszczenia SOR i baz zespołów ratownictwa medycznego, czas potrzebny na dojechanie na miejsce zdarzenia, ponadto wykorzystuje tzw. izochronę zasięgu zespołów ratownictwa, czyli granicę, w której zespół ma wyznaczony swój obszar działania. Autor ten na

przykładzie województwa mazowieckiego przedstawił obszary najbardziej zagrożone niską i bardzo niską dostępnością usług systemu PRM (Stępnia, 2013).

6. Problemy funkcjonowania i rozwoju systemu logistycznego PRM

Niedofinansowanie

Niedofinansowanie systemu PRM jest zagadnieniem wielopoziomowym. Po pierwsze, system PRM nie ma jednolitego budżetu, a w badaniu jego sytuacji finansowej należy sprawdzać kondycję finansową wojewódzkich stacji pogotowia ratunkowego, szpitalnych oddziałów ratunkowych czy centrów urazowych ogólnych i dla dzieci oraz LPR niezależnie od siebie (Żuratyński i in., 2019).

Wiele z tych podmiotów notuje wysokie straty finansowe, co w realiach bieżącego zaspokajania potrzeb finansowych rodzi dodatkowe obawy o rozwój dodatkowych funkcji (NIK, 2019). Problemu finansowania nie rozwiązała (i nie mogła rozwiązać) pomoc publiczna udzielana w latach 2007–2013 z Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko w działaniu obejmującym rozwijanie systemu ratownictwa medycznego (Niczyporuk & Drop, 2013).

Brak standaryzacji

Brak standaryzacji w systemie PRM obejmuje wiele aspektów: sprzętowych, materiałowych czy związanych ze środkami transportu. Brak standaryzacji procedur może być warunkowo wyjściem „awaryjnym” dla organizacji logistyki na poziomie wojewódzkim. Każda wojewódzka stacja pogotowia ratunkowego, z wyjątkiem zakresu procedur objętych koniecznością zachowania minimalnych wymogów, może dostosować procedury do realiów danego obszaru działania, a także do posiadanych zasobów. Niestety, nie ma w obecnym stanie prawnym i organizacyjnym podejścia programowego do wykorzystania tego do analizy i wypracowania najlepszych praktyk dla całego systemu PRM. Potrzebna jest analiza porównawcza pomiędzy jednostkami systemu, aby wyłaniać najlepsze praktyki, ale również międzynarodowa analiza porównawcza, tak aby zapewnić maksymalny możliwy dopływ wiedzy dla poprawy działania systemu logistycznego PRM. W tym kontekście można brać pod uwagę także ewentualność wypracowania rozwiązań, które będą zaadresowane nie dla PRM jako centralnego komponentu w ramach systemu ratownictwa medycznego w sensie szerokim.

Brak analizy systemu logistycznego

Na przykładzie wojewódzkiego planu działania systemu PRM dla województwa dolnośląskiego można stwierdzić, że plan ten zawiera wszystkie wymagane ustawą i rozporządzeniem elementy, w których brakuje rozpoznania posiadanych

zasobów logistycznych, determinujących zasady współdziałania jednostek w ramach systemu i współpracy z innymi służbami (Dolnośląski Urząd Wojewódzki, 2022). Istotnym brakiem jest nieobecność w planach działania m.in. wymaganych mierników na potrzeby pomiaru i oceny systemu logistycznego, nie wykluczając także mierników dla pomiaru i oceny jakości.

W rozwoju i doskonaleniu systemu logistycznego w systemie PRM pomogłoby także podejście procesowe, którego zadaniem byłoby mapowanie, projektowanie, pomiar i rekonfiguracja procesów (Pniewski i in., 2018).

Brak struktur zarządzania logistycznego

Ramy prawne struktur zarządzania logistycznego istnieją nominalnie zgodnie z ustawą o PRM, jednakże Minister Zdrowia, wojewodowie, krajowy koordynator ratownictwa medycznego, wojewódzcy koordynatorzy ratownictwa medycznego oraz dodatkowo Krajowe Centrum Monitorowania Ratownictwa Medycznego są jedynie dysponentami zasobów logistycznych. Brak zarządzania logistycznego przekłada się na braki w funkcjonowaniu systemu logistycznego PRM (Szymczyk, 2017).

Brak zarządzania logistycznego, niedofinansowanie oraz problemy proceduralne uwidoczniły się szczególnie w trakcie pandemii COVID-19, kumulując się w postaci bardzo długich czasów przygotowania, liczonych do czasu wyjazdu, co wpływało negatywnie na czas dojazdu na miejsce zdarzenia. Pojawił się też – pierwszy raz na tak dużą skalę – problem czasu pomiędzy przyjazdem do szpitala a zwolnieniem ambulansu do przyjmowania kolejnych zgłoszeń (Krzyszowski & Chudzikiewicz, 2021).

W tym przypadku istotnym problemem mogło być nieogłoszenie przez władze państwowe jednego ze stanów nadzwyczajnych (klęski żywiołowej, stanu wyjątkowego lub stanu wojennego), czego konsekwencją byłaby konieczność wielopodmiotowego działania w warunkach sytuacji kryzysowej: PRM i wiele innych podmiotów działałoby wówczas jako „podmioty ratownicze”, których obowiązki regulują przepisy prawne dotyczące zarządzania kryzysowego (Szwedziński i in., 2013). Niniejszy artykuł nie może jednak omówić oddzielnie zagadnienia zarządzania logistycznego w PRM w sytuacjach kryzysowych. Trzeba jednak zaznaczyć, że wysoki poziom centralizacji zarządzania nad systemem PRM jest z założenia podyktowany koniecznością zarezerwowania zasobów i zależności kierowniczych na wypadek sytuacji kryzysowych. Wymuszały to dużo sprawniejszą logistykę działań PRM. Niekonstytucyjny stan pandemii, niestety, nie zezwalał na sięgnięcie po dodatkowe środki właściwe dla stanów nadzwyczajnych i sytuacji kryzysowych, zatem system logistyczny PRM działał w utrudnionych warunkach, w większości na podstawie zasobów i procedur nieprzystosowanych

do podwyższonego ryzyka zdrowotnego i zwiększonego zapotrzebowania na usługi systemu PRM (Rybski, 2022). Skutkiem tego było niespełnienie przez PRM (rozumiane jako system logistyczny) podstawowego celu, czyli dostępności oraz zasad 7R właściwego miejsca i czasu.

Podsumowanie

Podsumowując, system PRM niewątpliwie można interpretować jako system logistyczny, jednakże problemem w dopełnieniu znaczenia tego terminu jest brak wydzielonej dla niego właściwej funkcji logistycznej oraz zarządzania logistycznego. Omówione organy odpowiedzialne za nadzór i koordynację w dużej mierze zajmują się szacowaniem posiadanych i potrzebnych zasobów logistycznych, dysponowaniem nimi oraz obiegiem informacji dla potrzeb działania systemu logistycznego.

Rozpatrując problem działania systemu PRM jako systemu logistycznego, którego zadaniem jest dostępność, rozumiana jako czas dojazdu, system prawny w aktualnym stanie powoduje, że najgorsze czasy dojazdu są wyłączone z pomiaru statystycznego, co jest sprzeczne z ideami doskonalenia systemów logistycznych, czy w szerszym sensie – doskonalenia jakości (Strauss i in., 2021). W związku z tym konieczne jest dalsze badanie funkcjonowania systemu PRM jako systemu logistycznego według stanu zastanego, jak również rozwijanie koncepcji, które pozwoliłyby na wyodrębnienie *explicite* funkcji logistycznej w systemie PRM i stworzenie podstaw pod dobrze skonceptualizowane zarządzanie logistyczne w systemie PRM.

Bibliografia

- Barcik, R., Jakubiec, M. (2011). Systemy logistyczne – podstawy funkcjonowania. *Logistyka*, 4, 74–79.
- Bartczak, K. (2015). Logistyka w systemie ratownictwa medycznego w Polsce. *Logistyka*, 4, 7241–7249.
- Blaik, P. (2001). *Logistyka*. Warszawa: PWE.
- Chudzikiewicz, A., Krzyszkowski, A. (2021). *Logistyka w ratownictwie 2021*. Radom: Spatium.
- David, G., Harrington, S. E. (2011). The quality of emergency medical services. *LDI Issue Brief*, 17, 3. https://ldi.upenn.edu/wp-content/uploads/archive/pdf/issuebrief%2017_3.pdf [dostęp: 20.04.2023]
- Dolnośląski Urząd Wojewódzki. (2022). *Plan Działania Systemu Państwowe Ratownictwo Medyczne dla Województwa Dolnośląskiego, aktualizacja nr 5*. <https://www.duw.pl/download/1/45075/AktualizacjaNr5PlanudzialaniasystemuPRMdla wojdolntj.doc> [dostęp: 18.04.2023]

- Furtak-Niczyporuk, M., Drop, B. (2013). Efektywność organizacji systemu Państwowe Ratownictwo Medyczne. W: Frączkiewicz-Wronka A. (red.), *Efektywność zarządzania organizacjami publicznymi i jej pomiar* (ss. 53–67). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- Gołębska, E. (2006). *Podstawy logistyki*. Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź.
- Lenio, P. (2018). *Publicznoprawne źródła finansowania ochrony zdrowia*. Wolters Kluwer.
- Martin, S. L. (2019). Situation Awareness in Management: Making the Implicit Explicit. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 13623, DOI:10.5465/AMBPP.2019.13623
- Michalak, J., Suchecka, J. (2014). Problemy logistyczne w polskim systemie ratownictwa medycznego. *Logistyka*, 5, 1977–1984.
- NIK. (2019). *Funkcjonowanie systemu ratownictwa medycznego. Nr ewidencyjny 149/2012/P11094/K*. <https://www.nik.gov.pl/plik/id,4333,vp,6192.pdf> [dostęp: 21.04.2023]
- Paszynin, M. (2013). Lekarz koordynator w systemie Państwowego Ratownictwa Medycznego na poziomie województwa. *Wiedza Obronna*, 3, 54–69.
- Pniewski, R., Pietruszczak, D., Cupiak, M. (2015). Logistyka w transporcie karettek zespołów ratownictwa medycznego. *Autobusy*, 12, 955–958.
- Porter, W. (2009). *Preplanning for EMS*. Sudbury: Jones & Bartlett.
- Reuter-Oppermann, M., van der Berg, P. L. (2017). Logistics for Emergency Medical Service systems. *Health Systems*, 6(3), 187–208.
- Rybski, R. (2022). Stan epidemii a stany nadzwyczajne. *Przegląd Konstytucyjny*, 1, 139–165.
- Sakamoto, H., Rahman, M., Nomura, S., Okamoto, E., Koike, S., Yasunaga, H., Kawakami, N., Hashimoto, H., Kondo, N., Krull Abe, S., Palmer, M., Ghaznavi, C. (2018). *Japan Health System Review*. New Delhi: WHO Asia Pacific Observatory on Health Systems and Policies.
- Sikora-Wojtarowicz, K., Nienartowicz, A. (2015). Funkcjonowanie systemu powiadamiania ratunkowego w Polsce. Założenia i praktyka. *Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego*, 9(2), 220–237. <https://doi.org/10.34862/rbm.2015.2.15>
- Stępnia, M. (2013). Wykorzystanie metody 2SFCA w badaniach dostępności przestrzennej usług medycznych. *Przegląd Geograficzny*, 85, 2, 199–218.
- Szarpak, Ł. (2012). *Organizacja ratownictwa medycznego w Polsce*. Warszawa: Promotor.
- Strauss, C., Bildstein, G., Efe, J., Flacher, T., Hofmann, K., Huggler, M., Stämpfli, A., Schmid, M., Schmid, E., Gehring, C., Häske, D., Prückner S., Stock, J. P., Trentzsch, H. (2021). Optimizing Emergency Medical Service Structures Using a Rule-Based Discrete Event Simulation – A Practitioner’s Point of View. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2649. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052649> [dostęp: 22.04.2023]
- Szwedziński, P., Nadolny, K., Kucap, M. (2013). Organizacja logistyczna dużych akcji ratowniczych. *Na Ratunek*, 5.

- Szymczyk, J. (2017). Zabezpieczenie logistyczne jednostek ratowniczych w długotrwałych akcjach. *Obronność – Zeszyty Naukowe*, 2 (22), 195–217.
- Wang, K., Liang, Y., Zhao, L. (2017). Multi-stage emergency medicine logistics system optimization based on survival probability. *Frontiers in Engineering and Management*, 4(2), 221–228.
- Żuratyński, P., Ślęzak, D., Krzyżanowski, K., Szczepański, R., Jałuszewska, S. (2019). Państwowy System Ratownictwa Medycznego w Polsce. *Postępy Nauk Medycznych*, 4, 155–164.
- Ustawa z dnia 8 września 2006 r. o Państwowym Ratownictwie Medycznym, Dz. U. 2006, nr 191, poz. 1410.
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 16 sierpnia 2018 roku w sprawie szczegółowego zakresu zadań wojewódzkiego koordynatora ratownictwa medycznego.

Wykaz skrótów:

- GOPR – Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe
LPR – Lotnicze Pogotowie Ratunkowe
PRM – Państwowe Ratownictwo Medyczne
SOR – Szpitalny Oddział Ratunkowy
TOPR – Tatrzańskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe
WOPR – Wodne Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe

Faktura jako dowód prawa do odliczenia przez podatnika ulgi na złe długi

Invoice as proof of the taxpayer's right to deduct bad debt relief

Streszczenie

W artykule zostało omówione zagadnienie dotyczące prawa do skorzystania przez przedsiębiorców z uprawnienia do odliczenia ulgi na złe długi w przypadku nieuregulowania w terminie płatności przez kontrahenta. Scharakteryzowano dowód, jakim jest faktura, na podstawie której podatnikowi przysługuje prawo do zastosowania ulgi na złe długi. W pierwszej części omówiono pojęcie dowodu, a dalej pojęcia faktury VAT oraz ulgi na złe długi.

Słowa kluczowe: dowód, faktura VAT, ulga na złe długi

Summary

The article discusses the issue of the right of entrepreneurs to take advantage of the right to deduct bad debt relief in the event of failure to pay by the contractor on time. The aim of the article is to characterize the proof which is the invoice on the basis of which the taxpayer is entitled to apply the bad debt relief. The first part discusses the concept of proof, then the concept of a VAT invoice and bad debt relief.

Keywords: proof, VAT invoice, bad debt relief

Wprowadzenie

Zmiany, zarówno te w gospodarce spowodowane pandemią COVID-19, jak i w przepisach podatkowych spowodowały i wymusiły na polskich przedsiębiorcach ewidentne zmiany w procesie zarządzania działalnością gospodarczą. Dynamika zmian otoczenia i potrzeba utrzymania płynności finansowej spowodowały, że przedsiębiorcy funkcjonują pod stałą presją obniżania kosztów. Niewielkie

nawet zatrzymanie lub błąd w operacji w takich warunkach biznesowych może prowadzić do pogorszenia płynności finansowej przedsiębiorstwa.

Zarządzanie ryzykiem, zmierzające do odpowiedniej identyfikacji obszarów objętych ryzykiem utraty płynności, powinno uwzględniać wszystkie możliwe środki, które stosuje się do ograniczenia sytuacji spełnienia tego ryzyka.

Z dniem 1 stycznia 2020 roku weszły w życie przepisy, które wprowadziły ulgę na złe długi w podatkach CIT (Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych) i VAT (Ustawa o podatku od towarów i usług). Wprowadzone regulacje miały na celu ograniczenie transakcji handlowych tak, aby ograniczyć nie tylko zatory płatnicze przedsiębiorców, ale także wyeliminować negatywne skutki opóźnień w płatnościach. Prawo do skorzystania z ulgi na złe długi jest rozwiązaniem, z którego mogą skorzystać przedsiębiorcy, w sytuacji gdy kontrahenci zalegają im z płatnościami.

Celem autorki artykułu jest scharakteryzowanie dowodu, jakim jest faktura, na podstawie której podatnikowi przysługuje prawo do zastosowania ulgi na złe długi. Cel został osiągnięty w wyniku przeprowadzenia analizy treści wybranych przepisów prawa.

W artykule postanowiono zweryfikować hipotezę, która mówi, że organ podatkowy nie może odmówić podatnikowi prawa do skorzystania z ulgi na złe długi na podstawie wystawionej faktury w obrocie gospodarczym.

1. Dowody

Za najistotniejszy etap postępowania podatkowego z punktu widzenia zasadniczych celów tego postępowania należy uznać postępowanie dowodowe. Dowody są jednym z najważniejszych instrumentów gromadzenia przez organy podatkowe informacji na temat prawidłowości wywiązywania się przez podmioty prowadzące działalność gospodarczą z obowiązków wynikających z treści stosunku podatkowoprawnego. Postępowanie dowodowe prowadzone przez organ podatkowy ma na celu doprowadzenie do wyjaśnienia stronom stanu faktycznego sprawy. Jednym z zasadniczych warunków odtworzenia tego stanu jest zgromadzenie obrazujących go materiałów. Są to zarówno dane faktyczne, otrzymywane od zobowiązanych do ich składania podmiotów w postaci zeznań podatkowych, deklaracji podatkowych, jak i dane pozostające w zasobach własnych organów podatkowych. Działania te realizowane są poprzez prowadzenie kontroli podatkowej lub czynności sprawdzających.

Dowód jest najbardziej uniwersalnym słowem na określenie zarówno instrumentów ustalenia stanu faktycznego, jak i czynności podejmowanych w celu ustalenia faktów.

Organ podatkowy za pomocą środków dowodowych powinien ustalić rzeczywisty stan faktyczny i zbadać, czy odpowiada on określone w normie prawnej stanowi faktycznemu. Po ustaleniu zgodności pomiędzy tymi stanami możliwe będzie zastosowanie wynikających z tej normy konsekwencji prawnych. Jest to treścią obowiązującej w postępowaniu podatkowym na podstawie art. 122 (Ustawy Ordynacja podatkowa) zasady prawdy, która zobowiązuje organ prowadzący postępowanie do podjęcia wszelkich niezbędnych działań mających doprowadzić do dokładnego wyjaśnienia stanu faktycznego sprawy.

Żadna z ustaw, w tym również ordynacja podatkowa normująca kwestie proceduralne, nie definiuje pojęcia dowodu. W języku polskim słowo *dowód* ma wiele znaczeń. Dowodem może być okoliczność, rzecz dowodząca czegoś, świadcząca o czymś, wskazująca na coś, potwierdzenie, uzasadnienie, świadectwo (Szymczak, 1978). W języku nauki prawa dowodowego, a także potocznym języku prawniczym, *dowód* utożsamiany jest zwykle ze środkiem dowodowym lub w nieco innym znaczeniu – źródłem dowodu (np. w wyrażeniu „dowód ze świadka”). W wyrażeniu „dowód ze świadka” akcentuje się nie tyle samą informację (treść zeznań), co osobę świadka, zdarzenia będącego „źródłem” tych zeznań. Mianem środka dowodowego określa się natomiast najczęściej treść jego zeznań dotyczących tego zdarzenia („dowód z zeznań świadka”). Takie pojmowanie „dowodu”, jako „środka dowodowego”, ma charakter o tyle uniwersalny, że znajduje zastosowanie w każdej procedurze dowodowej, niezależnie od charakteru sprawy (Kmieciak, 2005, s. 26). W art. 180 § 1 (Ustawa Ordynacja podatkowa) pojęcie *dowodu* użyto w znaczeniu środka dowodowego.

Organy mogą skorzystać z ustaleń dokonanych w toku innych postępowań, a ustalone tam okoliczności nie mają mniejszej mocy dowodowej od ustaleń poczynionych w toku właściwego postępowania. Włączenie materiałów z innych postępowań jako dowodów w sprawie jest dopuszczalne także w świetle polskich przepisów, w szczególności art. 180 w zw. z art. 181 (Ustawa Ordynacja podatkowa) i co do zasady nie narusza zasady czynnego udziału strony w postępowaniu, jeżeli stronie umożliwiono zapoznanie się z tymi dokumentami i wypowiedzenie się w ich zakresie, w tym przedstawienie kontrdowodów oraz zgłoszenie wniosków dowodowych (Wyrok NSA: I FSK 312/21; I FSK 930/21; I FSK 1402/21; I FSK 2332/21).

Ordynacja podatkowa zawiera otwarty katalog środków dowodowych. Stosownie do art. 180 § 1 (Ustawa Ordynacja podatkowa) jako dowód należy dopuścić wszystko, co może przyczynić się do wyjaśnienia sprawy, a nie jest sprzeczne z prawem. Katalog dowodów ma charakter otwarty. Wyklucza stosowanie formalnej teorii dowodów. W szczególności dowodami w postępowaniu podatkowym mogą być księgi podatkowe, deklaracje złożone przez stronę, zeznania

świadków, opinie biegłych, materiały i informacje zebrane w wyniku oględzin, informacje podatkowe oraz inne dokumenty zgromadzone w toku działalności analitycznej Krajowej Administracji Skarbowej.

W literaturze z zakresu postępowania administracyjnego wskazuje się, że *dowód* jest pojęciem konkretnym, związanym z udowodnieniem prawdziwości twierdzeń na temat konkretnych faktów, natomiast *środki dowodowe* są pojęciami abstrakcyjnymi, obejmującymi typy źródeł informacji możliwych do wykorzystania w każdym postępowaniu dowodowym. Środki dowodowe możliwe do wykorzystania w postępowaniu podatkowym można klasyfikować według różnych kryteriów, co pozwoli również na ich ogólną charakterystykę. Biorąc pod uwagę kryterium zetknięcia się organu podatkowego z faktami będącymi przedmiotem dowodu, rozróżnia się środki dowodowe bezpośrednio, które umożliwiają organowi stwierdzenie prawidłowości lub nieprawidłowości dowodzonych faktów (np. oględziny), oraz pośrednio, przy których organ stwierdza prawidłowość faktów na podstawie innych faktów (zeznania świadków, opinie biegłych, przesłuchanie stron).

2. Faktura

Faktury są najważniejszym dokumentem sporządzanym przez podatników, pełnią funkcję dokumentacyjną i pozwalają na skorzystanie z prawa do odliczenia. W polskim systemie podatkowym funkcjonują niezależnie od siebie trzy sposoby fakturowania: w formie papierowej, elektronicznej oraz ustrukturyzowanej za pośrednictwem platformy KSeF. Z dniem 1 lipca 2024 zmieni się sposób wystawiania faktur i przybierze on formę obligatoryjną. Wystawianie faktur ustrukturyzowanych jest dobrowolne, jednakże zgodnie z komunikatem wydanym 2 lutego 2023 roku przez Ministerstwo Finansów, termin wejścia w życie obowiązku KSeF nastąpi z dniem 1 lipca 2024. Podatnicy zwolnieni z VAT oraz wystawiający faktury za pomocą kas fiskalnych oraz faktury uproszczone będą musieli korzystać z tej formy od 2025 roku. O tym, kiedy mają zastosowanie polskie przepisy dotyczące wystawiania faktur, decyduje treść art. 106a (Ustawa o podatku od towarów i usług). Jeżeli faktura zostanie wystawiona poza zakresem wynikającym z treści art. 106a (Ustawa o podatku od towarów i usług), to nie jest możliwa ocena, czy dana faktura została wystawiona prawidłowo. Wymaganą treść faktur określają przepisy art. 106e (Ustawa o podatku od towarów i usług).

Dokumenty urzędowe korzystają w postępowaniu podatkowym z mocy dowodowej, jeśli zostaną spełnione określone przesłanki, tzn. wtedy, gdy są objęte domniemaniem prawdziwości, gdy są rzetelne i niewadliwe, a dokumenty źródłowe (faktury) dające podstawę do odliczenia podatku naliczonego także potwierdzają

okoliczności związane z rzeczywistymi transakcjami pomiędzy podmiotami biorącymi udział w obrocie.

Faktura jest dokumentem w rozumieniu materialnego prawa karnego (Ustawa Kodeks karny, art. 115 § 14). Jest jak każdy przedmiot lub inny zapisany nośnik informacji, z którym jest związane określone prawo, albo który ze względu na zawartą w nim treść stanowi dowód prawa, stosunku prawnego lub okoliczności mającej znaczenie prawne.

Z dokumentem należy łączyć funkcję dowodową (potwierdza określone fakty i zdarzenia), funkcję nośnika treści (utrwała informacje) oraz łączącą oba te aspekty, funkcję zabezpieczającą (chroni interesy określonych podmiotów poprzez utrwalone w nim informacje, które potwierdzają fakty i zdarzenia). Wreszcie dokument może także pełnić rolę prawotwórczą, kiedy to w danym dokumencie inkorporowane są pewne prawnie relatywne treści (Błachut, 2011).

Podatnik jest zobowiązany również do określenia sposobu zapewnienia autentyczności pochodzenia, integralności treści i czytelności faktury. Odnosi się to do faktur papierowych oraz elektronicznych (Zubrzycki, 2019).

Organy administracyjne powinny odmówić podatnikowi prawa do odliczenia podatku naliczonego z faktur, jeżeli zostanie udowodnione na podstawie obiektywnych przesłanek, że prawo to podnoszone jest w celach wiążących się z przestępstwem lub nadużyciem (Wyrok: C-642/11; C-643/11; C-439/04; C-440/04, teza 55; C-80/11; C-142/11, teza 42). Faktura ma potwierdzić zdarzenie, które zaistniało, a nie zdarzenie, które ma dopiero zaistnieć.

Ciężar udowodnienia spełnienia warunków powstania prawa do odliczenia podatku naliczonego na podstawie faktur spoczywa na podmiocie wnioskującym o odliczenie (Wyrok: TSUE C-78/12, teza 37).

Organy podatkowe nie mogą odmówić podatnikowi prawa do odliczenia podatku naliczonego, na podstawie wykazanych na fakturach transakcji z tytułu dostawy towarów, z uwagi na fakt, że uwzględniając przestępstwa lub naruszenia popełnione na etapie obrotu poprzedzającego tę dostawę lub następującego po niej, uznane zostało, że dostawa nie została rzeczywiście zrealizowana, jeżeli nie wykazano na podstawie obiektywnych przesłanek, iż podatnik ten wiedział lub powinien był wiedzieć, że transakcja mająca stanowić podstawę prawa do odliczenia wiązała się z przestępstwem w dziedzinie podatku VAT popełnionym na wcześniejszym lub dalszym odcinku łańcucha dostaw (Wyrok TSUE C-285/11, teza 37; C-18/13, teza 26).

W razie uznania, iż transakcja wykazana na fakturze nie miała rzeczywiście miejsca, w związku z działaniami bezprawnymi lub nieprawidłowościami popełnionymi przez wystawcę faktury lub na wcześniejszym etapie obrotu w stosunku do transakcji powoływanej jako podstawa prawa do odliczenia, należy ustalić

na podstawie obiektywnych okoliczności i bez wymagania od odbiorcy faktury podejmowania czynności sprawdzających, które nie są jego zadaniem, że odbiorca ten wiedział lub powinien był wiedzieć, iż transakcja wiąże się z naruszeniem przepisów o podatku VAT (Wyrok TSUE C-642/11; C-643/11, teza 53). Jeżeli podmiot gospodarczy podjął wszelkie działania, jakich można od niego w sposób uzasadniony oczekiwać, w celu upewnienia się, że transakcje, w których uczestniczy, nie wiążą się z przestępstwem, czy to w zakresie podatku VAT, czy w innej dziedzinie, może on domniemywać legalność tych transakcji bez ryzyka utraty prawa do odliczenia naliczonego podatku (Wyrok TSUE C-80/11, C-142/11, teza 53).

Organ podatkowy, rozważając wartość poszczególnych dowodów, jak również formułując wnioski na podstawie całokształtu materiału dowodowego zebranego w sprawie, nie jest związany żadnymi sztywnymi regułami określającymi wartość poszczególnych dowodów, ale kieruje się własnym przekonaniem, uwzględniając wiedzę, doświadczenie życiowe, prawa logiki, informacje wynikające z wzajemnych relacji między poszczególnymi dowodami.

W przypadku dowodów przeciwstawnych organy mogą jednym z nich dać wiarę, a innym tej wiarygodności odmówić, kierować się muszą jednak zasadą racji dostatecznej, wyrażającej się w postulatcie, aby za udowodnione uznawać tylko te fakty, które zostały uzasadnione według określonych, rozsądnych dyrektyw poznawczych (Wyrok WSA, III SA/Wa 2976/13).

3. Ulga na złe długi

W obrocie gospodarczym u podatników dokonujących sprzedaży towarów lub usług często zdarzają się sytuacje, kiedy kontrahent zobligowany do uiszczenia zobowiązania nie uiszcza zapłaty. Sytuacja taka jest niekorzystna dla sprzedawcy, ponieważ nie tylko traci on pieniądze, ale również jest zobowiązany do zapłaty podatku, jaki powstał z tytułu dokonanej transakcji, a nabywca towaru lub usługi korzysta z przywileju odliczenia podatku naliczonego. W momencie, gdy zaszło zdarzenie podlegające opodatkowaniu, podatek staje się należny i wymagalny względem administracji skarbowej. Nie ma znaczenia, czy podatnik otrzymał zapłatę za dostarczony nabywcy towar lub wykonaną na jego rzecz usługę. Takie nieuregulowane wierzytelności określa się w literaturze mianem „złych długów”.

Ustawodawca wprowadził jednakże regulację prawną pozwalającą na zminimalizowanie negatywnych skutków, jakie powstają dla sprzedawcy w sytuacji, gdy nierzetelny nabywca nie zapłaci za towar lub wykonaną usługę. Mowa tu o instytucji noszącej nazwę „ulga na złe długi”, która stała się dla wierzyciela prawem.

Jeżeli wartość zmniejszenia podstawy obliczenia podatku jest wyższa od tej podstawy, zmniejszenia podstawy obliczenia podatku o nieodliczoną wartość

dokonywane w kolejnych latach podatkowych, nie dłużej jednak niż przez okres 3 lat, licząc od końca roku podatkowego, za który powstało prawo do zmniejszenia. Zmniejszenia podstawy obliczenia podatku w kolejnych latach dokonuje się, jeżeli wierzytelność nie została uregulowana lub zbyta.

Podatnicy mają możliwość zmniejszenia podstawy obliczenia podatku o wartość wierzytelności, która nie została uregulowana lub zbyta. Zmniejszenia dokonuje się w zeznaniu podatkowym składanym za rok podatkowy, w którym upłynęło 90 dni od dnia upływu terminu do zapłaty określonego na fakturze, rachunku lub w umowie. Jednocześnie dłużnik ma obowiązek zwiększyć zobowiązanie do zapłaty o tę wierzytelność w swoim zeznaniu podatkowym. Podatnicy mogą stosować ulgę na złe długi także przy obliczaniu zaliczek na podatek dochodowy (ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych, wpłacanego w trakcie roku podatkowego). Po uregulowaniu należności zarówno wierzyciel, jak i dłużnik dokonują korekty.

Zgodnie z art. 89a ust. 1 (Ustawy o podatku od towarów i usług) podatnik może skorygować podstawę opodatkowania oraz podatek należny z tytułu dostawy towarów lub świadczenia usług na terytorium kraju w przypadku wierzytelności, których nieściągalność została uprawdopodobniona. Korekta dotyczy również podstawy opodatkowania i kwoty podatku przypadającej na część kwoty wierzytelności, której nieściągalność została uprawdopodobniona. Jak wskazuje art. 89a ust. 1a przywołanej ustawy, nieściągalność wierzytelności uważa się za uprawdopodobnioną, w przypadku gdy wierzytelność nie została uregulowana lub zbyta w jakiegokolwiek formie w ciągu 90 dni od dnia upływu terminu jej płatności, określonego w umowie lub na fakturze. Warunkiem zastosowania ulgi na złe długi jest spełnienie łącznie warunków wskazanych w art. 89a ust. 2 przywołanej ustawy. Ulga na złe długi to mechanizm pozwalający korygować rozliczenia podatkowe dotyczące faktur, które ostatecznie nie zostały opłacone. Rozwiązanie to działa w podatkach CIT i VAT.

Warunki do stosowania ulgi na złe długi dotyczące wierzyciela w podatku dochodowym (Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych, art. 18f) dotyczą m.in. faktury dokumentującej wierzytelność. Wierzyciel, który spełnił łącznie warunki uregulowane w przywołanym artykule, uzyskuje prawo do pomniejszenia podstawy opodatkowania lub zwiększenia straty o wartość wierzytelności o zapłatę świadczenia pieniężnego. Warunkiem jest, aby faktura lub zawarta umowa dokumentująca wierzytelność została zaliczona do przychodów należnych, aby nie została uregulowana lub zbyta, a także aby była przeterminowana co najmniej 90 dni/30 dni (dot. pandemii COVID-19), co oznacza że upłynęło 90/30 dni od terminu płatności wskazanego na fakturze lub w umowie.

W przypadku nieuregulowanych w terminie zobowiązań na gruncie ustawy o CIT, wprowadzono po stronie dłużnika obowiązek zwiększenia podstawy

opodatkowania lub zmniejszenia straty o zaliczaną do kosztów uzyskania wartość zobowiązania. Uregulowanie należności odbywa się poprzez zaspokojenie w całości lub w części roszczeń wynikających z wierzytelności. Poniżej przedstawione zostały różnice dotyczące stosowania ulgi na złe długi w podatku CIT i VAT.

Tabela 1. Różnice dotyczące stosowania ulgi na złe długi w podatku CIT i VAT

	CIT	VAT
Przedmiot ulgi	1) transakcja handlowa w rozumieniu ustawy o przeciwdziałaniu nadmiernym opóźnieniom	Transakcje na rzecz podmiotu niebędącego czynnym podatnikiem VAT, o ile spełnione są inne ustawowe wymogi
	2) transakcja zawarta w ramach działalności wierzyciela oraz działalności dłużnika, z których dochody podlegają opodatkowaniu podatkiem dochodowym na terytorium Polski	
Moment rozliczenia ulgi na złe długi	1) począwszy od okresu rozliczeniowego, w którym upłynęło 90 dni od dnia, kiedy minął termin zapłaty określony na fakturze (rachunku) lub w umowie	W rozliczeniu za okres, w którym upłynął 90. dzień od dnia upływu terminu płatności określonego w umowie lub na fakturze
	2) wierzyciel może skorzystać z ulgi już po upływie 30 dni od upływu umówionego terminu płatności	
Stosowanie ulgi na złe długi w okresach późniejszych	Można stosować	Nie – jedynie w okresie rozliczeniowym. Późniejsze uwzględnienie ulgi wymaga dokonania korekty tego okresu
Termin odliczenia	Nie można stosować ulgi, gdy upłynęły 2 lata, licząc od końca roku kalendarzowego, w którym została wystawiona faktura (rachunek) lub została zawarta umowa dokumentująca wierzytelność	Nie można stosować ulgi, gdy upłynęły 3 lata, licząc od końca roku, w którym została wystawiona faktura dokumentująca wierzytelność

Źródło: opracowanie własne na podstawie ustawy o VAT i CIT.

Jak wynika z tabeli, pojawia się pewna niespójność w zakresie rozliczania ulgi na złe długi w podatku CIT i VAT. Okres, jaki może upłynąć od wystawienia faktury do dnia dokonania korekty jest różny. Rozwiązania w tym zakresie powinny zostać uregulowane tak, by były analogiczne w obu podatkach.

Analiza przepisów ustawy o CIT i VAT prowadzi do wniosku, że warunki zastosowania ulgi na złe długi w zakresie podatku dochodowego są o wiele bardziej restrykcyjne. Na gruncie podatku od towarów i usług to, czy dłużnik jest w trakcie procesu reorganizacyjnego (np. postępowania restrukturyzacyjnego) nie stanowi przesłanki wykluczającej możliwość zastosowania korekty podstawy opodatkowania i podatku należnego. W podatku dochodowym natomiast jest to ważna przesłanka korzystania z omawianej ulgi.

Istotny jest również termin, w którym podatnik może zastosować ulgę na złe długi. W przypadku podatku od towarów i usług są to 3 lata, licząc od końca roku, w którym została wystawiona faktura dokumentująca wierzytelność, a w przypadku podatku dochodowego – 2 lata.

Podsumowując, nie każda należność, która jest objęta ulgą na złe długi w podatku od towarów i usług, jest objęta analogiczną ulgą w podatku dochodowym, gdyż na gruncie tych podatków przewidziano surowsze warunki korzystania z tego rozwiązania.

Podsumowanie

System środków dowodowych charakteryzuje się pewnymi szczególnymi cechami, wyróżniającymi postępowanie podatkowe spośród innych procedur prawnych. Największe znaczenie w tym zakresie mają środki dowodowe w postaci faktur jako dokumentów sporządzanych przez podmioty zobowiązane do płacenia podatków. Odzwierciedleniem ich pozycji w procesie dowodzenia jest przyznane im domniemanie prawdziwości faktów, które stwierdzają.

Jeśli okoliczności transakcji wykazanych na fakturze nie budzą wątpliwości, podatnik nie musi podejmować działań w celu upewnienia się, że transakcje, w których uczestniczy, nie wiążą się z oszustwem podatkowym i może skorzystać z prawa do odliczenia ulgi na złe długi.

Jeśli jednak okoliczności transakcji budzą wątpliwości, podatnik musi podjąć wszelkie działania, jakich można od niego w sposób uzasadniony oczekiwać, w celu upewnienia się, że transakcje, w których uczestniczy, nie wiążą się z oszustwem podatkowym.

Prawo do skorzystania z odliczenia ulgi na złe długi zapewnia podatnikom zachowanie płynności finansowej. Jest również uzależnione od wystąpienia materialnych i formalnych przesłanek, które nie mogą jednak zbyt mocno ograniczać tego prawa. Wyjątkiem są sytuacje, w których transakcja jest związana z przestępstwem lub nadużyciem. Wówczas odmowa skorzystania z prawa do odliczenia jest jak najbardziej uzasadniona.

Bibliografia

- Błachut, J. (2011). Czy zagrożenie zjawiskiem przestępczości przeciwko wiarygodności dokumentów zwiększa się? *Czasopismo Prawa Karnego i Nauk Penalnych. Numer Specjalny*, t. 15, 35–40.
- Kmieciak, Z. (red.). (2005). *Prawo dowodowe. Zarys wykładu*. Wolters Kluwer.
- Szymczak, M. (red.). (1978). *Słownik języka polskiego* (tom I, 443). PWN.
- Zubrzycki, J. (2019). *Leksykon VAT* (tom I, 346). O.W. Unimex.
- Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych. Dz.U.2022.2587.
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r., Kodeks karny. Dz.U.2022.1138.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa. Dz.U. z 2022.2651.
- Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług. Dz.U.2022.931.
- Wyrok w sprawach C-642/11 Stroj trans EOOD i C-643/11 ŁWK-56 EOOD z dnia 31.01.2013.
- Wyrok TSUE w sprawach C-439/04 i C-440/04 -Axel Kittel i Recolta Recycling SPRL z dnia 21.06.2012 w sprawach połączonych C-80/11 i C-142/11 Mahageben i David.
- Wyrok TSUE w sprawie C-78/12 Ewita-K EOOD z dnia 18.07.2013.
- Wyrok TSUE w sprawie C-285/11 Bonik w sprawie C-18/13 Maks Pen.
- Wyrok TSUE w sprawach połączonych C-80/11 i C-142/11 z dnia 21.06.2012.
- Wyrok WSA, III SA/Wa 2976/13 z dnia 24.04.2014.
- Wyrok NSA sygn. akt I FSK 312/21 z dnia 23.04.2021.
- Wyrok NSA sygn. akt I FSK 930/21 z dnia 9.07.2021.
- Wyrok NSA sygn. akt I FSK 1402/21 z dnia 20.10.2021.
- Wyrok NSA I FSK 2332/21 z dnia 16.02.2022.

Adam Fularski

Uniwersytet Jagielloński

Zarządzanie wiedzą w procesie onboardingu

Knowledge management in the onboarding process

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest omówienie problematyki związanej z onboardingiem w organizacjach. W szczególności analizie poddany został proces wdrażania i szkolenia nowego pracownika oraz ocena sposobu prowadzenia szkoleń, jakość i dostępność materiałów szkoleniowych wraz z zarządzaniem wiedzą jawną i ukrytą.

Słowa kluczowe: organizacja, onboarding, szkolenie, wiedza, zarządzanie wiedzą

Summary

This article investigates the onboarding process in organizations, focusing on the introduction and training of new employees. Through an analysis of training methods, quality and availability of training materials, and the management of both explicit and tacit knowledge, the article aims to assess the effectiveness of onboarding practices. Additionally, the article seeks to identify potential areas of improvement, in order to facilitate the successful adaptation and integration of new employees into organizational structures.

Keywords: organization, onboarding, training, knowledge, knowledge management

Wprowadzenie

Obecnie wiele organizacji stawia na pracowników wiedzy, którzy mają ogromny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa na arenie międzynarodowej. Organizacje zwracają również coraz większą uwagę na onboarding nowego pracownika oraz na osobę jego mentora. Uzyskanie mentora w nowym środowisku pracy nie tylko zapewnia nowemu pracownikowi wsparcie wiedzą, ale również oparcie psychiczne. Mentorami mogą być zarówno sami menedżerowie, jak również inni zaufani i sprawdzeni pracownicy niższego szczebla.

Dlaczego onboarding jest tak ważny? Obecnie, gdy organizacje są w nieco gorszej sytuacji ekonomicznej spowodowanej skutkami popandemicznymi i niestabilną sytuacją gospodarczą na wschodzie Europy, pracownicy szukają stałego zatrudnienia. Według niektórych badań na pierwszym i drugim miejscu stawiane są stabilność zatrudnienia oraz możliwość rozwoju i nauki (Goffin & Raja, 2012). Tym właśnie kieruje się onboarding – daniem pracownikom możliwości rozwoju wiedzy, zarówno tej jawnej, jak i tej ukrytej. Badania wskazują, że bardzo dobrze przygotowany i przeprowadzony onboarding zatrzymuje w organizacjach ponad 80% nowo zatrudnionych pracowników i zwiększa ich produktywność o blisko 70% (Krugielka et al., 2023).

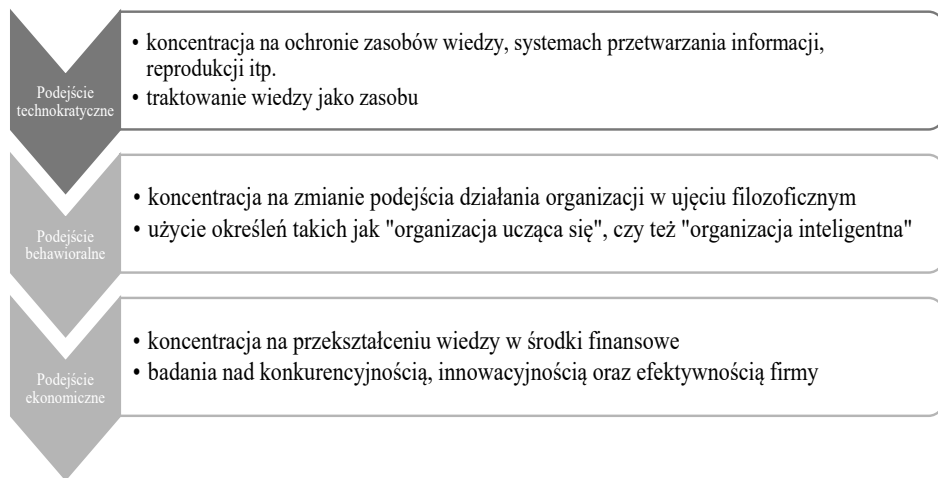
Artykuł ma na celu zaprezentowanie problematyki związanej z onboardingem zarówno w ujęciu literaturowym, jak i empirycznym, ze szczególnym uwzględnieniem procesu wdrażania i szkolenia nowego pracownika oraz oceny sposobu prowadzenia szkoleń, jakości i dostępności materiałów szkoleniowych wraz z zarządzaniem wiedzą jawną i ukrytą.

1. Wieloaspektowe ujęcie zarządzania wiedzą

S. Galata wiedzę traktuje jako główny zasób organizacji, którego przybywa w miarę jej używania (Galata, 2004, s. 50). A. Tiwan definiuje wiedzę jako mieszankę różnych doświadczeń, informacji, umiejętności czy też wartości oraz przyswajanie nowych informacji i doświadczeń (Tiwan, 2003, s. 60). Według M. Kłak to pracownicy, a nie organizacje, są głównym zasobem wiedzy (Kłak, 2010, s. 18–19). Inteligencja, mądrość, myślenie to zarówno umiejętności i zdolności ludzi oraz organizacji, co przekłada się na nabywanie, pozyskiwanie oraz tworzenie wiedzy, jak również uczenia się poprzez umiejętną transmisję i transformację danych i informacji pomiędzy zasobami ludzkimi, ale też pomiędzy przedsiębiorstwami (Tiwan, 2003, s. 61). Przedsiębiorstwa oprócz wiedzy spersonalizowanej posiadają wiedzę skodyfikowaną i ugruntowaną; pozostają one w przedsiębiorstwie niezależnie od obecności w niej ludzi (Kłak, 2010, s. 18–19).

Proces zarządzania wiedzą zaczął się rozwijać w dwóch ostatnich dekadach ubiegłego wieku, kiedy wiedza łączyła się z postępującą globalizacją, informacyjnością, liberalizacją, jak również ze sferą finansową (Castells, 2007). Wraz z początkiem nowego wieku, a zarazem postępów naukowych w XXI wieku, zarządzanie wiedzą przeszło poważną metamorfozę (zarządzanie wiedzą zawsze było bliskie obszarowi zarządzania zasobami ludzkimi, jak również technikom informacyjnym). Obecnie można podzielić je na kilka różnych szkół i kierunków, co przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Klasyczne podejścia do zarządzania wiedzą

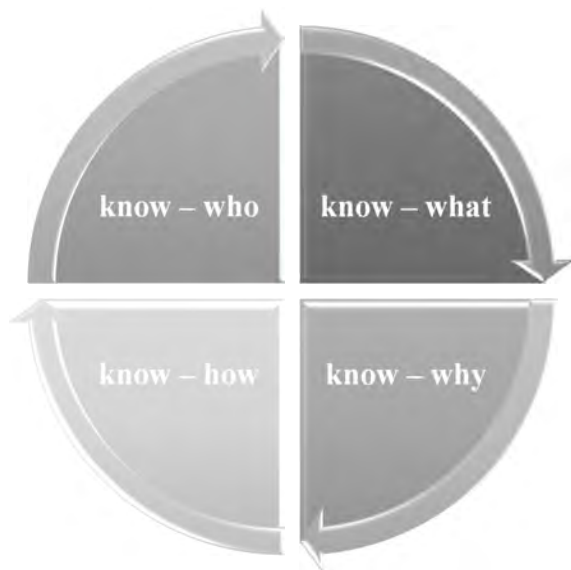


Źródło: opracowanie własne na podstawie Morawski, 2017, s. 20.

Wiedza posiada różne cechy, aspekty, takie jak zarządzanie, efektywność. Mowa tu o technice lub stylu umiejętności, zarówno jawnych, jak również niejawnych form przekazywania wiedzy. Wiedza jawna swoim zakresem obejmuje bazy danych, dokumenty oraz informacje, które mają za zadanie usprawnienie zarządzania w przedsiębiorstwie. Wiedza ukryta w dużym stopniu przekazywana jest werbalnie, gromadzona jest wraz ze wzrostem doświadczenia oraz intuicji (Kłak, 2010, s. 39). Wiedza w przedsiębiorstwach jest podzielona i rozmieszczona wśród wszystkich pracowników oraz w różnych grupach; aby była produktywna należy ją odpowiednio skoordynować (Kłak, 2010, s. 37). Współczesne przedsiębiorstwa korzystają zarówno z wiedzy ukrytej, jak również wyrażonej, technologii fizycznych oraz społecznych (Skrzypek, 2001, s. 254).

Aktualnie wiedza jest istotnym składnikiem kompetencji, gdyż tylko jednostki uczące się mają szansę na odniesienie sukcesu. Wiedza w organizacji powinna być oparta na szerokich podstawach, a pracownicy organizacji muszą być zdolni do interpretacji danej wiedzy i do jej używania (Kłak, 2010, s. 38). Literatura przedmiotu wyróżnia cztery kategorie podziału wiedzy (rysunek 2).

Rysunek 2. Podział wiedzy



Źródło: opracowanie własne na podstawie Klak, 2010, s. 38.

Dorobek wielu pokoleń filozofów dzieli wiedzę na kategorie (Błaszczuk i in., 2004, s. 14–16):

- Wiedzieć „co” (*know-how*) – określa odniesienie się do wiedzy o faktach. Forma ta jest informacją, którą można odnieść do m.in. przesyłania danych czy też bitów. Można ją w bardzo prosty sposób umieścić w przestrzeni komputerowej.
- Wiedzieć „dlaczego” (*know-why*) – wiedza ta odnosi się do praw, jakie zachodzą w naturze, społeczeństwie oraz ludzkim umyśle. Postęp technologiczny przyspiesza dostęp do tego rodzaju wiedzy.
- Wiedzieć „jak” (*know-how*) – dotyczy wiedzy operacyjnej, a mianowicie umiejętności wykonywania danych czy też czynności. W głównej mierze dotyczy to kompetencji pracowników, sposobów rekrutacji pracowników lub wytworzenia nowego produktu. Trudniej jest przełożyć ją na język zapisany znakami. Dzięki różnym interakcjom oraz realizowaniu wspólnych projektów w zasięgu kilku organizacji jest łatwo wymienialna oraz tworzona.
- Wiedzieć „kto” (*know-who*) – ta kategoria konkretnie obrazuje, kto jest specjalistą w danej dziedzinie. Kluczem w tej kategorii jest, kto jaką wiedzę dysponuje, jak również jakie zdolności posiada do przekazania wiedzy jednostkom potrzebującym, zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz.

2. Rola zarządzania wiedzą w procesie onboardingu

Trwające przemiany społeczno-gospodarcze w dużym stopniu przyczyniły się do zmian w obszarze zarządzania wiedzą w organizacji, czyli przejścia z ery industrialnej do ery postindustrialnej (Potocka, 2001, s. 686). Za główny filar współczesnej gospodarki uznaje się wiedzę, gdyż stanowi ona źródło sukcesu, a używana w sposób nieumiejętny może doprowadzić do klęski ekonomicznej. Najważniejszym kapitałem organizacji są: informacja, wiedza i kapitał intelektualny, na drugi plan schodzą praca, ziemia oraz kapitał materialny. Współczesne przedsiębiorstwa tworzą oraz realizują strategię rozwoju, która jest oparta na wiedzy pracowników. Poprzez wykorzystanie kompetencji ludzkich oraz wiedzy powstają nowe gałęzie gospodarki, opierające się na przetwarzaniu informacji (Kłak, 2010, s. 13).

Według niektórych przedstawicieli z dziedziny zarządzania właśnie zarządzanie wiedzą jest pewnego rodzaju procesem realizacji m.in. funkcji zarządzania, które skoncentrowane są na zasobach wewnętrznych oraz zewnętrznych, jak również istniejących i nieistniejących, a także znanych i nieznanymi (Mikuła, 2005, s. 219).

Człowiek, jego wiedza, ale również umiejętności czy cechy indywidualne są uznawane za jedne z najważniejszych czynników postępu technologicznego oraz zarządzania wiedzą (Skrzypek, 2002, s. 683). Obecnie kapitał wiedzy jest kluczowym elementem konkurencyjności firmy, ale też zasobem, który pomaga realizować cele biznesowe (Grudzewski & Hejduk, 2009). Mając powyższe na uwadze, należy podkreślić, że istotny jest także rozwój pracowników, którzy są zatrudnieni w organizacji (Figurska, 2012, s. 156–158). Aby pracownik przystosował się do danej organizacji, musi przejść kilka etapów, z których etap onboardingu jest najistotniejszy, niezależnie od zajmowanego stanowiska (Ściegieńska, Machaj, Gotlib, 2017, s. 131).

Onboarding należy zdefiniować jako proces, dzięki któremu nowy pracownik szybko i w płynny sposób jest w stanie dostosować się do aspektów społecznościowych, jak również do norm wydajności w organizacji (Bauer, 2010, s. 1–3). Jest to takie wprowadzenie nowego pracownika do organizacji, by zaczął wykonywać produktywnie swoją pracę tak szybko, jak to tylko możliwe (Tiainen, 2019, s. 80). Według H. J. Kleina i współpracowników onboarding jest procesem przekształcania nowych pracowników w członków zespołu, którzy odpowiadają kulturze organizacji (Klein, 2015, s. 263–283). S. Frear postrzega to jako podejście holistyczne, integrujące elementy technologiczne, procesowe i ludzkie, gdzie głównym celem jest optymalizacja wpływu nowego pracownika na efektywność i skuteczność pracy w organizacji (Frear, 2007).

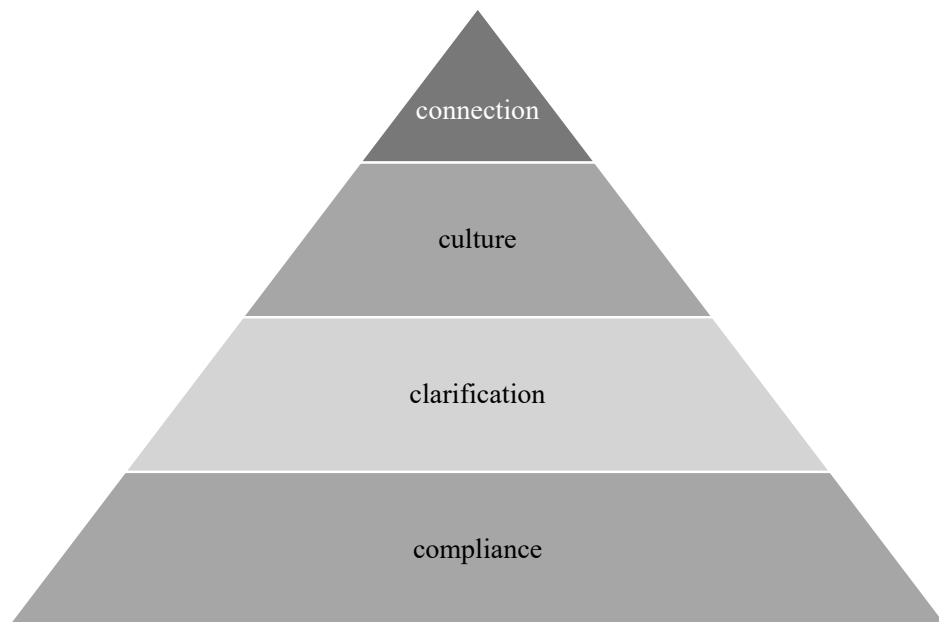
Onboarding to szeroko zakrojony proces przygotowania, integracji czy orientacji oraz innych działań następczych (Ellice, 2013, 5–6). Celem onboardingu jest zwiększenie produktywności, dlatego należy postrzegać go nie tylko jako działalność transakcyjną. Onboarding należy przedstawiać jako linię łączącą pomiędzy obietnicami, jakie składa nowy pracownik, a rzeczywistymi osiągnięciami produktywności (Snell, 2006, s. 32–35). Wiele definicji w literaturze przedmiotu sprowadza się do tego, iż głównym celem onboardingu jest wzrost wydajności pracownika, drugim ważnym czynnikiem jest przygotowanie nowego pracownika do pełnienia nowej funkcji w organizacji (Wąsek, 2018, s. 108–115).

Proces wprowadzania pracownika do firmy nie tylko zwiększa jego zaangażowanie, ale także przyczynia się do jego lepszego dostosowania do struktury organizacyjnej (Cable & Parson, 2001, s. 1–23). Wdrożenie nowego pracownika jest kluczowe z wielu powodów. Pierwszym jest to, że przedsiębiorstwa, które poszukują i rekrutują nowych pracowników, angażują znaczne środki pieniężne, w związku z czym nie mogą sobie pozwolić na zaniechanie procesu wdrażania. Drugim powodem jest to, że programy onboardingowe pomagają, aby pracownik jak najszybciej zaczął funkcjonować w sposób efektywny. Kolejnym powodem jest zwiększenie zaangażowania pracowników dzięki poprawnemu przeprowadzeniu wdrożenia nowej osoby (Caragliu, Del Bo, Nijkamp, 2006). Poprzez dobre przeprowadzenie wdrożenia nowego pracownika eliminuje się również w organizacji niekorzystne zjawiska, takie jak: niejednoznaczność zadań, sytuacje stresujące czy konflikty. Dzięki temu nowy pracownik osiąga satysfakcję z wykonywanej pracy i akceptację zespołu (Suggs, 2014).

Program wdrożeniowy powinien realizować dwa zadania. Pierwszym jest optymalizacja stresu i jego objawów, drugim zwiększenie zaufania pracownika do organizacji (Svala & Lundbergsdóttir, 2016, s. 510–518). W kontekście procesu adaptacyjnego pracowników (onboardingu) kluczowe jest podkreślenie roli efektywnej komunikacji w świetle znacznej ilości transferowej wiedzy. Niezbędne jest również zwrócenie uwagi na ograniczenia poznawcze odbiorców, wynikające z ich zdolności absorpcji informacji (Cappelli, 2009; Cappelli & Keller, 2014).

Według H. J. Klein oraz B. Polin program onboardingowy może być prowadzony w sposób formalny – wdrożenie odbywa się na jasno określonych warunkach i procedurach, oraz nieformalny – pracownik zdobywa informacje o nowej pracy i organizacji samodzielnie (Klein & Polin, 2012, s. 267–287). K. Wąsek wyróżnia również cztery poziomy onboardingu, (rysunek 3).

Rysunek 3. Cztery poziomy onboardingu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wąsek, 2018, s. 108–115.

Poziom 1 to poziom wdrażania. Sprowadza się on do zapoznania nowo zatrudnionych pracowników z obowiązującymi normami, zasadami i ogólnymi założeniami firmy (Bauer, 2010). Do zadań na tym poziomie należy zaliczyć m.in. zapoznanie się z podręcznikiem dla pracownika (jeżeli występuje w organizacji) czy zasadami dress code'u (Bauer, 2010). Poziom 2 to wyjaśnienia. Zadaniem tego poziomu jest zapoznanie nowego pracownika ze stanowiskiem pracy oraz wymaganiami. Pracownik jest również informowany o stopniach i normach wydajności, które są przypisane do jego stanowiska. Dodatkowo na drugim poziomie zaliczane są szkolenia z metod raportowania, jak również wyjaśnienie procesów, które zachodzą w przedsiębiorstwie. Poziom 3 odpowiada za kulturę organizacyjną – celem jest zapoznanie nowo zatrudnionego pracownika z historią organizacji, świętami czy tradycjami w niej panującymi oraz normami i wartościami (Meyer & Bartels, 2017, s. 10–27). Poziom czwarty odnosi się do kształtowania perspektywy nowo zatrudnionego pracownika w zakresie tworzenia relacji interpersonalnych oraz struktur sieci informacyjnych. Dzięki temu połączeniu nowo zatrudniona osoba może się szybciej uczyć i zdobywać informacje, które pozwolą jej na rozwiązanie problemów lub podjęcie odpowiednich działań, gdy wystąpi trudna sytuacja (Wąsek, 2018, s. 108–115).

Onboarding powinien przeprowadzić nowego pracownika przez wszystkie poziomy wdrażania. Jak pokazują niezależne badania, praktycznie wszystkie organizacje realizują poziom pierwszy, natomiast drugi i trzeci są wdrażane przez co prawie drugą firmę, a ostatni poziom wdrażany jest przez co piątą organizację (Bauer, 2010, s. 1–3).

3. Metodyka badań

Opierając się na analizie literatury, przygotowano strategię badań empirycznych. Przedmiotem badań było sprawdzenie, jak pracownicy na każdym szczeblu oceniają proces onboardingowy. Badania zostały przeprowadzone w dniach 8–20 kwietnia 2022 roku z wykorzystaniem mediów społecznościowych oraz w środowisku jednej z liderujących firm handlowych w kraju w pełni pochodzenia polskiego. Wzięło w nich udział 138 respondentów. Badania przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety, zawierającego pytania zamknięte oraz otwarte. Badanie ankietowe skupiło się na ocenie efektywności procesu onboardingowego, biorąc pod uwagę aspekty takie jak: komunikowanie istotnych informacji związanych z rozpoczęciem zatrudnienia, zasadami dress codu, przestrzeganiem zasad BHP oraz ustalaniem i przekazywaniem celów zawodowych do osiągnięcia w krótkim okresie. Dodatkowo przeprowadzono analizę, czy pracownicy systematycznie otrzymują informację zwrotną (*feedback*) odnośnie do swojej pracy.

W celu zbadania wyżej wymienionych zagadnień zostało wykonane badanie kwestionariuszowe. Głównym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Pozwoliło to pozyskać odpowiedzi od większej liczby osób. Grupa badanych została poinformowana o anonimowości ankiety, jak również, że ich odpowiedzi posłużą jedynie w celach badawczych. Ankieta została przygotowana za pomocą Arkuszy Google i rozesłana za pomocą linku.

Analiza i wyniki badań

Pierwszym pytaniem było uzyskanie informacji, czy nowy pracownik, który rozpoczął onboarding, miał przydzieloną osobę, która pomagała mu w tym procesie. Ponad połowa respondentów udzieliła odpowiedzi TAK – 50,7%, odpowiedzi NIE udzieliło 29% ankietowanych, natomiast jeśli pomoc była częściowa, to takiej odpowiedzi udzieliło 20,3% respondentów. W tabeli 1 przedstawiono dane liczbowe oraz procentowe.

Tabela 1. Uzyskanie informacji przez pracownika o przebiegu onboardingu

Czy pracownik uzyskał informację?	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
Tak	70	50,7%
Nie	40	29%
Częściowo	28	20,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejne pytanie służyło uzyskaniu informacji, czy pierwszy dzień pracownika przebiegał zgodnie z informacjami, które otrzymał podczas rozmowy o pracę. Zdecydowana większość – 63,8% respondentów – udzieliła odpowiedzi TAK, dla 14,5% ankietowanych pierwszy dzień pracy przebiegał w inny sposób, niż zostało to przekazane na początku, pozostałym ankietowanym nie przekazano informacji dotyczących pierwszego dnia pracy. Tabela 2 przedstawia dane liczbowe oraz procentowe.

Tabela 2. Przebieg pierwszego dnia pracy zgodnie z informacją uzyskaną podczas rekrutacji

Zgodność informacji	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
Tak	88	63,8%
Nie	20	14,5%
Nie dotyczy	30	21,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

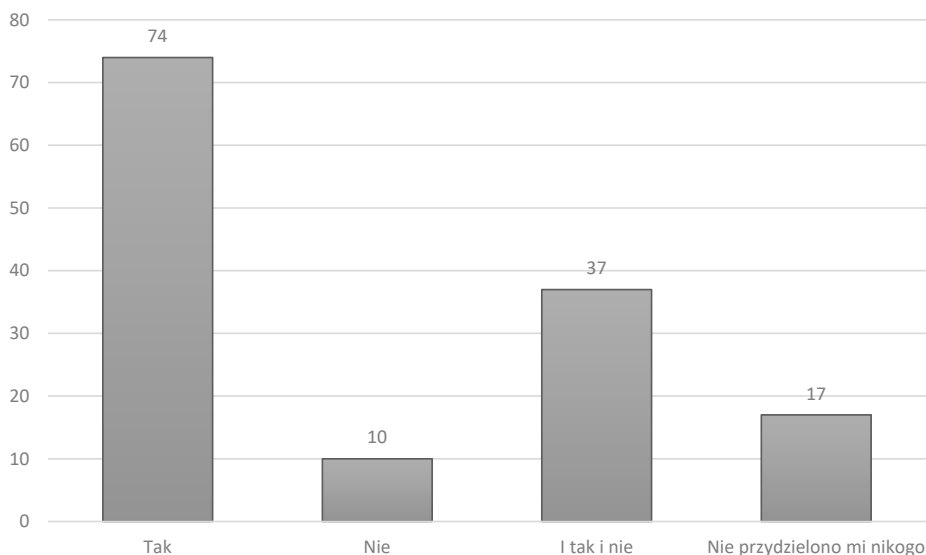
Zapytano również, co było dla ankietowanych najważniejsze przed rozpoczęciem pracy. Mogli wybrać kilka odpowiedzi oraz podać własną. Respondenci najchętniej wybierali odpowiedź: zarobki. Drugą odpowiedzią, która uzyskała wysoki wynik, były godziny pracy oraz przerwy. O połowę mniej wskazań w porównaniu do poprzedniej odpowiedzi otrzymały benefity (patrz tabela 3).

Tabela 3. Co motywuje respondentów do pracy

Co motywuje do pracy	Liczba udzielonych odpowiedzi	Udział procentowy
Zarobki	114	37,1%
Skład zespołu	27	8,8%
Godziny pracy oraz przerwy	88	28,7%
Struktura firmy	31	10,1%
Benefity	42	13,7%
Inne:		
• możliwość awansu	1	0,3%
• zakres obowiązków	2	0,7%
• długość oraz rodzaj zatrudnienia	1	0,3%
• kultura organizacyjna	1	0,3%
• robienie tego, co się lubi	1	0,3%

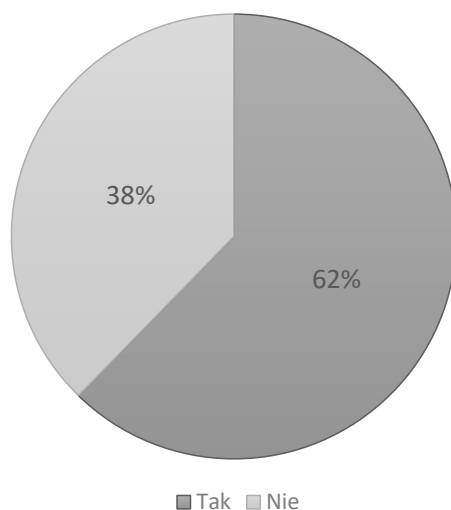
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Następnie zapytano ankietowanych, czy od osoby, która została im przydzielona, uzyskali wystarczające wsparcie w zakresie wdrożenia do pracy. 53,6% respondentów odpowiedziało twierdząco, ponad jedna czwarta – 26,8% – zadeklarowała, że częściowo otrzymała pomoc, 7,2% ankietowanych odpowiedziało negatywnie, natomiast 12,3% osób ankietowanych nie miało nikogo do pomocy we wdrożeniu. Na wykresie 1 zostały zaprezentowane powyższe dane.

Wykres 1. Otrzymanie wsparcia innego pracownika w procesie onboardingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

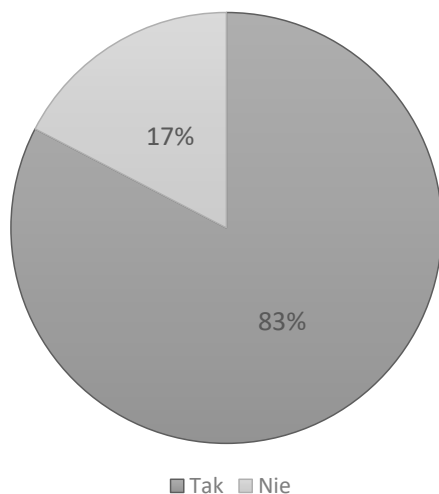
Następnie zapytano respondentów, czy otrzymali informację o zasadach panujących w organizacji w sprawie urlopów. 62% ankieterów odpowiedziało twierdząco na zadane pytanie, natomiast 38% zaprzeczyło (patrz wykres 2).

Wykres 2. Czy pracodawca przedstawił zasady urlopu

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

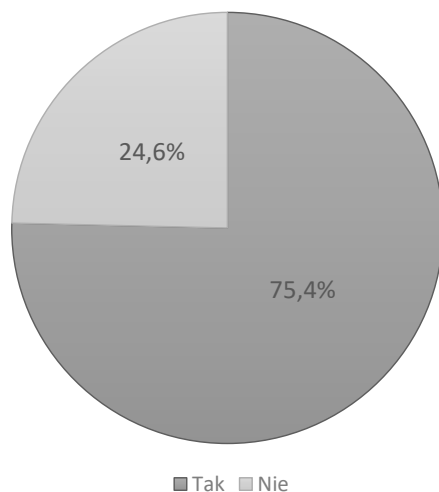
Na pytanie dotyczące dress codu 83% respondentów odpowiedziało, że otrzymali taką informację, natomiast 17% ankietowanych zaprzeczyło. Powyższe wyniki uwzględnione są na wykresie 3.

Wykres 3. Udzielenie informacji pracownikowi na temat dress codu



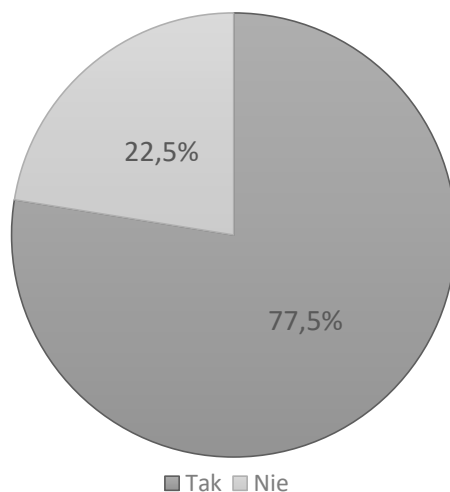
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zapytano również respondentów, czy otrzymali informację dotyczącą polityki wynagrodzeń, zwłaszcza czy uzyskali informację na temat przyznawanej premii. Zaledwie 24,6% respondentów napisało, iż nie uzyskali żadnej informacji na temat uzyskania premii, co może wynikać z faktu, że dana organizacja nie ma w swojej polityce wynagrodzeń udzielania premii, natomiast 75,4% respondentów wybrało odpowiedź TAK. Na wykresie 4 przedstawiono graficzne ujęcie odpowiedzi respondentów.

Wykres 4. Wiedza na temat polityki wynagrodzeń w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

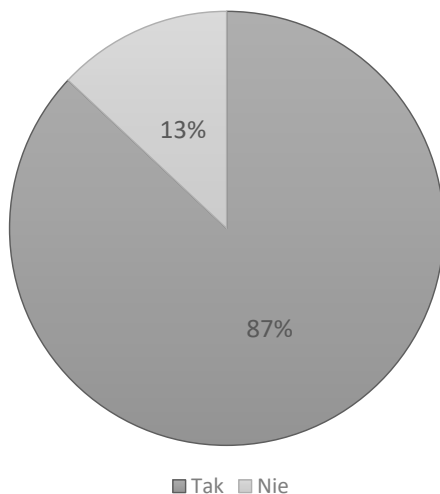
Respondenci zostali również poproszeni o udzielenie informacji, czy w ich organizacji są dostępne benefity. 77,5% respondentów wybrało odpowiedź TAK, 22,5% odpowiedziało NIE. Omówione wyniki zostały zaprezentowane na wykresie 5.

Wykres 5. Udzielenie informacji na temat benefitów w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondenci zobowiązani byli również do udzielenia odpowiedzi na pytanie dotyczące zasad BHP – czy takie informacje zostały im przekazane w pierwszych dniach pracy. 87% ankietowanych otrzymało taką informację, 13% nie zostało przeszkolone. Na wykresie 6 zostały zaprezentowane powyższe wyniki.

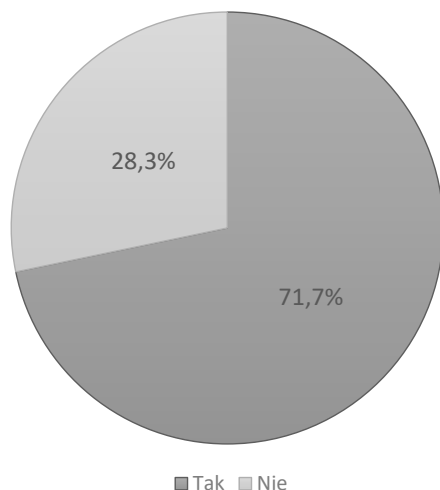
Wykres 6. Udzielenie informacji przez pracodawcę w zakresie BHP



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejne pytanie dotyczyło feedbacku na temat pracy, którą ankietowani wykonują. 71,7% respondentów wybrało odpowiedź TAK, natomiast 28,3% nie otrzymuje informacji zwrotnej. Wykres 7 przedstawia odpowiedzi respondentów.

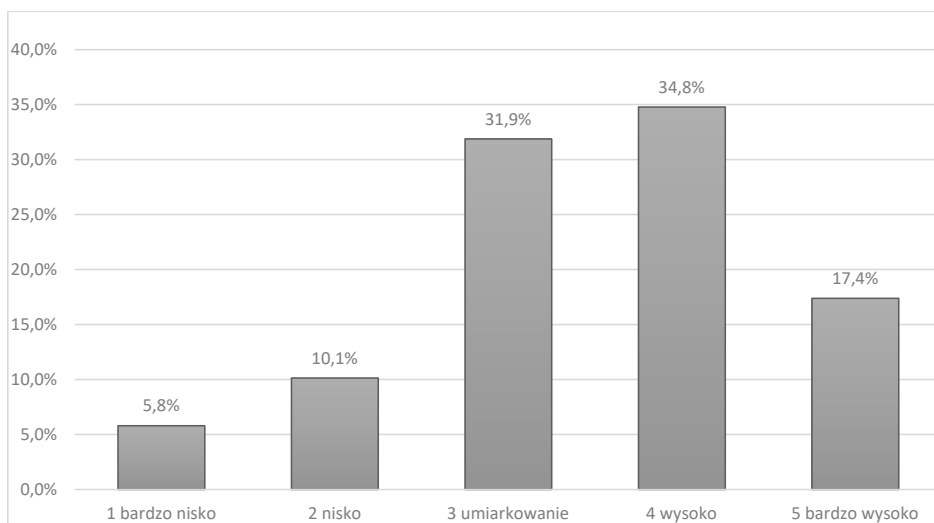
Wykres 7. Otrzymywanie feedbacku



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondenci zostali zobowiązani również do udzielenia informacji dotyczącej przekazywania wiedzy jawnej. Z analizy wynika jednoznacznie, iż najwięcej osób ocenia ten proces dobrze – 34,8% lub umiarkowanie – 31,9%. Wykres 8 przedstawia szczegółowe dane.

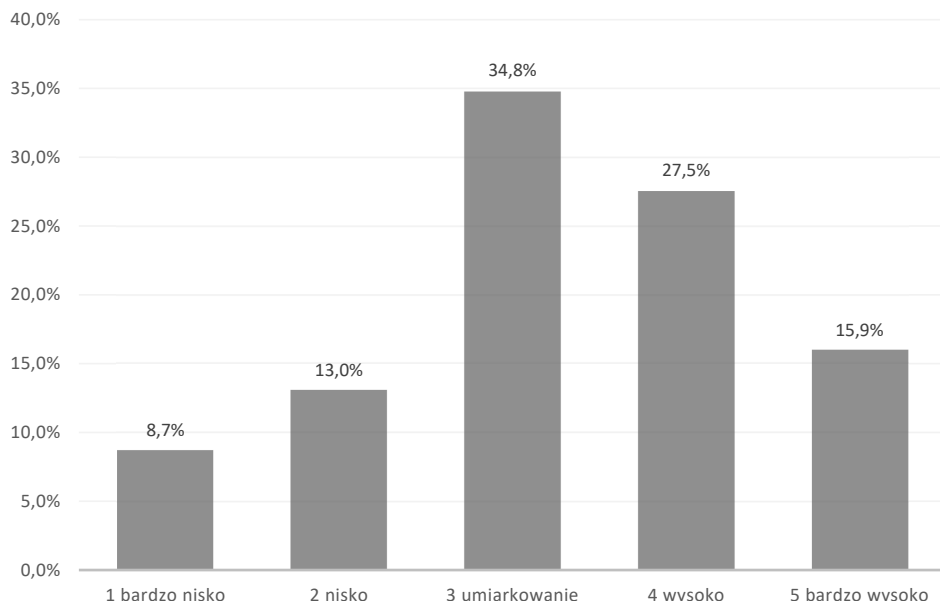
Wykres 8. Przekazywanie wiedzy jawnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejne pytanie dotyczyło przekazywania wiedzy niejawniej. Respondenci najczęściej odpowiadali, iż ta wiedza jest co najmniej wysoko przekazywana – wskazała w sumie ją 43,4% badanych. Wysoki wynik może być poparty tym, iż badane firmy nie mają świadomości, że ich pracownicy nie znają wewnętrznych procedur i regulaminów. Wykres 9 przedstawia zakres odpowiedzi respondentów.

Wykres 9. Przekazywanie wiedzy niejawniej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przeprowadzone badania miały na celu zbadanie, jak w organizacjach, w których pracują respondenci, przeprowadzany jest onboarding nowego pracownika oraz przekazywanie wiedzy jawnej i niejawniej. Badania odnosiły się do tego, czy istnieje fachowy onboarding, ukierunkowany na to, by nowy pracownik od początku bez problemu poradził sobie w nowym miejscu pracy. Na podstawie wyników przeprowadzonego badania stwierdzono, że pracownicy umiarkowanie oceniają sposób szkoleń w organizacjach, w których pracują, jak również sposób przekazywania tej wiedzy, a także wdrażania pracownika.

Podsumowanie

W przeprowadzonym badaniu skupiono się na analizie i ocenie procesów onboardingu oraz metod przekazywania wiedzy jawnej i niejawnej w organizacjach. Z obserwacji wynika, że obecne metody szkolenia i przekazywania wiedzy są oceniane przez pracowników umiarkowanie, co wskazuje na istotne pola do poprawy. Należy jednak podkreślić, że badanie napotkało na istotne ograniczenie – skupiło się ono wyłącznie na jednym regionie organizacji. Ta specyfika badania może rzutować na możliwość generalizacji wyników, co jest ważnym aspektem do rozważenia w kontekście szeroko zakrojonych praktyk zarządzania wiedzą.

W kontekście planów na przyszłość i dalszych badań istotne będzie rozszerzenie zakresu badania o inne regiony oraz branże. Taka dywersyfikacja pozwoli na głębsze zrozumienie uniwersalności i skuteczności różnych strategii onboardingu. Przyszłe badania powinny również skoncentrować się na identyfikacji najbardziej efektywnych praktyk w zakresie onboardingu, które mogłyby być wdrażane na szeroką skalę.

Uzyskane wyniki wskazują na znaczenie ciągłego doskonalenia procesów onboardingu, aby były bardziej dostosowane do dynamicznie zmieniającego się środowiska pracy oraz spełniały potrzeby zarówno organizacji, jak i jej nowych pracowników.

Bibliografia

- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Alexandria USA: SHRM Foundation.
- Błaszczuk, A., Brdulak, J. J., Guzik, M., Pawluczuk, A. (2004). *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Cappelli, P. (2009). Talent on Demand – Managing Talent in an Age of Uncertainty. 25. <https://doi.org/10.1108/sd.2009.05625cae.001>
- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Caragliu, A., Del Bo, C., Nijkamp, A. (2006). *Smart cities in Europe*. University Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics.
- Castells, M. (2007). *Spółeczeństwo sieci*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ellice, M. (2013). Orientation and Onboarding Processes for the Experienced Perioperative RN. *AORN Journal*, 98(4).
- Figurska, I. (2012). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Słupsk: Wydawnictwo Uczelniane WHSZ.

- Frear, S. (2007). *Comprehensive Onboarding, Traction to Engagement in 90 days*. Washington DC: Human Capital Institute.
- Galata, S. (2004). *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*. Difin.
- Goffin, K., & Raja, J. Z. (2012). Rigor in qualitative supply chain management research. <https://doi.org/10.1108/09600031211269767>
- Grudzewski, W. M., Hejduk, I. K. (2009), „Systemy zarządzania wiedzą dla potrzeb produkowania i świadczenia usług”; materiały pokonferencyjne konferencji: „Wiedza i innowacje”. Politechnika Rzeszowska.
- Klein, H. J., Polin, B. (2012). Are Organizations on Board with Best Practices Onboarding? W: C. R. Wanberg (ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization*. Oxford University.
- Klein, H. J. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283.
- Kłak, M. (2010). *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach.
- Krugielka, A., Bartkowiak, G., Knap-Stefaniuk, A., Sowa-Behtane, E., & Dachowski, R. (2023). Onboarding in Polish Enterprises in the Perspective of HR Specialists. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1512. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021512>
- Meyer, A. M., Bartels, L. K. (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5).
- Mikuła, B. (2005). Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą. W: K. Perducha (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morawski, M. (2017). *Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą. Motyw, warunki, metody*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Potocka A. (2001). Wiedza – główny czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa. W: E. Urbańczyk (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Skrzypek, E. (2001). Wpływ zarządzania wiedzą na wartość firmy. W: E. Urbańczyk (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Skrzypek, E. (2002). Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa. W: A. Stabryła (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*. Wydawnictwo EJB.
- Snell, A. (2006). Researching Onboarding Best Practice: Using Research to Connect Onboarding Processes with Employee Satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6).
- Suggs, G. (2014). *Onboarding: A Flightplan for Taking Your Workforce to New Heights*. Black Freight Productions, Blue Island.

- Svala, G., Lundbergsdóttir, L. M. (2016). Onboarding Self-initiated Expatriates: The Case of Icelandic Employees Working for the Nordic Cooperation. *Journal of Workplace Learning*, 28(8).
- Ścigińska, B., Machaj, M., Gotlib, J. (2017). Adaptacja zawodowa i społeczna pielęgniarek w nowym miejscu pracy – wybrane zagadnienia. *Pielęgniarstwo Polskie*, 1(63).
- Tiainen, A. I. (2019). *New Employee Orientation and Onboarding*, SMEREC – New generation recruitment skills for SMES and workforce. Joensuu: Karelia UAS – Publications.
- Tiwana, A. (2003). *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Wąsek, K. (2018). Onboarding pracowników – znajomość procesu, doświadczenia i znaczenie w świetle badań empirycznych. W: *Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach. Od teorii do praktyki* (1, ss. 197–212). Społeczna Akademia Nauk w Katowicach.

Przywództwo transformacyjne a satysfakcja z pracy w sektorze hotelarsko-gastronomiczno- -turystycznym w czasie pandemii COVID-19

Transformational leadership and job satisfaction in the hospitality sector during COVID-19 pandemic

Streszczenie

Artykuł skupia się na wpływie przywództwa transformacyjnego na satysfakcję z pracy w branży hotelarsko-gastronomiczno-turystycznej (HGT). Autor dokonał przeglądu badań dotyczących powyższego tematu, podkreślając korzyści płynące z przywództwa transformacyjnego w tworzeniu pozytywnego środowiska pracy, zmniejszaniu wypalenia zawodowego i stresu pracowników, zwiększaniu satysfakcji z pracy i zaangażowania w organizację. Badania sugerują, że przywództwo transformacyjne może przyczyniać się do zwiększenia zaangażowania, dobrego samopoczucia oraz osobistego i zawodowego rozwoju pracowników. Artykuł podkreśla znaczenie skutecznej komunikacji i zaufania w tworzeniu wzmacniającego środowiska pracy. Pandemia uwypukliła znaczenie dobrostanu pracowników i zadowolenia z pracy w utrzymaniu operacji biznesowych i zadowolenia klientów. Umiejętności zarządzania kryzysowego, praktyki działań zasobów ludzkich i zakorzenienie organizacyjne są jednymi z czynników, które mogą modyfikować związek między satysfakcją z pracy a rozwojem przywództwa transformacyjnego. Artykuł sugeruje, że indywidualne umowy typu *i-deals* oraz wynagrodzenia i inne świadczenia mogą wzmocnić powodzenie stylu przywództwa transformacyjnego w organizacjach HGT. W zakończeniu autor konkluduje, że przywództwo transformacyjne odgrywa kluczową rolę w poprawie jakości życia zawodowego pracowników, zmniejszając czynniki stresowe i zwiększając satysfakcję z pracy w branży HGT.

Słowa kluczowe: przywództwo transformacyjne, satysfakcja z pracy, hotelarstwo, COVID-19, pandemia

Summary

The research paper looks into the connection between transformational leadership and job satisfaction in the hospitality industry. The article reviews relevant studies, and highlights the benefits of transformational leadership such as creating a positive work environment, reducing employee burnout and stress, and enhancing job satisfaction and organizational commitment. The studies included in the article suggest that transformational leadership can promote employee engagement, well-being, and personal and professional growth. They emphasize the importance of effective communication, personal development, and trust in creating empowering work environments. Employee well-being and job satisfaction play a positive role in business operations and customer satisfaction areas. Many factors can moderate the relationship between job satisfaction and transformational leadership such as human resources practices and crisis management skills. This article suggests that company benefits and compensation positively affect the transformational style of leadership. The article concludes that transformational leadership improves the quality of work life for employees, reduces stressors, and increases job satisfaction in the hospitality industry.

Keywords: transformational leadership, job satisfaction, hospitality sector, COVID-19, pandemic

Wprowadzenie

Pandemia COVID-19 odcisnęła piętno na sektorze hotelarsko-gastronomiczno-turystycznym (HGT) na całym świecie, wpływając na style przywództwa menedżerów oraz poziomy satysfakcji z pracy zatrudnionych. Spowodowała również liczne negatywne konsekwencje dla tej branży. Według Millaku i in. (2022) sektor turystyczny doświadczył stagnacji, kryzysów finansowych i potrzeby pomocy państwa, spowodowanych mniejszą liczbą noclegów i odwiedzających. Ponadto sektor obawiał się rozprzestrzeniania się pandemii, dłuższych lockdownów, anulowanych wiz dla obcokrajowców i ograniczonego przemieszczania się podróźnych między krajami. Istniały obawy, że kryzys zniszczy branżę, a jej odbudowa zajmie długi czas (Sukhdeve & Sharma, 2022).

Sektor hotelarski zmagał się z wieloma wyzwaniami, w tym anulowanymi rezerwacjami, zmniejszonym zatrudnieniem, częstymi nieopłaconymi rezerwacjami pokoi, niższymi dochodami oraz spadającymi wskaźnikami obłożenia hoteli (Zulkarnain i in., 2022). Pracownicy branży doświadczyli trudnych zmian w warunkach pracy, co prowadziło do zaburzeń równowagi między pracą a życiem prywatnym, a w konsekwencji do problemów związanych ze zdrowiem psychicznym, fizycznym oraz izolacją społeczną. Organizacje HGT borykały się również z trudnościami finansowymi, takimi jak spadek przychodów i wzrost kosztów operacyjnych, co prowadziło do niższego poziomu motywacji menedżerów branży. W związku z tym niektórzy przedsiębiorcy z branży hotelarskiej rozważali zamknięcie swoich przedsiębiorstw (Czernek-Marszałek, 2022).

Autor artykułu wyznaczył sobie dwa cele. Pierwszy to zbadanie wpływu przywództwa transformacyjnego na poprawę satysfakcji, zaangażowania i dobrego samopoczucia pracowników. Drugim celem jest zbadanie mechanizmów, które przyczyniają się do tych wyników i zbadanie czynników, które mogą wzmacniać lub osłabiać związek między przywództwem transformacyjnym a wynikami pracowników, takich jak praktyki związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Aby przeprowadzić przegląd literatury na temat związku między przywództwem transformacyjnym a zadowoleniem z pracy w sektorze HGT, wykorzystano bazę danych Scopus. Wyszukiwanie zostało ograniczone do publikacji w języku angielskim z zakresu biznesu, zarządzania i rachunkowości z lat 2020–2023, co dało 598 wyników. Przeczytano abstrakty i wybrano prace dotyczące szeroko rozumianego sektora HGT, w tym hoteli, restauracji, organizacji oferujących usługi turystyczne i rozrywkowe, co dało listę 26 badań. Następnie prace te zostały pobrane, przeczytane i przeanalizowane pod kątem ich wyników w omawianym zakresie tematycznym. W poniższym badaniu wykorzystano podejście teorii ugruntowanej (Charmaz, 2014) do eksploracji zebranych danych wtórnych i oceny, czy zamierzone cele badania zostały osiągnięte.

1. Istota i znaczenie przywództwa transformacyjnego

Za Bass (1999) przywódcę transformacyjnego można określić jako typ przywódcy, który stawia intelektualne wyzwania swoim podwładnym, motywuje ich oraz zwraca uwagę na ich potrzeby. Celem takich przywódców jest ustanowienie zestawu wartości, które są zgodne z celami organizacji oraz tworzenie wizji, której priorytetem jest elastyczność, umocnienie pozycji pracowników oraz ich pozytywne nastawienie. Priorytetem jest dobro ogólne organizacji ponad dobro indywidualnego członka zespołu. Istnieje kilka metod mierzenia przywództwa transformacyjnego, a jedną z nich jest kwestionariusz wieloczynnikowego przywództwa (MLQ). Ocenia on wpływ zachowania lidera na członków zespołu, skupiając się na stymulowaniu intelektualnym, indywidualnym podejściu do pracownika, charyzmie, dawaniu pozytywnego przykładu, tworzeniu wizji oraz wysokich oczekiwaniach wobec wydajności. Poza tym metoda wymiany lider – podwładny (LMX) mierzy relację między przełożonym a podwładnymi i jest kolejną metodą pomiaru przywództwa transformacyjnego.

Satysfakcja z pracy to z kolei przyjemny stan emocjonalny, którego pracownicy doświadczają, gdy wykonywana praca łączy się z ich wartościami (Locke, 1969). Satysfakcję z pracy mierzy się za pomocą różnych metod, takich jak kwestionariusze, wywiady i grupy fokusowe. Specjalistyczne narzędzia opracowane w tym

celu obejmują Job Descriptive Index (Kinicki i in., 2002), Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss i in., 1967) i Job in General (JIG) (Ironson i in., 1989).

Hermawanto i in. (2022) twierdzą, że przywództwo transformacyjne to styl przywództwa, który zapewnia pracownikom niezbędne zasoby i wsparcie do wykonywania ich zadań. Styl ten obejmuje również promowanie wspólnej wizji, która inspiruje pracowników i sprzyja zaangażowaniu organizacyjnemu, co jest korzystne dla utrzymania ciągłości sektora HGT w czasach kryzysu. Amankwaa i in. (2022) zauważają, że liderzy transformacyjni posiadają takie cechy jak inspiracja i motywacja, które zagrzewają pracowników do realizacji zadań wydawałoby się niemożliwych. Ten styl przywództwa promuje także rozwój osobisty i zawodowy pracowników oraz ich ogólny dobrostan, co prowadzi do zwiększenia wydajności pracy i poprawy jakości środowiska pracy. Escortell i in. (2020) przeanalizowali elementy przywództwa transformacyjnego, w tym idealizowany wpływ, stymulowanie intelektualne, indywidualne podejście oraz motywację inspirującą. Autorzy sugerują, że wszystkie cztery składniki przywództwa transformacyjnego są istotne dla pracowników tymczasowych i zleconych, podczas gdy pracownicy stali mogą nie potrzebować wszystkich czterech elementów przywództwa transformacyjnego do osiągnięcia pożądanых wyników.

Znaczenie zaufania oraz kultury zaufania w organizacjach zostało podkreślone przez Marium Akter i in. (2021). Sugerują oni, że kulturę zaufania można wspierać poprzez przywództwo transformacyjne. Jest to istotne, ponieważ prowadzi do większej satysfakcji z pracy i motywacji wśród pracowników. Ponieważ motywowanie pracowników jest ważnym elementem pracy każdego lidera, a zwłaszcza lidera transformacyjnego, budowanie klimatu zaufania jest istotną częścią jego podejścia do przywództwa. Marium Akter i in. (2021) uważają też, że przywództwo transformacyjne nie ma bezpośredniego wpływu na satysfakcję z pracy, a dokonuje tego poprzez mediator, którym jest klimat zaufania. W rezultacie zaufanie odgrywa kluczową rolę w relacji pomiędzy przywództwem transformacyjnym a satysfakcją z pracy. Kwestię zaufania w przedsiębiorstwie poruszają również Prikshat i in. (2021), którzy sugerują, że satysfakcja z pracy jest mediowana przez zaufanie, jakie pracownicy mają do swojego lidera, co jest bezpośrednio związane z satysfakcją, jaką czerpią z komunikacji z liderem. Według ich badań przywódcy dążący do zwiększenia satysfakcji z pracy wśród swoich pracowników powinni skoncentrować się na poprawie komunikacji międzyludzkiej, co prowadzi do zwiększenia zaufania pracowników do nich samych.

Rabiul & Yean (2021) badają w swojej pracy wpływ styl przywództwa na zaangażowanie pracowników, skupiając się na komunikacji i zaangażowaniu jako kluczowych czynnikach. Twierdzą oni, że przywództwo transformacyjne ma pozytywny wpływ na zaangażowanie pracowników i oddziałuje na ich zachowania. Przypisują

to motywującemu językowi używanemu przez liderów transformacyjnych, który skutecznie wskazuje kierunek działania i wspiera empatię wśród pracowników. Wyniki tego badania zgadzają się z wcześniej omawianymi badaniami, które podkreślają znaczenie motywacji jako kluczowego aspektu przywództwa transformacyjnego. Ogólnie rzecz biorąc, wyniki te podkreślają znaczenie stylu przywództwa w poprawianiu zaangażowania pracowników i wydajności organizacji.

Yang i in. (2020) przeprowadzili badanie dotyczące proaktywności w przywództwie zespołowym, podkreślając jej znaczenie w branży hotelarskiej. Przywódcy proaktywni znani są z inicjowania działań i rozwiązywania problemów, co może znacząco wpłynąć na wyniki organizacji. Khan i in. (2020) podkreślają motywację jako fundamentalną cechę przywódców transformacyjnych, którzy inspirują i motywują swoich pracowników do pracy na rzecz wspólnego celu. Ponadto zachowanie obywatelskie pracowników to istotna zmienna, na którą wpływ mają przywódcy transformacyjni. Moin i in. (2021) przeprowadzili badanie dotyczące wpływu przywódców transformacyjnych na społeczną odpowiedzialność biznesu i środowisko pracy. Wyniki wykazały pozytywny wpływ tego typu przywódców na środowisko pracy.

Konkludując, cytowane badania podkreślają pozytywny wpływ przywództwa transformacyjnego na kluczowe czynniki organizacyjne, takie jak zaufanie, proaktywność i motywacja. Wyniki te podkreślają wagę przyjęcia tego stylu przywództwa w celu osiągnięcia celów organizacyjnych i promowania pozytywnego środowiska pracy.

2. Wpływ przywództwa transformacyjnego na satysfakcję i zaangażowanie pracowników sektora HGT

Poniżej opisano badania, które eksplorują związek między przywództwem transformacyjnym a zadowoleniem z pracy w branży HGT, podkreślając istotność tworzenia pozytywnego środowiska pracy oraz promowania dobrego samopoczucia pracowników w obliczu wyzwań, takich jak niewłaściwe traktowanie przez klientów, wypalenie zawodowe oraz pandemia COVID-19.

Belias i in. (2022) wykazali, że przywództwo transformacyjne jest najskuteczniejszym stylem przywództwa w promowaniu satysfakcji z pracy, ponieważ skupia się na rozwoju osobistym i indywidualnych potrzebach pracowników. Implementacja systemów pracy wysokiej wydajności (HPWS) również może zwiększyć satysfakcję z pracy i przynieść pozytywne rezultaty w branżach borykających się z retencją pracowników i złymi warunkami pracy, co wskazali Dorta-Afonso i in. (2023). Moin i in. (2021) zidentyfikowali kilka czynników pośredniczących, takich jak zielone zarządzanie zasobami ludzkimi (GHRM) i bezpieczeństwo psychologiczne,

które wpływają na związek między satysfakcją z pracy a przywództwem transformacyjnym. Dodatkowo Hai i in. (2022) argumentują, że szacunek i zaangażowanie wpływają na przywództwo transformacyjne i kreatywność pracowników, sugerując, że te trzy zmienne są ze sobą powiązane.

Rabiul i Yean (2021) przeprowadzili badanie mające na celu rozpoznanie wpływu stylów przywództwa na zaangażowanie pracowników. Odkryli oni, że przywództwo transformacyjne jest jednym ze stylów, które pozytywnie wpływają na zaangażowanie pracowników. To odkrycie potwierdza tezę, że skuteczne komunikowanie się liderów transformacyjnych może motywować pracowników do większego zaangażowania. Podobnie Kim i in. (2021) zbadali kwestię dobrego samopoczucia pracowników w branży HGT podczas pandemii COVID-19. Wyniki ich pracy sugerują, że pandemia mogła negatywnie wpłynąć na przyszłe zainteresowanie pracowników pracą w branży hotelarskiej. Jednak badanie wykazało również, że przywództwo transformacyjne ma pozytywny wpływ na zaangażowanie pracowników w przeprowadzanie potrzebnych zmian oraz na jakość życia zawodowego. To drugie wiąże się z pozytywnymi skutkami i z zaangażowaniem w zmiany, dlatego autorzy zalecają, aby liderzy, których celem jest zwiększenie zaangażowania pracowników w zmiany oraz ich dobra kondycja psychiczna, rozważyli przyjęcie przywództwa transformacyjnego jako swojego głównego stylu przywództwa.

Doğantekin i in. (2023) zbadali z kolei związek między zachowaniami klientów a zadowoleniem z pracy pracowników w omawianym sektorze. Badanie wykazało, że nieuprzejme komentarze klientów przyczyniają się do niezadowolenia pracowników, podczas gdy profesjonalne i pozytywne zachowanie klientów może poprawić zaangażowanie i zadowolenie z pracy pracowników. Te wyniki są istotne, ponieważ pracownicy zadowoleni z pracy zwykle są bardziej produktywni, nawet w przypadku trudnych doświadczeń z klientami. Booyens i in. (2022) zwrócili w swoim badaniu uwagę na dręczenie pracowników przez klientów, zwłaszcza w przypadkach molestowania seksualnego i przemocy werbalnej. Autorzy podkreślają znaczenie organizacji zapewniających pracownikom instytucjonalne wsparcie w przypadku doświadczania takich przykrości i poparli jego uwzględnienie przy tworzeniu kompleksowej polityki, zamiast skupiania się na reakcjach symptomatycznych. Ponadto autorzy zauważyli, że niekiedy lekceważy się nieuprzejme zachowania pracowników wobec siebie, a osoby zajmujące stanowiska kierownicze czasami normalizują takie zachowania, pozwalając na nieprofesjonalne traktowanie pracowników bez wyciągania konsekwencji wobec winowajców. Podkreśla to wagę rozwiązywania zarówno problemu dręczenia pracowników przez klientów, jak i nieodpowiedniego zachowania samych pracowników w kształtowaniu bezpiecznej i profesjonalnej kultury pracy.

Kolejnym wyzwaniem, któremu musi stawić czoła branża HGT, jest zgodnie z badaniami Dorta-Afonso i in. (2023) wypalenie zawodowe wśród pracowników, dodatkowo zaostrzone przez pandemię. Wypalenie zawodowe może powodować spadek retencji oraz zwiększenie rotacji pracowników, co negatywnie wpływa na jakość świadczonych usług przez organizacje tego sektora. Aby przeciwdziałać temu problemowi, autorzy sugerują wprowadzenie wysokowydajnych systemów pracy (HPWS), które mogą poprawić satysfakcję z pracy i zapewnić dodatkowe zasoby pracownikom, łagodząc ich wypalenie zawodowe.

Kloutsiniotis i in. (2022) zainteresowali się kwestią samopoczucia psychicznego oraz skuteczności przywództwa transformacyjnego w redukcji czynników stresowych. Wyniki badania wskazują, że przywództwo transformacyjne może zmniejszać wypalenie zawodowe pracowników, łagodzić stres osobisty i emocjonalny, a także zmniejszać samotność i lęk w miejscu pracy, zwłaszcza podczas pandemii. Moin i in. (2021) przeanalizowali w odrębnym badaniu wpływ przywództwa transformacyjnego na zadowolenie z pracy oraz kilka czynników mediujących, takich jak bezpieczeństwo psychologiczne i Zielone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (GHRM). Argumentują, że bezpieczeństwo psychologiczne jest kluczowe dla umożliwienia pracownikom opracowywania innowacyjnych rozwiązań bez obawy o negatywne konsekwencje, a przywódcy transformacyjni mogą stworzyć bezpieczne i pewne środowisko pracy, które poprawia zadowolenie z pracy zespołu. Ponadto badanie wykazało, że przywództwo transformacyjne pozytywnie wpływa na postrzeganie prestiżu organizacji przez pracowników. Wyniki te podkreślają znaczenie przywództwa transformacyjnego w tworzeniu pozytywnego środowiska pracy i promowaniu zadowolenia z pracy wśród pracowników. Sobaih i in. (2022b) z kolei zbadali pojęcie bezpieczeństwa psychologicznego w miejscu pracy, które obejmuje sprawiedliwe traktowanie pracowników, ich zaangażowanie, motywację i wsparcie ze strony liderów. Vinh i in. (2022) sugerują natomiast, że promowanie tego stylu przywództwa może zwiększyć wewnętrzną wiarygodność organizacji.

Hermawanto i in. (2022) podkreślają znaczenie zaangażowania organizacyjnego w obliczu wpływu pandemii na branżę HGT. Twierdzą, że zmienna ta odgrywa kluczową rolę w przetrwaniu branży, a ponadto sugerują, że badany styl przywództwa może poprawić zaangażowanie pracowników w funkcjonowanie organizacji. Baquero i in. (2020) zajęli się zadowoleniem klientów w branży hotelarskiej i sugerują, że styl przywództwa menedżera może istotnie wpłynąć na ich zadowolenie. Ich artykuł omawia wpływ cech przywództwa transformacyjnego w samodzielnych działach obsługi oraz autentycznego stylu przywództwa na zwiększenie poziomów zadowolenia personelu restauracji, recepcji i kuchni.

Monje Amor i in. (2020) badali związek między zaangażowaniem w pracę a umocowaniem strukturalnym, które odnosi się do zasobów, struktur i praktyk

w organizacji. Argumentują, że zaangażowanie w pracę jest pod wpływem i wpływa na zakorzenienie strukturalne i przywództwo transformacyjne. Sugerują, że pracownicy, którzy czują się wzmocnieni, mają tendencję do większego zaangażowania się, a oba czynniki zwykle poprawiają się wraz ze wzrostem poziomów przywództwa transformacyjnego. Zdaniem badaczy przedsiębiorstwa powinny oferować programy szkoleniowe i tworzyć środowiska pracy umożliwiające pracownikom większe zaangażowanie w obowiązki pracownicze.

Podsumowując, przywództwo transformacyjne może zwiększyć satysfakcję z pracy i zaangażowanie organizacyjne, zmniejszyć wypalenie zawodowe i stres oraz promować bezpieczną i szanującą kulturę pracy, poprawiając tym samym jakość usług świadczonych przez organizacje z branży HGT.

3. Praktyki HR i strategie w sektorze HGT w czasie pandemii COVID-19

Poniżej omówiono znaczenie przywództwa transformacyjnego i strategii działów zasobów ludzkich w branży hotelarskiej, podkreślając ich wpływ na retencję pracowników, wydajność oraz satysfakcję z pracy.

Alzoubi & Jaaffar (2020) zidentyfikowali umiejętność zarządzania kryzysowego i styl przywództwa transformacyjnego jako czynniki pośredniczące, które istotnie wpływają na wydajność podmiotów sektora HGT. Powyższe badanie zaleca, aby kierownicy skupili się na poprawie swoich strategii zarządzania kryzysowego w celu zwiększenia wydajności swoich organizacji. Jednakże pandemia sprawiła, że branża HGT stała się mniej atrakcyjna dla pracowników. Kim i in. (2021) zasugerowali, że wykorzystanie stylu przywództwa transformacyjnego może poprawić jakość życia zawodowego pracowników. Ponadto Hermawanto i in. (2022) stwierdzili, że pandemia miała istotnie negatywny wpływ na branżę hotelarską. Badanie to podkreśla znaczenie przywództwa transformacyjnego w utrzymaniu ciągłości sektora hotelarskiego podczas pandemii. Co ciekawe, jakość życia zawodowego miała mniejszy wpływ na związek między zachowaniem obywatelskim organizacji a zaangażowaniem organizacyjnym. Dodatkowo Kloutsiniotis i in. (2022) twierdzą, że przywództwo transformacyjne ma podwójny pozytywny wpływ na miejsce pracy, ponieważ nie tylko poprawia bezpieczeństwo psychologiczne pracowników, ale także łagodzi czynniki stresujące, takie jak stres osobisty i finansowy czy uczucie samotności w pracy. Autorzy sugerują, że przywództwo transformacyjne może prowadzić do wzrostu satysfakcji z pracy i zmniejszenia wypalenia zawodowego. Ponadto badanie pokazuje istotną rolę strategii działów zasobów ludzkich w moderowaniu związku między wypaleniem zawodowym pracowników a satysfakcją z pracy. Powyższe badanie zakłada, że praktyki

działów HR mają pozytywny wpływ na wypalenie zawodowe pracowników, ale także wzmacniają wpływ przywództwa transformacyjnego na satysfakcję z pracy.

Ntlhanngoe i Chipunza (2021) zbadali skuteczność strategii działów zasobów ludzkich w poprawianiu pozytywnych cech kierowników i przekształcaniu ich w skutecznych przywódców. Przeanalizowali wpływ udziału rekrutacji, ocen, szkoleń i udostępniania informacji na dwie fazy przywództwa transformacyjnego: indywidualny wzgląd i inspirujące motywowanie. Badanie wykazało, że nie wszystkie strategie HR miały równy wpływ na rozwój przywództwa. Podobnie wypowiadają się Sobaih i in. (2022a), którzy zbadali czynniki wpływające na intencję pracowników do dalszej pracy w luksusowych hotelach, w tym wpływ stylu przywództwa transformacyjnego na tę zmienną. Jako czynniki, które mogą negatywnie wpływać na intencję do kontynuowania pracy, badanie zidentyfikowało: morale w pracy, niską dbałość o szkolenia, niskie wynagrodzenia i niewystarczające wsparcie ze strony działu zasobów ludzkich.

Katou i in. (2020) badali dodatkowe korzyści oferowane przez pracodawcę, spośród których pracownicy mogą wybierać zgodnie z własnymi preferencjami, zwane *i-deals*. Okazało się, że *i-deals* mogą mieć pozytywny wpływ na rotację pracowników, ale efekt ten może zostać wzmocniony poprzez zachowania kierowników wykazujących cechy przywództwa transformacyjnego. Autorzy sugerują, że przywódcy, którzy tworzą wspólną wizję, promują wartości i motywują pracowników, mogą poprawić wyniki *i-deals* dla członków zespołu. Jednakże zaznaczono, że *i-deals* wiążą się z kosztami, które muszą zostać wzięte pod uwagę. Badanie skupiło się na branży hotelarskiej, jednakże autorzy wskazali, że koncepcja *i-deals* może być stosowana w innych branżach i w różnych krajach. Podobnie Patiar i Wang (2020) zbadali związek między wynagrodzeniami i korzyściami oferowanymi przez organizację a przywództwem transformacyjnym. Wykazali oni, że pozytywny wpływ przywództwa transformacyjnego można częściowo przypisać wynagrodzeniom i korzyściom oferowanym pracownikom przez hotele. Badanie podkreśliło ważność uwzględnienia wynagrodzeń i innych korzyści dla sukcesu przywództwa transformacyjnego. Wreszcie Yang i in. (2020) wprowadzili pojęcie zakorzenienia organizacyjnego jako mediatora między wynikami w usługach sektora HGT a przywództwem transformacyjnym. I sugerują, że zakorzenienie organizacyjne może wzmocnić wpływ przywództwa transformacyjnego na wyniki w badanym sektorze.

Podsumowując, badania omówione w tej części sugerują, że przywództwo transformacyjne i skuteczne strategie działów zasobów ludzkich mogą mieć pozytywny wpływ na sektor HGT, poprawiając retencję pracowników, ich satysfakcję z pracy i wydajność organizacyjną, nawet w obliczu kryzysów, takich jak pandemia COVID-19.

Podsumowanie

Cele artykułu wyznaczone we Wprowadzeniu zostały osiągnięte. Wykazano, że przywództwo transformacyjne ma wpływ na satysfakcję z pracy w sektorze HGT i jest to wpływ pozytywny. Ponadto artykuł dostarcza wglądu w to, jak przywództwo transformacyjne może stworzyć pozytywne środowisko pracy, zmniejszyć wypalenie zawodowe i stres pracowników, poprawić satysfakcję z pracy i zaangażowanie w organizację. W artykule przedstawiona jest również rola działań zasobów ludzkich, zarządzania kryzysowego, kwestia wynagrodzeń i dodatkowych korzyści (*i-deals*) w mediowaniu związku między przywództwem transformacyjnym a wynikami pracowników.

Niniejszy artykuł omawia wpływ przywództwa transformacyjnego na zadowolenie z pracy i wykazuje, że ten styl przywództwa ma pozytywny wpływ na ten związek. Ma jednak także swoje ograniczenia. Według Albulushi i Hussain (2008) skuteczność przywództwa transformacyjnego nie jest uniwersalna, ponieważ może zależeć od konkretnej sytuacji. Ponadto możliwe jest, że niektórzy członkowie zespołu nie będą reagować korzystnie na ten styl przywództwa. Po drugie, Chung & Li (2018) sugerują, że optymalna ilość czy natężenie przywództwa transformacyjnego może mieć pozytywny wpływ na zachowania innowacyjne. Jednakże nadmierna ilość takiego przywództwa może mieć negatywne konsekwencje. Może to być szczególnie istotne dla zespołów R&D pracujących nad projektami, ponieważ członkowie zespołu mogą doświadczać emocjonalnego niepokoju w odpowiedzi na lidera zespołu, który wykazuje wysoki poziom przywództwa transformacyjnego. Takie niepokoje mogą z kolei prowadzić do zmniejszenia zachowań innowacyjnych.

Niniejsze badanie sugeruje, że menedżerowie powinni rozważyć: wdrożenie przywództwa transformacyjnego jako preferowanego stylu przywództwa, kultywowanie kultury zaufania w organizacji, rozwiązywanie przypadków niewłaściwego traktowania pracowników ze strony zarówno klientów, jak i współpracowników oraz poprawę retencji pracowników poprzez praktyki HR. Badanie ma pewne ograniczenia, które muszą zostać uwzględnione, w tym ograniczony zakres czasowy przeanalizowanych badań, poleganie wyłącznie na źródłach wtórnych oraz wąski zakres sektorowy, skupiający się na jednej branży. Jeżeli chodzi o przyszłe badania, mogłyby one uwzględnić skutki wpływu przywództwa transformacyjnego na satysfakcję z pracy w sektorach innych niż HGT, związek między kulturą organizacyjną a satysfakcją z pracy, czy też wpływ przywództwa transformacyjnego na satysfakcję z pracy w zespołach międzykulturowych.

Bibliografia

- Albulushi, A., & Hussain, S. (2008). Transformational leadership takes Majan to the top of the class: College wins string of prizes for good business practice. *Human Resource Management International Digest*, 16(2), 31–33.
- Alzoubi, R. H., & Jaaffar, A. H. (2020). The Mediating Effect of Crisis Management on Leadership Styles and Hotel Performance in Jordan. *International Journal of Financial Research*, 11(4), 384.
- Amankwaa, A., Susomrith, P., & Seet, P.-S. (2022). Innovative behavior among service workers and the importance of leadership: Evidence from an emerging economy. *The Journal of Technology Transfer*, 47(2), 506–530.
- Baquero, A., Delgado, B., Escortell, R., & Sapena, J. (2020). The influence of transformational and authentic leadership on the satisfaction of hotel customers in the Canary Islands. *Tourism and Hospitality Research*, 20(3), 331–344.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C., & Mantas, C. (2022). Job Satisfaction as Affected by Types of Leadership: A Case Study of Greek Tourism Sector. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(2), 299–317.
- Booyens, I., Hadjisolomou, A., Nickson, D., Cunningham, T., & Baum, T. (2022). ‘It’s not a big deal’: Customer misbehaviour and social washing in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(11), 4123–4141.
- Chung, D. S., & Li, J. M. (2018). Curvilinear effect of transformational leadership on innovative behavior among R&D teams in South Korea: Moderating role of team learning. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), 252–270.
- Czernek-Marszałek, K. (2022). Motivation to Work in the Context of COVID-19 Impact on Tourism Industry Enterprises. *Problemy Zarządzania – Management Issues*, 20(1(95)), 106–124.
- Doğantekin, A., Boğan, E., & Dedeoğlu, B. B. (2023). The effect of customer incivility on employees’ work effort and intention to quit: Mediating role of job satisfaction. *Tourism Management Perspectives*, 45, 101071.
- Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., & Benítez-Núñez, C. (2023). It’s worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103364.
- Escortell, R., Baquero, A., & Delgado, B. (2020). The impact of transformational leadership on the job satisfaction of internal employees and outsourced workers. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1837460.
- Hai, M., Latif, S., Bilal, A. R., & Ahmad, B. (2022). Respect: Give it to get it! Does leadership complimented with respect can foster creativity? *International Journal of Emerging Markets*, 17(2), 621–644.

- Hermawanto, A. R., Ahman, E., & Supriadi, Y. N. (2022). Mediation Effects of Organizational Commitment between Organization Citizenship Behavior, Transformational Leadership, and Quality of Work Life. *Quality – Access to Success*, 23(189).
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193–200.
- Katou, A., Budhwar, P., & Chand, M. D. (2020). The moderating effects of transformational leadership and self-worth in the idiosyncratic deals – employee reactions relationship: A study of Indian hospitality industry. *Personnel Review*, 49(7), 1399–1418.
- Khan, N. A., Khan, A. N., Soomro, M. A., & Khan, S. K. (2020). Transformational leadership and civic virtue behavior: Valuing act of thriving and emotional exhaustion in the hotel industry. *Asia Pacific Management Review*, 25(4), 216–225.
- Kim, H., Im, J., & Shin, Y. H. (2021). The impact of transformational leadership and commitment to change on restaurant employees' quality of work life during a crisis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 322–330.
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the Job Descriptive Index: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 14–32.
- Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103177.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336.
- Marium Akter, K., Mei Tang, S., & Adnan, Z. (2021). Transformational leadership and quality of work life: A mediation model of trust climate. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 161–174.
- Millaku, B., Dreshaj, A., Elezaj, E., & Kuqi, B. (2022). Tourism in Kosovo at the time of the COVID-19 pandemic. *Linguistics and Culture Review*, 6, 811–823.
- Moin, M. F., Omar, M. K., Wei, F., Rasheed, M. I., & Hameed, Z. (2021). Green HRM and psychological safety: How transformational leadership drives follower's job satisfaction. *Current Issues in Tourism*, 24(16), 2269–2277.
- Monje Amor, A., Abeal Vázquez, J. P., & Faiña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178.
- Ntlhanngoe, L., & Chipunza, C. (2021). Owner-managers' transformational leadership behaviours and human resource strategies: A case of small fast-food restaurants in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 19.
- Patiar, A., & Wang, Y. (2020). Managers' leadership, compensation and benefits, and departments' performance: Evidence from upscale hotels in Australia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 29–39.

- Prikshat, V., Rajesh, J. I., & Rajaguru, R. (2021). The growth satisfaction in jobs among hospitality employees: The role of transformational leadership, interpersonal communication satisfaction and trust. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(1), 48–74.
- Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102712.
- Sobaih, A. E. E., Hasanein, A. M., Aliedan, M. M., & Abdallah, H. S. (2022a). The impact of transactional and transformational leadership on employee intention to stay in deluxe hotels: Mediating role of organisational commitment. *Tourism and Hospitality Research*, 22(3), 257–270.
- Sobaih, A. E. E., Gharbi, H., & Abu Elnasr, A. E. (2022b). Do You Feel Safe Here? The Role of Psychological Safety in the Relationship between Transformational Leadership and Turnover Intention Amid COVID-19 Pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(8), 340.
- Sukhdeve, S., & Sharma, P. (2022). Effect of Coronavirus on Indian Tourism Sector. *Cardiometry*, 23, 677–685.
- Vinh, N. Q., Hien, L. M., & Do, Q. H. (2022). The Relationship between Transformation Leadership, Job Satisfaction and Employee Motivation in the Tourism Industry. *Administrative Sciences*, 12(4), 161.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.
- Yang, C., Chen, Y., Zhao, X. (Roy), & Hua, N. (2020). Transformational leadership, proactive personality and service performance: The mediating role of organizational embeddedness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 267–287.
- Zulkarnain, S. H., Alias, M. A. M., Hasan, Z., Mat, M. K., & Nawi, A. S. (2022). Impact of COVID19 towards Hotel Industry in Malaysia. *Journal of Management Analytical and Solution (JoMAS)*, 2(3), 1–7.

Robert Grosse

Akademia WSB

Projekt systemu budżetowania sprzedaży i dystrybucji energii elektrycznej, oparty na usługach chmury obliczeniowej Microsoft Azure – studium przypadku

Design of a budgeting system for the sale and distribution of electricity, based on Microsoft Azure cloud computing services – a case study

Streszczenie

Rynek detalicznej sprzedaży energii elektrycznej podlega wielu regulacjom formalnym oraz cechuje się wieloma składnikami przychodowymi i czynnikami kosztowymi. W dobie częstych zmian uregulowań prawnych oraz wysokiej konkurencyjności na rynku niezbędne jest dysponowanie narzędziem pozwalającym zbadać wpływ zmian struktury popytu lub stawek taryfowych na wyniki działalności przedsiębiorstwa. Artykuł przedstawia projekt systemu budżetowania opartego na ideach budżetowania elastycznego przychodów i kosztów z elementami symulacji. W warstwie technicznej projekt zakłada implementację systemu z wykorzystaniem usług chmury obliczeniowej Microsoft Azure.

Słowa kluczowe: budżetowanie, budżet elastyczny, dystrybucja energii elektrycznej, OLAP, chmura obliczeniowa, Azure

Summary

The electricity retail market is subject to many formal regulations and is characterized by many revenue and cost factors. In the era of frequent changes in legal regulations and high competition on the market, it is necessary to have a tool that allows you to examine the impact of changes in the structure of demand or tariff rates on the results of the company's operations. The article

presents a project of a budgeting system based on the ideas of flexible budgeting of revenues and costs with elements of simulation. In the technical layer, the project assumes the implementation of the system using Microsoft Azure cloud computing services.

Keywords: budgeting, flexible budget, electricity distribution, OLAP, cloud computing, Azure

Wprowadzenie

Przemiany legislacyjne z połowy 2007 roku rozdzieliły sprzedaż energii elektrycznej od fizycznej jej dystrybucji, a tym samym uwolniły rynek sprzedaży do odbiorców instytucjonalnych (www.cire.pl). Dla wielu firm dystrybucyjnych (dawnych Zakładów Energetycznych) operujących na lokalnym rynku zwiększyła się presja konkurencyjna ze strony dużych graczy rynkowych, którzy uzyskali w ten sposób dostęp do sprzedaży energii elektrycznej na ich lokalnym rynku, wyznaczonym obszarem sieci dystrybucyjnych. Jednocześnie, z uwagi na posiadane kompetencje związane z handlem energią, przedsiębiorstwa te, wchodząc w rolę Spółek Obrotu, zyskały nowy rynek sprzedaży EE poza swoimi sieciami dystrybucyjnymi. Nowa sytuacja prawno-rynkowa, wnosząca do rzeczywistości gospodarczej tych firm element konkurencyjności, spowodowała szereg zmian wewnętrznych o charakterze organizacyjnym i technicznym. Jedną z nich było położenie większego nacisku na sprawny przepływ informacji i wykształcenie wewnątrz organizacji systemów wspomagania decyzji menedżerskich. Dotychczasowe systemy ewidencyjne, wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem ERP (Adamczewski, Kuźdowicz i Bartczak, s. 79), stały się nie tylko narzędziem bieżącego zarządzania działalnością, ale także źródłem danych, pozwalającym na zbudowanie rozwiązań służących planowaniu, prognozom i symulacjom przyszłych wyników (Kes, 2013).

W ostatnich latach bardzo dynamicznie rozwijającą się dziedziną IT są usługi chmur obliczeniowych (www.statista.com), pozwalające na elastyczne korzystanie z zasobów IT bez konieczności ponoszenia dużych początkowych kosztów inwestycji na infrastrukturę (Śledziwska, Włoch, s. 60).

Celem artykułu jest zaproponowanie projektu systemu wspierającego budżetowanie operacyjne dla firmy będącej sprzedawcą i dystrybutorem energii elektrycznej, opartego na usługach chmury obliczeniowej. Artykuł napisany jest na przykładzie firmy Towarzystwo Inwestycyjne „Elektrownia – Wschód” SA z siedzibą w Lublinie.

1. Budżetowanie – fundament wielowymiarowego modelu analitycznego

Kluczem do zbudowania efektywnego narzędzia planowania i symulacji jest opracowanie sprawnego modelu zjawiska, jakim jest w tym przypadku przedsiębiorstwo obrotu i dystrybucji energią elektryczną. W sytuacji, kiedy wynik pracy naszego modelu ma być wyrażony w miarach ekonomicznych, wydaje się wskazane sięgnąć do rozwiązań z zakresu *controllingu*, ze szczególnym uwzględnieniem budżetowania.

Controlling jako zbiór metod wspierających zarządzanie organizacją funkcjonuje w świadomości biznesowej w Polsce niemal od początku transformacji gospodarczej z początku lat 90. ubiegłego stulecia. Jako termin związany z codzienną praktyką gospodarczą doczekał się szerokiego spektrum pojęć i definicji. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez M. Sierpińską i B. Niedbałą, *controlling* to „proces sterowania zorientowany na wynik przedsiębiorstwa, realizowany przez planowanie, kontrolę i sprawozdawczość” (Sierpińska, Niedbała, s. 14). Ta syntetyczna definicja doskonale pasuje więc do użytecznego celu, jaki zdefiniowano powyżej, wskazuje bowiem ukierunkowanie na wynik oraz plan. Do powyższego należałoby dodać jeszcze: „Filarami wspierającymi [*controlling* – dop. R. G.] są sprawny system informacyjny i miarodajny system kalkulacji kosztów” (Sierpińska, Niedbała, s. 14), uzupełniające wspomnianą definicję o element zasileń informacyjnych, stanowiących podstawę podejmowania decyzji. W definicji zaproponowanej przez M. Brojak-Trzaskowską i in. *controlling* ujmowany jest jako podsystem zarządzania zorientowany na: cele, przyszłość, klienta, rynek i wąskie gardła (Brojak-Trzaskowska i in., s. 14). W przytoczonych definicjach, oprócz orientacji na wynik, na uwagę zasługuje również ukierunkowanie na przyszłość, reprezentowaną przez plany i cele do osiągnięcia.

Formalnym ujęciem planów i celów do zrealizowania są budżety, będące wynikiem budżetowania. Podobnie jak w przypadku *controllingu* można wskazać wiele definicji budżetowania. Ciekawa w tym przypadku wydaje się ta określająca budżetowanie jako proces równoległy do planowania, zmierzający do zapisania wyników planowania pod postacią wartości (Sierpińska, Niedbała, s. 73). Katalog metod budżetowania jest niezwykle rozległy (Brojak-Trzaskowska i in., s. 57), a ich klasyfikacja opiera się na:

- zakresie uczestnictwa pracowników i kierownictwa organizacji oraz kierunku przepływu informacji w strukturze organizacyjnej firmy: z góry na dół, z dołu do góry lub sekwencyjne;
- sposobie ustalenia wartości: na bazie zerowej, na podstawie danych historycznych;

- horyzontu czasu i możliwości aktualizacji: okresowe, kroczące, prognozę zamknięcia okresu;
- zmienności rozmiarów działalności: sztywne lub elastyczne

Wraz z realizacją budżetu następuje kontrola jego wykonania. Kontrola ma na celu nie tylko porównanie wartości planowanych z wykonanymi. Celem kontroli nie powinno być jedynie wskazanie wartości odchyleń lub też ich dekompozycja na części składowe, ale przede wszystkim ustalenie czynników, które są za ich wystąpienie odpowiedzialne (Goliszewski, s. 377). Pomocne w tym procesie są: możliwość drążenia danych dla budżetów sztywnych oraz przyczynowa analiza odchyleń dla budżetów elastycznych.

Spośród dostępnych modeli budżetowania na potrzeby budowy modelu opisanego w kolejnych punktach wybrano: budżetowanie elastyczne, na bazie danych historycznych dla okresów rocznych z możliwością tworzenia prognoz zamknięcia roku. Wykorzystanie budżetów elastycznych pozwala uzależnić wartość budżetu od danych ilościowych, obrazujących w analizowanym przypadku wielkość sprzedaży i dystrybucji energii. W przypadku, gdy całość przychodów i większa część kosztów mają charakter zmienny oraz cechują się niemal liniową zależnością, takie podejście pozwoli na przeprowadzenie przyczynowej analizy odchyleń, wyodrębniającej wpływ czynników ilościowych (popyt na EE, dystrybucja EE) od cen sprzedaży i opłat dystrybucyjnych. Charakter działalności B2B dla stosunkowo nielicznej grupy klientów o stosunkowo niewielkiej zmienności umożliwia zastosowanie budżetowania w oparciu o dane historyczne, w układzie z dołu do góry.

Jako narzędzie modelowania budżetów wybrano wielowymiarowe kostki OLAP (*On Line Analytical Processing*). Technologia ta funkcjonuje na rynku od końca lat 90. ubiegłego stulecia, a do powszechnego użytku weszła na początku XXI wieku. Od tego czasu stała się popularnym narzędziem wspierającym *controlling* (Chojnacka-Komorowska 2013; Bies, 2008), wnosząc wiele do metodyk modelowania budżetów. Chodzi tu przede wszystkim o podział zbioru danych uczestniczących w budżetowaniu na metryki i wymiary (Chojnacka-Komorowska, 2016). Metrykami są wartości, które podlegają budżetowaniu, np.: ilość sprzedaży energii elektrycznej, moc zamówiona, cena jednostkowa, przychody ect. Wymiarami zaś są listy cech opisujących poszczególne wartości budżetowane, czyli lista kontrahentów, czas, struktura organizacyjna, taryfy i strefy. Wymiary mogą mieć strukturę wielopoziomową, co ułatwia agregację danych.

2. Opis firmy

Firma – Towarzystwo Inwestycyjne Elektrownia Wschód Spółka Akcyjna (TIEW SA) – powstała w 1998 roku. Posiada koncesje na dystrybucję oraz obrót

energią elektryczną, pełni więc rolę Spółki Obrotu, a zarazem Operatora Systemu Dystrybucji.

Spółka jest obecnie właścicielem majątku energetycznego, w którego skład wchodzi: stacje WN 110 kV, rozdzielnie SN 15kV i 6kV, urządzenia do transformacji napięcia, linie kablowe SN i nn. Obszar działania w zakresie dystrybucji wynosi około 2 km kw., a długość sieci dystrybucji to ponad 60 km. Majątek energetyczny przedsiębiorstwa zlokalizowany jest w rejonie największych dzielnic przemysłowych miasta Lublina, tj. dzielnicy Tatary, Zadębia oraz Podstrefy Lublin – Specjalnej Strefy Ekonomicznej EURO-PARK Mielec. Ok 95% firm zlokalizowanych w tym obszarze jest odbiorcami energii czynnej od TIEW SA.

W chwili obecnej przedsiębiorstwo posiada ponad 100 odbiorców. Głównym dostawcą energii elektrycznej jest Elektrociepłownia Megatem EC – Lublin Sp. z o. o. W zakresie obrotu energią głównymi konkurentami spółki są duże ogólnopolskie firmy z branży obrotu energią: PGE Obrót, Enea Obrót, Fortum itp.

Poniższy schemat organizacyjny oraz wcześniejszy zarys działalności wskazują, że w obrębie spółki można wyodrębnić dwa centra zysku (Sierpińska, Niedbała, s. 217):

- działalność handlową – obrót energią elektryczną,
- usługi dystrybucji energii elektrycznej.

Mimo że oba obszary działalności związane są z energią elektryczną, można dokonać ich wyodrębnienia z uwagi na:

- Odrębne pozycje przychodowe. W przypadku obrotu wyodrębniona jest jedynie sprzedaż energii elektrycznej czynnej. Pozycje przychodowe dystrybucji są znacznie bardziej złożone, natomiast ich charakter oraz wartość stawek reguluje prawo energetyczne.

Rysunek 1. Struktura organizacyjna spółki



- Charakter działań rynkowych. W przypadku obrotu nie istnieją bariery wejścia konkurencyjnych podmiotów. Każdy z odbiorców spółki może niemal w dowolnym momencie zmienić sprzedawcę energii. Sytuacja ta wymaga dużych starań ze strony działu handlowego, aby zapewnić konkurencyjny poziom cen i usług. W przypadku dystrybucji nie występuje czynnik konkurencji, natomiast ewentualna ekspansja związana jest rozszerzeniem infrastruktury/sieci dystrybucji.
- Struktura kosztów. Głównym czynnikiem rentowności obrotu jest koszt zakupu energii elektrycznej do odsprzedaży. W przypadku dystrybucji kluczowe znaczenie ma infrastruktura, wpływająca na wynik poprzez amortyzację i koszty utrzymania.

Na ten moment przedsiębiorstwo nie posiada sformalizowanego narzędzia wspierającego tworzenie budżetów operacyjnych. Wszelkie plany i prognozy opracowywane są przy użyciu arkuszy kalkulacyjnych, do których dane pobierane są ręcznie z systemów ewidencyjnych. Wyniki obliczeń przechowywane są w arkuszach kalkulacyjnych składowanych na dyskach sieciowych.

Na podstawie wspólnych prac z zespołem TIEW SA, których przedmiotem była analiza procesów biznesowych, zaproponowano realizację i wdrożenie systemu wspierającego budżetowanie operacyjne. Główne elementy proponowanego systemu opisane zostały poniżej.

3. Projekt funkcjonalny systemu

W trakcie prac wskazano poniższe funkcjonalności, które powinien posiadać projektowany system.

- Tworzenie budżetów operacyjnych w zakresie:
 - sprzedaży energii elektrycznej,
 - dystrybucji energii elektrycznej,
 - kosztów w układzie rodzajowym i jednostek organizacyjnych.
- Tworzenie rachunku marż pokrycia kosztów w poszczególnych obszarach działalności, dla poszczególnych klientów.
- Tworzenie sprawozdań (RZiS, bilans) w oparciu o dane budżetowe.
- Automatyczne zasilanie wykonania budżetów z systemu Impuls.
- Symulacje wpływu zmian warunków handlowych na wynik firmy.
- Elastyczne modelowanie struktur budżetowych bez konieczności ingerencji ze strony służb IT.

Kluczowym elementem systemu jest model symulacyjny (Olszak, 2007, s. 44). Zakłada się możliwość wprowadzenia indywidualnych warunków handlowych dla poszczególnych odbiorców. Uwzględniając całościowe dane budżetowe

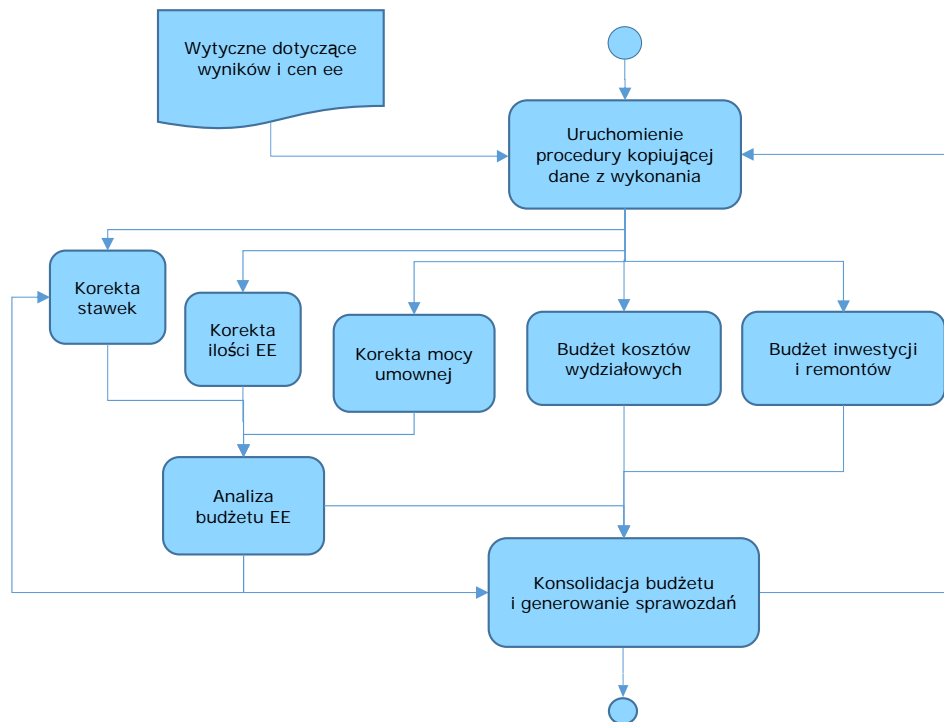
(przychody i koszty), pozwala on na analizę wrażliwości stawek dla wybranych klientów, przez co wyznaczone są ich poziomy minimalne dla poszczególnych progów rentowności.

Całość danych budżetowych zostanie podzielona pomiędzy następujące budżety:

- Budżety elastyczne
 - Budżet przychodów ze sprzedaży energii elektrycznej
 - Budżet przychodów z usług dystrybucji
 - Budżet kosztów zakupionej energii elektrycznej
 - Budżet kosztów usług dystrybucji
- Budżety stałe
 - Budżet kosztów wydziałowych
 - Budżet remontów
 - Budżet inwestycji
- Budżety wynikowe
 - Budżet sprawozdań finansowych
 - Budżet rachunku marż pokrycia

4. Budżety przychodów i kosztów zakupionych towarów

Budżet energii elektrycznej i dystrybucji to najistotniejszy budżet z punktu widzenia znaczenia dla wyniku działalności firmy. Budżet ten ma charakter elastyczny. Wartości przychodów i kosztów zależą bezpośrednio od danych ilościowych dotyczących sprzedanej i dystrybuowanej energii oraz cen i stawek taryfowych.

Rysunek 2. Ogólna sekwencja tworzenia budżetu oraz prognozy

Źródło: opracowanie własne.

Kluczowym elementem budżetu jest wymiar Kontrahenci. Zawiera on listę kontrahentów TIEW, którzy są odbiorcami energii i usług dystrybucyjnych lub też ich dostawcami. Wartości budżetowe wprowadzane są z dokładnością do kontrahenta, taryfy i strefy. Dzięki temu możliwe jest ustalenie ilości, wartości i rentowności obrotu na poziomie poszczególnych kontrahentów oraz zagregowanie ich prezentacji na poziomie całego TIEW. Elementem tworzonym w trakcie budżetu są prognozy przepływów związanych z planowaną sprzedażą, dystrybucją, zakupami energii oraz usług dystrybucyjnych. Wartość ta jest konieczna do ustalenia pozycji bilansowych.

Budżet kosztów wydziałowych

Budżet umożliwiający określenie kosztów poszczególnych jednostek organizacyjnych wchodzących w skład TIEW. Budżet ma charakter sztywny, tzn. wartości budżetu są niezależne od danych ilościowych.

Budżet inwestycji i remontów

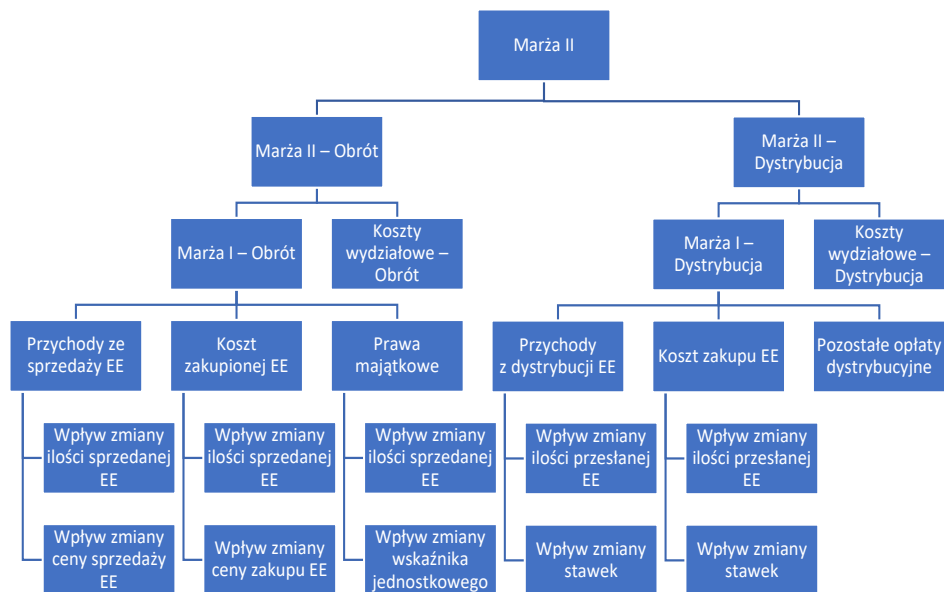
Budżet zadań inwestycyjnych i remontowych zbiera dane o kosztach lub nakładach inwestycyjnych związanych z utrzymaniem i rozwojem infrastruktury TIEW.

Budżet sprawozdań

Zadaniem budżetu jest zbieranie danych z poszczególnych budżetów cząstkowych i prezentacja ich w układzie sprawozdań. Sprawozdania finansowe (RZiS i Bilans) prezentowane są na poziomie całej firmy lub na poziomie działalności. Rachunki marży mogą być prezentowane dla całej firmy lub dla każdego z obszarów działalności (obróć i dystrybucja) osobno.

Dane zapisywane w budżecie tworzone są poprzez model symulacyjny. Model zasilany jest budżetami operacyjnymi i wymaga wprowadzenia dodatkowych wartości uzupełniających, pozwalających na wygenerowanie bilansu. Kluczowym celem realizowanego projektu jest model symulacyjny, pozwalający zaprognozować wyniki firmy przy zadanych założeniach. Elementem uzupełniającym model symulacyjny jest analiza przyczynowa odchyień. (Kes, 2004, s. 129). Pozwala ona zdekomponować odchylenia wartości przychodów i kosztów z budżetów elastycznych, a tym samym wypracowaną marżę, na odchylenia z tytułu czynników ilościowych i wskaźników.

Z uwagi na złożoną strukturę przychodów na dystrybucji oraz zmienność ilości dostaw istotne jest, by zidentyfikować te kategorie budżetowe, które będą miały największy wpływ na wypracowaną marżę (Kes, 2004, s. 131). Na rysunku 3 zaprezentowano propozycję drzewa odchyień marży na poziomie 1 i 2 dla poszczególnych działalności.

Rysunek 3. Drzewo przyczynowej analizy odchyłeń

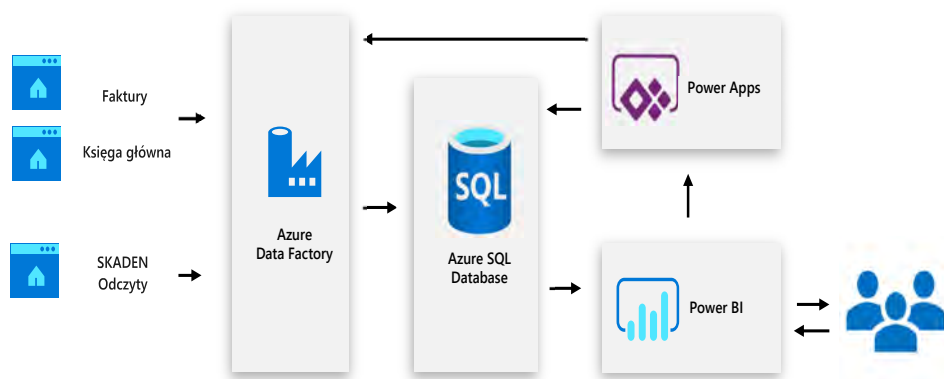
Źródło: opracowanie własne.

5. Wybrane zagadnienia implementacyjne

Projektowany system zrealizowany zostanie w oparciu o usługi chmury obliczeniowej Microsoft Azure (azure.microsoft.com). Microsoft Azure to publiczna platforma przetwarzania w chmurze firmy Microsoft. Zapewnia szereg usług w chmurze, w tym obliczenia, analizy, przechowywanie i tworzenie sieci. Użytkownicy mogą wybierać spośród tych usług, aby opracowywać i skalować nowe aplikacje lub uruchamiać istniejące aplikacje w chmurze publicznej. Na rysunku 4 zaprezentowano główne komponenty systemu i ich powiązania.

Głównym źródłem danych dla rozwiązania będzie baza relacyjna systemu ERP. Zasilenie budżetu sprzedaży energii elektrycznej w zakresie sprzedaży odbywać się będzie z faktów sprzedaży (linie faktur uzupełnione o dane z nagłówków faktur). Interfejs danych uzupełniony będzie o słownik kontrahentów oraz słownik produktów. Dane z wykonania sprzedaży zasilane będą w cyklu dobowym. Zasilenie budżetu kosztów wydziałowych odbywać się będzie z księgi głównej. Interfejs danych uzupełniony będzie o słownik kont i stanowisk kosztów. Dane z wykonania kosztów zasilane będą w cyklu miesięcznym lub na żądanie. Zasilenie budżetu sprawozdań w zakresie wykonanego RZiS oraz Bilansu odbywać się będzie ze sprawozdań wygenerowanych w systemie ERP. Dane z wykonania sprawozdań zasilane będą w cyklu miesięcznym lub na żądanie.

Rysunek 4. Główne komponenty projektowanego rozwiązania



Źródło: opracowanie własne.

Dane pochodzące z systemów ewidencyjnych pobierane będą z użyciem Azure Data Factory. Narzędzie to pozwala na zdefiniowanie potoków danych, będących sekwencją kolejnych czynności odpowiedzialnych za pobieranie, transformację i ładowanie danych. Procesy te oznaczane są często jako ETL (od *Extraction Transformation and Load* (Simon, Shaffer, 2002, s. 150)). Na etapie ETL dane podlegają transformacji, mającej za zadanie czyszczenie i integrację danych. Ostatnim etapem procesu ETL jest zapis do hurtowni danych (DWH – *DataWarehouse* (Todman, 2003, s. 35)), będącej trwałą relacyjną bazą danych, w której dane zapisywane są w sposób zoptymalizowany na potrzeby rozwiązań analitycznych. W projektowanym rozwiązaniu hurtownia danych zaimplementowana zostanie na platformie Azure SQL.

Z użyciem Power BI Desktop opracowane zostaną kostki/modele analityczne, przekształcające dane znajdujące się w DWH w pojęcia biznesowe łatwe do zinterpretowania przez użytkowników końcowych. Na podstawie modeli analitycznych opracowane zostaną raporty oraz kokpity, które będą udostępniały dane użytkownikom końcowym przy pomocy Power BI Service.

Funkcjonalność korekty danych, sterowania procesem przetwarzania oraz symulacji zostanie zrealizowana przy pomocy PowerApps. Jest to narzędzie typu LowCode/NoCode, pozwalające na tworzenie prostych formularzy i aplikacji przy pomocy interfejsu graficznego, niemal bez użycia języka programowania. Pozwala to na szybkie tworzenie i modyfikacje rozwiązań, bez konieczności posiadania specjalistycznej wiedzy programistycznej. W tym narzędziu opracowane zostaną formularze do wprowadzania/korekty danych budżetowych oraz panele sterujące, pozwalające na odświeżanie danych i uruchamianie procedur zasilających i przeliczających budżet.

Z punktu widzenia funkcjonowania systemu można wyróżnić dwie grupy użytkowników systemu.

Analitycy

Grupa głównych użytkowników systemu. Pełnią kluczową rolę w procesie budżetowania i raportowania. Inicjują i nadzorują proces budżetowania oraz realizują większość zadań związanych z raportowaniem.

Podstawowym narzędziem pracy dla analityków będą:

- PowerBI Desktop, służące do swobodnego przeglądania danych, tworzenia raportów i użytkowania modeli symulacyjnych;
- PowerBI Service, służące do publikowania raportów.

Analitycy mają pełny dostęp do danych zawartych w systemie.

Użytkownicy wydziałowi

Użytkownicy wprowadzający dane do budżetów oraz przeglądający wykonanie w obszarze budżetów. Użytkownicy ci będą korzystać z przygotowanych w Power BI formularzy i raportów.

Podsumowanie

Dynamiczne i konkurencyjne środowisko rynkowe wymaga sprawnego dostępu do wiarygodnej informacji na potrzeby podejmowania decyzji. Czynnikiem zapewniającym sprawność i wiarygodność danych jest dedykowany system analityczny, który w zautomatyzowany sposób pobierze, przetworzy i zaprezentuje wyniki. Kluczowe w tym stwierdzeniu wydaje się słowo „dedykowany”, rozumiane tutaj jako równocześnie:

- wiernie odwzorowujące naturę procesów i problemów biznesowych;
- uproszczone w stopniu umożliwiającym efektywne działanie;
- zrozumiałe co do zaimplementowanych metod oraz zastosowanych narzędzi;
- akceptowalne przez organizację jako źródło wiedzy o biznesie.

W trakcie prac z zespołem TIEW SA wypracowano szereg założeń funkcjonalnych, których najważniejsze tezy przywołano w punkcie 3. Należy przypuszczać, że ich prawidłowe zaimplementowanie oraz aktywne włączenie przedstawicieli zespołu TIEW SA w prace wdrożeniowe pozwoli na ostateczne wypracowanie rozwiązania spełniającego wspomniane wyżej kryteria.

Realizacja systemu, z użyciem usług chmury MS Azure, pozwoli na uniknięcie początkowych wysokich kosztów związanych z nabyciem stosownej infrastruktury IT, na optymalizację kosztów działania systemu z punktu widzenia

okresowości jego użytkowania oraz utrzymanie systemu zgodnie z aktualnymi trendami rozwoju rozwiązań IT.

Bibliografia

- Adamczewski, P., Kuźdowicz, P., Bartczak, K. (2016). *Nowoczesne rozwiązania ICT w zarządzaniu wiedzą w organizacjach inteligentnych*. Texter.
- Bies, G. (2008). *Business Intelligence w ochronie zdrowia. Zarządzanie i Technologie Informacyjne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Brojak-Trzaskowska, M., Rochoń, M., Lubomska-Kalisz, J., Surmacz, A. O. (2018). *Budżetowanie i controlling w przedsiębiorstwie*. 2. Wyd CeDeWu.
- Chojnacka-Komorowska, A. (2013). *Wykorzystanie systemów business intelligence w controllingu finansowym*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Chojnacka-Komorowska, A. (2016). *Interaktywne przetwarzanie analityczne (OLAP) w controllingu finansowym*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Goliszewski, J. (2015). *Controlling*. Wolters Kluwer Polska.
- Kes, Z. (2004). *Budżetowanie kosztów dystrybucji i obrotu energią elektryczną w spółkach dystrybucyjnych*. Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
- Kes, Z. (2013). *Informatyczne wspomaganie controllingu*. W: E. Nowak (red.), *Controlling dla menedżerów*. CeDeWu.
- Leszczyński, Z., & Wnuk-Pel, T. (2004). *Controlling w praktyce*. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
- Olszak, C. (2007). *Tworzenie i wykorzystywanie systemów Business Intelligence na potrzeby współczesnej organizacji*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego.
- Sierpińska, M., Niedbała, B. (2011). *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Simon, A. R., Shaffer, S. L. (2002). *Hurtownie danych i systemy informacji gospodarczej*. Oficyna Ekonomiczna.
- Śledziwska, K., Włoch, R. (2020). *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*. Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Todman, Ch. (2003). *Projektowanie hurtowni danych*. Wydawnictwa Naukowo-Techniczne.
- azure.micr.osoft.com [dostęp: 15.05.2023]
- www.tiew.pl [dostęp: 15.05.2023]
- www.cire.pl/artykuly/bez-kategorii/37676-uczestnicy-ryнку-i-formy-handlu-energia [dostęp: 15.05.2023]
- www.statista.com/chart/18819/worldwide-market-share-of-leading-cloud-infrastructure-service-providers [dostęp: 15.05.2023]

Wpływ percepcji na zarządzanie organizacją – metodyczny przegląd literatury

The impact of perception on management
organization – methodical literature review

Streszczenie

W artykule zaprezentowano metodykę systematycznego przeglądu literatury (ang. *Systematic Literature Review* – SLR). Wstępny przegląd literatury został podzielony na trzy podstawowe problemy badawcze. Występujące problemy systematycznego przeglądu literatury określono jako: problem brzegowy, problem eliminacji, problem nadwyżki ewentualnie problem niedostatku publikacji. Problem niedostatku jest przyczynkiem do szukania luki badawczej. Problemy systematycznego przeglądu literatury zostały zobrazowane i rozwiązane na podstawie badania wpływu percepcji na zarządzanie organizacją.

Słowa kluczowe: percepcja, metodologia, systematyczny przegląd literatury

Summary

The article presents the methodology of a systematic literature review (SLR). The preliminary literature review was divided into three basic research problems. The problems of a systematic literature review were defined as: the boundary problem, the elimination problem, the problem of surplus or the problem of paucity of publications. The problem of scarcity is a contribution to finding a research gap. The problems of a systematic literature review were illustrated and solved based on the study of the impact of perception on organizational management.

Keywords: perception, methodology, systematic literature review

Wprowadzenie

W drugiej dekadzie XXI wieku dostępność do danych uległa gwałtownym zmianom. W przeważającej większości organizacji i krajów dojrzejają inicjatywy transformacji cyfrowej. Ludzie coraz częściej mają na własność urządzenia cyfrowe i dostęp do Internetu. Niewątpliwie można zastosować typową kwerendę opartą na tradycyjnym przeglądzie literatury. Takie podejście decyduje, że dobór publikacji do przeglądu literatury jest subiektywny, incydentalny oraz znacząco zawężony. Tradycyjny przegląd literatury obciążony jest błędem tendencyjności, a przez to nie gwarantuje, że badacz sięgnie do wszystkich dostępnych publikacji. Systematyczny przegląd literatury może przemóc te ograniczenia, w szczególności dlatego, że rygor metodologiczny, a więc powtarzalność, rzetelność, precyzja w zakresie planowania, gromadzenia danych, analizy i sprawozdawczości to podstawa pracy każdego badacza (Lenart-Gansiniec, 2021). Systematyczny przegląd literatury prowadzi się w sposób transparentny i powtarzalny. Jest to osiągalne poprzez dostępność do danych znajdujących się na różnych platformach elektronicznych. Taki systematyczny dostęp zmienia charakter badań. W badaniach często wykorzystywane są duże zbiory danych (big data), które mogą zawierać dane ustrukturyzowane i nieustrukturyzowane z różnych platform. Big data jest często stosowana do badań i opracowań, których studia są oparte na analizie tych zasobów (Grover, Kar, 2017). W tym celu naukowe bazy danych: Scopus, ProQuest, EBSCO oraz wyszukiwarka Google Scholar zostały zidentyfikowane jako jedne z większych baz, dających możliwość ilościowego przeglądu danych.

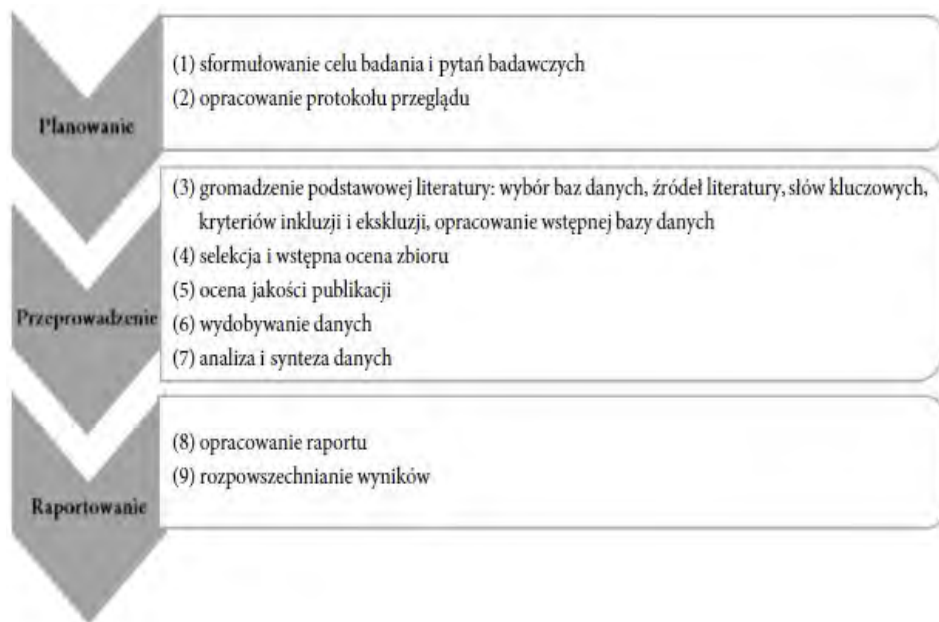
Systematycznemu przeglądowi literatury w naukach o zarządzaniu przyświeca dokładnie taki sam cel, jak każdej innej dziedzinie nauki, a mianowicie dostarczanie wiarygodnej czy solidnej wiedzy (Thompson, 1956). Podstawą wiarygodnych badań jest problem badawczy. Generalnie można stwierdzić, że problem jest wytworem działalności poznawczej i przejawia się wówczas, gdy identyfikuje się deficyt wiedzy, aby go rozwiązać (Lisiński, Szarucki, 2020). Jak pisze na temat rygoru metodologicznego badań W. Czakon, wiarygodność jest uwarunkowana rygiorem. Rygorystyczne postępowanie badawcze to takie, które jest ścisłe, jednoznaczne i daje gwarancję osiągnięcia wyniku (Blaug, 2009). Najwyższym kryterium oceny wiarygodności jest zatem prawda (Kieser, Leiner, 2009). Także J. Niemczyk podkreśla, że misją naukowca jest odkrywanie prawdy w otaczającym go świecie.

Celem artykułu jest przygotowanie badań dotyczących wpływu percepcji na zarządzanie organizacją, zawartych w systematycznym przeglądzie literatury, poprzez krytyczną analizę trzech problemów typowych dla tej metodyki:

- problemu brzegowego,

- problemu włączania i wyłączenia,
- problemu nadwyżki ewentualnie braku literatury.

Rysunek 1. Procedura systematycznego przeglądu literatury.



Źródło: Lenart-Gansiniec, 2021.

Artykuł koncentruje się na fazie II procedury (Przeprowadzenie) systematycznego przeglądu literatury (rysunek 1), którą dzielimy na następujące kroki:

- rozpoznanie podstawowej bazy literatury – problem brzegowy;
- selekcja publikacji – problem włączania i wyłączenia;
- opracowanie bazy danych publikacji – problem nadmiaru lub braku publikacji.

1. Rozpoznanie podstawowej bazy literatury – problem brzegowy

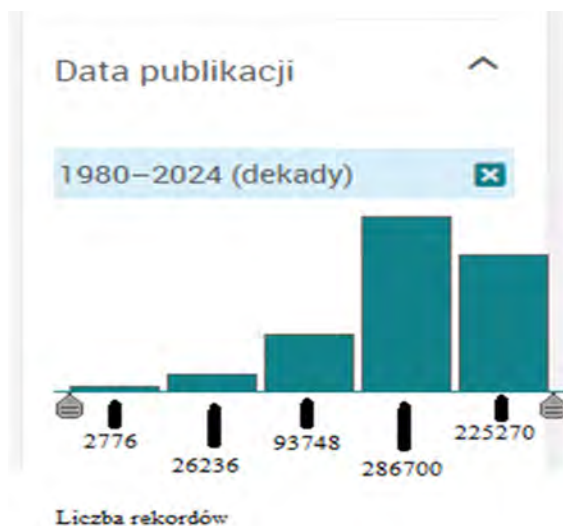
Rozpoznając podstawowe bazy danych w literaturze, opieramy się na zidentyfikowaniu obszaru badań, które dotyczą wpływu percepcji na zarządzanie. Przy ogromnej i stale rosnącej liczbie dostępnych badań musimy zastosować skuteczną strategię wyszukiwania, która w znacznym stopniu zawęzi stroniczość i przypadkowość badań.

Odpowiednia strategia zapewni rygorystyczne postępowanie badawcze, jego jakość, powtarzalność, transparentność, oraz określi granice badań (problem

brzegowy). Strategia wyszukiwania rozumiana jest jako przemyślany plan działań prowadzący do takiego sposobu zapisania problemu wyszukiwawczego, który pozwoli zidentyfikować maksymalną liczbę relewantnych dokumentów przy minimalnej liczbie operacji przeszukiwania systemu informacyjnego. Z kolei „tatyka wyszukiwania” zdefiniowana jest jako działanie przedsięwzięte w procesie wyszukiwania informacji, często mające charakter heurystyczny, którego celem jest uzyskanie zbioru relewantnych wyników (Szczepańska, 2007). Strategia systematycznego przeglądu literatury powinna być wiarygodna, powtarzalna, z zachowaniem kryteriów włączania/wyłączania. W kryteriach włączania/wyłączania istotny jest dobór słów kluczowych. Słowa kluczowe to jedno- lub dwuwyrzowe wyrażenia lub hasła, których używamy w procesie wyszukiwania informacji w elektronicznych bazach danych. Istotne jest, żeby znaleźć wszystkie słowa kluczowe, które odzwierciedlają badany obszar. Pełnią one funkcję swego rodzaju klucza, który otwiera dostęp do dokumentu (Lenart-Gansiniec, 2021). Najczęściej są to słowa wybrane z tytułu publikacji lub abstraktu umieszczonego w przeszukiwanej bazie (Pearson, 2014).

Przy typowaniu kryteriów wyszukiwania związanych z hipotezami badawczymi, modelem badawczym oraz przyjętym kontekstem poznawczym dotyczącym wpływu percepcji na zarządzanie, zdecydowano się posłużyć sposobem wyszukiwania opartym na hasłach przedmiotowych pochodzących z tezausa: www.thesaurus.com, www.merriam-webster.com/thesaurus. Baza EBSCO zawiera słownik Education Source. Słowa kluczowe zostały dobrane w języku angielskim. Podjęto takie postępowanie z uwagi na to, że artykuł w innym języku niż angielski stanowi znaczące ograniczenie badawcze (Green, 2005).

Zgodnie z praktyką identyfikacji prac w metodyce systematycznego przeglądu literatury (King, He, 2005; Levy, Ellis, 2006) założono, że proces wyszukiwania zostanie oparty na kryteriach wyszukiwania w postaci par składających się z jednowyrazowych haseł kluczowych (Czakoń i in., 2021). Żeby nie popaść w rutynę, jako metodę opracowania haseł zastosowano jedną z innych metod heurystycznych – metodę „nowego spojrzenia”. Heurystyki różnią się od rutyn w ten sposób, że rutyna automatyzuje reakcje na typowe bodźce, a heurystyka dostarcza uproszczonych ram analizy dla podobnych problemów (Czakoń, 2020). Metoda „nowego spojrzenia” opiera się na założeniu, że oddalając się od określonego problemu w przestrzeni lub w czasie, odnajduje się „nowe spojrzenie” na ten problem, regeneruje się i wzbogaca wyobraźnię, zmienia sposób myślenia. Tak zwane myślenie obok przenosi zainteresowania z centrum problemu na jego peryferie, doprowadza do badania jego genezy z pożytkiem dla jego istoty. Dlatego korzystna jest zmiana otoczenia lub odłożenie, przerwanie na pewien czas prób rozwiązania.

Rysunek 2. Wpływ percepcji na zarządzanie (ProQuest, 2023).

Źródło: opracowanie własne.

Na wstępnym etapie pracy uwzględniono dwa podstawowe słowa: *perception* i *management*, które mieszczą się w zakresie tematycznym pracy. W dekadach 1980–2024 zanotowano znaczący przyrost publikacji (rysunek 2). Zawężenie kryteriów związanych z okresami publikacji wynika z analizy liczby rekordów przypadających na dekady. Duży przyrost publikacji notujemy w dekadzie 2010–2019. Odpowiednio: 286 700 rekordów w porównaniu z pierwszymi trzema latami dekady 2020–2029, która daje nam 225 270 publikacji. Na tej podstawie możemy postawić hipotezę mówiącą o rosnącym wzroście zainteresowania problematyką związaną z wpływem percepcji na zarządzanie organizacją w nadchodzących latach.

Dla słowa *percepcja*, zawartego w tytule artykułu, zidentyfikowano następujące hasła: *inquiring, perceiving, concluding, restraining, assimilating, perceiving, combining facts, inferring, noting, perceiving, perceiving, associating, thinking, suspecting, understanding, perceiving, accepting, deducing, perceiving, measuring, receiving, mitigating, accepting*. Natomiast dla słowa *zarządzanie* są to: *management, supremacy, administration, command, control, leading, tops, supremacy, boss ship, governing, presiding, leading, helm, power, governing, leadership, ruling, leadership, command, administering, managing, directing, commanding management, management*. W całości zdefiniowano zbiór składający się z 49 haseł. Mając na uwadze metodę heurystyczną „nowego spojrzenia”, polegającą na czasowym oddaleniu się od przemyśleń dotyczących słów kluczowych, zdecydowano ostatecznie o wykorzystaniu haseł kluczowych: *network, competitive, strategic, perception,*

management, consumer behavior, decision making, personnel management, questionnaires, work environment, sensory perception.

Tabela 1. Słowa kluczowe użyte w strategii wyszukiwania

<i>perception</i>	<i>management</i>
<i>perception management</i>	<i>network management</i>
<i>network perception</i>	<i>competitive management</i>
<i>sensory perception</i>	<i>decision making</i>
<i>competitive environment perception</i>	<i>personnel management</i>
<i>managerial perception</i>	
<i>network cognition</i>	
<i>sensory perception</i>	
<i>work environment</i>	

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie zastosowanej metodyki stworzono 12 par haseł, które zostały użyte w systematycznym przeglądzie literatury (tabela 1).

2. Selekcja publikacji – problem włączania i wyłączenia

Rozpoczynając systematyczny przegląd literatury, decydujemy, w jaki sposób będziemy przeszukiwali elektroniczne bazy danych. Niezbędne jest ustalenie istotnych kryteriów publikacji w literaturze, które są powiązane z tematem artykułu, to jest z wpływem percepcji na zarządzanie organizacją.

Etap gromadzenia podstawowej literatury zawiera następujące po sobie kroki: zidentyfikowanie wszystkich potencjalnie istotnych publikacji, wybór baz danych, źródeł literatury, słów kluczowych, opracowanie wstępnych baz danych. Istotne na etapie gromadzenia literatury są kryteria włączania (publikacje zakwalifikowane do analizy) oraz wyłączenia publikacji (publikacje niezakwalifikowane) do dalszej analizy. Ustalenie kryteriów włączania/wyłączenia umożliwia zrozumienie potencjalnych źródeł stronniczości w wyszukiwaniu przeprowadzonym przez badacza (Booth, Sutton, Papaioannou, 2016).

Przyjęto następujące kryteria włączania/wyłączenia publikacji dotyczących wpływu percepcji na zarządzanie organizacją:

- Okres publikacji – przyjęto zakres 1980–2023 (dekady).
- Kryteria wyszukiwania zawarte w tytule i abstrakcje – *perception, management*.

- Zakotwiczenie publikacji w obszarze zarządzania i ekonomii.
- Oparcie publikacji na materiałach konferencyjnych, materiałach pokonferencyjnych, referatach naukowych, rozdziałach w monografiach naukowych.
- Uzyskanie statusu publikacji przez poddanie procesowi pozytywnej recenzji.
- Ograniczenie publikacji tylko do prac dostępnych w pełnych wersjach.
- Język publikacji – do analizy włączono publikacje w języku angielskim.

3. Opracowanie bazy danych publikacji – problem nadmiaru

Badania przeprowadzono z uwzględnieniem elektronicznych baz naukowych. Do tych baz zaliczono: ProQuest – ABI/Inform, Pakiet EBSCO, GoogleScholar.com. Baza ProQuest Central to naukowa zagregowana baza danych zawierająca materiały źródłowe o charakterze cyklicznym z ponad 175 dziedzin. Oferuje szereg różnorodnych treści, w tym czasopisma naukowe, publikacje branżowe, magazyny, książki, gazety, raporty i filmy. Zawiera 29 800 tytułów czasopism, z czego ponad 22 300 pełnotekstowych. Pełni funkcję centralnego zasobu dla badaczy. Oferuje dostęp do gazet i czasopism naukowych. Ponadto zawiera informacje z innych zagregowanych zasobów, takich jak: abstrakty rozpraw doktorskich czy raporty rynkowe. Platforma ProQuest umożliwia przeszukiwanie wszystkich dostępnych źródeł (książek, czasopism, ilustracji, dysertacji) z jednego miejsca i posiada polski interfejs (Biblioteka Uniwersytetu Opolskiego, 2023).

Pakiet EBSCO – Academic Research Source eBooks (poprzednio EBSCO eBook Academic Subscription Collection) to wielodziedzinowa kolekcja książek elektronicznych. Zawiera ponad 193 600 książek akademickich. Wchodzące w skład pakietu bazy pełnotekstowe Academic Search™ Ultimate oraz Business Source® Ultimate są jednymi z najczęściej wykorzystywanych zasobów naukowych na świecie przez wiodące ośrodki akademickie.

Academic Search™ Ultimate to najobszerniejsza, najpopularniejsza, wielodziedzinowa pełnotekstowa baza publikacji naukowych. Połączenie materiałów publikowanych lokalnie z materiałami pochodzącymi z całego świata sprawia, że baza jest wszechstronnym narzędziem badawczym dla studentów poszukujących obszernego źródła informacji w globalnej perspektywie. W skład bazy wchodzi:

- 3817 aktywnych pełnotekstowych czasopism i magazynów, niedostępnych w modelu Open Access
- 3303 aktywne pełnotekstowe recenzowane czasopisma i magazyny, niedostępne w modelu Open Access
- 1294 aktywne pełnotekstowe recenzowane czasopisma i magazyny, niedostępne w modelu Open Access, bez embargo

- 2,597 aktywnych pełnotekstowych czasopism i magazynów, niedostępnych w modelu Open Access indeksowanych w Web of Science lub Scopus.

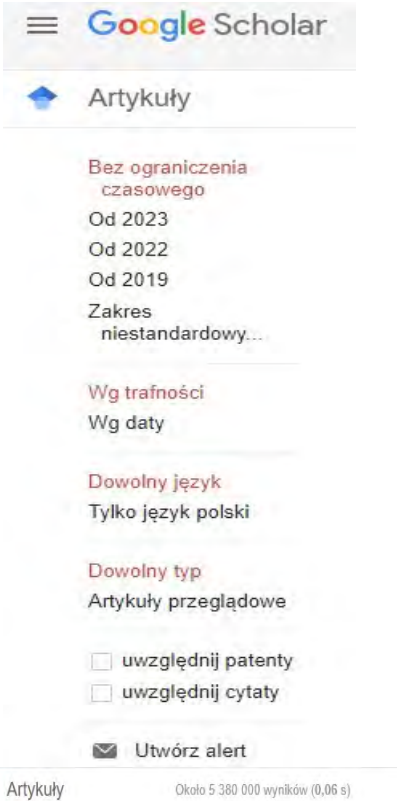
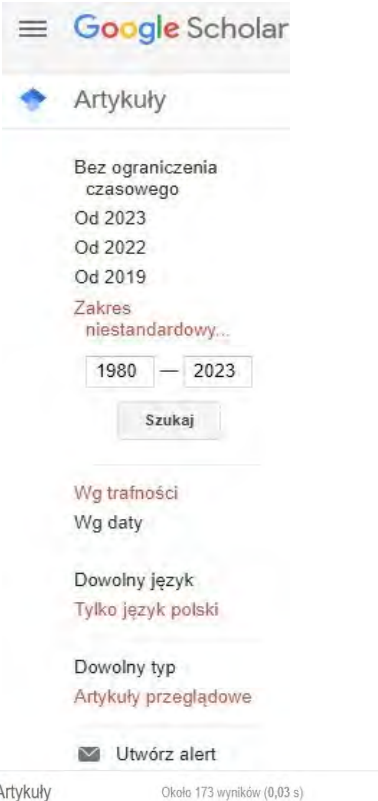
Business Source® Ultimate to najobszerniejsza dostępna baza pełnotekstowa z zakresu nauk ekonomicznych i biznesu. Business Source® Ultimate zawiera studia przypadków, raporty ekonomiczne, raporty na temat krajów, analizy SWOT, profile przedsiębiorstw, wywiady z doświadczonymi przedsiębiorcami i analitykami przybliżające studentom zadania, z którymi zmierzają się w przyszłości. W skład bazy wchodzi:

- 1838 aktywnych pełnotekstowych czasopism i magazynów, niedostępnych w modelu Open Access
- 1096 aktywnych pełnotekstowych recenzowanych czasopism i magazynów, niedostępnych w modelu Open Access
- 530 aktywnych pełnotekstowych recenzowanych czasopism i magazynów, niedostępnych w modelu Open Access, bez embargo
- 806 aktywnych pełnotekstowych czasopism i magazynów, niedostępnych w modelu Open Access indeksowanych w Web of Science lub Scopus
- Ponad 141 000 materiałów wideo z udziałem liderów biznesu (EBSCO, 2023).

W procesie tworzenia baz elektronicznych poza omawianymi bazami naukowymi ProQuest, EBSCO, zdecydowano o wykorzystaniu wyszukiwarki GoogleScholar.com. Wyszukiwarka ta zawiera w swej bazie danych głównie dostępne online artykuły naukowe udostępniane przez największe na świecie wydawnictwa. Google Scholar zawiera artykuły z czasopism i konferencji, prace dyplomowe i dysertacje, książki akademickie, preprinty, streszczenia, raporty techniczne i inną literaturę naukową ze wszystkich szerokich dziedzin badań. Można w niej znaleźć prace pochodzące od wielu różnych wydawców akademickich, stowarzyszeń zawodowych i repozytoriów uniwersyteckich, a także artykuły naukowe dostępne w dowolnym miejscu w Internecie (Google Scholar, 2023).

Wykorzystanie Google Scholar jest uzasadnione stopniem oraz zasięgiem pokrycia przez tę wyszukiwarkę publikacji naukowych, trudno dostępnych normalnymi kanałami, takimi jak biblioteki, prywatne zbiory itd. W celu zachowania rygoru metodologicznego w tej wyszukiwarce zastosowano kryterium wyłączenia cytatów, patentów oraz ograniczono liczebność publikacji zawierających tylko pełen tekst do pierwszych 100 wyników.

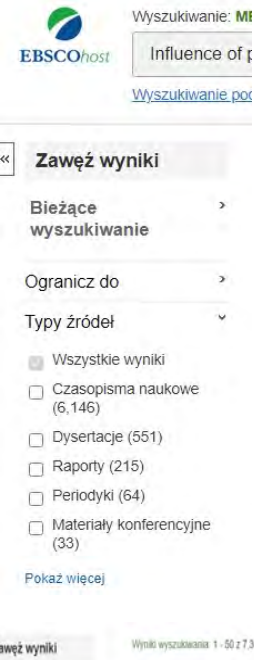

Tabela 2. Wyszukiwarka GoogleScholar.com, włączenie/wyłączenie kryteriów wyszukiwania (stan na 15.03.2023)

Przed włączeniem kryteriów wyszukiwania	Po włączeniu kryteriów wyszukiwania
	

Źródło: opracowanie własne.

Przy użyciu wyszukiwarki GoogleScholar.com stworzono bazę literatury liczącą 5 300 000 publikacji (stan na 15.03.2023). Po zastosowaniu kryteriów włączania/wyłączania z uwzględnieniem zakresu w latach 1980–2023, liczby pdf / 100 rekordów, język polski, łączna liczba publikacji wyniosła 173 (tabela 2). Następnie rozpoczęto proces tworzenia baz danych z wykorzystaniem największej naukowej bazy danych EBSCO.

Tabela 3. Baza naukowa EBSCO, bez i z uwzględnieniem kryteriów wyszukiwania (stan na 15.03.2023)

Przed włączeniem kryteriów wyszukiwania	Po włączeniu kryteriów wyszukiwania
 <p>Wyszukiwanie: MI Influence of p Wyszukiwanie.poc</p> <p>« Zawęż wyniki</p> <p>Bieżące wyszukiwanie</p> <p>Ogranicz do</p> <p>Typy źródeł</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Wszystkie wyniki <input type="checkbox"/> Czasopisma naukowe (6,146) <input type="checkbox"/> Dysertacje (551) <input type="checkbox"/> Raporty (215) <input type="checkbox"/> Periodyki (64) <input type="checkbox"/> Materiały konferencyjne (33) <p>Pokaż więcej</p> <p>Zawęż wyniki Wyniki wyszukiwania: 1 - 50 z 7,366</p>	 <p>Wyszukiwanie: ME Influence of p Wyszukiwanie.poc</p> <p>« Zawęż wyniki</p> <p>Bieżące wyszukiwanie</p> <p>Znajdź wszystkie moje szukane terminy: Influence of perception on organization management</p> <p>Rozszerzenia</p> <ul style="list-style-type: none"> Stosowanie równoważnych tematów <input checked="" type="checkbox"/> <p>Ograniczenia</p> <ul style="list-style-type: none"> Pełny tekst <input checked="" type="checkbox"/> Data publikacji: 19800101-20231231 <input checked="" type="checkbox"/> <p>Typy źródeł</p> <ul style="list-style-type: none"> Czasopisma naukowe <input checked="" type="checkbox"/> <p>Temat: Hasło tezauryusa</p> <ul style="list-style-type: none"> personnel management <input checked="" type="checkbox"/> <p>Zawęż wyniki Wyniki wyszukiwania: 1 - 50 z 188</p>

Źródło: opracowanie własne.

Przeszukanie baz danych EBSCO bez zastosowania kryteriów włączania/wyłączenia dało wynik 7366. Po zastosowaniu kryteriów w postaci ograniczeń: 1980–2023, czasopisma naukowe, hasło tezauryusa – *personnel management*, uzyskano zawężony wynik 188 publikacji (tabela 3).

Mając na uwadze triangulację danych, postanowiono zastosować trzecią przeglądarkę danych – ProQuest. Triangulacja polega na pozyskaniu i zestawieniu danych różnego rodzaju, pochodzących z różnych źródeł, w celu obniżenia ryzyka jednostronności wglądu w badane zjawisko, uzyskania bardziej szczegółowego oglądu, a przez to wiarygodnego obrazu badanego zjawiska. Przykładowo, badacz może prowadzić obserwację zjawiska w kilku miejscach lub z kilku perspektyw, o różnych porach dnia czy w różne dni tygodnia. W ten sposób może starać się odkryć, jaki jest wpływ czynników kontekstualnych na dane zjawisko po to, by lepiej zrozumieć jego istotę (Czakon, 2021). Badanie literatury jakościowej wskazuje, że wprawdzie 39% artykułów opiera się na pojedynczym źródle danych, to jednak 25% wykorzystuje dwa źródła, a 34% trzy lub więcej (Bluhm, Harman, Lee i in., 2011).

Tabela 4. Baza naukowa ProQuest bez i z uwzględnieniem kryteriów wyszukiwania (22.03.2023)

Przed włączeniem kryteriów wyszukiwania	Po włączeniu kryteriów wyszukiwania
<p>Liczba wyników: 666 924</p> <p>Posortowano wg Istotność</p> <p>Ograniczenie do</p> <p><input type="checkbox"/> Wyklucz informacje prasowe</p> <p><input type="checkbox"/> Pełny tekst</p> <p><input type="checkbox"/> Recenzowane</p> <p>Typ źródła</p> <ul style="list-style-type: none"> Czasopisma naukowe (359 089) Książki (56) Dysertacje i prace dyplomowe (55 790) Gazety (2 112) Czasopisma (5 747) Więcej > 	<p>Liczba wyników: 1 326</p> <p>Zastosowane filtry Wyczyść wszystkie filtry</p> <ul style="list-style-type: none"> Artykuły i materiały konferencyjne 1980-2029 <p>Posortowano wg Istotność</p> <p>Ograniczenie do</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Pełny tekst <input checked="" type="checkbox"/> Recenzowane <p>Typ źródła</p> <ul style="list-style-type: none"> Artykuły i materiały konferencyjne (1 326)

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki przeszukań bazy naukowej ProQuest bez ograniczeń dały rezultat 666 924 publikacje. Po włączeniu kryteriów wyszukiwania w latach 1980–2023 (pełny tekst, recenzje oraz artykuły i materiały konferencyjne) uzyskano rezultat 1326 publikacji (tabela 4).

Biorąc pod uwagę czas, percepcję, jak i stosowane w praktyce przez badacza ograniczenia do jednej bazy danych naukowych, zdecydowano wprowadzić ograniczenia do baz danych EBSCO oraz GoogleScholar.com (Czakon i in., 2019).

Tabela 5. Sumaryczne wyniki przeszukania baz danych EBSCO i przeglądarki Google Scholar

Baza danych	EBSCO		Google Scholar	
Baza literatury	suma	Zastosowanie kryterium włączanie/ wyłączenie	suma	Liczba artykułów / 100 rekordów
Wyniki wyszukiwań	7366	188	5 380 000	173
Łącznie baza EBSCO i przeglądarka Google Scholar	361			

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęto, że baza EBSCO zawiera największą liczbę prac publikowanych globalnie w obszarze ekonomii, zarządzania i biznesu (Gur, Greckhamer, 2018). W efekcie końcowym fazy II, procedury przeprowadzenia systematycznego przeglądu literatury, wyłoniono bazę obejmującą 361 publikacji (tabela 5).

Podsumowanie

Systematyczny przegląd literatury różni się od tradycyjnej kwerendy transparentnością oraz maksymalnym zmniejszeniem stronniczości badacza. Ponadto daje możliwość powtarzalności badań biometrycznych. Istotną zaletą zastosowanej metodyki jest możliwość znalezienia publikacji dotyczących konkretnego pytania badawczego oraz znaczące zmniejszenie uprzedzenia badacza, poprzez porównanie jego interpretacji danych z różnorodnymi podejściami do badanego zagadnienia. Zaletą systematycznego przeglądu literatury jest jasne ustalenie kryteriów włączania i wyłączenia badanych publikacji, ustalenie kryteriów doboru słów oraz identyfikacja luk badawczych (brak lub niewielka liczba publikacji). Do ograniczeń możemy zaliczyć: pominięcie publikacji niedostępnych w bazach danych (są to między innymi publikacje dostępne w bibliotekach, kościołach, prywatne zasoby itd.), stronniczość badacza, czasochłonność, zagrożenie błędnym doбором słów, niebezpieczeństwo pominięcia publikacji w innych językach niż angielski, co może ograniczać kreatywność i intuicję badacza (Lenart-Gansiniec, 2021).

Przeprowadzone badania systematycznego przeglądu literatury z uwzględnieniem baz naukowych EBSCO, ProQuest oraz Google Scholar potwierdziły założony cel artykułu, jakim była krytyczna analiza trzech problemów wyłaniających się podczas systematycznego przeglądu literatury: problemu brzegowego, problemu włączania/wyłączenia, problemu nadmiaru lub braku publikacji. Scharakteryzowane problemy, zobrazowane na podstawie wpływu percepcji na

zarządzanie organizacją, pozwalają na łatwiejszy dostęp do istotnej literatury. Przeprowadzona krytyczna analiza wpływu percepcji na zarządzanie w bazie danych naukowych EBSCO pozwoliła na znaczące ograniczenie publikacji. Łączna liczba rekordów została zawężona do 188. Natomiast przyjęte kryteria w systematycznym przeglądzie literatury dotyczące wpływu percepcji na zarządzanie w bazie danych Google Scholar dały wynik 173 rekordów.

Urzeczywistniona liczba publikacji, która uwzględnia powtarzające się pozycje, daje możliwość wyszukania pozycji, które najtrafniej powinny obrazować wpływ percepcji na zarządzanie organizacją. Zastosowany systematyczny przegląd literatury z udziałem przyjętych kryteriów inkluzji oraz zaakceptowanych kluczowych słów ma za zadanie ułatwić badającemu proces badawczy.

Bibliografia

- Biblioteka Uniwersytetu Opolskiego. (2022). *ProQuest Central oraz ProQuest, Dissertations and Theses Abstracts & Indexes*.
- Blaug, M. (2009). The Trade-Off Between Rigor and Relevance: Sraffian Economics as a Case in Point. *History of Political Economy*, 41(2), 219–247.
- Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W., Mitchell, T. R. (2011). Qualitative research in Management: A decade of progress. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1866–1891.
- Booth, A., Sutton, A., Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to successful literature review*. Sage, Los Angeles–London–New Delhi.
- Czakon, W. (2011). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przegląd Organizacji*, 3/201, 124.
- Czakon, W. (2014). Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 161(1), 51–62.
- Czakon, W. (2016, 2020). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Wydawnictwo Nieoczywiste – imprint GAB Media, Piaseczno, 124.
- Czakon, W. (2020). *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Czakon, W., Glinka, B. (2021). *Podstawy Badań Jakościowych*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 37.
- Czakon, W., Klimas, P., Kawa, A. (2019). Krótkowzroczność strategiczna – metodyczne aspekty systematycznego przeglądu literatury. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 7(2).
- Green, S. (2005). Systematic reviews and meta-analysis. *Singapore Medical Journal*, 46(6), 270–273.
- Grover, P., Kar, A. K. (2017). Big Data Analytics: A Review on Theoretical Contributions and Tools Used in Literature. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 18(3), 203–229.

- Gur, F. A., Greckhamer, T. (2018). Know thy enemy: A review and agenda for research on competitor identification. *Journal of Management*, 45(5), 270–273.
<https://scholar.google.com/intl/en/scholar/help.html#coverage>, [dostęp: 25.03.2023]
https://www.ebsco.com/pl-pl/blogs/ebscopost/pakiet-podstawowy-ebsco-opis_baz, [dostęp: 17.03.2023]
- Kieser, A., Leiner, L. (2009). Why the rigour-relevance gap in management research is unbridgeable. *Journal of Management Studies*, 46(3), 516–533.
- King, W. R., & He, J. (2005). Understanding the role and methods of meta-analysis in IS research. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 32, 666–686.
- Lenart-Gansiniec, R. (2021). *Systematyczny przegląd literatury w naukach społecznych*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Levy, Y., Ellis, T. J. (2006). A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. *International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 9, 181–212.
- Lisiński, M., Szarucki, M. (2020). *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 84.
- Matera, J., Czapska, J. (2014). *Zarys metody przeglądu systematycznego w naukach społecznych*. Instytut Badań Edukacyjnych.
- Niemczyk, J. (2009). Chciałbyś coś odkryć?, *Przegląd Organizacji*, 10, 3–5.
- Pearson, F. (2014). Systematic approaches to a successful literature review. *Educational Psychology in Practice*, 30(2), 205–206.
- Szczepańska, A. (2007). Podstawowe strategie wyszukiwania informacji i ich wykorzystanie w praktyce. *Przegląd Biblioteczny*, R. 75, z. 2, 233–255.
- Thompson, J. D. (1956). On Building an Administrative Science. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 102–111.

Zarządzanie dobrostanem pracowniczym w organizacji

Managing employee well-being in the organization

Streszczenie

Według Międzynarodowej Organizacji Pracy dobrostan pracowników jest kluczowym czynnikiem determinującym długoterminową efektywność organizacji. W dzisiejszych czasach konieczne staje się więc uwzględnienie roli praktyków zarządzania zasobami ludzkimi w badaniach nad związkiem między zarządzaniem zasobami ludzkimi a dobrostanem pracowniczym. Niniejszy artykuł przybliży problematykę dobrostanu pracowniczego, jego istotę, definicje oraz znaczenie dla wyników organizacji. Przedstawiono wpływ praktyk zarządzania zasobami ludzkimi na budowanie dobrostanu pracowniczego. Przeprowadzono przegląd literatury, zarówno krajowej, jak i międzynarodowej. Dokonano systematycznego przeglądu literatury związanej z przedmiotem badań, a następnie przeprowadzono analizę treści i dokonano krytycznej oceny. Analiza treści artykułu pozwoliła na identyfikację istotnych aspektów związanych z zarządzaniem dobrostanem pracowników oraz dostarczyła podstawy do dalszych kierunków badań nad dobrostanem pracowniczym.

Słowa kluczowe: dobrostan pracowników, zarządzanie zasobami ludzkimi, wzajemne korzyści, wydajność organizacji

Summary

According to the International Labour Organization, employees' well-being is a key determinant of the long-term effectiveness of an organization. Therefore, nowadays it becomes necessary to include the role of human resource management practitioners in the study of the relationship between human resource management and employee well-being. This article takes a closer look at the issue of employee well-being, its essence, definitions and relevance to organizational performance. The article presents the impact of human resource management practices on building employee well-being. The author analyzed both domestic and international literature sources on the subject.

Keywords: employee well-being, human resource management, mutual benefit; organizational performance

Wprowadzenie

W świetle współczesnych zmian ekonomicznych, społecznych i politycznych, będących rezultatem globalizacji, rozwoju technologii i zmian na rynku pracy, organizacje stają przed wyzwaniem budowania nowego, kompleksowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Zgodnie z koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi, kapitał ludzki odgrywa kluczową rolę w kreowaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej organizacji (Lewicka, 2019). Biorąc pod uwagę istniejące dowody, łączące dobre samopoczucie pracowników z kluczowymi wynikami organizacji, takimi jak wydajność i produktywność, identyfikacja sposobów zarządzania dobrostanem pracowników jest prawdopodobnie podstawową funkcją współczesnych specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi (Kowalski & Loretto, 2017). Na gruncie polskim dobrostan w organizacji jest zjawiskiem nowym i jeszcze nie do końca rozpoznany. Przegląd literatury krajowej i zagranicznej wskazuje, że wciąż istnieją znaczące luki w wiedzy na temat tego, co składa się na dobrostan w odniesieniu do wysokiej jakości pracy. Celem artykułu jest zaprezentowanie różnorodnych definicji oraz koncepcji dobrostanu pracowniczego, jak również jego znaczenia dla wyników organizacji. Ponadto opisano w nim rolę, jaką odgrywają praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w kreowaniu dobrostanu pracowników. Zastosowano metodę analizy treści literaturowych zarówno polskich, jak i międzynarodowych. Przeprowadzono systematyczny przegląd literatury z zakresu istoty dobrostanu w ujęciu definicyjnym z punktu widzenia różnych autorów oraz jego znaczenia dla wyników organizacji. Zakres opracowania obejmował także analizę praktyk zarządzania w budowaniu dobrostanu.

1. Wybrani prekursorzy nauk o zarządzaniu i ich wpływ na rozwój myślenia o dobrostanie pracowniczym

Poniżej przedstawiono wybranych prekursorów nauk o zarządzaniu, których dorobek zasługuje na szczególną uwagę w kontekście analizy znaczenia dobrostanu pracowników. To właśnie zaprezentowane poniżej wnioski płynące z dorobku szkoły klasycznej ujawniły konsekwencje braku analizy psychospołecznych potrzeb pracowników, co w późniejszym czasie stało się głównym obszarem zainteresowań szkoły stosunków międzyludzkich.

Nauka organizacji i zarządzania zaczęła się kształtować na przełomie XIX i XX wieku pod wpływem rewolucji przemysłowej. Skutkiem mechanizacji pracy fizycznej był rozrost przedsiębiorstw. Powstanie dużych zakładów przemysłowych spowodowało, że dotychczasowe zarządzanie, oparte na zdrowym rozsądku, intuicji i doświadczeniu, okazało się niewystarczające. W celu

identyfikacji sposobów podnoszenia efektywności działań pracowników przedstawiciele szkoły klasycznej koncentrowali swoją uwagę na organizacji procesów wykonawczych – produkcyjnych i usługowych w różnych dziedzinach gospodarki. Jednym z pionierów szkoły klasycznej był W. Taylor. Rezultatem jego wielomiesięcznych badań było wykazanie, że w organizowaniu działalności ludzkiej należy posługiwać się metodami naukowymi, opartymi na obserwacji, pomiarach i eksperymentach. Taylor stworzył także system, zgodnie z którym poprzez precyzyjne ustalenie wykonania i czasu trwania każdej operacji produkcyjnej, odpowiedni system szkoleń i wynagradzania osiągnano większą efektywność i wydajność. Należy jednak wspomnieć o kontrowersjach, które pojawiały się wokół Taylora – zarzucano mu traktowanie robotnika jako bezduszne przedłużenie maszyny. Z krytyką spotkało się także nadmierne dążenie do intensyfikacji pracy, połączone z brakiem pogłębionej analizy aspektów psychospołecznych i ergonomicznych organizacji pracy. Kolejnym przedstawicielem szkoły klasycznej był H. Fayol, twórca teorii uzdolnień kierowniczych oraz czternastu zasad zarządzania, który koncentrował się na procesach i procedurach, dążąc do stworzenia uniwersalnych metod zarządzania, skutecznych w różnych sytuacjach. W konsekwencji jednak nadmierna uniwersalizacja prowadzi do ignorowania różnic między różnymi rodzajami organizacji oraz niedopasowywania rozwiązań do specyficznych potrzeb ludzkich (Martyniak, 2002). Analizując dorobek szkoły klasycznej, można wyciągnąć wniosek, że przedstawiciele tego nurtu czynnik ludzki rozważali raczej w kontekście osiągnięcia maksymalnej wydajności pracowników oraz efektywnego wykorzystania siły roboczej, pomijając ludzkie potrzeby, relacje międzyludzkie czy zadowolenie z pracy. W efekcie prowadziło to do zjawiska znużenia psychicznego, a także zmęczenia fizjologicznego i stanów patologicznych.

Zupełnie odmienne podejście prezentowali przedstawiciele szkoły stosunków międzyludzkich, m.in. E. Mayo i J. Roethlisberger, którzy na pierwszy plan wysuwali czynnik ludzki. Wieloletnie badania przeprowadzone w Zakładach Hawthorne przez E. Mayo, które początkowo koncentrowały się na analizie skutków zmęczenia robotników, wykazały, że nie tylko fizjologiczne, ale przede wszystkim psychosocjologiczne czynniki mają wpływ na kształtowanie wydajności. Ponadto Mayo stwierdził, że stosunki międzyludzkie, a zwłaszcza stosunki między kierownictwem a podległym personelem, w wielu przypadkach determinują wyniki osiągnięte w zakresie wydajności pracy. Badania Mayo, Roethlisbergera i współpracowników wykazały także, że wydajność pracy w dużym stopniu zależy od stosunków między ludźmi, panujących w zespołach pracowniczych (Martyniak, 2002). Analizując dorobek szkoły stosunków międzyludzkich, można zaobserwować, że już na początku XX wieku zwrócono uwagę

na skutki braku zainteresowania obszarem związanym z samopoczuciem pracowników oraz jego wpływ na wydajność i efektywność realizowanych działań.

Wraz ze zmieniającą się rzeczywistością identyfikacja sposobów utrzymania dobrego samopoczucia pracowników okazuje się istotna nie tylko dla poszczególnych pracowników, ale także dla menedżerów i organizacji.

2. Istota dobrostanu

W literaturze *dobrostan* definiowany jest na różne sposoby. W dosłownym tłumaczeniu jest to stan komfortu, zdrowia, szczęścia, a także poczucie satysfakcji (Kulig-Moskwa, 2017). M. Seligman definiuje dobrostan jako „poznawczą i emocjonalną ocenę własnego życia”. Ocena ta obejmuje zarówno emocjonalne reakcje na zdarzenia, jak i poznawcze sądy dotyczące zadowolenia i spełnienia. Podkreśla, że „o jakości życia człowieka decyduje przede wszystkim to, czy podoba się ono jemu samemu” (Seligman, 2004). Z kolei C. Ryff definiuje dobrostan jako optymalne funkcjonowanie człowieka, w którym wytwarzanych jest wiele pozytywnych emocji (Ryff, 2004). Próby ujednoczenia definicji dobrostanu podjęli się R. Dodge, A. Daly i J. Huyton, uznając, że większość z analizowanych definicji wskazuje raczej wymiary dobrostanu, a nie jego istotę. Zaproponowali nową definicję dobrostanu – jako punktu równowagi między pulą zasobów jednostki a stojącymi przed nią wyzwaniami. W istocie stabilny dobrostan ma miejsce wtedy, gdy jednostki dysponują zasobami psychologicznymi, społecznymi i fizycznymi, których potrzebują, aby sprostać określonemu wyzwaniu psychologicznemu, społecznemu i fizycznemu. Kiedy jednostki mają więcej wyzwań niż zasobów, poziom dobrostanu spada (Dodge, Daly & Huyton, 2012).

Wiele badań wskazuje także, że dobrostan jako wielowymiarowe zjawisko łączy w sobie aspekty zarówno koncepcji hedonistycznych, jak i eudajmonistycznych. Hedonistyczna perspektywa dobrostanu wiąże się z przyjemnymi uczuciami i ocenami, z kolei perspektywa eudajmonistyczna sugeruje, że dobrostan obejmuje angażowanie się w zachowania, które są samorealizujące, znaczące i przyczyniają się do rozwoju. „Subiektywne dobre samopoczucie” jest dobrze ugruntowanym i często badanym konstruktem w aspekcie hedonistycznym. Powszechnie przyjmuje się, że „subiektywne dobre samopoczucie” obejmuje trzy aspekty: częste doświadczanie pozytywnego afektu, rzadkie doświadczanie afektu negatywnego i pozytywne poznawcze oceny satysfakcji z życia (Diener, 1984). Podejście eudajmonistyczne wiąże się z prowadzeniem dobrego życia, a nie tylko przyjemnego, z zaspokajaniem podstawowych ludzkich potrzeb w zakresie kompetencji, autonomii i samoakceptacji (Fisher, 2014). Nacisk kładziony jest na rozwój, cel w życiu, sens, dążenie do celów i samorealizacji. Podejście to ma swoje korzenie w filozofii

greckiej, ale ma znacznie nowszą i mniej rozwiniętą bazę w pomiarach i badaniach empirycznych niż subiektywny dobrostan.

3. Definicja dobrostanu pracowniczego

Złożoność pojęcia *dobrostan pracowniczy* skutkuje brakiem jednoznacznej definicji tego konstruktów. W literaturze przedmiotu został wyodrębniony osobny nurt badań nad dobrostanem pracowników. Jest on definiowany jako całościowe doświadczenie i funkcjonowanie pracowników w wymiarze fizycznym i psychologicznym (Warr, 2006). Według P. Torri i E. Toniolo dobrostan pracowniczy należy postrzegać jako „zdolność organizacji do promowania i utrzymywania dobrostanu fizycznego, psychicznego i społecznego pracowników na wszystkich poziomach i na każdym stanowisku” (Torri & Toniolo, 2010). Zły klimat organizacyjny może bowiem powodować przypadki wypalenia zawodowego i zwiększa prawdopodobieństwo zachowań, które sprzyjają zjawiskom przemocy psychicznej i mobbingu. Zadaniem organizacji jest zatem stworzenie warunków pracy, które sprawią, że możemy ten dobrostan wprowadzić, budować i utrzymać. Budowanie dobrostanu to długofalowy i systemowy proces tworzenia sprzyjających warunków w środowisku pracy. Kompleksową definicję dobrostanu pracowników podaje również Światowa Organizacja Zdrowia: jest to „stan pracownika, w którym rozumie on swoje możliwości, radzi sobie ze stresem życiowym, pracuje produktywnie i wnosi wkład do swojej społeczności. Dobrostan pracowników oznacza zatem zaspokojenie ich istotnych potrzeb, daje im poczucie bezpieczeństwa i satysfakcji z pracy” (Kinowska, 2021). Z kolei definicja pojęcia dobrostanu pracowniczego podana przez N. Tehrani, S. Humpage, B. Willmott oraz I. Haslam podkreśla wagę poczucia zadowolenia oraz przestrzeni dla rozwoju pracowników. Według tych autorów dobrostan to: „tworzenie środowiska sprzyjającego stanowi zadowolenia, który pozwala pracownikom rozwijać się i osiągać swój pełny potencjał dla dobra samych siebie i ich organizacji” (Tehrani, Humpage, Willmott & Haslam, 2007). Międzynarodowa Organizacja Pracy (International Labour Organization – ILO) definiuje omawiane pojęcie, odnosząc się do „wszystkich aspektów życia zawodowego, od jakości i bezpieczeństwa środowiska fizycznego, po to, jak pracownicy postrzegają swoją pracę, środowisko pracy, klimat w pracy i organizację pracy” (ILO).

4. Modele dobrostanu pracowniczego

Brak jednoznacznego modelu, który zawiera najistotniejsze czynniki wpływające na przebieg procesu zarządzania dobrostanem pracowniczym oraz wyjaśnia mechanizm tego zjawiska, skutkuje obecnością różnorodnych narzędzi

badawczych. Jednym z modeli używanych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi do badania dobrostanu pracowniczego jest model *PERMA* Seligmana. *PERMA* to akronim utworzony z pierwszych liter każdej domeny zdefiniowanej przez Seligmana jako wyznacznik dobrego życia: *Positive emotion* – Pozytywne emocje, *Engagement* – Zaangażowanie, *Relationships* – Pozytywne Relacje, *Meaning* – Poczucie sensu/znaczenia oraz *Accomplishment* – Osiągnięcia. Do modelu niedawno dołączono element szósty: H – *Health* – zdrowie w ujęciu pozytywnym. Pozytywne emocje poprawiają wydajność pracy, motywują wielu ludzi do działania, poprawiają zdrowie fizyczne, wzmacniają relacje, budzą optymizm i nadzieję na przyszłość. Zaangażowanie odnosi się do przywiązania, koncentracji oraz stopnia skłonności do aktywności, związanych z pracą czy rekreacją. Kluczową koncepcją tego elementu jest *flow*, który opisuje stan całkowitego, błogiego zanurzenia w chwili obecnej. Stan *flow* uzyskuje się podczas wykonywania aktywności, które związane są z przyjemnością oraz które są istotne dla jednostki. Z kolei budowanie relacji wzmacnia pozytywne samopoczucie oraz poczucie przynależności. Znaczenie, czyli poczucie sensu, związane jest z wewnętrznym poczuciem sensu działań. Postrzeganie celów jako ważnych sprzyja wykorzystywaniu najlepszych zasobów do działania. Osiągnięcie oznacza prowadzenie produktywnego i sensownego życia. Posiadanie celów i ambicji życiowych pomaga jednostce osiągać rzeczy, które mogą zapewnić jej poczucie szczęścia i spełnienia. Czasami już sama próba osiągnięcia swoich celów może dać poczucie satysfakcji (Kun, Balogh & Krasz, 2017).

Z kolei A. Czerw przedstawia autorską propozycję modelu dobrostanu pracowniczego w omówionym wyżej ujęciu eudajmonistycznym oraz związane z nim narzędzie: *Kwestionariusz Dobrostanu w Miejscu Pracy* (KDMP). Podczas gdy dobrostan hedonistyczny jest utożsamiany z pozytywnym bilansem emocjonalnym, satysfakcją z pracy oraz zadowoleniem z pracy, perspektywa eudajmonistyczna związana jest z zagadnieniem sensu pracy, samą rolą zawodową, robieniem czegoś ważnego, mającego wpływ na samorealizację. Precyzyjna definicja tego pojęcia nie jest łatwa z uwagi na subiektywizm, czyli percepcję podmiotu, który ma odczuwać wartość i znaczenie swojej pracy. W tabeli 1 przedstawiono rozumienie pojęcia sensu pracy przy pomocy modelu zaproponowanego przez Czerw (2017).

Analizując powyższy model, można zauważyć, że sens w rozumieniu mikro (przez wzgląd na zamknięcie w obrębie organizacji) jest w większym stopniu uzależniony od warunków, jakie oferuje miejsce pracy. Natomiast sens w znaczeniu makro (z uwagi na związanie z nadrzędnymi celami dotyczącymi zarówno jednostki, jak i innych ludzi) – w większym stopniu zależy od samej jednostki (Czerw, 2017).

Tabela 1. Typy postrzeganego sensu pracy

	Altruistyczna	Egotyczna
Perspektywa mikro (organizacyjna)	moja praca pozwala mi rozwijać umiejętności/ wiedzę potrzebną na moim stanowisku (np. staję się coraz lepszym specjalistą ds. sprzedaży produktów mojej firmy)	moja praca jest potrzebna mojej organizacji (np. pozwala dobrze wykonywać zadania pracownikom z innego działu)
Perspektywa makro (pozaorganizacyjna)	dzięki mojej pracy staję się coraz sprawniejszym pracownikiem (np.: lekarzem, coachem, prawnikiem, nauczycielem)	dzięki mojej pracy zyskuje społeczeństwo (np. obywatele czują się bezpieczni)

Źródło: A. Czerw, *Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartość i sens pracy*. PWN 2017.

Do wiarygodnych, rzetelnych i kompleksowych narzędzi badających dobrostan pracowniczy należy także skala Gallup-Sharecare Well-Being Index (Gallup-Healthways Well-Being Index, 2009). Obejmuje ona pięć wymiarów dobrostanu, które zapewniają pracownikom poczucie satysfakcji i spełnienia w życiu codziennym, w tym w pracy: cele (pozytywne nastawienie do codziennych czynności i motywacja do osiągnięcia celów), relacje (posiadanie wspierających relacji, przyjazna atmosfera), finanse (komfort ekonomiczny, pozwalający na minimalizację stresu i odpowiednie poczucie bezpieczeństwa), społeczność (bezpieczne i przyjazne środowisko życia, bycie dumnym ze społeczności, w kontekście organizacyjnym bycie częścią zespołu), wymiar fizyczny (posiadanie dobrego zdrowia i wystarczającej ilości energii, aby codziennie wykonywać zadania). Gallup-Healthways Well-Being Index zawiera skalę The Work Environment Index, która bada pracowników pod kątem kilku czynników, aby ocenić ich uczucia i wyobrażenia o swoim środowisku pracy. The Work Environment Index składa się z czterech pytań:

1. Czy jesteś zadowolony lub niezadowolony ze swojej pracy lub pracy, którą wykonujesz?
2. Czy w pracy możesz codziennie wykorzystywać swoje mocne strony, aby robić to, co robisz najlepiej, czy nie?
3. Czy twój przełożony w pracy traktuje cię bardziej jak szefa lub partnera?
4. Czy twój przełożony zawsze tworzy atmosferę zaufania i otwartości, czy nie?

Powyższe pytania odnoszą się do obszarów, które – jak wykazały szeroko zakrojone badania – są wskaźnikami wysokiej jakości pracy.

5. Wpływ ZZL na dobrostan pracowniczy

Przegląd literatury w zakresie relacji pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a dobrostanem pracowników wskazuje na istotny wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na dobrostan pracowniczy oraz jego znaczenie dla wyników organizacji. Potwierdza to zasadność umieszczania dobrostanu pracowników na pierwszym planie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w XXI wieku.

Jakościowy przegląd badań, jakiego dokonali Peccei i Voorde, dostarcza dowodów potwierdzających znaczenie relacji między zarządzaniem zasobami ludzkimi, dobrostanem pracowników a wynikami organizacyjnymi, prezentując poniższe wnioski: „(...) na poziomie teoretycznym obserwuje się dominację konceptualizacji relacji zarządzania zasobami ludzkimi – dobrostanu – wydajności organizacji o wzajemnych korzyściach, kosztem alternatywnych sprzecznych wyników lub wzajemnych strat teorii wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na dobrostan i wyniki” (Peccei & Voorde, 2019).

Podobnie przełomowy raport „Praca na rzecz zdrowszego jutra” autorstwa C. Black (2008) wzbudził zainteresowanie i skierował uwagę na znaczenie kwestii dobrostanu pracowników zarówno dla zdrowia jednostek, jak i wyników organizacji, podając że „dobry stan zdrowia poprawia jakość życia jednostki, a skupienie się na jej dobrostanie może również stanowić wartość dodaną dla organizacji poprzez promowanie lepszego zdrowia oraz zwiększanie motywacji i zaangażowania pracowników, co z kolei pomaga w zwiększaniu produktywności i rentowności. Innymi słowy, korzyści płynące ze zdrowia i dobrego samopoczucia wykraczają daleko poza unikanie lub zmniejszanie kosztów nieobecności lub słabych wyników. Wymaga to jednak zmiany postrzegania zdrowia i dobrostanu oraz chęci zarówno pracodawców, jak i pracowników do inwestowania zasobów i zmiany zachowań”. Dodatkowo Gallup podkreśla kluczową rolę menedżerów w budowaniu dobrostanu pracowników, co w efekcie ma kluczowe znaczenie dla sukcesu (Gallup, 2017). Również M. Lucia-Casademunt podkreśla, że praktyki zarządzania zasobami ludzkimi mogą mieć pozytywny wpływ na samopoczucie pracowników. Według autorki na dobrostan wpływają warunki pracy, które zależą od praktyk zarządzania zasobami ludzkimi przyjętych przez organizacje. W szczególności te praktyki, które zachowują i poprawiają zachowania zarządcze pracowników (np. partycypacja pracowników), zamiast tych opartych na kontroli (np. monitorowanie wydajności), będą sprzyjać wzajemnym interesom pracodawca-pracownik i poprawią warunki pracy, co wpłynie na poprawę samopoczucia pracowników (Lucia-Casademunt, Cuéllar-Molina & García-Cabrera, 2018). Badania Guest i Conway przeprowadzone wśród 1000 pracowników w Wielkiej Brytanii wykazały, że obecność większej liczby z listy konwencjonalnych praktyk

zarządzania zasobami ludzkimi wiąże się z wyższym poziomem satysfakcji pracowników. W badaniu tym zanalizowano również alternatywy, takie jak bardziej tradycyjne środowisko pracy zorientowane na związki zawodowe, lub sytuacje, w których praktyki personalne były albo bardzo ograniczone, albo miały bardziej tradycyjny charakter relacji międzyludzkich. Badania wyraźnie pokazały, że pracownicy byli bardziej zadowoleni tam, gdzie stosowano więcej praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (Guest, 2022).

Kolejnym dowodem sugerującym, że poprawa samopoczucia pracowników może prowadzić do lepszych wyników, są przeprowadzone przez Harvard Medical School badania, które wykazały, że osoby o „wyższym poziomie dobrostanu były znacznie bardziej produktywne niż osoby o niższym poziomie dobrostanu” (Investors in People, 2017). Natomiast dane z badania absencji przeprowadzonego przez CIPD – brytyjską organizację zawodową zrzeszającą praktyków HR, potwierdzają, że stres, ostre stany chorobowe i zły stan zdrowia psychicznego są głównymi przyczynami długotrwałej absencji w miejscu pracy (CIPD SimplyHealth, 2016). Jedną z organizacyjnych konsekwencji złego samopoczucia pracowników jest więc potencjalny negatywny wpływ na produktywność. Podobnie R. Pradhan i L. Hati zwracają uwagę na wiele korzyści zarówno dla jednostki, jak i organizacji, wynikających z budowania dobrostanu pracowników (Pradhan & Hati, 2023). Wśród nich wymienić można: wydajność zawodową, obecność w pracy, zmniejszoną rotację pracowników oraz przyspieszenie zasobów osobistych związane z odczuwaniem wyższego poziomu pozytywności, co wpływa na osiągnięcie wyższej wydajności i zaangażowania w pracę.

Również autorzy najnowszych badań przeprowadzonych w Australii podkreślają, że dobre samopoczucie w miejscu pracy przyczynia się do wysokiego zadowolenia i wydajności pracowników, a także ich zaangażowania w osiągnięcie celów organizacji (Waddell et al., 2023). I odwrotnie – gorszy stan zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia w miejscu pracy przyczynia się do niższego zadowolenia i wydajności pracowników, może także prowadzić do wypalenia zawodowego oraz gorszego samopoczucia psychicznego. Jak podają autorzy, około 2,8 miliona pracujących Australijczyków doświadcza złego stanu zdrowia psychicznego. Wyzwania te mogą upośledzać zdolność danej osoby do uczęszczania do pracy lub do skutecznego funkcjonowania, co kosztuje zakłady pracy szacunkowo 17 miliardów dolarów australijskich rocznie. Istotna jest więc funkcja praktyków HR, którzy dzięki odpowiednim interwencjom mają możliwość zapobiegania lub łagodzenia negatywnych skutków gorszego samopoczucia pracowników. Jednak pomimo rosnącego uznania dla znaczenia inicjatyw w miejscu pracy, nie ma wystarczających wytycznych dotyczących tego, jak budować dobrostan pracowników w organizacji. Biorąc pod uwagę istniejące luki między wiedzą a praktyką, wiele

organizacji potrzebuje wskazówek dotyczących interwencji, które powinny wdrożyć, aby poprawić zdrowie psychiczne i dobrostan w miejscu pracy. Miejsca pracy mają ograniczone zasoby, aby inwestować w rozwiązanie tego problemu, dlatego celem powyższych badań było zidentyfikowanie, które interwencje są najbardziej skuteczne, w oparciu o istniejące badania. Na podstawie przeglądu 80 publikacji naukowych autorzy stworzyli mapę dowodów, obejmującą 17 rodzajów interwencji mających wpływ na dobrostan psychiczny w miejscu pracy. Najczęściej zgłaszanymi interwencjami mierzonymi w przeglądach były: uważność (*mindfulness*), edukacja i dostarczanie informacji oraz terapie psychologiczne – indywidualne. Uważność definiuje się jako „celową uwagę” na chwilę obecną, charakteryzującą się otwartością, akceptacją i ciekawością. Edukację i dostarczanie informacji zdefiniowano jako strategię podnoszenia świadomości na temat chorób psychicznych i sposobów radzenia sobie z nimi w miejscu pracy. Terapie psychologiczne sklasyfikowano jako grupowe lub indywidualne. Przykłady indywidualnych terapii psychologicznych obejmują terapię poznawczo-behawioralną lub inne terapie niewymagające farmakoterapii, w tym dostęp do programów pomocy w zatrudnieniu.

Rezultaty kolejnych badań, przeprowadzonych przez M. Ardel i B. Sharma (2023), dotyczących wpływu mądrych organizacji, które „opierają się na wartościach etycznych i moralnych, dążąc do dobra wspólnego poprzez równowagę aspektów poznawczych, refleksyjnych i życzliwych w podejmowaniu decyzji zarządczych” na dobrostan pracowników, potwierdzają istotną rolę w tym procesie praktyk zarządczych. Mądre organizacje dążą do zaspokojenia podstawowych potrzeb psychologicznych swoich pracowników w zakresie kompetencji, autonomii i relacji społecznych w pracy, a ostatecznym celem jest przyczynianie się do dobra wspólnego. Wspierający i etyczni przełożeni mają pozytywny wpływ psychologiczny na pracowników, co zwykle zwiększa ich zaangażowanie w organizację i ogólną satysfakcję z pracy, a także skutkuje sukcesem organizacji. Na przykład postrzeganie przez pracowników moralności i wiarygodności menedżerów wyższego szczebla było dodatnio skorelowane z większą produktywnością i rentownością biznesu.

Podsumowanie

W artykule przedstawiono dowody świadczące o istotnym wpływie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi na budowanie dobrostanu pracowniczego, a w konsekwencji polepszenia wyników organizacji. W szybko zmieniającym się, dynamicznym i globalnym miejscu pracy, w którym utrzymanie przewagi konkurencyjnej ma kluczowe znaczenie dla sukcesu, identyfikacja praktyk, które sprzyjają budowaniu dobrostanu pracowników, jest jednym z głównych wyzwań

stawianych przed specjalistami z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Z uwagi na złożoność zjawiska, jakim jest dobrostan pracowniczy, we współczesnych organizacjach wciąż brakuje modeli zarządzania dobrostanem, które miałyby na celu określenie możliwości pracy we własnym stylu i trybie funkcjonowania w procesie pracy. W praktyce menedżerowie często nie mają pewności co do praktyk zarządzania dobrostanem pracowników. Oznacza to, że firmy muszą jasno określić obowiązki menedżerów związane z budowaniem dobrostanu w organizacji i przygotować ich do przyjęcia własnej roli w tym procesie. Dodatkowo, z uwagi na wkraczające na rynek pracy pokolenie Z, które prezentuje odmienne od wcześniejszych pokoleń oczekiwania wobec pracodawców, koncentrując swoją uwagę na dobrym samopoczuciu w miejscu pracy, spodziewać się można, że zagadnienie to będzie coraz bardziej rozwijającym się trendem, niezbędnym do utrzymania przewagi organizacji na rynku.

Bibliografia

- Ardelt, M., Sharma, B. (2023). The Benefits of Wise Organizations for Employee Well-Being. *Business & Professional Ethics Journal*, 42(2), 171–204.
- Barhate, B., Dirani, K. (2021). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1), 139–157.
- Czerw, A. (2017). *Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartość i sens pracy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- De Simone, S. (2014). Conceptualizing Wellbeing in the Workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 5(12), 118–122.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575.
- Dodge, R., Daly, A. P., Huyton, J., et al. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222–235.
- Drucker, P. F. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku*. Muza SA.
- Fisher, C. (2014). Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. *International Journal of Business and Social Science*, 5(12), 9–35.
- Guest, D. (2022). Human resource management, corporate performance and employee well-being: building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(29), 335–358.
- Kinowska, H. (2021). *Zaangażowanie jako warunek dobrostanu pracowników*. Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2 (992), 51–65.
- Kowalski, T., Loretto W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229–2255.
- Kulig-Moskwa, K. (2018). Istota wellbeingu w organizacji. W: K. Kulig-Moskwa (red.), *Wellbeing w organizacji co? jak? dlaczego?* (ss. 5–22). INFOR PL SA.

- Kulig-Moskwa, K. (2018). Wellbeing w organizacji – istota i perspektywa polskiego rynku. W: E. Stroińska, M. Geraga (red.), *Wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach. Od teorii do praktyki* (ss. 353–366). Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Kun, A., Balogh, P., Krasz, K. (2017). Development of the Work-Related Well-Being Questionnaire Based on Seligman's PERMA Model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(1), 56–63.
- Lewicka, D. (2019). *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*. Wydawnictwo C.H. Beck.
- Lucia-Casademunt, A., Cuéllar-Molina, D., García-Cabrera, A. (2018). The role of human resource practices and managers in the development of well-being. Cultural differences in the changing workplace. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(4), 716–740.
- Martyniak, Z. (2002). *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Peccei, R., Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being– performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29, 539–563.
- Porter, M. (1990). *Competitive advantage of nations: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Pradhan, R., Hati, L. (2019). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 23(1), 1–23.
- Pytkowski, W. (1981). *Organizacja badań i ocena prac naukowych*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Ryff, C. D., Singer, B. H., Dienberg, G. (2004). Positive health: connecting well-being with biology. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London*, 359(1449), 1383–1394.
- Seligman, M. (2004). Psychologia pozytywna. W: J. Czapiński (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka* (ss. 18–32). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Spik, A. (2021). Poszukiwanie sensu pracy. W: D. Jarocka (red.), *Cztery wyzwania w zarządzaniu ludźmi* (ss. 29–59). Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Sułkowski, Ł., Lenart-Gansiniec, R. (2021). *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Torri, P., Toniolo, E. (2010). Organizational wellbeing: Challenge and future foundation. *Italiano di Medicina del Lavoro Ed Ergonomia*, 32(3), 399–416.
- Waddell, A., Kunstler, B., Lennox, A., et al. (2023). How effective are interventions in optimizing workplace mental health and well-being? A scoping review of reviews and evidence map. *Scand J Work Environ Health*, 49(4), 235–248.
- Warr, P. (2006). Differential activation of judgments in employee well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 225–244.

Netografia

- Belz, G., Cyfert, S., Czakon, W., Dyduch, W., Latusek-Jurczak, D., Niemczyk, J., Sopińska, A., Szpitter, A., Urbaniak, M., Wiktor, J., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości 2.0*. https://knoiz.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/Subdyscypliny_nauk_o_zarządzaniu_i_jakosci.pdf [dostęp: 11.05.2023]
- Black, C. (2008). Dame Carol Black's Review of the health of Britain's working age population. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/209782/hwwb-working-for-a-healthier-tomorrow.pdf [dostęp: 11.05.2023]
- CIPD SimplyHealth. (2016). *Absence management survey*. London. <https://reba.global/resource/report-2016-cipd-absence-management-survey.html> [dostęp: 11.05.2023]
- Gallup, G. (2009). Gallup-Healthways Well-Being Index: Methodology Report for Indexes, [file:///C:/Users/alabedz/Downloads/Gallup-Healthways%20Well-Being%20Index%20Methodology%202008-2013%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/alabedz/Downloads/Gallup-Healthways%20Well-Being%20Index%20Methodology%202008-2013%20(1).pdf) [dostęp: 11.05.2023]
- Gallup, G. (2017). The Manager's Role in Employee Well-Being The Manager's Role in Employee Well-Being (gallup.com) [dostęp: 11.05.2023]
- International Labour Organization. Workplace well-being. Workplace well-being (ilo.org) [dostęp: 11.05.2023]
- Investors in People. (2017). Improving performance with workplace well-being. <https://www.investorsinpeople.com/resources/ideas-and-inspiration/improving-performanceworkplace-wellbeing> [dostęp: 11.05.2023]
- Tehrani, N., Humpage, S., Willmott, B. et al. (2007). What's Happening with Well-being at Work? Change Agenda, Chartered Institute of Personnel and Development. <http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/what-happening-with-well-being-at-work.pdf> [dostęp: 11.05.2023]

Rola instytucji otoczenia biznesu województwa śląskiego w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw z sektora MŚP

The role of business environment institutions in the silesian voivodeship in the internationalisation process of companies from the SME sector

Streszczenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) są ważnym elementem ekosystemu gospodarczego każdego regionu. Badania pokazują, że im aktywniej przedsiębiorstwa działają w różnorodnych sieciach współpracy, tym szybciej się rozwijają i osiągają lepsze rezultaty. W artykule skoncentrowano się przede wszystkim na instytucjach otoczenia biznesu (IOB) z województwa śląskiego, które pełnią ważną rolę we wspieraniu przedsiębiorstw. Celem autorki jest opisanie i przeanalizowanie sieci instytucji otoczenia biznesu oraz określenie ich roli w procesie wspierania firm, koncentrując się głównie na tych, które posiadają narzędzia wspomagające wejście i rozwój MŚP na rynkach międzynarodowych. W artykule zweryfikowano hipotezę mówiącą, że wsparcie udzielane przez instytucje otoczenia biznesu przedsiębiorstwom planującym lub prowadzącym ekspansję międzynarodową pomaga rozwijać procesy internacjonalizacyjne MŚP. Autorka artykułu dokonuje przeglądu instytucji otoczenia biznesu z regionu śląskiego oraz przedstawia główne organizacje, które wspierają ekspansję zagraniczną MŚP. W artykule przedstawiono również wyniki analizy potrzeb MŚP w zakresie wsparcia instytucjonalnego, gdzie zwrócono uwagę na niedostateczne dostosowanie oferty IOB z województwa śląskiego do potrzeb MŚP.

Słowa kluczowe: małe i średnie przedsiębiorstwa, instytucje otoczenia biznesu, internacjonalizacja, sieci współpracy

Summary

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are an important part of the economic ecosystem of any region. Research shows that the more active companies are in various cooperation networks,

the faster they grow and the better they perform. This article focuses primarily on business environment institutions (BEIs) from the Silesian Voivodeship, which play an important role in supporting businesses. The aim of the article is to describe and analyse the network of business support institutions and to define their role in the process of supporting companies, focusing mainly on those that have the tools to support the entry and development of SMEs in international markets. The article verifies the hypothesis that the support provided by business environment institutions to companies planning or conducting international expansion helps to develop SME internationalisation processes. The author of this article reviews business environment institutions from the Silesia region and presents the main organisations that support the international expansion of SMEs. The article also presents the results of an analysis of the needs of SMEs in terms of institutional support, where attention is drawn to the inadequate adaptation of the offer of business support institutions from the Silesian Voivodeship to the needs of SMEs.

Keywords: small and medium-sized enterprises, business environment institutions, internationalisation, cooperation networks

Wprowadzenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa są godnym uwagi motorem rozwoju gospodarczego, który ma kluczowe znaczenie dla większości gospodarek na całym świecie (Gherghina, 2020). MŚP wnoszą ogromny wkład w gospodarkę krajową i regionalną, są uważane za cenne źródło umiejętności i innowacji, są czynnikiem spójności społecznej i gospodarczej, charakteryzują się elastyczną strategią rozwoju, szybko reagując na konkurencyjność rynków międzynarodowych i szybko dostosowując się do cyklicznych zmian gospodarki światowej (Batrancea et al., 2022). Działalność gospodarcza MŚP jest katalizatorem wzrostu gospodarczego wszystkich krajów na całym świecie (Maow, 2021), odgrywają one ważną rolę w rozwoju gospodarczym i społecznym w swoim kraju (Distanont, 2020).

Istnieją dowody na związek między środowiskiem instytucjonalnym i przedsiębiorczością (Urbano et al., 2022). Wynika to przede wszystkim z faktu, iż środowisko instytucjonalne istotnie wpływa na przedsiębiorczość i innowacyjność (Makieła, Kusio, 2022). Instytucje są niezbędne dla rozwoju gospodarki (North, 1991; Williamson, 1985 za Fornes, 2021). Otoczenie instytucjonalne jest tworzone przez instytucje formalne, takie jak ramy regulacyjne, prawa lub standardy oraz nieformalne instytucje, takie jak normy, wartości czy praktyki (North, 1990 za Fornes, 2021). Dla działalności gospodarczej, a także samej gospodarki ważne jest sprawne i efektywnie funkcjonujące państwo oraz prawo jako instytucje formalne. Również duże znaczenie mają instytucje nieformalne, kształtujące postawy przedsiębiorców oraz dotyczące akceptacji lub jej braku dla pewnych zachowań (Starnawska, 2012). Obszerna literatura podkreśla znaczenie czynników instytucjonalnych kraju macierzystego dla internacjonalizacji (Cuervo-Cazurra et al., 2019). Otoczenie biznesowe jest kluczowym

elementem systemu społeczno-ekonomicznego regionu czy kraju. Wysokiej jakości otoczenie biznesowe tworzy bardziej sprawiedliwy rynek, który sprzyja korzyściom płynącym z elastyczności operacyjnej przedsiębiorstw prywatnych, zmniejsza ograniczenia finansowania, z jakimi borykają się przedsiębiorstwa prywatne, a tym samym promuje innowacje technologiczne prywatnych przedsiębiorstw (Wang et al., 2023)

Województwo śląskie jest jednym z regionów w Polsce, w którym funkcjonuje bardzo dużo instytucji otoczenia biznesu. Sieć IOB w województwie śląskim tworzą izby gospodarcze, przemysłowe i handlowe, cechy rzemieślnicze, ośrodki wspierania przedsiębiorczości, ośrodki doradcze, ośrodki informacji gospodarczej oraz stowarzyszenia gospodarcze. Rozwój innowacyjności przedsiębiorstw regionu oraz transfer technologii wspierany jest przez parki przemysłowe oraz naukowo-technologiczne. Znaczącą rolę odgrywają również instytucje umożliwiające dostęp do różnego rodzaju instrumentów finansowych: fundusze pożyczkowe, poręczeniowe, *venture capital*.

Jednym z celów działalności organizacji wspierających przedsiębiorczość jest podnoszenie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw oraz wzmacnianie ich rozwoju. Instytucje te wspierają również procesy internacjonalizacji, szczególnie koncentrując się na małych i średnich przedsiębiorstwach. Instytucje otoczenia biznesu oraz ich liczba i jakość wpływają na poziom konkurencyjności regionu oraz w znaczny sposób zwiększają jego atrakcyjność inwestycyjną. Mają one również za zadanie inkubację nowych firm, szczególnie start-upów.

Specyfika funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw wskazuje, że istotnym wymiarem ich otoczenia jest region wraz ze swoją złożonością, zmiennością, potencjałem oraz zależnością od innych poziomów otoczenia (w tym otoczenia lokalnego, krajowego czy międzynarodowego) (Matejun, 2012). Małe i średnie przedsiębiorstwa są ważnym elementem systemu gospodarczego. Jest to segment działalności gospodarczej, który generuje znaczną część wartości dodanej, zapewnia wysoki udział w całkowitym zatrudnieniu oraz wnosi istotny wkład w potencjał eksportowy i innowacyjny każdego kraju (Cepel, 2019). Relacje, jakie tworzą podmioty gospodarcze z otoczeniem, są jednym z głównych czynników rozwoju gospodarczego regionu (Makiela, Borowiecki, 2019).

W pierwszej części artykułu na podstawie przeglądu literatury skoncentrowano się na pojęciu instytucji otoczenia biznesu oraz przedstawiono potencjał instytucji otoczenia biznesu funkcjonujących na terenie województwa śląskiego, z wyszczególnieniem tych, które wspierają procesy internacjonalizacji. W drugiej części natomiast poddano analizie wyniki badań przeprowadzonych przez PwC w ramach raportu „Województwo Śląskie – kierunek: eksport” w latach 2020–2021.

Argumentem do podjęcia tego tematu jest niewielka liczba aktualnych badań empirycznych dotyczących tych zagadnień. W artykule przeprowadzono identyfikację zagadnień związanych z instytucjami otoczenia biznesu przede wszystkim na podstawie tzw. danych zastanych: literatury polskiej i światowej, na podstawie raportu pt.: „Województwo Śląskie – kierunek: eksport”, przygotowanego na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego przez PwC, baz danych – baza danych Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce (SOOIPP), stron internetowych oraz innych dostępnych dokumentów dotyczących działalności instytucji otoczenia biznesu.

1. Instytucje otoczenia biznesu – ujęcie teoretyczne

Analiza literatury przedmiotu nie dostarcza jednej, spójnej definicji instytucji otoczenia biznesu. Obejmuje różne podmioty, które działają na rzecz wspierania przede wszystkim małych i średnich przedsiębiorstw. W świetle definicji prezentowanych w polskich opracowaniach można stwierdzić, że IOB to podmioty posiadające bazę materialną, techniczną, zasoby ludzkie i kompetencje niezbędne do świadczenia usług na rzecz sektora małych i średnich przedsiębiorstw. IOB oferują przedsiębiorcom pomoc związaną z tworzeniem, prowadzeniem i rozwojem przedsiębiorstwa. To także ośrodki zapewniające początkującym przedsiębiorcom z sektora MŚP pomoc w uruchomieniu firmy oferującej produkt lub usługę, które powstały w wyniku wprowadzenia nowej technologii (inkubatory przedsiębiorczości). Do grupy IOB można zakwalifikować również instytucje, które udzielają wsparcia finansowego na działalność, np. fundusze pożyczkowe (Piątyśzek-Pych, Wyrwa, 2012).

Literatura dotycząca instytucji (North, 1990; Baumol, 1990; Sobel, 2008) wskazuje, że środowiska instytucjonalne stwarzają warunki do indywidualnego podejmowania decyzji oraz że egzogeniczne reformy instytucjonalne zmieniają jakość i liczbę przedsiębiorstw poprzez zmianę otoczenia, w którym podejmowane i wdrażane są decyzje (Chowdhury et al., 2019). Można zatem przyjąć, że rozwój lokalnej przedsiębiorczości zależy nie tylko od obowiązujących regulacji prawnych, ale także postaw i zachowań przedsiębiorczych (Makieła, Borowiecki, 2019). Otoczenie regionalne obejmuje m.in. podmioty wspomagające prowadzenie działalności gospodarczej, rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności (Kamińska, 2011). IOB są systemem wsparcia dla całości instytucji zajmujących się wspieraniem procesów innowacyjnych, np. stowarzyszeń, izb gospodarczych, agencji rozwoju regionalnego, uczelnianych centrów transferu technologii w regionie (Matusiak, 2010). Ponadto mają na celu ułatwianie startu i pomoc nowo utworzonym firmom, a także kształtowanie odpowiednich warunków do prowadzenia

działalności gospodarczej i transferu nowych rozwiązań technologicznych przez realizację przedsięwzięć innowacyjnych (Domańska, 2013).

Otoczenie instytucjonalne wspiera przedsiębiorczość, która jest istotną częścią systemu gospodarczego każdego kraju (Belas et al., 2019). Dla współczesnych gospodarek najważniejszymi rodzajami podmiotów są: przedsiębiorstwa, gospodarstwa domowe oraz państwo. Z tego wynika, że przedsiębiorstwa są istotną częścią systemu gospodarczego. Oznacza to, że otoczenie instytucjonalne w państwie wspiera rozwój przedsiębiorstw i przedsiębiorczości. Otoczenie zewnętrzne odgrywa zatem kluczową rolę we wzroście i rozwoju sektora MŚP (Cowell et al., 2018; Gibb, 2000; Obeng, 2019). Jednocześnie instytucje wpływają na zdolność przedsiębiorstwa do interakcji, a co za tym idzie – na relatywne koszty transakcyjne i koordynacyjne produkcji i innowacji (Mudambi, Navarra, 2002). Dla pomyślnego rozwoju firmy konieczne jest stworzenie warunków sprzyjających rozwojowi świadomości biznesowej i kształtowaniu dobrej jakości otoczenia biznesowego oraz efektywnych relacji pomiędzy firmami i ich otoczeniem (Belas et al., 2019). W zawężonym znaczeniu instytucje otoczenia biznesu obejmują podmioty niekomercyjne, tzw. instytucje non profit, niedziałające dla zysku lub przeznaczające zysk na cele statutowe (Kamińska, 2011 za Burdecka, 2004).

Instytucje okołobiznesowe stanowią ważny element, wypełniający lukę między mechanizmami rynkowymi a działaniami administracji publicznej. Oferują kompleksowe usługi wsparcia, tworząc tak zwane otoczenie instytucjonalne firm, które ułatwia prowadzenie działalności gospodarczej, umożliwia przedsiębiorcom dynamizację procesów rozwojowych oraz realizację wyznaczonych strategii oraz aktywnie wspiera procesy transferu wiedzy i innowacji (Bąkowski i in., 2012).

2. Potencjał instytucji otoczenia biznesu województwa śląskiego

Województwo śląskie jest jednym z liderów gospodarczych wśród polskich regionów, wspierającym przedsiębiorczość i kreującym nowe rozwiązania dla biznesu. Region posiada istotny potencjał inwestycyjny, który potwierdzają różnego rodzaju wyróżnienia i rankingi. W 2020 roku województwo otrzymało tytuł za najlepszą strategię w zakresie wspierania przedsiębiorczości na lata 2021–2022: tytuł Europejskiego Regionu Przedsiębiorczości wśród regionów europejskich przyznawany przez Komitet Regionów. Europejski Region Przedsiębiorczości (ERP) to projekt wyłaniający i nagradzający regiony i miasta UE wyróżniające się wybitną i innowacyjną strategią przedsiębiorczości – niezależnie od ich wielkości, zamożności czy kompetencji, Województwo zostało również sklasyfikowane jako drugi najbardziej atrakcyjny inwestycyjnie region Polski (Godlewska-Majkowska, 2020). W tym roku w raporcie fDi European Cities and Regions of the Future 2023

region uplasował się na 4. miejscu w kategorii efektywności kosztowej, na 7. miejscu w kategorii – strategia przyciągania inwestycji oraz na 9. miejscu w kategorii – przyjazność dla biznesu. Wszystko to składa się na sprzyjający klimat inwestycyjny regionu. Przewagi konkurencyjne województwa śląskiego to głównie: lokalizacja, dobrze przygotowana infrastruktura, zachęty inwestycyjne, klimat przedsiębiorczości oraz wysoko wyspecjalizowane kadry. Według raportu PwC (2021) pozytywny klimat przedsiębiorczości budują instytucje otoczenia biznesu, które stwarzają liczne możliwości pozyskiwania i dzielenia się wiedzą pomiędzy różnymi podmiotami, tworzenie sieci współpracy, realizację wspólnych inicjatyw i projektów. Sprawne i aktywne funkcjonowanie instytucji otoczenia biznesu sprzyja powstawaniu przewag konkurencyjnych regionu, zarówno jakościowych, kosztowych, jak i informacyjnych.

System wspierania przedsiębiorczości w województwie śląskim obejmuje szereg zintegrowanych działań i instytucji. W regionie funkcjonują liczne i zróżnicowane instytucje otoczenia biznesu: 22 parki przemysłowe i naukowo-technologiczne, 13 agencji i instytucji wspierających przedsiębiorczość, 5 centrów rozwoju, 24 izby gospodarcze, 25 klastrów, w tym 3 kluczowe (Klaster Silesia Automotive & Advanced Manufacturing, Śląski Klaster Lotniczy, Śląski Klaster Nanotechnologiczny NANO), 10 inkubatorów przedsiębiorczości, 18 instytutów badawczych oraz inne instytucje, jak np. Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna czy Śląskie Centrum Obsługi Inwestora i Eksportera.

Gęsta i zróżnicowana sieć IOB zapewnia komplementarne względem siebie narzędzia wspierania przedsiębiorstw o różnej wielkości, strukturze, prowadzących swoją działalność w ramach różnych branż produkcyjnych i usługowych (Polityka rozwoju gospodarczego województwa śląskiego, 2022). Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami pozwala na pokonanie barier związanych z obawami w stosunku do zagranicznych rynków (Głodowska, 2019).

Wśród licznych instytucji otoczenia biznesu w województwie śląskim funkcjonują również takie, które aktywnie wspierają procesy internacjonalizacji.

- **Fundusz Górnośląski S.A.** jest kluczową organizacją otoczenia biznesu w województwie śląskim, która realizuje szczególne zadania w ramach polityki rozwoju gospodarczego samorządu terytorialnego. Ponadto posiada doświadczenie w zakresie instrumentów finansowych skierowanych do MŚP, a także w zakresie organizacji usług doradczych i szkoleniowych dla MŚP. Spółka udziela wsparcia na inwestycje kapitałowe w projekty mieszczące się w katalogu Inteligentnych Specjalizacji lub projekty eksperymentalne i przełomowe, które służą wypracowaniu nowych specjalizacji, a co za tym idzie – budowaniu silnego zaplecza technologicznego na Śląsku. W ramach spółki działa sieć Enterprise Europe Network, która oferuje

małym i średnim przedsiębiorcom kompleksowe usługi, które mają im pomóc w pełni wykorzystać ich potencjał i zdolności innowacyjne. Fundusz udziela również preferencyjnych pożyczek dla MŚP w ramach programów: Fundusz Pożyczkowy SILESIA 2020 oraz Śląski Funduszu Pożyczkowy. Fundusz Górnośląski S.A. wraz z Urzędem Marszałkowskim Województwa Śląskiego realizuje dwa projekty skierowane do MŚP: „Promocja gospodarcza regionu oraz działania związane z tworzeniem przyjaznych warunków do inwestowania i eksportowania” (Global Silesia) oraz „Modelowanie działalności eksportowej przedsiębiorstw z sektora MŚP działających na terenie województwa śląskiego” (InterSilesia), w ramach którego zostało utworzone Centrum Internacjonalizacji.

- **Regionalna Izba Gospodarcza** wyróżnia się swą działalnością o charakterze międzynarodowym, wspierając na szeroką skalę przedsiębiorców w wejściu na rynki zagraniczne. Jednym z celów Izby jest łączenie światowego biznesu, by polscy przedsiębiorcy podpisywali jak najkorzystniejsze dla siebie kontrakty. Izba otwiera filie na świecie, jak również blisko współpracuje z jednostkami wspierającymi biznes w różnych krajach, organizuje misje gospodarcze, których celem jest stworzenie polskim przedsiębiorstwom warunków do współpracy z partnerami zagranicznymi oraz do nawiązania lub rozszerzenia kontaktów handlowo-gospodarczych. RIG w Katowicach specjalizuje się także w kojarzeniu partnerów biznesowych, ułatwiając rozpoznanie rynków zagranicznych oraz znalezienie partnera w wybranej branży. Do zadań Izby należy także asysta przy organizacji międzynarodowych spotkań B2B. W imieniu Krajowej Izby Gospodarczej w Warszawie wykonuje usługę legalizacji dokumentów handlowych i eksportowych. Izba proponuje również usługi doradcze – wskazanie konkretnego rynku poprzedzone dokładną analizą szans wejścia na ten rynek z konkretnymi wyrobami według oczekiwań klienta oraz wyszukanie potencjalnych partnerów spełniających oczekiwania klienta.
- **Śląski Fundusz Rozwoju (SFR)** – wyspecjalizowana regionalna instytucja finansowa, której celem jest zbudowanie na Śląsku trwałego wieloletniego systemu finansowania mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw oraz jednostek samorządu terytorialnego w regionie. W praktyce spółka ma za zadanie organizować programy wsparcia dla śląskich firm w oparciu o finansowe instrumenty zwrotne, tj. pożyczki, gwarancje, poręczenia, instrumenty kapitałowe, a także poręczenia kredytów, leasingów, transakcji faktoringowych i wadialnych. W ramach realizowanego przez SFR zadania przedsiębiorcy z regionu mają do dyspozycji nowoczesne produkty finansowe dopasowane do inteligentnych specjalizacji województwa. Przekazywane

przedsiębiorcom środki powracają do funduszu i są ponownie inwestowane w rozwój gospodarki województwa śląskiego.

- **Izba Gospodarcza Eksporterów i Importerów** w Mysłowicach – wiodąca w obszarze rozwoju i współpracy międzynarodowej izba gospodarcza w Polsce. Izba koncentruje swoją działalność na tworzeniu warunków do współpracy polskich przedsiębiorstw na rynkach Turcji, Bliskiego Wschodu, Afryki, Ameryki Łacińskiej oraz Ameryki Południowej. Misją Izby Gospodarczej Eksporterów i Importerów jest uaktywnienie przedsiębiorców, szczególnie w zakresie współpracy z zagranicą, poprzez stworzenie im platformy informacji i wymiany doświadczeń, a także udzielania pomocy prawnej, ekonomicznej i organizacyjnej. Pod parasolem IGEI działają Iworyjsko-Polska Izba Przemysłowo-Handlowa w Abidżanie, Burkina Faso – Polska oraz Benin – Polska.
- **Górnośląski Akcelerator Przedsiębiorczości Rynkowej** stanowi platformę dialogu i współpracy pomiędzy śląskimi przedsiębiorcami a organami władzy państwowej i samorządowej. Usługi, które oferuje GAPR to: wsparcie finansowe poprzez Fundusz Pożyczkowy, stanowiące atrakcyjną alternatywę zewnętrznego finansowania dla MŚP, pomoc w znalezieniu zagranicznych partnerów biznesowych i naukowych, organizacja konferencji, wizyt studyjnych, wyjazdów promocyjnych, misji handlowych i innych spotkań. Spółka realizuje projekty związane z internacjonalizacją: Projekt BioMan4R2 oferuje wsparcie finansowe i tworzenie sieci kontaktów dla małych i średnich firm z sektora produkcji produktów biologicznych i technologii medycznych, które chcą zwiększyć swoją stabilność i konkurencyjność, sieć Enterprise Europe Network, MedSilesia Go Global 4.0, celem projektu jest wprowadzenie na rynki zagraniczne wspólnej oferty pod znakiem MadeInMedSilesia oraz zaawansowanych technologii i produktów jego uczestników.
- **InSilesia** – Śląskie Centrum Obsługi Inwestora i Eksportera działa w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Śląskiego w ramach ogólnopolskiej sieci Centrów Obsługi Inwestorów i Eksporterów, jest certyfikowanym partnerem Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu. Główne jego zadania to zapewnienie kompleksowej obsługi inwestorów na poziomie województwa oraz wsparcie dla polskich producentów chcących rozpocząć lub rozwinąć działalność eksportową. Na lata 2020–2023 centrum znalazło się w trójce najlepszych centrów obsługi inwestora i eksportera w Polsce (wyniki audytu ogłoszone w grudniu 2020 przez Polską Agencję Inwestycji i Handlu). Wspólnie z Funduszem Górnośląskim realizuje projekty dofinansowane ze środków UE, które mają za zadanie wspierać przedsięwzięcia związane ze wsparciem przedsiębiorców z sektora MŚP w ekspansji na rynki zagraniczne (Global Silesia i InterSilesia).

3. Wyniki badań

3.1. Metodyka badań

Województwo śląskie jest regionem, na terenie którego działalność prowadzi ponad 500 tysięcy przedsiębiorstw, natomiast relatywnie niewielka liczba aktualnych badań empirycznych dotyczy instrumentów wsparcia MŚP. Na potrzeby niniejszego artykułu wykorzystano wyniki badania ankietowego dedykowanego MŚP, zleconego przez Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, a zrealizowanego w latach 2020–2021 przez PwC Advisory sp. z o.o. sp. k.

Raport stanowi wynik badania zrealizowanego w ramach zamówienia „Analiza potencjału i identyfikacja potrzeb przedsiębiorstw z sektora MŚP z województwa śląskiego w zakresie internacjonalizacji”. Rekomendacje dotyczące instrumentów wsparcia i promocji gospodarczej. Zamówienie jest częścią projektu pn. „Promocja gospodarcza regionu oraz działania związane z tworzeniem przyjaznych warunków do inwestowania i eksportowania”, współfinansowanego z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2014–2020 ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Główną funkcją przytoczonego wyżej dokumentu było przeprowadzenie i zaprezentowanie wyników kompleksowych analiz dotyczących poziomu internacjonalizacji sektora MŚP w województwie śląskim.

Sformułowano następujące problemy badawcze:

- identyfikacja potrzeb i oczekiwań firm sektora MŚP dot. publicznego wsparcia w zakresie umiędzynarodowienia;
- zdiagnozowanie powodów braku wykorzystania instrumentów wsparcia eksportu przez MŚP;
- identyfikacja podmiotów, z którymi współpracują MŚP przy procesie internacjonalizacji.

Głównym narzędziem badawczym było badanie ankietowe zrealizowane za pomocą wspomaganych komputerowo wywiadów telefonicznych (CATI – *Computer Assisted Telephone Interview*). Przebieg badania był następujący:

- wywiady przeprowadzane z respondentem poprzez kontakt telefoniczny, podczas wywiadu ankieterzy zadają widoczne na ekranie pytania zawarte w kwestionariuszu wywiadu i za pomocą klawiatury zapisują odpowiedzi respondentów, które są automatycznie wprowadzane do pamięci komputera. Na bieżąco kontrolowane są postępy badania, a przyjęta procedura likwiduje przepisywanie i kodowanie, zmniejsza liczbę błędów ankietarskich, a przede wszystkim dostarcza wszystkich niezbędnych danych statystycznych.

Badanie zostało zrealizowane w okresie grudzień 2020 – styczeń 2021 na reprezentatywnej próbie 400 przedsiębiorców należących do MŚP (już eksportujących

lub potencjalnie zainteresowanych eksportem swoich usług/productów) z województwa śląskiego, w tym:

- 69 mikroprzedsiębiorstw (17,3%),
- 228 małych przedsiębiorstw (57%),
- 103 średnie przedsiębiorstwa (25,7%).

Zastosowany dobór próby badawczej zgodnie z przyjętym założeniem nie jest odzwierciedleniem struktury przedsiębiorstw w ujęciu wielkości zatrudnienia dla województwa śląskiego, gdyż struktura ta nie jest adekwatna do odsetka eksporterów w stosunku do ogólnej liczby firm mikro, małych i średnich. Według danych GUS, w listopadzie 2020 wśród wszystkich zarejestrowanych w województwie śląskim podmiotów gospodarki narodowej mikroprzedsiębiorstwa stanowiły 95,7%, małe przedsiębiorstwa – 3,5%, a średnie – 0,7% (co daje łączny udział segmentu MŚP na poziomie 99,9% ogólnej liczby przedsiębiorstw). Jeśli chodzi o odsetek eksporterów spośród przedsiębiorstw poszczególnych wielkości, odsetek eksporterów wyrobów i usług wśród mikrofirm utrzymuje się na bardzo niskim poziomie: 3,3% dla wyrobów i 0,41% dla usług. Radykalnie wyższe wartości tego samego wskaźnika notowane są natomiast dla małych (odpowiednio: 36,5% dla wyrobów i 11% dla usług) i średnich firm (51,5% oraz 27,4%) (PwC, 2021 za Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, 2019). Z tego właśnie względu – bardzo niskiego stopnia umiędzynarodowienia mikroprzedsiębiorstw, podjęto decyzję o zmodyfikowaniu składu próby respondentów, znacznie przewartościowując udział firm o zatrudnieniu wynoszącym między 10 a 250 pracowników w stosunku do średnich statystyk gospodarki narodowej i regionalnej.

W ramach ankiety przedsiębiorców z sektora MŚP zapytano głównie o:

- profil obecnej działalności eksportowej, a także o plany na przyszłość;
- indywidualne cechy kluczowe firmy w zakresie przewag konkurencyjnych;
- główne bariery i wyzwania, które stanowią przeszkodę w procesie internacjonalizacji;
- oczekiwania co do dalszych kierunków wsparcia.

3.2. Wyniki badań

Ankietowanych przedsiębiorców w badaniu CATI poproszono w pierwszej kolejności o wskazanie ich głównych oczekiwań odnośnie współpracy z instytucją wspierającą eksport. Wyboru dokonywać można było z kafeterii 8 odpowiedzi, przy czym możliwe było wskazanie więcej niż jednej usługi.

Tabela 1. Oczekiwania firm odnośnie współpracy z IOB (badanie CATI)

Źródło: Raport PwC.

Po przeanalizowaniu wyników można stwierdzić, że główną potrzebą MŚP jest doradztwo w zakresie analizy rynków zagranicznych (ponad 60% wskazań). Na kolejnych pozycjach respondenci ulokowali: wsparcie promocyjne, pośrednictwo w kontaktach z zagranicznymi partnerami, pozyskiwanie finansowania eksportu oraz doradztwo/audyt wstępny przygotowujący firmę do internacjonalizacji. Warto zwrócić uwagę na rozbieżność pomiędzy wynikami uzyskanymi z ankiet w pytaniu dotyczącym zapotrzebowania na usługi IOB a odpowiedziami wskazywanymi w tej samej ankiecie CATI na pytanie dotyczące powodów niewykorzystywania dostępnych instrumentów wsparcia.

Tabela 2. Powody braku wykorzystania instrumentów wsparcia eksportu

Z jakiego powodu firma nie wykorzystuje dostępnych instrumentów wsparcia?	% wskazań
Nieodpowiedni zakres	45,4%
Nadmierna biurokracja z nimi związana	20,2%
Niska jakość	14,9%
Brak dostępnej wiedzy na ich temat	9,9%
Brak potrzeby	9,6%

Z przeprowadzonego badania wynika, że oferowane instrumenty wsparcia nie są dostatecznie dostosowane do potrzeb MŚP. Prawie połowa respondentów wskazała jako główną przyczynę nieodpowiedni zakres świadczonych usług, ale niepokój może również budzić wskazanie 15% respondentów na niską jakość świadczonych usług, natomiast 9,9% respondentów wskazało na brak wiedzy

o istniejących instrumentach wsparcia. Jedną z barier zdiagnozowaną po stronie IOB okazały się również wymogi formalne i związana z tym biurokracja (20,2%).

Następnie badane firmy zapytano, z jakimi podmiotami zewnętrznymi współpracują w zakresie działalności eksportowej / planowania działalności eksportowej.

Tabela 3. Współpraca w ramach instrumentów wsparcia eksportu wykorzystywanych przez MŚP

Z jakimi podmiotami zewnętrznymi współpracuje Państwa firma w zakresie działalności eksportowej / planowania działalności eksportowej?	% wskazań
Izby gospodarcze i stowarzyszenia producenckie	13,9%
Inna firma	12,3%
Rządowa instytucja wsparcia (np. PARP, PAIH)	8,4%
Bank	7,6%
Fundusze pożyczkowe	7,2%
Jednostka samorządu terytorialnego (Urząd Marszałkowski/Miasta/Powiatu/Gminy)	7,1%
Inkubatory przedsiębiorczości	6,6%
Agencje rozwoju regionalnego	6,1%
Organizacje pracodawców	4,2%
Inna firma (w ramach klastra)	3,5%
Fundusze poręczeń kredytowych	3,2%
Instytucja naukowo-badawcza / uczelnia	2,5%
Fundusze inwestycyjne / fundusze typu <i>venture capital</i> / sieci aniołów biznesu	1,5%
Brak współpracy	16,0%

Źródło: raport PwC.

Z przedstawionej analizy wynika, że instytucje otoczenia biznesu są ważnymi partnerami dla firm, które planują lub już prowadzą działalność eksportową. Jednocześnie widać, jak wiele funkcjonuje instytucji, które wspierają procesy internacjonalizacji, czyli istnieje szeroka reprezentacja podmiotów świadczących różnego typu usługi związane z pomocą dla MŚP w procesach wchodzenia na rynki zagraniczne. Ich duża liczba może powodować rozproszenie informacji oraz niedostosowanie oferty dla przedsiębiorstw.

Jak wynika z pozyskanych danych, przedsiębiorcy potrzebują wsparcia doradczego z instytucji otoczenia biznesu, jednak jakość uzyskiwanej pomocy nie spełnia ich oczekiwań. Być może jest to spowodowane brakiem dostatecznej informacji o usługach oferowanych przez instytucje otoczenia biznesu, dużym rozproszeniem usług w skali regionu lub niedostosowaniem oferty do oczekiwań przedsiębiorców.

4. Wnioski i rekomendacje

Z przeprowadzonej analizy wynika, że instytucje otoczenia biznesu są ważnym elementem ekosystemu regionalnego i mają istotny wpływ na przedsiębiorczość, szczególnie na MŚP, które ze względu na brak odpowiednich zasobów finansowych nie zawsze są w stanie korzystać z usług komercyjnych. Politycy i naukowcy promują przedsiębiorczość jako źródło rozwoju gospodarczego, a wiele krajów przyjęło politykę mającą na celu promowanie przedsiębiorczości (Chowdhury, 2019). W województwie śląskim istnieje wiele instytucji otoczenia biznesu, które oferują MŚP usługi z zakresu wsparcia procesów internacjonalizacji, natomiast nie do końca są one dostosowane do oczekiwań śląskich firm. Z przeprowadzonej analizy wynika, że istnieje bardzo duży potencjał do współpracy pomiędzy IOB a MŚP, jednakże IOB powinny brać pod uwagę potrzeby MŚP przy kreowaniu swojej oferty i tak ją konstruować, aby w najbardziej optymalnym stopniu była dopasowana do oczekiwań przedsiębiorców. Lepsze dostosowanie produktów i usług do potrzeb firm będzie pozytywnie wpływać na współpracę pomiędzy tymi podmiotami. Również rozproszenie oferowanych usług wpływa niekorzystnie na możliwości kooperacji pomiędzy strefą biznesu a strefą instytucjonalną. Powinna powstać jedna platforma wymiany informacji, która pokaże przedsiębiorcom gdzie oraz z jakich możliwości w ramach dostępnego wsparcia mogą korzystać. Ponadto przedsiębiorstwa powinny aktywniej poszukiwać nowych możliwości rozwoju oraz wsparcia procesów internacjonalizacji przy użyciu wsparcia publicznego.

W związku z powyższym istnieje potrzeba przeprowadzenia kolejnych badań, które jasno pokażą, które usługi dla MŚP w zakresie internacjonalizacji powinny być realizowane, w jakim zakresie oraz czy konieczne jest stworzenie spójnego systemu obsługi przedsiębiorców w województwie śląskim. Należy zwrócić również uwagę na nowy okres programowania środków pochodzących z Unii Europejskiej. Instytucje odpowiedzialne za tworzenie i wdrażanie nowych programów dla MŚP powinny wziąć pod uwagę potrzeby i oczekiwania firm i tak dostosować swoją ofertę, aby w najbardziej optymalny sposób pomagała MŚP przy wchodzeniu na zagraniczne rynki. Skuteczne dopasowanie oferowanego wsparcia przyczyni się do rozwoju firm i otworzy nowe szanse dla MŚP.

Podsumowanie

Świat bez granic stawia przed MŚP wiele wyzwań, które mają wpływ na ich działalność zarówno w kraju, jak i na arenach międzynarodowych (Fariza, 2012). Dallago i McIntyre (2003 za Fariza, 2012) potwierdzają, że MŚP nie rozwiną się bez odpowiedniego rozwoju instytucji i struktur wsparcia. Działania wspierające

mogą dotyczyć m.in. zachęt, ulg podatkowych, dotacji, szkoleń eksportowych, aby przezwyciężyć bariery handlowe. Sprawne i aktywne funkcjonowanie instytucji otoczenia biznesu sprzyja powstawaniu przewag konkurencyjnych regionu, zarówno jakościowych, kosztowych, jak i informacyjnych. W artykule zweryfikowano i potwierdzono postawioną hipotezę, że wsparcie udzielane przez instytucje otoczenia biznesu planującym lub prowadzącym ekspansję międzynarodową przedsiębiorstwom pomaga rozwijać procesy internacjonalizacyjne MŚP.

W podsumowaniu artykułu należy zwrócić uwagę na fakt, że instytucje rządowe mogą wyraźnie wpływać na tempo przedsiębiorczości. Publiczne polityki mogą zasadniczo określać dynamikę przedsiębiorczości w kraju lub regionie poprzez wprowadzenie określonych polityk wspierających przedsiębiorczość, a także tworząc ogólną strukturę instytucjonalną, która sprzyja przedsiębiorczości (Sobel et al., 2007). Natomiast pustki instytucjonalne zwiększają koszty operacyjne MŚP i zmniejszają ich wydajność (Brinkerink et al., 2020). Decydenci rządowi i instytucje regulacyjne mogą promować internacjonalizację poprzez tworzenie korzystniejszych warunków instytucjonalnych (Rodriguez et al., 2022).

Bibliografia

- Batrancea, L. M., Balci, M. A., Chermezan, L., Akgüller, Ö., Masca, E. S., Gaban, L. (2022). Sources of SMEs Financing and Their Impact on Economic Growth across the European Union: Insights from a Panel Data Study Spanning Sixteen Years. *Sustainability*, 14(22), 15318. <https://doi.org/10.3390/su142215318>
- Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893–921.
- Bąkowski, A., Mażewska, M. (2012). *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Belas, J., Dvorsky, J., Strnad, Z., Valaskova, K., Gentjan, C. (2019). Improvement of the Quality of Business Environment Model: Case of the SME Segment. *Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics*, 30(5), 601–611.
- Brinkerink, J., Rondi, E., Benedetti, C., Arzubiaga, U. (2020). Family business or business family? Organizational identity elasticity and strategic responses to disruptive innovation. *Journal of Family Business Strategy*, 11(4), 100360.
- Burdecka, W. (2004). *Instytucje otoczenia biznesu*. Badanie własne PARP. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Chowdhury, F., Audretsch, D. B., Belitski, M. (2019). Institutions and Entrepreneurship Quality. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 51–81.
- Cepel, M. (2019). Social and Cultural Factors and Their Impact On The Quality Of Business Environment In the SME Segment. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 7(1), 65–73.

- Cowell, M., Lyon-Hill, S., & Tate, S. (2018). Takes all kinds: understanding diverse entrepreneurial ecosystems. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 12(2), 178–198.
- Cuervo-Cazurra, A., Mudambi, R., Pedersen, T. (2019). Clarifying the relationships between institutions and global strategy. *Global Strategy Journal*, 9(2), 151–175.
- Distanont, A., Khongmalai, O. (2020). The role of innovation in creating a competitive advantage. *Journal of Social Sciences*, 4, 15–21.
- Domańska, A. (2013). Przyczyny i efekty współpracy przedsiębiorstw z instytucjami otoczenia biznesu. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia*, 2, 63–72.
- fDi Intelligence (2023). *Special Raport Cities and Regions of the Future 2023*.
- Fariza, H. (2012). Challenges for the internationalization of SMEs and the role of government: The case of Malaysia. *Journal of International Business and Economy*, 13(1), 97–122.
- Fornes, G. E., Cardoza, G., & Altamira, M. (2021). Do political and business relations help emerging markets' SMEs in their national and international expansion? Evidence from Brazil and China. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-01-2020-0058/full/html>
- Gibb, A. (2000). Small and medium enterprise development: borrowing from elsewhere? A research and development agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(3), 199–211.
- Gherghina, S. C., Botezatu, M. A., Hosszu, A., Simionescu, L. N. (2020). Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The Engine of Economic Growth through Investments and Innovation. *Sustainability*, 12, 347. DOI: 10.3390/su12010347
- Głodowska, A., Maciejewski, M., Wach, K. (2019). *Oddziaływanie orientacji przedsiębiorczej na wykorzystanie wiedzy w procesie umiędzynarodowienia na przykładzie przedsiębiorstw z Polski*. Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, 33(1), 18–35. <https://doi.org/10.24917/20801653.331.2>
- Godlewska-Majkowska, H. (2020). *Atrakcyjność inwestycyjna regionów*. Wyniki niepublikowane. Badanie Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH. Szkoła Główna Handlowa.
- Kamińska, A. (2011). Wpływ instytucji otoczenia biznesu na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w regionie lubelskim. *Barometr Regionalny*, 1(23). Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie.
- Makiela, Z., Borowiecki, R. (2019). Determinants of entrepreneurship and innovation development in local areas of economic activity: a case study analysis. *Forum Scientiae Oeconomia*, 7(2), 10–24.
- Makiela, Z., Kusio, T. (2022). Prerequisites of innovativeness of Industry 4.0. W: Z. Makiela, M. Stuss, R. Borowiecki (red.), *Sustainability, Technology and Innovation 4.0*. Chapter 3. ROUTLEDGE, Taylor & Francis Group.
- Maow, B. A. (2021). The impact of small and medium enterprises (SMEs) on economic growth and job creation in Somalia. *Journal of Economic Policy Researches*, 8(1), 45–56. <https://doi.org/10.26650/JEPR818861>

- Matejun, M. (2012). Regionalne instrumenty wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. W: A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu* (ss. 82–109). Difin.
- Matusiak, K. B. (2010). Uwarunkowania rozwoju infrastruktury wsparcia w Polsce. W: *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce* (ss. 335–337). PARP.
- Mudambi, R., Navarra, P. (2002). Institutions and international business: a theoretical overview. *International Business Review*, 11(6), 635–646.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Obeng, B. A. (2019). Strategic networking and small firm growth in an emerging economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(1), 43–66.
- Piątyszek-Pych, A., Wyrwa, J. (2012). Analiza potencjału instytucji otoczenia biznesu w zakresie świadczenia usług wspierających rozwój przedsiębiorczości w regionie lubuskim. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 96, 47–64.
- Rodriguez, A., Hernández, V., Nieto, M. J. (2022). International and domestic external knowledge in the innovation performance of firms from transition economies: The role of institutions. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121442.
- Sobel, R. (2008). Testing Baumol: Institutional quality and the productivity of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 641–655.
- Sobel, R. S., Clark, J. R., Lee, D. R. (2007). Freedom, barriers to entry, entrepreneurship, and economic progress. *The Review of Austrian Economics*, 20(4), 221–236. DOI 10.1007/s11138-007-0023-3
- Starnawska, M. (2012). *Przedsiębiorczość instytucjonalna i jej formy w gospodarce – przegląd ujęć*. Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica (270), 329–336.
- Urbano, D., Audretsch, D., Aparicio, S., Noguera, M. (2020). Does entrepreneurial activity matter for economic growth in developing countries? The role of the institutional environment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 1065–1099.
- Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego (2022). *Polityka rozwoju gospodarczego województwa śląskiego*.
- Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego (2021). *Raport Województwo Śląskie – kierunek: eksport*.
- Wang, N., Cui, D., Dong, Y. (2023). Study on the impact of business environment on private enterprises technological innovation from the perspective of transaction cost. *Innovation and Green Development*, 2(1).
- <https://www.fgsa.pl/> [dostęp: 18.05.2023]
- <https://gapr.pl/> [dostęp: 19.05.2023]
- <https://igei.pl/> [dostęp: 19.05.2023]
- <https://invest-in-silesia.pl/> [dostęp: 18.05.2023]
- <https://www.paih.gov.pl/pl> [dostęp: 17.05.2023]
- <https://www.parp.gov.pl/> [dostęp: 17.05.2023]
- <https://rig.katowice.pl/> [dostęp: 17.05.2023]
- <https://sfr-slaskie.pl/> [dostęp: 18.05.2023]

Wykluczenie cyfrowe w kontekście pandemii COVID-19: wprowadzenie do zagadnienia

Digital exclusion in the context
of the COVID-19 pandemic:
an introduction to the issue

Streszczenie

Wykluczenie cyfrowe stało się palącym problemem, uwypuklonym przez pandemię COVID-19. Wymuszając znaczne przeniesienie funkcji społecznych do sfery internetowej, światowy kryzys zdrowotny skłonił władze centralne i lokalne do egzekwowania ograniczeń, szczególnie wpływających na usługi edukacyjne i zdrowotne. To przejście w nieproporcjonalny sposób dotknęło osoby z ograniczonym dostępem technologicznym, pogłębiając ich izolację od podstawowych usług, możliwości ekonomicznych i informacji. Zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia w Polsce, gdzie wskaźniki wykluczenia cyfrowego przewyższają średnią unijną. Wcześniejsze badania potwierdziły istnienie wykluczenia cyfrowego, podkreślając jego znaczenie we współczesnych społeczeństwach. Istnieje jednak wyraźna luka w zrozumieniu wyjątkowych wyzwań stojących przed Polską, krajem o ponadprzeciętnym wskaźniku wykluczenia cyfrowego w Unii Europejskiej. Celem artykułu jest zgłębienie i podsumowanie ewoluującego dyskursu na temat wykluczenia społeczno-cyfrowego w Polsce w okresie pandemii COVID-19. W części teoretycznej omówiono problematykę i definicyjne zawiłości wykluczenia cyfrowego. Badanie skupia się na przedstawieniu, z jakich przyczyn w społecznej świadomości zjawisko to przybrało na znaczeniu w trakcie pandemii koronawirusa. Przeprowadzone badanie opiera się na kompleksowym podejściu badawczym, z wykorzystaniem analizy dokumentów oraz literatury dostępnej online. Z badania wynika, że pandemia COVID-19 zintensyfikowała znaczenie technologii cyfrowych do tego stopnia, że wykluczenie cyfrowe nie jest jedynie miarą nierówności, ale staje się podstawą innych form wykluczenia, szczególnie jednostek wykluczonych z rozszerzającej się sfery cyfrowej. Artykuł identyfikuje odrębne wyzwania stojące przed jednostkami i społecznościami, badając ich wieloaspektowy wpływ na edukację, opiekę zdrowotną i funkcjonowanie społeczeństwa. Oczekuje się, że badanie nie tylko wniesie cenne spostrzeżenia do dyskursu akademickiego na temat wykluczenia cyfrowego, ale także dostarczy praktycznych inspiracji do zaleceń dla decydentów i zainteresowanych stron. Wyjaśniając wyjątkowe wyzwania stojące przed Polską,

niniejsze badanie może być pomocne w tworzeniu bardziej włączającego i wzmocnionego cyfrowo społeczeństwa, odpornego na wyzwania wynikające z globalnych kryzysów zdrowotnych.

Słowa kluczowe: wykluczenie cyfrowe, pandemia COVID-19

Summary

Digital exclusion has become an urgent problem highlighted by the COVID-19 pandemic. Forcing a significant shift of social functions to the online sphere, the global health crisis has prompted central and local governments to enforce restrictions, particularly affecting education and health services. This transition has disproportionately affected those with limited technological access, deepening their isolation from essential services, economic opportunities and information. This issue is particularly important in Poland, where digital exclusion rates exceed the EU average. Previous research has confirmed the existence of the digital divide, highlighting its importance in modern societies. However, there is a clear gap in understanding the unique challenges facing Poland, a country with an above-average rate of digital exclusion in the European Union. The aim of the article is to explore and summarize the evolving discourse on socio-digital exclusion in Poland during the COVID-19 pandemic. The theoretical part of the article discusses the issues and definitional complexities of digital exclusion. The study focuses on presenting the reasons why this phenomenon has become more important in public awareness during the coronavirus pandemic. The study is based on a comprehensive research approach using the analysis of documents and literature available online. The study shows that the COVID-19 pandemic has intensified the importance of digital technologies to such an extent that digital exclusion is not only a dimension of inequality, but becomes the basis for other forms of exclusion, especially of individuals excluded from the expanding digital sphere. The article identifies distinct challenges facing individuals and communities, examining the multi-faceted impacts on education, health care and the overall functioning of society. It is expected that the study will not only contribute valuable insights to the academic discourse on the digital divide, but also provide practical inspirations for policymakers and stakeholders. By explaining the unique challenges Poland faces, this study can help create a more inclusive and digitally empowered society, resilient to the challenges of global health crises.

Keywords: digital exclusion, COVID-19 pandemic

Wprowadzenie

Problematyka wykluczenia cyfrowego poruszana jest powszechnie w literaturze przedmiotu. Funkcjonuje wiele różnych definicji tego zjawiska, które w uproszczeniu najczęściej jest rozumiane jako ograniczenie w dostępie do technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz odpowiedniego wykorzystania tych technologii. Zjawisko wykluczenia cyfrowego w trakcie pandemii COVID-19 szczególnie przybrało na sile, uwidaczniając możliwe długoterminowe konsekwencje utrzymania obecnego poziomu korzystania z technologii przez niektóre grupy społeczne. Celem artykułu jest omówienie problematyki i próba opisanie, z jakich przyczyn w społecznej świadomości zjawisko to przybrało na znaczeniu w trakcie pandemii koronawirusa.

W niniejszym opracowaniu omówione zostaną w podstawowym zakresie pojęcia *digital divide* (cyfrowy podział) czy *eInclusion* (eIntegracja). Są to tematy ważne i podejmowane przez wielu autorów, a w literaturze funkcjonują różne definicje, omówione w dalszej części artykułu.

Problem wykluczenia cyfrowego ujęty w kontekście pandemii COVID-19 w Polsce jest dynamicznym i podlegającym ciągłej zmianie polem badań ze względu na zmieniające się warunki społeczno-technologiczne. Przeprowadzone badanie opiera się przede wszystkim na kompleksowym przeglądzie literatury i analizie dostępnych źródeł internetowych. Biorąc pod uwagę charakter badań skupiających się na ewoluującym dyskursie wykluczenia społeczno-cyfrowego w kontekście pandemii COVID-19 w Polsce, decyzja o zastosowaniu podejścia *desk research* wynika z konieczności uchwycenia szerokiego zakresu informacji i szczegółowych spostrzeżeń, dostępnych w istniejącej literaturze i na platformach internetowych. Literaturę poddaną kwerendzie selekcjonowano w oparciu o celowo sformułowane kryteria. Dobierano literaturę spełniającą kryteria wymaganego poziomu akademickiego i selekcjonowano pozycje najnowsze. Uwzględnienie tego rodzaju kryteriów badawczych było motywowane intensywną dynamiką kształtowania się obszaru badań.

Wybuch pandemii w roku 2020 spowodował przeniesienie wielu nowych aktywności do Internetu, jak również rozszerzenie korzystania z Internetu w obszarach, w których co prawda społeczeństwo wykorzystywało Sieć, jednak jedynie jako jedną z możliwych ścieżek dostępu.

Doświadczenia pandemii mogą doprowadzić do podjęcia szerzej zakrojonych badań nad tą problematyką. W dalszej perspektywie mogą zaś skłonić polityków na szczeblach centralnych i lokalnych, jak również organizacje międzynarodowe, do przedsięwzięcia kroków mających na celu zmniejszenie skali zjawiska wykluczenia cyfrowego. Przedmiotowy artykuł opisuje także skutki wykluczenia cyfrowego w trakcie pandemii COVID-19, które zostały zaobserwowane w społeczeństwie polskim.

1. Wprowadzenie do tematu wykluczenia cyfrowego

Wykluczenie cyfrowe jako teoria i zjawisko zostało opisane po raz pierwszy w latach 90. ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych. Wykształciła się w tym okresie koncepcja bogatych i biednych informacyjnie, pojęcie biedy komunikacyjnej i informacyjnej, jak również idea *digital divide*, a zatem cyfrowego podziału. Koncepcja ta wypracowana została przez działaczy politycznych. Jednym z nich był Jessie Jackson, polityk, który reprezentował interesy Afroamerykanów. Istnienie podziału cyfrowego miało także oparcie empiryczne, między innymi opierało się na badaniach

przeprowadzonych przez Andrew Riddicka dla Office of Learning Technologies (Biura Technologii Edukacyjnych) (Fong, Wellman, Kew & Wilkes, 2001).

Choć problematyka wykluczenia cyfrowego została dostrzeżona zarówno w Europie, jak i poza nią, to w literaturze amerykańskiej oraz na Starym Kontynencie w sposób nieco odmienny podchodzi się do tego zjawiska, a przez to i stosuje się inną terminologię. W Stanach Zjednoczonych funkcjonuje pojęcie *digital divide* (Batorski, 2009). *Digital divide* to systematyczna różnica zarówno w dostępie, jak i wykorzystaniu komputerów oraz Internetu przez osoby o różnych statusach społeczno-ekonomicznych, przy czym w tym zakresie dokonuje się rozróżnienia pomiędzy osobami o różnym wykształceniu, zawodzie czy dochodach w oparciu o różny etap życia zarówno mężczyzn, jak i kobiet, jak też przy uwzględnieniu różnic wynikających z położenia geograficznego (Batorski, 2009).

Podejście funkcjonujące w Europie jest bardziej wnikliwe od prezentowanego w literaturze amerykańskiej. Wykorzystuje się bowiem termin *eInclusion* (eIntegracja). Pojęcie to podkreśla zatem działania pozytywne, czyli dążenie do budowania cyfrowej spójności (*digital cohesion*). Cyfrową spójność osiągnąć można poprzez rozszerzanie korzyści, które płyną z wykorzystania Internetu oraz innego rodzaju technologii dla wszystkich grup społecznych. Zwrócić należy uwagę, że eIntegracja sprowadzać się ma do uczestnictwa społeczności oraz jednostek w życiu społeczeństwa i funkcjonowaniu gospodarki opartej na wiedzy, poprzez dostęp i wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT). Duże znaczenie w tym kontekście ma znoszenie barier w dostępie oraz ułatwianie wykorzystania szans, które przynoszą pozytywne skutki społeczne (Kaplan, 2005).

Funkcjonuje wiele definicji wykluczenia cyfrowego, od najprostszych, które poruszają jedynie wycinek problematyki, po znacznie bardziej rozbudowane. Przykładowo, w najmniej złożonym wariancie J. Van Dijk pojęcie *wykluczenia cyfrowego* wyjaśnia jako rozwarstwienie na osoby, które mają dostęp do komputerów i Internetu oraz takie, które tego dostępu nie mają (van Dijk, 2010). Zasadniczo można jednak wyróżnić trzy grupy definicji wykluczenia cyfrowego. Pierwsza z nich opiera się w przeważającej mierze na determinizmie technologicznym. Akcentuje zatem aspekt materialny oraz problematykę dostępu do nowych technologii. Podejście to nazywane jest także „modelem płomienia” – zakłada, że już sama obecność komputera i technologii generuje rozwój oraz inicjuje proces uczenia się, podobnie jak płomień generuje ciepło (Machol-Zajda, 2005). Tym samym tak pojmowane wykluczenie cyfrowe można zmniejszać po prostu zapewniając dostęp do komputerów i Internetu. Podejście to jednak nie odnosi się do zagadnienia rozwoju umiejętności, które służą wykorzystaniu technologii informacyjnych (Kina, 2011).

Kolejna grupa definicji koncentruje się nie tylko na dostępie do technologii informacyjno-komunikacyjnych, ale też na możliwościach ich wykorzystania.

E. Fong i inni badacze, opisując tego rodzaju podejście, definiują wykluczenie cyfrowe jako wystąpienie różnic pomiędzy poszczególnymi grupami społecznymi w możliwościach wykorzystania komputerów, które są warunkowane odpowiednimi umiejętnościami, jak również w samym poziomie skomputeryzowania (Fong et al., 2001). To podejście i uwarunkowany nim rozwój badań doprowadziły do wykształcenia się trzeciej grupy definicji, uwzględniającej, że wykluczenie cyfrowe obejmuje zarówno aspekty, które dotyczą strony podażowej, jak i strony popytowej. Do zagadnień dotyczącej strony podażowej należą aspekty materialne, związane z posiadaniem infrastruktury czy dostępu do technologii, zaś zagadnienia strony popytowej dotyczą właśnie tych barier, które wynikają z braków w rozwoju umiejętności czy wiedzy.

Definiując pojęcie wykluczenia cyfrowego, można wymienić cztery jego wymiary. Pierwszym wymiarem są różnice w poziomie wiedzy, które utożsamiać można z umiejętnościami posługiwania się wszystkimi narzędziami społeczeństwa informacyjnego. Drugi wymiar obejmuje kwestie dotyczące sposobu łączenia się z siecią Internet. Kolejnym wymiarem jest podział cyfrowy w skali globalnej, który zaznacza dysproporcje w „usieciowieniu” gospodarek i społeczeństw w makroskali. Pogłębia to i generuje nowe nierówności w skali globalnej. Czwarty wymiar obejmuje zaś język – wynika z powszechności stosowania w Internecie języka angielskiego. Społeczeństwa, których system edukacji nie uwzględnia znaczenia tego języka, mają znacznie większą trudność w dotarciu do informacji, których poszukują (Kina, 2011).

2. Pandemia COVID-19 w kontekście dostępu do technologii

Pandemia zakaźnej choroby COVID-19 wywołanej koronawirusem SARS-CoV-2 rozpoczęła się 17 listopada 2019 roku w mieście Wuhan (prowincja Hubei w środkowych Chinach). W tym okresie klasyfikowano ją jako epidemię. 11 marca 2020 Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) uznała tę chorobę za pandemię. W połowie stycznia 2020 wirus rozprzestrzeniony był na terytorium całych Chin. W marcu 2020 centrum pandemii stała się już cała Europa, a zakażenia notowane były tego roku już na wszystkich kontynentach. 4 marca 2020 wykryto po raz pierwszy zakażenie koronawirusem SARS-CoV-2 osoby przebywającej na terytorium Polski. Na dzień 21 sierpnia 2020 odnotowano już ponad 22 miliony przypadków choroby w 216 krajach i prawie 790 tysięcy zgonów (Mohammad et al., 2020).

Pandemia COVID-19 była pierwszą tak rozległą i globalną epidemią, która dotknęła społeczeństwa o rozwiniętej gospodarce, technologii i medycynie. Wiązała się z wprowadzeniem nadzwyczajnych środków bezpieczeństwa o zasięgu krajowym i międzynarodowym, obejmujących między innymi zakazy podróżowania,

czy nawet przemieszczania się w wymiarze lokalnym. Wprowadzenie drastycznych środków ostrożności stało się priorytetem społeczności międzynarodowej ze względu na wysoką zaraźliwość wirusa i bardzo szybkie tempo jego rozprzestrzeniania się.

Pandemia, a także wprowadzone na jej skutek ograniczenia, które obejmowały zarówno życie społeczne, jak i gospodarcze, pogłębiły istniejące już wykluczenie cyfrowe. W wielu wypadkach pandemia stworzyła także nowe problemy, wynikające z ograniczenia dostępu do technologii. Przykładem takich problemów może być chociażby ilość sprzętu w domu, która jest konieczna do zapewnienia normalnego funkcjonowania. W rodzinach, gdzie więcej niż jedno dziecko jest w wieku szkolnym, nie zawsze dysponowano tyloma komputerami, które umożliwiałyby jednoczesne uczestniczenie w zajęciach wszystkim dzieciom. Liczba urządzeń potrzebnych do edukacji zdalnej stała się nie tylko zbyt mała, ale i sam sprzęt okazał się niewystarczający do sprostania wymogom aplikacji o niezbędnych funkcjonalnościach, które obsługują połączenia pomiędzy wieloma użytkownikami (Szadzińska, 2021).

Wybuch pandemii COVID-19, a także wprowadzone ograniczenia spowodowały, że wiele aktywności zostało przeniesionych do Internetu, bądź ich cyfrowa forma zaczęła zyskiwać na znaczeniu. Przykładem jest chociażby wskazywane już przeniesienie całego systemu edukacji na naukę zdalną, które miało miejsce również w Polsce, a nastąpiło w bardzo krótkim czasie. Co więcej, do Internetu przeniesiona została także działalność wielu sklepów, w tym również tych o charakterze stacjonarnym, na przykład sklepów spożywczych, czy też działalność urzędów. Rozpowszechnione zostały cyfrowe formy udzielania pomocy lekarskiej, sprowadzające się do oceny stanu zdrowia za pośrednictwem tzw. teleporad, co miało ograniczyć rozprzestrzenianie się wirusa poprzez zmniejszenie osobistego kontaktu z personelem medycznym tylko do sytuacji koniecznych. Pogłębiło to jednak wykluczenie wielu grup społecznych, takich jak osoby starsze, niepełnosprawne czy mieszkańcy wsi. Co więcej, spowodowało, że wykluczenie cyfrowe pojawiło się w grupach, których wcześniej nie dotyczyło, takich jak uczniowie, studenci czy osoby, które zmuszone były przenieść się do pracy zdalnej.

Doświadczenia pandemii mogą jednak w ostatecznym rozrachunku przyczynić się do obniżenia poziomu wykluczenia cyfrowego. Pandemia COVID-19 zmusiła społeczeństwo do tego, ażeby w jeszcze większym zakresie wykorzystywać nowoczesne technologie, w tym zwłaszcza technologie komunikacyjne, takie jak platformy wideo czy narzędzia do pracy i nauki zdalnej. Zależność od narzędzi cyfrowych gwałtownie wzrosła, a wraz z nią wzrosła także potrzeba poprawy dostępności Sieci, a także umiejętności efektywnego wykorzystania dostępnych środków. Coraz więcej osób zaczęło dostrzegać potrzebę posiadania odpowiednich umiejętności na płaszczyźnie cyfrowej, a przy tym dostrzegać także, jak ważne jest, ażeby dostęp do technologii miała jak największa liczba ludzi.

Zauważyć należy, że poza aspektami edukacyjnymi czy związanymi z komfortem życia bądź postępowaniem technologicznym społeczeństwa, w zasadzie na pierwszy plan powinny wysunąć się względy zdrowotne związane z wykluczeniem cyfrowym. W szczególności w trakcie pandemii COVID-19, kiedy coraz więcej aktywności przenosiło się do Internetu, ograniczenie dostępu do sieci miało niekorzystny wpływ na zdrowie psychiczne, zwłaszcza młodszych grup społeczeństwa. Zapewnienie chociażby podstawowego poziomu dostępu do nowoczesnych technologii młodszych grupom społeczeństwa należy traktować jako realny sposób wspierania potrzeb zdrowia psychicznego młodzieży (Metherell et al., 2021).

Przeprowadzone badania wykazały, że osoby, które nie miały dostępu do komputera, miały znacznie bardziej odbiegający od normy poziom zdrowia psychicznego podczas izolacji społecznej, wynikającej z ogłoszonych obostrzeń pandemicznych. Badania ankietowe prowadzone na terenie Wielkiej Brytanii wykazały, że młodzież, która była wykluczona cyfrowo, doświadczała znacznie więcej zakłóceń w edukacji i interakcjach społecznych, w tym w kontakcie z rówieśnikami. Brak było zaś skutecznej metody na to, aby zrekompensować brak edukacji czy wspomnianych interakcji. Z tego względu istniała wyraźna zależność pomiędzy brakiem dostępu do komputera do nauki a zdrowiem psychicznym. Takowej zależności nie udowodniono w tych badaniach w odniesieniu do osób, które co prawda miały dostęp do Internetu, jednakże jakość ich połączenia była słaba (Metherell et al., 2021).

3. Wykluczenie cyfrowe na skutek pandemii COVID-19 w Polsce

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego z 2019 roku ponad 4,5 miliona Polaków nigdy nie korzystało z Internetu. Wśród krajów Unii Europejskiej współczynnik ten, sięgający około 15% ogółu społeczeństwa, jest jednym z najwyższych. Wyższy współczynnik wykluczenia rozumianego jako niekorzystanie z sieci Internet notują: Portugalia, Grecja, Rumunia, Chorwacja, Bułgaria oraz Włochy. 19% mieszkańców Polski nigdy nie korzystało z komputera. Według danych Eurostat średnia dla Unii Europejskiej jest istotnie niższa i wynosi 14% (Szadzińska, 2021). Zagadnienie braku komputerów lub ich nieużywania jest w Polsce większym problemem, niż brak dostępu do Internetu lub jego nieużywanie. Wynika to z faktu, że 73% osób, które korzystają z Internetu, wykorzystuje jego funkcjonalności używając urządzeń mobilnych, najczęściej smartfonów.

W największym stopniu ograniczenia w życiu gospodarczym i społecznym dotknęły seniorów: wykluczonych cyfrowo w grupie wiekowej 55–74 lata było ponad 3,5 miliona osób. Osoby, które nie korzystały z udogodnień technologicznych, musiały załatwiać sprawy życia codziennego w tradycyjny sposób, nierzadko

narażając się na konsekwencje zdrowotne takiego postępowania. Część seniorów mogła oprzeć się na pomocy osób bliskich, niektórzy zaś podjęli próbę dostosowania się do zmieniającej rzeczywistości. Zauważenia wymaga jednak, że na tle innych krajów Unii Europejskiej polscy seniorzy są znacznie bardziej wykluczeni cyfrowo, ponieważ aż 53% osób w wieku 65–74 lata nigdy nie korzystało z Internetu, zaś średnia w Unii Europejskiej dla tego wskaźnika wynosi 33%.

Jak wskazano wyżej, problem szybkiego przejścia szkół na naukę zdalną wygenerował dla wielu rodzin nieznaną wcześniej trudność związane z ograniczoną liczbą komputerów w domach, co dotknęło w szczególności rodziny wielodzietne. Około 25% uczniów, tj. około miliona dzieci, współdzieli swój sprzęt z rodzeństwem i rodzicami. Około 1–1,5% uczniów nie ma w domu żadnego komputera czy tabletu. Reakcją na tego rodzaju zapotrzebowanie było zwiększone zainteresowanie ofertą sklepów ze sprzętem komputerowym. Popyt na tablety czy komputery wzrósł o kilkadziesiąt procent.

Innym problemem w Polsce było oddalenie geograficzne mieszkańców wsi od centrów administracyjnych. W kontekście dostępu do technologii polską wieś ciągle dotyczą jednak trudności, związane z brakiem możliwości doprowadzenia Internetu czy dużo słabszą jakością połączenia. Dostęp do wielu funkcjonalności czy narzędzi komunikacyjnych wymagających łącza o dobrej przepustowości jest w takim przypadku znacznie ograniczony. Ankietowani dyrektorzy szkół w ramach badania „Lekcja: Enter” także ocenili przepustowość sieci jako największe ograniczenie w rozpowszechnieniu edukacji zdalnej. Kolejną grupą, której wykluczenie cyfrowe pogłębiło się wskutek pandemii COVID-19, były osoby niepełnosprawne niekorzystające z technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Nie należy jednak w kontekście tych rozważań zapomnieć, że jedną z kluczowych form wykluczenia cyfrowego w Polsce jest wykluczenie motywacyjne. Raport opracowany z inicjatywy Fundacji Orange przez Fundację Stocznia w 2020 roku podkreśla, że aż 66% osób, które nie korzystają z Internetu, tłumaczy ów fakt brakiem potrzeby, mimo że znaczna część tych osób w istocie posiada w swoim miejscu zamieszkania urządzenie, które ma dostęp do Internetu. Podstawą występowania wspomnianego wykluczenia motywacyjnego jest mała świadomość potrzeb, które są związane z ważnymi sprawami, a które mogą być załatwione dzięki funkcjonalnościom cyfrowym. Jednocześnie osoby te nie mają często wiedzy, do czego może być wykorzystywany Internet i jak duże udogodnienia w codziennym funkcjonowaniu wprowadza (<https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/kluby-rozwoju-cyfrowego-odpowiedzia-na-wykluczenie-cyfrowe>).

W debacie publicznej w Polsce coraz częściej zamiast *wykluczenia cyfrowego* używa się pojęcia *wykluczenia społeczno-cyfrowego* (Bartol, Herbst & Pierścińska, 2021). Powyższe ma na celu podkreślenie, że zjawisko to może być jednym z ogniw

łańcucha przyczyn i konsekwencji, które decydować będą o przyszłości społeczeństwa. Pandemia COVID-19 doprowadziła do jeszcze większego wzrostu znaczenia technologii cyfrowych. Wykluczenie cyfrowe nie jest już tylko jednym z kilku wymiarów nierówności, ale staje się wręcz podstawą także innych wykluczeń. Osoby, które wyłączone są z poszerzającego się uniwersum wymiany informacji, treści czy usług, stają się marginalizowane poprzez fakt, iż nie uczestniczą w tym uniwersum (Bartol, Herbst & Pierścińska, 2021).

Bibliografia

- Bartol, A., Herbst, J., & Pierścińska, A. (2021). *Wykluczenie społeczno-cyfrowe w Polsce. Stan zjawiska, trendy, rekomendacje*. Raport.
- Batorski, D. (2009). Wykluczenie cyfrowe w Polsce. W: D. Grodzka (red.), *Społeczeństwo informacyjne* (ss. 223–249). Seria: Studia Biura Analiz Sejmowych, 3 (19). Warszawa: Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu.
- Fong, E., Wellman, B., Kew, M., & Wilkes, R. (2001). *Correlates of the digital divide: Individual, household and spatial variation*. Raport dla Office of Learning Technologies, Human Resources Development Canada.
- <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/kluby-rozwoju-cyfrowego-odpowiedzia-na-wykluczenie-cyfrowe>, [dostęp: 29.04.2023]
- Kaplan, D. (2005). E-Inclusion: New Challenges and Policy Recommendations. https://generationen.oehunigraz.at/files/2012/09/kaplan_report_einclusion_final_version.pdf, [dostęp: 18.04.2023]
- Kina, E. (2011). *Wykluczenie cyfrowe jako bariera rozwoju lokalnego w dobie gospodarki opartej na wiedzy*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (152), 197–209.
- Machol-Zajda, L. (2005). *WWW. wykluczeni. com, czyli rzecz o wykluczeniu informacyjnym*. Prace Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Katowicach, 101–112.
- Metherell, T. E., Ghai, S., McCormick, E. M., Ford, T. J., & Orben, A. (2021). *Digital exclusion predicts worse mental health among adolescents during COVID-19*. <https://doi.org/10.1101/2021.11.25.21266853>
- Mohammad, S., Acharya, N., Borkar, K., & Mohammad, S. (2020). Effects of COVID-19 on Sexual and Reproductive health. *International Journal of Research in Pharmaceutical Sciences*, 11, 1841–1845.
- Szadzińska, E. (2021). Raport Federacji Konsumentów: Wykluczenie cyfrowe podczas pandemii. Dostęp oraz korzystanie z Internetu i komputera w wybranych grupach społecznych.
- van Dijk, J. A. (2010). *Społeczne aspekty nowych mediów. Analiza społeczeństwa sieci*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Katarzyna H. Tomiczak

Politechnika Warszawska

Metody zarządzania wiedzą ukrytą pracowników z długim stażem naukowym na przykładzie instytucji naukowych zajmujących się budownictwem. Założenia wstępne

Methods of tacit knowledge management with long scientific seniority using the example of scientific institutions dealing with construction. Initial assumptions

Streszczenie

Artykuł przedstawia założenia wstępne rozprawy doktorskiej, która podejmować będzie problematykę przekazywania wiedzy ukrytej w środowiskach naukowych związanych z budownictwem, skupiając się na pracownikach z długim stażem naukowym, czyli minimum 30 lat po doktoracie (DSN) z obszaru budownictwa. Zaplanowane badania mają na celu określenie najlepszych metod wspierających dyfuzję wiedzy ukrytej pracowników DSN wśród pracowników z innych pokoleń. Celem jest stworzenie modelu wspierającego transfer wiedzy ukrytej DSN do innych pracowników.

Słowa kluczowe: pracownik z długim stażem naukowym, DSN, zarządzanie różnorodnością pokoleniową, zarządzanie wiedzą ukrytą, transfer wiedzy

Summary

This paper presents preliminary assumptions for a doctoral dissertation, which will address the issue of transferring tacit knowledge in scientific environments related to civil engineering, focusing on employees with a long scientific seniority, i.e., at least 30 years after obtaining their doctorate (LSS) in civil engineering. The planned research aims to identify the best methods

to support the diffusion of tacit knowledge of LSS employees among workers from other generations. The goal is to create a model that supports the transfer of tacit knowledge from LSS employees to other staff members.

Keywords: long scientific seniority, LSS, managing generational diversity, managing tacit knowledge, knowledge transfer

Wprowadzenie

Dla jasności definicji kluczowych pojęć używanych w niniejszym opracowaniu zostały one szczegółowo opisane. *Metody zarządzania* to „sprawdzony, uznany, logicznie uporządkowany sposób rozwiązywania określonych problemów występujących w organizacji” (Morawski, Prudzienica, 2011). *Wiedza ukryta* „jest nierozzerwalnie związana z osobą, niełatwa do przekazania i kodyfikowania, stanowi niepowtarzalną kompilację *know-how*, kwalifikacji zawodowych opartych na uzyskanych wiadomościach w procesie formalnej edukacji, umiejętności [...], doświadczeń, merytorycznych spostrzeżeń, wypracowanych sposobów postępowania [...]” (Morawski, 2017). *Pracownik z długim stażem naukowym* to pracownik, który uzyskał stopień naukowy doktora 30 lat temu. *Instytucje naukowe* rozpatrywane w tej pracy to instytuty badawcze oraz politechniki zajmujące się budownictwem, zarówno w kraju, jak i za granicą. *Budownictwo* charakteryzuje się podejściem zachowawczym i formalnym, co wynika ze zobowiązań, jakie niesie ze sobą projektowanie i stawianie obiektów budowlanych – może to utrudniać dyfuzję wiedzy. Ponadto w tym kontekście wiedza ukryta może stanowić istotny zasób na drodze dalszego rozwoju naukowego budownictwa.

Zarządzanie wiedzą ukrytą w środowiskach naukowych związanych z budownictwem jest szczególnie istotne w obliczu rosnących wyzwań związanych z różnicami pokoleniowymi. Pracownicy z długim stażem naukowym (DSN), definiowani jako osoby z co najmniej 30-letnim doświadczeniem po uzyskaniu stopnia doktora, posiadają unikalną wiedzę ukrytą, której transfer jest kluczowy dla innowacyjności i dalszego rozwoju w tej dziedzinie.

Podstawowym celem planowanej pracy doktorskiej jest weryfikacja i opracowanie metod wsparcia procesu zarządzania wiedzą ukrytą pracowników DSN w instytucjach naukowych zajmujących się budownictwem.

Niniejsze opracowanie jest ulokowane w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, w obszarze zarządzania wiedzą i informacją i koncentruje się na wymianie wiedzy ukrytej. Artykuł rozpoczyna przedstawienie szerszego kontekstu dla prezentowanej tematyki rozprawy doktorskiej, następnie omówiony został wstępny przegląd literatury, założenia badawcze i metodyka badania oraz potencjalne wnioski i implikacje.

1. Geneza i kontekst badań

Ważnym powodem podjęcia badań dotyczących wiedzy ukrytej pracowników z długim stażem naukowym jest osobiste doświadczenie autorki, która od 2016 roku pracuje w Instytucie Techniki Budowlanej (ITB) – instytucji naukowej, która od 75 lat prowadzi prace naukowe i badawcze w obszarze budownictwa. W ramach swojej działalności ITB upowszechnia wiedzę zarówno poprzez renomowane publikacje naukowe, jak i na krajowych oraz międzynarodowych konferencjach i seminariach, organizuje szkolenia, a także prowadzi działalność wydawniczą. Instytut Techniki Budowlanej ma uprawnienia do prowadzenia postępowań doktorskich i habilitacyjnych w dyscyplinie inżynieria lądowa, geodezja i transport, w której mieści się budownictwo, co jest realizowane w trybie eksternistycznym. W ITB zatrudnionych jest ponad 200 pracowników z różnych pokoleń. Przekrój ten najmocniej uwidacznia się wśród pracowników naukowych: najstarszy pracownik na stanowisku profesora ma 93 lata, najmłodszy na stanowisku asystenta 36, natomiast najmłodszy pracownik badawczo-techniczny ma 23 lata.

W ostatnich latach zauważone zostały dwa nieco odmienne mechanizmy, oba powiązane z wiedzą ukrytą. Pierwszy to problemy z przekazywaniem wiedzy ukrytej przez doświadczonych wieloletnich pracowników naukowych ITB – ekspertów w swoim obszarze naukowym, których doświadczenie i wiedza przepadają wraz z zakończeniem przez nich pracy w Instytucie, co utrudnia prowadzenie dalszych prac w określonym zakresie. Drugi to nabywanie wiedzy ukrytej przez dyfuzję. Jest to osobiste doświadczenie autorki ze współpracy z sekretarzem naukowym ITB – prof. Lechem Czarneckim, wybitnym specjalistą z dziedziny budownictwa, który podczas swojej ponadczterdziestoletniej kariery naukowej zgromadził doświadczenia i umiejętności o unikalnym charakterze. Autorka, pracując od ponad siedmiu lat na co dzień z prof. Czarneckim, zauważyła, że niejako mimochodem – przy okazji rozmów, słuchania, obserwacji profesora w kontaktach z osobami trzecimi – nabywa wiedzę nie tylko w obszarze budownictwa, czyli o charakterze eksperckim, ale także tę związaną np. z ogólnymi oczekiwaniami środowiska naukowego budownictwa, czy też sposobem pracy nad artykułem naukowym. Takich osób w ITB jest więcej, stąd określenie głównej grupy leżącej w obszarze zainteresowań badawczych jako pracowników z długim stażem naukowym, czyli min. 30 lat po doktoracie (DSN), w budownictwie. Idąc dalej tym tropem, założono, że kwestie związane z przekazywaniem wiedzy ukrytej przez pracowników DSN nie są wyzwaniem jedynie w ITB, lecz mogą występować w różnych instytucjach naukowych w Polsce zajmujących się budownictwem – takich jak szkoły wyższe czy instytuty badawcze.

Aby poszerzyć kontekst badań i sprawdzić, czy istnieją inne rozwiązania, w obszar zainteresowań badawczych włączono także instytucje naukowe związane z budownictwem działające na terenie Unii Europejskiej. Zawiężenie do krajów Unii, z pominięciem krajów Azji czy obu Ameryk, wynika z podobnych doświadczeń kulturowych (osadzonych na zbliżonych kanonach współpracy, motywacji, komunikacji itp.) i historycznych Europy, co może przekładać się na sposoby przekazywania wiedzy ukrytej. Unia Europejska podejmuje różnego rodzaju inicjatywy, mające na celu wprowadzenie zmian w obszarach polityki, legislacji i regulacji, w których duży nacisk kładziony jest na wykształcenie wyższe społeczeństwa (Strategia „Europa 2020”) oraz wymianę wiedzy i doświadczeń pomiędzy naukowcami poprzez promowanie idei otwartej nauki (Horyzont Europa).

Rozpatrując kluczowe zagadnienie transferu wiedzy ukrytej przez DSN, warto zauważyć, że 30 lat temu rozpoczęły się przemiany ustrojowe w Polsce, które obejmowały szereg reform gospodarczych, politycznych i społecznych – w tym zmiany w obszarze edukacji i nauki. To zapewne stanowić będzie pewien wyróżnik, zwłaszcza na tle innych instytucji naukowych w Europie, jednak jego rola nie jest z góry zakładana jako warunkująca.

2. Wstępny przegląd literatury

Kwestie związane z barierami w przekazywaniu wiedzy między pokoleniami były już podnoszone zarówno w Polsce, jak i na świecie.

M. Sanei i inni (2013) opisali proces przekazywania wiedzy między pokoleniami T, BB, X i Y w organizacjach budowlano-inżynierskich z siedzibą główną w Stanach Zjednoczonych. W innym opracowaniu (Brčić, Mihelič, 2015) opisano wyniki badań przeprowadzonych w Słowacji na pracownikach z generacji BB, X i Y. Zbadano, jak wybrane poszczególne czynniki (chęć, motywacja, komunikacja, współpraca) wpływają na dzielenie się własną wiedzą ze współpracownikami. M. Virta (2011) w ramach pracy doktorskiej przeanalizowała przekazywanie wiedzy pomiędzy pracownikami przechodzącymi na emeryturę a ich następcami w średniej wielkości fińskiej firmie, która projektuje i produkuje urządzenia i systemy elektryczne na rynek światowy.

W Polsce w roku 2018 ukazał się artykuł (Chomątowska, Żarczyńska-Dobiesz, 2018), w którym scharakteryzowano przedstawicieli generacji BB oraz przedstawiono wyniki badań dotyczących barier dzielenia się wiedzą przez przedstawicieli pokolenia BB; odpowiedzi udzielali zarówno przedstawiciele organizacji, jak i przedstawiciele pokolenia BB. W kolejnym artykule M. Sidor-Rządkowska (2018) podjęła kwestie związane z zarządzaniem różnorodnością

pokoleniową we współczesnych organizacjach, wraz z korzyściami wypływającymi z wdrażania mentoringu.

Nieco inne spojrzenie zaprezentowała w swoim opracowaniu K. Dziadek (2019) – wyniki jej badań dotyczyły problemów i wyzwań międzypokoleniowego transferu wiedzy we współczesnych przedsiębiorstwach; badania objęły generacje BB, X, Y i Z i skupiały się głównie na ustaleniu, czy w wybranych organizacjach są wprowadzone systemy transferu wiedzy oraz sposoby funkcjonowania i rozumienia modelu międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwach.

Badania przeprowadzone przez M. Morawskiego (2017) zdają się być najbliżej obszaru zainteresowań doktorantki, gdyż odnoszą się do umiejętności dzielenia się wiedzą (dyfuzji) przez pracowników kluczowych przedsiębiorstwa – w taki też sposób można określić pracowników z długim stażem naukowym.

Z nowszych publikacji należy wymienić interesujące opracowanie chińskich naukowców (Rui & Ju, 2022), którzy przebadali młodszych pracowników (wiek 40 lat lub mniej) z różnych branż w Chinach pod kątem zastosowania teorii zarządzania relacjami w transferze wiedzy pomiędzy pokoleniami. Ciekawy jest także artykuł (Wang et al., 2023) opisujący związki między ostracyzmem w miejscu pracy a zachowaniami związanymi z dzieleniem się wiedzą w środowisku akademickim w Chinach. Pracą z pogranicza podejmowanej tematyki jest publikacja odnosząca się do utraty wiedzy spowodowanej rotacją pracowników w organizacjach (Galan, 2023).

Podsumowując, wstępny przegląd literatury pozwolił na wyłonienie następujących obszarów: dyfuzja/transfer wiedzy, bariery dzielenia się wiedzą, zarządzanie wiedzą ukrytą i zarządzanie różnorodnością pokoleniową. Te obszary zostaną uwzględnione w systematycznym przeglądzie literatury do rozprawy doktorskiej.

Jeśli chodzi o publikacje w obszarze budownictwa, to należy odnotować, że odnoszą się one głównie do branży budowlanej i mają na celu przede wszystkim zwiększenie produktywności organizacji. Rola wiedzy ukrytej w branży budowlanej została podkreślona w publikacji (Pathirage et al., 2007), natomiast w późniejszym artykule ci sami autorzy (Pathirage et al., 2008) podjęli próbę zdefiniowania wiedzy ukrytej w budownictwie jako „zrozumienie, zdolności, umiejętności i doświadczenie danej osoby; często wyrażane w działaniu jako przemyślenia, punkty widzenia, oceny i porady; wytwarzana i nabywana przez przeszłe doświadczenia [...]”. Kolejny artykuł (Chen & Sherif, 2009) opisuje badania przeprowadzone wśród wykonawców budowlanych w Hongkongu, potwierdzające silniejszą rolę strategiczną wiedzy ukrytej. Publikacja (Khuzaimah & Hassan, 2012) odnosi się do roli społeczności praktyków w zarządzaniu wiedzą związaną z projektami budowlanymi. Z nowszych artykułów należy zauważyć publikację (Zhou et al., 2022), która również

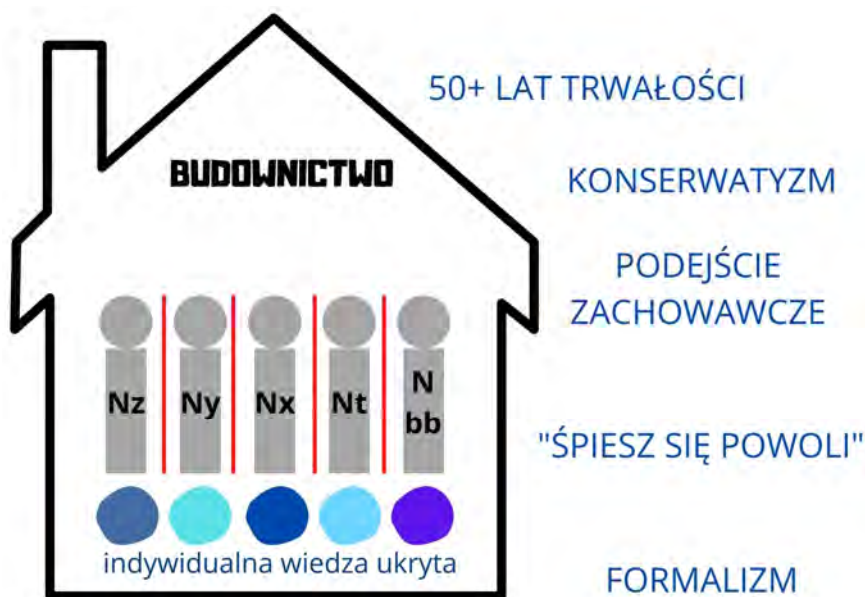
odnosi się do projektów budowlanych, chociaż kładzie nacisk na proces eksternalizacji wiedzy ukrytej.

3. Założenia badawcze

3.1. Luka naukowa

Dostrzeżona luka naukowa odnosi się do pierwszoplanowego procesu dzielenia się wiedzą ukrytą (i szerzej także innych procesów) przez pracowników DSN, czyli pracowników z długim stażem naukowym – minimum 30 lat po doktoracie, którzy dzięki swemu bagażowi doświadczeń życiowych, zawodowych i naukowych posiadają prawdopodobnie unikatową wiedzę ukrytą, która przekłada się na ich wysoki potencjał naukowo-badawczy. Wyznacznikiem nie jest tu wiek pracownika, lecz jego staż naukowy liczony od roku otrzymania stopnia naukowego doktora. Charakterystykę pracowników naukowych w budownictwie przedstawiono na rysunku 1. Budownictwo to dziedzina zobowiązana do ścisłego przestrzegania norm i zasad oraz ostrożnego wprowadzania innowacji – charakteryzuje ją formalność i zachowawczość, jako że wznoszone obiekty budowlane muszą zapewniać bezpieczeństwo i trwałość użytkowania. W tym kontekście wiedza ukryta pracowników naukowych zajmujących się budownictwem, stanowiąca połączenie doświadczeń, umiejętności i intuicji inżynierskiej, jest istotnym zasobem, który może wpływać na dalszy rozwój wiedzy naukowej w zakresie budownictwa. Wspomniane wcześniej formalizm i ostrożność mogą stanowić dodatkowe wyzwania dla dyfuzji tak istotnej wiedzy ukrytej.

Cezura 30-letniego stażu, czyli uzyskania stopnia doktora przed rokiem 1994, sprawia, że w grupie pracowników DSN znajdują się prawdopodobnie przedstawiciele co najmniej dwóch najstarszych generacji. Odbiorcami tej wiedzy są przedstawiciele młodszych pokoleń, pojawia się więc potrzeba połączenia zarządzania wiedzą z zarządzaniem różnorodnością pokoleniową. Wykorzystanie tej wiedzy może pozytywnie wpływać na pozostałych pracowników (przedstawiciele różnych pokoleń), jeśli zostaną zastosowane odpowiednie środki wspierające dyfuzję wiedzy (dzielenie się i rozpowszechnianie).

Rysunek 1. Charakterystyka pracowników naukowych budownictwa

Źródło: opracowanie własne.

3.2. Problem naukowy

Podstawowym problemem badawczym pracy jest weryfikacja metod zarządzania wiedzą – zwłaszcza ukrytą – w instytucjach naukowych związanych z budownictwem, w których zatrudnieni są pracownicy z długim stażem naukowym, DSN.

Główne pytanie badawcze, które zostanie omówione i wyjaśnione w ramach przyszłej pracy doktorskiej, brzmi: W jaki sposób należy zarządzać wiedzą ukrytą pracowników DSN, aby zachować i przekazać ich dziedzictwo młodszemu pokoleniom?

Doktorantka zakłada, że w wyniku zrealizowania pracy badawczej powstanie metoda wspierająca dyfuzję wiedzy ukrytej, która będzie metodą wielowymiarową, obejmującą takie aspekty, jak:

- odpowiednie środowisko wspierające dyfuzję wiedzy – style zarządzania, sposoby komunikacji, stanowiska pracy czy struktura organizacyjna,
- określone sposoby współpracy, nastawione na motywację i zarządzanie przez partycypację,
- zarządzanie różnorodnością wiekową skupione na sposobie działania określonych grup pracowników,

co pozwoli na efektywniejsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań różnych generacji pracowników oraz dostosowanie procesów zarządzania wiedzą do ich specyfiki.

3.3. Szczegóły planowanego badania

Planowany okres badania obejmuje jeden rok na badania właściwe (ankiety i wywiady) w kraju i za granicą. Badania właściwe będą przeprowadzone w 4 instytucjach naukowych w Polsce (2 instytuty badawcze i 2 wydziały politechniczne związane z budownictwem) i w czterech w Unii Europejskiej (również 2 instytuty badawcze i 2 wydziały uczelni technicznych związane z budownictwem), co w sumie da 8 instytucji naukowych. W każdej z tych instytucji będą 3 grupy badanych: pracownicy DSN, ich przełożeni i ich współpracownicy.

Dla porównania w Polsce w roku 2022 ewaluację jakości działalności naukowej w dyscyplinie naukowej inżynieria lądowa i transport przeprowadzono w 34 jednostkach naukowych: 5 instytutach, 16 politechnikach i 9 innych szkołach wyższych (w tym AGH i ZUT). Natomiast w Europie funkcjonuje 19 instytutów badawczych zajmujących się budownictwem, które skupione są w ENBRI – European Network of Building Research Institutes.

4. Metodyka badania

4.1. Metody badawcze

W ramach pracy doktorskiej planowane jest zastosowanie następujących metod badawczych:

- metoda analizy i krytyki piśmiennictwa;
- metoda badania dokumentów (opcjonalnie, jeśli występują w zarządzaniu wiedzą lub dotyczą np. zakresu obowiązków);
- metoda sondażu diagnostycznego: ankietowanie, wywiad;
- metoda panelu eksperckiego;
- metody heurystyczne, np. burza mózgów (opcjonalnie, w zależności od wyników badań i rozwoju sytuacji).

Zastosowanie panelu eksperckiego pozwoli na uzyskanie wartościowych informacji oraz wglądów, które mogą nie być dostępne przy użyciu pozostałych metod badawczych. Połączenie wszystkich metod ma na celu uzyskanie złożonego i wieloaspektowego obrazu badanego zagadnienia, co powinno przełożyć się na opracowanie lepiej dostosowanej metody wspierającej dyfuzję wiedzy ukrytej pracowników DSN. Dobór metod badawczych może ulec zmianie w zależności od postępu badania.

4.2. Dobór próby badawczej

Aby uzyskać jak najbardziej reprezentatywne wyniki badań, przyjęto strategię doboru próby metodą nielosową poprzez dobór celowy. Próba obejmować będzie 3 grupy badanych:

- pracowników DSN,
- przełożonych pracowników DSN,
- osoby współpracujące z pracownikami DSN (zarówno pracownicy naukowci, jak i administracyjni).

Założenia podstawowe do badania ankietowego są następujące:

- ankietowany będzie miał do wyboru zdania, które najlepiej opisują daną sytuację;
- większość pytań będzie miała formę zamkniętą, pytania otwarte będą na zakończenie, jako przekazanie dodatkowych informacji;
- DSN będzie pytany m.in. o: wiedzę, autoanalizę stanu posiadanej wiedzy, w jaki sposób wykorzystuje swoją wiedzę, jakie dostrzega bariery i jakie ma odczucia związane z wiedzą ukrytą;
- kierownictwo będzie pytane m.in. o: świadomość wiedzy ukrytej pracowników DSN, sposoby wykorzystania tej wiedzy, okoliczności sprzyjające wymianie i dyfuzji wiedzy ukrytej.

Badania pilotażowe będą każdorazowo przeprowadzane w Instytucie Techniki Budowlanej, pozostałe badania będą przeprowadzane we wszystkich 8 instytucjach.

4.3. Plan badawczy

Na rysunku 2 przedstawiono kolejne fazy prac badawczych, pogrupowane według zadań: organizacja, przygotowanie narzędzi badawczych, przeprowadzenie badań, opracowanie metody dyfuzji oraz podsumowanie. W pierwszym roku prowadzenia badań zaplanowano przygotowanie narzędzi badawczych oraz pilotażowe przeprowadzenie badania ankietowego. W drugim roku planowane jest przeprowadzenie głównej części badawczej, czyli: właściwych badań ankietowych, panelu eksperckiego oraz wywiadów pogłębionych – najpierw pilotażowych, następnie właściwych, wraz z analizą wszystkich zebranych danych. Rok trzeci poświęcony zostanie na opracowanie metody wspierającej dyfuzję wiedzy ukrytej pracowników DSN, wraz z jej wdrożeniem, weryfikacją i walidacją. W czwartym roku planowane jest opracowanie wniosków końcowych oraz przygotowanie rekomendacji dla instytucji naukowych działających w obszarze budownictwa, zatrudniających pracowników DSN.

Rysunek 2. Kolejne fazy prowadzenia projektu badawczego

Źródło: opracowanie własne.

4.4. Techniki analizy danych

Zebrane podczas badania dane zostaną poddane odpowiedniej analizie. W przypadku analizy literatury brana będzie pod uwagę systematyczność przeglądu źródeł, ustalenie najważniejszych publikacji z zakresu badanego obszaru oraz synteza tych informacji; planowana technika to systematyczny przegląd literatury. W przypadku metody badania dokumentów brana będzie pod uwagę reprezentatywność dokumentów, uwzględnienie kluczowych informacji z analizy treści dokumentów oraz obiektywność i wiarygodność interpretacji; planowana technika to analiza treści i analiza porównawcza. Dla metod sondażu diagnostycznego (ankieta i wywiad) brane będą pod uwagę reprezentatywność próby badawczej oraz jakość konstrukcji narzędzi badawczych – czytelność pytań, trafność i rzetelność, planowane techniki analizy to: statystyka opisowa, porównanie transwersalne i analiza wielopoziomowa.

Potencjalne rezultaty

Spodziewanym efektem zaplanowanych i przeprowadzonych badań będą następujące rezultaty:

1. Zidentyfikowanie kluczowych wyzwań i barier związanych z zarządzaniem wiedzą ukrytą w budownictwie, wynikających z istotnych różnic pokoleniowych.

2. Określenie najlepszych praktyk i strategii zarządzania wiedzą ukrytą, sprzyjających współpracy i dyfuzji wiedzy między różnymi pokoleniami pracowników naukowych.
3. Opracowanie rekomendacji dotyczących zmian w strukturach organizacyjnych, procesach i politykach wewnętrznych, które mogą usprawnić zarządzanie wiedzą ukrytą w budownictwie.
4. Wskazanie potencjalnych korzyści wynikających ze świadomego zarządzania wiedzą ukrytą pracowników DSN.
5. Możliwości wykorzystania nowoczesnych technologii w dyfuzji wiedzy ukrytej pracowników DSN.

Potencjalnie wyniki badań będzie można wykorzystać w innych dziedzinach naukowych (zarówno technicznych, jak i społecznych czy humanistycznych), w innych obszarach geograficznych (np. Ameryki, Azja czy Afryka), a także w różnych sektorach biznesowych, gdzie wiedza ukryta pracowników z długim stażem może przełożyć się np. na rozwój innowacyjności czy konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

W niniejszym artykule zostały zaprezentowane założenia do rozprawy doktorskiej, realizowanej na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej, a finansowanej w ramach pracy badawczej SN-001 Instytutu Techniki Budowlanej.

Bibliografia

- Chen, L., & Mohamed, S. (2010). The strategic importance of tacit knowledge management activities in construction. *Construction Innovation*, 10(2), 138–163. <https://doi.org/10.1108/14714171011037165>
- Chomątowska, B., & Żarczyńska-Dobiesz, A. (2018). Bariery dzielenia się wiedzą przez przedstawicieli pokolenia „Baby Boomers”. *Quarterly Journal*, 24(1). <https://doi.org/10.19253/rem.2018.01.003>
- Dziadek, K. (2019). Problemy i wyzwania międzypokoleniowego transferu wiedzy we współczesnych przedsiębiorstwach. Wyniki badań. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 20(2), 73–91. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.5210>
- Galan, N. (2023). Knowledge Loss Induced by Organizational Member Turnover: A Review of Empirical Literature, Synthesis and Future Research Directions (Part I). *The Learning Organization*, 30(2). <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2022-0107>
- Juriševič Brčić, Ž., & Mihelič, K. K. (2015). Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 853–867. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1092308>

- Khuzaimah, K. H. M., & Hassan, F. (2012). Uncovering Tacit Knowledge in Construction Industry: Communities of Practice Approach. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 50, 343–349. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.08.039>
- Morawski, M. (2017). *Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą. Motywy, warunki, metody*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Morawski, M., & Prudzienica, M. (red.). (2011). *Zarządzanie wiedzą w kreowaniu innowacji zarządczych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Pathirage, C. P., Amaratunga, D. G., & Haigh, R. P. (2007). Tacit knowledge and organisational performance: construction industry perspective. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 115–126. <https://doi.org/10.1108/13673270710728277>
- Pathirage, C., Amaratunga, R., & Haigh, R. (2008). The role of tacit knowledge in the construction industry: towards a definition. Presented at CIB W89 International Conference on Building Education and research (BEAR), Sri Lanka, 2008. <https://salford-repository.worktribe.com/output/1460937/the-role-of-tacit-knowledge-in-the-construction-industry-towards-a-definition> [dostęp: 08.11.2023]
- Rui, H., & Ju, H. (2022). How Does Rapport Impact Knowledge Transfer from Older to Younger Employees? The Moderating Role of Supportive Climate. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1032143>
- Sanaei, M., Javernick-Will, A. N., & Chinowsky, P. (2013). The influence of generation on knowledge sharing connections and methods in construction and engineering organizations headquartered in the US. *Construction Management and Economics*, 31(9), 991–1004. <https://doi.org/10.1080/01446193.2013.835490>
- Sidor-Rządkowska, M. (2018). *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach*. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, 51(2), 87–96. <https://doi.org/10.18276/sip.2018.51/2-08>
- Virta, M. (2011). Knowledge sharing between generations in an organisation – retention of the old or building the new? (Doctoral dissertation, Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland). <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.912.3975&rep=rep1&type=pdf> [dostęp: 28.04.2023]
- Wang, G-H., Li, J-H., Liu, H., & Zaggia, C. (2023). The association between workplace ostracism and knowledge-sharing behaviors among Chinese university teachers: The chain mediating model of job burnout and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 14, 1030043. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1030043>
- Zhou, Q., Deng, X., Hwang, B. G., et al. (2022). Developing the Framework of Tacit Knowledge Externalization in International Construction Projects. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 26, 3691–3706. <https://doi.org/10.1007/s12205-022-2164-0>

Model kompetencji dyrektora szkoły podstawowej

Competence model of a primary school headmaster

Streszczenie

Współczesne szkoły podstawowe funkcjonują w czasach nieustających zmian i kryzysów. W placówkach oświatowych następują dynamiczne zmiany cyfrowe, nasilają się takie procesy jak digitalizacja, cyfryzacja i wirtualizacja, które z roku na rok poszerzają się oraz pogłębiają w skali lokalnej i globalnej. Dyrektorzy mierzą się z zaskakującymi ich współcześnie zmianami, jak: funkcjonowanie w okresie pandemii COVID-19, praca hybrydowa, nauka online w szkołach, odczuwalne i dotkliwe w wielu obszarach funkcjonowania szkoły skutki wojny w Ukrainie. Ponadto nigdy przedtem przyrost wiedzy nie był tak szybki jak obecnie. To wszystko wymusza na dyrektorach kształtowanie nowych kompetencji w nowych obszarach funkcjonowania szkoły. Stąd celem przeprowadzonych do artykułu badań było uzyskanie odpowiedzi na pytanie: jakie kompetencje dyrektora szkoły podstawowej są najważniejsze w zarządzaniu placówką oświatową w obecnych czasach? W artykule przedstawiono wyniki przeprowadzonych wywiadów oraz wnioski z nich. Na podstawie uzyskanych wyników badań opracowano model kompetencji dyrektora szkoły podstawowej.

Słowa kluczowe: model kompetencji, kompetencje, dyrektor szkoły, zarządzanie szkołą podstawową

Summary

Modern primary schools function in times of constant changes and crisis. Dynamic digital changes occur in educational institutions; there is intensification of processes such as digitalization and virtualization which year after year broaden and deepen on local and global scale. Headmasters deal with modern unexpected changes that surprise them, amongst which we include: functioning during the COVID-19 pandemic, hybrid work, on-line teaching in schools, perceptible and touching many areas of school functioning effects of the war in Ukraine. Additionally, the increase of knowledge has not been as fast as it is now. All of the above forces the headmasters to form new competencies in new areas of school functioning. Thus the goal of the research made for this article was to acquire answers to such questions as: what/which competencies of a primary school headmaster are the most important to manage an educational

institution at present times? The article presents the results of the conducted interview research and conclusions. On the basis of the obtained research results, a model of competencies of a primary school headmaster was developed.

Keywords: competence model, competence, school headmaster, managing primary school

Wprowadzenie

Kompetencje definiowane są jako zakres uprawnień, pełnomocnictw, czyjejś wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności albo zespół cech pracownika zawierający w sobie wiedzę, motywację, umiejętności, cechy osobowościowe oraz samoocenę związaną z funkcjonowaniem w zespole (Encyklopedia PWN, 1982, s. 357; Whiddett, Hollyforde, 2003, s. 10; Lamri, 2021, s. 83; Witek, 2023b). Kompetencje dyrektora szkoły podstawowej są ściśle związane z jego funkcją zarządczą, dotyczą wielu obszarów funkcjonowania placówki oświatowej i są istotną składową wymagań wobec osób ubiegających się o to stanowisko (Witek, 2023a; Witek, 2023b).

Rada Unii Europejskiej (UE) wskazuje na posiadanie przez dyrektorów szkół UE wysokich kompetencji opartych na wartościach podstawowych. Są to: zaangażowanie zawodowe, zdolności motywowania i inspirowania innych oraz solidne umiejętności zarządcze, pedagogiczne i komunikacyjne (D.U. UE 2014/C 30/02). Podobnie inni badacze, określając wymagania kompetencyjne dyrektora szkoły, akcentują posiadanie przez niego kompetencji z zakresu zarządzania (prakseologicznych i komunikacyjnych), umiejętność myślenia strategicznego, umiejętności pracy w zespole, zarządzania personelem, komunikatywności i umiejętności negocjowania, radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych, kreatywności oraz umiejętności stosowania odpowiednich przepisów (Pery, 2012, s. 98–103; Atamańczuk, Przybyszewski, 2001; Witek, 2023c).

W obecnych czasach nieoczekiwanych zmian i kryzysów cenne wydają się kompetencje do zarządzania zmianami, kryzysami, konfliktami i ryzykiem, a także umiejętności interpersonalne i techniczne (Witek, 2023c, s. 352–354). Permanentnie zmieniająca się rzeczywistość niejako naturalnie wymusza inne spojrzenie na zarządzanie szkołami podstawowymi, gdyż sam proces zarządzania jest bardzo złożony i trudny. Dyrektor powinien zatem być nastawiony na ciągły i wszechstronny rozwój kompetencji zarządczych. Jakie to kompetencje? Które z nich są najważniejsze? Odpowiedzią na te pytania jest opracowany model kompetencji dyrektora szkoły podstawowej przedstawiony w końcowej części tekstu.

1. Przegląd literatury

Pojęcie *kompetencja* pochodzi od słowa łacińskiego *competentia* i oznacza posiadanie wiedzy umożliwiającej wydawanie sądu, wypowiadanie autorytatywnego zdania lub zakresu zagadnień, o których osoba może wyrokować, ponieważ ma odpowiednią wiedzę i doświadczenia (Furmanek, 1997, s. 14). Dubois uważa, że kompetencje stanowią fundament zarządzania zasobami ludzkimi (Dubois, Rothwel, 2008, s. 32). Mogą to być umiejętności wrodzone lub zdolności osobiste (McClelland, 1973), także utożsamiane z wiedzą rozważaną na trzech poziomach: wiedzy deklaratywnej – *wiem, co*, wiedzy proceduralnej – *wiem, jak i potrafię* oraz postawy – *chcę i jestem gotów wykorzystać swoją wiedzę* (Sidor-Rządkowska, 2006, s. 21). Kompetencje zawodowe to umiejętności wykorzystania i stosowania wiedzy w sytuacjach zawodowych, a także zbiór zdolności umożliwiających efektywne wykonywanie pracy, osiąganie celów i przestrzeganie standardów działania w kontekście przyjętych celów danej organizacji/przedsiębiorstwa (Dzieńdziora, 2018, s. 84–85).

Zazwyczaj kompetencje łączą wiedzę, *know-how*, doświadczenia i zachowania realizowane w określonym kontekście (Lamri, 2021, s. 81). Le Boterf do *know-how* dodaje jeszcze zdolność jednostki do wykonywania zadań poprzez mobilizację odpowiednich zasobów spośród tych, które zostały zdobyte wcześniej podczas edukacji lub w trakcie wcześniejszych doświadczeń (Le Boterf, 2000). Jego trójwymiarowe postrzeganie kompetencji usystematyzowało definiowanie trzech pojęć: umiejętności, kwalifikacji i kompetencji. Osoba posiadająca kwalifikacje wcale nie musi posiadać odpowiednich kompetencji do wykonywania danego zawodu, ktoś może doskonale opanować umiejętność, ale niekoniecznie być kompetentnym, a osoba posiadająca kompetencje może nie być kompetentną (Oleksyn, 2008, s. 147; Pocztowski, 2007, s. 117; Lamri, 2021, s. 83; Witek, 2023b).

Kompetencja może być wynikiem współdziałania trzech obszarów: przejęcia inicjatywy i odpowiedzialności, praktycznej inteligencji wdrażającej wiedzę o działaniu i angażowania sieci podmiotów wspierających (Zarifian, 1997, s. 429–444). To cała gama czynników, takich jak walory osobiste, motywy, doświadczenia i cechy behawioralne (Armstrong, Taylor, (2016, s. 119) oraz dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie (Filipowicz, 2019, s. 46).

Bugaj wyróżnia kompetencje organizacji, zawodowe, stanowiskowe oraz rzeczywiście posiadane przez poszczególnych pracowników i możliwe do uzyskania (Bugaj, 2012, s. 40–41). Oleksyn reprezentuje szerokie podejście do terminu *kompetencje*. W 2006 przedstawił kompetencje pracowników jako zestaw takich elementów jak: zainteresowania, uzdolnienia i predyspozycje, wykształcenie

i wiedza, doświadczenie i praktyczne umiejętności, wewnętrzna motywacja, postawy i zachowania ważne w pracy zawodowej, stan zdrowia i kondycja psychofizyczna, formalne wyposażenie w prawo do działania w imieniu danej organizacji, a także wyznawane wartości i zasady etyczne (Oleksyn, 2006, s. 39). W 2008 roku badacz uzupełnił i doprecyzował powyższą listę o: postawy i zachowania oczekiwane przez pracodawcę, formalne uprawnienia do działania w imieniu organizacji i prowadzenia określonych spraw, podejmowania decyzji, podpisywania umów i zaciągania zobowiązań, reprezentowania organizacji na zewnątrz oraz cechy psychofizyczne ważne w danej pracy, np.: kreatywność, przedsiębiorczość, odwaga, siła, sprawność fizyczna i dobry stan zdrowia (Oleksyn, 2008, s. 97).

Biorąc pod uwagę prezentowane definicje kompetencji, najczęściej wskazywanymi wspólnymi ich charakterystykami w literaturze przedmiotu są umiejętności, wiedza, uzdolnienia oraz postawa. A człowiek kompetentny to osoba, która do określonych działań posiada odpowiednie przygotowanie.

2. Kompetencje dyrektora szkoły

Kompetencje definiowane jako posiadane przez dyrektora szkoły kwalifikacje i uprawnienia wynikają przede wszystkim z przepisów prawa oświatowego, a w zakresie roli dyrektora jako kierownika jednostki budżetowej – z ustawy o finansach publicznych. Określenie ich może nastąpić między innymi w wyniku analizy obowiązków i zadań dyrektora szkoły. W 2023 roku zebrano je i podzielono na pięć obszarów: 1) Dyrektor jako organizator; 2) Dyrektor jako pracodawca; 3) Dyrektor sprawujący nadzór pedagogiczny; 4) Dyrektor jako administrator majątku szkolnego; 5) Dyrektor planujący pracę szkoły (Witek, 2023a, s. 40–41).

W 2006 roku opracowano model kompetencji dyrektora szkoły, w którym wyodrębniono 13 obszarów kompetencji. W pierwszej kolejności wyróżniono kompetencje dotyczące zarządzania procesem dydaktyczno-wychowawczym i opiekuńczym, procesami pomocniczymi, zasobami ludzkimi, jakością, zmianą, sytuacjami kryzysowymi oraz pracą własną. Następnie badacze wyodrębnili kompetencje komunikowania się, zarządzania przepływem informacji, stosowania prawa, współpracy, podejmowania decyzji, proinnowacyjności i etyki postępowania (Sielatycki, 2006, s. 14–17).

Zdaniem Pyrzalskiego dyrektor szkoły powinien posiadać takie kompetencje, jak: 1) Umiejętność podejmowania decyzji pod presją; 2) Ekspozycja społeczna; 3) Umiejętność dopasowania emocji do wymagań pracy; 4) Umiejętność komunikacji i bliski kontakt interpersonalny z odbiorcami; 5) Umiejętność zachowania proporcji między „dawaniem a braniem”; 6) Odpowiedzialność na poziomie

prawnym i psychologicznym (Pyrzalski, 2015, s. 197). Współczesny dyrektor szkoły powinien być jeszcze nauczycielem, menedżerem i przywódcą, bo to pozwala na stworzenie jak najlepszych warunków do rozwoju szkoły i uczenia się uczniów (Maniek, 2016, s. 40).

W literaturze przedmiotu coraz częściej podejmowany jest temat zarządzania kryzysami w szkołach, gdzie wyraźnie wskazuje się na potrzebę kształcenia umiejętności radzenia sobie z kryzysem przez dyrektorów szkół jako kompetencji przywódczych/zarządczych (Pyrzalski, 2014, s. 85; Trojanova, Svobodová, s. 11–12; Witek, 2023b, s. 37; Kennedy, 1999; Brickman i in., 2004, s. 29–35, Witek, 2023c, s. 362).

3. Modele kompetencji

W naukach o zarządzaniu modele przedstawiane są zazwyczaj jako szczególne przypadki teorii (Gospodarek, 2009, s. 63) lub odwzorowania (Trzcieniecki, 1970, s. 6). Sam model definiowany jest jako teoria naukowa, wzorzec, odwzorowanie służące badaniu stanu faktycznego danego obiektu, a także jego zachowania (Martyniak, 1973, s. 22). Gospodarek przedstawia trzy relacje pomiędzy modelem a teorią. W pierwszej relacji model uzupełnia teorię, w drugiej upraszcza zbyt złożoną teorię, w trzeciej model występuje jako teoria przedwstępna lub paradygmat (Gospodarek, 2009, s. 75).

W literaturze przedmiotu model kompetencji definiowany jest między innymi jako opracowana pisemna charakterystyka (zbiór) kompetencji koniecznych dla osiągnięcia w pełni satysfakcjonujących lub wzorcowych rezultatów w pracy na danym stanowisku, w danym zespole, dziale, oddziale, przedsiębiorstwie czy organizacji (Dubois, Rothwel, 2008, s. 40–41; Bugaj, 2017, s. 53; Szczęsna, Rostkowski, 2004, s. 58). Model kompetencji powinien wspierać realizację strategii oraz zapewniać spójność kultury organizacyjnej. To niekiedy kilka kluczowych zachowań pracowników, jakich dane przedsiębiorstwo/organizacja poszukuje.

Warto podejmować próby tworzenia modelu kompetencji, na którego podstawie można dokonywać identyfikacji swoistej luki kompetencyjnej oraz wdrażać działania ukierunkowane na jej minimalizację w określonym czasie (Pocztowski, Miś, 2000, s. 71). Przykładem może być model kompetencji wykorzystywany na etapie doboru pracowników na dane stanowiska pracy (Wojtas-Klima, 2014), model kompetencji menedżerskich do zarządzania kryzysem (Bugaj, Witek, 2022, s. 14–17), model kompetencji współczesnego lobbyisty (Dzieńdziora, 2018, s. 285–307), holistyczny model kompetencji profesjonalnych (Cheetham, Chivers, 1996, s. 20–30).

4. Metodyka badań empirycznych

Zrealizowane badanie przeprowadzono w pierwszym kwartale 2023 roku wśród dyrektorów szkół podstawowych z województwa małopolskiego. Uzyskano odpowiedzi od 35 respondentów, którzy w tym czasie wyrazili zgodę na udział w badaniu. Wyniki badań są niereprezentatywne i nie mogą być uogólniane na całą populację. Były jednak wystarczające do uzyskania celu naukowego, jakim było określenie kompetencji dyrektora szkoły podstawowej oraz ocena tych kompetencji, które są najważniejsze w zarządzaniu placówką oświatową w obecnych czasach.

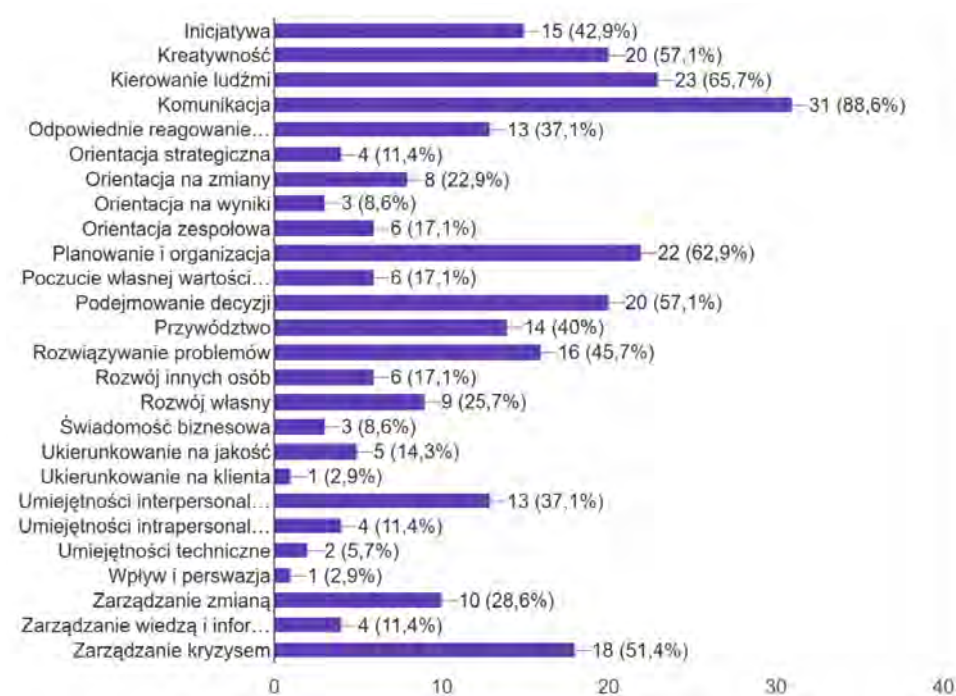
W badaniach zastosowano procedurę naukową indukcji niepełnej (Lisiński, 2016, s. 23–46), metodę wywiadu i technikę wywiadu pogłębianego, za narzędzie posłużył kwestionariusz wywiadu pogłębianego, który opracowano na podstawie cytowanej literatury oraz w oparciu o określony cel badań (Apanowicz, 2000, s. 89–138). W kwestionariuszu zawarto wprowadzenie, pytania zamknięte i otwarte oraz metryczkę. Wyniki badań zaprezentowano w formie graficznej i opisowej, kodując wybrane wypowiedzi respondentów. W badaniach zostały uwzględnione kwestie etyczne, przeprowadzono je ze środków własnych.

W I etapie badań przeanalizowano literaturę przedmiotu w celu pozyskania informacji na temat obecnych w niej kompetencji dyrektora szkoły, w II etapie przeprowadzono wywiady pogłębione z dyrektorami szkół, w etapie III opracowano wyniki badań i sformułowano wnioski.

5. Wyniki badań

Szczegółowe wyniki przeprowadzonych badań dotyczących określenia przez dyrektorów najważniejszych kompetencji wraz z ich zestawieniem liczbowym i procentowym przedstawiono na wykresie 1.

Wykres 1. Najważniejsze kompetencje dyrektora szkoły podstawowej



Źródło: opracowanie własne.

Z przedstawionych na powyższym wykresie danych wynika, że za najważniejszą kompetencję respondenci uznali komunikację. Następnie odnotowano (w kolejności od najważniejszych do najmniej ważnych): kierowanie pracownikami, planowanie i organizację, kreatywność, podejmowanie decyzji, zarządzanie kryzysem, rozwiązywanie problemów, inicjatywę, przywództwo, umiejętności interpersonalne, odpowiednie reagowanie na wiele różnorodnych bodźców występujących w tym samym czasie, zarządzanie zmianą, rozwój własny, orientację na zmiany, orientację zespołową, poczucie własnej wartości i asertywność, ukierunkowanie na jakość, umiejętności intrapersonalne, orientację strategiczną, zarządzanie wiedzą i informacją, orientację na wyniki, świadomość biznesową i umiejętności techniczne. Za najmniej ważne z listy respondenci uznali ukierunkowanie na klienta oraz wpływ i perswazję.

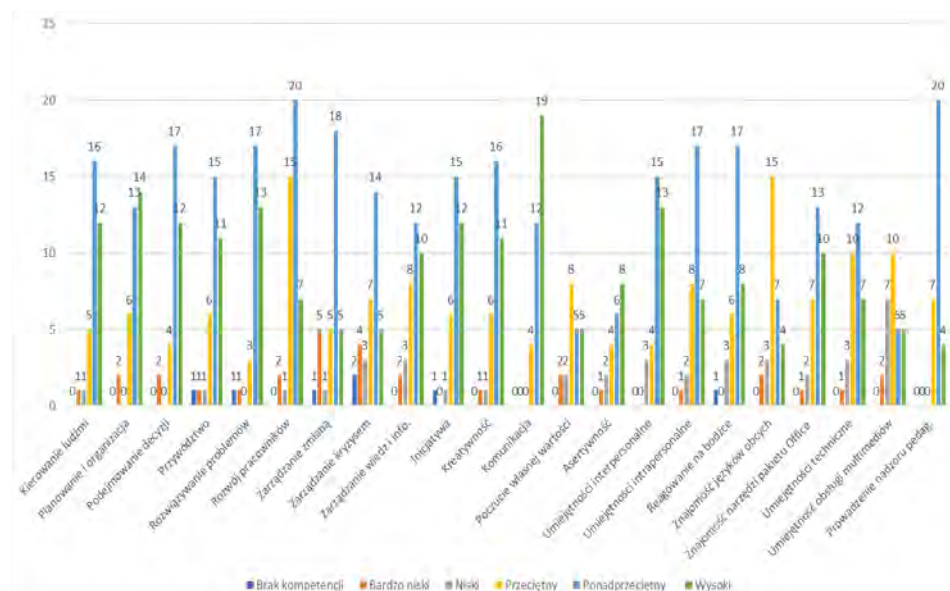
Na pytanie nr 2: *Które wg Pana/i zdolności/cechy dyrektorów szkół podstawowych są ważne we współczesnych czasach? (Proszę dokonać samooceny zdolności/cech w skali 1–5, gdzie: 1 – nieważne; 2 – mało ważne; 3 – ważne; 4 – bardzo ważne; 5 – najważniejsze)* dyrektorzy najwyżej ocenili: współdziałanie w zespole (27), właściwe komunikowanie się (26), odpowiedzialność (26), odporność na stres

i wytrzymałość (24), pracę zespołową (23), mobilizację w sytuacjach kryzysowych (21), funkcjonowanie w ciągle zmieniających się warunkach (20), koordynację wielu zadań w tym samym czasie (20).

Za *nieważne* dyrektorzy uznali *fundraising* (7), umiejętności posługiwania się i wykorzystywania kanałów społecznościowych (9), marketing (10), znajomość psychologii i psychologii społecznej (10), zarządzanie wiedzą (11).

Następnie dyrektorzy ocenili poziom swoich kompetencji w skali 0–5, gdzie: 0 – brak kompetencji; 1 – bardzo niski; 2 – niski; 3 – przeciętny; 4 – ponadprzeciętny; 5 – wysoki. Uzyskane wyniki badań zaprezentowano na wykresie 2. Warto zwrócić uwagę na fakt, że dyrektorzy ocenili poziom swoich kompetencji jako wysoki dla komunikacji (19), planowania i organizacji (14), umiejętności interpersonalnych i rozwiązywania problemów (13). Jako brak kompetencji, poziom bardzo niski i niski dyrektorzy ocenili: kierowanie ludźmi, przywództwo, zarządzanie kryzysem i asertywność.

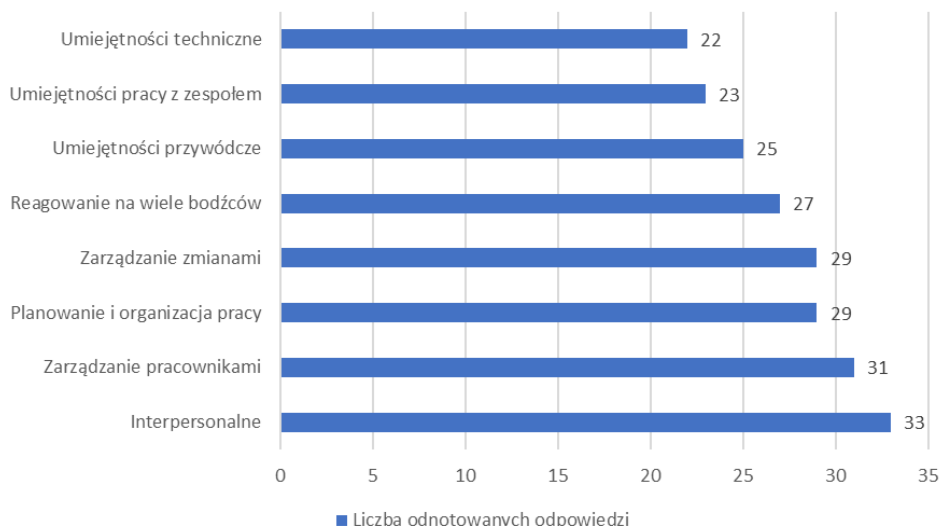
Wykres 2. Ocena własnych kompetencji



Źródło: opracowanie własne.

W kwestionariuszu odnotowano również odpowiedzi na dwa pytania otwarte. Nr 1, *Jakie/które wg Pana/i kompetencje powinien posiadać dyrektor szkoły podstawowej*. Respondenci wymieniali wiele kompetencji. Spośród wszystkich odnotowanych odpowiedzi wybrano 8 najczęściej wskazywanych. Ich zestawienie wraz z liczbą odnotowania przedstawiono na wykresie 3.

Wykres 3. Osiem najczęściej wskazywanych kompetencji dyrektora szkoły podstawowej



Źródło: opracowanie własne.

Dyrektorzy zwracali uwagę na następujące kompetencje:

„Najważniejsze umiejętności, które każdego dnia wykorzystuję w swojej pracy, to odpowiednie reagowanie na mnóstwo spraw. Każdy coś chce, każdy czegoś ode mnie wymaga” [02].

„Codziennie odbieram mnóstwo maili, telefonów, informacji. Jest tego za dużo. Więc odpowiednie reagowanie na takie sytuacje, koordynowanie wielu zadań naraz, umiejętności interpersonalne i poruszanie się w nowych sytuacjach” [28].

„Często jestem zaskakiwana różnorodnymi, dziwnymi sytuacjami i nie mogę całkowicie skupić się na jednej sprawie, aby ją dokończyć. Odporność psychiczna, asertywność, opanowanie” [09].

„Zarządzanie ludźmi i zespołami, cechy przywódcze, umiejętności techniczne, planowania i organizacji pracy szkoły” [04].

„Komunikacja, asertywność i odpowiednie reagowanie na sytuacje stresowe. Poruszanie się w zbyt często zmieniającym się prawie” [14].

„Nie nadążamy za zmianami (pandemia, przyjmowanie uchodźców, organizacja nauczania, podejmowanie trudnych decyzji), np. nauczanie zdalne” [21].

„Komunikacja, zrozumienie otaczającej rzeczywistości i odpowiednie reagowanie na bodźce i zmiany. Także zarządzanie podległą kadrą, zespołami i kryzysami” [23].

„Zarządzanie nauczycielami to nie lada wyzwanie. Zdecydowanie łatwiej jest zarządzać administracją i obsługą. Jeszcze umiejętności interpersonalne, asertywność, zarządzanie zmianą i umiejętność reagowanie na sytuacje stresowe” [31].

„Umiejętności przywódcze, komunikacja, otwartość na innych – nauczycieli, rodziców i uczniów (zrozumienie) i planowanie pracy szkoły” [18].

„Według mnie to odpowiednie planowanie, realizacja planu, kierowanie pracownikami i zespołami przedmiotowymi” [12].

„Dla mnie najważniejsza jest współpraca z zespołami oraz odpowiednie planowanie i organizowanie pracy w danych okresach” [06].

„Zarządzanie personelem, zmianami, kryzysami oraz wszystkie miękkie i techniczne” [25].

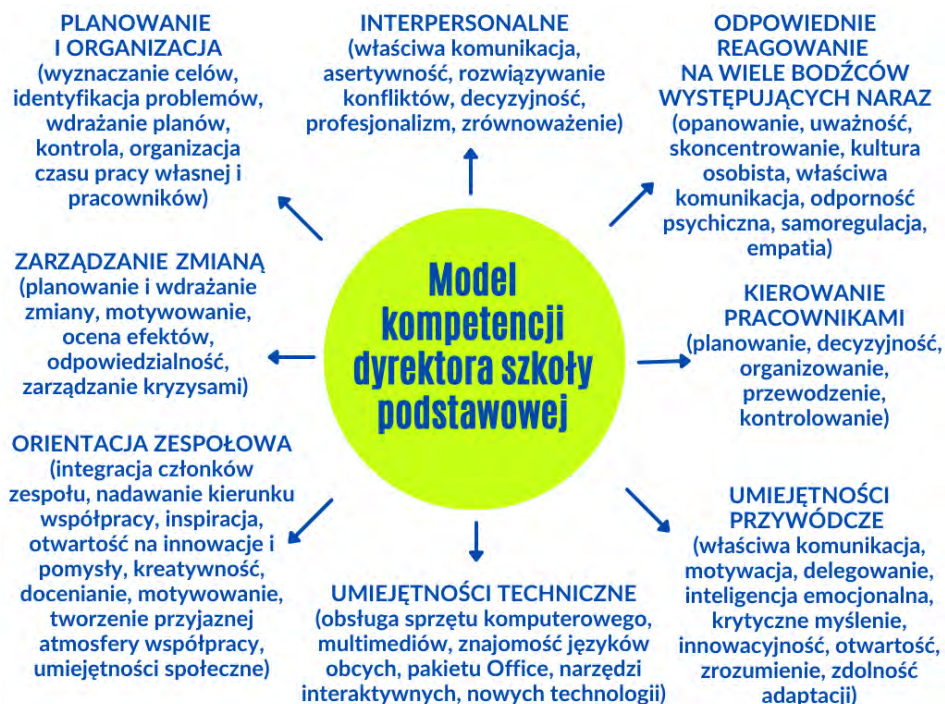
„Najtrudniejsze były ostatnie 3 lata. Pandemia – chaos. Jedna wielka niewiadoma. Mój gabinet był centrum zarządzania kryzysowego. Zmiana prawa, nauczanie zdalne, brak narzędzi. Dalej otwieranie na siłę klas dla dzieci z Ukrainy. Teraz mierzę się z brakiem nauczycieli” [15].

„Odpowiednie reagowanie na różne sytuacje, właściwa komunikacja (słuchanie, dialog, zrozumienie), zarządzanie kadrą i zespołami oraz sytuacjami kryzysowymi, których pojawia się coraz więcej” [34].

Pytanie drugie brzmiało: *Jakie/które wg Pana/i kompetencje dyrektorzy powinni kształcić, aby skutecznie zarządzać współczesną szkołą podstawową?* Na podstawie udzielonych odpowiedzi obliczono sumę wymienianych kompetencji i przedstawiono 8 najczęściej wskazanych: interpersonalne (30), kierowanie pracownikami (28), zarządzanie zmianą (27), planowanie i organizację (26), odpowiednie reagowanie na wiele różnorodnych bodźców (25), orientację zespołową (24), umiejętności przywódcze (22), umiejętności techniczne (18).

6. Model kompetencji dyrektora szkoły podstawowej

Wyniki uzyskanych badań umożliwiły opracowanie modelu kompetencji dyrektora szkoły podstawowej (rysunek 1). W jego zbiorze umieszczono 8 kompetencji głównych (najczęściej wskazywanych przez respondentów i spotykanych w literaturze przedmiotu), wraz z ich krótkim opisem (wiedza, umiejętności i postawy).

Rysunek 1. Model kompetencji dyrektora szkoły podstawowej

Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowany model kompetencji może służyć jako ważny element zestawu narzędzi, wykorzystywany podczas rekrutacji kandydatów na stanowisko dyrektora szkoły podstawowej. Podobnie może być pomocny w procesie przeprowadzania przez organy prowadzące konkursów na dyrektora szkoły. Jako narzędzie zaproponowany model mapuje umiejętności, wiedzę i zachowania potrzebne do odniesienia sukcesu w roli dyrektora szkoły. Może być traktowany jako ramy, które identyfikują i definiują kluczowe umiejętności, wiedzę, zachowania i atrybuty wymagane do skutecznego zarządzania szkołą podstawową.

Organom i/lub osobom prowadzącym szkołę, które mogą prowadzić kilka, a nawet kilkanaście placówek, ten model może pomagać w ukierunkowaniu podległej kadry zarządczej (dyrektorów i ich zastępców) na skuteczne osiąganie celów strategicznych organizacji. Na jego podstawie można badać, czy dyrektorzy posiadają kompetencje niezbędne do realizacji celów statutowych danej placówki i całej organizacji.

Warte uwagi są wskazane w modelu, dotąd rzadko spotykane w literaturze przedmiotu, kompetencje odpowiedniego reagowania na wiele bodźców

występujących jednocześnie, zawierające w sobie opanowanie, uważność, skoncentrowanie, kulturę osobistą, właściwą komunikację, odporność psychiczną, samoregulację i empatię. Szczególnie w obecnych czasach nieustających zmian i kryzysów, gdzie zarządzanie oświatą to zadanie wieloaspektowe i niełatwe, ta kompetencja wydaje się niezbędna i unikatowa. W połączeniu z innymi kompetencjami pomaga dyrektorom skuteczniej radzić sobie z niespodziewaną i trudną sytuacją w placówce.

Podsumowanie

Zarządzanie szkołą podstawową to proces złożony, dlatego dyrektor powinien być stale nastawiony na wszechstronny rozwój nie tylko kompetencji wskazanych w zaproponowanym modelu, ale również dotyczących specyfiki zarządzania daną placówką. Wieloaspektowość zarządzania oświatą we współczesnych czasach sprawia, że dyrektorzy powinni kształtować kompetencje z różnych obszarów funkcjonowania. Wydaje się, że zawsze powinno się poszukiwać najważniejszych kompetencji, które umieszczono w modelu zbudowanym na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz uzyskanych wyników badań, ponieważ to one decydują o jakości i rozwoju danej szkoły podstawowej, a bez których placówka nie będzie mogła realizować zadań edukacyjnych, wychowawczych i opiekuńczych.

Idea kształcenia kadry dyrektorskiej winna iść właśnie w tym kierunku, aby pobudzać i rozwijać główne kompetencje menedżerskie, bez których trudno jest stawiać czoło wyzwaniom współczesnego, turbulentnego otoczenia. Dlatego w celu bieżącego uaktualniania lub modyfikowania zaproponowanego modelu należy nadal kontynuować badania w tym zakresie.

Bibliografia

- Apanowicz, J. (2000). *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo Diecezji Pelpińskiej „Bernardinum”.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wolters Kluwer Polska.
- Atamańczuk, K., Przybyszewski, R. (2001). *Edukacja i szkoła u progu XXI wieku*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.
- Brickman, H. K., Jones, S. E., Groom, S. E. (2004). Evolving School-Crisis Management Since 9/11. *The Education Digest*, 69(9).
- Bugaj, J. (2012). Kluczowe kompetencje sprzedawcy: przypadek przedstawiciela medycznego. *Problemy Zarządzania*, 10/1(1).

- Bugaj, J. (2017). Kształcenie pracowników administracji publicznej. W: I. Stańczyk (red.), *Zarządzanie kompetencjami w sektorze publicznym*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bugaj, J., Witek, A. (2022). Rezyliencja jako element modelu kompetencji menedżera do zarządzania kryzysem. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy* (184).
- Dubois, D. D., Rothwell, W. J. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*. Wydawnictwo Helion.
- Dzieńdziora, J. (2018). *Model kompetencji współczesnego lobbyisty*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Encyklopedia Popularna PWN, wydanie dziewiąte (1982). Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Filipowicz, G. (2014). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*. Wolters Kluwer Polska.
- Furmanek, W. (1997). Kompetencje – próba określenia pojęcia. *Edukacja Ogólnotechniczna*, 7, 14.
- Geetham, G., Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 20(5). <https://doi.org/10.1108/03090599610119692> [dostęp: 10.05.2023]
- Gospodarek, T. (2009). Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (44).
- Kennedy, M. (1999). Crisis management: Every school needs a plan. *American School & University*, vol. 71.
- Lamri, J. (2021). *Kompetencje XXI wieku, Kreatywność, Komunikacja, Krytyczne myślenie, Kooperacja*. Wolters Kluwer Polska.
- Le Boterf, G. (2000). *Construire les competences individuelles et collectives*. Paris: Editions d'organisation.
- Lisiński, M. (2016). Procedury naukowe indukcji zupełnej i niezupełnej w metodologii nauk o zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* (6).
- Maniek, M. (2016). Determinanty sukcesu w zarządzaniu szkołą. W: R. Dorczak (red.), *Wybrane aspekty zarządzania i przywództwa edukacyjnego*. Instytut Spraw Publicznych UJ.
- Martyniak, Z. (1973). Modele metod stosowanych w badaniach organizatorskich. *Zeszyty Naukowe, Seria specjalna: Monografie* (26).
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for «intelligence». *American Psychologist*, 28.
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Oficyna Ekonomiczna w Krakowie.
- Oleksyn, T. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, kanony, realia, kontrowersje*. Wolters Kluwer Polska.

- Pery, A. (2012). Oczekiwane kompetencje dyrektora szkoły. *Trendy – internetowe czasopismo edukacyjne*, 4. http://www.bc.ore.edu.pl/Content/379/Trendy+4+z+2012_A.+Pery.pdf [dostęp: 10.05.2023]
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pocztowski, A., Miś, A. (2000). *Modelowanie kompetencji kierowniczych w aspekcie kreowania kapitału ludzkiego w organizacji*. W: B. Kozuch (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Pyrzalski, J. (2014). *Kompetencje przywódcze dyrektorów szkół i placówek w krajach Unii Europejskiej oraz w Stanach Zjednoczonych*. Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie.
- Pyrzalski, J. (2015). *Jestem tylko człowiekiem – jak dyrektor szkoły ma poradzić sobie z wymaganiami roli*. W: G. Mazurkiewicz (red.), *Przywództwo edukacyjne. Zaproszenie do dialogu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Rada Unii Europejskiej. (2014). *Konkluzje Rady w sprawie skutecznego przywództwa edukacji*. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej (2014/C 30/02).
- Sidor-Rządowska, M. (2006). *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*. Wolters Kluwer Polska.
- Sielatycki, M. (2006). Model kompetencji dyrektora szkoły. *Dyrektor Szkoły*, 1.
- Szczęśna, A., Rostkowski, T. (2004). *Zarządzanie kompetencjami*. W: T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Difin.
- Trojanova, I. Svobodová, Z. (2021). *Krize jako příležitost (a nejen ve školství)*. Wolters Kluwer CR.
- Trzcieniecki, J. (1970). Wpływ ogólnej teorii systemów na rozwój teorii organizacji. *Problemy Organizacji*, 18.
- Whiddett, S. Hollyforde, S. (2003). *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna w Krakowie.
- Witek, A. (2023a). 1100 zadań dyrektora szkoły. *Monitor Dyrektora Szkoły*, 128.
- Witek, A. (2023b). Kompetencje współczesnego dyrektora szkoły (cz. 2). *Forum Placówek Niepublicznych*, 104.
- Witek A. (2023c). Kształcenie dyrektorów do zarządzania kryzysem. W: Z. Dacko-Pikiewicz, K. Szczepańska-Woszczyna (red.), *Interdyscyplinarne prace naukowe studentów i doktorantów Akademii WSB, tom IV*. Akademia WSB.
- Wojtas-Klima, M. (2014). Istota tworzenia modeli kompetencji w przeprowadzaniu efektywnej rekrutacji i selekcji pracowników. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie* (72).
- Zarifian, P. (1997). La competence, une approche sociologique. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 3.

Model architektury systemu zarządzania talentami w organizacji

Model of the architecture of the talent management system in the organization

Streszczenie

Zarządzanie talentami w gospodarce opartej na wiedzy jest jednym z kluczowych procesów, tworzących zasoby organizacji i pozwalających osiągać im wyznaczone cele. Od lat w literaturze obszar talentu i zarządzania talentami nie doczekał się jednoznacznego zdefiniowania, co utrudnia prowadzenie i porównanie badań. Celem artykułu jest opisowe ujęcie obecnych w pracach naukowych pojęć i wzajemnych relacji między nimi. W dalszej części zaprezentowano model architektury zarządzania talentami w organizacji zdecentralizowanej oraz zdefiniowano elementy go tworzące.

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój organizacji

Summary

Talent management in a knowledge-based economy is one of the key processes that create organizational resources and enable them to achieve their goals. For years, a talent and talent management have lacked a clear definition in the literature, making it difficult to conduct research and comparisons. The aim of this article is to provide a descriptive overview of the current concepts and their interrelationships found in scholarly works. The subsequent part of the paper presents a model of talent management architecture in an organization and defines its constituent elements.

Keywords: talent management, human resource management, organizational development

Wprowadzenie

Zarządzanie talentami, podobnie jak sam talent, dotychczas w literaturze nie zostało jednoznacznie zdefiniowane (Skuza i in., 2022). Również przegląd modeli zarządzania talentami w literaturze ukazuje brak jednorodnego podejścia autorów

co do elementów składowych i ich wzajemnych relacji (Mróz, 2015). W niniejszym artykule autor podjął próbę odpowiedzi na pytanie badawcze: Jakie są kluczowe elementy architektury systemu zarządzania talentami i jakie są ich wzajemne zależności?

1. Metodyka badań

W ramach przeglądu literatury, zgodnego z protokołem PRISMA, przeprowadzono kwerendę źródeł literaturowych w dziewięciu bazach: ProQuest, Wiley, Web of Science, Scopus, Science Direct, EBSCO, Emerald, Taylor & Francis, Google Scholar, z ograniczeniem do publikacji recenzowanych w języku angielskim dla słów kluczowych *talent management*. Wykluczono prace dyplomowe, artykuły nierecenzowane, prace techniczne, białe księgi, prace nie w języku angielskim oraz recenzje. Łącznie zidentyfikowano 138 pozycji literaturowych. Po usunięciu 5 pozycji powtarzających się, do etapu przeglądu (*screening*) zakwalifikowano 133 pozycje. 77 zostało odrzuconych zgodnie z kryteriami odrzucenia: 1) artykuły niepełnotekstowe lub niecytowane (11); 2) artykuły nieangielskojęzyczne lub dysertacje doktorskie (6); 3) artykuły niezwiązane z tematem lub słowami kluczowymi na podstawie lektury tytułu i streszczenia (60). Ostatecznie do przeglądu zakwalifikowano 33 teksty.

2. Istota i znaczenie talentu

Zgodnie ze spostrzeżeniem C. Ashtona i L. Mortona sprzed prawie 20 lat, „nie istnieje jedna spójna lub zwięzła definicja” tego pojęcia (Ashton & Morton, 2005). Jest ono definiowane w zależności od opcji teoretycznej, którą reprezentuje autor (Ulrich, 2011). Główne podejścia opierają się na definicji z perspektywy kapitału ludzkiego oraz osoby określanej jako utalentowana (Crane & Hartwell, 2019). Niektórzy autorzy opisują kluczowe talenty jako ogólne (Lewis & Heckman, 2006), podczas gdy inni nazywają je unikalnymi (Lepak & Snell, 1999). Brak integracji i porozumienia wśród badaczy co do jednej definicji prowadzi do zamieszania oraz hamuje rozwój badań nad zarządzaniem talentami (Gallardo-Gallardo i in., 2020).

A. Skuza w przeglądzie definicji talentu w literaturze wyodrębnia kilka podejść. Pierwsze to elitarystyczne. Jest ono dominujące w dziedzinie teorii i praktyki. Koncentruje się na wybranych pracownikach. Drugie to podejście egalitarne, w którym ważniejsze są cechy i umiejętności wszystkich pracowników. Podejście egalitarne zakłada, że każdy pracownik jest utalentowany i może tworzyć wartość dla organizacji. Dlatego organizacja musi inwestować we wszystkich

pracowników, aby rozwijać ich talenty. To podejście jest uważane za równościowe lub włączające. Trzecie z kolei polega na identyfikacji talentów na podstawie obecnej wydajności lub potencjału do osiągnięcia wyjątkowych wyników w przeszłości. Czwarte podejście to podejście przedmiotowe (talent jako cechy ludzi) lub podmiotowe (talent jako ludzie) (Skuza i in., 2022).

F. Gagné stwierdza, że tylko 3–5% pracowników należy do kategorii najlepszych talentów (Gagné, 2000). Należy też zwrócić uwagę, że naukowcy, bazując na teorii sprawiedliwości Adamsa (Adams, 1965), podkreślali, że budowana przyjazna architektura systemu pracy powinna minimalizować negatywne reakcje emocjonalne pracowników niebędących w elicie. Dotychczas brakuje jednak dowodów empirycznych na negatywne skutki programów zarządzania talentami dla pracowników, którzy nie należą do puli talentów (Skuza i in., 2022).

Warto zwrócić uwagę, że dwa wymiary talentu – wartość i uniwersalność pozwalają na określenie modelowych kierunków działania. A. Miś, bazując na ramach architektury zasobów ludzkich zidentyfikowanych przez Lepaka i Snella (1999), definiuje następujące podejścia do talentów: 1) rozwój w organizacji; 2) nabycie; 3) kontraktowanie; 4) współpraca i partnerstwo (Miś, 2020).

Dla potrzeb niniejszej pracy przyjęto, że talent ma charakter egalitarny. Są to obecne lub przyszłe kompetencje osób związanych z organizacją lub ich suma u członków zespołu, które prowadzą do mierzalnej aktualnej lub przyszłej różnicy efektywności organizacji.

3. Uwarunkowania kulturowe talentu

Omawiając definicję talentu, należy podkreślić jej kulturowe uwarunkowania – globalność, lokalność, glokalność (Pańkowska, 2007). Badania empiryczne pokazują, że aby pracownicy zostali uznani za utalentowanych, muszą posiadać inny zestaw wiedzy, umiejętności i potencjału, w zależności od klastra kulturowego, gdzie pracują (Dries & De Gieter, 2014). Talentami w krajach Europy Wschodniej będzie inteligencja, zdolność do nauki i pracowitość. Z kolei w krajach niemieckojęzycznych bardziej będą zauważone wrodzone zdolności, wiedza i pasja. Rozróżnienie to jest istotne, gdyż powinno mieć odzwierciedlenie w podejściu do pracowników utalentowanych oraz w procesach i metodach zarządzania nimi (Miś, 2020).

3.1. Zarządzanie talentami

Podobnie jak talent, zarządzanie talentami nie doczekało się w ostatnich dwóch dekadach precyzyjnego zdefiniowania w literaturze (Ashton & Morton, 2005). Według badań jednym z głównych tematów publikacji w tym obszarze jest

właśnie definicja zarządzania talentami. Przegląd literatury z ostatnich dziesięciu lat prowadzony przez tych autorów wskazuje, że literatura dotycząca zarządzania talentami może być szeroko podzielona na dwa typy: 1) zarządzanie talentami skupiające się na sposobach przyciągania, rekrutacji, zatrudniania, wynagradzania i utrzymania najlepszych pracowników; 2) skupiające się na jednostkach uzdolnionych, które koncentrują się na tym, co stanowi talent i zachowaniu osób uzdolnionych (Lewis & Heckman, 2006; Thunnissen et al., 2013).

Zwraca się uwagę, że większość publikacji koncentruje się na zarządzaniu talentami i jego wpływie na identyfikację, zarządzanie, rozwój i utrzymanie osób uzdolnionych oraz oddziaływaniu na wyniki organizacji. W tym kontekście badacze wyróżniają trzy podejścia: 1) zarządzanie wysoko wykwalifikowanymi pracownikami; 2) identyfikacja stanowisk strategicznych i systemów zarządzania talentami; 3) podejście integracyjne (McDonnell et al., 2017).

W publikacjach autorzy podkreślają znaczenie integrowania zarządzania talentami z innymi funkcjami zarządzania zasobami ludzkimi, takimi jak nauka i rozwój, zarządzanie wynikami i planowanie sukcesji (Collings et al., 2015; Lepak & Gowan, 2010). Dzięki temu organizacje mogą zapewnić, że zarządzanie talentami jest zgodne z szerszymi strategiami zarządzania zasobami ludzkimi i biznesowymi oraz przyczynia się do ogólnej skuteczności i zrównoważonego rozwoju organizacji.

3.2. Procesy zarządzania talentami

Procesy zarządzania talentami można podzielić na dwie główne kategorie: 1) procesy skierowane bezpośrednio do członków organizacji; 2) procesy wdrażania, organizacji i ewaluacji tego typu działań w samej firmie.

Do pierwszej grupy zaliczamy np.: 1) identyfikację talentów; 2) rekrutowanie i selekcję osób z talentami; 3) ocenianie talentów; 4) rozwój talentów; 5) planowanie karier osób z talentami; 6) planowanie sukcesji; 7) wynagradzanie osób z talentami; 8) motywowanie osób z talentami; 9) retencję (zapobieganie odejściom) osób z talentami; 10) odejścia osób z talentami.

Druga grupa to z kolei przede wszystkim: 1) opracowanie strategii zarządzania talentami; 2) budowanie wizerunku i marki organizacji jako przyjaznej osobom z talentami; 3) kształtowanie kultury organizacyjnej, sprzyjającej zatrzymywaniu osób z talentami; 4) integrowanie procesów zarządzania talentami; 5) ocena całego procesu zarządzania talentami (Miś, 2020).

3.3. Czynniki wpływające na zarządzanie talentami

A. Miś dzieli czynniki wpływające na zarządzanie talentami na zewnątrzorganizacyjne i wewnątrzorganizacyjne. Do tych pierwszych zalicza: 1) globalizację; 2)

większą mobilność pracowników; 3) zmiany w demografii w skali świata – spadek liczby osób w wieku produkcyjnym w krajach wysokorozwiniętych i rosnący lub utrzymujący się na wysokim poziomie odsetek w krajach rozwijających się; 4) makroekonomiczną sytuację rynku pracy; 5) rozwój społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy (wiedza i ludzie jako źródło przewagi konkurencyjnej); 6) postępującą różnorodność pracowników (rozumianą nie tylko jako różnice w płci, wieku i narodowości, ale także znajomości narzędzi IT czy adaptacji do zmian) (Miś, 2020).

Jako czynniki wewnątrzorganizacyjne wskazuje się: 1) model biznesowy, ulegający ciągłym zmianom i doskonaleniu; 2) typ organizacji (sektor i branża działalności, wielkość przychodów, zatrudnienie, sposób organizacji procesów wewnętrznych); 3) stosowaną technologię i jej oddziaływanie na potrzeby względem personelu (Miś, 2020).

3.4. Architektura i podmioty procesów zarządzania talentami

Zgodnie z zapisami normy ISO 42010:2022 architektura to fundamentalna organizacja systemu złożonego z komponentów, powiązanych ze sobą i środowiskiem, oraz zasad ustalających metody projektowania i ewolucji (ISO/IEC/IEEE, 2022; Pankowska, 2012). Architektura to model działania organizacji, tworzenia i dostarczania produktów lub usług na wybrane rynki (Obłój, 2000).

J. Kay dzieli architekturę na wewnętrzną, zewnętrzną i sieć. Ta pierwsza dotyczy relacji pomiędzy firmą i jej pracownikami oraz pomiędzy nimi, a druga obejmuje relacje pomiędzy organizacją i jej klientami oraz dostawcami. Architektura sieci to relacje pomiędzy organizacjami we wspólnej sieci, np. współpracującymi ze sobą (Kay, 1995).

Do kluczowych podmiotów procesów zarządzania zasobami ludzkimi D. Ulrich zalicza, biorąc pod uwagę kategorie wartości dostarczanych organizacji, a nie bezpośrednio wykonywanych zadań: 1) dewelopera kapitału ludzkiego – budowa wizji i kompetencji na poziomie strategicznym i indywidualnym; 2) partnera strategicznego – odpowiada za struktury i rozwiązania łączące założenia strategii z możliwością ich codziennej realizacji przez zatrudnionych; 3) eksperta funkcjonalnego – rola działu personalnego jako strażnika zgodności procesów zarządzania zasobami ludzkimi z ogólną strategią; 4) rzecznika pracowników – odpowiada za transmisję problemów z dołu do góry; 5) lidera kapitału ludzkiego – rola inicjująca i służebna wobec pozostałych podmiotów, dodatkowo wnosi spojrzenie krytyczne na realizowaną strategię (Ulrich, 1996, 1998; Ulrich & Brockbank, 2005).

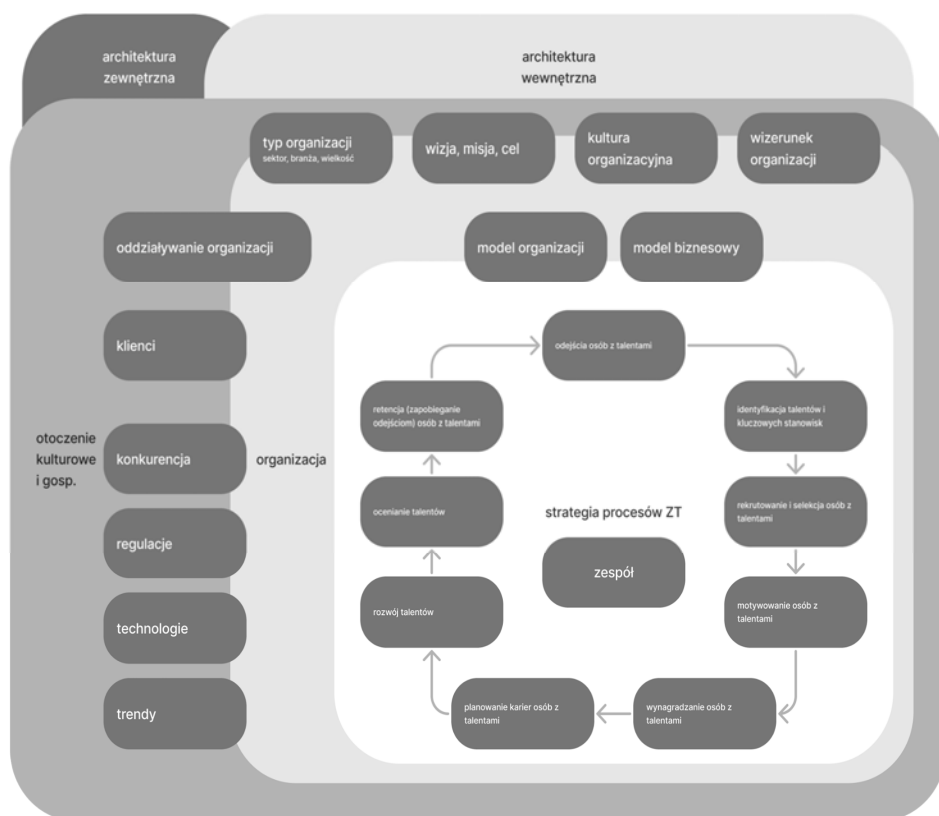
4. Model architektury strategicznego zarządzania talentami

Opierając się na teorii zasobowej organizacji (ang. *resource based-view*), w budowaniu strategii organizacji talent jest czynnikiem zapewnienia przewagi konkurencyjnej (Lewis & Heckman, 2006). B. Buchelt definiuje strategiczne zarządzanie talentami jako „konfigurację celów i planów działania ukierunkowaną nie tylko na pozyskiwanie i identyfikowanie talentów, ale przede wszystkim na ich utrzymanie, a w konsekwencji optymalne wykorzystanie, tak aby pozwoliła organizacji osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną” (Buchelt i in., 2016). Na istotne znaczenie przewagi konkurencyjnej zwraca też uwagę w swojej definicji D. Collings. Określa je jako „działania i procesy, które obejmują systematyczną identyfikację kluczowych stanowisk, przyczyniających się do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, rozwój puli talentów o wysokim potencjale oraz osób osiągających wysokie wyniki, które mogą być postrzegane jako talenty, jak również rozwój zróżnicowanej architektury zasobów ludzkich w celu umożliwienia objęcia tych stanowisk przez kompetentnych pracowników oraz zagwarantowania ich zaangażowania w działania organizacji” (Collings & Mellahi, 2009). Wychodząc z tych przesłanek, A. Miś tworzy trzyetapowy model procesu strategicznego zarządzania talentami (Miś, 2020). M. Stuss zwraca uwagę, że modele zarządzania talentami determinowane strategią organizacji pokazują, że organizacje muszą uzupełniać kompetencje pracowników poprzez budowanie strategii relacyjnych z otoczeniem w celu pozyskiwania talentów i poprzez budowanie relacji wewnątrz organizacji (identyfikacja, rozwój i zatrzymanie talentów). Przedstawia ona również modele opracowane przez praktyków, np. model Red Eléctrica de España czy model Association of American Medical Colleges (AAMC) (Stuss, 2021).

J. Mróz dokonała przeglądu dziesięciu różnych modeli zarządzania talentami. Wśród nich wspólne dla wszystkich są właściwie tylko trzy elementy – pozyskiwanie, rozwój i zatrzymywanie (Mróz, 2015). Zaledwie trzech autorów uwzględnia w swoich analizach otoczenie organizacji (Careaga Butter et al., 2015; Ingram, 2011; Poczowski, 2008) i kwestie kulturowe (Careaga Butter et al., 2015; Sharkey & Eccher, 2011; Tabor, 2013). Mróz zwraca uwagę, że większość proponowanych modeli jest uproszczona. W dużej mierze jest to wynik dążenia do ich operacjonalizacji przez autorów, co przy bardziej złożonych systemach jest często niemożliwe. W swojej propozycji autorka dodaje czynnik mentalności, sposobu myślenia nakierowanego na talenty, obecnego we wszystkich działaniach organizacji (tzw. *talent mindset*). Traktuje go jednak jako element oddzielny, który pozwala uprościć model, ale pomija w całości kulturę organizacyjną, której taki *mindset* wydaje się naturalnym składnikiem (Mróz, 2015).

Wychodząc z paradygmatów zasobowego i systemowego, a także opierając się na przytoczonych wcześniej definicjach oraz analizie opisywanych modeli, autor proponuje własne podejście, przedstawione na rysunku 1. Stara się zamodelować organizację jako zbiór procesów i zasobów wewnętrznych (organizacja), osadzonych w otoczeniu – architektura zewnętrzna, uwzględniająca elementy otoczenia kulturowo-gospodarczego. Proponowany model jest tylko nieco bardziej złożony od modelu J. Mróz, gdyż sam proces zarządzania talentami został rozbity na dziesięć elementów, zamiast na sześć.

Rysunek. 1. Model architektury systemu zarządzania talentami w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

5. Definicje pojęć i elementów modelu architektury

Otoczenie organizacji należy rozumieć jako wszystkie siły i warunki, które istnieją poza granicami organizacji i mogą wpływać na jej działanie. W modelu do

elementów architektury zewnętrznej wpływających na organizację należą relacje z klientami, konkurencją, a także regulacje prawne oraz otoczenie technologiczne i trendy rynkowe.

Klienci to osoby lub inne podmioty, które korzystają z produktów lub usług organizacji. Konkurencja to inne organizacje o podobnym typie, działające w tej samej branży i sektorze. Przez regulacje prawne należy rozumieć zasady i przepisy prawa, których organizacja musi przestrzegać w swojej działalności. Technologie to wszystkie narzędzia, maszyny, metody i procesy, które organizacja wykorzystuje w swojej aktywności. Trendy rynkowe to z kolei kierunki zmian w otoczeniu rynkowym, mogące wpływać na jej działania.

Za architekturę wewnętrzną autor uznaje elementy organizacji powiązane ze sobą i środowiskiem oraz zasady określające metody projektowania i ewolucji samej organizacji. Sama organizacja to grupa ludzi i zasobów, w tym technologii, zorganizowana w celu osiągnięcia określonej wizji. Wizja to opis przyszłości, jakiej organizacja pragnie; często definiuje misję i cel lub kierunek długoterminowy. Misja określa funkcje podmiotu, czyli co organizacja robi, dla kogo to robi i jak to robi. Cel z kolei pozwala zmierzyć te działania i dokładnie określić, kiedy mają zostać wykonane lub czy już zostały zrealizowane.

Ważnymi elementami modelu są czynniki zaliczone do architektury wewnętrznej, ale mocno powiązane z otoczeniem, takie jak typ organizacji (wielkość, struktura, sektor, cel, rodzaj działalności itp.) czy sektor i branża działalności rynkowej. W wielu branżach kluczowy staje się wizerunek organizacji na zewnątrz, czyli percepcja organizacji przez osoby i grupy spoza podmiotu; może obejmować jej reputację, markę, postrzeganą jakość itp.

Do kluczowych czynników architektury wpływających na ewolucję organizacji należą: kultura organizacyjna, model biznesowy i model procesów organizacyjnych. Ta pierwsza obejmuje wartości, przekonania, normy i zachowania, które są wspólne dla ludzi w organizacji i wpływają na ich interakcje oraz działania. Model biznesowy to ogólne ramy, które opisują, jak organizacja tworzy, dostarcza i zdobywa wartość. Model organizacyjny procesów to z kolei reprezentacja procesów biznesowych organizacji, która ilustruje, jak różne procesy są powiązane, kto jest za nie odpowiedzialny, jakie są ich wejścia i wyjścia itp.

Jednym z takich procesów jest strategia procesów zarządzania talentami, czyli plan działania mający na celu efektywne zarządzanie pracownikami w organizacji, którzy mają talenty ważne dla jej obecnego i przyszłego działania. Jest to proces cykliczny, ale nie musi w każdej iteracji zawierać wszystkich opisywanych elementów. Dodatkowo w niektórych podmiotach niektóre etapy mogą być w ogóle nieobecne.

Identyfikacja talentów i kluczowych stanowisk to proces identyfikowania wyjątkowo zdolnych pracowników i stanowisk, które są kluczowe dla sukcesu organizacji. Rekrutowanie i selekcja osób z talentami to procesy związane z przyciąganiem i wybieraniem wyjątkowo zdolnych pracowników do podmiotu. Motywowanie osób z talentami to praktyki mające na celu stymulowanie wyjątkowo zdolnych pracowników do osiągnięcia wysokiej wydajności. Wynagradzanie osób z talentami to etap obejmujący działania związane z zapewnianiem wynagrodzenia i innych form rekompensaty dla tych osób. Planowanie karier to pomoc zdolnym pracownikom w planowaniu i osiąganiu ich celów zawodowych. Rozwój talentów to etap wdrażania tych planów. Ocenianie talentów obejmuje procesy oceny umiejętności, kompetencji i potencjału wyjątkowo zdolnych pracowników. Retencja (zapobieganie odejściom) osób z talentami jest elementem strategii zarządzania talentami, mającej zatrzymać wyjątkowo zdolnych pracowników w organizacji. Ważnym elementem strategii jest planowanie procesu, gdy pracownicy z talentami odchodzą z organizacji.

Podsumowanie

Artykuł miał odpowiedzieć na pytanie badawcze: Jakie są kluczowe elementy architektury systemu zarządzania talentami i jakie są ich wzajemne zależności? Przedstawiony model architektury strategicznego zarządzania w organizacji jest próbą operacjonalizacji pojęć związanych z talentem i zarządzaniem talentami. Terminy te od ponad 20 lat nie doczekały się jednoznacznych definicji, co utrudnia badania (Skuza i in., 2022). Opierając się na podejściu zasobowym oraz porównaniu modeli dokonanych przez J. Mróz (2015), autor proponuje własne rozwiązanie w tym obszarze. W modelu uwzględniono kluczowe elementy systemu oraz ich zależności w wymiarach architektury wewnętrznej i zewnętrznej. Jest on, jak każdy model, uproszczeniem rzeczywistości. W porównaniu do większości analizowanych koncepcji jest jednak silnie powiązany z otoczeniem organizacji (np. klaster kulturowy, konkurencja, otoczenie prawne) oraz strategicznymi elementami jej działania, takimi jak kultura organizacyjna czy misja.

Jego istotnym ograniczeniem jest brak ilościowej weryfikacji zależności między poszczególnymi elementami. Kolejnym krokiem powinno być przypisanie zmiennych niezależnych i zależnych do poszczególnych czynników oraz zbadanie oddziaływania między nimi poprzez wykorzystanie technik jakościowych i ilościowych (Zakrzewska-Bielawska, 2018). Pozwoli to ocenić, czy każdy uwzględniony element ma rzeczywiście wpływ na całość architektury i ewentualnie wyeliminować te o najsłabszym wpływie, aby uprościć model.

Pomimo tego wyniki przeprowadzonej analizy oraz zaproponowany model badawczy architektury strategicznego zarządzania talentami mogą wnieść wartościowy wkład do debaty na temat zarządzania talentami. Przedstawiona koncepcja może służyć jako podstawa do kontynuacji badań naukowych, jak również do implementacji praktycznych rozwiązań w strukturze organizacji.

Bibliografia

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. W: L. Berkowitz (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology* (ss. 267–299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5). <https://doi.org/10.1108/14754390580000819>
- Buchelt, B., Karwiński, M., Miś, A., Pauli, U., Poczowski, A., & Purgał-Popiela, J. (2016). Strategiczne aspekty zarządzania talentami. W: A. Poczowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji* (ss. 68–102). Wolters Kluwer. <https://play.google.com/store/books/details?id=4AFvjwEACAAJ>
- Careaga Butter, M., Sepúlveda Valenzuela, E., & Badilla Quintana, M. G. (2015). Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. Teachers' and students' perceptions. *Computers in Human Behavior*, 51, 1191–1197. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.030>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25(3), 233–235. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.005>
- Crane, B., & Hartwell, C. J. (2019). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54(2), 82–92. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.002>
- Dries, N., & De Gieter, S. (2014). Information asymmetry in high potential programs. *Personnel Review*, 43(1), 136–162. <https://doi.org/10.1108/pr-11-2011-0174>
- Gagné, F. (01 2000). *Understanding the Complex Choreography of Talent Development Through DMGT-Based Analysis*. W: *International Handbook of Giftedness and Talent* (ss. 67–79). <https://doi.org/10.1016/B978-008043796-5/50005-X>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>

- Ingram, T. (2011). *Zarządzanie talentami: teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. <https://play.google.com/store/books/details?id=V0P0pwAACAAJ>
- ISO/IEC/IEEE. (2022). *ISO/IEC/IEEE 42010:2022: Software, systems and enterprise – Architecture description*. {ISO/IEC/IEEE}.
- Kay, J. (1995). *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*. OUP Oxford. https://play.google.com/store/books/details?id=QUdWKPjwQ_gC
- Lepak, D., & Gowan, M. (2010). *Human resource management: managing employees for competitive advantage*. Pearson/Prentice Hall. <https://www.worldcat.org/title/human-resource-management-managing-employees-for-competitive-advantage/oclc/229033622>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 31–48. <https://doi.org/10.2307/259035>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- McDonnell, A., Collings, D., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081253>
- Miś, A. (2020). *Zarządzanie talentami w polskich organizacjach. Architektura systemu*. Wolters Kluwer. <https://play.google.com/store/books/details?id=YwpQEAAAQBAJ>
- Mróz, J. (2015). Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze. *Nauki o Zarządzaniu*, 2. <https://doi.org/10.15611/noz.2015.2.07>
- Obłój, K. (2000). *Strategia sukcesu firmy*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. <https://play.google.com/store/books/details?id=joSPAAAACAAJ>
- Pańkowska, M. (2007). *Rozwój informatyzacji organizacji wirtualnych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego. <https://play.google.com/store/books/details?id=EnYkywAACAAJ>
- Pańkowska, M. (2012). Metody oceny architektur korporacyjnych. *Problemy Zarządzania*, 10(3), 167–183. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.38.10>
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie talentami w organizacji* (P. Aleksy (red.)). Oficyna Wolters Kluwer Business. <https://play.google.com/store/books/details?id=iDVkXwAACAAJ>
- Sharkey, L. D., & Eccher, P. H. (2011). *Optimizing Talent: What Every Leader and Manager Needs to Know to Sustain the Ultimate Workforce*. IAP. https://play.google.com/store/books/details?id=5_4nDwAAQBAJ
- Skuza, A., Woldu, H. G., & Alborz, S. (2022). Who is talent? Implications of talent definitions for talent management practice. *Economics and Business Review*, 8 (22)(4), 136–162. <https://doi.org/10.18559/eb.2022.4.7>
- Stuss, M. M. (2021). *Zarządzanie talentami: Koncepcje, modele i praktyki*. Wydawnictwo UJ. <https://play.google.com/store/books/details?id=hgpIEAAAQBAJ>

- Tabor, J. A. (2013). *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie: koncepcje, strategie, praktyka*. Wydawnictwo Poltext. https://play.google.com/store/books/details?id=GWF_mgEACAAJ
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: 'infancy or adolescence?'. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press. <https://play.google.com/store/books/details?id=qTxz6I7tNSEC>
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124–134. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10176915>
- Ulrich, D. (2011). Integrated Talent Management. W: K. Oakes & P. Galagan (Eds.), *The executive guide to integrated talent management* (ss. 189–211). ASTD Press. <https://archive.org/details/executiveguideto0000unse/page/210/mode/2up>
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business Press. <https://play.google.com/store/books/details?id=6qg-MsTC1PgC>
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). Modele badawcze w naukach o zarządzaniu. *Organization and Management*, 2, 11–25. <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171526953>

Porównanie holakracji z innymi strukturami organizacyjnymi

Comparison of holacracy and other organizational structure types

Streszczenie

Mnogość struktur organizacyjnych, powstałych przez rosnące wymagania rynkowe, zwiększa trudność wyboru odpowiedniego modelu przez potencjalne przedsiębiorstwo. Celem artykułu jest przedstawienie porównania holakracji z podstawowymi typami struktur organizacyjnych, a także kluczowych różnic pomiędzy nimi. Scharakteryzowano poszczególne etapy ewolucji organizacyjnej oraz kluczowe wartości obecnie wykorzystywanych struktur, które przyczyniają się do świadomego wyboru, zgodnego z misją i celami firmy. Przedstawione w artykule wyniki porównania pozwalają na umiejscowienie przedsiębiorstwa na mapie struktur organizacyjnych i skonfrontowanie wymagań z wykorzystywanym obecnie modelem. Pozwoli to również na wyraźne zdefiniowanie wymagań i trudności, z jakimi musi się liczyć przedsiębiorstwo rozważające zmianę ze struktur bazujących na hierarchii na holakrację.

Słowa kluczowe: holakracja, struktury organizacyjne, flatarchia, samoorganizacja

Summary

The diversity of organizational structures created by increasing market demands increases the difficulty for a potential enterprise to choose a suitable model. Providing a comparison of holacracy with other types of organizational structures and highlighting the key differences between them will define the requirements and difficulties faced by an enterprise considering a change. The characteristics of the various stages of organizational evolution and the critical values of the structures in use contribute to an informed choice in line with the company's mission and goals. The comparison results allow placing the enterprise on the map of organizational structures and confronting the requirements with the current model.

Keywords: holacracy, organizational structure, innovation, self-organization

Wprowadzenie

Wybór struktury organizacyjnej, w jakiej ma funkcjonować firma, jest wymagającym i trudnym zadaniem, ponieważ maksymalizacja jej użyteczności zależna jest od wielu zmieniających się w czasie czynników. Na wybór optymalnej struktury wpływają kryteria zależne od branży, relacji pomiędzy jej podmiotami i filozofii istnienia przedsiębiorstwa. Osoby decyzyjne stają więc przed wyborem, który determinuje sposób działania kluczowych obszarów w przedsiębiorstwie oraz warunkuje codzienną pracę i podział obowiązków.

Popularność holakracyjnego systemu widoczna jest zarówno od strony naukowej – dzięki sukcesywnie rosnącej liczbie publikacji w naukowych bazach danych, takich jak Scopus, Springer, Web of Science czy Google Scholar, ale również poprzez rosnącą liczbę przedsiębiorstw, które zdecydowały się na adaptację innowacyjnego systemu (*Who's Practicing Holacracy?*, 2022). Obecnie ponad 1000 przedsiębiorstw zdecydowało się na wprowadzenie samoorganizacji i struktury zarządzania potocznie nazywanej „firmą bez szefów”, która całkowicie niweluje tradycyjną hierarchię na rzecz ról, jakie przyjmują pracownicy (Kamp, 2014; Mosamim i Ningrum, 2020; Zalewski, 2021).

Celem artykułu jest przedstawienie porównania holakracji z wybranymi typami struktur organizacyjnych, a także kluczowych różnic pomiędzy nimi. Dotychczas pojawiło się wiele opracowań na temat poszczególnych struktur, jednak kwestia wyboru jednej z nich dla określonego przedsiębiorstwa nadal obarczona jest wieloma zmiennymi, które utrudniają obiektywny osąd i wpływają na ostateczny kształt organizacji (Ahmady, Mehrpour & Nikooravesh, 2016; Wyrzykowska, 2019). Porównania i charakterystyki zawężają jednak obszar poszukiwań, pozwalając na realny wpływ naukowej strony badań na wybór praktyków w postaci menedżerów, inwestorów i dyrektorów zarządzających nowoczesnymi przedsiębiorstwami.

Źródła wykorzystane w niniejszym badaniu obejmują dane pozyskane zgodnie z dwiema kluczowymi metodologiami: systematycznym przeglądem literatury oraz metodą kuli śnieżnej. W formie uzupełnienia wykorzystano również dane udostępniane oficjalnie przez organizację HolacracyOne, właściciela znaku handlowego struktury holakracyjnej. Integracja tych podejść dostarczyła kompleksowych i uzupełniających danych, umożliwiając bardziej wszechstronne zrozumienie analizowanego zjawiska.

1. Przegląd struktur organizacyjnych

Struktura organizacyjna to zgodnie z definicją Mintzberga zbiór metod służących do koordynacji zadań podzielonych na określone obowiązki (Mintzberg, 1979). Stworzone ramy dotyczą relacji pomiędzy stanowiskami i procesami oraz zespołami, ale odnoszą się przede wszystkim do wewnętrznych modeli organizacji, kwestii relacji i władzy, sprawozdawczości, formalnych kanałów komunikacji oraz odpowiedzialności i delegowania (Lunenburg, 2012; Ahmady, Mehrpour & Nikooravesh, 2016).

Obecne warunki rynkowe coraz częściej premiuje strukturę niwelującą hierarchię i promującą samzarządzanie, a przyczyną tego jest rosnąca liczba przedsiębiorstw opartych na nowych formach przywództwa, zorientowanie na cel oraz misję firmy (McBride & Martínez Lucio, 2016). Źródłem tych zmian jest dynamika środowiska, w którym operują przedsiębiorstwa migrujące do alternatywnych sposobów zarządzania oraz konkurencyjność (Fjeldstad & Snow, 2018). Wysoka zmienność prowadzi do wzrostu znaczenia samoorganizacji, ponieważ pozwala to na szybsze reakcje pracowników i elastyczność w kwestii dopasowania do oczekiwań klienta i rozwijanego produktu (Zalewski, 2021).

Powstanie modeli i struktur opartych na samozarządzaniu stanowi według Frederica Laloux kolejny etap w rozwoju organizacji, który ewoluuje wraz ze wzrostem świadomości pracodawców i pracowników oraz zmianą wymagań rynkowych (Laloux, 2015; Appelo, 2016, s. 114–117). W książce *Pracować inaczej* (ang. *Reinventing Organizations*) opisał on poszczególne etapy za pomocą pięciu kolorów, które symbolizują odmiennosć poszczególnych modeli oraz ich przeznaczenie (tabela 1).

Kolor czerwony to najwcześniejszy etap rozwoju, przeznaczony dla zhierarchizowanych i małych grup, które kontrolowane są dzięki bliskiej odległości przywódcy od pozostałych uczestników. Ta forma organizacji związana jest z wczesnym etapem rozwoju człowieka, kiedy życie opierało się na więziach rodzinnych, a poszczególne społeczności były uzależnione od przełożonego i realizowały krótkoterminowe cele. Wymuszone posłuszeństwo zależy więc od autorytetu przywódcy i najczęściej wykorzystywane jest w chaotycznym oraz niebezpiecznym środowisku.

Kolor bursztynowy skupia się na tworzeniu formalnych ról i hierarchicznej piramidzie, która wprowadza stabilność dzięki rygorystycznym procedurom. Na tym etapie pojawiają się wyznaczane przez lidera długoterminowe cele, które są korygowane na podstawie wcześniejszych doświadczeń. Czerwony egocentryzm zostaje zastąpiony przez etnocentryzm, a grupa skupia się na dobrach

wspólnych, czyli charakterystycznemu dla tego poziomu nowemu znacznikowi posiadania.

Tabela 1. Etapy ewolucji organizacji według Frederica Laloux

Kolory rozwoju organizacji	Cechy charakterystyczne	Przykład organizacji
Czerwony	krótkoterminowe cele, autorytet przywódcy, władza odgórna, brak długoterminowego planowania	zorganizowane grupy przestępcze, gangi
Bursztynowy	stabilność, skalowalność organizacji	wojsko, organizacje rządowe, kościół
Pomarańczowy	merytokracja, innowacyjność, odpowiedzialność	banki, duże korporacje
Zielony	<i>empowerment</i> , kultura oparta na wartościach	organizacje pozarządowe, korporacje nowego typu, organizacje non-profit
Turkusowy	Samozarządzanie, pełnia, ewolucyjny cel	firmy działające w socjokracji, holakracji (Zappos, Patagonia, Unic)

Źródło: opracowanie własne na podstawie książki Frederica Laloux (Laloux, 2015).

Kolor pomarańczowy stanowi przełom w świadomości organizacji, ponieważ skuteczność wcześniejszych etapów zostaje zastąpiona moralnością, a podejmowane decyzje opierają się na społecznie akceptowalnych sposobach. Świadomość pozwala na wolność realizacji celów, a eksperci są premiowani za swoje sukcesy. Dominujący materializm stoi więc w opozycji do nagłego wzrostu dobrobytu, innowacyjności i społecznej odpowiedzialności.

Kolor zielony stanowi odpowiedź na problemy poprzedniego etapu i stara się zastąpić konsumpcjonizm i sztywny podział na sukces oraz porażkę wzrostem społecznej sprawiedliwości, współpracą i wrażliwością na ludzkie uczucia. To właśnie na tym poziomie zmniejsza się znaczenie hierarchii, a przywódcy od nadużywania władzy przechodzą do bardziej służebnej postawy, nastawionej na dobro podwładnych. Utrzymane zostają elementy merytokracji, ale decyzyjność przekazywana jest w ręce pracowników. Dużą rolę odgrywa tutaj kultura organizacji, a oprócz chęci zysku wśród celów firmy pojawia się misja i chęć wyznawania wspólnych wartości.

Kolor turkusowy to ostatni etap, którego filarem jest potrzeba samorealizacji. Na tym poziomie świadomości pojawia się płaska struktura organizacyjna, elastyczne podejście do funkcji pełnionych w przedsiębiorstwie oraz ewolucyjny cel. Rośnie wartość działań prospołecznych, biznesowego ekosystemu oraz istota wniesienia wartości dla społeczeństwa, a pracownicy funkcjonują w środowisku nastawionym na partnerstwo, uczciwość i otwartość (Laloux, 2015; Pawlak, 2020; Rutkowska & Kamińska, 2020).

2. Holakracja jako struktura organizacyjna

Holakracja to jedna ze struktur organizacyjnych, należąca do turkusowej grupy (wg klasyfikacji Laloux), której powstanie datowane jest na przełom 2007 roku. Brian Robertson przedstawił wtedy koncept radykalnego podejścia, które może zastąpić tradycyjne, hierarchiczne zarządzanie (Robertson, 2007). Ta struktura to według jej twórców kolejny krok ewolucji organizacyjnej, który pozwoli na umiejętne i efektywne zarządzanie w dynamicznym i podatnym na ciągłe zmiany środowisku (Liebert, 2020). Funkcjonowanie holakracji w organizacji przedstawiane jest jako forma złożonego organizmu, który dzięki zdolnościom adaptacyjnym jest w stanie dopasować się do rynku w czasach rosnącej niepewności (Robertson, 2009; Savage, Franz & Wasek, 2019).

Holakracyjna samoorganizacja jest odpowiedzią na potrzeby branż z wysokim wskaźnikiem innowacyjności (Zalewski, 2021). Jest to model oparty na socjokracji i zwinnym zarządzaniu, w którym kluczową rolę odgrywa decentralizacja władzy oraz zmiana w rozumieniu stanowisk pracy (Kamp, 2014; Eckstein, 2016; Vijay & Subhasree, 2018). Dotychczasowa struktura hierarchiczna zostaje zniwelowana na rzecz przyjmowanych przez pracowników ról. Każda rola określa zakres obowiązków, które znajdują się w jej obrębie, a także pozwala na ich elastyczne dopasowanie w reakcji na potrzeby przedsiębiorstwa (Schwer & Hitz, 2018; Schell & Bischof, 2021). Istotne jest również, że przyjęcie danej roli nie wyklucza podjęcia pracy w innym obszarze firmy, ponieważ w opozycji do stanowisk, każdy pracownik może podjąć się wielu ról oraz analogicznie – każda rola może być przypisana wielokrotnie (*Holacracy Constitution Version 5.0*, 2021).

Wzrost popularności tego systemu zarządzania możemy zauważyć dopiero w ostatnich latach, kiedy znacząco wzrosła liczba przedsiębiorstw wybierających holakrację (*Who's Practicing Holacracy?*, 2022). Liczba publikacji opartych na holarchicznym zarządzaniu rośnie sukcesywnie od 2014 roku, co przedstawiono w poniższej tabeli, na podstawie wyszukiwań w najpopularniejszych naukowych bazach danych.

Tabela 2. Wyniki wyszukiwań na podstawie słów kluczowych „holacracy”/”holocracy” w naukowych bazach danych na dzień 16.08.2023

Rok	Springer	Scopus	Google Scholar	EconBiz
2014	3	2	79	0
2015	6	5	153	2
2016	39	25	322	6
2017	88	39	438	5
2018	113	67	527	5
2019	140	63	572	6
2020	153	55	593	7
2021	154	84	586	6
2022	184	64	515	3

Źródło: opracowanie własne.

Coroczny wzrost liczby publikacji o strukturze holakracyjnej jest jednak nadal marginalny w stosunku do pozostałych struktur organizacyjnych. Liczba raportów, badań i dokumentacji powstałej zarówno w bazach naukowych (Google Scholar, Scopus, Springer, Econ Biz), jak i w pozostałych bazach danych (literatura szara) pokazuje, że powinniśmy zwrócić uwagę na to rozwiązanie od strony utylitarnej. Potwierdzeniem tych rozważań jest liczba informacji powstałych na bazie praktycznych doświadczeń, między innymi przez wspomniane setki przedsiębiorstw, które zdecydowały się zaadaptować nową strukturę.

3. Porównanie struktur organizacyjnych

Porównanie sposobu formalnej organizacji firmy jest trudne z uwagi na wielość czynników, zgodnie z którymi dzielone są przedsiębiorstwa. Obecnie rozróżniamy podział ze względu na typ struktury, liczbę szczebli zarządzania, podział zadań, konfigurację strukturalną oraz wiele innych cech, które mają wpływ na codzienne działanie firmy (Zakrzewska-Bielawska, 2022). Holakracja wytycza jednak ramy strukturalne, zgodnie z którymi podział przedsiębiorstw, a następnie ich porównanie jest znacznie łatwiejsze. Zestawiamy więc nie całe przedsiębiorstwa, a jedynie strukturę oraz relację pomiędzy pracownikami i zespołami (Ahmady, Mehrpour & Nikooravesh, 2016).

Tabela 3. Porównanie holakracji z pozostałymi strukturami organizacyjnymi

Nazwa struktury organizacyjnej	Zalety i charakterystyka	Wady i ograniczenia	Przykład organizacji
tradycyjna struktura	stabilność, utrzymanie <i>status quo</i>	stagnacja innowacji, jednokierunkowa komunikacja, niskie zaangażowanie, współpraca ograniczona do minimum	zakłady produkcyjne, większość przedsiębiorstw XX w.
organizacje częściowo zhierarchizowane	marginalizacja ocen kwartalnych, rozwinięta komunikacja, nastawienie na współpracę	ryzyko walki o władzę, niespójna struktura prowadząca do nieporozumień	Cisco, Whirlpool, Pandora
płaska struktura	drożność kanałów decyzyjnych, szybki proces podejmowania decyzji, nie wymaga nadzoru	utrudnione skalowanie, rozmycie odpowiedzialności, brak długoterminowego wzrostu i możliwości awansu	Valve, SoftwareMill
flatarchia	możliwość tworzenia odrębnych zespołów (np. inkubatory innowacji)	utrata kontroli przez kierownictwo, trudność w długoterminowym utrzymaniu pracowników	Google, 3M, Adobe, LinkedIn
organizacje holakratyczne	możliwość reorganizacji, równość zasad i wszystkich ról, decentralizacja władzy	kosztowny proces migracji	Zappos, Unic, Boldare, Medium

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gidley, 2013; Morgan, 2014; Hopej-Tomaszycka & Hopej, 2018; Lee, 2019; Zakrzewska-Bielawska, 2022].

Przedsiębiorstwa o tradycyjnej strukturze są najbardziej znanym i rozpowszechnionym typem w biznesowym krajobrazie. Ta struktura jest szczególnie przydatna w pracy liniowej, gdzie kreatywność i praca umysłowa stanowią mniejszość (Morgan, 2014). Tradycyjna struktura (tabela 3) najczęściej oznacza

komunikację od góry do dołu, która często negatywnie wpływa na zaangażowanie pracowników oraz ich innowacyjność (Schwer & Hitz, 2018). Takie środowiska są silnie zbiurokratyzowane i powolne, a rodzaj struktury często jest największą słabością przedsiębiorstw, które szukają alternatyw premiujących współpracę. Hierarchia przeniknęła więc do praktycznie wszystkich przedsiębiorstw na całym świecie, jednak jej niezawodność oraz zdolność utrzymania *status quo* przestaje być atutem w gospodarce opartej na wiedzy (Morgan, 2014; Lee & Edmondson, 2017).

Odpowiedzią na problemy tradycyjnych struktur są organizacje częściowo zhierarchizowane (*flatter organizations*), które stanowią wyjątkowo praktyczny i skalowalny model organizacyjny. Rozwiązanie w postaci spłaszczonej struktury przedsiębiorstwa pozwala na usunięcie kilku warstw (poziomów) w organizacji, co przekłada się na otwarcie komunikacji (rezygnacja z jednokierunkowego modelu) oraz pozwala na łatwiejsze nawiązanie współpracy. Ten model jest najczęściej pożądanym przez większość dużych organizacji i nadal opiera się na hierarchii, ale nie jest ona tak skostniała, jak w strukturze tradycyjnej. Przedsiębiorstwa operują w stabilnym środowisku, kładąc większy nacisk na doświadczenia pracowników i wykorzystanie ich możliwości. Procesy firmowe opierają się w tym przypadku na technologiach, kluczowych w utrzymaniu oczekiwanych rezultatów (komunikatory, oprogramowanie ułatwiające przegląd struktury przedsiębiorstwa, kanały komunikacyjne) (Morgan, 2014). Menedżerowie rozumieją również, że pracownicy ich potrzebują i powinni stwarzać im warunki zachęcające do pracy w danej organizacji.

Płaskie organizacje (*flat organizations*) to nietypowy format struktury, w którym istnieje tylko jeden poziom hierarchii, na którym znajdują się wszyscy pracownicy. Taki układ często wiąże się z brakiem tytułów zawodowych i kadry kierowniczej, ponieważ wszyscy pracownicy postrzegani są jako równi (Lee, 2022). Właśnie w tych organizacjach często pojawia się określenie *samozarządzanie*, które opisuje całkowicie rozproszone podejście do organizacji pracy. To podejście wiąże się także z większą transparentnością oraz wymaga wzmoczonego zaangażowania pracowników. Płaskie przedsiębiorstwa muszą więc zatrudniać i inwestować w ekspertów, którzy będą w stanie prowadzić własne projekty lub dołączyć do istniejących, które najbardziej odpowiadają ich profilowi zawodowemu (Morgan, 2014). Struktura ta nie sprzyja jednak skalowaniu i najczęściej dotyczy małych bądź średnich przedsiębiorstw.

Flatarchie (*flatarchies*) to struktury pośrednie, czerpiące z zasad zarówno płaskich, jak i hierarchicznych organizacji, które najczęściej działają w dynamicznym środowisku i dopasowują strukturę do aktualnych wyzwań (Morgan, 2014). Elastyczny podział przedsiębiorstwa zapewnia stabilne działanie, ale jednocześnie

pozwała pracownikom na podejmowanie własnych inicjatyw. Tworzenie nowych zespołów oznacza wykorzystanie talentów (pracowników) i ich potencjału do tworzenia innowacyjnych rozwiązań (Faist, 2020). I właśnie nastawienie na innowacyjność musi być jednym z kluczowych celów firmy w przypadku przejścia na tę strukturę organizacyjną.

Natomiast holakracja to ostatnia z przedstawionych w tabeli struktur, często nazywana „firmą bez szefów”, która operuje na zasadach turkusowej organizacji (Wyrzykowska, 2019). Przedsiębiorstwa decydujące się na strukturę holarchiczną zobligowane są do rezygnacji z tradycyjnej hierarchii na rzecz ról, jakie przyjmują pracownicy, i kół, do których mogą dołączać. Jednowymiarowe stanowiska pracy zostają więc zastąpione przez zmienne role, których każdy pracownik może mieć kilka i które mogą być obejmowane przez wielu pracowników jednocześnie (Laloux, 2015). Struktura, podobnie jak we flatarchii, dopasowywana jest zgodnie z aktualnymi projektami i wymaganiami rynkowymi, a nad całym przedsiębiorstwem kolektywnie czuwają wszyscy pracownicy i zdecentralizowany system władzy. Spłaszczenie struktury ma w tym przypadku na celu oszczędzenie czasu potrzebnego na przetrwanie decyzji przez wszystkie szczeble hierarchii, ale zachęca również do podejmowania własnych inicjatyw i ułatwia reorganizacje (Vijay & Subhasree, 2018).

Podsumowanie

Wszystkie typy analizowanych w poprzednim punkcie struktur organizacyjnych są obecnie wykorzystywane przez wiele przedsiębiorstw, które świadomie (bądź w ramach eksperymentu) zdecydowały się na jedną z nich. Wyraźnie widać poszukiwania struktury, która odpowie nie tylko na branżowe i projektowe potrzeby, ale przede wszystkim na potrzeby pracowników. Tradycyjne, hierarchiczne struktury są sukcesywnie wypierane, ponieważ nie są w stanie sprostać wymaganiom gospodarki opartej na wiedzy, gdzie kluczową rolę odgrywa innowacja, a w codziennej pracy liczy się wiedza i ekspertyza współpracowników. Uwolnienie struktury organizacyjnej, oddanie władzy w ręce szeregowych pracowników oraz dynamiczna adaptacja wydają się więc odpowiadać wyzwaniom stawianym obecnym przedsiębiorstwom i wyznaczać nowy trend w kreowaniu kultury organizacyjnej.

Nadal brakuje jednak naukowych opracowań, które przybliżą efekty tak gruntownych restrukturyzacji oraz ich długoterminowe skutki. Implementacja holakracji pozwala więc rozwiązać dotychczasowe problemy tradycyjnej hierarchii, jednak ciągle nie znamy wszystkich zagrożeń związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa przez samoorganizujące się i częściowo pozbawione nadzoru zespoły.

Bibliografia

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., Nikooravesh, A. (2016). *Organizational Structure*, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 455–462.
- Appelo, J. (2016). *Zarządzanie 3.0. Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk Agile*. Helion.
- Eckstein, J. (2016). *Sociocracy – An organization model for large-scale agile development*, *Proceedings of the Scientific Workshop Proceedings of XP2016*, vol. 6.
- Faist, T. (2020). *Organizational structure and the effect it has on employee job satisfaction*. Granite State College.
- Fjeldstad, Ø. D., Snow, C. C. (2018). Business models and organization design. *Long Range Planning*, 51(1), 32–39.
- Gidley, J. M. (2013). Are futures organisations „ahead of their times”? A view of the World Futures Studies Federation in the 21st century. *Futures*, 45.
- Holacracy Constitution Version 5.0* (2021). <https://www.holacracy.org/constitution/5>, [dostęp: 21.03.2022]
- Hopej-Tomaszycka, M., Hopej, M. (2018). Struktury organizacyjne turkusowych organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie* (130).
- Kamp, P. (2014). *Holacracy – A Radical Approach to Organizational Design*. W: *Elements of the software development process Influences on Project Success and Failure* (ss. 13–26). University of Amsterdam.
- Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*. Studio EMKA.
- Lee, M. Y. (2019). *Self-Managing Organizations: Exploring the Dynamics and Consequences of Radically Decentralizing Authority A dissertation presented*. Harvard Business School.
- Lee, M. Y., Edmondson, A. C. (2017). *Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing*. *Research in Organizational Behavior*. JAI Press.
- Lee, S. (2022). The myth of the flat start-up: Reconsidering the organizational structure of start-ups. *Strategic Management Journal*, 43(1), 58–92.
- Liebert, F. (2019). Barriers to successful realization of new product development projects in the it industry. *Organizacja i Zarządzanie*, 3, 95–110.
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational Structure: Mintzberg's Framework. *International Journal of Scholarly*, 14(1).
- McBride, J., Martínez Lucio, M. (2016). Disaggregating and reaggregating work: Workers, management and the struggle over creating coherency and purpose in a context of work degradation. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 490–504.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of organizations*. Pearson.
- Morgan, J. (2014). *The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization*. Wiley.

- Mosamim, P., Ningrum, S. (2020). Holacracy and Hierarchy Concepts: Which One is More Effective in an Organizational Leadership and Management System? *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(12), 257–271.
- Pawlak, J. (2020). Czy turkus pasuje każdemu? Psychospołeczne czynniki wpływające na atrakcyjność pracy w organizacji o strukturze horyzontalnej. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 62(2), 228–244.
- Robertson, B. (2007). Organization at the leading edge: Introducing Holacracy™. *Integral Leadership Review*, 7(3).
- Robertson B. (2009). *Organization evolved: Introducing Holacracy*, s. 1–9.
- Rutkowska, M., Kamińska, A. M. (2020). *Turquoise Management Model – Teal Organization*. W: K. S. Soliman (ed.), *Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges*. International Business Information Management Association (IBIMA).
- Savage, G., Franz, A., Wasek, J. S. (2019). Holacratic Engineering Management and Innovation. *EMJ – Engineering Management Journal*, 31(1), 8–21.
- Schell, S., Bischof, N. (2022). Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation. *European Management Review*, 19(1), 123–137.
- Schwer, K., Hitz, C. (2018). Designing organizational structure in the age of digitization. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 5(1).
- Vijay, K., Subhasree, M. (2018). Holacracy – the future of organizing? The case of Zappos. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 12–15.
- Who's Practicing Holacracy? (2022). <https://www.holacracy.org/whos-practicing-holacracy> [dostęp: 19.03.2022]
- Wyrzykowska, B. (2019). Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions. *Central European Management Journal*, 27(4), 124–141.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2022). *Podstawy zarządzania*. Warszawa: Nieoczywiste.
- Zalewski, M. (2021). Holakracja jako nowa forma organizacji przedsiębiorstwa. W: E. Ziemia, A. Karmańska (red.), *Transformacja cyfrowa organizacji i społeczeństw* (ss. 189–202). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Zalewski, M. (2021). Skłonność przedsiębiorstwa informatycznego do holakracyjnej samoorganizacji na podstawie badania pracowników. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*.

Jednym ze sposobów interpretacji zmian teorii organizacji i zarządzania jest postrzeganie ewolucji jako rozwoju różnych paradygmatów w tej dziedzinie. Paradygmaty zarządzania zazwyczaj wyznaczają kierunki działania, a ich cechy odnoszą się do podstawowych założeń, definicji i poglądów leżących u podstaw paradygmatu oraz do ukrytej treści, technik teorii i podejść. Przygotowana pod redakcją naukową prof. dr. hab. Marka Lisińskiego oraz dr hab. Joanny Dzieńdziory, prof. AWSB, monografia *Paradygmaty współczesnego zarządzania z perspektywy młodych naukowców* opisuje współczesne trendy w zarządzaniu, które dominują w obecnym momencie, odzwierciedlając ich ideologię i ducha. Zawarto w niej odniesienia do głównych paradygmatów XX i XXI wieku, takich jak: zarządzanie naukowe, relacje międzyludzkie, analiza strukturalna, kultura organizacyjna czy procesy cyfryzacji, co jest istotnym walorem niniejszej publikacji. Prezentowane artykuły młodych naukowców to ich pierwsze kroki, mające na celu dogłębne poznanie prezentowanych obszarów zarządzania, tym istotniejsze, że wyznaczają dalsze kierunki badań, które są cenne zarówno poznawczo, jak i aplikacyjnie.

dr hab. Magdalena M. Stuss, prof. UJ
Uniwersytet Jagielloński

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Kraków, Cieszyń, Żywiec, Olkusz, Gliwice, Tychy

WSB University

Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB
ul. Ciepłaka 1c, 41-300 Dąbrowa Górnicza
www.wsb.edu.pl

ISBN 978-83-67673-28-0

