

# **Obszary zrównoważonego zarządzania organizacjami w zmiennym otoczeniu**



**Obszary  
zrównoważonego  
zarządzania organizacjami  
w zmiennym otoczeniu**

redakcja naukowa

**Dariusz Fatuła**

**Kraków 2016**

Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzja:  
prof. dr hab. Andrzej Szplit

Projekt okładki:  
Joanna Sroka

Adiustacja:  
Daria Podgórska

Redaktor prowadzący:  
Halina Baszak Jaroń

ISBN: 978-83-65208-40-8

Copyright© by  
Krakowska Akademia  
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
Kraków 2016

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich.

Wydawca:  
Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016

Łamanie:  
Joanna Sroka

Druk:  
MK Promo

## Spis treści

Dariusz Fatuła	
<i>Wstęp</i> .....	7

### **CZĘŚĆ I:**

#### **Uwarunkowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw**

Janusz Ziarko	
<i>Dyskurs propagujący koncepcję zrównoważonego rozwoju w małych i średnich przedsiębiorstwach</i> .....	11

Andrzej Chodyński	
<i>Przedsiębiorstwo sprężyste – odpowiedzialność w skrajnie turbulentnym otoczeniu</i> .....	37

Marian Huczek	
<i>Współdziałanie międzyorganizacyjne a rozwój innowacyjności przedsiębiorstwa</i> .....	53

Wojciech Huszlak	
<i>Praktyki raportowania społecznego a zmiany oczekiwań interesariuszy</i> .....	71

**CZĘŚĆ II:**

**Zrównoważone zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji**

Halina Smutek, Magdalena Prorok

*Przywództwo oparte na zaufaniu*..... 89

Irena Figurska

*Zarządzanie zwiększające zaangażowanie pracowników wiedzy* ..... 111

Andrzej Mirski

*Satysfakcja z pracy, wypalenie zawodowe a jakość życia*

*i efektywność organizacji* ..... 127

**CZĘŚĆ III:**

**Czynniki zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego**

Piotr Feczko

*Zaufanie społeczne do administrowania*

*publicznego w Polsce a rozwój*..... 149

Anna Diačiková

*Innovation as a Key Driver of the Economic* ..... 163

## Wstęp

Zrównoważony rozwój i zarządzanie to hasła często pojawiające się we współczesnej literaturze dotyczącej teorii i praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw, organizacji czy szerzej struktur społeczno-gospodarczych. Obszary tego zagadnienia są bardzo rozległe i obejmują wiele aspektów, zarówno dotyczących elementów składowych organizacji, jej całości, jak i bliższego oraz dalszego otoczenia. Niniejsza publikacja skupia się na wybranych elementach z trzech związanych ze sobą obszarów.

Pierwszy obszar dotyczy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa jako całości. Omawianymi elementami są tu odpowiedzialność wobec interesariuszy, raportowanie, innowacyjność i współdziałanie międzyorganizacyjne.

Drugi uwypukla rolę odpowiedniego zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji. Świadczenie wysokiej jakości usług i innowacyjność są dziś motorem i niezbędnym elementem rozwoju niemal każdej gałęzi ekonomii czy gospodarki regionalnej, krajowej i globalnej. Zarządzanie wiedzą z odpowiednim motywowaniem i uwzględnieniem potrzeb, w tym satysfakcji pracowników, staje się wyzwaniem dla menadżerów w utrzymaniu zrównoważonego rozwoju organizacji w różnych obszarach i szczeblach.

Trzeci obszar to otoczenie społeczno-gospodarcze. Właściwemu ukierunkowaniu rozwoju w szerszej skali sprzyja zaufanie do instytucji administracji publicznej i podejmowanych przez nie działań. Wspieranie innowacyjności ma swój wymiar zarówno w skali przedsiębiorstwa, jak i całej gospodarki narodowej. Ostatni rozdział w trzeciej części w języku angielskim omawia czynniki i narzędzia takiego wsparcia oraz podaje wskaźniki innowacyjności dla różnych krajów i w różnym ujęciu.

Publikacja jest wynikiem współpracy przede wszystkim pracowników Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej, ale także pracowników innych Wydziałów Krakowskiej Akademii oraz współpracowników z wybranych krajowych i zagranicznych uczelni.





**CZĘŚĆ I:**  
**Uwarunkowania zrównoważonego  
rozwoju przedsiębiorstw**



Janusz Ziarko

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

## Dyskurs propagujący koncepcję zrównoważonego rozwoju w małych i średnich przedsiębiorstwach

### Streszczenie

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na problem zawarty w pytaniu: czy dyskurs może być tym narzędziem, które przyczynić powinno się do lepszego zrozumienia koncepcji zrównoważonego rozwoju, a przez to, skuteczniejszego jej wdrażania do praktyki przedsiębiorstw? Wymagało to, z jednej strony, krytycznego spojrzenia na dyskurs jako na narzędzie publicznej debaty, namysłu nad statusem i znaczeniem kategorii dyskursu zrównoważonego rozwoju w dynamizowaniu aktywności poznawczej, uczeniu się pracowników przedsiębiorstw. Z drugiej, wskazania użyteczności heurystycznej dyskursu, jako czynnika regulacyjnie wpływającego na praktyki społeczne, w tym w obszarze działania MSP. Sformułowano proefektywnościowe zalecenia dotyczące kreowania dyskursu zrównoważonego rozwoju.

**Słowa kluczowe:** dyskurs, dyskurs zrównoważonego rozwoju, dyskurs jako aktywność poznawcza, przeszkody poznawcze i komunikacyjne w dyskursie

### Wprowadzenie

Krytyczna refleksja nad wyróżnioną sferą gospodarczej i społecznej aktywności jest miarą dojrzałości zarówno ludzi, reprezentantów tej sfery, jak też organizacyjnych i technicznych rozwiązań, składających się na sprawność spełniania oczekiwań związanych z gospodarczym i społecznym zrównoważonym rozwojem. W odniesieniu do sfery aktywności gospodarczej i społecznej, jaką jest zrównoważony rozwój, należy zważyć, że zarówno:

- konceptualizacja zrównoważonego rozwoju, jako swoistej dziedziny wiedzy, ujmującej w sposób względnie całościowy zagadnienia rozwoju przedsiębiorstw, jak i

- zagadnienia realizacyjne wskazujące kierunki i sposoby działania przedsiębiorstw w sferze swojego rozwoju, stanowią stały element refleksji, ale tylko wysublimowanych gremiów naukowych, administracyjnych, gospodarczych. Z kolei w przedsiębiorstwach problematyka zrównoważonego rozwoju znajduje się często na dalekim miejscu w hierarchii ich działania.

Współcześnie koniecznością staje się inicjowanie przedsięwzięć włączających różne kręgi społeczno-gospodarcze i pracownicze do merytorycznego dyskursu wokół kwestii zrównoważonego rozwoju. Debata taka mogłaby stać się, z jednej strony siłą sprawczą, naturalnie angażującą ludzi w problemy zrównoważonego rozwoju, z drugiej sposobem przygotowania pracowników do krytycznego i dojrzałego uczestniczenia w sprawach dotyczących rozwoju swoich przedsiębiorstw. Idea takiego podejścia wynika z założenia, że dyskurs zrównoważonego rozwoju wpływa na proces konstruowania rzeczywistości gospodarczej, społecznej i środowiskowej, a ponadto sprawia, że akty komunikacyjne znacząco wpływają na sposób postrzegania, rozumienia, wartościowania i organizowania tej rzeczywistości, przez uczestników dyskursu.

W artykule rozważane są problemy, które sformułowano w postaci pytań<sup>1</sup>:

- 1) czy dyskurs, rozumiany jako celowe używanie języka do komunikowania informacji, przedstawiania koncepcji, opinii, wartości, poglądów na różne tematy dotyczące rozwoju zrównoważonego oraz do promowania działań jednostkowych i organizacyjnych wykorzystujących język i/lub inne środki dla rozwijania kompetencji rozwoju, jest tym narzędziem, które przyczynić się może do lepszego rozumienia problemów rozwoju, a przez to, do jego intensyfikowania?
- 2) jak budować dyskursy, aby przekazywanie i negocjowanie znaczeń z obszaru rozwoju zrównoważonego MSP było efektywne dla przedsiębiorstwa i uczestników dyskursu?

### Zrównoważony rozwój – dotychczasowe jego społeczne propagowanie i wdrażanie w małych i średnich przedsiębiorstwach

Propagowany przez Josepha Schumpetera „doskonały typ twórczego przedsiębiorcy” bazuje na idei innowacyjności. Przedsiębiorca to osoba wywołująca zmiany, burząca w różny sposób dotychczasową równowagę, na przykład poprzez usprawnianie organizacji produkcji, produkcję nowego i/lub doskonalenie produkcji towaru znanego, bądź wykreowanie nowych

<sup>1</sup> Rozumienie dyskursu opracowano na podst., M. Lisowska-Magdżiarz, *Analiza tekstu w dyskursie medialnym*, Kraków 2001, s. 8.

rynków zbytu. Zdaniem tego autora cechą wyróżniającą przedsiębiorcę jest z jednej strony, wychodzenie poza rutynę, tradycję i dotychczasowe doświadczenie, a z drugiej tworzenie i mobilizowanie do pracy wyszkolonych zespołów specjalistów<sup>2</sup>. Projektowanie i dynamizowanie działalności w obszarze zrównoważonego rozwoju potrzebuje świątłych, interdyscyplinarnie przygotowanych pracowniczych zespołów, nie tylko rozumiejących wymagania rynku, dostrzegających i zaspokajających potrzeby różnych interesariuszy, dbających o środowisko przyrodnicze i społeczne, ale potrafiących prognozować i wyprzedzać przyszłość, poprzez ciągłe uczenie się pozwalające na kojarzenie różnych informacji z wielu dziedzin i na tej podstawie kreować i propagować swój rozwój<sup>3</sup>. Rozwój oparty na modelu 3P (profit, people, planet) jest zrównoważony, stanowiący dla przedsiębiorstw wyzwanie cywilizacyjne, godzące potrzeby rozwojowe z celami ekologicznymi i społecznymi. Przedsiębiorstwa dzisiaj nie mogą skupiać swojej uwagi przede wszystkim na osiągnięciu zysków ekonomicznych, zapominając o odpowiedzialności wobec społeczeństwa i środowiska. Winny ciągle uczyć się, budując swoją świadomość powiązań między gospodarką, społeczeństwem i środowiskiem oraz czynić tę edukację narzędziem propagowania zrównoważonego rozwoju. Przekonywać, że skoro przedsiębiorstwo stanowi system ekonomiczno-społeczny, to jego cele rozwojowe powinny zawsze stanowić potrójną więź, odnoszącą się zarówno do zysku ekonomicznego (ekonomia), jak i ludzi związanych z firmą (etyka) oraz troski o ekologiczny wymiar działalności (ekologia)<sup>4</sup>.

Dzisiejsza potrzeba szerokiego i pluralistycznego ujmowania problematyki zrównoważonego rozwoju wynika, z jednej strony, z dążenia do zidentyfikowania i zarysowania obszarów problemowych dotyczących zrównoważonego rozwoju w Polsce, a w tym w obszarze MSP, z drugiej, do uchwycenia dynamiki dyskursu publicznego, edukacyjnego, gospodarczego, kulturowego toczącego w tym obszarze i jego efektów. Prymarnym dla zrównoważonego rozwoju jest obszar edukacji. Założeniem edukacji dla zrównoważonego rozwoju (EZR), rozwijanej w ramach edukacji formalnej, jest budowanie kompetencji uczniów i studentów – przyszłych nauczycieli, pracowników i pracodawców, czyli taka organizacja kształcenia, która umożliwi każdemu człowiekowi zdobywać wiedzę, nabywać umiejętności i kształtować postawy (wartości) niezbędne do kreowania zrównoważonej przyszłości<sup>5</sup>. Oznacza to

<sup>2</sup> J.A. Schumpeter, *Kapitalizm. Socjalizm. Demokracja*, Warszawa 1995, s. 162–163.

<sup>3</sup> T. Gruszecki, *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Lublin 1994, s. 75.

<sup>4</sup> Czy Twoja firma działa zgodnie ze zrównoważonym rozwojem?, <http://www.dofinansowanie-dlafirm.pl/zachodniopomorskie/dotacje-na-rozw%C3%B3j-firmy/66> [dostęp: 20.05.2015].

<sup>5</sup> A. Czekaj, B. Kędzińska, *Wokół założeń edukacji dla zrównoważonego rozwoju*, [http://www.inow.up.krakow.pl/edukacja\\_dla\\_zr](http://www.inow.up.krakow.pl/edukacja_dla_zr) [dostęp: 05.05.2015].

między innymi, że zadaniem EZR jest orientowanie pracy osób uczących się na działania integrujące wiedzę różnych dziedzin nauki (np. socjologii, ekonomii, filozofii, antropologii, ekologii), które budują wiedzę oddającą złożoność współczesnej społeczno-gospodarczej rzeczywistości. Zakłada, że proces nabywania tych kompetencji, w ramach edukacji pozaformalnej i nieformalnej, trwa przez całe zawodowe życie człowieka, co oznacza włączenie, kluczowych dla zrównoważonego rozwoju, treści do procesu nauczania/uczenia się w każdym przedsiębiorstwie. Jak sądzę, analizować/badać EZR należy przez pryzmat<sup>6</sup>:

- zapisów w dokumentach strategicznych i programowych, które określają miejsce EZR (formalnej, pozaformalnej i nieformalnej) w aktach prawnych, strategiach, programach;
- sposobu realizowania przez głównych interesariuszy zaleceń normujących tok edukacji dla zrównoważonego rozwoju;
- powiązań z innymi procesami edukacyjnymi wspierającymi kształcenie dla zrównoważonego rozwoju;
- wskaźników/narzędzi służących ocenie wyników edukacji na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Tematyka EZR ma swoje miejsce w licznych, obowiązujących aktach prawnych i dokumentach strategicznych. Traktują o niej zapisy w ustawie zasadniczej – w artykule 5:

„Rzeczpospolita Polska (...), zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju” oraz w artykule 74: „1. Władze publiczne prowadzą politykę zapewniającą bezpieczeństwo ekologiczne współczesnemu i przyszłym pokoleniom. 2. Ochrona środowiska jest obowiązkiem władz publicznych (...)”<sup>7</sup>.

Obowiązek EZR spoczywa na polskim systemie oświaty, który w myśl art. 1 ustawy o systemie oświaty<sup>8</sup>:

„System oświaty zapewnia w szczególności: (...) 11) upowszechnianie wśród dzieci i młodzieży wiedzy o zasadach zrównoważonego rozwoju oraz kształtowanie postaw sprzyjających jego wdrażaniu w skali lokalnej, krajowej i globalnej”.

Zapis ten precyzowany jest w rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej, w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół, gdzie w załączniku 2 formułuje się cele edukacyjne i zadania szkoły dla edukacji ekologicznej<sup>9</sup>:

<sup>6</sup> *Ekspertyza dotycząca edukacji dla zrównoważonego rozwoju w Polsce*, opracowanie, zespół konsultantów ITTI, Poznań, listopad 2012, s. 3.

<sup>7</sup> *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*, Dz.U. 1997, Nr 78, poz. 483.

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz.U. 1991, Nr 95, poz. 425.

<sup>9</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2012 r. w sprawie podsta-

„(...) Cele edukacyjne 1. Dostrzeżenie zmian zachodzących w otaczającym środowisku oraz ich wartościowanie. 2. Rozwijanie wrażliwości na problemy środowiska. Zadania szkoły 1. Ukazanie zależności stanu środowiska od działalności człowieka. 2. Ukazywanie mechanizmów i skutków niepożądaných zmian”.

Z zapisu tego wynika obowiązek wprowadzania zagadnień dotyczących zrównoważonego rozwoju na wszystkich szczeblach edukacji. W szkołach EZR jest najczęściej elementem zajęć: geografii, wiedzy o społeczeństwie, biologii i podstaw przedsiębiorczości.

Wytyczne Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego dotyczące wprowadzania edukacji dla zrównoważonego rozwoju w szkołach wyższych są bardzo ogólne i dotyczą tylko niektórych kierunków studiów. W rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego<sup>10</sup> w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego, które stanowi podstawę do kształcenia wyższego, termin zrównoważony rozwój oraz zagadnienia z nim związane występują przede wszystkim w zakresie nauk przyrodniczych oraz nauk rolniczych, leśnych i weterynaryjnych<sup>11</sup>. Na innych kierunkach studiów zapisów dotyczących zrównoważonego rozwoju w ministerialnym rozporządzeniu nie ma. Uczelnie, mając autonomię w zakresie tworzenia programów nauczania, winny problemy zrównoważonego rozwoju zamieszczać min. w programach kierunków studiów socjologii, ekonomii, zarządzania, marketingu, bezpieczeństwa, turystyki oraz na kierunkach studiów kształcących przyszłych nauczycieli. Na kierunkach nauczycielskich tematyka zrównoważonego rozwoju jest potraktowana bardzo pobieżnie – przede wszystkim poprzez idee samodoskonalenia i uczenia się przez całe życie<sup>12</sup>. Krajowe Ra-

---

wy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół, Dz.U. 2012, poz. 977.

<sup>10</sup> Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 2 listopada 2011 r. w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego Dz.U. Nr 253, poz. 1520.

<sup>11</sup> Na przykład – załącznik Nr 4 opis efektów kształcenia w zakresie nauk przyrodniczych: P1A\_W01 rozumie podstawowe zjawiska i procesy przyrodnicze, P1P\_W07 rozumie związki między osiągnięciami wybranej dziedziny nauki i dyscypliny nauk przyrodniczych a możliwościami ich wykorzystania w życiu społeczno-gospodarczym z uwzględnieniem zrównoważonego użytkowania różnorodności biologicznej, w: rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 2 listopada 2011 r. w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego, Dz.U. 2011, Nr 253, poz. 1520.

<sup>12</sup> Kierunek pedagogika (studia I stopnia) K\_U11 – potrafi animować prace nad rozwojem uczestników procesów pedagogicznych oraz wspierać ich samodzielność w zdobywaniu wiedzy, a także inspirować do działań na rzecz uczenia się przez całe życie; Kierunek pedagogika (studia II stopnia) K\_U11 – potrafi twórczo animować prace nad własnym rozwojem oraz rozwojem uczestników procesów edukacyjno-wychowawczych oraz wspierać ich samodzielność w zdobywaniu wiedzy, a także inspirować do działań na rzecz uczenia się przez całe życie, w: Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 4 listopada 2011 w sprawie wzorcowych efektów kształcenia, Dz.U. Nr 253, poz. 1521.

my Kwalifikacji nie wymagają od przyszłych nauczycieli znajomości pojęcia *zrównoważony rozwój*, ani rozumienia problemów na styku środowiska, gospodarki i społeczeństwa<sup>13</sup>. Enigmatyczność ministerialnych rozporządzeń dotyczących efektów uczenia się w sferze zrównoważonego rozwoju znajduje swój oddźwięk w postawach nauczycieli. Większość badanych nauczycieli (69%) twierdzi, że nie jest zobowiązana do prowadzenia edukacji dla zrównoważonego rozwoju. Tylko 31% nauczycieli szkół podstawowych, gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych uważa, że obliuguje ich do tego Podstawa programowa<sup>14</sup>. Zauważalny jest również problem dotyczący znajomości, zarówno wśród nauczycieli, jak i uczniów, pojęcia *zrównoważony rozwój*. Wśród nauczycieli termin *zrównoważony rozwój* najlepiej znany jest w gronie osób związanych z edukacją przyrodniczą. Spośród studentów, wśród których zostało przeprowadzone badanie ankietowe, 29% badanych studentów nigdy wcześniej nie spotkało się z pojęciem *zrównoważony rozwój*, a zaledwie 10% bardzo dobrze zna to pojęcie<sup>15</sup>.

Problematyka zrównoważonego rozwoju znajduje odzwierciedlenie w licznych strategicznych dokumentach rządowych. Na przykład, w Strategii zmian wzorców produkcji i konsumpcji na sprzyjające realizacji zasad trwałego, zrównoważonego rozwoju w rozdziale III.2. zapisano<sup>16</sup>:

„Wykształcenie w społeczeństwie wzorców trwałej, zrównoważonej konsumpcji wynikających ze świadomych decyzji jednostek i opartych na wewnętrznym przekonaniu, będzie procesem długim, gdyż poziom świadomości ekologicznej jest jeszcze relatywnie niski. Z tego powodu, bardzo istotna jest edukacja prowadząca do podnoszenia poziomu świadomości ekologicznej. Musi ona obejmować zarówno konsumentów jak i producentów. Wszystkim podmiotom należy dostarczyć informację o celowości i możliwościach realizacji trwałego, zrównoważonego rozwoju. Informację tę musi cechować rzetelność, wiarygodność, wysoka jakość techniczna i sugestywność. Istnieje wiele możliwości edukacji ekologicznej – poczynając od rodziny, przedszkola i szkoły, poprzez różnorodne szkolenia w pracy i instytucjach publicznych oraz zaangażowanie środków masowego przekazu.” Kontynuując w rozdziale IV.1.4. podkreślono „Działania na rzecz wzrostu świadomości ekologicznej: – szkolenie przedstawicieli przemysłu, w tym głównie przedsiębiorców małych i średnich, w zakresie zagadnień ograniczania wpływu produkcji na środowisko.”

<sup>13</sup> Patrz: *Ekspertyza dotycząca edukacji dla zrównoważonego rozwoju w Polsce*, opracowanie, zespół konsultantów ITTI, Poznań, listopad 2012, s. 8 i nast.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 15.

<sup>15</sup> *Ibidem*.

<sup>16</sup> *Strategia zmian wzorców produkcji i konsumpcji na sprzyjające realizacji zasad trwałego, zrównoważonego rozwoju*, Wydawca: Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej Dokument rządowy przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 14 października 2003 roku.



Z kolei w Strategii innowacyjności i efektywności gospodarki na lata 2012–2020 *Dynamiczna Polska*<sup>17</sup>, w punkcie:

„Cel 3: Wzrost efektywności wykorzystania zasobów naturalnych i surowców Kierunek 3.1. Transformacja systemu społeczno-gospodarczego na tzw. «bardziej zieloną ścieżkę», (...) Kierunek będzie realizowany przez następujące działania: (...) 3.1.2. Podnoszenie społecznej świadomości i poziomu wiedzy na temat wyzwań zrównoważonego rozwoju i zmian klimatu poprzez: – Usystematyzowanie treści związanych ze zrównoważonym rozwojem oraz promowania ich włączania do nauczania na wszystkich poziomach edukacji. (...) – Prowadzenie kampanii społecznych i działań edukacyjnych dotyczących zrównoważonego rozwoju i zmian klimatu”.

Zrównoważony rozwój w przypadku MSP utożsamiany może być ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (*Corporate Social Responsibility*, CSR)<sup>18</sup>. Koncepcję tą, zgodnie z definicją zapisaną w normie ISO 26000, należy rozumieć jako „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko”, która wyraża się w przejrzystych i etycznych działaniach<sup>19</sup>: 1) przyczyniających się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa; 2) biorących pod uwagę oczekiwania interesariuszy; 3) zgodnych z obowiązującym prawem i spójnych z międzynarodowymi normami zachowania; 4) spójnych z organizacją i praktykowanych w jej relacjach.

Pojawia się pytanie – jaki jest stan świadomości zrównoważonego rozwoju u przedsiębiorców i osób zatrudnionych w sektorze MSP oraz jaki jest poziom zainteresowania MSP problemami zrównoważonego rozwoju? Komentując wyniki badań, zawarte w opracowaniu *Zrównoważona produkcja w działalności przedsiębiorstw. Raport z badania*<sup>20</sup>, można stwierdzić, że pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu, a także znajomości samej idei społecznej odpowiedzialności biznesu nie jest powszechnie znane wśród kadry zarządzającej i właścicieli firm sektora MSP (Sondaż przeprowadzono na grupie N=1003 przedstawicieli firm sektora MSP mający na celu roz-

<sup>17</sup> *Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki na lata 2012–2020 Dynamiczna Polska*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, styczeń 2013, s. 9 i 71–73.

<sup>18</sup> I. Anuszevska, K. Podlejska, A. Jackiewicz, M. Filipek, *Zrównoważona produkcja w działalności przedsiębiorstw. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2011; autorki Raportu podkreślają, że obie koncepcje wymagają od przedsiębiorstw spojrzenia na ich działalność w szerokiej i długoterminowej perspektywie. Zalecają MSP, że przyjmując je należy zwracać uwagę nie tylko na argumenty natury rynkowej (redukcja kosztów, presja ze strony konsumentów, zaspokajanie ich potrzeb, nowe możliwości prowadzenia działalności gospodarczej), ale ważne jest także ich uzasadnienie etyczne.

<sup>19</sup> Ł. Makuch, *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu*, Warszawa 2011, s. 20.

<sup>20</sup> I. Anuszevska, K. Podlejska, A. Jackiewicz, M. Filipek, *Zrównoważona produkcja...*, *op. cit.*, s. 22 i nast.

poznanie stanu świadomości i wiedzy w zakresie zrównoważonej produkcji i wpływu działalności MSP na środowisko). Na podstawie wyników sondażu stwierdzono, że jedynie 20,2% respondentów deklaruowało znajomość tego terminu, przy czym rośnie ona wraz z wielkością firmy (w mikroprzedsiębiorstwach wynosi 19,7%, w małych – 28,4% zaś w średnich – 38,9%)<sup>21</sup>. Ta niska świadomość przekłada się na postawy kadry zarządzającej i właścicieli firm sektora MSP, którzy w małym stopniu dostrzegają wpływ prowadzonej działalności na środowisko naturalne. Za ledwie 3,8% respondentów oceniło taki wpływ jako „duży” lub „bardzo duży”. Niepokojący jest też mały odsetek firm przemysłowych (w największym stopniu negatywnie oddziałujących na środowisko), które dostrzegają swój szkodliwy wpływ na środowisko. Wynika to z faktu, że za ledwie 5,6% wszystkich przedsiębiorstw analizuje/diagnostuje efekty swej działalności w aspekcie wpływu na środowisko naturalne, przy czym za ledwie w 39,2% przypadków, diagnoza jest przeprowadzana przy użyciu zobiektywizowanego systemu pomiaru<sup>22</sup>. Znamienny jest też fakt, że odsetek firm sektora MSP, które nie wdrożyły żadnego rozwiązania chroniącego środowisko w ciągu ostatnich 5 lat, wyniósł 42,3%, a dominującą przyczyną takiego stanu rzeczy był brak potrzeby zmian dotychczasowego sposobu działania<sup>23</sup>, która wynika między innymi z ograniczeń wewnętrznych, takich jak: brak wystarczająco dobrze wykwalifikowanej kadry w firmie, zbyt duże koszty wdrożenia i brak wiedzy w przedsiębiorstwie o adekwatnych dla firmy rozwiązaniach chroniących środowisko<sup>24</sup>. Zaskakująco niski jest też odsetek przedsiębiorstw, które planują wykorzystywać w sposób świadomy produkty przyjazne dla środowiska (5,7%), co można tłumaczyć zarówno niskim zorientowaniem firm na działalność proekologiczną, jak i wyższymi cenami tego typu produktów w stosunku do innych<sup>25</sup>. Przedstawiona pobieżnie sytuacja rodzi pytanie, czy idea społecznej odpowiedzialności biznesu znajduje odzwierciedlenie w dokumentach strategicznych firm? Uwzględnienie w strategii rozwoju przedsiębiorstwa takich kwestii, jak: oddziaływanie przedsiębiorstwa na otoczenie społeczne, środowisko czy podnoszenie kwalifikacji pracowników, jest jednym ze wskaźników rzeczywistej akceptacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu i wdrażania jej do przedsiębiorstwa. Tylko 38% badanych firm (N=1003) posiada dokument – strategia rozwoju firmy. Aż 62% badanych firm nie posiada takiego dokumentu, co może być traktowane w kategoriach braku potrzeby myśle-

<sup>21</sup> Patrz także, W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, Warszawa 2002, s. 10.

<sup>22</sup> I. Anuszewska, K. Podlejska, A. Jackiewicz, M. Filipek, *Zrównoważona produkcja...*, *op. cit.*, s. 37.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 75.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 80.

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 83.

nia kategoriami strategii rozwoju, w tym zrównoważonego rozwoju. Przyczyna braku strategii rozwoju w firmie może również tkwić w niskich kompetencjach właścicieli mikro i małych firm w zakresie tworzenia tego typu dokumentu<sup>26</sup>.

### Znaczenie języka w przedstawianiu, rozumieniu i refleksji organizacyjnej rzeczywistości

Ludzie dysponują narzędziem, jakim jest język, który umożliwia im społeczne tworzenie i konstytuowanie rzeczywistości. Język, służąc człowiekowi do kreowania rzeczywistości, równocześnie wykorzystywany jest do tworzenia o niej wiedzy, przyczynia się do jej podtrzymywania, rozbudowywania, przekształcania, a także służy przekazywaniu tej wiedzy od osoby do osoby, z pokolenia na pokolenie<sup>27</sup>. Myśl ta znajduje odzwierciedlenie w formułowanych przez współczesnych filozofów tezach, podkreślających różnorakie związki ludzkich kompetencji językowych z rzeczywistością. W. von Humboldt widzi język, jako czynnik kształtujący obraz świata, wpływający na myślenie, kategoryzujący rzeczywistość<sup>28</sup>. Według C. Levi-Straussa język – stanowi kryterium specyficznie ludzkiej działalności, a tym samym trzon funkcjonowania dziedzin kultury<sup>29</sup>, B. Malinowski zauważa, że język – jest sposobem działania, czynnikiem kształtującym działania jednostek, składnikiem systemu działań społecznych<sup>30</sup>. Z kolei H.G. Gadamera utożsamia rzeczywistość z językiem, gdyż przy pomocy języka promujemy normy i sposoby zachowania, popularyzujemy wartości i oceny moralne, estetyczne i kognitywne, czyli za pomocą języka przekazywane są treści różnych kultur, jeśli nie w całości, to w znaczącej części<sup>31</sup>. H.G. Gadamer nie twierdzi jednak, że jesteśmy skazani na obraz świata wykreowany przez nasz język. Zapewnia nas, że: „(...) zawsze świat ludzki, tj. językowo ukonstytuowany (...) jest sam z siebie otwarty na każde możliwe wejście i tym samym na każde rozszerzenie własnego obrazu świata, a odpowiednio do tego jest dostępne dla innych”<sup>32</sup>.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 49.

<sup>27</sup> G.W. Grace, *The Linguistic Construction of Reality*, London 1987, s. 3.

<sup>28</sup> W. von Humboldt, *Rozmaitość języków a rozwój umysłowy ludzkości*, Lublin 2001, s. 105–106.

<sup>29</sup> G. Charbonnier, *Rozmowy z Claude Lévi-Straussem*, Warszawa 2000, s. 140–145; C. Lévi-Strauss, *Antropologia strukturalna*, Warszawa 1970, s. 130–131.

<sup>30</sup> B. Malinowski, *Problem znaczenia w językach pierwotnych*, [w:] *Jednostka, społeczność, kultura*, Warszawa 2000, s. 317–369.

<sup>31</sup> Za: K. Gurczyńska-Sady, *Człowiek jako słowo i ciało. W poszukiwaniu nowej koncepcji podmiotu*, Kraków 2013, s. 70–74.

<sup>32</sup> H.G. Gadamer, *Prawda i metoda. Zarys hermeneutyki filozoficznej*, Kraków 1993, s. 406.

Uwzględniając powyższe tezy i jednocząc się z tezą Ludwiga Wittgensteina<sup>33</sup>, że „granice mego języka oznaczają granicę mego świata”, przyznaję, że mój świat (tutaj sposób postrzegania i rozumienia organizacji) jest taki, jakim jestem w stanie go opisać, wykorzystując swoją kompetencję językową. Moją kompetencją językową jest moja wiedza. Im większa jest moja wiedza, tym bardziej mój świat staje się nieskończony, a więc mieści się w nim wiele kultur, różnych problemów i sposobów działania. Robert Kwaśnica, słusznie podkreśla fakt otwartości granic naszego poznania i języka oraz ich zależność od naszego działania, co sprawia, że te granice można i należy poszerzać, przesuwać, rozwijając swoją wiedzę i swoje kompetencje językowe. R. Kwaśnica mówi, że „(...) kategorie i struktura naszego (tj. używanego przez nas) języka zamykają nasze myślenie w pewnych pojęciowych ramach, ale komunikacja (interakcja), czyli sposób posługiwania się językiem sprawia, że bezustannie wychodzimy poza ramy”<sup>34</sup>. Język, jako narzędzie refleksji nad różnymi problemami współczesności, w tym dotyczącymi zrównoważonego rozwoju, otwiera przed nami te rejony organizacyjnej rzeczywistości, które do tej pory były zamknięte, niedostrzegane czy świadomie pomijane. Taki kierunek myślenia pozwala powiedzieć, że światlejszymi i sprawniejszymi w działaniu są te organizacje i ci ludzie, którzy potrafią objąć poznawczym zasięgiem nie tylko swoją dyscyplinę, (organizację) lecz także sąsiednie, i przynależne im całe pola wiedzy. Człowiek/pracownik, który w ten sposób widzi swoje miejsce w organizacji, potrafi sprawnie dla niej działać, używając swoich kompetencji. Język określa rzeczywistość ludzi, jest tym czymś co sprawia, że ludzie tworzą wokół siebie kulturowe środowisko, w którym koegzystują bez spięć, i dlatego, gromadzenie „(...) określonych informacji o rzeczywistości i określonego doświadczenia społecznego” oraz podejmowanie działań polegających na „(...) utrwaleniu, przenoszeniu i przekazywaniu przyszłym pokoleniom wiedzy i (...) doświadczenia danej wspólnoty językowej, jej tradycji kulturowych, systemu wartości, ocen i norm moralnych”<sup>35</sup> jest tą drogą, która pozwala na poznawanie nowych idei rozwojowych, ich rozumienie, propagowanie i poszukiwanie sposobów zastosowania.

Z powyższego wynika pytanie: Czy menedżerowie mogą i powinni językowo oddziaływać na pracowników swojego przedsiębiorstwa, na organizacyjną społeczność? Tak, oddziaływać za pomocą języka, który jest jedynym

<sup>33</sup> L. Wittgenstein, *Tractatus logico-philosophicus*, Warszawa 2006, Teza 5.6, s. 64; L. Wittgenstein, *Traktat logiczno-filozoficzny*, przeł. B. Wolniewicz, Warszawa 1977, Teza nr 5.6.

<sup>34</sup> R. Kwaśnica, *Rzeczywistość jako byt sensu. Teza o językowym tworzeniu rzeczywistości*, [w:] *Język a kultura*, t. 1: *Wiedza o kulturze*, Wrocław 1991, s. 48.

<sup>35</sup> J. Anusiewicz, *Kulturowa teoria języka. Zarys problematyki*, [w:] *Język a kultura*, t. 1: *Wiedza o kulturze*, Wrocław 1991, s. 19.

narzędziem komunikowania treści dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa, kierunków i możliwości jego rozwoju oraz różnorodnych uwarunkowań nań wpływających. Tylko jak nim się porozumiewać, jakim językiem zarządzający powinni mówić do swoich ludzi, aby przekazywane informacje były zrozumiałe dla wszystkich? Każdy kierownik jest reprezentantem swoich pracowników wobec wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia i jako reprezentant układający z tymi otoczeniami relacje, ma zadanie i obowiązek się z nimi porozumiewać. Przedsiębiorstwo to ludzie, to pojedynczy pracownicy i ich zespoły ze swoim życiem, funkcjonujący w swoich otoczeniach i dysponujący własnym kodem językowym (wiedzą). Chodzi właśnie o to, aby modyfikować ów kod językowy, rozwijać i pogłębiać wiedzę pracowników, by przedsiębiorstwo stało się komunikacyjnie efektywne. Kierownik, jako osoba, która powinna wiedzieć więcej i widzieć dalej, ma obowiązek przenikać delikatnie i taktownie granice kodów językowych swoich pracowników. Może to czynić tylko dzięki językowi. By zniknęła bariera nieporozumienia, a poszerzała się strefa prawidłowych i pożądaných relacji należy pracowników wszechstronnie edukować w obszarze dotyczącym funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Dyskurs może być narzędziem pomagającym kadrze pracowników uczyć się odpowiedzialności za własne przedsiębiorstwo, sprzyjającym szerzeniu wiedzy o potrzebach i kierunkach rozwojowych, tak aby z niewiedzy nie niweczyli działań prorozwojowych. Z tezy L. Wittgensteina: „To, że świat jest moim światem, uwidacznia się w tym, że granice języka (jedynego języka jaki rozumiem) oznaczają granice mego świata”<sup>36</sup>, można wnioskować, że język jest nie tylko narzędziem komunikacji, ale także sposobem bycia z członkami społeczności/zespołów. Kod językowy i wiedza wywierają wpływ na formowanie się sposobu myślenia o przedsiębiorstwie u każdego pracownika. Język, wywierając wpływ na poznanie/uczenie się o swoim przedsiębiorstwie, staje się elementem razem przeżywanym i tworzonej kulturowej oraz organizacyjnej wspólnoty. Wspólnota językowa i wiedza rozwijana w przedsiębiorstwie warunkuje wspólnotę spostrzeżeniową i działaniową, która jednocześnie z niej wynika. Robert Kwaśnica o tym problemie tak pisze „To, co i jak spostrzegamy, zależy od naszego języka: to język przesądza o tym, co możemy dostrzec i uznać za obiektywnie istniejące. (...) Język decyduje o tym, jak rozumiemy poddające się naszej recepcji obiekty”<sup>37</sup>. Tak więc, granica językowa, granica wiedzy oznacza granicę pracowniczego, w tym mojego widzenia problemów gospodarczych, społecznych, organizacyjnych, a więc problemów przedsiębiorstwa. Im większa jest wiedza, tym większe poznanie tych problemów i zrozumienie, w efekcie skutkujące większą racjonalnością podejmowanych działań.

<sup>36</sup> L. Wittgenstein, *Tractatuslogico-philosophicus*, Warszawa 2006, Teza 5.62, s. 64.

<sup>37</sup> R. Kwaśnica, *Rzeczywistość jako byt sensu...*, *op. cit.*, s. 37.

## Dyskurs jako narzędzie propagowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa

Dyskurs, zwykle „odnosi się (...) do języka w użyciu”<sup>38</sup>, ujmować go możemy, jako „zbiór zależnych od kontekstu praktyk semiotycznych, które mają miejsce w specyficznych polach działań społecznych”<sup>39</sup>, traktować jako „tekst w kontekście, a zatem nie tylko utrwalony system znaków, ale również szerszy kontekst jego powstania, rozpowszechniania i odbioru”<sup>40</sup>, a także jako narzędzie komunikacji, które „jest także sposobem interpretowania rzeczywistości i w związku z tym warunkuje zarówno wszelkie zachowania społeczne, jak i zachowania indywidualne”<sup>41</sup>. Jest więc dyskurs zespołem celowych zachowań językowych – aktów mowy związanych z komunikacją ludzi, traktowaną jako ustną albo pisemną wymianę poglądów na jakiś temat<sup>42</sup>, których treść i forma kształtowane są, z jednej strony, założeniami paradygmatycznymi co do natury świata społecznego i źródeł naszej o nim wiedzy<sup>43</sup>, z drugiej kontekstem społecznym i określoną społeczną sytuacją. Jak zauważa Anna Wierzbicka „(...) wyrazy, frazy czy zdania to jednostki abstrakcyjne i martwe: żywa mowa składa się z aktów, których struktura zderminowana jest bezpośrednio ich funkcją pragmatyczną”<sup>44</sup>. Aktem mowy jest zarówno krótka informacja o stanie rzeczy, jak i wielozdaniowa, rozbudowana struktura, np. wykładu czy wyjaśnienia obejmująca kilka wypowiedzeń wyrażonych przez jednego z uczestników dyskursu<sup>45</sup>.

W języku/dyskursie ukryty jest system wiedzy, wartości, aspiracji, przeobrażeń jednostek i społeczności, a także mechanizm generowania znaczeń, przez co staje się dyskurs narzędziem interpretacji rzeczywistości. Może ułatwiać prawidłową interpretację społecznych zjawisk charakterystycznych dla zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, ale może także deformować tę rzeczywistość. Dyskurs, poprzez wykorzystywanie schematów poznawczych, nadawanie sensu, tworzenie konotacji, umieszczanie w kontekstach, sugerowanie interpretacji, determinuje sposób myślenia człowieka/ludzi na

<sup>38</sup> T.A. van Dijk, *Badania nad dyskursem*, [w:] *Dyskurs jako struktura i proces*, red. Teun A. van Dijk, Warszawa 2001, s. 9.

<sup>39</sup> M. Reisigl, R. Wodak, *The Discourse-Historical Approach (DHA)*, [w:] *Methods of Critical Discourse Analysis*, eds. R. Wodak, M. Meyer, London 2009, s. 89, za: N. Krzyżanowska, *(Krytyczna) analiza dyskursu a (krytyczna) analiza gender: zarys synerгии teoretycznej i metodologicznej*, „Przegląd Socjologii Jakościowej” 2013, t. 9, nr 1, s. 65.

<sup>40</sup> L. Nijakowski, *Domeny symboliczne. Konflikty narodowe i etniczne w wymiarze symbolicznym*, Warszawa 2006, s. 17.

<sup>41</sup> S. Grabias, *Język w zachowaniach społecznych*, Lublin 2001, s. 16.

<sup>42</sup> *Praktyczny Słownik współczesnej polszczyzny*, Poznań 1994, s. 71.

<sup>43</sup> M. Lisowska-Magdziarz, *Analiza tekstu w dyskursie medialnym*, Kraków 2001, s. 17.

<sup>44</sup> A. Wierzbicka, *GeNry mowy*, [w:] *Tekst i zdanie*, Wrocław 1983, s. 125.

<sup>45</sup> R. Kalisz, *Pragmatyka językowa*, Gdańsk 1993, s. 51.

temat związany z aspektami funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, a przez to wyznacza ramy doświadczania i rozumienia fragmentu organizacyjnej rzeczywistości związanej, na przykład ze zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa, może tą rzeczywistość poszerzać i pogłębiać, bądź zawęźać i spłycać. Tak więc dyskursy mogą mieć i mają wpływ na kształtowanie obrazu współczesnej rzeczywistości, gdyż „(...) dyskurs należy utożsamiać z dziedziną życia, z dziedziną ludzkiej aktywności społeczno-językowej”<sup>46</sup>, a przez to dyskursy odegrały i odgrywają decydującą rolę w genezie i ciągłym konstruowaniu warunków życia społecznego.

Zainteresowanie dyskursem zrównoważonego rozwoju, jako zdarzeniem komunikacyjnym, wynika z kilku przesłanek sformułowanych w obrębie antro-, psycho- i socjolingwistyki. Pierwsza z nich dotyczy skutków użycia języka. Dyskurs oddziałuje na człowieka i społeczeństwo, kształtuje je, sprawia, że pojawiają się wzajemne relacje między używającym języka a rzeczywistością społeczną. Wynika to z przekonania, że wizerunek rzeczywistości jest konstruowany w procesach komunikacyjnych, w których nadawane są mu określone znaczenia<sup>47</sup>. Założenie to, mówiące że rzeczywistość społeczna jest konstruowana w dyskursie suponuje, że na tworzony przez człowieka obraz świata rzeczywistego wpływają przeżywane przez niego akty mowy/komunikacyjne. Współgra ono z przeświadczeniem o rosnącym znaczeniu konstruktywizmu, pozwalającym krytycznie postrzegać i analizować problemy społeczne, uchwycić te fenomeny społeczne, które wymykają się analizom ilościowym. Druga, podkreślająca dyskursywność współczesnej społecznej rzeczywistości<sup>48</sup> utrzymuje, że dzisiejsza społeczna rzeczywistość, w której przyszło nam żyć, ma charakter dyskursywny, płynny, procesualny, konstruktywistyczny, gdyż język dyskursu nie tylko tę rzeczywistość odzwierciedla, ale także wpływa na jej kształt „...dyskursywność jest jednoznaczna z byciem przedmiotów”<sup>49</sup>, a to oznacza, że język w różnych dyskursach ma moc tworzenia wielu obrazów społecznej rzeczywistości. Równocześnie wskazuje na potrzebę przyjrzenia się mechanizmom

<sup>46</sup> H. Grzmil-Tylutki, *Gatunek – kategoria analizy dyskursu*, [w:] „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Językoznawczego”, Zeszyt LXV, Universitas, Kraków 2009, s. 89.

<sup>47</sup> Por. A. Grzymała-Kazłowska, *Socjologicznie zorientowana analiza dyskursu na tle współczesnych badań nad dyskursem*, „Kultura i Społeczeństwo” 2004, vol. XLVIII, Nr 1, s. 13; B. Jabłońska, *Krytyczna analiza dyskursu: refleksje teoretyczno-metodologiczne*, „Przegląd Socjologii Jakościowej” 2006, t. 2, nr 1, s. 57.

<sup>48</sup> Na dyskursywne bycie przedmiotów potrzebę możemy z dwóch perspektyw – pierwszej filozoficznej, definiującej poznanie przedmiotu, „(...) polegające na myślowym, rozumowym ujmowaniu rzeczywistości, przeciwstawianym bezpośredniemu (zmysłowemu i intuicyjnemu)”, drugiej wspartej na regułach logiki prezentującej przedmiot „(...) oparty na wnioskowaniu, w którym każde ogniwo w łańcuchu rozumowania zależy od poprzedniego i warunkuje następne”, w: *Słownik wyrazów obcych*, red. J. Tokarski, Warszawa 1980, s. 167.

<sup>49</sup> E. Laclau, Ch. Mouffe, *Post-Marxism without apologies*, London 1987, s. 84.

służącym przekazywaniu różnych idei konstruujących tę rzeczywistość. Wymaga to zwrócenia uwagi na fakt, że znaczenia językowe, mające dominującą, bądź marginalizującą moc wpływania na konstruowanie znaczeń przez ludzi, powstają zarówno w wyniku włączenia dyskursantów w konkretny, wspólny kontekst sytuacyjny, jak też kształtowane są, przez ich sposób rozumienia, tej sytuacji i poprzez oczekiwania związane z sytuacją. Trzecia informuje o tym, że istnieją w języku liczne „skażenia”, które przyczyniają się do wypatrzenia obrazu społecznej rzeczywistości, i że należy budować krytyczną świadomość ich występowania w codziennej komunikacji<sup>50</sup>.

Za J. Derridą można twierdzić, że dyskurs jest synonimem systemu społecznego, komunikacyjnie tworzonego, że to właśnie dyskursy konstytuują świat społeczny oraz sferę polityki. Zauważaon, że „(...) ta chwila, kiedy język zajmuje uniwersalne pole problemowe, wszystko staje się dyskursem”<sup>51</sup>, czyli że możemy, w sposób „(...) rozumowy, logiczny, refleksyjny, oparty na wnioskowaniu z uprzednio przyjętych twierdzeń (prześłanek), poparty argumentacją, nieintuicyjny”<sup>52</sup>, kreować organizacyjną rzeczywistość. W rzeczywistości, kreowanej przez język i teksty, dyskurs funkcjonuje jako „(...) ponadtekstowa kategoria łącząca świat tekstów ze światem uczestników komunikacji. Każdy przekaz jest tekstem kultury, komunikatem wymodelowanym na podstawie rzeczywistości, która tworzy jego ramy”<sup>53</sup>.

Zarysowane w powyższej analizie sposoby ujmowania i rozumienia dyskursu pozwalają twórczo eksponować te jego aspekty, które dla problemów zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa są najistotniejsze. Na przykład, dla propagatorów zrównoważonego rozwoju ważne są nie tyle lingwistyczne aspekty dyskursu, co jego oddziaływanie na sposoby myślenia człowieka o sobie, jako podmiocie w przedsiębiorstwie i o organizacyjnej rzeczywistości, na funkcjonowanie której może wywierać znaczący wpływ. Jest to ważne, bowiem dyskurs to nie tylko mówienie o rzeczywistości, lecz także sposoby jej rozumienia, nadawania jej sensu, a przez to kształtowanie jej. T.A. van Dijk ujmuje to następująco: „Rozumiejąc teksty, ludzie budują stopniowo nie tylko reprezentacje tekstu i kontekstu, ale też – w ramach tzw. modeli mentalnych – reprezentacje zdarzeń albo działań, o których dyskurs opowiada. To, co zwykle zapamiętujemy z danego przekazu, nie zawiera się w konkretnych słowach, ani nawet ich znaczeniach lub funkcjach, ale raczej w modelach, które stanowią schematyczne reprezentacje naszych (subiektywnych)

<sup>50</sup> M. Steciąg, *Dyskurs ekologiczny w debacie publicznej*, Zielona Góra 2012.

<sup>51</sup> J. Derrida, *Pismo i różnica*, Warszawa 2004, s. 485–486.

<sup>52</sup> W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1983, s. 108.

<sup>53</sup> T. Piekot, *Dyskurs polskich wiadomości prasowych*, Kraków 2006, s. 31.



wyobrażeń o danym zdarzeniu lub sytuacji<sup>54</sup>. Kiedy myślimy i podejmujemy decyzję – jak zachować się w danej sytuacji, związanej ze zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa – wykorzystujemy w tym celu, nie tyle odtworzony jakiś fragment tekstu/ów przeżytego dyskursu/ów, co raczej subiektywne modele pozwalające zinterpretować sytuację, skonstruowane na podstawie tychże dyskursów. Stąd dyskurs staje się nie tylko pojęciem określającym komunikację, wymianę poglądów pomiędzy dwiema czy kilkoma osobnikami, ale może być stosowany do wszelkiego rodzaju aktów negocjowania znaczeń przekazów komunikacyjnych, w różnych publicznych przestrzeniach. Zmierzać musi do dogłębnego prześwietlenia omawianego zagadnienia/problemu w celu jego poznania (opisu, wyjaśnienia, zrozumienia), co pozwolić powinno uczestnikom dyskursu na stawianie dobrych diagnoz służących wyznaczeniu jasnego sposobu działania.

### Dyskurs zrównoważonego rozwoju jako dyskurs edukacyjny/dydaktyczny służący poznaniu/uczeniu się

Dyskurs nie jest monolitem, w rzeczywistości społecznej funkcjonuje wiele bardziej lub mniej niezależnych od siebie dyskursów przybierających formę procesów negocjowania znaczeń, w porządku których występuje wiele różnych tekstów/głosów – aktów mowy mających postać komunikatów pisanych i/lub mówionych. Refleksja nad dyskursem skłania do wniosku, że dyskurs to generowanie i przekazywanie określonego rodzaju aktów mowy, że jest to proces, na który składają się wiadome dyskursantom akty mowy, takie jak: akty orzekające, akty dyrektywne, akty deklaratywne, akty wartościowania, akty zobowiązania i akty konwencjonalne<sup>55</sup>.

Aspekt zrównoważonego rozwoju może być zaliczony do dyskursu przekazującego społeczeństwu (w tym pracownikom) wiedzę i kształtującego go. Ogólna definicja dyskursu zrównoważonego rozwoju, rozumianego jako wszelkie akty mowy mówione i pisane, mówi o publicznym wytwarzaniu społecznego rozumienia dla tej sfery społeczno-gospodarczej działalności człowieka oraz rozwijaniu pozytywnych relacji ludzi do gospodarki i przedsiębiorstwa oraz do ich ekonomicznych, etycznych i ekologicznych problemów. Dyskurs ich postawy i przekonania jest pośrednikiem, między instytucjami nauki, administracją rządową i gospodarczą, menedżerami a potencjalnymi odbiorcami (menedżerami, pracownika-

<sup>54</sup> T.A. van Dijk, *Badania nad dyskursem* [w:] *Dyskurs jako struktura i proces*, red. T.A. van Dijk, tłum. A. Grochowski, Warszawa 2001, s. 28.

<sup>55</sup> B. Skowronek, *Problemy komunikacji dydaktycznej. Próba typologii aktów mowy w świetle pragmatyki językowej*, [w:] *Kultura. Język. Edukacja*, t. 2, red. R. Mrózek, Katowice 1998, s. 283–293.

mi), dostarczającym wiedzy tym wszystkim którzy tej wiedzy nie posiadają, a jej potrzebują.

W węższym zakresie dyskurs zrównoważonego rozwoju jest układem aktów mowy, w postaci różnych tekstów dydaktycznych, którego tematyczny zakres mieści się w obszarze bieżącej wiedzy społeczeństwa dotyczącej rozwoju i służy do rozpowszechniania ustalonej wiedzy wśród odbiorców uczących się lub wśród niespecjalistów. Zamiar ten wymaga prezentacji wiedzy w sposób szerszy, a przede wszystkim jaśniejszy niż w tekstach naukowych. Właściwości tak rozumianego dyskursu wskazują, że jest to „sposób poznania, który ujmuje swój przedmiot nie bezpośrednio, jak intuicja, lecz pośrednio, na drodze języka”<sup>56</sup>. W odniesieniu do MSP dyskurs zrównoważonego rozwoju traktować należy jako dyskurs edukacyjny/dydaktyczny, gdyż przesłaniem jego jest budowanie w przedsiębiorstwach świadomości powiązań między gospodarką, społeczeństwem i środowiskiem oraz propagowanie potrzeby i konieczności traktowania celów rozwojowych i operacyjnych przedsiębiorstwa jako wiązki/sieci, odnoszącej się zarówno do zysku ekonomicznego (ekonomia), jak i ludzi związanych z firmą (etyka) oraz troski o ekologiczny wymiar działalności (ekologia).

Dyskurs tak rozumiany staje się strategią i szczególnie ważnym narzędziem dyskursywnej analizy wybranych aspektów zrównoważonego rozwoju, a przez to konstruowania wiedzy o tych aspektach i wpływania na sposoby jednostkowego czy organizacyjnego zachowania się. Powiemy, że dyskursy zrównoważonego rozwoju strukturyzują praktyki społeczne i konstytuują organizacyjne rozwiązania w sferze zrównoważonego rozwoju, gdyż sprzyjają przeniesieniu cech (dyrektyw, reguł, zasad, wniosków), płynących z rekonstrukcji (przyswojenia, odtworzenia) tekstu/ów dyskursu/ów, na cechy jednostkowych praktyk zrównoważonego rozwoju, a dalej, poprzez zakotwiczenie tych dyskursywnych praktyk w szerszym kontekście organizacyjnym, wpływają na rozwój stosownych praktyk w przedsiębiorstwie<sup>57</sup>. W dyskursach wyartykułowanie i kontekstowa interpretacja poglądów, dotyczących swojego i innych rozumienia i przeżywania zrównoważonego rozwoju, stanowi właściwą siłę sprawczą strukturyzującą określoną praktykę, najpierw jednostkową, dalej organizacyjną (działania dla zrównoważonego rozwoju uczestników komunikacji) i konstytuującą powiązany z praktyką porządek w przedsiębiorstwie<sup>58</sup>.

<sup>56</sup> P. Foulquie, *Dictionnaire de langue philosophique*, Paris 1962 (hasło *discours*), za: T. Rittel, *Modelowanie dyskursu edukacyjnego. Kompetencja docelowa*, [w:] *Kultura. Język. Edukacja...*, *op. cit.*, s. 221–231.

<sup>57</sup> R. Diaz-Bone, *Was ist der Beitrag der Diskurslinguistik für die Foucaultsche Diskursanalyse?*, *Forum Qualitative Sozialforschung*, 2010, t. 11 (2), art. 19, s. 26.

<sup>58</sup> *Ibidem*, s. 4.

Ważkie są także praktyczne warunki formułowania wypowiedzi, a więc nie tylko to, co się mówi/pisze, ale istotne też jest, kto i do kogo mówi/pisze, za pomocą jakich specyficznych środków językowych to robi oraz w jakich warunkach to robi i czy powinien to robić<sup>59</sup>. Ich znajomość przez uczestników dyskursu sprawia, że oni wiedzą, z jednej strony, jak historyczny, poznawczy, instytucjonalny i społeczno-kulturowy kontekst komunikacji i użycia języka rzutuje na zawartość, znaczenie struktury charakteryzujące akty mowy – tekst dyskursu, z drugiej, że w dyskursie akty mowy ułatwiają/umożliwiają dyskursantom trafnie wnioskować o rzeczywistości zrównoważonego rozwoju. Stąd dla twórców dyskursów zawsze aktualne będzie pytanie – jak budować dyskurs (w oparciu o jakie przesłanki), w którym akt mowy (mówione, pisane) możliwie dokładnie odzwierciedla rzeczywistość zrównoważonego rozwoju? Pytanie związane jest z oczekiwaniem, że wykorzystane w aktach mowy treści i formy wyrazu oraz przywołane elementy kontekstu staną się źródłem inspiracji dla uczestników dyskursu i pozwolą im czynnie działać w przedsiębiorstwie w obszarze zrównoważonego rozwoju. Dyskurs zrównoważonego rozwoju będzie dyskursem edukacyjnym – działaniem poznawczym, wtedy i tylko wtedy kiedy uczestnicy dyskursu zobowiązani będą „do posługiwania się argumentacją oraz respektowania etycznych zasad dyskusji racjonalnej i przeciwdziałania zakłóceniom komunikacyjnym, wynikającym z ich łamania”<sup>60</sup>. Niestety, dyskursy dotyczące różnych sfer życia społecznego, w tym dotyczące rozwoju zrównoważonego, rozgrywane się nadal „na poziomie werbalnym, przy niedyskutowaniu, nierozpoznawaniu i niepodzielaniu zasad, które partnerów winny obowiązywać w ustanawianiu rzeczywistości za pośrednictwem słów”<sup>61</sup>. Można przyjąć, że wielorako uzasadniona jest teza, że tempo, zakres i jakość zmian w sferze zrównoważonego rozwoju zależą od rozpoczęcia i jakości dyskursu zrównoważonego rozwoju.

### Dyskurs zrównoważonego rozwoju jako struktura dynamiczna – tworzenie dyskursów

Analiza prowadzonych dyskursów własnych i innych dyskursantów ujawnia, że dyskursy charakteryzują się względnie uniwersalną i dynamiczną strukturą. Co znaczy, że 1) dyskurs posiada strukturę, czy też nią jest, i że 2) struktura ta jest dynamiczną? Po pierwsze, ustrukturyzowana całość charakteryzuje się tym, że jest zorganizowana wewnętrznie, co oznacza, że dys-

<sup>59</sup> M. Lisowska-Magdziarz, *Analiza tekstu w dyskursie medialnym*, Kraków 2006, s. 16.

<sup>60</sup> T. Hejnicka-Bezwińska, *Społeczny dyskurs o edukacji w warunkach przechodzenia od ładu monocentrycznego do policentrycznego*, [w:] *Kultura. Język. Edukacja...*, op. cit., s. 113.

<sup>61</sup> A. Giza, *Na czym polega „etyczna komunikacja”?* [w:] *Etyka międzyludzkiej komunikacji*, red. J. Puzynina, Warszawa 1993, s. 29.

kurs jest całością składającą się z części – czynności językowych/aktów mowy, z których każda pozostaje w relacji do całości i do każdej innej części, a całość pozostaje w relacji z każdą z części. Dyskursem nie jest więc żaden pojedynczy akt mowy ale całość, której częściami są sensownie ułożone pojedyncze czy sekwencyjne akty mowy. Po drugie, dynamiczne ujęcie struktury dyskursu i nacisk na jego procesualność wynika z faktu, że elementami dyskursu są akty mowy wykonywane przez dyskursanta, które ukierunkowane są na różnorakie przedmioty/treści, adresowane do wielu jednostek i/lub ich grup, wywołujące u odbiorców różne rezultaty. Na dyskurs, postrzegany jako proces poznania/uczenia się, składają się czynności/procesy na trzech poziomach poznania: 1) doświadczenia/przedstawiania, 2) rozumienia/intelektu i 3) sądenia/refleksji<sup>62</sup>. Dyskurs inicjujący konkretny proces poznania/uczenia się rozpoczyna się w określonym czasie i uwzględnia/zakłada konkretną wiedzę jednostki i społeczności ludzi w środowisku, w których ona przebywa. Ten proces jest ciągły, cykliczny w znaczeniu przechodzenia z jednego procesu (poziomu poznania) w inny proces, zakładający zawsze stan wiedzy z poprzedniego procesu/poziomu. Jego cykliczność zakłada, że przechodzi on od doświadczania (poziom empirii, na którym doznajemy spostrzegamy, wyobrażamy sobie, mówimy, poruszamy się) poprzez badanie/reflektowanie (poziom intelektu, na którym dochodzimy do zrozumienia, wyrażamy to co zrozumieliśmy, wypracowujemy założenia i konsekwencje naszych wypowiedzi) do sądów (poziom racjonalności, na którym dokonujemy refleksji, porządkujemy świadectwa, wydajemy sądy o prawdziwości i fałszywości, pewności i prawdopodobieństwie twierdzeń), by znowu powrócić do doświadczania i podążać do kolejnych sądów<sup>63</sup>.

Dobór treści i realizacja dyskursu, jako procesu poznania/uczenia się, może być odnoszony/a do kolejnych lub wybranych poziomów poznania, a dyskurs osadzany powinien być w różnych kontekstach (treści dyskursu mogą być interpretowane z perspektywy jednej teorii, bądź interpretacja może być wielopoziomowa i wielopłaszczyznowa, uwzględniająca różne perspektywy poznawcze i sposoby uczenia się, skutkująca adekwatnymi do poziomu poznania następstwami w postaci naszego zachowania się). Treści dyskursu prowadzonego na określonym poziomie poznania/uczenia się korespondować winny z określonym kontekstem sytuacyjnym (tutaj edukacyjnym). Za T.A. van Dijkiem zaproponować możemy dwa typy kontekstu

<sup>62</sup> Ideę poziomów procesu poznania/uczenia się zaczerpnięto z pracy B. Lonergana, *Insight: A Study of Human Understanding*, University of Toronto, Toronto, 1992, s. 297–303, za: M. Walczak, *Wgląd i poznanie. Epistemologia Bernarda J.F. Lonergana*, Lublin 2012, s. 141–167.

<sup>63</sup> M. Walczak, *Wgląd i poznanie...*, *op. cit.*, s. 143; B. Lonergan, *Metoda w teologii*, przeł. A. Bronk, Warszawa 1976, s. 19.

edukacyjnego: lokalny i globalny, które wzajemnie się uzupełniają i dopełniają oraz w ramach których lokowane mogą być treści dyskursu zrównoważonego rozwoju. Lokalny obszar kontekstu edukacyjnego posiada dwa wymiary<sup>64</sup>:

- przedmiotowy (organizacyjny, instytucjonalny) – w ramach tego kontekstu podstawowe kwestie mają charakter metodyczny, dotyczą uczestników, ich ról i relacji pomiędzy uczestnikami dyskursu, a także odnoszą się do czasu, form organizacyjnych i metod przygotowania i prowadzenia dyskursu, przy uwzględnieniu związków między dyskursami;
- podmiotowy (obejmujący te czynniki, które wnoszą ze sobą do przedsiębiorstwa podmioty edukacji) – do którego zaliczamy światopogląd, wiedzę, orientację, intencję, nastawienie, zaangażowanie, emocje, aspiracje, preferowane strategii działania i radzenia sobie z przeciwnościami, innością, stresem, a także prezentowane przez nich kody językowe i kulturowe.

Globalny obszar kontekstu edukacyjnego jest najszerszy, stanowią go te zjawiska i procesy dziejące się w skali makroekonomicznej i makrospołecznej, które wchodzą w relacje (dają się połączyć) ze zjawiskami i procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie i oddziałującymi na pracę pracowników. Jest on istotny, gdyż regulacyjnie wpływa na działanie przedsiębiorstwa i jego procedury, a także na pracę uczestników interakcji: przedsiębiorstwo – otoczenie.

Przystępując do kreacji dyskursu trzeba mieć świadomość zarówno jego wymagań, jak i ograniczeń. Głównym wymaganiami jest zasada równych praw wszystkich uczestników dyskursu. Podstawowym jest prawo do wolności słowa i wolności działania, których spełnianie może napotykać na trudności, na przykład w kulturze autorytarnej. Marek Zirk-Sadowski pisze o tym tak<sup>65</sup>:

„(...) ontogenetyczne właściwości podmiotu nie są tutaj istotne, nie liczy się zatem fakt, że dany osobnik jest mniej inteligentny od pozostałych uczestników dyskursu albo że posiada relatywnie mniejszą wiedzę niż inni. Jeżeli był wolny, (...) to okazywał się równy, a zatem spełniony był podstawowy warunek dyskursu”.

Nieprzestrzeganie tej zasady zniechęca uczestników dyskursu do poznawczej aktywności, do uczenia się. Uniemożliwia także respektowanie innych zasad dyskursu, takich jak na przykład: zasada odpowiedzialności, zasada konsensusu, zasada relewancji, zasada uczciwości<sup>66</sup>.

<sup>64</sup> Patrz także: T. Hejnica-Bezwińska, *Społeczny dyskurs o edukacji w warunkach przechodzenia od ładu monocentrycznego do policentrycznego*, [w:] *Kultura. Język. Edukacja...*, op. cit., s. 107–108.

<sup>65</sup> M. Zirk-Sadowski, *Pojęcie dyskursu*, „Kultura i Społeczeństwo” 1992, t. 36, nr 2, s. 61–74.

<sup>66</sup> T. Hołówka, *Zasady dyskusji racjonalnej*, [w:] *Etyka międzyludzkiej komunikacji*, red. J. Puzynina, Warszawa 1993, s. 24–26.

Ograniczeniem dla dyskursu są także przeszkody poznawcze, nazywane przez Zdzisława Cackowskiego przeszkodami epistemologicznymi i przeszkody komunikacyjne<sup>67</sup>. Ich uświadomienie z jednej strony ma moc przewycięzania, z drugiej stanowi pozytywną przesłankę dla sprawności dyskursu. Autor ten zauważa, że wiedzę w procesie jej tworzenia należy rozpatrywać w relacji uwzględniającej stosunek „(...) wiedzy uprzedniej do wiedzy nowo rodzącej się”<sup>68</sup>. Relacja ta może stanowić przeszkodę utrudniającą zaistnienie nowej wiedzy w sytuacji, gdy dawna wiedza jest sprzeciwem, przeszkodą dla nowej wiedzy, a ta nowa wiedza jest dla wiedzy zastanej w jakiejś mierze jej zaprzeczeniem, gdyż wiedza jest o tyle nowa, o ile stanowi zaprzeczenie wiedzy aktualnej. Wówczas to wiedza aktualna stawia wiedzy nowej opór, będąc dla niej przeszkodą. Z. Cackowski definiuje przeszkodę epistemologiczną tak<sup>69</sup>:

„- to aktywna składowa każdej aktualnej umiejętności i każdej aktualnej wiedzy, która uczestniczy w zdobywaniu nowych umiejętności i nowej wiedzy. Owa oporność dotychczasowej (aktualnej) wiedzy i umiejętności jest tym większa, im bardziej oryginalna i nowatorska jest nowa wiedza i oraz umiejętność zdobywana przy udziale wiedzy i umiejętności dotychczasowej”.

Przeszkoda epistemologiczna, w myśl powyższej definicji, jest tym czynnikiem, którego w drodze do nowej wiedzy nie można nie zauważać, pomijając. Trzeba mieć świadomość dotyczącą charakteru i skali oporu, jaki stawia wiedza aktualna i dotychczasowy styl myślenia, jako nieodłączny aspekt procesu tworzenia wiedzy nowej. Ważne jest też przekonanie o potrzebie przełamania tego oporu, pokonania tej trudności.

Za Z. Cackowskim wyróżnić można następujące typy przeszkód epistemologicznych<sup>70</sup>:

- skuteczność, jako przeszkoda epistemologiczna – im bardziej skuteczny jest nasz dotychczasowy schemat poznawczy/operacyjny, tym częściej wykorzystujemy go do wyjaśniania zjawisk, przyswajania informacji zasadniczo odmiennych, nie dających się do tego schematu włączyć. Im silniejsze jest nasze przekonanie o skuteczności dotychczasowego schematu poznawczego, tym więcej sił i czasu poświęcamy na bezowocne wysiłki wtłoczenia jakościowo nowego materiału do nieadekwatnego schematu poznawczego;
- opinia/oczywistość, jako przeszkoda epistemologiczna – nasze prze-

<sup>67</sup> Z. Cackowski, *Przeszkody poznawcze i komunikacyjne jako warunek i pozytywna składowa procesu poznania i komunikowania*, [w:] *Kultura. Język. Edukacja...*, op cit., s. 117–136.

<sup>68</sup> *Ibidem*, s. 125.

<sup>69</sup> *Ibidem*.

<sup>70</sup> *Ibidem*, s. 128–134.

konania, sądy, które są następstwem różnych, często obiegowych opinii potwierdzane są różnymi zewnętrznymi autorytetami, a przez to pomniejszona jest potrzeba bronienia takich opinii własnym autorytetem. Gdy rodzi się nowa idea, inny sposób tłumaczenia/wyjaśniania zjawiska, wtedy ma przeciwko sobie środowiskowo zagnieżdżone opinie, które trzeba zmienić. Można tego dokonać tylko własnym poznawczym autorytetem, tj. bogatą w nowe treści wiedzą;

- krytycyzm, jako przeszkoda epistemologiczna – zauważa się, że krytycyzm aktualnych schematów/paradygmatów jest zawsze asymetryczny: tolerancyjny dla własnych poglądów, surowy ponad miarę dla myśli nowatorskich. Chodzi więc o to, żeby zawieszać działania krytyczne na czas generowania pomysłów, tworzenia rozwiązań. Ważne jest oddzielenie krytycznej analizy pomysłów od ich wymyślenia, po to, żeby nie tłumić kreatywności, nie odrzucać za wcześnie odważnych, twórczych myśli;
- obraz/poglądowość, jako przeszkoda epistemologiczna – utrwalony obraz zjawisk, procesów stanowi przeszkodę na drodze do nowego obrazu, czy innej – interpretacji obrazu aktualnego, a tym samym do nowej struktury doświadczenia. Uruchamianie nowego myślenia, tworzenie nowej wiedzy napotyka na przeszkody, których nie można ominąć. Trzeba je przezwyciężyć, nadając i utrwalając nowe konwencje/standardy oglądu zjawisk, procesów (mimo oddziaływania starych reguł i przyzwyczajzeń).
- nieadekwatność w ocenie trudności, jako przeszkoda komunikacyjna – często doświadczamy sytuacji polegającej na tym, że jeśli po raz pierwszy stajemy przed nowym zadaniem (przeszkodą trudnością), to mamy skłonność do wyolbrzymiania tej trudności. Natomiast ktoś, kto już nabył w tym względzie doświadczeń, ten ma skłonność do pomniejszania trudności. Dlatego twórcy dyskursu (nauczyciele), rozumiejąc właściwie swoją – nauczyciela rolę i dbając o komunikacyjną skuteczność, unikają oceniania trudności zadania wykorzystując tylko własne kryteria/miary, ale dążą do tego, żeby własne miary uzupełniać miarami drugiej strony (uczących się).

### Podsumowanie

Dyskurs zrównoważonego rozwoju, kładący nacisk na systematyczność analiz oraz ich interdyscyplinarność, obejmujący swym zasięgiem wiele elementów teoretycznych i praktycznych związanych z rozwojem przedsiębiorstw, lokowanych w różnych kontekstach, które wzajemnie się przenikają i uzupełniają, pozwala pracownikom lepiej poznać problemy związane z rozwojem swojego przedsiębiorstwa. Taki dyskurs przyczyniać może się

do głębszego rozumienia przez pracowników zjawisk i procesów charakterystycznych dla zrównoważonego rozwoju i uwarunkowań związanych z ludzką aktywnością w tym obszarze. Sprawia to, że dla pobudzenia aktywności prorozwojowej zasadne jest intensyfikowanie międzyludzkiej komunikacji za sprawą dyskursów zrównoważonego rozwoju. Wynika to z jednej strony z faktu, że dyskurs kształtuje różnorakie obrazy sytuacji: gospodarka – społeczeństwo – środowisko, z drugiej zaś dyskursy odnoszą się do tego, jak winny funkcjonować organy państwa, administracja publiczna i gospodarcza, a także przedsiębiorstwa w sferze zrównoważonego rozwoju, które to instytucje wpływają na praktyki działania MSP, kształtują ich dynamikę, bądź unicestwiają. Synergia perspektyw: koncepcje zrównoważonego rozwoju i dyskurs zrównoważonego rozwoju – która transdyscyplinarnie łączy teoretyczną perspektywę rozwoju oraz praktykę dyskursu w wymiarze metodologicznej „krytyczności” oglądu tego, jaki jest i jak zmienia się obraz działań i ich efektów w sferze zrównoważonego rozwoju w społeczeństwie – może być postrzegana jako jedna z dróg, mająca na celu usystematyzowanie badań prowadzonych w obszarze zrównoważonego rozwoju, szczególnie tych związanych ze sposobami propagowania tych koncepcji i ich akceptacji w gospodarczych i społecznych środowiskach.

### **Discourse to promote the concept of sustainable development in small and medium-sized enterprises**

#### **Summary**

The purpose of this article is to draw attention to the problem contained in the question: whether discourse may be the tool that should contribute to a better understanding of the conception of sustainable development, and thus, its effective implementation into the enterprises' practices? It required, on the one hand, a critical look at discourse as a tool for public debate, reflection on the status and importance of the discourse category of sustainable development in the intensification of cognitive activity and the process of learning of enterprises' employees and; on the other hand, indication of the usefulness of the heuristic security discourse, as a factor influencing regulation of social practices, including the area of the small and medium-sized enterprises' activity. Recommendations for the creation of sustainable development discourse have been formulated.

**Key words:** discourse, the discourse of sustainable development, discourse as a cognitive activity, cognitive and communicational barriers in discourse



## Literatura

- Anusiewicz J., *Kulturowa teoria języka. Zarys problematyki*, [w:] *Język a kultura*, t. 1: *Wiedza o kulturze*, Wrocław 1991.
- Anuszevska I., Podlejska K., Jackiewicz A., Filipek M., *Zrównoważona produkcja w działalności przedsiębiorstw. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2011.
- Czy Twoja firma działa zgodnie ze zrównoważonym rozwojem?, <http://www.dofinansowaniedlafirm.pl/zachodniopomorskie/dotacje-na-rozw%C3%B3j-firmy/66>.
- Cackowski Z., *Przeszkody poznawcze i komunikacyjne jako warunek i pozytywna składowa procesu poznania i komunikowania*, [w:] *Kultura. Język. Edukacja*, red. R. Mrózek, t. 2, Katowice 1998.
- Charbonnier G., *Rozmowy z Claude Lévi-Straussem*, Warszawa 2000.
- Czekaj A., Kędzierska B., *Wokół założeń edukacji dla zrównoważonego rozwoju*, [http://www.inow.up.krakow.pl/edukacja\\_dla\\_zr](http://www.inow.up.krakow.pl/edukacja_dla_zr).
- Derrida J., *Pismo i różnica*, Warszawa 2004.
- Diaz-Bone R., *Was ist der Beitrag der Diskurslinguistik für die Foucaultsche Diskursanalyse?*, „Forum Qualitative Sozialforschung” 2010, t. 11 (2), art. 19.
- Ekspertyza dotycząca edukacji dla zrównoważonego rozwoju w Polsce*, opracowanie, zespół konsultantów ITTI, Poznań, listopad 2012.
- Foulquie P., *Dictionnaire de langue philosophique*, Paris 1962 (hasło *discours*), za: T. Rittel, *Modelowanie dyskursu edukacyjnego. Kompetencja docelowa*, [w:] *Kultura. Język. Edukacja*, red. R. Mrózek, t. 2, Katowice 1998.
- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G. (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych: inicjatywy, programy, kodeksy*, Warszawa 2002.
- Gadamer H.G., *Prawda i metoda. Zarys hermeneutyki filozoficznej*, Kraków 1993.
- Giza A., *Na czym polega „etyczna komunikacja”?* [w:] *Etyka międzyludzkiej komunikacji*, red. J. Puzynina, Warszawa 1993.
- Grace G.W., *The Linguistic Construction of Reality*, London 1987.
- Grabias S., *Język w zachowaniach społecznych*, Lublin 2001.
- Gruszecki T., *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Lublin 1994.
- Grzmil-Tylutki H., *Gatunek – kategoria analizy dyskursu*, [w:] „Biuletyn Polskiego Towarzystwa Językoznawczego”, Zeszyt LXV, Kraków 2009.
- Grzymała-Kazłowska A., *Socjologicznie zorientowana analiza dyskursu na tle współczesnych badań nad dyskursem*, „Kultura i Społeczeństwo” 2004, vol. XLVIII, nr 1.
- Gurczyńska-Sady K., *Człowiek jako słowo i ciało. W poszukiwaniu nowej koncepcji podmiotu*, Kraków 2013.
- Hejnicka-Bezwińska T., *Społeczny dyskurs o edukacji w warunkach przechodzenia od ładu monocentrycznego do policentrycznego*, [w:] *Kultura. Język. Edukacja*, red. R. Mrózek, t. 2, Katowice 1998.
- Hołówka T., *Zasady dyskusji racjonalnej*, [w:] *Etyka międzyludzkiej komunikacji*, red. J. Puzynina, Warszawa 1993.

- Jabłońska B., *Krytyczna analiza dyskursu: refleksje teoretyczno-metodologiczne*, „Przegląd Socjologii Jakościowej” 2006, t. 2, nr 1.
- Kalisz R., *Pragmatyka językowa*, Gdańsk 1993.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*, Dz.U. 1997, Nr 78 poz. 483.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1983.
- Kwaśnica R., *Rzeczywistość jako byt sensu. Teza o językowym tworzeniu rzeczywistości*, [w:] *Język a kultura*, t. 1: *Wiedza o kulturze*, Wrocław 1991.
- Laclau E., Mouffe Ch., *Post-Marxism without apologies*, London 1987.
- Lévi-Strauss C., *Antropologia strukturalna*, Warszawa 1970.
- Lisowska-Magdziarz M., *Analiza tekstu w dyskursie medialnym*, Kraków 2001.
- Lonergan B., *Insight: A Study of Human Understanding*, Toronto 1992.
- Lonergan B., *Metoda w teologii*, przeł. A. Bronk, Warszawa 1976.
- Makuch Ł., *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu*, Warszawa 2011.
- Malinowski B., *Problem znaczenia w językach pierwotnych*, [w:] *Jednostka, społeczność, kultura*, Warszawa 2000.
- Nijakowski L., *Domeny symboliczne. Konflikty narodowe i etniczne w wymiarze symbolicznym*, Warszawa 2006.
- Piekot T., *Dyskurs polskich wiadomości prasowych*, Kraków 2006.
- Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, Poznań 1994.
- Reisigl M., Wodak R., *The Discourse-Historical Approach (DHA)*, [w:] *Methods of Critical Discourse Analysis*, eds. R. Wodak, M. Meyer, London 2009, s. 89, za: N. Krzyżanowska, *(Krytyczna) analiza dyskursu a (krytyczna) analiza gender: zarys synerгии teoretycznej i metodologicznej*, „Przegląd Socjologii Jakościowej” 2013, t. 9, nr 1.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2012 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół, Dz.U. 2012, poz. 977.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 2 listopada 2011 r. w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego, Dz.U. Nr 253, poz. 1520.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 4 listopada 2011 w sprawie wzorcowych efektów kształcenia, Dz.U. Nr 253, poz. 1521.
- Schumpeter J.A., *Kapitalizm. Socjalizm. Demokracja*, Warszawa 1995.
- Steciąg M., *Dyskurs ekologiczny w debacie publicznej*, Zielona Góra 2012.
- Strategia zmian wzorców produkcji i konsumpcji na sprzyjające realizacji zasad trwałego, zrównoważonego rozwoju*, Wydawca: Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej. Dokument rządowy przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 14 października 2003 roku.

## *Dyskurs propagujący koncepcję zrównoważonego rozwoju...*

Skowronek B., *Problemy komunikacji dydaktycznej. Próba typologii aktów mowy w świetle pragmatyki językowej*, [w:] *Kultura. Język. Edukacja*, red. R. Mrózek, t. 2, Katowice 1998.

*Słownik wyrazów obcych*, red. J. Tokarski, Warszawa 1980.

Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz.U. 1991, Nr 95, poz. 425.

Van Dijk T.A., *Badania nad dyskursem*, [w:] T.A. van Dijk, red., *Dyskurs jako struktura i proces*, Warszawa 2001.

Von Humboldt W., *Rozmaitość języków a rozwój umysłowy ludzkości*, Lublin 2001.

Walczak M., *Wgląd i poznanie. Epistemologia Bernarda J.F. Lonergana*, Lublin 2012.

Wierzbicka A., *Genry mowy*, [w:] *Tekst i zdanie*, Wrocław 1983.

Wittgenstein L., *Traktat logiczno-filozoficzny*, przeł. B. Wolniewicz, Warszawa 1977. Teza nr 5.6.

Zirk-Sadowski M., *Pojęcie dyskursu*, „Kultura i Społeczeństwa” 1992, t. 36, nr 2.



Andrzej Chodyński

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

## Przedsiębiorstwo sprężyste – odpowiedzialność w skrajnie turbulentnym otoczeniu

### **Streszczenie**

Turbulencja otoczenia wymusza określone zachowania przedsiębiorstw. Dla części z nich, o kluczowym znaczeniu dla gospodarki, zachowania dostosowawcze, nawet w różnego typu sytuacjach kryzysowych nie mogą powodować przerwania ciągłości działania. W dyskusji nad funkcjonowaniem przedsiębiorstw rozważana jest koncepcja przedsiębiorstwa sprężystego (*resilience*). W opracowaniu jest rozpatrywana teza, że funkcjonowanie przedsiębiorstwa sprężystego, zapewniającego ciągłość działania nawet w sytuacjach różnego typu kryzysów np. katastrof, służy realizacji potrzeb społecznych i wiąże się z odpowiedzialnością podmiotu gospodarczego. Problem ten może być zatem rozpatrywany z punktu widzenia CSR. W szczególności podkreśla się znaczenie sprężystości w działaniach organizacji wysoce niezawodnych ( np. elektrownie jądrowe), ale także w bezpieczeństwie łańcuchów dostaw. W ramach realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu zapewnienie ciągłości działania można rozciągnąć także na inne podmioty gospodarcze, nawet niezaliczane do tzw. infrastruktury krytycznej. Omówiono podstawy teoretyczne przedsiębiorstwa sprężystego. Odniesiono się do katastrof naturalnych, jako skrajnego wariantu turbulencji otoczenia. Zwrócono uwagę na rolę uczenia się organizacji w oparciu o zaistniałe wydarzenia i tworzenie odpowiednich kompetencji. Omówiono modele sprężystości. Podkreślono, że zapewnienie sprężystości, a także wykorzystanie doświadczeń związanych ze skrajną turbulencją otoczenia, powinno prowadzić do zmian w modelach biznesu.

**Słowa kluczowe:** sprężystość przedsiębiorstwa, CSR, skrajna turbulencja otoczenia

### **Wprowadzenie**

Pojęcie turbulencji otoczenia jest szeroko opisywane w literaturze przedmiotu od wielu lat. W szczególności wiele miejsca temu problemowi poświęcił Harry Igor Ansoff, który zwrócił uwagę na silny wzrost tur-

bulencji podczas rewolucji przemysłowej w XIX wieku. Najwyraźniej jednak zjawisko to nasiliło się w drugiej połowie XX w. Jako zasadnicze tendencje w turbulencji otoczenia wskazuje się na wzrosty: nowości zmiany, intensywności otoczenia, szybkości zmian, a także rosnącą złożoność otoczenia. Określa się poziomy strategicznego działania przedsiębiorstwa, wiążące się między innymi z reakcjami na zachodzące zmiany: stabilny, reaktywny, antycypacyjny, eksploracyjny i kreatywny. Podkreśla się znaczenie posiadania przez przedsiębiorstwo mechanizmów dla identyfikacji zmian w otoczeniu. W szczególności na znaczeniu zyskuje wychwytywanie tzw. słabych sygnałów w otoczeniu<sup>1</sup>. Odpowiedzią na turbulencje otoczenia może być realizacja zmian organizacyjnych, podejmowanych przez menadżerów w oparciu o przesłanki pragmatyczne, moralne, ale także poznawcze (*cognitive*) związane z rozumieniem (pojmovaniem) działań i polityk. Działania pragmatyczne odnoszą się do redukcji kosztów, redukcji ryzyka, odpowiedzialności prawnej czy poprawy reputacji lub marki<sup>2</sup>.

W związku z zachodzącymi procesami globalizacji i internacjonalizacji przedsiębiorstw w coraz większym stopniu uwzględnia się wpływ otoczenia na tworzenie strategii zarówno o charakterze scentralizowanym, jak i zdecentralizowanym<sup>3</sup>. W literaturze wiele prac poświęcono strategiom globalnym i lokalnym. A. Caldart i J. Ricart zwracają uwagę na fakt, że wraz ze wzrostem złożoności otoczenia rośnie znaczenie działań przedsiębiorczych<sup>4</sup>. Burzliwość otoczenia powoduje, że na znaczeniu zyskuje kształtowanie orientacji przedsiębiorczej z wykorzystaniem organizacyjnego uczenia się, co z kolei pozytywnie wpływa na zdolność organizacji do konkurowania. Jednak coraz więcej uwagi poświęca się aktualnie skrajnym przejawom turbulencji otoczenia, które uwidaczniają się w występowaniu różnego typu kryzysów, w tym także kryzysów pozaekonomicznych. Kryzysy pozaekonomiczne mogą prowadzić do fizycznej likwidacji podmiotów gospodarczych. W przypadku gdy podmioty te realizują ważne funkcje społeczne, są np. częścią tzw. infrastruktury krytycznej, ich odpowiedzialne zachowanie wiąże się z zapewnieniem podwyższonej odporności na oddziaływanie możliwych zakłóceń, których przyczyny tkwią wewnątrz, ale przede wszystkim na zewnątrz organizacji, jako element skrajnie turbulentnego otoczenia. Taką odpornością charakteryzuje się przedsiębiorstwo sprężyste (*resilience*). Sprężystość przedsiębiorstwa służy minimalizacji szkód. W przypadku podmiotów

---

<sup>1</sup> H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1985.

<sup>2</sup> T.E. Thomas, E.Lamm, *Legitymacy and organizational sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2012, vol. 110, 2, s. 191–203.

<sup>3</sup> M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, Warszawa 2001.

<sup>4</sup> A.A. Caldart, J.E. Ricart, *Corporate strategy: an agent – based approach*, „European Management Review” 2007, vol. 4, s. 107–120.

infrastruktury krytycznej odpowiedzialny biznes oznacza realizację założeń *resilience*, wiążąc je z minimalizacją skutków społecznych, ekologicznych i ekonomicznych w związku z wystąpieniem zagrożeń<sup>5</sup>. Formułowane jest pojęcie bezpieczeństwa społecznego, ekologicznego i ekonomicznego przedsiębiorstwa, zaś w koncepcji odpowiedzialnego biznesu zwraca się uwagę, że odpowiedzialność odnosi się nie tylko do stanu ustabilizowanego funkcjonowania organizacji, ale także do sytuacji kryzysowych<sup>6</sup>. W oparciu o krytyczny przegląd współczesnych koncepcji zaprezentowano pogląd o wzroście znaczenia problematyki sprężystości w odniesieniu do odpowiedzialności organizacji w sytuacjach kryzysów pozaekonomicznych. Kryzysy pozaekonomiczne wiążą się m.in. z występowaniem katastrof cywilizacyjnych, naturalnych czy zjawisk terrorystycznych. *The United Nations Office for Disaster Risk Reduction* podaje, że w roku 2011 katastrofy naturalne, włączając w to trzęsienia ziemi i tsunami w Japonii, przyniosły straty w wysokości \$ 366 mld kosztów bezpośrednich i śmierć 29 782 ludzi w świecie. Huragany i powodzie stanowiły do 70% z 302 katastrof naturalnych w roku 2011, zaś średnie straty roczne w USA wynosiły ok. \$ 55 miliardów dolarów<sup>7</sup>.

### Odpowiedź organizacji na turbulencję otoczenia

W dyskusji na temat wpływu otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa podkreśla się w szczególności znaczenie działań dostosowawczych. Wiąże się to z koncepcjami elastyczności organizacji czy zwinności. Przedsiębiorstwo zwinne charakteryzują szybkie reakcje na zmiany w otoczeniu, a także zapewnienie ciągłości przeprowadzanych zmian. Charakteryzuje się min. uwzględnieniem potrzeb społecznych<sup>8</sup>. Przedsiębiorstwo zwinne w sposób umiejętny, wobec szybkich zmian w otoczeniu, jest w stanie rozwiązać, rekonfigurować istniejące i nabywać nowe kompetencje<sup>9</sup>. Problem kompetencji w kontekście elastyczności organizacji, w ujęciu strategicznym, wiąże się z pojęciem dynamicznych kompetencji (zdolności) (*dynamic capabilities*), co z kolei związane jest z umiejętnościami adaptacji, integracji, ale także rekonfiguracji umiejętności i zasobów wewnętrznych, jak i zewnętrz-

<sup>5</sup> A. Chodyński, *Sieciwowość w zarządzaniu bezpieczeństwem na poziomie regionalnym i lokalnym*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2014, 1 (XIV), s. 13–27.

<sup>6</sup> A. Chodyński, *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, 1, s. 14–19.

<sup>7</sup> M.B. Ayyub, *Systems resilience for multihazard environments: definition, metrics, and valuation for decision making*, „Risk Analysis” 2014, vol. 34, 2, s. 340–355.

<sup>8</sup> E. Rzeszutek, *Rola wiedzy w nowoczesnych strukturach organizacyjnych*, [w:] *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, red. W.M. Grudzewski, J. Merski, Warszawa 2004, s. 257–268.

<sup>9</sup> V. Kochikar, M. Ravindra, *Developing the capability to be agile*, „Organization Development Journal” 2007, vol. 25, 4, s. 127–134.

nych. Ciągłe odnawianie i dostosowanie kompetencji wiąże się ze zdolnością reagowania na zmiany otoczenia<sup>10</sup>. Na zdolności dynamiczne składają się zdolności adaptacyjne, absorpcyjne i innowacyjne<sup>11</sup>.

Elastyczność wiąże się ze zdolnością do adaptacji, w tym także z przekształceniami struktury lub właściwościami systemu i szybkim podejmowaniem decyzji<sup>12</sup>. Jest kojarzona ze zdolnością do reagowania na zmiany przez organizację oraz radzenia sobie ze zmianami w otoczeniu. W szczególności wiele uwagi poświęca się możliwościom wpływania na zmiany w otoczeniu<sup>13</sup>. W ujęciu strategicznym istotną rolę odgrywa zarówno elastyczność zasobów, jak i elastyczność koordynacji. Zwiększanie elastyczności przedsiębiorstwa, powinno wiązać się z przejściem od zabezpieczania się przed ryzykiem do zarządzania tym ryzykiem<sup>14</sup>. W niepewnych sytuacjach decyzyjnych, jako podstawę do elastycznych zachowań przedsiębiorstw wykorzystuje się tzw. proste reguły (zasady), co wiąże się z krótkookresowym wykorzystywaniem pojawiających się możliwości<sup>15</sup>. Fakt funkcjonowania w warunkach niepewności wpływać będzie na elastyczność relacji z interesariuszami rynkowymi, w tym w odniesieniu do szybkości reakcji i stopnia dopasowania do pojawiających się możliwości. Zwraca się uwagę, że nie zawsze elastyczność ma charakter antycypacyjny, może mieć bowiem charakter bierny (o charakterze reaktywnym lub adaptacyjno-inercyjnym), ale dla wykorzystania szans rynkowych podkreśla się rolę relacji o charakterze redundancyjnym<sup>16</sup>. Chciałbym zwrócić uwagę, że aspekt interesariuszy ma swoje wyraźne odzwierciedlenie w koncepcji CSR (społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw) i istnieje możliwość wiązania tych poglądów w kontekście sytuacji kryzysowych. Warto mieć na uwadze także fakt, że podejście związane z realizacją społecznej i ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstw posiada pożądaną charakter proaktywny, związany z antycypowaniem przyszłych zdarzeń<sup>17</sup>. Problematyka interesariuszy

---

<sup>10</sup> D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, 7, s. 509–533.

<sup>11</sup> J. Karpacz, M. Ingram, *Kształtowanie struktury zatrudnienia jako wyraz zdolności dynamicznych organizacji - zarys problemu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, 1 (161), s. 131–146.

<sup>12</sup> K. Puszko-Machowczyk, *Elastyczność w zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, 11, s. 5.

<sup>13</sup> S. Kasiewicz, *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw .Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Warszawa 2009.

<sup>14</sup> M. Jabłoński, *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Warszawa 2013, s. 107–112, 141–142.

<sup>15</sup> K.M. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy as simple rules*, „Harvard Business Review” 2001, vol. 79, 1, s. 106–116.

<sup>16</sup> E. Piwoni-Krzyszowska, *Elastyczność kształtowania relacji przedsiębiorstw-wyniki badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji” 2014, 4, s. 4–9.

<sup>17</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Kraków 2011.



posiada już bogaty dorobek teoretyczny i praktyczny, zwraca się jednak uwagę na fakt, że w sytuacjach kryzysu pozaekonomicznego należy w odpowiedni sposób zarządzać interesariuszami przy rosnącej roli interesariuszy będących organizacjami zapewniającymi bezpieczeństwo publiczne na poziomie regionalnym i lokalnym<sup>18</sup>. Warto zwrócić uwagę na rosnącą rolę organizacji tzw. trzeciego sektora, których znaczenie wzrasta np. w przypadku zagrożeń naturalnych czy katastrof cywilizacyjnych (np. ochotnicze straże pożarne czy społeczne organizacje ratownicze). Joanna Ejdys i Anna Kononiuk podkreślają, że oddziaływanie interesariuszy wpływa na dokonywane wybory, co z kolei oddziałuje na rozpatrywanie elastyczności z punktu widzenia demokratyzacji strategii. Wiąże się to z uspołecznieniem procesu jej budowania<sup>19</sup>. Elastycznością przedsiębiorstwa można zarządzać<sup>20</sup>.

W kontekście elastyczności rozpatrywane jest określenie *resilience*. Chciałbym zwrócić uwagę, że pojęcie to wychodzi poza zasięg przedsiębiorstwa. Podstawowe modele *resilience*, dotyczące społeczności (*community*) i przedsiębiorstw, omawiają Pamela Wicker i współpracownicy. Dla przedsiębiorstw wskazuje się na trzy główne elementy: świadomość co do określonej sytuacji, zarządzanie kluczowymi słabościami (*vulnerabilities*) i możliwości (*capacity*) adaptacyjne. Przekładają się one na subkategorie, a te z kolei na konkretne mierniki. Proponowane są też inne rozwiązania. Przedkładana jest także propozycja *resilience*, która zawiera elementy wytrzymałości (*strength*) i elastyczności, co przekłada się na odporność (*robustness*), nadmiarowość (*redundancy*), pełnię zasobów (*resourcefulness*) i szybkości (*rapidity*). Podano przykład ich wykorzystania dla klubu sportowego w kontekście zagrożeń naturalnych (powódzie, cyklony) w Australii<sup>21</sup>.

Annica Sandström i współpracownicy zwracają uwagę, że sprężystość wiąże się z radzeniem sobie ze zmianami związanymi z możliwościami (*capacity*), efektywnością i legitymizacją. Zmiany mogą mieć nagły charakter, oddziaływać przez długi okres lub wzrastać, wpływając na zdolności, efektywność i legitymizację. Sprężystość wywodzi się z kombinacji efektywności posiadanych możliwości i zasobów, efektywności instytucji i legitymizacji, które są podbudowane z politycznych procesów mediacji i oczekiwań w relacji państwo-społeczeństwo. Sprężystość jest kontraktem społecznym dla kre-

<sup>18</sup> A. Chodyński, *Sieciwność w zarządzaniu bezpieczeństwem na poziomie regionalnym i lokalnym*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2014, 1 (XIV), s. 13–27.

<sup>19</sup> J. Ejdys, A. Kononiuk, *Doskonalenie zarządzania strategicznego poprzez wykorzystanie koncepcji badań feresightowych*, „Przegląd Organizacji” 2012, 2, s. 8–13.

<sup>20</sup> A. Chodyński, W. Huszak, *Fulfilment of social needs as a manifestation of corporate flexibility* [w:] *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa*, Kraków 2012, s. 11–30.

<sup>21</sup> P. Wicker, K. Filo, G. Cuskelly, *Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters*, „Journal of Sport Management” 2013, vol. 27, 6, s. 510–525.

owania stabilności w państwie<sup>22</sup>. Legitymizacja jest czasem traktowana jako wynik współpracy. Wiąże się z akceptacją przez interesariuszy w odniesieniu do procesów i treści politycznych<sup>23</sup>. Przegląd literatury, dokonany przez S. Davoudi i współpracowników, wskazuje, że *resilience* rozpatrywane jest z punktu widzenia inżynierskiego, ekologicznego i społeczno-ekologicznego (*socio-ecological*). Historycznie rozróżniano *resilience* od stabilności (*stability*); stabilność oznacza zdolność powrotu systemu do stanu równowagi po ustaniu (tym) czasowego zakłócenia (*disturbance*) – jest to inżynierskie podejście do *resilience*, które się odnosi się do efektywności (*efficiency*) funkcji. Z kolei „sprężystość ekologiczna” („*ecological resilience*”) oznacza zdolność do absorpcji zmian i ciągłego trwania systemu. Odrzuca się w tym przypadku istnienie pojedynczej równowagi i w to miejsce wprowadza się wiele równowag, a niestabilność może prowadzić system do innej domeny stabilności. Nacisk jest wywierany na wytrwanie (*persistence*), zmiany i nieprzewidywalność, a więc jest charakterystyczne dla biologii ewolucyjnej. Nie jest eksponowany aspekt długotrwałości powrotu do stanu poprzedniego ale raczej to, jak wiele zakłóceń można znieść i ciągle trwać przed zmianą funkcji. Podejście ekologiczne odnosi się do istnienia (egzystencji) funkcji. Połączenie inżynierskiej *resilience* i *ecological* wiąże się z podejściem społeczno-ekologicznym, gdzie ludzie i natura tworzą współzależny system (np. miasto); rozważa się zdolność tego systemu do zmian, adaptacji i transformacji wobec nacisku (*stress*) i napięć (*strain*). Na przykładzie miasta, jako systemu, wskazuje się, że poziom *resilience* zależy od gotowości do uczenia się dla wzmocnienia szans przy opieraniu się zakłóceniom: (*disturbance*) – bycie odpornym (*robust*) i wytrwałym (*persistent*), absorpcji zakłóceń (bycie elastycznym i adaptatywnym – *adaptable*) i przesuwanie się w pożądanym kierunku (bycie innowacyjnym i transformatywnym, nakierowanym na przemiany – *transformative*). Na przykładzie miast rozważa się adaptatywny system społeczno-ekologiczny, z występowaniem różnych zakłóceń, np. powodzi<sup>24</sup>. Stephanie Domptail i współpracownicy, omawiając pojęcie systemu społeczno-ekologicznego (SESS), rozważają zarządzanie *sustainability* (*sustainable management of SESS*), które zależy od czterech cech systemu: stabilności (*stability*), sprężystości (*resilience*), trwałości (*durability*) i odporności (*robustness*), przy czym ekstremalne wstrząsy (szoki, *shocks*) i naciski (*stresses*) w różny sposób dotyczą tych cech. Rozważania te odnoszone mogą być do polityki dotyczą-

<sup>22</sup> Resilience. OECD Observer, 2014 OECD Yearbook, s. 86–87.

<sup>23</sup> A. Sandström, B. Crona, Ö. Bodin, *Legitimacy in co-management; the impact of preexisting structures, social networks, and governance strategies*, „Environmental Policy & Governance” 2014, vol. 24, 1, s. 60–76.

<sup>24</sup> S. Davoudi, E. Brooks, A. Mehmood, *Evolutionary resilience and strategies for climate adaptation*, „Planning Practice & Research” 2013, vol. 28, 3, s. 307–322.

cej poszczególnych regionów<sup>25</sup>. Martina K. Linnenluecke i współpracownicy wskazują, że *resilience* odnosi się do systemów technologicznych, społeczno-ekologicznych i finansowych<sup>26</sup>.

Analizując odporność systemów samoadaptujących na globalne zagrożenia (w tym przedsiębiorstw) wskazuje się, że każdy element megasystemu posiada pięć składników odporności: wytrzymałość, nadmiar, pomysłowość, reagowanie oraz regeneracja<sup>27</sup>. Coraz więcej miejsca poświęca się katastrofom naturalnym, jako zjawiskom o charakterze lokalnym, regionalnym, a nawet globalnym.

### Sprężystość przedsiębiorstwa wobec skrajnej turbulencji otoczenia

Jedną ze współczesnych koncepcji jest tworzenie przedsiębiorstwa sprężystego. Powinno być ono bowiem odporne na oddziaływanie turbulencji otoczenia, z drugiej strony może zaistnieć konieczność czasowego dostosowania się do zmian. Tego typu przedsiębiorstwa powinny zapewnić sobie trwanie w sytuacjach wystąpienia kryzysów w szczególności pozaekonomicznych. Tego typu przedsiębiorstwa służą ciągłej realizacji potrzeb społecznych (w tym poprzez zapewnienie ciągłości funkcjonowania tzw. infrastruktury krytycznej), także w warunkach ekstremalnych. Równocześnie, wobec różnego typu zagrożeń oczekuje się, że społeczna odpowiedzialność będzie się przejawiać działaniami na rzecz podniesienia bezpieczeństwa funkcjonowania ogółu przedsiębiorstw w sytuacjach zagrożeń. Gail Ridley podkreśla znaczenie współpracy z interesariuszami w odniesieniu do CSR przy opisie roli korporacji funkcjonujących w ramach infrastruktury krytycznej<sup>28</sup>. S. Marwa i współpracownicy zwracają uwagę, że aby być sprężystym (*resilient*), przedsiębiorstwa balansują między dostrzeganymi szansami (*opportunities*) a ryzykiem wykorzystując: foresight, zwinność (*agility*), siłę przetrwania (*staying power*), nastawienie przedsiębiorcze i zróżnicowanie (*diversity*). Podkreśla się rolę kreatywności w podnoszeniu sprężystości korporacji<sup>29</sup>.

<sup>25</sup> S. Domptail, M.H. Easdale, Yuerlita, *Managing socio-ecological systems to achieve sustainability: a study of resilience and robustness*, „Environmental Policy and Governance” 2013, vol. 23, 1, s. 30–45.

<sup>26</sup> M.K. Linnenluecke, A. Griffiths, M. Winn, *Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impact*, „Business Strategy and the Environment” 2012, vol. 21, 1, s. 17–32.

<sup>27</sup> *Global risk 2013*, Eight edition, World Economic Forum, Geneva 2013.

<sup>28</sup> G. Ridley, *National security as a corporate social responsibility: critical infrastructure resilience*, „Journal of Business Ethics” 2011, vol. 103, 1, s. 111–125.

<sup>29</sup> S.M. Marwa, C.D. Milner, *Underwriting corporate resilience via creativity: the pliability model*, „Total Quality Management & Business Excellence”, 2013, vol. 24, 7/8, s. 835–846.

*Resilience* jest opisywane przez: odporność (*robustness*), zapewnienie zasobów (*resource-fullness*), odzysk (*recovery*) i przegląd (*review*). Wiąże się z redundancją i elastycznością. Odróżnia się przy tym *resilience* od tradycyjnego zarządzania ryzykiem; *resilience* w odróżnieniu od analizy ryzyka nie wymaga od strategii podejścia ściśle ilościowego, całkowitego określenia zdolności i założeń odnośnie przyszłości. W oparciu o nauki społeczne, *Council of Competitiveness*, proponuje przyjąć pojęcie *resilience*, jako możliwości (*capacity*) przedsiębiorstwa dla przetrwania (*survival*), adaptowania się (*adapt*) i wzrostu (*grow*) wobec turbulentnych zmian (*turbulent change*)<sup>30</sup>. *Resilience* jest rozpatrywana jako dwie konstrukcje: słabość (*vulnerability*) – fundamentalne czynniki powodujące, że przedsiębiorstwo jest podatne na zniszczenie (*disruption*) i zdolności (*capabilities*) – cechy (*attributes*), które umożliwiają przedsiębiorstwu antycypowanie i przewyżczenie zniszczeń (*disruptions*)<sup>31</sup>.

*Resilience* można także tłumaczyć, jako zdolność do regeneracji bądź odporność. W odniesieniu do nauk o zarządzaniu odnosi się do działań zarządczych w sytuacji nieprzewidywalnych zagrożeń, rozpatrywanych w długiej perspektywie, przy niewielkiej wiedzy odnośnie skutków tych zagrożeń oraz ograniczonych środkach dla przeciwdziałania<sup>32</sup>. *Resilience* wiąże się ze zdolnością do antycypacji, odporności (*resist*), absorbowania (*absorb*), reagowania (*respond to*), dostosowania się (*adapt to*) i przywracania (*recover*) po zakłóceniu (zaburzeniu-*disturbance*); dotyczy aktywów (*asset*), organizacji, wspólnoty (*community*) i regionu. Ponadto wiąże się z zarządzaniem ryzykiem<sup>33</sup>. Dokonując przeglądu definicji pojęcia *resilience* Stephanie Duchek wskazuje, że *resilience* to coś więcej niż tylko przetrwanie (*survival*), włącza bowiem potencjalne ryzyko i temat proaktywnych kroków aby zapewnić prosperowanie organizacji wobec przeciwności. Organizacja powinna się uczyć na niespodziewanych wydarzeniach dla tworzenia dynamicznych kompetencji (zdolności, *dynamic capability*) dla ułatwienia zmian organizacyjnych. W literaturze, jako potencjalne źródła *resilience*, wskazywano: brikolaż (będące podłożem improwizacji i kreatywnego rozwiązywania problemu), rolę systemu wirtualnego (*virtual*, dla tworzenia wizji przez członków organizacji odnośnie wyłaniających się wyzwań i ich zasięgu), mądrość (*wis-*

<sup>30</sup> T.J. Pettit, K.L. Croxton, J. Fiksel, *Ensuring supply chain resilience: development and implementation of an assessment tool*, „Journal of Business Logistics” 2013, vol. 34, 1, s. 46–76.

<sup>31</sup> T. Pettit, J. Fiksel, K. Croxton, *Ensuring supply chain resilience: development of conceptual framework*, „Journal of Business Logistics” 2010, vol. 31, 1, s. 1–21.

<sup>32</sup> B. Poskrobko, *Kształtowanie odporności jednostek organizacyjnych na zagrożenia globalne*, „Ekonomia i Środowisko” 2014, 2 (49), s. 10–28.

<sup>33</sup> F. Petit, K. Wallace, J. Phillips, *Interactive dependency curves for resilience management*, „Journal of Business Continuity & Emergency Planning”, Winter 2014/2015, vol. 8, 2, s. 141–155.

dom, związaną z odpowiedzią na pytanie – co jest wiadome, aż do uznania ograniczeń wiedzy i poszukiwań nowych informacji) oraz wzajemną interakcję. Proponowane są, związane z *resilience*, określone zdolności (*capabilities*), rutyny, praktyki i procesy<sup>34</sup>. Firma, w oparciu o zdolności, antycypuje, kopiuje lub uczy się na podstawie nieoczekiwanych wydarzeń. Kopiowanie opiera się o akceptację, poszukiwanie rozwiązań (w oparciu o brikolaż) oraz implementację rozwiązań. Długotrwałe uczenie się prowadzi do zdolności adaptacyjnych (*adaptation capabilities*), co wiąże się z teorią organizacyjnego uczenia się oraz wykorzystania wiedzy w organizacji<sup>35</sup>.

Pojęcie *resilience* wiąże się, w przypadku przedsiębiorstwa, z powrotem do poprzedniego stanu równowagi, na przykład po katastrofie, zapadzi systemu czy kryzysie. W analizie pojęcia sprężystości odróżnia się je od pojęcia adaptatywności systemu. Sprężystość oznacza bowiem, że choć następują odchylenia w systemie, to nie mamy do czynienia z trwałym dostosowaniem się do zmieniających się warunków. W przypadku adaptatywności, która wiąże się bezpośrednio z elastycznością systemów wobec zmieniających się czynników w otoczeniu, oddziaływania szokowe prowadzą do zmian struktury, procesów i funkcji w systemie. Siła sprężystości zależy od poziomu reaktywności na zmiany w otoczeniu i zdolności powrotu do stanu poprzedniego. Reakcja może mieć charakter adaptatywny (*offensive*) lub reaktywny (*defensive*). Zdolność organizacji do przetrwania wiąże się z równoczesnym posiadaniem cech adaptatywności i sprężystości. W macierzy typologii sprężystości organizacyjnej (*Resilience Architecture Framework* – RAF), przedsiębiorstwo znajdować się może w jednym z czterech stanów: sztywności (oparty o wysoką sprężystość i niskie dopasowanie), krótkotrwałości (niska sprężystość, niskie dopasowanie), wrażliwości (niska sprężystość, wysokie dopasowanie) i adaptatywności (wysoka sprężystość, wysokie dopasowanie). W stanie sztywności występuje opór wobec zmian, zachowania mają charakter defensywny i oczekiwania interesariuszy pozostają niespełnione. W stanie krótkotrwałości przedsiębiorstwa poszukują nowych kierunków zamiast koncentrować się na przyjętych celach strategicznych. Stan wrażliwości odnosi się do reakcji na zmiany w otoczeniu. Z uwagi na to, że zaspokojenie potrzeb otoczenia następuje w określonych warunkach, mamy do czynienia z realizacją zachowań eksploatacyjnych. Zdolność przedsiębiorstw do jednoczesnej eksploatacji i eksploracji występuje w stanie adaptatywności. Występowanie tych

<sup>34</sup> C.A. Lengnick-Hall, T.E. Beck, M.L. Lengnick-Hall, *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*, „Human Resource Management Review” 2011, vol. 21, 3, s. 243–255.

<sup>35</sup> S. Duchek, *Growth in the face of crisis: the role of organizational resilience capabilities*, „Academy of Management Annual Meeting Proceedings” 2014, s. 861–866.

stanów wpływa na budowane modele biznesu<sup>36</sup>. Istotną rolę pełni stopień dostosowania do otoczenia, uwzględniając aspekt szerokiego rozumienia interesariuszy. Występują poglądy, że zarządzanie w turbulentnym otoczeniu należy oprzeć na *resilience* i kreatywności. Tradycyjnie oba te pojęcia kojarzono z posiadanymi zasobami w organizacji. Zdolność do *resilience* łączono z kreowaniem poprzez różne zasoby. Proponuje się model, w którym kreowanie zdolności do *resilience* opiera się o zasoby: strukturalne, poznawcze (*cognitive* – w tym zdolności, wiedza, i kompetencje), relacyjne i emocjonalne (w tym przyjaźń, wsparcie, zaufanie, szacunek, koleżeństwo). W szczególności, jak wynika z badań, znaczenie mają zasoby poznawcze i emocjonalne. Ponadto wskazuje się że statyczne podejście do *resilience* zakładało zdolność do odzyskiwania i podnoszenia się (np. w ujęciu czasowym) po ustaniu nieoczekiwanej lub stresującej sytuacji. Podejście dynamiczne zakłada ponadto zmiany i kreowanie nowych szans<sup>37</sup>. Proponowane są różne modele *resilience*: typ pierwszy to *precursor resilience*, definiowany jako zdolność do przystosowania się do zmian w przypadku katastrofy lub zdolność do absorpcji szoku (wstrząsu), co zapobiega eskalacji problemów aż do ich pełnego rozwoju lub załamania się. Drugi typ jest związany z odzyskiwaniem sprężystości – *recovery resilience*, definiowany jako zdolność do odpowiadania na szczególne lub unikalne wydarzenia z energicznym powrotem z kryzysu lub katastrofy do stanu normalności. Wskazuje się przy tym na istnienie specjalnej klasy organizacji, dla których niepowodzenie oznacza utratę krytycznych funkcji społecznych co może powodować dotkliwe szkody zagrażając tysiącom istnień. Z kolei określenie wysoce niezawodna organizacja (*high reliability organization*) wskazuje na organizacje, które z sukcesem unikają tych niepowodzeń wykorzystując zdolności operacyjne, mając przy tym na uwadze szeroki zakres warunków (sytuacji) występujących w otoczeniu. Badania w tym obszarze dotyczą studiów przypadków, np. elektrowni jądrowych. W tego typu organizacjach powinna występować m.in. wysoka świadomość możliwych zdarzeń, odpowiednia kultura związana z niezawodnością (*reliability*), a także zestaw procedur i praktyk w celu unikania katastrof i tworzenie zespołów do rozwiązywania występujących problemów. Zwraca się uwagę na proces utrzymania niezawodności<sup>38</sup>. Omawiane jest

<sup>36</sup> E.A. Mamouni Limnios, T. Mazzarol, A. Ghadouani, S.G.M. Schilizzi, *The resilience architecture framework: four organizational archetypes*, „European Management Journal” 2014, vol. 32, 1, s. 104–116.

<sup>37</sup> A. Richtnér, H. Löfsten, *Manging in turbulence: how the capacity for resilience influences creativity*, „R&D Management” 2014, vol. 44, 2, s. 137–151.

<sup>38</sup> A. Boin, M.J.G. van Eeten, *The resilient organization*, „Public Management Review” 2013, vol. 15, 3, s. 429–445.

też *resilience* w aspekcie ekstremalnych zjawisk pogodowych<sup>39</sup>. Podano także rozbudowany matematyczny model *resilience*<sup>40</sup>.

Budowa *resilience* oraz *agility* (zwinność) obejmuje kompetencje dotyczące celowości, świadomości, zorientowania na działanie, pomysłowości oraz sieciowości. Związane jest to z poziomem indywidualnym, zespołowym, organizacji i ekosystemów<sup>41</sup>. Ran Bhamra i współpracownicy podają przegląd definicji *resilience*, jako systemy: fizyczny, ekologiczny, społeczno-ekologiczny, a także w ujęciu psychologicznym; zarządzania w sytuacji katastrof (*disaster management*), z punktu widzenia indywidualnego i organizacyjnego oraz inżynierskiego. Omawiane jest pojęcie *vulnerability* (słabość), jako podatność systemu na wyrządzenie szkody, np. na skutek zmian klimatu. Na *volnurability* składają się: wrażliwość (*sensitivity*) i możliwość do odpowiedzi (zadziałania, *capacity of response i exposure*). Wskazuje się na związek między *volnurability* a możliwościami adaptacyjnymi (*adaptive capacity*) oraz sprężystością (*resilience*). *Vulnerability* wiąże się z możliwością (*capacity*) zachowania struktury systemu, zaś *resilience* odnosi się do możliwości odzyskania tego co zostało zakłócone. Główne charakterystyki systemu, składające się na *resilience*, zawierają: różnorodność (*diversity*, związaną z różnorodnością form i zachowań), efektywność (*efficiency*, jako osiągnięte wyniki ze skromnym zużyciem zasobów), adaptacyjność (*adaptability*, jako elastyczność, mając na uwadze zmiany w odpowiedzi na nowe oddziaływania) i kohezja (*cohesion*, jako unifikacja, zależności i powiązania między zmiennymi i elementami systemu)<sup>42</sup>.

W.A. Demmer i współpracownicy definiują *resilience*, jako zdolność firmy do dynamicznej rekonstrukcji ich modelu biznesowego i strategii wobec zmian. Niekiedy *resilience* wiąże się z samoodnową przedsiębiorstwa, z podkreśleniem roli innowacji dotyczących procesów. Przywołują prace wskazujące, że dla realizacji tego typu *resilience* przed firmą stoją wyzwania: kognitywne (poznawcze, dotyczące zaskoczenia skutkami zmian występujących w otoczeniu), strategiczne (związane z podejściem antycypacyjnym, w tym związanym ze strategiami i modelami biznesu, a *resilience* wymaga zdolności do rozpoznawania niestosowanych dotąd strategii), polityczne (co wiąże się z lokowaniem zasobów w działania o charakterze przełomowym) oraz

<sup>39</sup> M.K. Linnenluecke, A. Griffiths, M. Winn, *Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impact*, „Business Strategy and the Environment” 2012, vol. 21, 1, s. 17–32.

<sup>40</sup> M.B. Ayyub, *Systems resilience for multihazard environments: definition, metrics, and valuation for decision making*, „Risk Analysis” 2014, vol. 34, 2, s. 340–355.

<sup>41</sup> S.H. Hanks, *Mastering turbulence: The essential capabilities of agile and resilient individuals, teams and organizations*, „Personnel Psychology” 2014, vol. 67, 1, s. 301–302.

<sup>42</sup> R. Bhamra, S. Dani, K. Burnard, *Resilience: the concept, a literature review and future direction*, „International Journal of Production Research” 2011, vol. 49, 18, s. 5375–5393.

ideologiczne, rozumiane jako problem optymalizacji modelu biznesu z podkreśleniem znaczenia odnowy. Podano kluczowe antecedencje w firmach, związane z tak pojętym *resilience*<sup>43</sup>. Pojęcie *resilience* (rozumiane jako dalsze życie, funkcjonowanie po niepowodzeniach) łączone jest z problematyką intencji przedsiębiorczych (wg. Ajzena) dla sytuacji ekstremalnych, związanych z sytuacją po katastrofie, wojnie i w związku z terrorem<sup>44</sup>. Wskazuje się także, że występuje zależność między antecedencjami, dotyczącymi przywództwa, a poziomem odporności lidera<sup>45</sup>.

T. Pettit i współpracownicy poddali analizie, w kontekście *reliability* (niezawodności), globalne łańcuchy dostaw, dla globalnych firm wytwórczych analizując słabość (*vulnerabilities*) i zdolności (*capabilities*). Odnoszono się do zapobiegania zniszczeniu (destrukcji) tych łańcuchów. Jako czynniki związane ze słabością, w odniesieniu do *resilience*, w łańcuchach dostaw wskazano na turbulencje (np. zniszczenia przez katastrofy naturalne, z przyczyn geopolitycznych, nieprzewidywalność żądań, nieprzewidywalność walut i cen), awarie technologiczne, pandemie, możliwe zagrożenia (np. kradzieże, terroryzm/sabotaż, spory pracownicze, szpiegostwo, specjalne grupy interesów, odpowiedzialność producenta za produkty), presja zewnętrzna (np. konkurencyjne innowacje, zmiany społeczno/kulturowe, zmiany polityczne i w zakresie regulacji, presja cen), ograniczenie zasobów, wrażliwość (*sensitivity*, dotycząca procesów i produktów) oraz spójność (*connectivity*, związana ze współzależnością i oparcie się na jednostkach zewnętrznych), a także zniszczenie układu dostawca/klient<sup>46</sup>.

## Podsumowanie

W literaturze przedmiotu sporo uwagi poświęcono problematyce dostosowania przedsiębiorstw do zmian w otoczeniu, głównie w sytuacjach kryzysu ekonomicznego. Jednak występowanie kryzysów pozaekonomicznych zwraca uwagę na konieczność przygotowania się przedsiębiorstw do narastających zagrożeń. Oznacza to konieczność zapewnienia ciągłości działalności, także w sytuacjach skrajnych zagrożeń, gdyż skutki braku odporności na te zagrożenia, np. w przypadku elektrowni jądrowych, mogą mieć nie-

<sup>43</sup> W.A. Demmer, S.K. Vickery, R. Calantone, *Engendering resilience in small – and medium – sized enterprises (SMEs): a case study of Demmer Corporation*, „International Journal of Production Research” 2011, vol. 49, 18, s. 5395–5413.

<sup>44</sup> A. Bullough, M. Renko, T. Myatt, *Danger zone entrepreneurs: the importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions*, „Entrepreneurship: Theory & Practice” 2014, vol. 38, 3, s. 473–499.

<sup>45</sup> Ch.S. Howard, J.A. Irving, *The impact of obstacles defined by developmental antecedents on resilience in leadership formation*, „Management Research Review” 2014, vol. 37, 5, s. 466–478.

<sup>46</sup> T.J. Pettit, K.L. Croxton, J. Fiksel, *Ensuring supply chain resilience: development and implementation of an assessment tool*, „Journal of Business Logistics” 2013, vol. 34, 1, s. 46–76.



odwracalne następstwa. Podnoszony jest także problem odporności tzw. infrastruktury krytycznej i łańcuchów dostaw. Współczesne rozważania nie dotyczą jedynie kwestii technicznych, ale coraz więcej uwagi poświęca się problematyce zarządzania przedsiębiorstwami, wchodzącymi w skład tej infrastruktury czy łańcuchów powiązań. Elementem tych rozważań jest koncepcja sprężystości (*resilience*) organizacji.

### **Resilient enterprise: responsibility in extremely turbulent surroundings**

#### **Summary**

Turbulence of the surroundings (environment) forces specific behaviour of enterprises. For some of them, with the key importance for the economy, adjustment behaviour, even in various types of crisis situations cannot cause disruption of business continuity. The discussion on functioning of enterprises includes the concept of a resilient enterprise. The paper examines also the thesis that functioning of a resilient enterprise, ensuring business continuity even in situations of various crisis types, e.g. disasters, is used for execution of social needs and is related to responsibility of the business entity. This problem may be thus taken into consideration from the point of view of CSR. In particular, the significance of resilience is emphasised in the activities of highly reliable organisations (e.g. nuclear power plants), but also in security of supply chains. Within the framework of execution of corporate social responsibility, securing business continuity may be extended for other business entities, even those not included in the so-called critical infrastructure. The theoretical grounds of a resilient enterprise have been discussed. Reference is made to natural disasters as an extreme variant of turbulence of the surroundings. Attention has been paid to the role of organisation learning from the occurring events and creation of relevant competencies. Resilience models have been discussed. Ensuring resilience, as well as using experience related to extreme turbulence of the surroundings have been emphasised as steps to make changes in business models.

**Key words:** enterprise resilience, CSR, extreme turbulence of the surroundings

### **Literatura**

Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1985.

Ayyub M.B., *Systems resilience for multihazard environments: definition, metrics, and valuation for decision making*, „Risk Analysis” 2014, vol. 34, 2.

Bhamra R., Dani S., Burnard K., *Resilience: the concept, a literature review and future direction*, „International Journal of Production Research” 2011, vol. 49, 18.

Boin A., van Eeten M.J.G., *The resilient organization*, „Public Management Review” 2013, vol. 15, 3.

Bullough A., Renko M., Myatt T., *Danger zone entrepreneurs: the importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions*, „Entrepreneurship: Theory & Practice” 2014, vol. 38, 3.

Caldart A.A., Ricart J.E., *Corporate strategy: an agent – based approach*, „European Management Review” 2007, vol. 4.

- Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Kraków 2011.
- Chodyński A., Huszlak W., *Fulfilment of social needs as a manifestation of corporate flexibility*, [w:] *Zarządzanie odpowiedzialnym rozwojem przedsiębiorstwa*, Kraków 2012.
- Chodyński A., *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaeconomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, 1.
- Chodyński A., *Sięciowość w zarządzaniu bezpieczeństwem na poziomie regionalnym i lokalnym*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2014, 1 (XIV).
- Davoudi S., Brooks E., Mehmood A., *Evolutionary resilience and strategies fo climate adaptation*, „Planning Practice & Research” 2013, vol. 28, 3.
- Demmer W.A., Vickery S.K., Calantone R., *Engendering resilience in small –and medium –sized enterprises (SMEs): a case study of Demmer Corporation*, „International Journal of Production Research” 2011, vol. 49, 18.
- Domptail S., Easdale M.H., Yuerlita, *Managing socio-ecological systems to achieve sustainability: a study of resilience and robustness*, „Environmental Policy and Governance” 2013, vol. 23, 1.
- Duchek S., *Growth in the face of crisis: the role of organizational resilience capabilities*, „Academy of Management Annual Meeting Proceedings” 2014.
- Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategy as simple rules*, „Harvard Business Review” 2001, vol. 79, 1, s. 106–116.
- Ejdys J., Kononiuk A., *Doskonalenie zarządzania strategicznego poprzez wykorzystanie koncepcji badań feresightowych*, „Przegląd Organizacji” 2012, 2.
- Global risk 2013*, Eight edition, World Economic Forum, Geneva 2013.
- Hanks S.H., *Mastering turbulence: The essential capabilities of agile and resilient individuals, teams and organizations*, „Personnel Psychology” 2014, vol. 67, 1.
- Howard Ch.S., Irving J.A., *The impact of obstacles defined by developmental antecedents on resilience in leadership formation*, „Management Research Review” 2014, vol. 37, 5.
- Jabłoński M., *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Warszawa 2013, s. 107–112.
- Karpacz J., Ingram M., *Kształtowanie struktury zatrudnienia jako wyraz zdolności dynamicznych organizacji – zarys problemu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, 1 (161).
- Kasiewicz K., *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Warszawa 2009.
- Kochikar V., Ravindra M., *Developing the capability to be agile*, „Organization Development Journal” 2007, vol. 25, 4.
- Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.L., *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*, „Human Resource Management Review” 2011, vol. 21, 3.

- Linnenluecke M.K., Griffiths A., Winn M., *Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impact*, „Business Strategy and the Environment” 2012, vol. 21, 1.
- Mamouni Limnios E.A., Mazarrol T., Ghadouani A., Schilizzi S.G.M., *The resilience architecture framework: four organizational archetypes*, „European Management Journal” 2014, vol. 32, 1.
- Marwa S.M., Milner C.D., *Underwriting corporate resilience via creativity: the pliability model*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2013, vol. 24, 7/8.
- Pettit T, Fiksel J., Croxton K., *Ensuring supply chain resilience: development of conceptual framework*, „Journal of Business Logistics” 2010, vol. 31, 1.
- Pettit T.J., Croxton K.L., Fiksel J., *Ensuring supply chain resilience: development and implementation of an assessment tool*, „Journal of Business Logistics” 2013, vol. 34, 1.
- Petit F., Wallace K., Phillips J., *Interactive dependency curves for resilience management*, „Journal of Business Continuity & Emergency Planning”, Winter 2014/2015, vol. 8, 2.
- Piwoni-Krzyszowska E., *Elastyczność kształtowania relacji przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji” 2014, 4.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, Warszawa 2001.
- Poskrobko B., *Kształtowanie odporności jednostek organizacyjnych na zagrożenia globalne*, „Ekonomia i Środowisko” 2014, 2 (49).
- Puszko-Machowczyk K., *Elastyczność w zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, 11.
- Resilience*. OECD Observer, 2014 OECD Yearbook.
- Richtnér A., Löfsten H., *Manging in turbulence: how the capacity for resilience influences creativity*, „R&D Management” 2014, vol. 44, 2.
- Ridley G., *National security as a corporate social responsibility: critical infrastructure resilience*, „Journal of Business Ethics” 2011, vol. 103, 1.
- Rzeszutek E., *Rola wiedzy w nowoczesnych strukturach organizacyjnych*, [w:] *Zarządzanie wiedza istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, red. W.M. Grudzewski, J. Merski, Warszawa 2004.
- Sandström A., Crona B., Bodin Ö., *Legitimacy in co-management; the impact of pre-existing structures, social networks, and governance strategies*, „Environmental Policy & Governance” 2014, vol. 24, 1.
- Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, 7.
- Thomas T.E., Lamm E., *Legitimacy and organizational sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2012, vol. 110, 2.
- Wicker P., Filo K., Cuskelly G., *Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters*, „Journal of Sport Management” 2013, vol. 27, 6.



Marian Huczek

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

## Współdziałanie międzyorganizacyjne a rozwój innowacyjności przedsiębiorstwa

### Streszczenie

W artykule przedstawiono związki pomiędzy współpracą międzyorganizacyjną przedsiębiorstw a procesami tworzenia i dyfuzji innowacji. Podkreślono, że przedsiębiorstwa działające w turbulentnym otoczeniu coraz częściej decydują się na współpracę z partnerami, aby uzyskać dostęp do unikalnych zasobów potrzebnych przy tworzeniu innowacji. Określono formy współpracy międzyorganizacyjnej oraz przedstawiono wpływ współpracy międzyorganizacyjnej przedsiębiorstw na proces tworzenia i dyfuzji innowacji.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, dyfuzja, zarządzanie, wiedza ukryta, synergia modularna, proces, uwarunkowania, alianse, ryzyko gospodarcze

### Wprowadzenie

Współdziałanie (współpraca) międzyorganizacyjne jest koniecznością we współczesnej działalności gospodarczej przebiegającej w turbulentnym otoczeniu. Każda organizacja, podejmując wspólne działania z innymi organizacjami, liczy przede wszystkim na osiągnięcie z tego tytułu korzyści.

Współdziałanie to podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na realizację celów przedsiębiorstwa.

Literatura podkreśla, że „z perspektywy teorii organizacji i zarządzania problematyka optymalnych form koordynacji współpracy międzyorganizacyjnej nie jest opracowana w sposób jednoznaczny [...] literatura obfituje w teoretyczne pozycje o charakterze przeglądowym, prezentują-

ce dorobek różnych szkół badawczych. Brakuje jednak podejścia o charakterze interdyscyplinarnym, które wskazywałoby, w jaki sposób można łączyć różne tradycje badawcze w celu lepszego opisu i zrozumienia problematyki koordynacji<sup>1</sup>. Prawdopodobnie prowadzona współpraca międzyorganizacyjna pozwala na uzyskiwanie efektów synergicznych (m.in. kompetencji, zasobów, dostępu do rynków, marek). Współdziałanie organizacyjne umożliwia zdobywanie wiedzy, którą trudno nabyć na rynku, ponieważ jest zbyt ważna, aby wystawiono ją na sprzedaż. Dominika Latusek-Jurczak stwierdza, że „partnerstwo jest sposobem na ograniczanie niepewności nie tylko przez łączenie zasobów, ale także wspólne procesy uczenia się i interpretowania sytuacji rynkowej”<sup>2</sup>.

Anna Sankowska pisze, że „badania w polskich przedsiębiorstwach przeprowadzone w latach 2002-2003 sugerują, że najważniejszą przyczyną zawierania współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami był brak możliwości samodzielnego wprowadzania innowacji produktowych”<sup>3</sup>.

W tabeli 1 przedstawiono badania określające współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami.

Tabela 1. Ważność przyczyn współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami

L.p.	Przyczyny współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami	Ważność
1.	brak możliwości samodzielnego wprowadzenia innowacji produktowych	15,00
2.	szybki rozwój nowoczesnych technologii	10,33
3.	rozwój oraz upowszechnianie się koncepcji i metod zarządzania	8,00
4.	rosnąca obligatoryjność międzynarodowych standardów jakości	7,50
5.	liberalizacja polityki międzynarodowej	7,33
6.	utrzymanie dotychczasowych klientów	7,17
7.	możliwość podzielenia ryzyka działania	7,17
8.	standaryzacja wzorców konsumpcji i stylów życia	7,00
9.	pozyskanie doświadczenia partnera	6,20

Źródło: A. Sankowska, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Warszawa 2009, s. 111.

W przedstawionych, w tabeli 1, wyniach badań widać rolę współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami przy tworzeniu innowacji. Objęte badaniem

<sup>1</sup> D. Latusek-Jurczak, *Formy współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red. nauk. A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, Warszawa 2014, s. 46.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 47.

<sup>3</sup> A. Sankowska, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Warszawa 2009, s. 111.

przedsiębiorstwa w największym stopniu podejmowały współpracę w zakresie wytwarzania wspólnego produktu, projektowania nowych produktów oraz zapewnienia wysokiej jakości. Literatura stwierdza, że korzyścią wynikającą ze współdziałania (współpracy) pomiędzy przedsiębiorstwami jest innowacyjność<sup>4</sup>. Joe Tidd i John Bessant podają, że „innowacja to nie występ solisty, lecz gra zespołowa [...] urzeczywistnienie innowacji wymaga zawsze współdziałania wielu uczestników [...]. Coraz większego znaczenia nabierają przy tym kontakty i współdziałanie pomiędzy podmiotami gospodarczymi, w tym rozwijanie i wykorzystanie coraz szerszych sieci powiązań”<sup>5</sup>.

Formy współdziałania przedsiębiorstw wynikają z odmienności i specyfiki konkretnych organizacji angażujących się we współpracę. Literatura zauważa, że „zarządzanie partnerstwem jest jedną z kompetencji, które rozwijają się w toku działania, a przedsięwzięcia realizowane po raz pierwszy różnią się od tych realizowanych przez partnerów, którzy mają już doświadczenie wyniesione z wcześniejszego partnerstwa. Co więcej, w praktyce firmy mogą nie mieć wielkiego wyboru dotyczącego najlepszego partnera i znajdują się w sytuacji zależności bądź też są na siebie skazane. Współpraca jest wówczas koniecznością, a nie wyborem, inaczej też wyglądają jej przebieg i wybór określonych metod koordynacji”<sup>6</sup>.

Niepewność i ryzyko występujące w relacjach współdziałania przedsiębiorstw różnią się w zależności od tego, w jakim kręgu kulturowym i otoczeniu instytucjonalnym znajdują się współpracujące przedsiębiorstwa. Reguły kulturowe mogą dyktować wiele zachowań, relacji czy praktyk organizacyjnych. Współpraca międzyorganizacyjna podobnych przedsiębiorstw może przybierać różne formy w zależności od kontekstu, w którym ma przebiegać.

D. Latusek-Jurczak stwierdza, że „w zależności od stopnia współdziałania oraz przy uwzględnieniu siły i charakteru związku przedsiębiorstwa mogą wchodzić w zależności: bezumowne, umowne, koordynacyjne, koncentracyjne, luźne i zwarte. Przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać różne sformalizowane sposoby współpracy międzyorganizacyjnej, m.in. grupy kapitałowe, holdingi, spółdzielnie, fuzje, konsorcja, alianse, klastry i sieci. Różnorodność formalnych form współpracy wpływa również na wykorzystanie nieformalnych sposobów koordynacji, opierających się na zaufaniu, lojalności, normach i powiązaniach”<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> A. Sankowska, *Organizacja wirtualna...*, op. cit., s. 112.

<sup>5</sup> J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 388–389.

<sup>6</sup> D. Latusek-Jurczak, *Formy współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red. nauk. A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, Warszawa 2014, s. 48–49.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 49.

Do więzi determinujących główne formy współpracy przedsiębiorstw, w ramach relacji międzyorganizacyjnych, należą:

- więzi o charakterze formalnym,
- więzi o charakterze nieformalnym.

Więzi formalne to te, w których współpracujące przedsiębiorstwa związane są umową prawną. W relacjach formalnych umowy mają charakter obustronnie zobowiązujący, zgodnie z założeniem analizy sieciowej o wzajemnym oddziaływaniu na siebie węzłów w relacjach<sup>8</sup>. Powiązania nieformalne sprzyjają współpracy i kształtowaniu się relacji wymiany. Szczególne znaczenie dla współpracy i rozwoju ma czynnik zaufania.

Andrzej K. Koźmiński stwierdza, że „w stosunkach między organizacjami zaufanie jawi się [...] jako podstawowe uwarunkowanie przewagi konkurencyjnej opartej na szybkości i elastyczności”<sup>9</sup>. Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych umożliwia i usprawnia współpracę. Współpraca oparta na zaufaniu pozwala na wykorzystanie większej liczby szans niedostępnych dla konkurentów charakteryzujących się niższym poziomem zaufania, dla których niemożliwe jest czerpanie korzyści ze współpracy<sup>10</sup>.

Zaufanie zmniejsza koszty kontroli i umożliwia podejmowanie ryzyka w celu wykorzystywania możliwości niebranych pod uwagę przez konkurentów. W niektórych pozycjach nowszej literatury można znaleźć argumenty, że współpraca możliwa jest nie tylko w warunkach zaufania, ale także w przypadku jego braku<sup>11</sup>.

W więziach o charakterze formalnym umowy stanowią podstawowy mechanizm formalizacji relacji między przedsiębiorstwami. Węzły w sieci mogą mieć status publiczny lub prywatny<sup>12</sup>. D. Latusek-Jurczak ujmując zagadnienia współpracy proponuje określenie form współpracy międzyorganizacyjnej przez skrzyżowanie dwóch kryteriów: mechanizmu koordynacji oraz możliwych korzyści ze współpracy<sup>13</sup>.

---

<sup>8</sup> A. Chrisidu-Budnik, *Elementy sieci – aspekty prawne*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne: współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Warszawa 2012, s. 43.

<sup>9</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności: podręcznik dla zaawansowanych*, Warszawa 2008, s. 144.

<sup>10</sup> D. Latusek-Jurczak, *Formy współpracy...*, *op. cit.*, s. 50.

<sup>11</sup> R. Lewicki, D.J.Mc Allister, R.J. Bies, *Frustr and distrust. New relationships and legalities*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, No 3.

<sup>12</sup> A. Chrisidu-Budnik, *Elementy sieci – aspekty prawne...*, *op. cit.*, s. 46–47.

<sup>13</sup> D. Latusek-Jurczak, *Formy współpracy...*, *op. cit.*, s. 64.



Tabela 2. Formy współpracy międzyorganizacyjnej

		Mechanizm koordynacji		
		Formalny	Nieformalny- zaufanie	Nieformalny- substytuty zau- fania
Motywacje współpracy	Korzyści wynikające ze standaryzacji (skali)	Alianse, konsorcja	Nieformalne porozumienia	Zmowy, niektóre struktury oligopolistyczne (np. kartele), więzi korupcyjne
	Korzyści wynikające z różnorodności (zasiegu)	Alianse, koncerny, syndykaty, trusty, franszyza, klastry, joint venture	Innowacje rozwijane wspólnie z klientem na rynku b2b, klastry nieformalne	Zmowy, więzi korupcyjne
	Wspólne zdobywanie wiedzy	Izby gospodarcze, stowarzyszenia branżowe	Wspólnoty praktyków, nieformalne fora współpracy	Nieformalne przejmowanie wiedzy, więzi korupcyjne

Źródło: D. Latusek-Jurczak, *Formy współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red. nauk. A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, Warszawa 2014, s. 64.

Literatura podkreśla, że „trudno wskazać ogólne zasady najlepszego sposobu na zorganizowanie określonego typu współpracy. Obserwacja praktyki wskazuje, że w konkretnych przypadkach mamy zwykle do czynienia ze szczególną i jednorazową konfiguracją cech organizacji i otoczenia, która uzupełniona o wysiłki partnerów – dyktuje najbardziej optymalny sposób ustrukturyzowania współpracy. Wynika to z odmienności i specyfiki konkretnych organizacji angażujących się we współpracę”<sup>14</sup>. Należy zaznaczyć, że tematyka relacji międzyorganizacyjnych jest przedmiotem zainteresowań wielu obszarów w nauce o zarządzaniu. Istotnym obszarem zainteresowań jest problematyka tworzenia innowacji poprzez współpracę międzyorganizacyjną.

W prezentowanym referacie przedstawiono również związki pomiędzy aliansami a procesami tworzenia innowacji w przedsiębiorstwie. W praktyce przemysłowej funkcjonują różne formy aliansów. Alianse należy rozumieć jako rozwiązania instytucjonalne współpracujących przedsiębiorstw, wprowadzające zależności między nimi i powodujące, że przedsiębiorstwa stają się współzależne.

Na rynkach zaawansowanych technologii zaobserwować można postępującą „komponentyzację działalności gospodarczej (*componen-*

<sup>14</sup> D. Latusek-Jurczak, *Formy współpracy...*, *op. cit.*, s. 48.

*t-based business*), zgodnie z którą procesy i organizacje tworzone są przez łączenie komponentów pochodzących z różnych źródeł, a firmy unikają integracji wertykalnej preferując bardziej elastyczne relacje międzyorganizacyjne<sup>15</sup>.

Wykorzystując strategię organizacyjnego uczenia się w artykule wyodrębniono:

- eksplorację, jako aktywne poszukiwanie nowej wiedzy,
- eksploatację, jako wykorzystanie już posiadanej wiedzy.

Przedsiębiorstwa powinny maksymalizować efektywność współpracy partnerskiej w kontekście tworzenia innowacji. Literatura stwierdza, że „na podstawie analizy kooperacji pomiędzy firmami i uczelniami Morandi (2013) wskazał na korzyści związane z taką organizacją aliansu, by koordynacja prac partnerów opierała się na systematycznych, wzajemnych dostosowaniach, a nie określonych od początku i „nielowolniczo” realizowanych planach prac B+R<sup>16</sup>. Na rynkach zaawansowanych technologii alianse są preferowaną formą współpracy, stosowaną częściej niż inne formy<sup>17</sup>.

Rosnące znaczenie innowacyjności w przedsiębiorstwach przełożyło się na obserwowaną od kilku lat tendencję do identyfikacji różnorodnych uwarunkowań procesu innowacyjnego. Popularność zagadnień dotyczących innowacji i innowacyjności przedsiębiorstwa powoduje, że badaniom poddaje się coraz większą liczbę zróżnicowanych czynników warunkujących efektywny przebieg procesu innowacyjnego. Literatura przedmiotu podaje, że „w oparciu o przeprowadzone studia literaturowe można zauważyć brak prac badawczych, które ujmowałyby problematykę uwarunkowań innowacyjności organizacji w sposób kompleksowy, uwzględniając wzajemne powiązania i współzależności pomiędzy nimi a innowacyjnością i efektywnością organizacji, i dzięki temu integrując dorobek naukowy w tym zakresie nie znaleziono badań podejmujących problematykę zależności między konfiguracją uwarunkowania innowacyjności organizacji a poziomem ich innowacyjności i efektywności, mierzonej za pomocą wskaźników obiektywnych oraz miar subiektywnych<sup>18</sup>. Literatura podkreśla, że:

- prowadzenie działalności innowacyjnej jest podstawą przetrwania współczesnych organizacji oraz ich rozwoju,
- tworzenie i wdrażanie innowacji w organizacjach jest wypadkową wielu różnorodnych czynników, a w szczególności: posiadania odpowiednich

<sup>15</sup> R. Veryard, *The Component-based Business, Plug and Play*, Springer, New York 2000, s. 2.

<sup>16</sup> K. Klincewicz, *Sposoby podnoszenia innowacyjności w związku ze współpracą partnerską*, [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Warszawa 2014, s. 294.

<sup>17</sup> K. Klincewicz, *Sposoby podnoszenia...*, *op. cit.*, s. 294.

<sup>18</sup> M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji*, Warszawa 2012, s. 155.

zasobów, sprawnego systemu komunikacji, kultury innowacyjnej, proinnowacyjnego nastawienia członków kierownictwa, elastycznej struktury organizacyjnej, sprawnego zarządzania zasobami ludzkimi, współdziałania z innymi organizacjami<sup>19</sup>.

Stanisława Borkowska pisze, że „znaczenie innowacji rośnie w gospodarce opartej na wiedzy. Rozwój gospodarki opartej na wiedzy niesie z sobą malejące znaczenie gospodarki ciągnionej przez inwestycje, a rosnące – gospodarki ciągnionej przez innowacje. Stanowią one główną dźwignię osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Ich fundamentem jest wiedza”<sup>20</sup>.

Wiele przedsiębiorstw borykać się musi z implikacjami wzrostu złożoności i zmienności otoczenia, w jakim funkcjonują. Występują trudności przewidywania kierunków przyszłych zmian, gdyż otoczenie większości przedsiębiorstw staje się coraz bardziej turbulentne. Wypracowanie pozycji dominującej i ograniczenie konkurencji uzależnione jest również od stopnia wrogości otoczenia, charakteryzującego się m.in. agresywnymi zachowaniami konkurentów lub walkami cenowymi. Niepewność otoczenia może zatem moderować relację pomiędzy determinantami a poziomem innowacyjności i efektywności organizacji, ponadto wpływ ten staje się coraz bardziej intensywny wraz ze wzrostem niepewności otoczenia, charakteryzującego się złożonością, zmiennością i wrogością<sup>21</sup>. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w turbulentnym otoczeniu powinny przejawiać zdolność przetrwania i rozwoju, prawidłowo prognozować kierunki przyszłych zmian w celu odpowiednio szybkiego reagowania na te zmiany.

Burzliwość otoczenia wpływa na relacje między czynnikami a poziomem innowacyjności przedsiębiorstwa. Otoczenie stanowi ramy działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. W otoczeniu burzliwym nacisk na rozwój nowych wyrobów (lub technologii produkcji) oraz na spełnienie potrzeb klientów jest dużo większy niż w otoczeniu stabilnym. Burzliwość otoczenia sprawia, że niektóre produkty podlegają szybkiemu procesowi starzenia się, co zmusza przedsiębiorstwo do tworzenia nowych innowacyjnych rozwiązań. Aby wykorzystać pojawiające się możliwości i jednocześnie odsunąć groźbę braku konkurencyjności przedsiębiorstwo powinno wprowadzać innowacje odbiegające od istniejących na rynku produktów. Magdalena Pichlak pisze, że „[...] w burzliwym otoczeniu można oczekiwać, że organizacje rozwijające radykalne innowacje będą osiągać wyższy poziom efektywności aniżeli organizacje wdrażające innowacje usprawniające – napotykały one trudności związane z koniecznością sprostowania presji konkurencyjnej ze strony wchodzących na rynek konkurentów. Organizacje, których dzia-

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 157.

<sup>20</sup> S. Borkowska, *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Warszawa 2010, s. 14.

<sup>21</sup> A. Pomykałski, *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa–Łódź 2001, s. 69.

łałość opiera się przeważnie na wdrażaniu innowacji usprawniających, mogą osiągnąć sukces w drodze obsługi poszczególnych segmentów rynku bądź wykorzystywania nisz rynkowych<sup>22</sup>.

### Innowacje a formy współpracy międzyorganizacyjnej

Przedsiębiorstwa swój sukces w dużej mierze zawdzięczają innowacyjności. W literaturze istnieje jednoznaczna ocena, że w najlepszej sytuacji znajdują się przedsiębiorstwa, które są zdolne do zmobilizowania wiedzy, technologii oraz doświadczenia. W wyniku czego mogą oferować nowe wyroby i usługi oraz innowacyjne metody, jakimi je tworzą. Ponadto innowacyjność przedsiębiorstw jest nośnikiem ich pozycji konkurencyjnej<sup>23</sup>.

Pod pojęciem innowacji należy rozumieć przeprowadzone zmiany w technologii, organizacji, ekologii, ekonomice oraz w sferze społecznej przedsiębiorstwa. Zmiana ta musi znaleźć praktyczne zastosowanie i to zastosowanie po raz pierwszy w danej społeczności (przedsiębiorstwie). Literatura podkreśla, że „pojęcie innowacji może bowiem dotyczyć zarówno nowości «absolutnych», czyli rozwiązań nowych i nie znanych wcześniej na świecie (innowacje przełomowe, innowacje w skali świata), jak i zjawisk nowych w skali danego rynku geograficznego (innowacje w skali rynku) czy wreszcie tzw. innowacje w skali firmy, które są nowe wyłącznie dla danej organizacji, stanowiąc jednak imitacje działań podejmowanych przez jej konkurentów<sup>24</sup>”.

Anna Sankowska pisze, że „w przeszłości przedsiębiorstwa poszukiwały źródeł innowacji [...] wewnątrz swoich struktur. Taki model działania nazywamy innowacjami zamkniętymi. Istotnym elementem współczesnego myślenia o innowacjach w przedsiębiorstwie są innowacje otwartego rynku, termin użyty w 2002 roku przez D. Rugby'ego i Ch. Zooka z Bain, Company, w *Harvard Business Review* na określenie pomysłów, które przedsiębiorstwa mogą zidentyfikować w swoim otoczeniu<sup>25</sup>. Sugerują oni, że licencjonowanie, wspólne przedsięwzięcia i sojusze strategiczne pozwalają wykorzystać zalety wolnego rynku do generowania napływu nowych pomysłów<sup>26</sup>. A. Sankowska pisze, że „innowacje otwartego rynku pozwalają wykorzystać unika-

<sup>22</sup> M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji*, Warszawa 2012, s. 145.

<sup>23</sup> J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami: integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Warszawa 2013, s. 24–25.

<sup>24</sup> K. Klineciewicz, *Tworzenie innowacji przez współpracę międzyorganizacyjną*, [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Warszawa 2014, s. 257.

<sup>25</sup> A. Sankowska, *Organizacja wirtualna: koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Warszawa 2009, s. 102.

<sup>26</sup> R. Luecke, *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, Czarnów 2005, s. 68.

towe zewnętrzne i wewnętrzne źródła wiedzy w celu uzyskania strategicznej przewagi oraz szybkiej implementacji wiedzy. Wydaje się, że sprzyjać im może, tak samo jak szybkim innowacjom, wykorzystanie idei wirtualnego organizowania<sup>27</sup>.

Istnieje szereg form współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami (m.in. alianse, firma wirtualna), które prowadzą do rozwoju i dyfuzji innowacji. Literatura podkreśla potrzebę wyjaśnienia, w jaki sposób wykorzystywać współpracę międzyorganizacyjną do stymulowania rozwoju i dyfuzji innowacji oraz jakie są ograniczenia tych działań<sup>28</sup>. Sankowska pisze jeszcze, że „innowacje coraz częściej są wynikiem współpracy między przedsiębiorstwami. Zewnętrzne relacje są istotne i korzystne dla innowacyjności przedsiębiorstw<sup>29</sup>”.

Potrzeba współpracy przedsiębiorstw w tym zakresie wynika z obecnej tendencji w otoczeniu przedsiębiorstw związanej z badaniami podstawowymi i stosowanymi, rozwojem technologii, specyfiką procesów innowacyjnych oraz dostępem do rynków i poszukiwaniem okazji rynkowych. K. Klincewicz zauważa, że „na rynkach zaawansowanych technologii zaobserwować można postępującą «komponentyzację» działalności gospodarczej, zgodnie z którą procesy i organizacje są tworzone przez łączenie komponentów pochodzących z różnych źródeł, a firmy unikają integracji wertykalnej z innymi podmiotami, preferując bardziej elastyczne relacje międzyorganizacyjne. Analizy produktów technologicznych potwierdzają analogiczną zależność: rozwiązania wykorzystywane przez użytkowników składają się z dużej liczby współzależnych produktów i usług, a zatem ich wspólne dostarczenie gwarantuje zadowolenie nabywcy<sup>30</sup>”.

Krzysztof Klincewicz zaprezentował podział różnych form aliansów, a mianowicie:

1. Alianse o charakterze eksploracyjnym związane z tworzeniem nowych rozwiązań technologicznych;
2. Alianse o charakterze eksploatacyjnym związane z upowszechnianiem istniejących rozwiązań technologicznych;
3. Pozostałe formy aliansów (np. umowa leasingu pracowniczego, umowa *joint venture*, umowa *offestowa*, klaster)<sup>31</sup>.

Należy zauważyć, że na rynkach technologicznych coraz częściej dochodzi do złożonych relacji między grupami podmiotów, które wzajemnie licen-

<sup>27</sup> A. Sankowska, *Organizacja wirtualna...*, *op. cit.*, s. 102.

<sup>28</sup> J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami: integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Warszawa 2013, s. 387–424.

<sup>29</sup> A. Sankowska, *Organizacja wirtualna...*, *op. cit.*, s. 110.

<sup>30</sup> K. Klincewicz, *Tworzenie innowacji...*, *op. cit.*, s. 253.

<sup>31</sup> *Ibidem*, s. 255.

cjonują technologie, podejmują współpracę B+R lub podwykonawczą czy wspólnie wspierają określone standardy techniczne.

W tabeli 3 przedstawiono zestawienie różnych form aliansów, prowadzących do tworzenia lub upowszechniania innowacji. Poszczególne typy aliansów podzielono opierając się na eksploracyjnym lub eksploatacyjnym charakterze. Wraz z przesuwaniem się od lewej do prawej części tabeli wzrasta stopień zaangażowania partnerów w porozumienie, współzależność przedsiębiorstw, zainwestowane zasoby i poziom ryzyka.

Alternatywą współpracy partnerskiej jest samowystarczalność, która na rynkach technologicznych oznacza konieczność dostarczania produktów komplementarnych i ograniczenia innych dostawców, określoną mianem strategii dominatora<sup>32</sup>. Dominator rezygnuje ze współpracy z partnerami oraz samodzielnie realizuje działania, które mogłyby podejmować organizacje, dąży do monopolizacji rynku i nie jest podatny na zmiany w otoczeniu.

Takie rozwiązanie obniża innowacyjność, ponieważ wszystkie produkty komplementarne, dostarczane są przez jedno przedsiębiorstwo. Partnerzy mogliby stanowić źródło nowych pomysłów i wsparcia dla procesów dyfuzji innowacji.

Pozycje tabeli 3, które zostały wyróżnione szarym kolorem tła, dotyczą przypadków współpracy niesformalizowanej, nie wymagającej zgody, a czasem nawet świadomości drugiej firmy.

---

<sup>32</sup> M. Iansiti, R. Levien, *The Keystone Advantage. What the Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Boston 2004, s. 115–121.

Tabela 3. Zestawienie możliwych form aliansów prowadzących do tworzenia lub upowszechniania innowacji. Formy współpracy oznaczone szarym kolorem tła nie wymagają zgody jednej ze stron

Alianse o charakterze eksploracyjnym związane z tworzeniem nowych rozwiązań technologicznych:			
Cytowanie patentu	Licencjonowanie technologii chronionej patentem	Umowa współwłasności patentu	Umowa o wzajemnym licencjonowaniu ( <i>cross-licensing</i> )
Wspólna publikacja naukowa	Badania zlecone (w tym analizy, rozwój produktu, testy)	Wspólne ubieganie się o dofinansowanie prac B+R	Umowa o współdzielonych zasobach patentowych ( <i>patent pool</i> ) Umowa konsorcjum B+R collaborative
Relacja komplementaryszusa		Licencjonowane know-how	
Wykorzystanie standardu technicznego, integracja z cudzym			
Alianse o charakterze eksploatacyjnym			
związane z upowszechnianiem istniejących rozwiązań technologicznych:			
Zapoznanie się z dokumentacją techniczną	Szkolenie techniczne i udostępnienie prototypu urządzenia	Autoryzacja / certyfikacja partnera wdrożeniowego	Umowa franszysowa
Dostawa bez sformalizowanych zobowiązań	Umowa dostawy, MTA ( <i>Material Transfer Agreement</i> ), umowa współdzielenia infrastruktury badawczej, umowa współpracy wytwórczej ( <i>cross-manufacturing</i> )	OEM/EMS ( <i>Original Equipment Manufacturing</i> )/ <i>Electronic Manufacturing Services</i> , produkcja opierająca się na przekazanym projekcie), BPO ( <i>Business Process Outsourcing</i> ), outsourcing powtarzalnych procesów gospodarczych)	ODM ( <i>Original Design Manufacturing</i> ), projektowanie i produkcja), KPO ( <i>Knowledge Process Outsourcing</i> , outsourcing usług opartych na wiedzy)
Dystrybucja bez sformalizowanych zobowiązań		Umowa dystrybucji/agencyjna	Umowa sprzedaży pakietowej ( <i>bundling</i> )
Umowa konsorcjum przetargowego (złożenie wspólnej oferty klientowi)			
Pozostałe formy aliansów			
Umowa leasingu pracowniczego		Shukko (staże międzyorganizacyjne)	
Udział mniejszościowy		Umowa <i>joint venture</i>	
Współdziałanie w konferencjach i targach		Stowarzyszenie firm, izba przemysłowa	
wzrost stopnia zaangażowania partnerów, współzależności firm i poziomu ryzyka		Klaster	

Źródło: A. K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Warszawa 2014, s. 255.

Z kolei w tabeli 4 przedstawiono proces wdrażania pomysłów i tworzenia innowacji wraz z zestawieniem różnych form aliansów stosowanych na poszczególnych etapach procesu wdrażania pomysłów i tworzenia innowacji.

Tabela 4. Formy aliansów stosowane na poszczególnych etapach procesu wdrażania pomysłów i tworzenia innowacji

BADANIA I ROZWÓJ PRACOWNICY	KOMERCJALIZACJA	PROMOCJA I SPRZEDAŻ
<b>KREATYWNOŚĆ DYFUZJA</b>	<b>→ WYNAŁAZEK →</b>	<b>INNOWACJA →</b>
<b>OTOCZENIE</b>		
Licencjonowanie technologii	Umowa licencjonowania technologii	Dystrybucja bez sformalizowanych zobowiązań
Umowa konsorcjum badawczo-rozwojowego ( <i>collaborative</i> )	Umowa wzajemnego licencjonowania technologii ( <i>cross-licensing</i> )	Umowa dystrybucji/agencyjna
Umowa badań zleconych ( <i>contracted</i> )	Dostawa bez sformalizowanych zobowiązań	Umowa franchisingowa
Wspólne ubieganie się o dofinansowanie prac B+R	Umowa dostawy KPO ( <i>Knowledge Process Outsourcing</i> )	Zapoznanie się z dokumentacją techniczną
Wspólne autorstwo publikacji naukowej	OEM ( <i>Original Equipment Manufacturing</i> )	Szkolenie techniczne i udostępnienie prototypu urządzenia
Umowa współwłasności patentu	ODM ( <i>Original Design Manufacturing</i> )	Autoryzacja/certyfikacja partnera wdrożeniowego
Umowa MTA ( <i>Material Transfer Agreement</i> )	Inicjatywa standaryzacyjna	Relacja komplementariusza
Umowa współdzielenia infrastruktury badawczej	Patent pool	Umowa sprzedaży pakietowej ( <i>bundling</i> )
Umowa offsetowa	Cross-manufacturing	Umowa konsorcjum przetargowego
Cytowanie patentu		
Wykorzystanie cudzego standardu technicznego		
Integracja z cudzym rozwiązaniem		
Payola		

Źródło: A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Warszawa 2014, s. 255.



## Współpraca międzyorganizacyjna a etapy procesu tworzenia i dyfuzji innowacji

W tej części przedstawiona zostanie problematyka współpracy międzyorganizacyjnej w poszczególnych etapach procesu innowacyjnego.

Proces innowacyjny rozpoczyna się od momentu tworzenia nowych rozwiązań innowacyjnych. Źródłem tych rozwiązań może być kreatywność pracowników firmy albo pomysły pochodzące z jej otoczenia. Prace badawczo-rozwojowe mogą być prowadzone wewnątrz organizacji lub w organizacjach zewnętrznych (instytuty naukowe, firmy partnerskie, klienci). Współpraca może dotyczyć organizacji pozarządowych. Otwartość na osiągnięcia innych organizacji stymuluje z kolei współcześnie obserwowane zjawiska fuzji technologii – synergii między dotychczas odrębnymi obszarami technologicznymi, które wymuszają zdobywanie przez firmy nowych kompetencji i zatrudnienie specjalistów w dziedzinach wcześniej niepowiązanych z jej działalnością. Literatura podkreśla, że „uzyskanie dostępu do niezbędnych kompetencji z nieznanymi dotąd firmie obszarów może odbywać się poprzez zawarcie aliansu i zwykle okazuje się najszybszym sposobem na uzupełnienie owych brakujących zasobów wiedzy [...]. Źródło innowacji tkwi w «sieciach uczenia się», a nie w indywidualnych firmach”<sup>33</sup>. Do najważniejszych wyzwań związanych ze współpracą międzyorganizacyjną w kontekście tworzenia innowacji należy zarządzanie prawami własności intelektualnej pod kątem uzyskania prawa do korzystania z tych rozwiązań oraz optymalizacja wydatków (umowa licencjonowania, rodzaj rozwiązania innowacyjnego).

### **Etap badań i rozwoju (B+R)**

Działalność badawczo-rozwojowa może być zorganizowana jako sformalizowana współpraca międzyorganizacyjna poprzez zawarcie umowy konsorcjum badawczo-rozwojowego. Należy zauważyć, że w praktyce biznesowej występują też często odrębne umowy dotyczące wspólnego ubiegania się o dofinansowanie projektu B+R ze źródeł zewnętrznych, gdy kilka organizacji wspólnie ubiega się o grant badawczy pomimo że ich przyszłe prace B+R nie będą bezpośrednio powiązane, a każda organizacja będzie realizować samodzielny podprojekt wpisujący się w szerszy nurt badań<sup>34</sup>.

Często spotykaną w praktyce przedsiębiorstw formą współpracy badawczo-rozwojowej jest wspólne autorstwo publikacji naukowej lub wystąpienia konferencyjnego. Krzysztof Klincewicz twierdzi, że „wiele przypadków współautorstwa dotyczy prac, które nigdy nie zostały sformalizowane umowami konsorcjum B+R, a stanowią wynik doraźnych konsultacji czy krót-

<sup>33</sup> K. Klincewicz, *Tworzenie innowacji...*, op. cit., s. 261–262.

<sup>34</sup> *Ibidem*, s. 265.

kotrwałej współpracy, przynoszących jednak pozytywne rezultaty”<sup>35</sup>. Innym rozwiązaniem formalno-prawnym jest umowa współwłasności patentu. Podkreślić należy, że zawartość takiej umowy bywa przedmiotem intensywnych negocjacji, których uczestnicy mogą próbować narzucić partnerom mniej korzystny podział przyszłych korzyści finansowych<sup>36</sup>.

Specyficzną formą współpracy międzyorganizacyjnej jest umowa transferu materiału badawczego. Jest ona najczęściej wykorzystywana w badaniach chemicznych, farmaceutycznych lub biotechnologicznych i polega na przekazaniu partnerowi niewielkich ilości określonej substancji, której wytworzenie jest kosztowne. Na przykład firma zajmująca się badaniami nad nowym lekiem może potrzebować kilka gramów niebezpiecznej substancji wytworzonej przez uczelniane laboratorium wykorzystujące kosztowną aparaturę oraz gwarantujące jej wytworzenie i przechowywanie w sposób nie stanowiący zagrożenia dla życia i zdrowia ludzi. Ponieważ potrzebna jest niewielka ilość tej substancji, nie znajdują komercyjnego uzasadnienia samodzielne opracowanie metody jej wytworzenia ani budowa własnej linii produkcyjnej. W ten sposób optymalizujemy nakłady na badania i rozwój opracowania leku.

Zbliżonym sposobem optymalizacji nakładów na badania i rozwój są umowy współdzielenia infrastruktury badawczej. Tego rodzaju umowy najczęściej zawierane są między instytucjami naukowymi a przedsiębiorstwami. W przypadku kosztownych i rzadko wykorzystywanych urządzeń ekonomicznie racjonalne jest ich udostępnianie różnym podmiotom w celu pokrycia kosztów utrzymania.

Literatura podkreśla, że „w ostatnich latach międzyorganizacyjną współpracę badawczo-rozwojową stymuluje też dostępność środków publicznych wspierających projekty B+R. Konkursy w obszarze badań stosowanych, organizowane przez rządową agencję Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR), motywują przedsiębiorstwa, uczelnie i instytuty badawcze do podpisania umów konsorcjum B+R w celu ubiegania się o dofinansowanie. Złożenie wniosku o dofinansowanie wymaga określenia zasad podziału prac pomiędzy konsorcjantami i odpowiedzialności członków konsorcjum za poszczególne, zaplanowane rezultaty, jak również dzielenia się przyszłymi korzyściami związanymi z komercjalizacją własności intelektualnej, która zostanie wytworzona w ramach projektu”<sup>37</sup>.

Specyficzna forma współpracy międzyorganizacyjnej to *payola*, występuje wtedy, gdy jedna ze stron zostaje opłacona, by podjęła określone działania (*pay to play*). *Payolę* można zaobserwować na rynkach technologicznych w powiązaniu z relacjami partnerskimi.

---

<sup>35</sup> *Ibidem*, s. 266.

<sup>36</sup> *Ibidem*.

<sup>37</sup> *Ibidem*, s. 268.

### **Etap komercjalizacji i dyfuzji innowacji**

Po pozytywnym zakończeniu etapu B+R firma musi podjąć decyzję o celowości komercjalizacji opracowanego rozwiązania, gdyż nie każde opracowane rozwiązanie będzie opłacane lub interesujące dla potencjalnych klientów. Działania komercjalizacyjne pozwalają na przekształcenie rozwiązania innowacyjnego w gotowy produkt wprowadzany na rynek. Działania komercjalizacyjne prowadzone są często przy udziale zewnętrznych organizacji, które mogą być dostawcami koniecznej wiedzy, technologii lub mocy wytwórczych. Produkty technologiczne składają się zwykle z wielu detali, z których każdy może być powiązany z odrębnymi patentami. Skuteczna komercjalizacja wymaga uzyskania uprawnień do wykorzystania rozwiązań innowacyjnych (np. nowej technologii) co wiąże się z podpisaniem odpowiednich umów o licencjonowaniu niezbędnych patentów. Literatura podkreśla, że „na rynkach zaawansowanych technologii coraz częściej spotyka się przypadki licencjonowania całego zbioru patentów, a nie tylko pojedynczego patentu”<sup>38</sup>.

Kolejną formą współpracy na tym etapie cyklu innowacyjnego jest zlecenie podwykonawcom specjalistycznych prac, a zwłaszcza prac opartych na wiedzy. Takie działanie nazywane jest w literaturze przedmiotu *outsourcingiem* procesów opartych na wiedzy (*Knowledge Process Outsourcing* – KPO), w odróżnieniu od bardziej podstawowej formy outsourcingu, określanej mianem BPO (*Business Proces Outsourcing*), która polega na delegowaniu do podwykonawców relatywnie prostszych działań (np. obsługa telefoniczna klienta, przetwarzanie dokumentów księgowych).

Przekazywane w outsourcing typu KPO procesy mogą obejmować analizy techniczne, statystyczne, prawne lub wytwarzanie oprogramowania na zamówienie. Zlecenia te są często realizowane przez podwykonawców, których koszty pracy są relatywnie niższe niż wynagrodzenia pracowników działu B+R przedsiębiorstw pracujących nad rozwiązaniem innowacyjnym.

Podmioty prowadzące działalność w obszarze KPO wykonują prace zkontraktowane przez organizację – zleceniodawcę, przekazując jej prawa własności intelektualnej do uzyskanych rezultatów i gwarantując poufność informacji, które podlegają wymianie w ramach współpracy (umowa o zachowaniu poufności).

Literatura podaje, że „specyficzną formą współpracy jest inicjatywa standaryzacyjna mająca na celu wypromowanie standardu technicznego, którego zwolennikami są współtworzące ją firmy. Zwykle licencjonują one określoną technologię lub wspólnie ją stworzyły, a teraz dążą do zapewnienia jej przewodniej pozycji rynkowej i zdeklasowania alternatywnych rozwiązań”<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> K. Klincewicz, *Tworzenie innowacji...*, op. cit., s. 275.

<sup>39</sup> *Ibidem*, s. 278.

Aliansem wspierającym komercjalizację technologii jest porozumienie o współpracy wytwórczej (*cross-manufacturing*), w którym firmy współdzielą powierzchnię produkcyjną, wykorzystując te same urządzenia do wytwarzania własnych produktów<sup>40</sup>.

Etap dyfuzji jest ostatnim etapem procesu innowacyjnego. Aby uniknąć porażek rynkowych przedsiębiorstwo musi podejmować odpowiednie działania marketingowe i sprzedażowe. Pożądane jest nawiązanie współpracy z odpowiednio dobranymi partnerami z zakresu promocji i dystrybucji.

Tego typu alianse nie mają charakteru badawczo-rozwojowego, lecz wiążą się z ofertą dla rynku istniejących produktów i usług czyli koncentrują się na eksploatacji, a nie eksploracji wiedzy.

### Podsumowanie

W artykule przedstawiono związki pomiędzy alianсами a procesami tworzenia i dyfuzji innowacji. Przedsiębiorstwa decydując się na podjęcie współdziałania z innymi przedsiębiorstwami liczą zwykle na uzyskanie pozytywnych efektów tej współpracy. Jednym z głównych efektów jest rozwój innowacyjności przedsiębiorstwa podejmującego współdziałanie.

Literatura przedstawia trzy mechanizmy dające podstawę do powodzenia w zakresie powstawania innowacji w drodze współdziałania partnerskiego, a mianowicie:

- aktywizacja odpowiednich umiejętności u każdego z partnerów,
- jak najszerszy horyzont poszukiwań nowych rozwiązań,
- odpowiednia mobilizacja różnych uczestników w różnych okresach zamiast utrzymywania stałego składu zespołu partnerskiego<sup>41</sup>.

Innowacyjność przedsiębiorstwa należy traktować jako ważny czynnik będący nośnikiem jego konkurencyjności. Ryszard Borowiecki pisze: „[...] innowacyjność przedsiębiorstwa można zdefiniować jako zależność do kreowania i efektywnego wdrażania innowacji technicznych, rynkowych i organizacyjnych, umożliwiającą mu realizowanie celów strategicznych w konkurencyjnym otoczeniu”<sup>42</sup>.

Ponadto w artykule zaprezentowano związki pomiędzy alianсами a procesami tworzenia innowacji. Przedstawiono spotykane w praktyce przemysłowej różne formy alianсів. Podkreślono, że na rynkach zaawansowanych technologii zaobserwować można postępującą *komponentyzację* działalności gospodarczej (*component – based business*), zgodnie z którą procesy i organizacje tworzone są przez łączenie komponentów z różnych źródeł.

<sup>40</sup> *Ibidem*.

<sup>41</sup> K. Klincewicz, *Tworzenie innowacji...*, op. cit., s. 295.

<sup>42</sup> R. Borowiecki, *Teoria kosztów transakcyjnych a powstawanie i rozprzestrzenianie się innowacji w gospodarce*, [w:] *Innowacyjność w teorii i praktyce*, red. M. Strużycki, Warszawa 2006, s. 52.

Wykorzystując strategię organizacyjnego uczenia się wyodrębniono:

- eksplorację jako aktywne poszukiwanie nowej wiedzy, eksperymentowanie, rozwiązywanie nowych problemów,
- eksploatację jako wykorzystanie już posiadanej wiedzy.

Współdziałanie przedsiębiorstw, w ramach aliansów, pozwala tym przedsiębiorstwom m.in. na:

- uzyskanie dostępu do zasobów, które są mu potrzebne do tworzenia innowacji. Scenariusze współpracy partnerskiej pozwalają na selektywny dobór najlepszych, najbardziej przydatnych zasobów,
- dywersyfikację ryzyka, szczególnie w dużych przedsięwzięciach dzięki rozłożeniu go na większą liczbę zaangażowanych podmiotów,
- relatywnie niższe koszty poszukiwania nowych rozwiązań, które już wytworzyli potencjalni partnerzy,
- możliwość znacznej redukcji czasu wdrożenia dzięki współpracy z najbardziej doświadczonymi specjalistami, często dysponującymi już poszukiwanym rozwiązaniem problemów klienta.

Przegląd literatury i badań empirycznych, dotyczących związków pomiędzy tworzeniem aliansów a innowacyjnością, wskazuje na dominujące, pozytywne zależności między tymi dwoma zjawiskami. K. Klincewicz pisze, że „okazało się jednak, że istnieją specyficzne przypadki aliansów obniżających skłonność partnerów do generowania innowacji – są to porozumienia o współdzielonych zasobach patentowych oraz przypadki ograniczenia przez firmy o silnej pozycji rynkowej niezależnych prac badawczo-rozwojowych partnerów w celu uzyskania ich wsparcia dla określonej platformy technologicznej”<sup>43</sup>.

## Literatura

- Borkowska S., *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Warszawa 2010.
- Borowiecki R., *Teoria kosztów transakcyjnych a powstawanie i rozprzestrzenianie się innowacji w gospodarce*, [w:] *Innowacyjność w teorii i praktyce*, red. M. Strużycki, Warszawa 2006.
- Chrisidu-Budnik A., *Elementy sieci – aspekty prawne*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne: współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Warszawa 2012.
- Iansiti M., Levien R., *The Keystone Advantage. What the Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Boston 2004.

---

<sup>43</sup> K. Klincewicz, *Tworzenie innowacji...*, *op. cit.*, s. 304.

- Klincewicz K., *Sposoby podnoszenia innowacyjności w związku ze współpracą partnerską*, [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Warszawa 2014.
- Klincewicz K., *Tworzenie innowacji przez współpracę międzynarodową*, [w:] *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red. A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, Warszawa 2014.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności: podręcznik dla zaawansowanych*, Warszawa 2008.
- Latusek-Jurczak D., *Formy współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, red. nauk. A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, Warszawa 2014.
- Lewicki R., Allister D.J.Mc, Bies R.J., *Frustrated and distrust. New relationships and legalities*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, No 3.
- Luecke R., *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, Czarnów 2005.
- Pichlak M., *Uwarunkowania innowacyjności organizacji*, Warszawa 2012.
- Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa–Łódź 2001.
- Sankowska A., *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Warszawa 2009.
- Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami: integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Warszawa 2013, s. 24–25.
- Veryard R., *The Component-based Business, Plug and Play*, Springer, New York 2000.

Wojciech Huszlak

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

## Praktyki raportowania społecznego a zmiany oczekiwań interesariuszy

**Słowa kluczowe:** praktyki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, oczekiwania interesariuszy, raportowanie społeczne, CSR

**Klasyfikacja JEL:** M14, M49, Q56

### Wprowadzenie

Współczesne czasy, charakteryzujące się dużą zmiennością, wymagają od przedsiębiorstw umiejętności szybkiego reagowania i dostosowywania się do otaczającej rzeczywistości. Wielość czynników oddziałujących na zachowania przedsiębiorstw, zarówno tych sprzyjających, jak i stwarzających problemy funkcjonowania przedsiębiorstwa, wymusza potrzebę nieustannej ich analizy oraz uwzględniania ich wpływu na funkcjonowanie organizacji. Oczekiwania interesariuszy nie są stałe i podlegają zmianom. Interesariusze oczekują od przedsiębiorstw wymiernych rezultatów. W literaturze akcentowane są dwa podejścia do roli interesariuszy w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W modelu tzw. finansowym (*shareholder model*) kładzie się nacisk na wartości istotne dla właścicieli, przedsiębiorstwa funkcjonują pod presją zwiększania wartości firmy. W drugim modelu – społecznym (*stakeholder model*), koncentruje się uwagę na zachowaniu równowagi między oczekiwaniami szerszego grona interesariuszy. W podejściu tym, by przedsiębiorstwo mogło odpowiadać na te oczekiwania, winno świadomie realizować założenia CSR, których przejawem są różnego rodzaju praktyki, wśród których wskazać można

praktyki raportowania społecznego. W artykule scharakteryzowano relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami oraz praktyki raportowania społecznego. Przyjęto tezę, że realizacja praktyk raportowania społecznego ma związek ze zmieniającymi się (rosnącymi) oczekiwaniami interesariuszy przedsiębiorstwa, pod których wpływem podlegają one ewolucji.

### Interesariusze przedsiębiorstwa

Harry Igor Ansoff określił przedsiębiorstwo jako „centrum celowo ukierunkowanych działań, interesów oraz umów i czyni je odpowiedzialne za osiągnięcie przyjętych samodzielnie celów wobec siebie i wobec wszystkich grup pozostających w jego otoczeniu”<sup>1</sup>. Przedsiębiorstwo, funkcjonując w określonym miejscu i społeczności, wchodzi w relacje z tymi grupami – interesariuszami (*stakeholders*). Według R. Edwarda Freemana interesariusze to „każda grupa lub osoba, która może wpływać na realizację celów organizacji lub na której sytuację wpływa organizacja realizując swoje cele”<sup>2</sup>. W węższej definicji to podmioty mające jakiś interes związany z działaniem organizacji i pozostające z nią w jakiejś relacji<sup>3</sup>. Powszechnie dzieli się interesariuszy na podstawowych (*primary stakeholders*) oraz drugorzędnych (*secondary stakeholders*)<sup>4</sup>. Jest to najszersza klasyfikacja grup interesów wpływających na działalność przedsiębiorstwa. W literaturze prezentowane są podziały uwzględniające również różne inne kryteria<sup>5</sup>.

Założenie, że przedsiębiorstwo ma związki z różnymi podmiotami (grupami), które wpływają na jego funkcjonowanie i pozostają pod jego wpływem, stanowi podstawę teorii interesariuszy (teorii *stakeholders*)<sup>6</sup>, a zarazem

<sup>1</sup> H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1985, s. 58.

<sup>2</sup> A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D.S. Siegel (ed.), *The Oxford Handbook, Corporate Social Responsibility*, Oxford 2008, s. 62.

<sup>3</sup> G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair, *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, vol. 5, No. 2, s. 61–75; M.B.E. Clarkson, *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review” 1995, vol. 20, No. 1, s. 92–117.

<sup>4</sup> R.E. Freeman, J.S. Harrison, A.C. Wicks, *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation and success*, „Yale University Press” 2007, s. 8–9.

<sup>5</sup> R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a theory of stakeholders identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, no. 4, s. 853–886; M.A. Rodriguez, J.E. Ricart, *Towards the sustainable business*, *IESE Universidad Navarra*, „Revista de Antiguos Alumnos” 2002, 85, s. 30–31; Y. Fassin, *The stakeholder model refined*, „Journal of Business Ethics” 2009, vol. 84, 1, s. 113–135; A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa 2010, s. 59; S.L. Hart, S. Sharma, *Engaging fringe stakeholders for competitive imagination*, „Academy of Management Executive” 2004, vol. 18, No. 1.

<sup>6</sup> J.L. Retolaza, M. Ruiz, L. San-Jose, *CSR in business start up: An application method for stakeholder engagement*, „Corporate Social Responsibility & Environmental Management” 2009, vol. 16, 6, s. 324–336.



podłoże do realizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR) oznacza, że przedsiębiorstwo prowadzi działalność gospodarczą przyjmując założenie o równowadze interesów wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa, uwzględniające wielostronny dialog<sup>7</sup>. Przyjęcie przez przedsiębiorstwo odpowiedzialności w sposób dobrowolny stanowi budowanie i wdrażanie strategii zaangażowania społecznego, przekraczającego zobowiązania prawne<sup>8</sup>.

### Relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami

Biorąc pod uwagę fakt, że organizacja jest systemem otwartym, interesariusze są zaangażowani zarówno na wejściu, jak i na wyjściu. W związku z tym można wyróżnić następujące zależności pomiędzy przedsiębiorstwem a interesariuszami<sup>9</sup>:

- interesariusz wysuwa żądania, uwzględniając interes przedsiębiorstwa,
- przedsiębiorstwo jest zależne od interesariusza,
- interesariusz ma władzę nad przedsiębiorstwem,
- interesariusz jest zależny od przedsiębiorstwa,
- przedsiębiorstwo ma władzę nad interesariuszem,
- przedsiębiorstwo i interesariusz są wzajemnie uzależnieni,
- przedsiębiorstwo i interesariusz pozostają w związku kontraktowym,
- interesariusz może wysuwać żądania natury moralnej wobec przedsiębiorstwa,
- interesariusz jest zagrożony ryzykiem,
- interesariusz jest zainteresowany działalnością przedsiębiorstwa.

Powyższe zależności wskazują, że do grona interesariuszy można zaliczyć niemal każdy podmiot, osobę lub grupę pozostającą w jakimkolwiek kontakcie z przedsiębiorstwem. Podstawowymi grupami interesariuszy dla przedsiębiorstw są klienci, partnerzy biznesowi, inwestorzy, pracownicy. Drugorzędni to administracja państwowa, media, organizacje gospodarcze, lokalne społeczności. Każda z tych grup ma inne potrzeby i oczekiwania względem przedsiębiorstw i ocenia je przez inny pryzmat<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Kraków 2011, s. 50–51.

<sup>8</sup> J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Warszawa 2009, s. 43.

<sup>9</sup> R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a theory of stakeholders identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, No. 4, s. 853–886 [za:] U. Gołaszewska-Kaczan, *Koncepcja interesariuszy w teorii i praktyce przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie” 2005, nr 1, s. 27.

<sup>10</sup> W. Huszлак, B. Pasiut, *Negocjacyjne formy realizacji oczekiwań interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, red. A. Chodyński, Kraków 2013, s. 81–104.

## Wpływ interesariuszy na organizację

Realizacja oczekiwań interesariuszy będzie uzależniona od charakteru wpływu – bezpośredniego – interesariusze podstawowi/centralni (*primary/core stakeholders*) lub pośredniego – drugorzędni/peryferyjni (*secondary/peripheral stakeholders*)<sup>11</sup>, ale także od posiadanych atrybutów. R.W. Mitchell, B.R. Agle i D.J. Wood wskazują na trzy atrybuty, od których zależy stopień wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo oraz poziom, w jakim uwzględniane są ich oczekiwania<sup>12</sup>:

- Władza (siła) oznacza, że jedna ze stron ma możliwość i zdolność wpływu na istotne okoliczności przez ukierunkowywanie własnego postępowania lub postępowania innych, niezależnie od tego czy jest to zgodne z interesem i wolą. Ma miejsce wtedy, kiedy jedna strona stosunku posiada dobro będące przedmiotem pożądania innych. Najczęściej decyduje o tym posiadanie znaczących i rzadkich zasobów, ponieważ wyłączość, np. na informacje czy kwalifikacje, pozwala wywierać wpływ na innych. Dużymi możliwościami nacisku (władzy) dysponują interesariusze udzielający różnego rodzaju pozwoleń (licencji), działaniami lobbingsowymi, regulacyjnymi czy możliwościami upubliczniania problemów i zdobywania poparcia społecznego<sup>13</sup>. Siła ta może przybierać różne postaci<sup>14</sup>:
- siła głosowania (np. na walnym zgromadzeniu),
- siła ekonomiczna (np. wstrzymywanie dostaw, bojkot produktów, strajk włoski, *etc.*),
- siła polityczna (legislacja, regulacje – rząd i agendy rządowe, pośrednio inni interesariusze),
- siła prawna (pozwody sądowe).

Siła interesariuszy oraz możliwości wywierania wpływu na przedsiębiorstwa są coraz większe. Mają na to wpływ m.in. nowe technologie, w tym *social media*, zapewniając szeroki dostęp do informacji, dające szansę przekazywania swoich poglądów przedsiębiorstwom, systematyczne monitorowanie działania firm i natychmiastowe reagowanie w przypadku naruszenia interesów.

- Legitymizacja oznacza prawne, zwyczajowe i moralne uzasadnienie własnych związków z organizacją, a więc założenie, że działania jednostki

<sup>11</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność...*, *op. cit.*, s. 240–241.

<sup>12</sup> R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, 4, s. 853–886.

<sup>13</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność...*, *op. cit.*, s. 239.

<sup>14</sup> A.T. Lawrence, J. Weber, *Business & society. Stakeholders, ethics, public policy*, New York 2008, s. 12.

są właściwe lub odpowiednie z punktu widzenia społecznego systemu norm, wartości i przekonań; legitymizacja określa prawa, ale także ryzyko związane z działalnością organizacji. Wymaga to jednak zaadaptowania odpowiednich struktur, praktyk, procedur, norm, przekonań, symboli, rytuałów, *etc.*, stosownie do tego, co jest społecznie akceptowalne i odpowiednie<sup>15</sup>.

- Pilność dotyczy sytuacji, kiedy relacje przedsiębiorstwo-interesariusz podlegają reżimowi czasowemu, odnosi się również do stopnia ważności i krytyczności wzajemnych relacji; oznacza szybkość reakcji na roszczenia i oczekiwania interesariuszy<sup>16</sup>.

Wskazane powyżej atrybuty są zmienne, a ranga interesariuszy (tym samym siła wpływu na działania przedsiębiorstwa) zależy od liczby posiadanych atrybutów. Im więcej atrybutów posiada interesariusz, tym większy jego wpływ na przedsiębiorstwo i tym ważniejszy jest dla przedsiębiorstwa oraz większe znaczenie mają jego oczekiwania a nawet roszczenia. Posiadanie wszystkich atrybutów (interesariusz definitywny) przez interesariuszy jest przesłanką do potraktowania go przez przedsiębiorstwo w sposób priorytetowy i natychmiastowego zaspokojenia jego oczekiwań. Posiadanie dwóch atrybutów (interesariusze oczekujący) pozwala na wysuwanie roszczeń (władza+legitymizacja), wysuwanie roszczeń mogących prowadzić do przemocy, np. nielegalne strajki, bojkot (władza+pilność), czy zaspokajanie roszczeń dzięki sile innych interesariuszy (legitymizacja+pilność). Interesariusz posiadający jeden atrybut, określany mianem uspionego (utajonego), znajduje się poza kręgiem zainteresowania przedsiębiorstwa<sup>17</sup>.

Poszczególne grupy interesariuszy mają coraz większy wpływ na przedsiębiorstwo, co wymaga złożonej analizy wzajemnych oddziaływań i współzależności<sup>18</sup>. Relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami charakteryzuje duża dynamika i duże znaczenie kontekstu. Dlatego diagnozowanie interesariuszy powinno mieć charakter ciągły<sup>19</sup>. Niezwykle istotne jest zidentyfikowanie i poznanie tych aspektów, które mają znaczenie dla osiągnięcia celów

---

<sup>15</sup> S. Ogden, J. Clarke, *Customer Disclosures, Impression Management and the Construction of Legitimacy: Corporate Reports in the UK Privatised Water Industry*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal” 2005, vol. 18 (3), s. 313.

<sup>16</sup> R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review”, t. 22, nr 4 (10.1997), s. 853–886.

<sup>17</sup> Por. A. Chodyński, *Odpowiedzialność...*, *op. cit.*, s. 239–240.

<sup>18</sup> B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, Warszawa 2011, s. 114.

<sup>19</sup> G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair, *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, vol. 5, No. 2, s. 61–75.

przedsiębiorstwa<sup>20</sup>. Osiąganie celów przedsiębiorstwa może być wspierane przez pozytywne relacje z osobami lub grupami, które oddziałują na te cele lub podlegają ich oddziaływaniu. Te z kolei wymagają by nimi zarządzać. Proces zarządzania może obejmować następujące etapy<sup>21</sup>:

1. Identyfikacja interesariuszy organizacji – sprowadza się do odpowiedzi na pytanie, kim są grupy lub jednostki oddziałujące na przedsiębiorstwo lub zainteresowane celami organizacji.
2. Diagnoza i klasyfikacja interesariuszy według różnych kryteriów – etap ten wymaga określenia atrybutów decydujących o ważności danego interesariusza dla przedsiębiorstwa. W literaturze wskazuje się, poza przytoczonymi w niniejszym tekście (władza, legitymizacja, pilność), inne atrybuty, np. skłonność do wywierania wpływu na organizację czy potencjał współpracy<sup>22</sup>. Należy mieć na uwadze, że pełne zrozumienie istoty atrybutów możliwe jest przy uwzględnieniu takich założeń jak: zmienność atrybutów, brak obiektywności, brak świadomości jednostki, że dysponuje atrybutem lub mając taką świadomość może nie zdecydować o jego wykorzystaniu<sup>23</sup>. Drugim elementem tego etapu jest klasyfikacja, niezbędna ze względu na wielość podmiotów zaliczanych do interesariuszy. Klasyfikacja interesariuszy może być oparta na posiadanych atrybutach<sup>24</sup>.
3. Formułowanie odpowiednich strategii polepszania lub zmiany obecnych relacji z kluczowymi interesariuszami oraz poprawy ogólnej sytuacji organizacji – etap ten obejmuje ocenę potrzeb interesariuszy oraz gromadzenie pomysłów wykorzystywanych w trakcie formułowania strategii. Rosnące oczekiwania interesariuszy powodują, że przedsiębiorstwa muszą zastosować odpowiednią strategię, decydując w jakim stopniu będą na nie odpowiadać i w jakim stopniu zamierzają włączać ich w proces podejmowania decyzji. I.M. Jawahara i Gray L. McLaughlina proponują klasyfikację podejść, jakie przedsiębiorstwo może zastosować w relacjach z interesariuszami<sup>25</sup>:
  - podejście proaktywne – polega na przewidywaniu oczekiwań interesariuszy, a nawet wykraczaniu poza nie, przedsiębiorstwo jest liderem w branży pod względem realizacji oczekiwań interesariuszy;

<sup>20</sup> J. Adamczyk, *Spoleczna...*, *op. cit.*, s. 35.

<sup>21</sup> G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair, *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, vol. 5, No. 2, s. 61–75.

<sup>22</sup> *Ibidem*.

<sup>23</sup> R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a theory of stakeholders identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, no. 4, s. 853–886.

<sup>24</sup> A.Chodyński, *Odpowiedzialność...*, *op. cit.*, s. 238–254.

<sup>25</sup> I.M. Jawahar, G.L. McLaughlin, *Toward a Descriptive Stakeholder Theory: an Organizational Life Cycle Approach*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, No. 3, s. 397–414.

- podejście dostosowawcze – ma charakter mniej aktywny, przedsiębiorstwo stara się rozwiązywać problemy na bieżąco w relacjach z interesariuszami i realizować ich oczekiwania, ale nie wykracza poza nie;
- podejście obronne – polega na wypełnianiu minimalnych wymagań narzuconych przez prawo;
- podejście ignorujące – przedsiębiorstwo całkowicie ignoruje interesariuszy i zgłaszane przez nich problemy, a nawet aktywnie występuje przeciw interesariuszom.

Z kolei do oceny stopnia włączenia interesariuszy można wykorzystać model Andrew L. Friedmanna i Samantha Miles, obrazujący różne poziomy zaangażowania interesariuszy w procesie decyzyjnym przedsiębiorstwa<sup>26</sup>. Na najniższym poziomie wskazanego modelu mamy do czynienia z sytuacją, w której przedsiębiorstwo jedynie informuje swoich interesariuszy o podejmowanych decyzjach. Najczęściej informacja ta jest fragmentaryczna lub wyczerpująca, stronicza lub obiektywna, nastawiona na manipulowanie interesariuszami lub na poszerzanie ich wiedzy. Przekazywana informacja dotyczy decyzji, które zapadły w przedsiębiorstwie nieuwzględniając głosów interesariuszy. Komunikacja z interesariuszami zasadniczo ma charakter jednostronny, a przedsiębiorstwo nie oczekuje informacji zwrotnej. Wraz z przesuwaniem się w górę na kolejne poziomy modelu, rośnie poziom angażowania interesariuszy. Od wysłuchiwanie głosu interesariuszy – przed podjęciem decyzji – do zmiany charakteru komunikacji na dialog. Na tym poziomie interesariusze mogą zgłaszać swoje oczekiwania, ale nie mają żadnej gwarancji ich uwzględnienia przy podejmowaniu decyzji. Na kolejnych, wyższych poziomach interesariusze uzyskują wpływ na podejmowane decyzje. Na najwyższych poziomach interesariusze stają się uczestnikami procesu decyzyjnego, biorą udział w podejmowaniu decyzji wybranych przedsięwzięć bądź (na najwyższych szczeblach) całego przedsiębiorstwa.

#### 4. Efektywna implementacja tych strategii.

Logicznym następstwem podejmowanych działań jest włączenie pozyskanej wiedzy na temat interesariuszy w proces zarządzania strategicznego. Zebrane informacje mogą być wykorzystywane do określania misji, celów, strategii czy planów, a także do przewidywania reakcji interesariuszy.

### Praktyki raportowania społecznego – od raportów finansowych do raportów zintegrowanych

Realizację oczekiwań interesariuszy przedsiębiorstwa można wiązać z przyjęciem koncepcji CSR. Dla przedsiębiorstwa oznacza to uwzględnienie celów pozafinansowych w swoich strategiach rozwoju. Obok celów eko-

<sup>26</sup> A.L. Friedman, S. Miles, *Stakeholders: theory and practice*, Oxford 2006, s. 162–177.

nomicznych, uwzględnia się cele o charakterze społecznym i ekologicznym. Fakt przyjęcia celów pozafinansowych stanowi deklarację ich realizacji. Uwzględnienie oczekiwań interesariuszy przez przedsiębiorstwa wyraża się w postaci różnorodnych praktyk zarządczych, w tym związanych z procesem komunikowania wyników pozafinansowych (raportowania społecznego), świadczy więc o stopniu realizacji celów. Naturalną odpowiedzią przedsiębiorstw na te oczekiwania jest prezentowanie raportów typu CSR.

Raportowanie społeczne (*corporate social reporting, sustainability reporting*) w literaturze określane jest jako „dobrowolna prezentacja informacji niefinansowej o działalności i wynikach – ekonomicznych, społecznych oraz dotyczących relacji ze środowiskiem – które miały miejsce w ustalonym czasie, zazwyczaj w ciągu roku obrotowego. Innymi słowy: raport, wydawany w postaci publikacji drukowanej lub zamieszczanej na stronie internetowej przedstawia w sposób całościowy strategię firmy, jej politykę społeczną i wyniki w zakresie odpowiedzialności społecznej wobec kluczowych grup interesariuszy”<sup>27</sup>.

Podstawowym celem sprawozdawczości społecznej jest wzmacnianie dialogu między różnymi interesariuszami. Udostępniana informacja powinna umożliwiać interesariuszom wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Podejście takie jest związane z coraz większym naciskiem na rzetelność i policzalność (*accountability*) prezentowanych informacji<sup>28</sup>. Daje to przedsiębiorstwu szereg korzyści, m.in. przyciąganie kapitału długoterminowego i tworzenie warunków do finansowania, dostrzeganie ryzyka, wspieranie innowacji, ciągłe doskonalenie, poprawa reputacji, transparentność dla interesariuszy, budowa wiarygodności wobec interesariuszy, zaufania interesariuszy czy podtrzymywanie upoważnienia do działania<sup>29</sup>.

Raporty społeczne mogą być wykorzystane do oceny działalności przedsiębiorstwa przez interesariuszy, a zatem mogą stanowić instrument wykorzystywany w procesie budowy społecznej legitymizacji przedsiębiorstwa<sup>30</sup>.

Podstawowym typem wymaganym prawem raportów, sporządzanych przez przedsiębiorstwa, jest sprawozdanie finansowe. Dla przedsiębiorstw międzynarodowych wykorzystywane są Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej MSSF oraz US GAAP (*Generally Accepted Acco-*

<sup>27</sup> P. Roszkowska, *Rewolucja w raportowaniu biznesowym*, Warszawa, 2012, s. 77.

<sup>28</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialność...*, *op. cit.*, s. 254.

<sup>29</sup> J. Brown, M. Fraser, *Approaches and perspectives in social and environmental accounting: An overview of the conceptual landscape*, „Business Strategy and the Environment” 2006, vol. 15, 2, s. 103–117.

<sup>30</sup> A. Chodyński, W. Huszlak, *Social reporting in the process of building company legitimization*, [w:] *Improving the Efficiency and Competitiveness of Enterprises and National Economies – problems, factors, determinants, strategies and solutions*, red. B. Krstić, University of Niš, 2015 (w druku).

unting Principles). Równolegle funkcjonują standardy i regulacje krajowe (np. IASB, SAC – Wielka Brytania, FASB, SEC – USA, Ustawa o rachunkowości w Polsce). Klasyczne sprawozdanie finansowe obejmuje bilans, rachunek zysków i strat (rachunek wyników), informację dodatkową, zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym oraz rachunek przepływów pieniężnych. Celem sprawozdawczości finansowej jest przede wszystkim przedstawienie rzetelnego obrazu sytuacji finansowo-majątkowej jednostek zarówno odbiorcom wewnętrznym, jak i zewnętrznym interesariuszom. Tego typu sprawozdanie nie wystarcza jednak do przedstawienia pełnego, rzetelnego i jasnego obrazu danego podmiotu. System raportowania finansowego, oparty o historyczne efekty gospodarowania, uzupełniony powinien być zatem o miary aktywności wobec otoczenia oraz dane prospektywne<sup>31</sup>. Kryzys finansowy uwypuklił niektóre z wad współczesnego modelu sprawozdawczości finansowej, przyczynił się zarazem do intensyfikacji prac różnych organizacji międzynarodowych i krajowych nad dostosowaniem modelu sprawozdawczości finansowej do współczesnych potrzeb rynkowych, prawnych oraz informacyjnych różnych grup interesariuszy.

Zarówno naukowcy, jak i praktycy szybko doszli do wniosku, że roczne sprawozdanie stało się podstawowym narzędziem komunikacji z różnymi grupami interesariuszy przedsiębiorstwa, a nie tylko z właścicielami, sprawozdawczość finansowa musi ewoluować w kierunku biznesowego sprawozdania rocznego, które uwzględnia działania z zakresu zrównoważonego rozwoju i CSR.

Badania prowadzone przez Paulinę Roszkowską pokazały, że zarządy przedsiębiorstw dostrzegają zależność jakości więzi z interesariuszami od jakości, transparentności, aktualności publikowanych informacji o aktualnych i przyszłych działaniach przedsiębiorstwa oraz jego wpływie na otoczenie. Mają również świadomość, że sprawozdawczość finansowa jest niewystarczająca przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, biznesowych czy wycennie przedsiębiorstw<sup>32</sup>.

Ewolucja sprawozdawczości finansowej stała się naturalną konsekwencją dostrzeżenia przez zarządy nowych, szerszych oczekiwań coraz większego kręgu interesariuszy, m.in. wzrostu wymagań inwestorów odnośnie ujawniania informacji o działalności podmiotów (istotne są nie tylko dane finansowe, ale również niefinansowe, dotyczące działań ekologicznych i społecznych), wzrostu świadomości społeczeństw, które domagają się informacji o negatywnym wpływie jednostek na środowisko przyrodnicze i o działaniach go zmniejszających. Przedsiębiorstwa dostrzegły również szansę pozyskania w otoczeniu kolejnych grup interesariuszy, którzy mając możli-

<sup>31</sup> P. Roszkowska, *Rewolucja...*, op. cit., s. 77.

<sup>32</sup> *Ibidem*, s. 110–141.

wość wyrażania swoich opinii, mogą stać się potencjalnymi klientami i przysparzać zyski przedsiębiorstwu<sup>33</sup>. Z tych powodów na świecie obserwuje się ewolucję raportowania finansowego w kierunku raportowania biznesowego, a w ostatnich latach również w kierunku sprawozdawczości zintegrowanej. Monika Marcinkowska zwraca uwagę, że ewolucja sprawozdań podlega zmianom na różnych płaszczyznach<sup>34</sup>:

- informacje finansowe uzupełniane są informacjami niefinansowymi,
- informacjom liczbowym towarzyszą informacje opisowe,
- w raportach ujawniane są nie tylko dane obligatoryjnie wymagane regulacjami prawnymi, ale również prezentowane są ujawnienia dobrowolne,
- raport, obok wartości historycznych, dostarcza również informacje o charakterze prospektywnym.

Ewolucję raportowania społecznego obserwuje się od kilkudziesięciu lat, choć niektórzy autorzy zaznaczają wpływ przedsiębiorstw na społeczeństwo już z okresu sprzed I wojny światowej<sup>35</sup>. Lata sześćdziesiąte i siedemdziesiąte XX wieku charakteryzowały się zwiększoną świadomością ekologiczną. W raportach przedsiębiorstw pojawiały się informacje o charakterze pozafinansowym. Dotyczyły one głównie aspektów związanych z zatrudnieniem oraz emisją zanieczyszczeń w związku z pojawieniem się norm w tym zakresie. Pierwszymi raportującymi były przedsiębiorstwa z branży uciążliwych dla społeczeństwa (chemiczna, naftowa, wydobywcza). Lata 80. XX wieku charakteryzowały się spadkiem zainteresowania ujawnianiem wyników pozafinansowych, na co wpływ miały m.in. recesja ekonomiczna. Rozwinęła się jednak w tym czasie koncepcja relacji inwestorskich (RI), związana z dynamicznym rozwojem rynków kapitałowych i konkurencją spółek giełdowych o ten sam kapitał. Koncepcja RI obejmuje zarządzanie przepływem informacji z zakresu marketingu, finansów, strategii pomiędzy przedsiębiorstwem (spółką giełdową) a społecznością inwestorską. Ma na celu budowanie wiarygodności w oczach interesariuszy, uczestników rynku kapitałowego, wykorzystując relacje medialne, raporty analityczne, otwarte spotkania, WZA, stronę internetową, raporty okresowe i roczne<sup>36</sup>.

Od początku 2001 roku trwały prace nad opracowaniem wytycznych dotyczących prezentowania informacji poza sprawozdaniami finansowymi

<sup>33</sup> E.I. Szczepankiewicz, *Ewolucja sprawozdawczości przedsiębiorstw – problemy zapewnienia porównywalności zintegrowanych raportów z zakresu zrównoważonego rozwoju i CSR*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 832, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 71, s. 135–148.

<sup>34</sup> M. Marcinkowska, *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa*, Kraków 2004, s. 9.

<sup>35</sup> M. Blowfield, A. Murray, *Corporate responsibility. A critical introduction*, New York 2008, s. 194, za: P. Roszkowska, *Rewolucja...*, *op. cit.*, s. 79.

<sup>36</sup> D.A. Niedziółka, *Relacje inwestorskie*, Warszawa 2008, s. 2–4.



tw. *management commentary*, które dotyczą informacji na temat sytuacji ekonomiczno-gospodarczej, głównych czynników wpływających na rozwój, wyniki działalności, w tym zmian w środowisku, źródeł finansowania, zasobów jednostki<sup>37</sup>.

W roku 1992, na Szczycie Ziemi w Rio de Janeiro, uznano zrównoważony rozwój jako jeden z priorytetów rozwoju gospodarczego świata. Był to ważny impuls do rozwoju sprawozdawczości pozafinansowej. Proste raporty ekologiczne (środowiskowe) zaczęły być zastępowane raportami społecznymi, obejmowały coraz szersze spektrum problemów i zagadnień społecznych oraz coraz szersze kręgi interesariuszy.

Równoległe do praktyki raportowania pojawiło się szereg inicjatyw promujących tą tematykę, będących wynikiem niezadowolenia interesariuszy z formy raportów czy zjawiska *greenwashing*'u. Powstały pierwsze międzynarodowe wytyczne i standardy raportowania o charakterze dobrowolnym. Do najbardziej znanych inicjatyw należy zaliczyć GRI (Global Reporting Initiative), United Nations Global Compact 10 Principles, Wytyczne OECD, CERES Principles, wytyczne Carbon Disclosure Project czy najnowsze ISO 26000. Powstały również inicjatywy i regulacje krajowe (Belgia, Holandia, Francja, Szwecja, Niemcy, Hiszpania, RPA, Japonia, Australia, USA, Wielka Brytania). We wrześniu 2014 r., Parlament Europejski przyjął Dyrektywę w sprawie ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże spółki oraz grupy<sup>38</sup>, która od 2017 roku obowiązuje spółki giełdowe, banki oraz fundusze inwestycyjne, które zatrudniają ponad 500 osób i sumę bilansową mają powyżej 20 mln EUR lub obroty netto powyżej 40 mln EUR do raportowania tzw. danych pozafinansowych.

Duża różnorodność praktyk w zakresie raportowania i towarzyszących im standardów oraz wytycznych, zróżnicowany dostęp do informacji w praktyce uniemożliwiają interesariuszom, w tym w szczególności inwestorom, dokonywanie pogłębionych analiz oraz porównań poszczególnych spółek. Rosnąca świadomość społeczna interesariuszy w zakresie odpowiedzialności biznesu wywiera coraz większą presję na konieczność integracji informacji zawartych z raportach społecznych z informacjami zawartymi w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw. Wymaga to jednak systematyzacji i ujednoczenia zasad raportowania. Z tego powodu już w 2004 roku pojawił się pierwszy projekt wytycznych (*Connected reporting*), a w 2010 r. w RPA wprowadzono obowiązek raportowania zintegrowanego. W roku 2011 International Integrated Reporting Committee (IIRC) – zaproponowało wy-

<sup>37</sup> J. Samelak, *Zintegrowane...*, *op. cit.*, s. 119–128.

<sup>38</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy.

tyczne do raportowania zintegrowanego. Raportowanie zintegrowane ma na celu ukazanie całokształtu działalności podmiotu poprzez przedstawienie danych finansowych, danych pozafinansowych oraz powiązań między nimi. Jego istotą jest stworzenie nowego sposobu prezentacji danych, integrującego dane z raportów zrównoważonego rozwoju, strategii organizacji, ładu korporacyjnego, przyszłych prognoz i planów perspektywicznych. Propozycję modelowego ujęcia struktury informacyjnej rocznego raportu, według koncepcji zintegrowanego sprawozdania, przedstawił również Janusz Samelak<sup>39</sup>.

Zakres raportu zintegrowanego powinien uwzględniać kluczowe informacje o procesach zarządzania, informacje konieczne do zachowania transparentności działań, wymagane przez system prawny oraz informacje o realizacji strategii<sup>40</sup>. Jak słusznie zauważa Joanna Krasodomska, jednym z ważniejszych problemów w przypadku takich raportów jest zapewnienie odpowiedniej jakości i porównywalności zintegrowanych sprawozdań. Zwiększanie zakresu informacji publikowanych w ramach zintegrowanych sprawozdań, grozi przeciążeniem informacjami, które stają się zbyt skomplikowane, zbyt obszerne, chaotyczne i często niezrozumiałe<sup>41</sup>. Może to utrudniać porównywanie raportów przez interesariuszy. J. Samelak za konieczne uważa rozszerzenie stosowania nowych technologii, w tym wykorzystanie standardu XBRL. Jest to międzynarodowy, elektroniczny i interaktywny standard opisu danych biznesowych i gospodarczych, który pozwala w sposób uporządkowany i systematyczny organizować dane w raporty, automatycznie je przysyłać i weryfikować a na tej podstawie stosować zaawansowane metody analityczne<sup>42</sup>.

## Podsumowanie

Praktyki raportowania społecznego ewoluują na przestrzeni lat. Jest to związane z rosnącą rolą, siłą i oczekiwaniami interesariuszy oraz faktem, że tradycyjne sprawozdanie finansowe, pomimo prób rozszerzania jego zakresu o dodatkowe informacje, nie ujawnia interesariuszom szeregu ważnych informacji niefinansowych oraz ryzyka związanego z prowadzoną działal-

<sup>39</sup> J. Samelak, *Zintegrowane sprawozdanie przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego*, Poznań 2013, s. 171.

<sup>40</sup> Wytoczne w zakresie ujawniania danych pozafinansowych przedsiębiorstw. Ekspertyza przygotowana dla Ministerstwa Gospodarki przez Accreo Taxand oraz Akademię Górniczo-Hutniczą, Accreo Taxand – AGH, Warszawa–Kraków 2012, s. 19–20.

<sup>41</sup> J. Krasodomska, *Ewolucja sprawozdawczości finansowej w kierunku sprawozdawczości zintegrowanej na przykładzie spółek Novo Nordisk i Lotos*, [w:] *Kierunki ewolucji sprawozdawczości i rewizji finansowej*, red. B. Micherda, Warszawa 2012, s. 69.

<sup>42</sup> [www.xbrl.org](http://www.xbrl.org) [24.09.2015].

nością przez przedsiębiorstwo. Zmienia się zakres tematyczny praktyk raportowania i problemów podejmowanych w raportach. Raporty prezentują kwestie pozafinansowe – w szczególności społeczne i ekologiczne, obejmują coraz szersze grono interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Zmianie ulega forma praktyk raportowania: od raportów czysto finansowych, poprzez ekologiczne, raporty CSR do zintegrowanych. Wykorzystuje się nowe kanały komunikacji – raporty drukowane stają się rzadkością na rzecz tych publikowanych na stronach www, w serwisach społecznościowych. Przedsiębiorstwa coraz częściej stosują nowe technologie informatyczne pozwalające na łatwe analizowanie prezentowanych danych, oferują wystandaryzowany schemat danych (XBRL). Zmianie ulega status: od dobrowolnych do obligatoryjnych. Zmiany te z kolei wymuszają zmiany w strukturach przedsiębiorstw (nowe komórki), procesach, narzędziach. Należy się spodziewać, że rosnąca rola interesariuszy wpłynie na wprowadzenie regulacji w stosunku do coraz szerszej grupy przedsiębiorstw. Rodzi to dobre perspektywy dla świata nauki do badań CSR i rozwoju metod i narzędzi wspomagających oraz doskonalących procesy raportowania w odpowiedzi na oczekiwania interesariuszy.

### **Practices of social reporting and changes in expectations of stakeholders**

#### **Summary**

Modern times, with their high variability, higher from companies the skills of quick reacting and adjusting to the reality around. Multitude of factors that affect behaviour of companies, both those conducive and those that pose problems for the functioning of the company, force the need to continuously analyse them and take into consideration their impact on the functioning of the organisation. Expectations of stakeholders are not constants and are subject to changes. Stakeholders expect measurable results from companies. To be able to respond to these expectations, the company should consciously implement the premises of CSR, which manifest in various types of practices, the practice of social reporting being one of them. The paper characterises the relations of the company with stakeholders and the practice of social reporting. The thesis has been assumed that implementation of practices of social reporting is related to the changing (increasing) expectations of company stakeholders, under the influence of which they evolve.

**Key words:** practices of corporate social responsibility, stakeholder expectations, social reporting

**JEL classification:** M14, M49, Q56

## Literatura

- Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Warszawa 2009.
- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1985.
- Blowfield M., Murray A., *Corporate responsibility. A critical introduction*, New York 2008.
- Brown J., Fraser M., *Approaches and perspectives in social and environmental accounting: An overview of the conceptual landscape*, „Business Strategy and the Environment” 2006, vol. 15, 2.
- Carbon Disclosure Project, [www.cdp.net](http://www.cdp.net).
- CERES, [www.ceres.org](http://www.ceres.org).
- Chodyński A., Huszlak W., *Social reporting in the process of building company legitimization*, [w:] *Improving the Efficiency and Competitiveness of Enterprises and National Economies – problems, factors, determinants, strategies and solutions*, red. B. Krstić, University of Niš, 2015 (w druku).
- Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Kraków 2011.
- Clarkson M.B.E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „Academy of Management Review” 1995, vol. 20, No. 1.
- Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D.S. red., *The Oxford Handbook, Corporate Social Responsibility*, Oxford 2008.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy.
- Fassin Y., *The stakeholder model refined*, „Journal of Business Ethics” 2009, vol. 84, 1.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation and success*, Yale University Press, 2007.
- Friedman A.L., Miles S., *Stakeholders: theory and practice*, Oxford 2006.
- Global Reporting Initiative, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).
- Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J., Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, Warszawa 2011.
- Gołaszewska-Kaczan U., *Koncepcja interesariuszy w teorii i praktyce przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie” 2005, nr 1.
- Hart S.L., Sharma S., *Engaging fringe stakeholders for competitive imagination*, „Academy of Management Executive” 2004, vol. 18, No. 1.
- Huszlak W., Pasiut B., *Negocjacyjne formy realizacji oczekiwań interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, red. A. Chodyński, Kraków 2013.
- Jawahar I.M., McLaughlin G.L., *Toward a Descriptive Stakeholder Theory: an Organizational Life Cycle Approach*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, No. 3.

## Praktyki raportowania społecznego a zmiany oczekiwań interesariuszy

- Krasodomska J., *Ewolucja sprawozdawczości finansowej w kierunku sprawozdawczości zintegrowanej na przykładzie spółek Novo Nordisk i Lotos*, [w:] *Kierunki ewolucji sprawozdawczości i rewizji finansowej*, red. B. Micherda, Warszawa, 2012.
- Lavrence A.T., Weber J., *Business & society. Stakeholders, ethics, public policy*, McGraw-Hill, New York 2008.
- Marcinkowska M., *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa*, Kraków 2004.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a theory of stakeholders identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, No. 4.
- Niedziółka D.A., *Relacje inwestorskie*, Warszawa 2008.
- Ogden S., Clarke J., *Customer Disclosures, Impression Management and the Construction of Legitimacy: Corporate Reports in the UK Privatised Water Industry*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal” 2005, vol. 18 (3).
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa 2010.
- PN-ISO 26000:2012 – wersja polska, Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności.
- Retolaza J.L., Ruiz M., San-Jose L., *CSR in business start up: An application method for stakeholder engagement*, „Corporate Social Responsibility & Environmental Management” 2009, vol. 16, 6.
- Rodriguez M.A., Ricart J.E., *Towards the sustainable business*, IESE Universidad Navarra, „Revista de Antiguos Alumnos” 2002, 85.
- Roszkowska P., *Rewolucja w raportowaniu biznesowym*, Warszawa 2012.
- Samelak J., *Zintegrowane sprawozdanie przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego*, Poznań 2013.
- Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D., *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, vol. 5, No. 2.
- Szczepankiewicz E.I., *Ewolucja sprawozdawczości przedsiębiorstw – problemy zapewnienia porównywalności zintegrowanych raportów z zakresu zrównoważonego rozwoju i CSR*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 832, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 71.
- UNGC – United Nations Global Compact (2013b), The Ten Principles, [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) [24.09.2015].
- Wytyczne w zakresie ujawniania danych pozafinansowych przedsiębiorstw. Ekspertyza przygotowana dla Ministerstwa Gospodarki przez Accreo Taxand oraz Akademię Górniczo Hutniczą, Accreo Taxand – AGH, Warszawa – Kraków 2012.
- XBRL International, [www.xbrl.org](http://www.xbrl.org) [24.09.2015].



**Część II:**  
**Zrównoważone zarządzanie kapitałem  
ludzkim w organizacji**





# Halina Smutek<sup>1</sup>, Magdalena Prorok<sup>2</sup>

1. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Katedra Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji
2. Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
Wydział Nauk o Bezpieczeństwie

## Przywództwo oparte na zaufaniu

### Streszczenie

Koncepcja zaufania wpisuje się w szerszy kontekst zarządzania opartego na wartościach. Fundament każdej organizacji stanowią wartości, które są ważne z punktu widzenia przyjętych kryteriów. Zaufanie lub jego brak jest źródłem sukcesu lub porażki i wpływa na skuteczność zarządzania. Zaufanie stanowi przejaw wiary w bieżące i przyszłe działania podejmowane przez organizację i jej uczestników, taką definicję tego pojęcia można znaleźć w literaturze przedmiotu. Oparte jest na pewnego rodzaju przewidywalności konsekwencji działań indywidualnych i grupowych. Z problemem zaufania związane jest pojęcie kontraktu psychologicznego, oznacza ono że istnieje niepisany zbiór oczekiwań zaistniałych w dowolnym momencie między każdym członkiem organizacji a poszczególnymi menedżerami i innymi osobami w tej organizacji. Jego istnienie jest niezbędne dla kształtowania harmonijnych relacji pomiędzy pracownikiem a firmą, wskazuje jednocześnie na wspólny zbiór celów i wartości. Jest on również istotny z punktu widzenia relacji międzyludzkich – pomiędzy zatrudnionymi pracownikami.

**Słowa kluczowe:** przywództwo, zaufanie, kontrakt społeczny

### Wprowadzenie

Koncepcja zaufania wpisuje się w szerszy kontekst zarządzania opartego na wartościach. Fundament każdej organizacji stanowią wartości, które są ważne z punktu widzenia przyjętych kryteriów. Zaufanie lub jego brak jest źródłem sukcesu albo porażki i wpływa na efekty działalności gospodarczej, produkcji przemysłowej, szkolnictwa czy też ogólnie pojętego przywództwa i rządu<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> S.R. Covey, *Zasady skutecznego przywództwa. Poznaj mechanizmy efektywnego i twórczego kierowania ludźmi*, Poznań 2004, s. 27.

Jednymi z głównych zasad działania człowieka są<sup>2</sup>:

- wiarygodność na poziomie osobistym, opierająca się na ocenie charakteru i kompetencji do pełnienia danych funkcji. Jeśli pozytywnie oceniany jest charakter pracownika, lecz nie jego kompetencje, to i tak nie ma zaufania. Dobrzy i uczciwi ludzie stopniowo tracą swoją zawodową wiarygodność, gdyż pozwalają by ich wiedza zawodowa się dezaktualizowała. Charakter i kompetencje są niezbędnymi i nierozzerwalnymi składnikami zdobywania zaufania. Powolny rozwój zawodowy zmniejsza stopień wiarygodności;
- wiarygodność na poziomie interpersonalnym, stanowi podstawę zaufania<sup>3</sup>. Zaufanie natomiast polega na emocjonalnej więzi pomiędzy dwójgim ludzi, która pozwala im współdziałać na zasadzie partnerstwa. Jeżeli dwoje ludzi ufa sobie nawzajem i ich zaufanie oparte jest na wiarygodności każdego z nich, porozumienie staje się łatwe, a ich wzajemne stosunki cechuje empatia, synergia, owocna współzależność. Brak kwalifikacji jednej z osób może być uzupełniany w drodze szkoleń i rozwoju. Jeżeli jednak przyczyną kłopotów są wady charakteru, zaleca się składanie obietnic, egzekwowanie ich dotrzymywania w celu zwiększenia poczucia bezpieczeństwa, doskonalic umiejętności i odbudowywać stosunek oparty na zaufaniu. Warunkiem zastosowania takiego rozwiązania jest wola podporządkowania się tak postawionym warunkom. W przeciwnym przypadku zaufanie nie zostanie odbudowane.

Wśród profesji, które cieszą się zaufaniem społecznym zawód uczonego wymieniano jako jeden z obdarzanych największym społecznym zaufaniem<sup>4</sup> obok lekarzy, prawników, publicystów, literatów itp. Coraz częściej pisze się o dewaluacji autorytetu, która dokonała się w wyniku zmian: nietrafnych działań społeczno-politycznych, doniesień mediów na temat aktywności podejmowanych przezuczonych, kryzysu badań naukowych itp. Prezentowanie rozległej wiedzy w danej dziedzinie<sup>5</sup>, jest jednym z podstawowych warunków wzbudzania zaufania. Doskonała znajomość tematów i rozwiązań, które również sami tworzą sprawia, że powstaje wizerunek osoby prezentującej wartości mogące imponować innym, jak pracowitość, uczenie się, pokora, przez co dają poczucie bezpieczeństwa osobom wchodzącym z nimi w interakcje. Poniższy rysunek przedstawia wiedzę i profesjonalizm – czynniki, których poziom decyduje o zaufaniu lub jego braku.

<sup>2</sup> Opracowano na podstawie: S.R. Covey, *Zasady skutecznego przywództwa...*, op. cit., s. 27.

<sup>3</sup> Zob. też B. Tracy, *Maksimum osiągnięć*, Warszawa 2012, s. 268.

<sup>4</sup> B. Cyboran, *Nauczyciele akademicy a popularyzacja wiedzy*, Kraków 2008, s. 7.

<sup>5</sup> Szczególnie w takich profesjach, jak: nauczyciele, lekarze, prawnicy – gdzie ma to szczególne znaczenie, gdyż konsekwencje ewentualnych błędów ponoszą inne osoby.

## Zaufanie jako standard funkcjonowania organizacji

W dobre organizacji bazujących na informacji i wiedzy dla ich skutecznego działania niezbędni są odpowiedzialni i zaangażowani pracownicy. Przy założeniu odchodzenia od hierarchii organizacyjnej, spłaszczenia struktur, luźnych związków pracownika z firmą, pojawia się dysonans pomiędzy standardami wskazującymi konieczność maksymalnego zaangażowania się pracownika w realizowane procesy a jego luźnymi związkami z firmą. Problemem jaki może pojawić się w elastycznych organizacjach – model koniczynny, organizacje sieciowe, jest erozja zaufania.

Zaufanie stanowi przejaw wiary w bieżące i przyszłe działania podejmowane przez organizacje i jej uczestników, taką definicję tego pojęcia znaleźć można w literaturze przedmiotu<sup>6</sup>. Oparte jest ono na pewnego rodzaju przewidywalności konsekwencji działań indywidualnych i grupowych. Z problemem zaufania związane jest pojęcie kontraktu psychologicznego, oznacza ono, że istnieje niepisany zbiór oczekiwań zaistniałych w dowolnym momencie między każdym członkiem organizacji a poszczególnymi menedżerami i innymi osobami w tej organizacji<sup>7</sup>. Jego istnienie jest niezbędne dla kształtowania harmonijnych relacji pomiędzy pracownikiem a firmą, wskazuje jednocześnie na wspólny zbiór celów i wartości. Jest on również istotny z punktu widzenia relacji międzyludzkich – pomiędzy zatrudnionymi pracownikami.

Podstawą każdego autorytetu osobistego jego wiarygodność, znaczenie, a także to, że jest godny zaufania. W związku z tym mówiąc o autorytecie nie sposób nie zatrzymać się nad pojęciem zaufania, gdyż pokrewieństwo tych pojęć jest oczywiste i bezdyskusyjne. Piotr Sztompka uważa, że „w przeciwieństwie do wcześniejszych podejść psychologicznych, które traktowały zaufanie jako postawę jednostki, obecnie uznaje się je za cechę relacji międzyludzkich, atrybut pola społeczno-jednostkowego, w którym funkcjonują ludzie, za kulturowy zasób wykorzystywany przez jednostki w działaniach (...). Zaufanie staje się podstawową strategią radzenia sobie z niepewnością i niemożnością kontrolowania przyszłości”<sup>8</sup>. W świetle tej opinii zaufanie jawi nam się jako punkt odniesienia dla naszych decyzji i działań w warunkach niepewności. Poza tym zaufanie związane jest z działaniami innych osób, czego dowodem są poniższe stwierdzenia, np.: „ufam, że nasz nowy kierownik będzie sprawiedliwie kierował naszym zespołem”, „ufam, że nasz prezes podejmie właściwą decyzję w tej sytuacji”, „ufam, że nasz kierownik potraktuje nas sprawiedliwie”, „ufam, że nasz dyrektor zarządza przedsię-

<sup>6</sup> M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii i zarządzania*, Kraków 2006, s. 22.

<sup>7</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2007, s. 278.

<sup>8</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków 2007, s. 49, 69.

biorstwem tak, abyśmy nie obawiali się upadku firmy i utraty pracy”. Podstawę wyrażania podobnych zdań zaufania jest przekonanie oparte na dotychczasowych działaniach osoby, wobec której mamy zaufanie lub na opiniach jakie uzyskaliśmy na jej temat. Jednocześnie Stephen P. Robbins stwierdza, że „zaufanie oznacza pozytywne przeświadczenie, że druga strona nie będzie oszukiwać w słowach, działaniu lub decyzjach. (...) Pojęcie pozytywnego przeświadczenia zakłada wiedzę o drugim człowieku”<sup>9</sup>. W związku z tym przeświadczenie powstaje na podstawie predykcji przyszłości. S.P. Robbins przytacza badania, w których dokonano wskazania pięciu wymiarów stanowiących podstawę zaufania (rysunek 1).



Rysunek 1. Wymiary zaufania

Źródło: S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Poznań 2001, s. 158.

<sup>9</sup> S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Poznań 2001, s. 157.

S.P. Robbins mówiąc o każdym z wymiarów rozumie je w następujący sposób<sup>10</sup>:

- uczciwość jako rzetelność i prawdomówność, podkreślając, że jest to najważniejszy z wymiarów,
- kompetencje, to wiedza i umiejętności techniczne oraz społeczne,
- konsekwencja dotyczy niezawodności, przewidywalności i umiejętności osądu w podejmowanych działaniach,
- lojalność, jest to gotowość do obrony dobrego imienia drugiej osoby,
- szczerść. Czy można wierzyć, że ktoś powiedział ci całą prawdę?

Anna Zarębska pisząc o świadomych organizacjach uważa, że „przywództwo i wielopłaszczyznowy rozwój ludzi polegają głównie na tworzeniu relacji i świadomym budowaniu zaufania (...). Jeżeli do tej pory w naukach o zarządzaniu akcentowano przejście z przywództwa transakcyjnego do transformacyjnego, to w świadomych organizacjach mówi się o tzw. przywództwie transcendentálním czyli służebnym”<sup>11</sup>.

Prowadząc rozważania na temat zaufania należy wspomnieć o czynnikach nie wymienionych przez S. Robbins, a istotnych z punktu widzenia złożoności problemu, bowiem zaufanie, jakim obdarzamy jakąś osobę, może mieć podłoże emocjonalne, jak np. zachwyty, bądź uczuciowe np. miłości, które osłabiają, bądź eliminują działanie pięciu wyżej wymienionych czynników. Należy przyjąć, że prawidłowością jest działanie pięciu czynników, a klucz do kłódki, którą tworzy kombinacja tych czynników posiada kierownik mający za zadanie – jeżeli chce zdobyć zaufanie wśród pracowników – dobrać odpowiednią kompozycję tych czynników.

Brian Tracy zwraca szczególną uwagę na znaczenie szczerści w wyrażaniu podziwu względem innych i chwaleniu innych za osiągnięcia. Brak zaufania pojawia się wtedy, gdy w wyniku braku szczerści spada szacunek człowieka do siebie i reaguje obronnie<sup>12</sup>. Brak zaufania wywołuje kryzysy. Wiedza, poddająca pod wątpliwość prawomocność działań organizacji, wprowadzona z faktu bycia świadkiem pewnych zdarzeń, przyczynia się do braku zaufania i kryzysu. Kryzys ten staje się przyczyną pogorszenia relacji, a nawet zarwania współpracy z organizacją.

Nieodłącznym elementem interakcji z ludźmi jest obdarzanie zaufaniem, zdobywanie zaufania przy jednoczesnym zawodzie związanym z utratą, brakiem zaufania lub niemożnością jego zdobycia. „Wcześniejsze doświadczenia związane z interakcjami z ludźmi, którym ufaliśmy, mogą ułatwiać nawiązywanie bieżących relacji opartych na zaufaniu. Natomiast wielokrotne

<sup>10</sup> S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji...*, op. cit., s. 158.

<sup>11</sup> A. Zarębska, *Świadome organizacje – wyzwania dla współczesnego zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 6, s. 11–12.

<sup>12</sup> B. Tracy, *Maksimum osiągnięć*, Warszawa 2012, s. 268.

doświadczanie zawiedzionego zaufania może powodować w nas dużą potrzebę znalezienia ludzi, którym możemy zaufać. (...) Budując zaufanie (...) musimy odnaleźć metodę środka. Z jednej strony trzeba kierować się trzeźwymi kalkulacjami, z drugiej przyjąć *a priori*, że dana osoba jest warta zaufania<sup>13</sup>.

O zaufaniu, jako nowym modelu biznesowym pisze, Robert Sroka podkreślając, że „może być ono budowane jedynie w gronie osób, które wyznają wspólne wartości”<sup>14</sup>. Na pierwszy plan wysuwa się temat kultury organizacyjnej, która jest komunikowana w otoczeniu w sposób wyrazisty i przyciąga do organizacji osoby podzielające akcentowane wartości.

Zaufanie stanowi przedmiot szczególnego zainteresowania w tematyce dotyczącej PR, jest jednym z elementów piramidy zbieżności opinii między organizacją i otoczeniem.



Rysunek 2. Piramida czterech „Z”

Źródło: B. Rozwadowska, *Public Relations*, Warszawa 2002, s. 17.

### Kontrakt psychologiczny w budowaniu zaufania

Specyfiką kontraktu psychologicznego jest fakt, że nie powstaje on w wyniku pojedynczej transakcji. Nieformalne umowy zawierane przez jednostkę zawsze wnoszą w relacje zbiór zgromadzonych doświadczeń i właściwości osobowych. Przy czym nie zawsze uczestnicy organizacji zdają sobie

<sup>13</sup> O. Rzycka, *Menedżer coachem*, Kraków 2010, s. 138–139.

<sup>14</sup> R. Sroka, *Etyka biznesu – wyzwania HR*, [w:] *Etyczna firma. Rozwiązania praktyczne*, dodatek do „Harvard Business Review Polska”, nr 133, marzec 2014, s. 6.

sprawę z faktu, że formułując określone oczekiwania odwołują się do sumy zgromadzonej, świadomej i podświadomej, wiedzy. Kontrakt psychologiczny jest więc ze swej natury czymś nieokreślonym, może on zatem rozwinąć się w sposób nieplanowany i mieć nieprzewidziane konsekwencje. Stanowi on swoistego rodzaju umowę społeczną pomiędzy pracownikami, w szczególności podwładnymi a przełożonymi, regulującą wzajemne obowiązki, uprawnienia, role, normy i zasady postępowania. Wynika z przekonania pracowników, że realizowane cele strategiczne organizacji przyczynią się do poprawy jakości ich życia. Brak kontraktu, bądź kłopoty z jego wypełnieniem, oznaczają zazwyczaj spadek poziomu zadowolenia, są przyczyną wzrostu fluktuacji.

Podstawowymi, z punktu widzenia, podwładnego punktami kontraktu psychologicznego są:

1. podejście do pracownika – pracownik docenia sprawiedliwe traktowanie, zrozumienie, uznanie, szacunek dla jego pracy i osoby (stabilność zatrudnienia i „godziwe” wynagrodzenie znacznie poprawiają relacje na poziomie pracownik – organizacja);
2. awans i kariera – w interesie firmy jest zapewnienie możliwości rozwoju pracowników;
3. władza i zakres obowiązków – zakres kompetencji i uprawnień dostosowany do ciężaru gatunkowego zadań – ich stopnia złożoności i odpowiedzialności. To również możliwość podejmowania samodzielnych decyzji stanowiące swoistego rodzaju kredyt zaufania ze strony firmy oraz przejaw uznania;
4. zaangażowanie i zaufanie – tam gdzie istnieje zrozumienie ze strony przełożonych dla sytuacji podwładnych i zaufanie do organizacji, tam można liczyć na zaangażowanie w pracę.

Kontrakt psychologiczny nie jest jednak czymś niezmiennym, stałym. W wielu firmach charakter kontraktu psychologicznego podlega nieustannym zmianom zachodzącym w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Zmiana warunków zewnętrznych spowodowana jest przede wszystkim wpływem światowej konkurencji na sposób funkcjonowania firmy, a przejawiający się w tendencjach strukturalnych związanych z dominacją organizacji sieciowych, szczupłych. We współczesnych „odchudzonych” organizacjach biznesowych kariery rozwijają się poziomo, co oznacza, że nie zawsze osiągnięcia pracownika przekładają się na jego awans.

Za zmienny charakter kontraktu psychologicznego odpowiada także inna tendencja: we współczesnych firmach podstawowe znaczenie mają elastyczność i zdolność do adaptacji. Pracodawcom obecnie nie zależy na utrzymaniu stałego zespołu pracowników, często też uzależniają oni dalszą współpracę z pracownikiem od stopnia w jakim jego umiejętności przysta-

ją do potrzeb firmy. Z uwagi na zwiększenie się niestabilności zatrudnienia proponowane jest nowe ujęcie pojęcia kontraktu psychologicznego. Według niego ma on obecnie bardziej sytuacyjny, krótkoterminowy charakter i zakłada, że przetrwanie i rozwój każdej ze stron jest w mniejszym stopniu zależne od drugiej strony<sup>15</sup>.

Obok kontraktu psychologicznego ważnym problemem zaufania jest problem zdrady. W przełożeniu na grunt nauk o zarządzaniu termin ten należy definiować jako nadszarpnięcie kredytu zaufania jakim jedna ze stron obdarza drugą, mające negatywny wpływ na stosunki międzyludzkie. A.R. Elangovana i L.D. Shapiro twierdzą, że byt organizacji jest zagrożony przez jednostki egoistyczne, dla których realizacja własnych aspiracji jest ważniejsza od realizacji misji firmy<sup>16</sup>.

We współczesnych organizacjach, funkcjonujących w złożonym i nieprzewidywalnym otoczeniu, dla których elastyczność struktur i zachowań jest warunkiem przetrwania i rozwoju, elementem kluczowym staje się jakość relacji interpersonalnych, zapewniających sprawne funkcjonowanie. Zaangażowanie emocjonalne może poprawić nasze relacje z innymi, pogłębić wzajemne zaufanie i zwiększyć szansę na satysfakcjonujące, trwałe porozumienie. W trudnych dla gospodarki czasach, kiedy nagrody innego rodzaju są rzadkością, wzbudzanie pozytywnych odczuć – troszczenie się o ludzi i podnoszenie ich na duchu – może być jednym z głównych źródeł korzyści dla twojej firmy. Zaangażowanie emocjonalne wpływa korzystnie na relacje z innymi i sprzyja wypracowaniu zadowalającego, trwałego porozumienia. W czasach kryzysu, kiedy innego rodzaju pozytywów są rzadkością, troska o pracowników i podnoszenie ich na duchu może przysporzyć organizacji pokąźnych korzyści. Na problem ten w swoich koncepcjach wiele lat temu wskazywał przedstawiciel nurtu behawioralnego D. Mc Gregor przedstawiając założenia teorii „X” „Y”. Również Ch. Argyris i R. Litert podkreślali rangę zaufania w procesie integrowania organizacji, przyczyniającego się do zwiększenia efektywności grup społecznych, skuteczności przywództwa organizacyjnego, poziomu lojalności. Ważnym jest by zaufanie było wzajemne – bez wzajemności nie ma zaufania.

Klimat wzajemnego zaufania oparty jest na czynnikach o charakterze<sup>17</sup>:

1. Psychologicznym, jak: przyjazny klimat organizacyjny nastawiony na kształtowanie i poprawę interakcji pomiędzy pracownikami;
2. Socjologicznym – funkcjonowanie uniwersalnych norm grupowych, system społeczny;

---

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 284.

<sup>16</sup> M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii i zarządzania...*, op. cit., s. 22.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 27.



3. Ekonomicznym – umiejętność generowania zysku przy zachowaniu przyjętych reguł gry;
4. Organizacyjnym – rozwiązania w obszarze struktur organizacyjnych.  
Zaufanie budowane jest w długim okresie czasu wykorzystując tradycyjne metody, takie jak: zrozumiała komunikacja, empatia czy konsekwencja w postępowaniu.

### Zaufanie w strukturze kompetencji przywódczych

Kompetencje odnoszą się do posiadania niezbędnych cech osobowości, umiejętności, systemu wartości oraz wiedzy pozwalających w sposób skuteczny realizować przypisane danej jednostce role organizacyjne, w tym również role przywódcze. Stanowią zatem element składowy potencjału przywódczego. Definicje pojęcia kompetencji wskazują na fakt, że są one charakterystyczne dla określonych sytuacji i powinny być analizowane w kontekście danej organizacji. Nie są z pewnością tylko i wyłącznie formalnym zaświadczeniem potwierdzającym kwalifikacje zawodowe, lecz przede wszystkim umiejętnością pozwalającą dostosować się do zmiennych warunków funkcjonowania danej organizacji, a tym samym zapewnić skuteczność i sprawność działań organizacyjnych. Można zatem rozumieć kompetencje, jako<sup>18</sup>:

- zdolność skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą lub osiągnięcia pożądanego, wymiernych wyników,
- zdolność realizacji konkretnych wzorców zachowań.

Pierwsze opracowania na temat umiejętności potrzebnych kierownikowi do sprawowania powierzonych mu funkcji i realizacji ról opracował Henry Fayol na początku XX wieku, ale dopiero Robert L. Katz spopularyzował tę koncepcję. Wyróżnił on trzy podstawowe rodzaje umiejętności: techniczne, społeczne i koncepcyjne, wskazując jednocześnie, że ich znaczenie zależy od poziomu zarządzania i miejsca w hierarchii<sup>19</sup>.

Igor H. Ansoff, charakteryzując niezbędne umiejętności kierownicze, wskazał na umiejętność zrozumienia podstawowych technologii, poszczególnych procesów pracy, wartości motywujących wykonawców, zręczności w przygotowaniu pracy i kierowaniu robotnikami<sup>20</sup>, ale obok nich wskazał na tzw. umiejętności strategiczne. W ramach szeroko pojętych umiejętności kierowniczych wyodrębnił trzy ich grupy:

1. umiejętności ogólnokierownicze, odnoszące się do kierowania przedsiębiorstwem, jako całością. Charakteryzowane są one za pomocą takich cech, jak: sposób rozwiązywania problemów, cechy przywódcze, infor-

<sup>18</sup> S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 15.

<sup>19</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 2001, s. 32.

<sup>20</sup> I.H. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1985, s. 107.

macje osiągalne dla kierownictwa, strukturę organizacyjną, sposoby analizowania otoczenia, system zarządzania czy narzędzia usprawniające kierownicze rozwiązywanie problemów,

2. kompetencje logistyczne, rozumiane jako zdolność do wykonywania działań w wyniku których realizowana jest „myśl przewodnia organizacji”;
3. kompetencje strategiczne, które decydują o skuteczności i efektywności działań organizacji, a więc dwóch podstawowych miernikach jej funkcjonowania. Są one definiowane poprzez profil kompetencji i możliwości ogólnokierownicze, profil kompetencji i możliwości logistyczne oraz umiejętności techniczne.

Klasyfikacje R.L. Katza i I.H. Ansoffa stanowią uniwersalne podejście do definiowania kompetencji przywódczych. Niemniej jednak w literaturze przedmiotu można spotkać wiele innych szczegółowych zestawień umiejętności menedżerskich. I tak na przykład J. Penc wymienia:

- umiejętność strategicznego myślenia,
- pobudzanie kreatywności,
- wrażliwość na innowacje,
- nastawienie na jakość,
- dbałość o klienta,
- umiejętność kształtowania kultury organizacyjnej,
- zachowania proekologiczne,
- umiejętność ustalania priorytetów i dokonywania wyborów,
- elastyczność działania,
- sprawność działania.

W wielu klasyfikacjach, wśród umiejętności kadry menedżerskiej na plan pierwszy wysuwają się te, które pozwalają w sposób skuteczny dostosować się do zmieniających warunków zewnętrznych. Zwraca na ten fakt uwagę również Aleksy Poczowski, który wskazuje na<sup>21</sup>:

- dużą wrażliwość na kwestie kulturowe,
- zdolność adaptacji i uczenia się od innych,
- przedsiębiorczość i komunikatywność w warunkach różnorodności kulturowej, przywództwo prowadzące do synergii kulturowej,
- umiejętność radzenia sobie z szokiem kulturowym,
- akceptacja specyficznego stylu życia.

Obok wiedzy i umiejętności, takich jak fachowość, pojawiają się elementy miękkie: umiejętność radzenia sobie z różnorodnością kulturową, wysoki poziom umiejętności społecznych, umiejętność podejmowania wyzwań, jakie stawia otoczenie, w tym umiejętność tworzenia wizji organizacji i przekształcania jej w skuteczne strategie.

---

<sup>21</sup> *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Poczowski, Kraków 2002, s. 23.

Sylwetka menedżera lat 90. XX wieku eksponowała przede wszystkim takie cechy, jak przedsiębiorczość, wykazywanie inicjatywy i preferowanie podejmowania szybkich decyzji. W profilu kompetencji kierowniczych szczególnego znaczenia nabierały: wiedza specjalistyczna i doświadczenie w zarządzaniu. Kierownicy deklarują strategiczne podejście do zarządzania. Są indywidualistami preferującymi działanie „w pojedynkę” i „zarządzanie gabinetowe”. Ich aktywność cechuje orientacja lokalna, na rynek krajowy i regionalny, choć chcieliby działać globalnie. W zarządzaniu są bardziej zorientowani na struktury i procedury niż na ludzi, a do związków zawodowych mają stosunek ambiwalentny. Menedżerowie są wymagający w stosunku do ludzi i uważają, że płaca powinna być związana bezpośrednio z ilością i jakością pracy. W relacjach z pracownikami cechuje ich podejście deklaratorywnie integrujące. Sami jednak, choć stanowią zróżnicowaną grupę, dostosowują się do wymogów otoczenia i budują nowy system wartości, kulturę swoich organizacji.

Reasumując złożoną charakterystykę można wyróżnić zarówno cechy określane aktywami, jak i te będące pasywami kadry kierowniczej<sup>22</sup>. Do pierwszej kategorii należą:

- szybkie uczenie się i adaptacja do nowych warunków,
- akceptowanie przywództwa i tworzenie „przedsiębiorstw autorskich”,
- identyfikowanie się z warstwą kierowniczą, poszukiwanie dróg współpracy, nacisk na pracę zespołową,
- silne zaangażowanie w pracę i pełne identyfikowanie się z przedsiębiorstwem,
- przedsiębiorczość i umiejętność radzenia sobie w trudnych warunkach,
- depolityzacja kierowników, podkreślanie profesjonalizmu w zarządzaniu.

Natomiast po stronie pasywów kadry kierowniczej można wskazać:

- częste wykorzystywanie w nowej sytuacji starych schematów,
- akcentowanie racjonalności w działaniu rozumianej jako wykorzystywanie obecnych warunków, które zmuszają do radykalnych zmian,
- działanie w pojedynkę lub tylko w zespole kierowniczym, osamotnienie,
- dostrzeganie konieczności uczenia się i mała skłonność do edukacji w zorganizowanych formach,
- akceptowanie zmian „u kolegów” oraz sceptycyzm i brak przekonania do zmian w swoim przedsiębiorstwie,
- mała skłonność do tworzenia „lobby kierowniczego”, skrywanie poglądów.

---

<sup>22</sup> B. Wawrzyniak, *Raport o zarządzaniu*, Warszawa 1998, s. 351.

Cechy tworzące profil skutecznego menedżera, to także zdolność do improwizacji i znajdowania rozwiązań na podstawie dedukcji. Generalnie na zespół pracowniczy firmy powinna składać się zdolna, energiczna, kreatywna, pozytywnie nastawiona kadra. Atuty te przewyższają dziś tak cenione doświadczenie.

Efektywny menedżer nieustannie posiłkuje się informacjami zwrotnymi. Monitoruje odzew klientów na produkt i jakość usługi sprzedaży. Wspiera się sugestiami i informacjami generowanymi przez pracowników.

Kluczowymi umiejętnościami, jakie powinni prezentować menedżerowie, są m.in.<sup>23</sup>:

- umiejętności komunikacyjne – obejmujące: wycucie związane z kontrolowaniem własnej ekspresji emocjonalnej; słuchanie i słyszenie komunikatów płynących od pracowników i otoczenia; dzielenie się wiedzą, sprzyjające budowie zaufania i lojalności; zaopatrzenie pracowników w informacje na temat rezultatów ich pracy; wyjaśnianie przyczyn i udzielanie odpowiedzi na pytanie: „dlaczego”. Analizowanie i dzielenie się refleksjami na temat podejmowanych decyzji ma zasadnicze znaczenie dla budowania zrozumienia i zaufania, że zostały słusznie podjęte;
- umiejętności strategiczne – rozumiane jako spójność podejmowanych decyzji z wizją i celami przedsiębiorstwa;
- umiejętności rozwiązywania problemów – postawa wychodzenia naprzeciw problemom, przewidywania pojawiających się problemów stanowi podstawę działania współczesnej organizacji;
- umiejętności techniczne – oznaczają zarówno umiejętności: posługiwania się narzędziami pracy, czyniącymi osobę pełniącą funkcje kierownicze samodzielnie; znajomość procedur, procesów i zasad; a także wiedzę fachową z konkretnej dziedziny, którą reprezentuje kierownik, np. prawo, informatyka, księgowość, robotyka, nanotechnologie, biochemia i inne;
- umiejętności podejmowania decyzji – integralnie związane z umiejętnościami rozwiązywania problemów i uznane za krytyczne dla szczebli zarządzających. Każdy krok menadżera wiąże się z decydowaniem.

Menedżerowie nie są grupą jednorodną, jednak wyniki badań wskazują na profil, który ma mocne i słabe strony. Można także wyróżnić istotne cechy sytuacyjne naszej kadry kierowniczej, które trudno ocenić jednoznacznie jako pozytywne lub negatywne, niewątpliwie jednak wpływają one na sylwetkę polskiego menedżera<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> Opracowanie własne na podstawie <http://www.achievegloabal.pl/zasoby-wiedzy/raporty-badania/wyzwania-biznesowe.html> [dostęp: 27.01.2015].

<sup>24</sup> J. Gaładys-Jakóbk, *Polscy menedżerowie lat 90-tych*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność firmy: wyzwania przyszłości, cz. 2: Dyrektor jako skuteczny kreator zarządzania kadrami. Materiały konferencyjne*, red. A. Ludwicyński, Warszawa 1999, s. 95.

Zmiany jakościowe dotyczą przede wszystkim profesjonalizacji oraz coraz silniej odczuwanej potrzeby orientacji ku wartościom prospołecznym. Pozytywnej transformacji szybciej podlega warstwa naczelnej kadry kierowniczej, podczas gdy doskonalenie średniego szczebla wymaga jeszcze wiele aktywności. Menedżerowie powinni uświadomić sobie konieczność podnoszenia umiejętności kierowniczych i dostosowania ich do oczekiwań otoczenia, w szerokim zakresie może to być związane z umiędzynarodowieniem pracy kierowniczej, edukacji menedżerskiej i procesów doskonalenia kompetencji.

Odniesienie sukcesu wymaga od kadry zarządzającej XXI wieku wykazania się cechami, jak stwierdził M. Breier, analogicznymi do zachowania gazeli<sup>25</sup>. Gazela żyje w środowisku będącym metaforą współczesnego świata. Otwarte przestrzenie, które zamieszkuje utożsamiają międzynarodową skalę działania, na której zasadza się dzisiejszy biznes. Jej czujność, szybkość, zdolność detekcji niebezpieczeństw i zmian, do których należy się dostosować oraz umiejętność zmiany kierunku oddają atrybuty menedżera zdolnego do zapewnienia firmie przewagi konkurencyjnej.

Cechą dzisiejszego świata jest kalejdoskopowa dynamika. To samo tempo dynamizmu musi zostać przeniesione na działania firmy. Zostać odzwierciedlone w decyzjach i osobowości zarządzających firmą menedżerów. Dzisiejszy skuteczny menedżer wierci się na krześle podczas spotkań służbowych, najpierw strzela, a potem namierza cel i prosi o wybaczenie za, a nie o pozwolenie na działanie. Rozwiązuje problemy natychmiast, dzwoni, idzie do osoby podejmującej decyzje, bez odraczania.

Przeprowadzone przez Deloitte Polska w 2014 roku badania wskazują na *Model 10 Kompetencji Przywódczych*, decydujących w osiągnięciu sukcesu w zarządzaniu firmą, Wśród nich znalazły się<sup>26</sup>: przyjmowanie szerokiej perspektywy, perspektywa finansowa, tworzenie i realizacja wizji, elastyczność w działaniu, przewodzenie zmianom, nastawienie na wzrost wartości firmy, budowanie efektywnych relacji, rozwijanie talentów, wywieranie wpływu budowanie firmy opartej na wartościach.

---

<sup>25</sup> <http://www.ae.poznan.pl/pages/i/1/495.php> [dostęp: 08.04.2015].

<sup>26</sup> <http://www.hrtrendy.pl/2014/07/08/kompetencje-przywocdze-nowych-liderow-badanie-deloitte/> [dostęp: 08.04.2015].



Rysunek 3. Kompetencje przywódcze nowych liderów

Źródło: <http://www.hrtrendy.pl/2014/07/08/kompetencje-przywocze-nowych-liderow-badanie-deloitte/> [dostęp: 08.04.2015].

Analizując wskazane powyżej kompetencje przywódcze nie sposób nie dostrzec, że przywództwo realizowane jest zarówno w oparciu o tzw. twarde umiejętności ukierunkowane na wzrost efektywności ekonomicznej, jak również na kompetencjach miękkich decydujących o budowaniu firmy opartej na wartościach stanowiących podstawę tworzenia kapitału relacji organizacyjnych, który przekłada się na poziom zaufania organizacyjnego.

Tworzenie związków z ludźmi, opartych na zaufaniu, jest najczęściej rozpatrywaną perspektywą dotyczącą tego tematu. Istnieją jednak dwie szczególne perspektywy, których nie sposób pominąć na kanwie niniejszych rozważań. Jedną z nich to zdobywanie zaufania współpracowników przez osobę realizującą funkcje kierownicze. Druga opiera się na twierdzeniu, że zaufanie jest nie tylko rezultatem wiarygodności, ale stanowi też źródło motywacji. Przywództwo oparte na zaufaniu budowane jest na wizji przyszłości, docenianiu ludzi i profesjonalnym prowadzeniu firmy<sup>27</sup>.

Zdaniem Johna H. Goldthorpe'a tym, co wyróżnia profesjonalistów od pozostałych zawodów, jest przede wszystkim właśnie udzielana im „duża doza zaufania”, wynikająca z konieczności internalizacji norm jakościowych<sup>28</sup>. Pracy profesjonalisty nie da się zazwyczaj skutecznie monitorować

<sup>27</sup> K. Derdzińska, *Jak skutecznie budować zaangażowanie pracowników*, [w:] *Najlepsi pracodawcy 2012*, suplement „Harvard Business Review Polska”, s. 4–5.

<sup>28</sup> D. Jemielniak, *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Warszawa 2008, s. 108.

z zewnątrz zatem istnieje konieczność obdarowania pracownika kredytem zaufania. Dariusz Jemielniak podkreśla, że zaufanie jest szczególnie ważne w pracy opartej na wiedzy<sup>29</sup>. Szczególnie w pracach, w których znaczącą rolę odgrywa wiedza cicha, np. stanowiska kierownicze, szczególnie najwyższych szczebli, specjaliści w wąskich dziedzinach, np. lekarze.

#### Przykład 1. Opinia o zaufaniu

„Obdarzył mnie zaufaniem i powierzył obowiązki i odpowiedzialność dalece wykraczające poza moje doświadczenie. Obdarzył mnie zaufaniem, nie mając ku temu żadnych podstaw. Po prostu wierzył we mnie, spodziewał się, że sprostam wyzwaniu. (...) Potwierdził on też moją wartość i potencjał, które dzięki niemu zacząłem w sobie dostrzegać. Jego wiara we mnie zwiększyła moją pewność siebie i wizję własnej osoby. Aspirowałem do najwyższych i najszlachetniejszych cech. Nie byłem doskonały, ale wiedziałem, że się rozwijam! Stało się to również moją filozofią życiową – sprawiać, by ludzie wierzyli w siebie. Sprawiać, by dzieci miały taką wiarę. Wierz w dzieci, nie w to, co widzisz, ale w to, czego nie dostrzegasz – w ich potencjał. Prawdziwe i głębokie są słowa Goethego: „Kiedy bierzemy ludzi takimi, jakimi są, robimy ich gorszymi: kiedy traktujemy ich tak, jakby byli tym, czym być powinni, doprowadzamy ich do tego, co zdolni są osiągnąć”.

Źródło: S.R. Covey, *Zasady skutecznego przywództwa. Poznaj mechanizmy efektywnego i twórczego kierowania ludźmi*, Poznań 2004, s. 202.

Efekty jakie można osiągnąć dzięki podejściu opisanemu w tabeli przekraczają zwykle spodziewane efekty. Wiara w drugiego człowieka dodaje skrzydeł jemu samemu i stanowi ogromne źródło satysfakcji dla inspiratora. „Zdobywanie i pielęgnowanie zaufania jest bardzo ważną częścią przywództwa (...) Jeżeli ludzie nie ufają przywódcy lub menedżerowi, to zespół nie osiągnie długoterminowego sukcesu, nawet jeżeli będzie miał jasną i czytelną wizję pracy oraz przemyślaną i starannie sformułowaną strategię”<sup>30</sup>.

Podstawę do budowania zaufania stanowią poniższe warunki<sup>31</sup>:

- zrozumienie – dążenie do zrozumienia innych sprzyja osobistemu rozwojowi,
- dotrzymywanie obietnic – nic szybciej nie zniszczy zaufania niż niedotrzymanie obietnicy, którą się złożyło. Złożenie obietnicy jest łatwe i zazwyczaj szybko wprawia w dobry nastrój człowieka, sprawia, że składający obietnicę jest lubiany, a dążenie do bycia lubianym jest silną potrzebą,
- uczciwość, otwartość ważna nie tylko w relacjach z innymi, ale dla naszego zdrowia psychicznego i dla naszej zdolności realizowania życiowych celów,

<sup>29</sup> *Ibidem*, s. 109.

<sup>30</sup> O. Rzycka, *Menedżer coachem*, Kraków 2010, s. 150.

<sup>31</sup> S.R. Covey, *Zasady skutecznego przywództwa...*, *op. cit.*, s. 186.

- życzliwość, uprzejmość – przynoszą wysokie dywidendy, a wypływają z rezerwuaru inteligencji duchowej,
- myślenie w kategoriach wygrana – wygrana lub odmawianie robienia interesów,
- jasne oczekiwania wynikają z przestrzegania wymienionych elementów,
- lojalność wobec nieobecnych – jest kluczem kształtowania relacji z innymi osobami – to jak traktujesz i mówisz o jednej osobie, bez względu na to, czy jest obecna czy nie, pokazuje innym, jak odnosiłbyś się do nich,
- przeproszenie – najtrudniejsze zadanie dla tych, którzy nigdy wcześniej nie wypowiadali słowa „przepraszam”,
- przyjmowanie sygnałów zwrotnych i przekazywanie informacji „ja” – udzielanie informacji zwrotnych o pracy pozwala osiągać lepsze efekty w krótszym czasie. Pozytywna informacja zwrotna nazywana również pochwałą jest sygnałem – „tak rób”, „to co robisz jest dobre”, „to jak to robisz jest dobre”. Negatywna informacja zwrotna jest wyrażana w postaci krytyki. Stanowi trudny rodzaj komunikacji, ale najbardziej potrzebny. Jest komunikatem – „tak nie rób”, „to co robisz jest złe”, „to jak to robisz jest złe”. Pozwala oczekiwać zmiany i uczy pokory tego, kogo spotkała krytyka. Przywódcę uczy jak budować konstruktywną krytykę aby nie była wyłącznie krytykanctwem i wynikiem uprzedzeń,
- wybaczenie – obejmuje zapomnienie i pozwolenie, by życie toczyło się dalej. Wybaczenie ma uzdrawiającą moc relacji między ludźmi. Pozwala skierować energię na sprawy ważne i konstruktywne, a nie na zemstę czy zadośćuczynienie. Zwykle niewymierzenie kary jest większą karą dla sprawcy.

Z badań przeprowadzonych przez W. Adamusa i U. Pietrzyk wynika, że wśród cech osobowościowych, które w najwyższym stopniu wpływają na skuteczność zarządzania, wymienić należy trzy podstawowe: intuicję, samoświadomość i zaufanie<sup>32</sup>. Przytoczone badania stanowią potwierdzenie znaczenia zaufania w skutecznym zarządzaniu.

„Zdobywanie i pielęgnowanie zaufania jest bardzo ważną częścią przywództwa (...). Jeżeli ludzie nie ufają przywódcy lub menedżerowi, to zespół nie osiągnie długoterminowego sukcesu, nawet jeżeli będzie miał jasną i czytelną wizję pracy oraz przemyślaną i starannie sformułowaną strategię”<sup>33</sup>.

Na budowanie zaufania mają wpływ: otwartość, szczerza komunikacja, traktowanie ludzi jako wykwalifikowanych, kompetentnych współpracow-

<sup>32</sup> W. Adamus, U. Pietrzyk, *Pomiar niemierzalnych wartości kierowników w organizacji* – materiał prezentowany podczas konferencji „Ludzie a wartość organizacji – kapitał społeczny, ludzki, intelektualny”, Częstochowa 16–17 czerwca 2011 r.

<sup>33</sup> O. Rzycka, *Menedżer coachem...*, *op. cit.*, s. 150.



ników<sup>34</sup>. Sposób budowania zaufania wewnątrz organizacji zależy od realizowanej polityki<sup>35</sup>:

- tradycyjny model organizacji przemysłowej (wartości, tradycje trwale związane z organizacją). Połączenie lojalności ze zbiurokratyzowaną strukturą umożliwia prowadzenie działalności na ogromną skalę, ale sprawia, że są one nieelastyczne i wolno wprowadzają innowacje;
- model pozwalający zachować autonomię pracowników (innowacyjność i elastyczność, wspieranie indywidualnych dokonań). Poziom lojalności determinuje więź emocjonalną z charyzmatycznym liderem. Ten model sprawdza się w przypadku projektów modułowych, ale z uwagi na słabe więzi organizacyjne nie bardzo nadaje się do tworzenia rozbudowanych zespołów, których wymaga praca oparta na wiedzy;
- model organizacji ze społecznościami nastawionymi na współpracę. Społeczności tworzą się wokół poczucia wspólnego celu, a ich działalność koordynują wspólnie wypracowane i udokumentowane procedury. Ich członkowie są przekonani, że różnorodność zdolności pobudza innowacyjność. Organizacje tego rodzaju celują w realizację współzależnych zadań opartych na wiedzy.

Howard Schultz – ojciec sukcesu Starbucksa – wspomina, że w efekcie przemian idących w kierunku społecznej odpowiedzialności działania firmy zostały ukierunkowane na bycie przyjaznym środowisku i ludziom, co stanowiło budulec zaufania, szacunku<sup>36</sup> i poparcia obranej drogi.

### Wartość zaufania

Kiedy pracownicy mają wątpliwości co do zgodności słów i czynów menedżera, może to odbić się na zyskach firmy. Wszyscy wiedzą, że działania liderów muszą być zgodne z ich deklaracjami, nieprawdaż? Wyobraźmy sobie menedżera, który wieszka w każdym dziale transparenty z hasłem „Klient jest na pierwszym miejscu”, a miesiąc później redukuje obsadę działu obsługi klienta. Niewykluczone, że zwolnił pracowników tego działu z naprawdę ważnych powodów, może nawet nie miał wyboru, ale tym posunięciem poderwał zaufanie pracowników do siebie i będzie musiał za to zapłacić. Jak wysokie są rzeczywiste koszty takich zdarzeń? Z pewnością łatwiej je wyrazić w niewymiernych kategoriach jakościowych: pracownicy mogą być sła-

<sup>34</sup> *Ibidem*, s. 150.

<sup>35</sup> P. Adler, Ch. Heckscher, L. Prusak, *Jak zbudować firmę nastawioną na współpracę*, HBRP nr 108, luty 2012, za: K. Ratnycyn, *Współpraca wewnątrz organizacji biznesowej*, [w:] *Etyczna firma. Rozwiązania praktyczne*, dodatek do „Harvard Business Review Polska”, nr 133, marzec 2014, s. 30.

<sup>36</sup> H. Schultz, J. Gordon, *Starbucks. Sztuka wyciągania wniosków z porażek, czyli rewolucyjny przepis Schultza na wielki sukces*, Kraków 2012, s. 31.

biej zaangażowani w swoją pracę, mniej otwarci na nowe pomysły, liderowi nie uda się ich już tak łatwo porwać do działania w następnej kampanii. Ciężkawo, że nikt dotąd nie mierzył, jak brak zgodności pomiędzy słowami i czynami menedżerów wpływa na zysk firmy.

Im wyższy jest poziom tej kultury tym mniej środków trzeba przeznaczać na kontrolę, ochronę, zabezpieczenia warunków realizacji kontraktów, czyli kultura zaufania obniża koszt funkcjonowania instytucji społecznych i gospodarczych.

Wymierna korzyść płynąca z zaufania, to sprawna komunikacja. Komunikacja w atmosferze zaufania jest łatwa, przychodzi bez wysiłku i jest natychmiastowa. Nic nie działa tak szybko jak zaufanie. Jak zaznacza Stephen R. Covey związkami międzyludzkimi rządzi prawa naturalne<sup>37</sup>.

Brak zaufania między uczestnikami wymiany stwarza konieczność zawierania umów o skomplikowanych warunkach i angażowania prawników, którym trzeba za to płacić, czyli zwiększają się koszty transakcji. Zaufanie redukuje w sposób istotny te koszty, a więc ma pozytywny wpływ na efektywność działania określonej jednostki czy firmy, a także pośrednio całego systemu gospodarczego. Ilustratywnym tego przykładem jest ogłoszona niedawno przez firmę Apple informacja o tym, że udało się jej zredukować zapasy do wielkości potrzebnej do jednodniowej produkcji. Takie posunięcie było możliwe tylko w warunkach pełnego zaufania do dostawców i innych osób zaangażowanych w proces produkcji. Kontrastuje to z sytuacją, jaka miała miejsce w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych. Jedna z firm amerykańskich produkujących odżywkę dla dzieci zawarła kontrakty z okolicznymi chłopami na dostawę jabłek. Okazało się, że jabłka były przywożone lub nie, terminowość dostaw zależała od pogody, samopoczucia dostawcy, wesela w rodzinie itp. Zagraniczni menedżerowie kierujący firmą nie mogli tego zrozumieć, twierdząc, że amerykańskiego farmera jedynie tornado może odwieść od dotrzymania umowy. Niewątpliwie, w naszym kraju, czynnikiem mającym negatywny wpływ na dotrzymywanie umów jest, obok uwarunkowań kulturowych, słabość aparatu ich egzekwowania, czyli dysfunkcja sądownictwa.

Znaczenie zaufania, jako czynnika warunkującego efektywność funkcjonowania systemu gospodarczego, wzrasta wraz ze wzrostem ilości zawieranych transakcji i rozwojem specjalizacji pogłębiającej asymetrię informacyjną. Zaawansowany poziom złożoności i innowacyjności współczesnej produkcji dóbr i usług sprawia, że wiele osób wykonuje prace wysoko specjalistyczne, które są trudne do bezpośredniego kontrolowania i monitorowania. Efektywności takich prac nie da się zmierzyć łatwo i szybko, czasem nie da się tego zrobić wcale. Trudno wykazać profesjonalistom, że zadanie,

<sup>37</sup> S.R. Covey, 8. nawyk. *Od efektywności do wielkości i odkrycia własnego głosu*, Poznań 2005, s. 184–185.

które wykonał mogło być zrealizowane szybciej i przy mniejszym nakładzie środków. Najlepszym sposobem redukcji takich kosztów jest zaufanie.

### Podsumowanie

Niniejsze opracowanie stanowi próbę wskazania miejsca, jakie we współczesnych organizacjach zajmuje problem wzajemnego zaufania. Funkcjonując w warunkach złożonego i burzliwego otoczenia organizacji, będącej gwarantem porządku organizacyjnego, gdzie każda jednostka miała określone miejsce, a tym samym zapewniony pewien poziom bezpieczeństwa, to jakość relacji międzyludzkich decyduje o możliwości funkcjonowania w chaosie, jaki niosą ze sobą struktury sieciowe. Ten ukryty porządek – w taki sposób można zdefiniować chaos – wymaga stworzenia warunków wzajemnego zaufania.

Relacje wiąże się z uznawaniem niektórych z nich za godnych zaufania na postawie tego, że można polegać na ich działaniach, dotrzymują danego słowa, są szczerzy i zachowują spójność słów z czynami. Inni reprezentujący drugi biegun zachowań zostają uznani za niegodnych zaufania na podstawie przeżycia zawodu, zdrady lub kłamstwa<sup>38</sup>. Zaufanie nie oznacza braku czujności, jest wynikiem świadomości tego kim są ludzie w moim zespole. Umiejętność zjednania sobie ludzi, którzy mogą sobie zaufać, stanowi o sukcesie organizacji i jest osobistym sukcesem zarządzającego.

#### **Leadership based on trust**

##### **Summary**

The concept of trust is ingrained into a wider context of value-based management. The foundation of any organization are values that are deemed important from the point of view of the accepted criteria. Trust or lack thereof is a source of success or failure and affects the performance of management. Trust is a manifestation of faith in the current and future measures taken by the organizations and their members and such a definition of the concept can be found in the relevant literature. It is based on predictability of consequences of individual and group activities. The problem of trust is related to the concept of psychological contract, which purports that there is an unwritten set of expectations that occur at any time between each member of the organization and the individual managers as well as other members. Its existence is essential for the development of harmonious relations between the worker and the company and simultaneously demonstrates a common set of goals and values. It is also important from the point of view of personal relationships between the employees.

**Key words:** leadership, trust, social contract

---

<sup>38</sup> O. Rzycka, *Menedżer coachem...*, *op. cit.*, s. 138.

## Literatura

- Adamus W., Pietrzyk U., *Pomiar niemierzalnych wartości kierowników w organizacji* – materiał prezentowany podczas konferencji „Ludzie a wartość organizacji – kapitał społeczny, ludzki, intelektualny”, Częstochowa 16–17 czerwca 2011 r.
- Adler P., Heckscher Ch., Prusak L., *Jak zbudować firmę nastawioną na współpracę*, HBRP nr 108, luty 2012.
- Covey S.R., 8. *nawyk. Od efektywności do wielkości i odkrycia własnego głosu*, Poznań 2005.
- Covey S.R., *Zasady skutecznego przywództwa. Poznaj mechanizmy efektywnego i twórczego kierowania ludźmi*, Poznań 2004.
- Cyboran B., *Nauczyciele akademicy a popularyzacja wiedzy*, Kraków 2008.
- Derdzińska K., *Jak skutecznie budować zaangażowanie pracowników*, [w:] *Najlepsi pracodawcy 2012*, suplement „Harvard Business Review Polska”  
<http://www.achievetglobal.pl/zasoby-wiedzy/raporty-badania/wyzwania-biznesowe.html> [dostęp: 27.01.2015].
- Jemielniak D., *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Warszawa 2008.
- Ratnicyn K., *Współpraca wewnątrz organizacji biznesowej*[w:] *Etyczna firma. Rozwiązania praktyczne*, dodatek do „Harvard Business Review Polska”, nr 133, marzec 2014.
- Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Poznań 2001.
- Rozwadowska B., *Public Relations*, Warszawa 2002.
- Rzycka O., *Menedżer coachem*, Kraków 2010.
- Schultz H., Gordon J., *Starbucks. Sztuka wyciągania wniosków z porażek, czyli rewolucyjny przepis Schultza na wielki sukces*, Kraków 2012.
- Sroka R., *Etyka biznesu – wyzwania HR*, [w:] *Etyczna firma. Rozwiązania praktyczne*, dodatek do „Harvard Business Review Polska”, nr 133, marzec 2014.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków 2007.
- Tracy B., *Maksimum osiągnięć*, Warszawa 2012.
- Zarębska A., *Świadome organizacje – wyzwania dla współczesnego zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 6.
- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1985.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2007.
- Błaszczyk W., *Metody organizacji i zarządzania*, Warszawa 2006.
- Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii i zarządzania*, Kraków 2006.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Warszawa 2007.
- Handy Ch., *The Age of Paradox*, Boston 1994.

## *Przywódstwo oparte na zaufaniu*

- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Warszawa 2011.
- Koźmiński A.K., Piotrowski P., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2000.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa 2007.
- Lambert T., *Problemy Zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Warszawa 1999.
- Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Kraków 2001.
- Sikorski Cz., *Organizacje bez wodzów*, Warszawa 2006.
- Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Warszawa 2005.



Irena Figurska

Akademia Pomorska w Słupsku  
Instytut Pedagogiki i Pracy Socjalnej

## Zarządzanie zwiększające zaangażowanie pracowników wiedzy

### Streszczenie

Współcześnie, w gospodarce opartej na wiedzy, szczególną rolę w procesie budowania konkurencyjności organizacji pełnią pracownicy, którzy kreuja wiedzę i wykorzystują ją w działaniach, nazywani pracownikami wiedzy. Jednym z najważniejszych czynników decydujących efektywności pracowników wiedzy jest ich zaangażowanie w pracę. Pojawia się więc pytanie – jak zarządzać pracownikami wiedzy aby pozyskać ich zaangażowanie w pracę? W pierwszej części niniejszego artykułu scharakteryzowano koncepcję pracownika wiedzy, przytaczając definicje i wymieniając cechy tych pracowników. W dalszej części artykułu skupiono się na zaangażowaniu pracowników wiedzy, definiując pojęcie zaangażowania, wymieniając korzyści, jakie wysoki poziom zaangażowania przynosi samym pracownikom oraz organizacjom, w których pracują, jak również analizując wnikliwie determinanty zaangażowania pracowników wiedzy. Następnie zaprezentowano wyniki badania ankietowego poświęconego zagadnieniu zaangażowania pracowników wiedzy w pracę. Dzięki temu badaniu możliwe było określenie zarówno poziomu zaangażowania, jak i czynników wpływających na poziom zaangażowania pracowników wiedzy w pracę. Końcowa część artykułu zawiera wnioski płynące z przeprowadzonego badania oraz rozważań teoretycznych.

### Wprowadzenie

Na przestrzeni wieków różne czynniki wytwórcze uznawane były za najważniejsze. Współcześnie, w gospodarce opartej na wiedzy, za czynnik leżący u podstaw przetrwania i rozwoju organizacji uznaje się efektywnie zarządzaną wiedzę. Wiedzę tworzą, dzielą się nią i wykorzystują w działaniach ludzie, toteż bez ich pełnego i niewymuszonego zaangażowania w działalność organizacji, nie osiągną one sukcesu na turbulentnych ryn-

kach. Dlatego w przypadku organizacji opierających swoją konkurencyjność na wiedzy coraz większego znaczenia nabiera właściwe, mądre zarządzanie pracownikami wiedzy. Ich cechy i potrzeby z jednej strony, a oczekiwania jakie stawiają im organizacje z drugiej powodują, że zarządzanie pracownikami wiedzy jest prawdziwym wyzwaniem dla menedżerów. Tradycyjne metody zarządzania ludźmi w przypadku pracowników wiedzy nie zawsze się sprawdzają, dlatego menedżerowie muszą szukać nowych koncepcji zarządzania, pozwalających w pełni wykorzystać potencjał pracowników wiedzy z korzyścią dla nich samych, organizacji i całej gospodarki.

### Charakterystyka pracownika wiedzy

Za twórcę koncepcji pracownika wiedzy (*knowledge worker*) uznaje się Petera Druckera, który stwierdził, że pracownikiem tym jest osoba będąca posiadaczem najważniejszego środka produkcji, jakim jest wiedza<sup>1</sup>. Ta bardzo ogólna definicja stała się podstawą do sformułowania wielu innych pojęć, odzwierciedlających różne podejścia prezentowane przez ich autorów do koncepcji pracownika wiedzy. Najczęściej w literaturze tematu pracownika tego opisuje się jako osobę, którą charakteryzuje: wysoki potencjał intelektualny, świadomość własnej roli, wartości i potencjału rozwojowego, stawianie sobie i otoczeniu wysokich wymagań, myślenie globalne, wielowątkowe, perspektywiczne, krytyczne, prezentowanie określonego systemu wartości, umiejętność formułowania problemów i szukania rozwiązań, kreatywność oraz innowacyjność, wysoka motywacja wewnętrzna i zaangażowanie w pracę, traktowanie niepowodzeń jako wyzwań do działania, systematyczne poszerzanie zakresu swoich umiejętności fachowych i kompetencji interpersonalnych, umiejętność posługiwania się nowoczesnymi technologiami komunikacyjnymi i informatycznymi, budowanie sieci relacji umożliwiających realizację procesów zarządzania wiedzą, umiejętność zarządzania wiedzą osobistą, traktowanie zmian jako szans i umiejętność ich wykorzystywania z pożytkiem dla siebie i organizacji, niezależność, mobilność, szacunek wobec innych, a także wytwarzanie największej wartości dodanej i tym samym największy wpływ na wartości swoich organizacji<sup>2</sup>. Analiza cech przy-

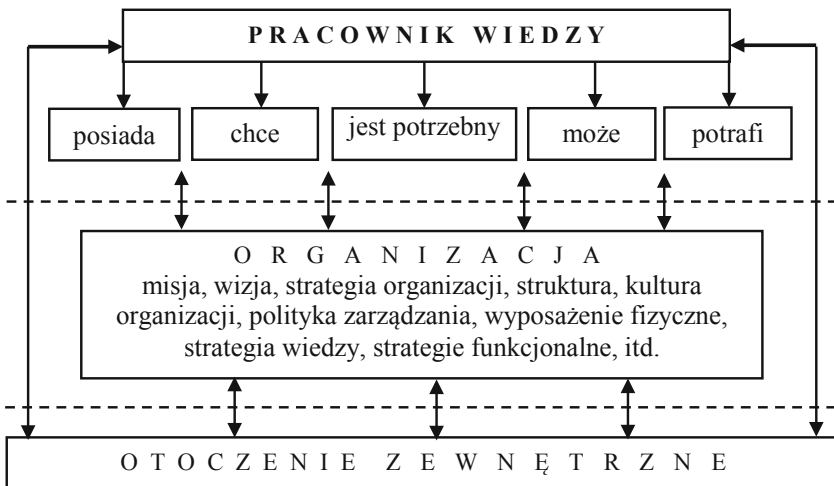
<sup>1</sup> P. Drucker, *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, Warszawa 1999, s. 13.

<sup>2</sup> Opracowanie własne na podstawie: T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Kraków 2007, s. 17–24; B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Kraków 2006, s. 206; I. Figurska, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Słupsk 2012, s. 184–195; M. Morawski, *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 1, s. 19; M. Blaskova, V. Grazulis, *Motivation of human potential: theory and practice*, Vilnius 2009, s. 415–419; R. Kelley, J. Caplan, *How Bell Labs Creates Star Performers*, „Harvard Business Review” 1993, nr 71; T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, s. 2, <http://www.wiedza.info.pl>.



pisywanych pracownikom wiedzy prowadzi do wniosku, że wiele z nich stanowi wymagania stawiane pracownikom przez każdą współczesną organizację, a „[...] różnice polegają na zakresie i poziomie oczekiwań”<sup>3</sup>.

Na potrzeby niniejszego artykułu pracownika wiedzy definiuje się jako osobę, której pasja, praca oraz kariera zawodowa są związane z aktywnym uczestnictwem w procesach zarządzania wiedzą (lokalizowaniem, pozyskiwaniem, dzieleniem się, rozwijaniem, wykorzystywaniem oraz zachowywaniem)<sup>4</sup>.



Rysunek 1. Charakterystyka pracowników wiedzy

Źródło: I. Figurska, *Personal Aspects of Knowledge Management*, [w:] *Managing Diversity in the Organization. Creativity-Knowledge-Competence-Innovation-Trust*, red. A. Sokół, London 2015, s. 83.

Pracownik wiedzy (rysunek 1):

- posiada – wiedzę, doświadczenie, kompetencje społeczne, system wartości itd.;
- chce – rozwijać, dzielić się i wykorzystywać posiadaną wiedzę, doświadczenie, kompetencje społeczne, a także zasoby (informacyjne, fizyczne itp.), metody, narzędzia itd.;
- potrafi – wykorzystywać wiedzę, doświadczenie, kompetencje społeczne, metody, narzędzia, zasoby itd., dzięki posiadanym umiejętnościom;

<sup>3</sup> H. Czubaśiewicz, *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, red. A. Potocki, Warszawa 2009, s. 247–249.

<sup>4</sup> I. Figurska, *Personal Aspects of Knowledge Management*, [w:] *Managing Diversity in the Organization. Creativity-Knowledge-Competence-Innovation-Trust*, red. A. Sokół, London 2015, s. 85–86.

- może – ma stworzone w organizacji możliwości aktywnego uczestnictwa w procesach zarządzania wiedzą;
- jest potrzebna – jego wiedza, doświadczenie, kompetencje społeczne itd. są ważne z punktu widzenia osiągnięcia przez organizację założonych celów.

Potencjał pracownika wiedzy znajduje się pod wpływem zarówno specyfiki organizacji (branży, misji, wizji, strategii, kultury itd.), w której pracuje, jak i otoczenia zewnętrznego, z którego organizacja i jej pracownicy czerpią zasoby niezbędne do wykonywania pracy. Z drugiej strony, dzięki swoim, opartym na wiedzy, decyzjom i działaniom, pracownik wiedzy może aktywnie oddziaływać zarówno na organizację, jak i na otoczenie zewnętrzne. Przykładowo, zaproponowane przez pracownika innowacyjne rozwiązanie problemu (np. technicznego), z jakim boryka się organizacja, może okazać się na tyle dobre, aby dać organizacji przewagę konkurencyjną na rynku i/lub stać się standardem w branży<sup>5</sup>.

W organizacjach, które chcą jak najpełniej wykorzystywać potencjał swoich pracowników wiedzy, menedżerowie powinni dokładać wszelkich starań w celu pozyskania ich pełnego zaangażowania w pracę.

### Zaangażowanie pracowników wiedzy

Zaangażowanie pracowników jest zagadnieniem, które w ostatnich latach zyskało na popularności zarówno wśród ludzi nauki, jak i praktyków biznesu. W gospodarce opartej na wiedzy budowanie i/lub podtrzymywanie zaangażowania pracowników ma szczególne znaczenie w odniesieniu do pracowników wiedzy, którzy, jak już wspomniano, w największym stopniu decydują o wartości organizacji, w których pracują i o ich pozycji na rynku.

Duży wkład w rozwój omawianej koncepcji wniosły firmy konsultingowe, które systematycznie poszerzają zakres swoich usług zorientowanych na projekty związane z opracowywaniem programów budowania zaangażowania pracowników uwzględniających specyfikę konkretnych organizacji. Jednak pomimo rosnącego zainteresowania problematyką zaangażowania pracowników, nie opracowano dotychczas jednej definicji zaangażowania, która byłaby powszechnie akceptowana tak w naukowych, jak i biznesowych środowiskach.

*Barometr Zaangażowania* definiuje zaangażowanie pracowników jako pozytywny stan prowadzący do podejmowania korzystnych działań na rzecz pracodawcy. Stan ten jest rozumiany jako<sup>6</sup>:

- czerpanie przyjemności z wykonywanej pracy i optymizm wobec zadań,
- dawanie z siebie tego, co najlepsze,

<sup>5</sup> *Ibidem*.

<sup>6</sup> *Moc zaangażowania pracowników. Wykorzystaj ją w swojej firmie*, „Barometr Zaangażowania” 2012, s. 11. <https://barometrzaangazowania.com/e-book/moc-zaangazowania>, [dostęp: 23.03.2015].

- traktowanie pracy w przedsiębiorstwie jako ważnego aspektu swojego życia. Z kolei Wilmar B. Schaufeli i Arnold B. Bakker opisują zaangażowanie pracowników jako aktywny, pozytywny stan związany z pracą, który charakteryzuje<sup>7</sup>:

- wigor, odnoszący się do wysokiego poziomu energii i odporności psychicznej podczas pracy;
- poświęcenie, oznaczające silne oddanie pracy i doświadczanie poczucia istotności, entuzjazmu i wyzwania;
- zainteresowanie, charakteryzowane jako pełne skoncentrowanie i pochłonięcie pracą.

Zaangażowanie pracowników odzwierciedla trzy wymiary ich związku z organizacją<sup>8</sup>:

- racjonalny, który pokazuje, jak dobrze pracownicy rozumieją swoje role i obowiązki;
- emocjonalny, który przedstawia, jak wiele pasji i energii przynoszą do pracy;
- motywacyjny, który pokazuje, jak dobrze realizują się w swoich rolach.

Jak wskazuje Masarech, pełne zaangażowanie pracowników odzwierciedla powiązanie maksymalnej satysfakcji z pracy (*Lubię moją pracę i wykonuję ją dobrze*) z maksymalnym wkładem w pracę (*Pomagam organizacji osiągnąć jej cele*)<sup>9</sup>.

Wnikliwa analiza wyżej opisanych oraz innych znajdujących się w literaturze tematu definicji zaangażowania pracowników pozwala stwierdzić, że zaangażowanie najczęściej łączy się z ich: postawami, zachowaniem, emocjami, potencjałem, działaniami, jak również wkładem, jaki wnoszą w sukces organizacji.

Z perspektywy zarządzania pracownikami wiedzy warto zastanowić się, czy poziom ich zaangażowania jest cechą stałą, czy też można nań oddziaływać? Choć odpowiedź wydaje się być prosta i jednoznaczna, to w praktyce wielu przełożonych przyjmuje założenie o niezmienności poziomu zaangażowania, co jest dla nich po prostu bardziej wygodne, niż podejmowanie działań mających na celu wzrost zaangażowania pracowników. Tymczasem menedżerowie, którzy chcą osiągnąć jak najwięcej dzięki zaangażowanym pracowni-

<sup>7</sup> W.B. Schaufeli., A.B. Bakker, *Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burn-out and Engagement: A Multi-sample Study*, „Journal of Organizational Behavior” 2004, 25 (3), s. 295.

<sup>8</sup> *Closing the Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance*, Towers Perrin Global Workforce Study 2007–2008, Towers Perrin 2010, s. 5, [https://c.yimcdn.com/sites/www.simnet.org/resource/group/066D79D1-E2A8-4AB5-B621-60E58640FF7B/leadership\\_workshop\\_2010/towers\\_perrin\\_global\\_workfor.pdf](https://c.yimcdn.com/sites/www.simnet.org/resource/group/066D79D1-E2A8-4AB5-B621-60E58640FF7B/leadership_workshop_2010/towers_perrin_global_workfor.pdf), [dostęp: 23.03.2015].

<sup>9</sup> M.A. Masarech, *Who Owns Engagement? Executives, Managers, and Individual Employees*, „Leadership Excellence” 2011, nr 28 (1), s. 3, BlessingWhite Special Edition, [www.LeaderExcel.com](http://www.LeaderExcel.com) [dostęp: 23.03.2015].

kom wiedzy, powinni działania nakierowane na budowanie zaangażowania pracowników traktować jako integralną część swojej codziennej pracy<sup>10</sup>.

Wysoki poziom zaangażowania pracowników przynosi korzyści zarówno samym pracownikom, jak i organizacjom, w których pracują. Zaangażowani pracownicy<sup>11</sup>:

- czerpią większą przyjemność z wykonywanej pracy,
- mają poczucie realizacji swojego potencjału,
- czują, że robią coś ważnego dla siebie i otoczenia.

W efekcie są oni bardziej zadowoleni z życia, częściej odczuwają pozytywne emocje, rośnie ich poczucie własnej wartości oraz sensu i znaczenia. Cieszą się także lepszym zdrowiem fizycznym i psychicznym, dzięki czemu: realizują swoje pomysły i ambicje zawodowe, wykraczają poza rutynowe procedury i podejmują wyzwania, ulepszają metody pracy i usprawniają organizację, aktywnie kształtują środowisko pracy.

Wysoki poziom zaangażowania pracowników pozytywnie wpływa także na wskaźniki będące miarą sukcesu każdej firmy. Organizacje, w których pracownicy mocno angażują się w pracę, obserwują: większą produktywność, większe zyski, nadzwyczajną obsługę klienta, efektywne kluczowe procesy, mniejszą absencję pracowniczą i niższą fluktuację personelu<sup>12</sup>.

### Budowanie zaangażowania pracowników wiedzy

Zarządzanie pracownikami wiedzy tak, aby pozyskać ich maksymalne zaangażowanie w pracę, ze względu na ich wymienione we wcześniejszej części niniejszego artykułu cechy, stanowi duże wyzwanie dla ich przełożonych. Zastanawiając się nad odpowiedzią na pytanie „jak zarządzać?” przede wszystkim należy uświadomić sobie z jednej strony czego organizacje oczekują od pracowników wiedzy, z drugiej zaś – czego pracownicy wiedzy oczekują od organizacji, w których pracują.

Oczekiwania stawiane pracownikom wiedzy przez organizację zdeteminowane są z jednej strony specyfiką organizacji, w tym branżą, w jakiej działa, misją i strategią, stosowaną technologią, kulturą organizacyjną itd., z drugiej zaś – uwarunkowaniami zewnętrznymi, np. zmianami zachodzącymi w otoczeniu. Oczekiwania te dotyczą: wiedzy pracowników, ich umiejętności, doświadczenia, prezentowanych postaw i zachowań, zaangażowania, lojalności i innych charakterystyk mających wpływ na efekty ich pracy. Na-

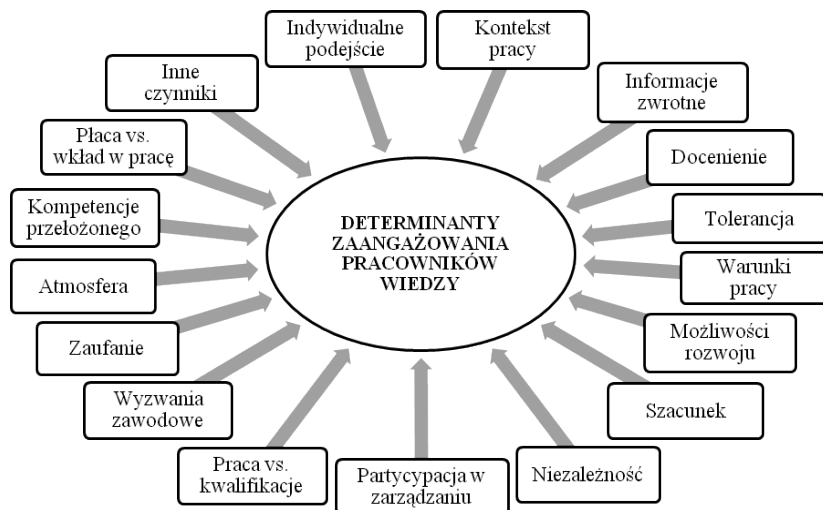
<sup>10</sup> I. Figurska, *Knowledge workers engagement in work in theory and practice*, „Human Resources Management & Ergonomics” 2015, nr 2, Żilina.

<sup>11</sup> *Korzyści dla pracowników*, „Barometr Zaangażowania”, <https://barometrzaangazowania.com/uslugi/korzysci/korzysci-dla-pracownikow>, [dostęp: 23.03.2015].

<sup>12</sup> *Korzyści dla firmy*, „Barometr Zaangażowania”, <https://barometrzaangazowania.com/uslugi/korzysci/dla-firmy>, [dostęp: 23.03.2015].

jogólniej mówiąc, od pracowników wiedzy oczekuje się aktywnego uczestnictwa w procesach zarządzania wiedzą i prezentowania takich postaw, zachowań i takiego systemu wartości, które im to umożliwią.

Oczekiwania pracownika względem organizacji, w której pracuje, zdeterminowane są jego szeroko rozumianymi potrzebami, zarówno podstawowymi, charakterystycznymi dla wszystkich pracowników, jak i potrzebami wyższego rzędu, których zaspokojenie jest szczególnie ważne właśnie dla pracowników wiedzy. Pracownik wiedzy oczekuje od organizacji, w której pracuje, traktowania go jako jednostki, a nie elementu systemu, informacji na temat działań i planów organizacji oraz informacji zwrotnych dotyczących jego pracy, doceniania jego osiągnięć, tolerancji dla popełniania błędów w rozsądnym zakresie, odpowiednich warunków pracy (technicznych, organizacyjnych), możliwości rozwoju zawodowego, wpływu na to, co się w organizacji dzieje, samodzielności w wykonywaniu zadań, poczucia, że jest szanowany – jako pracownik i jako człowiek, zgodności wykonywanej pracy z posiadanymi przez niego kwalifikacjami, wyzwań zawodowych, zaufania, właściwej atmosfery w pracy, kompetentnego przełożonego, a także wynagrodzenia odpowiadającego jego wkładowi pracy. Oczekiwania te można nazwać determinantami zaangażowania (rysunek 2)<sup>13</sup>.



Rysunek 2. Determinanty zaangażowania pracowników wiedzy

Źródło: I. Figungska, *Knowledge workers engagement in work in theory and practice*, „Human Resources Management & Ergonomics” 2015, nr 2, Żilina.

<sup>13</sup> I. Figungska, *Zarządzanie pracownikami wiedzy – przedmiotowe czy godnościowe?*, [w:] (Pro) społeczność w perspektywie współczesności. Narracje i dyskursy, red. G. Piekarski, Ł. Androsiuk, Słupsk 2015 /w druku/.

Analiza wymienionych determinantów zaangażowania wskazuje jasno na działania, jakie menedżerowie, chcący związać pracowników z organizacją, powinni podjąć. Zasady, jakimi powinni kierować się przełożeni w zarządzaniu pracownikami wiedzy zebrali i opisali G. Kobyłko i M. Morawski. Według tych autorów przełożeni powinni<sup>14</sup>:

- zaangażować wszystkich pracowników w sprawy organizacji;
- tworzyć kulturę organizacji integrującą pracowników i zachęcającą do współpracy;
- indywidualnie podchodzić do pracowników, szczególnie w obszarze planowania kariery zawodowej oraz tworzenia systemów motywacyjnych czy rozwojowych;
- zwiększyć partycypację pracowników w zarządzaniu organizacją, w szczególności w kwestiach dotyczących ich najbliższego środowiska pracy;
- wspierać tworzenie nieformalnych wspólnot profesjonalistów, wykraczających poza granice komórek i jednostek organizacyjnych;
- wprowadzać elastyczne struktury organizacyjne;
- kierowanie zorientować na ciągłe doskonalenie umiejętności i twórcze myślenie;
- odchodzić od systemów wynagrodzeń opartych na ścisłym zdefiniowaniu stanowiska pracy;
- preferować elastyczność w obszarze stosowanych motywatorów;
- wspierać proaktywne działania i zachowania pracowników, takie jak: wymiana wiedzy, formułowanie pomysłów, eksperymentowanie, podejmowanie ryzyka;
- upowszechniać instytucję mentora, czuwającego nad rozwojem zawodowym wybranych pracowników i wspierającego ich w trudnych sytuacjach.

Podsumowując, w gospodarce opartej na wiedzy uważa się, że rolą menadżera jest wyznaczanie ogólnych ram działania i stworzenie środowiska sprzyjającego rozwojowi oraz wymianie wiedzy<sup>15</sup>. Jego autorytet nie wynika z zajmowanego stanowiska, a z posiadania wysokich kwalifikacji, wartości etycznych, szczególnych zasług, społecznie akceptowanych zachowań, niezależności oceny i moralności<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Warszawa 2006, s. 138.

<sup>15</sup> C. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2005, s. 90.

<sup>16</sup> J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Warszawa 2007, s. 126.

## Zaangażowanie pracowników wiedzy w świetle wyników badania ankietowego

Aby określić poziom zaangażowania pracowników wiedzy, a także sprawdzić, czy ich przełożeni podejmują działania nakierowane na budowanie ich zaangażowania, w marcu 2015 roku przeprowadzono w Słupsku, wśród pracujących studentów studiów niestacjonarnych drugiego stopnia różnych kierunków studiów, badanie ankietowe. Uznano, że osoby te są pracownikami wiedzy, bowiem spełniają dwa kryteria: posiadają wyższe wykształcenie (ukończone studia pierwszego stopnia) i wykonują jedynie lub głównie pracę umysłową. Założenie to przyjęto z pełną świadomością, że jest ono uproszczeniem, bowiem o uznaniu osoby za pracownika wiedzy decydują także inne czynniki, w tym przede wszystkim przydatność posiadanych przezeń kwalifikacji dla osiągnięcia celów organizacji. Tego jednak faktu w trakcie przeprowadzonego badania nie można było obiektywnie zweryfikować.

W badaniu uczestniczyło 250 osób i uzyskano zwrot 210 prawidłowo wypełnionych ankiet. Celem badania było zdobycie informacji na temat poziomu zaangażowania pracowników wiedzy, a także szeroko rozumianych determinant zaangażowania oraz jego przejawów. W niniejszym artykule nie omówiono wszystkich wyników badania, a skupiono się na tych zagadnieniach, które odnosiły się do przełożonych pracowników wiedzy, podejmowanych przez nich działań lub preferowanego przez nich stylu zarządzania.

Jednym z celów badania było określenie poziomu zaangażowania pracowników wiedzy. Przyjęto, że osoby rzeczywiście zaangażowane w pracę: nie zamierzają opuszczać swojej organizacji, w pracy dają z siebie więcej niż jest oczekiwane, są zadowolone z pracy, a także mówią z dumą o organizacji, w której pracują. Dlatego aby określić, jaki odsetek badanych prezentuje najwyższy poziom zaangażowania w pracy, dokonano selekcji udzielonych przez respondentów odpowiedzi z uwzględnieniem wymienionych wyżej kryteriów, w dokładnie takiej kolejności. Zgodnie z wynikami przeprowadzonego badania, osoby o najwyższym poziomie zaangażowania w pracę stanowiły 7,3% ogółu respondentów.

Z punktu widzenia tematu niniejszego artykułu interesujące wydało się określenie jak respondenci postrzegają i oceniają swoich przełożonych. Uczestników badania poproszono o ocenę: zaufania do przełożonego, współpracy z nim, komunikacji, relacji z przełożonym, a także jego kompetencji oraz stylu zarządzania, przydzielając punkty od 1 (najniższa ocena) do 5 (najwyższa ocena).

Wszystkie wyszczególnione elementy podlegające ocenie przez uczestników badania zostały ocenione na poziomie poniżej dobrego (tabela 1).

Najniższą ocenę (3,15) uzyskał styl zarządzania prezentowany przez przełożonych, bowiem zaledwie 15 na 100 respondentów oceniło go na 5, a niemal co dziewiąty – na 1. Poziom zaufania do przełożonych oceniono na 3,53, co także trudno uznać za dobry wynik. Co czwarty uczestnik badania prezentował pełne zaufanie do przełożonego (5), a co dziesiąty respondent zadeklarował brak zaufania do swojego przełożonego. Współpracę z przełożonym oceniono nieco wyżej niż zaufanie (3,70), przy czym największy odsetek respondentów ocenił ją na 4 (42,9%), najmniejszy zaś na 1 (3,8%). Komunikacje z przełożonym (3,87), relacje z nim (3,88) i jego kompetencje (3,89) oceniono na podobnym poziomie, bliskim dobrego. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Ocena przełożonego przez pracowników wiedzy

Lp.	Element podlegający ocenie	Ocena	Odpowiedzi (w %)					brak odpowiedzi
			ocena					
			5	4	3	2	1	
1.	zaufanie do przełożonego	3,53	24,8	29,5	30,5	4,8	10,4	0,0
2.	współpraca z przełożonym	3,70	21,9	42,9	21,0	9,5	3,7	1,0
3.	komunikacja z przełożonym	3,87	31,4	35,2	24,8	5,7	2,9	0,0
4.	relacje z przełożonym	3,88	32,4	36,2	18,9	8,6	2,9	1,0
5.	kompetencje przełożonego	3,89	36,2	33,3	18,9	5,7	5,7	0,0
6.	styl zarządzania	3,15	15,2	24,8	31,4	17,1	11,4	0,0

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej części badania zadano respondentom szereg pytań dotyczących zachowań przełożonych, podejmowanych przez nich działań, a także zachowań i działań pracowników będących efektem decyzji lub działań przełożonych. Pytania i rozkład procentowy udzielonych odpowiedzi przedstawiono na rysunku 3.

Pracownik wiedzy, aby mógł i chciał się mocno zaangażować w pracę, musi wiedzieć, czego oczekuje się od niego w pracy, dlatego zapytano respondentów o tę kwestię. Na pytanie to zdecydowana większość ankietowanych odpowiedziała „tak” (73,6%), a dalszych 21,8% badanych odpowie-



działo „raczej tak”. Pozostali udzielili odpowiedzi „raczej nie” (3,6%) oraz „nie” (0,9%).

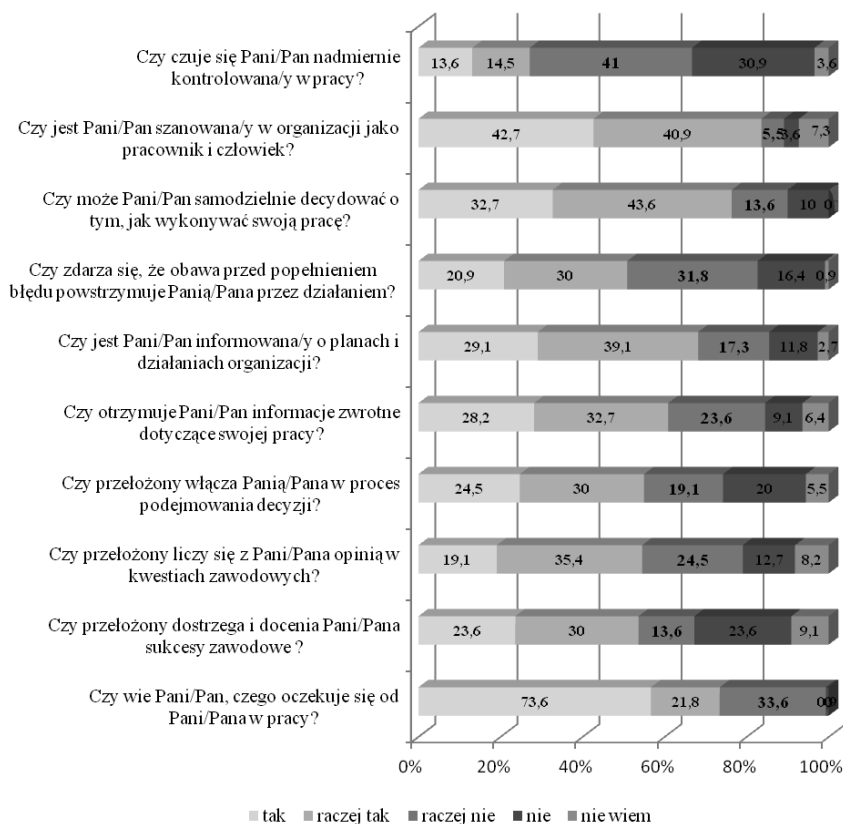
Pracownik wiedzy oczekuje, że jego wysiłek włożony w pracę i osiągnięte sukcesy zostaną przez przełożonego zauważone i docenione. Zapytano więc respondentów, czy ich przełożeni dostrzegają i doceniają ich sukcesy zawodowe. Taki sam odsetek (23,6%) ogółu badanych odpowiedział na to pytanie „tak” oraz „nie”. Trzech na 10 respondentów stwierdziło, że przełożony raczej dostrzega ich sukcesy, natomiast 13,6% – że „raczej nie”. Co jedenasty badany nie potrafił odpowiedzieć na to pytanie.

Jedną z form docenienia pracownika wiedzy jest uwzględnianie przez przełożonego jego opinii w kwestiach zawodowych. Prawie co piąty badany zapytany, czy tak się dzieje w jego organizacji, potwierdził, że przełożony liczy się z jego opinią, dalszych 35,4% wskazało, iż „raczej tak” się dzieje. Pozostali odpowiedzieli, że „raczej nie” (24,5%) i „nie” (12,7%), natomiast co dwunasty respondent nie potrafił odpowiedzieć na to pytanie.

Powszechnie wiadomo, że ludzie bardziej angażują się w realizację tych celów, w których ustalaniu brali udział. Zapytano więc respondentów czy przełożeni włączają ich w proces podejmowania decyzji. Na pytanie to niemal co czwarty uczestnik badania odpowiedział jednoznacznie, że „tak”, natomiast trzech na dziesięciu odpowiedziało „raczej tak”. Co piąty ankietowany odpowiedział „nie” i niewiele mniej osób odpowiedziało „raczej nie” (19,1%). Pozostali respondenci nie potrafili udzielić odpowiedzi na to pytanie.

Pracownicy wiedzy chcą wykonywać swoją pracę jak najlepiej, dlatego oczekują od przełożonych informacji zwrotnych dotyczących swojej pracy. Ponad 28% respondentów potwierdziło otrzymywanie takich informacji, a niemal co trzeci badany zadeklarował, że informacje takie raczej otrzymuje. Pozostali ankietowani odpowiedzieli „nie” (9,1%) lub „raczej nie” (23,6%), a 6,4% badanych nie potrafiło udzielić odpowiedzi na to pytanie.

Pracownicy wiedzy chcą znać szerszy kontekst swojej pracy, dlatego zapytano ich, czy są informowani o planach i działaniach organizacji. Największy odsetek respondentów odpowiedział „raczej tak” (39,1%) i „tak” (29,1%), pozostali zaś stwierdzili, że „raczej nie” są informowani o tych sprawach (17,3%), „nie” są informowani (11,8%) lub też nie potrafili udzielić jednoznacznej odpowiedzi (2,7%).



Rysunek 3. Zachowania i działania przełożonych w obszarze budowania zaangażowania pracowników wiedzy  
Źródło: opracowanie własne.

Od pracowników wiedzy wymaga się kreatywności i innowacyjności, które jednak wiążą się z możliwością popełnienia błędu. Dlatego przełożeni powinni tolerować popełnianie błędów w rozsądnym zakresie, w przeciwnym razie pracownicy nie będą chcieli w swoich działaniach wyjść poza bezpieczną rutynę. Zapytano więc uczestników badania, czy zdarza się, że obawa przed popełnieniem błędu powstrzymuje ich przed działaniem. Niemal 21% ankietowanych na to pytanie odpowiedziało „tak”, a dalszych 30% – „raczej tak”. Zaledwie co szósty badany stanowczo odpowiedział, że „nie”, pozostali odpowiedzieli „raczej nie” (31,8%) lub nie potrafili udzielić jednoznacznej odpowiedzi.

Pracownicy wiedzy są ekspertami w swojej dziedzinie, toteż cenią sobie niezależność i możliwość samodzielnego decydowania o tym, jak wykony-

wać swoją pracę. Zapytano więc respondentów, czy w swoich organizacjach mają taką możliwość. W odpowiedzi niespełna 1/3 badanych zadeklarowała, że „tak”, 43,6% odpowiedziało „raczej tak”, natomiast pozostali ankietowani albo nie mieli takiej możliwości (10%), albo „raczej nie” mieli (13,6%).

Pracownik wiedzy ma świadomość własnej wartości, dlatego oczekuje, że w pracy będzie szanowany jako człowiek i jako pracownik. Respondenci zapytani o to, czy są szanowani w organizacjach, w których pracują, w większości zdecydowanie czują się szanowani (42,7%) oraz raczej czują się szanowani (40,9%). Pozostali odpowiedzieli, że „raczej nie” są szanowani (5,5%), stanowczo „nie” są szanowani (3,6%) lub też nie potrafili na to pytanie udzielić jednoznacznej odpowiedzi (7,3%).

Pracownika wiedzy należy traktować jako eksperta w swojej dziedzinie, który wie, co ma robić i jak, a nadmierną kontrolę ze strony przełożonego odbiera jako przejaw braku zaufania. Dlatego zapytano ankietowanych, czy czują się nadmiernie kontrolowani w pracy? Większość badanych stwierdziła, że „nie” (30,9%) i „raczej nie” (41%) czuje się nadmiernie kontrolowana, natomiast odmiennego zdania było około 28% respondentów, odpowiadając na to pytanie „tak” (13,6%) oraz „raczej tak” (14,5%). Pozostali badani nie potrafili odpowiedzieć na to pytanie.

### Podsumowanie

Nie ma jednego uniwersalnego przepisu na właściwe zarządzanie pracownikami wiedzy, bowiem z jednej strony pracownicy ci stanowią zróżnicowaną grupę ludzi, z drugiej zaś różnią się między sobą organizacje, w których pracują. Pracownicy wiedzy pełnią różne role w instytucjach, będące pochodną stawianych przed nimi celów i wykonywanych zadań. Jednak bez względu na role pełnione w organizacji i stawiane przed nimi zadania należy przyjąć, że narzędziem pracy pracowników wiedzy jest umysł, a wysiłek związany z wykonywaniem zawodu ma charakter intelektualny. Efekty ich pracy nie zawsze są widoczne na pierwszy rzut oka, trudno jest też określić, czy w danej sytuacji dali z siebie wszystko, czy też mogli dać więcej. Tymczasem im bardziej zaangażowani pracownicy wiedzy, tym większe korzyści z ich pracy osiągają organizacje, z którymi związali swoją karierę zawodową. Dlatego przełożeni powinni podejmować działania mające na celu budowanie, a następnie podtrzymywanie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników wiedzy. W tym celu należy poznać determinanty ich zaangażowania i starać się je uwzględnić w procedurach, procesach politykach, kulturze organizacji.

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że poziom zaangażowania pracowników wiedzy jest niski, a styl zarządzania swoich przełożo-

nych oceniają bardzo surowo. W wielu organizacjach przepływ informacji jest niewłaściwy, pracownicy nie znają szerszego kontekstu swojej pracy, nie są włączani w proces podejmowania decyzji, nie mają możliwości lub mają ograniczoną możliwość samodzielnego podejmowania decyzji dotyczących swojej pracy. Pojawia się w tym miejscu pytanie, dlaczego tak się dzieje? Czy przełożeni nie mają świadomości korzyści, jakie wysoki poziom zaangażowania pracowników przynosi organizacjom, bądź nie mają wiedzy na temat metod i narzędzi budowania zaangażowania, czy też nie chcą się angażować w działania mające na celu budowanie zaangażowania pracowników wiedzy? Jakkolwiek byłaby przyczyna, oznaczałaby brak kompetencji przełożonych. To ich postawy, zachowania, decyzje i działania budują lub też obniżają poziom zaangażowania pracowników wiedzy. I choć zależy on także od samych pracowników – ich postaw, systemu wartości, itd., niemniej nawet wysoka wewnętrzna motywacja do pracy w zderzeniu z nieodpowiednią kulturą organizacyjną, utrudniającymi pracę procedurami, biurokracją, nieakceptowalną polityką personalną lub niekompetentnym przełożonym straci na sile i pracowników o dużym potencjale i chęciach, aby dać z siebie więcej, zamieni w pracowników pasywnych lub spowoduje ich odejście z organizacji. Dlatego działania nakierowane na budowanie i podtrzymywanie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników wiedzy powinny stać się elementem codziennego dnia pracy każdego przełożonego.

Należy podkreślić, że analizy wyników badania dokonano z pełną świadomością ograniczeń wynikających ze stosunkowo niewielkiej grupy respondentów. Choć jednak generalizacja na podstawie wyników przeprowadzonego badania nie jest możliwa, to jednak jego rezultaty wskazują z jednej strony na przyszłe możliwe kierunki badań, z drugiej zaś są ważną informacją dla organizacji, które chcą *trzymać rękę na pulsie* zaangażowania swoich pracowników wiedzy.

### **Management Increasing Engagement of Knowledge Workers**

#### **Summary**

Nowadays, in the knowledge-based economy, the special role in the process of building competitiveness of the organizations is played by employees who create and use knowledge in their everyday activities, namely knowledge workers. One of the most important factors deciding on the effectiveness of knowledge workers is their engagement in work. So the question arises – how to manage knowledge workers to win their engagement in work? In the first part of this article the concept of knowledge worker is characterized, discussing such issues as knowledge workers definitions and characteristics. Further part of this article focuses mainly on the issue of knowledge workers engagement. Particularly, the essence of this concept is explained, that is definitions of employees engagement are cited, as well as benefits that high level of knowledge workers engagement brings to employees and the organization, as well as

determinants of employees engagement are thoroughly analyzed. The author also presents results of the research devoted to the knowledge workers engagement in work. Thanks to this study, it was possible to determine the state of employee engagement as well as factors affecting its level. The final part of the article includes findings resulting from the research and the-oretical consideration.

### Literatura

Blaskova M., Grazulis V., *Motivation of human potential: theory and practice*, Vilnius 2009.

*Closing the Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance*, Towers Perrin Global Workforce Study 2007–2008, Towers Perrin 2010, [https://cymcdn.com/sites/www.simnet.org/resource/group/066D79D1-E2A8-4AB5-B621-60E58640FF7B/leadership\\_workshop\\_2010/towers\\_perrin\\_global\\_workfor.pdf](https://cymcdn.com/sites/www.simnet.org/resource/group/066D79D1-E2A8-4AB5-B621-60E58640FF7B/leadership_workshop_2010/towers_perrin_global_workfor.pdf) [dostęp: 21.04.2015].

Czubasiewicz H., *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, red. A. Potocki, Warszawa 2009.

Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Kraków 2007.

Drucker P., *Spółczesność pokapitalistyczna*, Warszawa 1999.

Evans C., *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2005.

Figurska I., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Słupsk 2012.

Figurska I., *Personal Aspects of Knowledge Management*, [w:] *Managing Diversity in the Organization. Creativity–Knowledge–Competence–Innovation–Trust*, red. A. Sokół, London 2015.

Figurska I., *Knowledge workers engagement in work in theory and practice*, „Human Resources Management & Ergonomics” 2015, nr 2, Žilina.

Figurska I., *Zarządzanie pracownikami wiedzy – przedmiotowe czy godnościowe?*, [w:] *(Pro)społeczność w perspektywie współczesności. Narracje i dyskursy*, red. G. Piekarski, Ł. Androsiuk, Słupsk 2015 /w druku/.

Kelley R., Caplan J., *How Bell Labs Creates Star Performers*, „Harvard Business Review” 1993 , nr 71.

Kobyłko G., Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Warszawa 2006.

*Korzyści dla pracowników*, „Barometr Zaangażowania”, <https://barometr.zaangazowania.com/uslugi/korzysci/korzysci-dla-pracownikow> [dostęp: 23.03.2015].

*Korzyści dla firmy*, „Barometr Zaangażowania”, <https://barometr.zaangazowania.com/uslugi/korzysci/dla-firmy> [dostęp: 23.03.2015].

Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, s. 2, <http://www.wiedzainfo.pl> [dostęp: 23.03.2015].

Masarech M.A., *Who Owns Engagement? Executives, Managers, and Individual Employees*, „Leadership Excellence” 2011, nr 28(1), BlessingWhite Special Edition. www.LeaderExcel.com, [dostęp: 23.03.2015].

Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Kraków 2006.

*Moc zaangażowania pracowników. Wykorzystaj ją w swojej firmie*, „Barometr Zaangażowania” 2012, <https://barometrzaangazowania.com/e-book/moc-zaangazowania> [dostęp: 25.06.2014].

Morawski M., *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 1.

Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Warszawa 2007.

Schaufeli W.B., Bakker A.B., *Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study*, „Journal of Organizational Behavior” 2004, nr 25 (3).

Andrzej Mirski

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
Wydział Psychologii i Nauk Humanistycznych

## Satysfakcja z pracy, wypalenie zawodowe a jakość życia i efektywność organizacji

### Streszczenie

Satysfakcja z pracy z jednej strony silnie wpływa na efektywność pracy przedsiębiorstwa, a z drugiej na jakość życia jednostki. Zjawisko ścisłego związku satysfakcji z pracy z efektywnością opisuje koncepcja Herzberga, która wyróżnia dwie grupy czynników: czynniki motywacji i czynniki higieny. W artykule autor stawia tezę, że czynniki motywacji odpowiadają głównie za satysfakcję z pracy, a czynniki tzw. higieny zawodowej (gdy ich poziom jest niezadawalający) za wypalenie zawodowe. Celem badań empirycznych, przedstawionych w tym rozdziale, było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy objęte badaniami pielęgniarki z Polski i Ukrainy czują się wypalone zawodowo i czy odczuwają satysfakcję z wykonywanego zawodu. Wyniki wskazały, że ponad połowa ankietowanych czuje się wypalona zawodowo, lecz jednocześnie praca pielęgniarki jest dla przeważającej większości badanych źródłem satysfakcji. Wyniki badań potwierdzają opisane przez autora wcześniej, w części teoretycznej zjawisko, że w niektórych miejscach pracy, a nawet możliwe, że u całych grup zawodowych, może występować zjawisko stosunkowo wysokiego zagrożenia wypaleniem zawodowym, przy jednocześnie stosunkowo dużej satysfakcji z pracy.

**Słowa kluczowe:** satysfakcja z pracy, wypalenie zawodowe, jakość życia, efektywność organizacji, czynniki motywacji, czynniki higieny

### Wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest obecnie jednym z najważniejszych, elementów zrównoważonego zarządzania organizacjami. W gospodarkach opartych na wiedzy i innowacjach, kapitał ludzki jest ważnym zasobem każdej organizacji, a zarządzanie nim musi brać pod uwagę nie tylko wyniki finansowe czy inne cele organizacji, ale także satysfakcję z pracy oraz jakość życia pracownika. Pracownik zadowolony z pracy

jest bardziej twórczy, innowacyjny, pracuje chętniej i wydajniej. Innymi słowy, daje się zauważyć wyraźny związek pomiędzy satysfakcją z pracy a efektywnością organizacji. Jednocześnie satysfakcja w pracy wpływa wyraźnie pozytywnie na jakość pracowników, ponieważ praca jest niezwykle ważną częścią życia człowieka, wpływa na jego poziom zadowolenia z siebie, samoakceptacji, poczucia sensu życia, odgrywa też bardzo ważną rolę w jego społecznym funkcjonowaniu. Z tych samych względów zjawisko wypalenia zawodowego, na które obecnie zwraca się coraz baczniejszą uwagę, wpływa fatalnie na efektywność organizacji, jak również bardzo źle na jakość życia pracowników.

Celem badań empirycznych przedstawionych w opracowaniu, było zbadanie stopnia satysfakcji zawodowej oraz zagrożenia wypaleniem zawodowym u pielęgniarek z Polski i Ukrainy. Wyniki badań wskazały, że ponad połowa badanych czuje się wypalona zawodowo oraz że praca jest dla przeważającej większości źródłem satysfakcji, co potwierdza tezę autora, że w niektórych miejscach pracy może występować zjawisko stosunkowo wysokiego zagrożenia wypaleniem zawodowym, przy jednocześnie stosunkowo dużej satysfakcji z pracy. Wydaje się, że relacja taka występuje u osób łączących z pracą duże nadzieje, którzy wybrali zawód z pasji, co wpływa na podwyższenie satysfakcji z pracy, mimo niezadawalających warunków takiej pracy. Poprawa warunków pracy (w tym płacy) wpłynęłaby na dalszy wzrost satysfakcji i zapobiegłaby w dużym stopniu zjawisku wypalenia zawodowego.

### Znaczenie satysfakcji z pracy

Zadowolenie z pracy z jednej strony silnie wpływa na efektywność pracy przedsiębiorstwa, a z drugiej na jakość życia jednostki. Wpływ na efektywność przedsiębiorstwa bierze się z tego, że obecnie spośród wszystkich zasobów organizacji: finansowych, informacyjnych, technologicznych ludzkich, zasoby ludzkie należą do zdecydowanie najważniejszych. Dziś o sukcesie decydują głównie pracownicy, którzy te inne zasoby potrafią w pełni uruchomić, wykorzystać i udoskonalić. Wymaga to z jednej strony odpowiedniego zaangażowania pracowników, które trudno sobie wyobrazić bez przynajmniej elementarnej satysfakcji zawodowej. Pracownik zadowolony, entuzjastycznie podchodzący do pracy jest bardziej efektywny i twórczy.

Jednocześnie zadowolenie z pracy w ogromnym stopniu wpływa na jakość życia człowieka. Praca wypełnia znaczną część życia jednostki, nie tylko w sensie czasowym, ale także przeżywanym uczuć, postaw i myśli, ambicji, poczucia sensu, obciążenia stresem. Dotyczy radości ale też smutków, a w krytycznych sytuacjach także poczucia wypalenia. Praca kształtuje czło-



wieka i jego otoczenie, niejednokrotnie decydując o losie jego najbliższych, małżonka, dzieci, innych podopiecznych. Oprócz materialnych efektów praca przyczynia się również do powstawania więzi społecznych nie tylko wśród pracowników lecz również w szerszym znaczeniu, np. więzi między przedstawicielem organizacji a klientami, którzy z jej usług korzystają<sup>1</sup>.

Satysfakcja z pracy wiąże się z uczuciami oraz postawami, które odnoszą się do realizowanych przez pracowników obowiązków zawodowych<sup>2</sup>. Może być określana jako pozytywna, jeśli osoba pracująca jest zadowolona z powierzonych zadań oraz warunków pracy bądź negatywna, jeśli nie spełnia jego oczekiwań.

Satysfakcja z pracy jest swoistą funkcją porównania wkładanych w nią zasobów danego pracownika a jej wynikami, którymi mogą być: awans, dodatkowa premia lub pochwała ze strony pracodawcy bądź innych osób, które oceniają jego pracę. Na satysfakcję z pracy wpływają także właściwości indywidualne pracownika, takie jak: wiek, płeć, rasa, inteligencja, wykorzystywanie w pracy swych umiejętności oraz doświadczeń zawodowych<sup>3</sup>.

### Satysfakcja a efektywność pracy

Zjawisko ścisłego związku satysfakcji z pracy z efektywnością zostało po raz pierwszy opisane w ramach szkoły zarządzania „human relations”. Przedstawiciele tego kierunku twierdzili, że im wyższa jest satysfakcja pracowników (wyższe morale), tym większa jest produktywność i efektywność. Eksperyment przeprowadzony przez Eltona Mayo w latach 1927–1932 w zakładach Western Electric w Hawthorne wykazał, że pracownicy reagują przede wszystkim na społeczny kontekst pracy, włączając w to normy grupowe, dynamikę kontaktów międzyludzkich oraz troskę menedżera o robotników<sup>4</sup>. Bardzo ważną rolę w określeniu związków satysfakcji z efektywnością odegrała koncepcja Herzberga. Uczony ten wyróżnił dwie grupy czynników: czynniki motywacji i czynniki higieny<sup>5</sup>. Według jego teorii dwuczynnikowej zadowolenie i niezadowolenie nie znajdują się na skraju jednego kontinuum, a raczej są zupełnie niezależne. Jeden zestaw cech wpływa na zadowolenie lub jego brak (są to czynniki motywacji, czyli osiągnięcia, uznanie, sama praca, odpowiedzialność, awanse i rozwój), drugi niezależny zestaw wpływa natomiast na brak niezadowolenia lub jego występowanie (czynniki higieny – przełożeni, warunki pracy, stosunki interpersonalne, płaca i bezpieczeństwo, polityka i administracja firmy).

<sup>1</sup> A. Lubrańska, *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Warszawa 2008, s. 296.

<sup>2</sup> D.P. Schulz, S.E. Schulz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa 2002, s. 12.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> E. Mayo, *The Human Problems of and Industrial Civilization*, New York 1933.

<sup>5</sup> F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman, *The Motivation to Work*, New York 1959.

Pierwsza grupa czynników związana jest z samą treścią pracy, druga natomiast ze środowiskiem pracy. Proces motywowania pracowników składa się zatem z dwóch etapów. W pierwszym trzeba dopilnować czynników higienicznych, aby pracownicy nie czuli się niezadowoleni, w drugim motywacji – aby pracownicy poczuli zadowolenie. Ograniczenie się do czynników higienicznych powoduje, że pracownicy ograniczają swój wysiłek jedynie do niezbędnego minimum. Natomiast, aby zwiększyć produktywność, potrzebna jest satysfakcja, na którą wpływają czynniki motywujące. Koncepcja Herzberga była różnie interpretowana. Pojawiały się teorie, że tylko motywatory determinują satysfakcję, a tylko czynniki higieniczne niezadowolenie. Inna koncepcja traktowała niezadowolenie z pracy i satysfakcję jako dwa krańce pewnego kontinuum. Najlepiej jednak koncepcję Herzberga interpretować tak, że wariację danych znajdujących się na tym kontinuum w części reprezentującej satysfakcję wyjaśniają przede wszystkim motywatory, podczas gdy wariację danych znajdujących się na tym końcu kontinuum, który oznacza niezadowolenie, objaśniają przede wszystkim czynniki higieny.

### Satysfakcja z pracy a jakość życia

Autor proponuje rozróżnić jakość życia w sensie bezwzględnym oraz jakość życia w sensie relatywnym. Jakość życia w sensie bezwzględnym autor utożsamia z dobrostanem, czyli dobrym funkcjonowaniem oraz samopoczuciem fizycznym, psychicznym, społecznym, rodzinnym i zawodowym. Autor mocno podkreśla, że przy określeniu dobrostanu należy brać pod uwagę zarówno funkcjonowanie, jak i samopoczucie. Zdarza się, że dana osoba dobrze się czuje, ale nie odpowiada temu dobre funkcjonowanie (brak krytycyzmu, stany maniackalne lub hipomaniackalne, anosognozja) lub przeciwnie czuje się źle, choć obiektywnie biorąc funkcjonuje dosyć dobrze (nadmiar krytycyzmu, pesymizm, skłonności depresyjne). Dlatego autor postuluje podzielenie dobrostanu na dwa rodzaje: dobrostan obiektywny (czyli obiektywnie mierzone funkcjonowanie: np. parametry zdrowotne, realna sytuacja materialna, społeczna i zawodowa) oraz dobrostan subiektywny, czyli samopoczucie. Zarówno obiektywny i subiektywny dobrostan są stopniowalne od stanów bardzo niskich do bardzo wysokich, przy czym wysoki dobrostan obiektywny autor proponuje nazwać prosperowaniem, a wysoki dobrostan subiektywny utożsamiać z pojęciem szczęścia. Szczęście jest pojęciem całościowym, obejmujące bardzo dobre samopoczucie we wszystkich dziedzinach: zdrowotnej, psychicznej, społecznej, rodzinnej i zawodowej. Natomiast bardzo dobre samopoczucie w każdej z tych dziedzin proponuję nazywać satysfakcją. Tu mieścić się będzie zatem satysfakcja z pracy, którą autor

zacheca zdefiniować jako bardzo dobre samopoczucie związane z wykonywaną pracą. Oczywiście, to samopoczucie związane z pracą jest też zjawiskiem złożonym, obejmując takie aspekty jak: zadowolenie z zarobków i warunków pracy, lubienie tego, co się w pracy robi, aktywne zainteresowanie obszarem pracy, duma zawodowa, poczucie sensu z wykonywanej pracy, identyfikacja z miejscem pracy, poczucie samorealizacji i twórczej ekspresji w miejscu pracy, poczucie rozwoju osobistego w pracy, zadowolenie z kontaktów międzyludzkich w pracy, spełnienie ambicji, nadzieje na dalszy awans i rozwój zawodowy. Można zatem powiedzieć, że pełna satysfakcja z pracy obejmuje poczucie spełnienia wszystkich potrzeb z hierarchii Masłowa<sup>6</sup>, a więc spełnienie potrzeb fizjologicznych, bezpieczeństwa, afiliacji, szacunku oraz samorozwoju.

Jakość życia, w sensie relatywnym, autor proponuje określić jako funkcjonowanie oraz samopoczucie w stanie, w którym w jednym z istotnych dziedzin życia nastąpiła poważna szkoda lub wręcz katastrofa, o charakterze nieodwracalnym lub o bardzo trudnych i czasochłonnych możliwościach kompensacji, przy czym jednakowoż próbuje to ogólne funkcjonowanie oraz samopoczucie poprawić, w takim stopniu, w jakim jest to tylko możliwe. Ta zaistniała szkoda może dotyczyć sfery fizycznej (kalectwo, choroba), psychicznej (choroba psychiczna), społecznej (degradacja), rodzinnej (tragedia rodzinna), wreszcie zawodowej (długotrwałe bezrobocie, bądź wypalenie zawodowe w miejscu pracy). Pojęcie relatywnej jakości życia ma zatem wymiar zasadniczo interwencyjny: terapeutyczny, rehabilitacyjny, pomocowy. Jakość życia można badać m.in. gdy jest ona związana ze zdrowiem, jest to dobry krok w stronę udanej rehabilitacji<sup>7</sup>. Autor tego artykułu chciałby wszakże zaznaczyć, że oprócz relatywnej jakości życia związanej z chorobą, możemy także mówić o relatywnej jakości życia związanej z poważnymi szkodami w innych wymiarach egzystencji, jak na przykład po różnych dramatach w życiu rodzinnym, społecznym, jak i w przypadku bardzo poważnych problemów w sferze zawodowym. Do tych ostatnich można zaliczyć przede wszystkim sytuację wypalenia zawodowego. Relatywna jakość życia również powinna być odniesiona zarówno do aspektu obiektywnego, czyli funkcjonowania, jak i do aspektu subiektywnego, czyli do samopoczucia. W jednym i w drugim wypadku konieczne jest działanie interwencyjne, które może poprawić zarówno funkcjonowanie jak i samopoczucie. O ile w dziedzinie obiektywnego funkcjonowania jest często trudno, do posiadanej wcześniej sprawności (skutkiem choroby, kalectwa, *etc.*), choć dąży się do jej podniesienia do najwyższego możliwego w danej sytuacji poziomu,

<sup>6</sup> A.H. Maslow, *A Theory of Human Motivation*, „Psychological Review” 1943, t. 50, s. 370–396.

<sup>7</sup> M. Pąchalska, *Rehabilitacja neuropsychologiczna*, Lublin 2008.

o tyle w dziedzinie stanu subiektywnego, czyli samopoczucia, jest rzeczą jak najbardziej możliwą i pożądaną aby dążyć do pełnego stanu szczęścia. Jest to o tyle możliwe, że szczęście w ostatecznym rozrachunku jest stanem umysłu, to ludzka psychika interpretuje świat, nadaje mu określoną wartość i znaczenie. Jednakże praca nad odzyskaniem szczęścia musi się wiązać z aktywnym przepracowaniem doznanej straty. Jest rzeczą oczywistą, że odzyskanie dobrego samopoczucia i wiary w siebie może też wpłynąć na poprawę obiektywnego funkcjonowania. To może być także ważny punkt wyjścia w pracy nad pokonaniem syndromu wypalenia zawodowego.

### Wymiary satysfakcji pracy: entuzjastyczne zadowolenie i wypalenia z pracy

Najwyższą satysfakcję z pracy autor proponuje nazwać entuzjazmem zawodowym, w którym występuje albo równe zadowolenie z zarobków i warunków pracy, lubienie tego, co się w pracy robi, aktywne zainteresowanie obszarem pracy, duma zawodowa, poczucie sensu z wykonywanej pracy, identyfikacja z miejscem pracy, poczucie samorealizacji i twórczej ekspresji w miejscu pracy, poczucie rozwoju osobistego w pracy, zadowolenie z kontaktów międzyludzkich w pracy, spełnienie ambicji, nadzieje na dalszy awans i rozwój zawodowy. W przypadku zawodowego entuzjazmu wszystkie te czynniki występują w stopniu wysokim lub przynajmniej jeden albo kilka z nich, są na tyle zadawalające, że wad w innych aspektach się nie zauważa lub wręcz je pomija. Jest to zatem stan, w którym człowiek po prostu kocha swoją pracę i nie wyobraża sobie życia bez niej. Warto tu dodać, że żywy entuzjazm do wykonywanej pracy jest zjawiskiem społecznie stosunkowo nowym i ciągle się powiększającym, choć jeszcze nie na tyle, na ile pracownicy by sobie życzyli. Niegdyś praca traktowana była raczej jako dopust boży, jako cierpienie potrzebne do tego, aby przeżyć. Ludzie często byli do pracy w brutalny sposób zmuszani – prawnie (niewolnictwo, pańszczyzna) lub ekonomicznie (brak pracy groził głodową śmiercią lub nędzą). Obecnie brak prawnego przymusu pracy zalicza się do podstawowych i bezdyskusyjnych praw i wolności człowieka, nie ma jednak jeszcze (z różnych względów) powszechnej świadomości tego, że przymus ekonomiczny pracy jest również pewnym ograniczeniem wolności i godności człowieka. Z tych, można powiedzieć, moralnych względów (ale także ze względów ekonomicznych związanych z kurczącym się popytem oraz technologicznych, związanych z gwałtowną falą automatyzacji i robotyzacji) pojawiło się pojęcie tak zwanego bezwarunkowego dochodu podstawowego (BDP), przyznającego obywatelom danego państwa środki do życia, z racji tylko obywatelstwa i usuwającego przymus ekonomiczny pracy (głównym motywem stanie

się wtedy satysfakcja z pracy)<sup>8</sup>. System BDP został już wprowadzony we Finlandii, w stanie Alaska USA, zamierza go wprowadzić Szwajcaria, rozważa wiele różnych państw. Omawianie tego problemu, uważanego jeszcze za kontrowersyjny wychodzi poza ramy tego artykułu. Ale i obecnie coraz więcej ludzi pracuje przede wszystkim ze względu na satysfakcję z pracy, łącząc zadowolenie z dochodem ekonomicznym (zresztą w systemie BDP praca nadal będzie źródłem dodatkowego dochodu). Co więcej, najlepiej są płatne te prace, których wykonywanie przynosi najwięcej satysfakcji i łączy się z największym zaangażowaniem, a to z kolei związane jest z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy i twórczości (w tych obszarach zwykle pojawia się najwięcej entuzjazmu i poczucia sensu). Zawodowy entuzjazm można uznać za najwyższą formę satysfakcji z pracy, staje się on coraz częstszy, jest niezwykle korzystny i powinien być w większym stopniu uwzględniony w badaniach naukowych.

Natomiast stanem najniższej możliwej satysfakcji z pracy jest stan wypalenia zawodowego. Paradoksalnie zjawisko to również ulega nasileniu, w związku z czym pozostaje tematem coraz większej ilości badań naukowych. Według autora narastanie tego zjawiska związane jest właśnie z coraz większymi wymaganiami wobec miejsca pracy, włącznie z powszechnym już obecnie przekonaniem, że praca powinna nie tylko dostarczać środków materialnych, ale właśnie dawać satysfakcję. Jak będzie pokazane poniżej, wypalenie zawodowe najczęściej zdarza się u osób, które do pracy przystępowały z nadzieją, a nawet z entuzjazmem, jednak ulegli bolesnemu rozczarowaniu. W kolejnym podrozdziale zostaną przedstawione najważniejsze definicje oraz teoretyczne ujęcia problemu wypalenia zawodowego.

Pozornie wydawać się może, że satysfakcję z pracy najlepiej jest ująć jako dymensję ciągłą, która przebiega od stanów bardzo wysokich dodatnich (entuzjazm zawodowy) do bardzo niskich ujemnych (wypalenie zawodowe). Okazuje się, że nie jest to jednak takie proste. Może się okazać, że dana osoba bardzo ceni swoją pracę, chce ją wykonywać, a jednak ulega wypaleniu zawodowemu lub też uważa, że takiemu wypaleniu może w tym zawodzie ulec. Otóż, według autora niniejszego artykułu, paradoks ten wyjaśnia najlepiej teoria Herzberga. Niejednokrotnie czynniki motywacji i higieny rozmijają się. Jeżeli czynniki motywacji (osiągnięcia, uznanie, sama praca, odpowiedzialność, awanse i rozwój) będą wysokie – dana osoba będzie odczuwała satysfakcję z pracy, ale jeżeli czynniki higieny (relacje z przełożonymi, warunki pracy, stosunki interpersonalne, płaca i bezpieczeństwo, polityka i administracja firmy) będą niezadawalające – szybko może ulec zawodowemu wypaleniu. Należy tu jeszcze raz przypomnieć fakt, że zjawisku temu częściej ulegają ludzie

---

<sup>8</sup> P. Van Parijs, *Ethique économique et sociale*, Paris: La Découverte (coll. „Repères”), 2000.

łączący z pracą duże nadzieje, którzy wybrali zawód z pasji i przez to, przy dobrych warunkach mieliby duże szanse na wysoką satysfakcję z pracy. Jeżeli zaś, na odwrót, warunki higieny w danym zakładzie są bardzo dobre, natomiast nie ma warunków motywacyjnych, to w zasadzie nie występuje ani wypalenie zawodowe, ani satysfakcja z pracy, co również nie jest jednak stanem zadawalającym. Najgorsza sytuacja jest wówczas, gdy zarówno motywatory, jak i czynniki higieny znajdują się na bardzo niskim poziomie. Wtedy zwykle nie tylko obserwujemy niską satysfakcję z pracy, ale można zaobserwować często pojawiające się wypalenie zawodowe. Oczywiście, opcją optymalną jest stan, w którym bardzo zadawalające są zarówno motywatory, jak i czynniki higieny. Wówczas odnotować można często występującą satysfakcję zawodową, natomiast wypalenie zawodowe w praktyce się nie zdarza.

### Definicja i rodzaje wypalenia z pracy

Termin „wypalenie zawodowe” wprowadził do nauki Herbert Freudenberg, jako stan cechujący się wyczerpaniem psychicznym i fizycznym, niecierpliwością, skłonnością o irytacji, ale też do znużenia, cynizmem, podatnością do izolacji oraz tłumienia emocji<sup>9</sup>. Ostatecznie znał on wypalenie zawodowe jako stanem frustracji i zmęczenia wynikający z poświęcenia się jakiejś sprawie, sposobowi życia lub związkowi, co nie przyniosło oczekiwanej nagrody<sup>10</sup>.

Natomiast Europejskie Forum Stowarzyszeń Medycznych – WHO scharakteryzowało jeszcze inaczej wypalenie zawodowe. Zgodnie z definicją WHO wypalenie zawodowe to kompleksowe wyczerpanie zarówno energii emocjonalnej, poznawczej, jak i fizycznej, uzewnętrzniający się znacznym osłabieniem zarówno emocjonalnym, jak i fizycznym, brakiem kompetencji oraz efektywności<sup>11</sup>. Hobfoll z kolei uważał, że wypalenie pojawia się, gdy następuje utrata zasobów i jednocześnie nie może nastąpić ich uzupełnienie w postaci odbudowy zdolności poznawczych, emocjonalnych i fizycznych<sup>12</sup>. Znaczącą przyczyną wypalenia wydaje się być stres, pojmowany jako utrata osobistych zasobów. Zdaniem Hobfolla, człowiek dysponuje pewnymi zasobami, czyli tym co uważa za wartość posiadania. Starając się przystosować do wymagań środowiska, jednostka ponosi koszty, czyli traci zasoby. Stres, a w dalszej konsekwencji również wypalenie zawodowe występuje wtedy, gdy zasoby są tracone, istnieje znaczna groźba utraty dalszych zasobów.

<sup>9</sup> B.R. Kuc, J.M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne*, Warszawa 2009, s. 113.

<sup>10</sup> H.J. Freudenberger, G. Richelson, *Burnout: The cost of achievement*, Garden City, New York 1980.

<sup>11</sup> *Ibidem*.

<sup>12</sup> S.E. Hobfoll, *Stress Culture and Community. The Psychology and Philosophy of Stress*, New York 1998.

bów, natomiast nie pojawia się odbudowa zasobów w postaci zdolności poznawczych, emocjonalnych i fizycznych<sup>13</sup>. Wypalenie zawodowe można zatem uznać jako jedną z wielu możliwych reakcji organizmu na chroniczny stres związany zwłaszcza z pracą w zawodach, których wspólną cechą jest kontakt z ludźmi i zaangażowanie emocjonalne w ich problemy<sup>14</sup>. Wypalenie zawodowe występuje więc wtedy, gdy stres jest nieodzowną częścią sprawowanej roli, czy też pełnionej funkcji zawodowej. Występuje zawsze zarówno na przestrzeni, jak i kontekście konkretnych powiązań społecznych. Wypalenie zawodowe może być swego rodzaju reakcją na zbyt długie przeciążenie obowiązkami, nadmiernie trudne oraz odpowiedzialne zadania, jak również monotonną i wyczerpującą pracę. Naukowcy zajmujący się zespołem wypalenia zawodowego twierdzą, że osoby „wypalone” mogły być wcześniej pracobolikami<sup>15</sup>. Owemu charakterystycznemu stresowi emocjonalnemu podlegają przede wszystkim osoby, które pracują w zawodach wymagających aktywnych kontaktów z klientami, pacjentami, czy też społeczeństwem. Syndromowi wypalenia zawodowego – oraz jego skutków – doświadcza ogromna ilość ludzi, którzy są bardzo często w przełomowych fazach kariery zawodowej<sup>16</sup>. Zespół czy też syndrom wypalenia zawodowego powiązany jest w sposób szczególny z charakterem pracy wykonywanej przez pracownika. Zależy on również zarówno od wieku, jak i stażu pracy. Zauważono, że występuje on częściej wśród pracowników młodszych, tak stażem, jak i wiekiem. Jest także uwarunkowany płcią pracownika, chociaż w tym wypadku zmienne te nie są aż tak jednoznaczne. Nieco większą inklinację do „wypalania się” badacze przypisują kobietom z powodu ich większej chwiejności emocjonalnej, wrażliwości, wyższemu natężeniu poziomu empatii, która przejawia się chociażby w dużo większej skłonności do identyfikacji z klientami bądź pacjentami oraz z ich problemami. Skłonność do „wypalania się”, u kobiet wyraża się chociażby w tym, że są one bardziej podatne na emocjonalne wyczerpanie, mężczyźni natomiast na depersonalizację<sup>17</sup>.

Christina Maslach i Susan Jackson, autorzy *Teorii Wypalenia Zawodowego*, określają wypalenie zawodowe, jako zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób<sup>18</sup>.

<sup>13</sup> S.E. Hobfoll, *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, Gdańsk 2006, s. 71.

<sup>14</sup> H. Sęk, R. Cieślak, *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, Warszawa, 2011.

<sup>15</sup> *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Kraków 2006, s. 252.

<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 255.

<sup>17</sup> N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*, Warszawa 2006, s. 145.

<sup>18</sup> E. Wilczek-Rużyczka, *Wypalenie zawodowe a empatia u lekarzy i pielęgniarek*, Kraków 2008, s. 13.

Zazwyczaj objawy wypalenia zawodowego pojawiają się i narastają przez dłuższy okres, przechodząc w swoim rozwoju przez trzy fazy: wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i zmniejszenia poczucia własnych osiągnięć. W tym ujęciu wypalenie jest zatem zestawem tych trzech składników, wśród których wyczerpanie emocjonalne wydaje się być najważniejszym zjawiskiem całego procesu, gdyż depersonalizacja i obniżone poczucie dokonań osobistych są konsekwencją pierwszego składnika. Zespół wypalenia zawodowego przebiega fazowo, a jednostka w toku kariery zawodowej może wypalać się kilkakrotnie. Niezwykle trudną rzeczą jest określenie początku całego procesu. Przeważnie sugeruje się, że cały proces zaczyna się niezwykle wolno i praktycznie niezauważalnie, natomiast ujawnia z dużą siłą oraz nagle. Objawy ZWZ mają niezwykle istotny wpływ praktycznie na wszystko: życie zawodowe, kontakty ze znajomymi, czas wolny, życie rodzinne etc. Objawom tym bardzo często towarzyszy swoista awersja oraz zachowania i myśli o ucieczce. Elliot Aronson określił wypalenie zawodowe jako „często występujący u ludzi, którzy pracują z innymi (przede wszystkim, ale nie tylko, w zawodach polegających na niesieniu pomocy) i którzy w swych relacjach z klientami lub pacjentami, przełożonymi lub kolegami są stroną dającą, [...] jest stanem fizycznym, emocjonalnym i psychicznym wyczerpania, spowodowanego przez długotrwałe zaangażowanie w sytuacje, które są obciążające pod względem emocjonalnym”<sup>19</sup>.

Innym czynnikiem mogącym mieć wpływ na wypalenie zawodowe, a także będącym jego objawem wydaje się być postawa – cynizmu. Cynizm, jako jeden z istotnych objawów wypalenia zawodowego, może ujawniać się i być widoczny w sferze poznawczej. Na poziomie międzyludzkich relacji, może pojawić się w postaci depersonalizacji, nieludzkiego postrzegania odbiorcy, jak również odmiennego postrzegania wartości i sposobu pracy. Cynizm to postawa życia, która charakteryzuje się nieuznawaniem cenionych w danej grupie społecznej wartości, jak również deprecjacją szanowanych instytucji, sposobów postępowania i autorytetu władzy. Cechuje go brak zaufania do innych, co jest charakterystyczną cechą osób poszukujących negatywnych motywów działania, takich jak: manipulacja lub nieuczciwość. Osoby cyniczne, chcąc zachować ton negatywnych postaw wobec bliskich współpracowników, rodziny i przyjaciół, kierując się strachem starają się ukryć swoje prawdziwe „ja”.

Wyczerpanie emocjonalne związane jest z poczuciem przeciążenia emocjonalnego oraz dużego ograniczenia posiadanych zasobów energetycznych, powstałych w wyniku kontaktów z innymi ludźmi. Depersonalizacja natomiast przekłada się na obojętne, niekiedy negatywne, a nawet bezduszne reagowanie na drugiego człowieka, do którego kierowana jest pomoc. Jeśli

---

<sup>19</sup> E. Aronson, A.M. Pines, D. Kafry, *Ausgebrannt*, „Psychologie Heute” 1983, nr 10, s. 21–27.



chodzi o obniżoną ocenę własnych dokonań, prowadzi ona nie tylko do negatywnej samooceny, ale odnosi się także do skrajnego obniżenia poczucia swoich kompetencji oraz utraty przeświadczenia, które wiąże się z możliwością odnoszenia sukcesów w pracy z ludźmi. Analizując wypalenie zawodowe, Ewa Wilczek-Rużyczka zwróciła uwagę na dwa istotne pojęcia zaczerpnięte z literatury medycznej. Pierwszym z nich jest „zdystansowana troska“, polegająca na tym, że lekarz z jednej strony okazuje współczucie pacjentowi, jednak potrafi zachować wystarczający dystans, aby zbyt silnie nie zaangażować się emocjonalnie w problemy pacjenta. Drugim pojęciem jest „obronna dehumanizacja“, która jest związana z ochroną przed bardzo intensywnymi emocjami. Człowiek, według tego określenia, reaguje na innych w kategoriach bardziej przedmiotowych niż podmiotowych<sup>20</sup>. Dzięki temu lekarz lub pielęgniarka, która pracuje z osobą terminalnie chorą, może skupić się na symptomach i na leczeniu, ponieważ postrzega ją jako określony „przypadek“, a nie jako cierpiącego człowieka. Powyżej wymienione pojęcia wskazują, w jaki sposób ludzie wykonujący określone zawody mogą radzić sobie z sytuacjami wywołującymi bardzo intensywne pobudzenie emocjonalne. W celu sprawdzenia jak te teoretyczne pojęcia funkcjonują w praktyce i jakie mogą przynosić konsekwencje, Ewa Wilczek-Rużyczka przeprowadziła wywiady z przedstawicielami zawodów medycznych. Na ich podstawie zwróciła uwagę na dwie ważne kwestie.

Pierwszą z nich była istotna rola doświadczeń emocjonalnych w tego typu pracy. Były to zarówno odczucia pozytywne i nagradzające, jak również stresujące, a niekiedy obezwładniające emocjonalnie. Drugim spostrzeżeniem było to, że wspomniana powyżej „zdystansowana troska“ stanowiła zazwyczaj niemożliwy do osiągnięcia ideał. Trudno jest utrzymywać nieustannie równowagę pomiędzy okazywaniem współczucia, a nadmiernym zaangażowaniem emocjonalnym. W realnych sytuacjach życiowych często jest to niezwykle ciężkie, kiedy w pracy medycznej pielęgniarka codziennie ma do czynienia z tragediami i cierpieniem innych ludzi. Znacznie częściej zaobserwowano pojawianie się u pracowników służb medycznych występowanie negatywnych zmian w podejściu do pacjentów, a w niektórych przypadkach przybierały one postać niechęci, a nawet pogardy.

### Zagrożenie wypaleniem zawodowym w pracy pielęgniarki

Praca pielęgniarki jest jednym z najtrudniejszych zawodów, polega na nieustannym troszczeniu się o innych, stałym kontaktowaniem się z ludźmi różniącymi się od siebie pod wieloma względami oraz wykonywaniu wielu innych czynności związanych z pracą biurową i zdobywaniu środków medycznych, narzędzi, sprzętu oraz leków.

<sup>20</sup> E. Wilczek-Rużyczka, *Wypalenie zawodowe pracowników medycznych*, Warszawa 2014, s. 19.

Praca pielęgniarki to nie tylko opieka nad pacjentem lecz podejmowanie także szeregu innych zadań, które trzeba wykonać będąc na dyżurze, wymagających nie tylko wiedzy teoretycznej, lecz także doświadczenia<sup>21</sup>. Praca w ciągłym, bliskim kontakcie z ludźmi charakteryzuje się często dużym stopniem emocjonalnego zaangażowania. Wypalenie zawodowe pojawia się szczególnie u przedstawicieli zawodów, w których bliska, zaangażowana interakcja z drugim człowiekiem stanowi istotę profesjonalnego działania i warunkuje powodzenie w danym zawodzie, sukces i rozwój<sup>22</sup>. W myśl tych rozważań, syndrom dotyczy takich zawodów jak lekarz, pielęgniarka, psycholog, doradcy zawodowi i każdy inny zawód, którego specyfika polega na pracy z innymi ludźmi. Koszty tej bliskiej interakcji, konfrontacji z negatywnymi emocjami, cierpieniem czy przewlekłym stresem mogą się pojawić szczególnie wówczas, gdy pielęgniarka nie jest w stanie radzić sobie z obciążeniami zawodowymi, przeżywaniem niepowodzenia i brakiem sukcesu. Gdy mimo starań i zwiększonych wysiłków nie potrafi znaleźć wyjścia z narastających przeciążeń, cierpi na coraz większe zmęczenie i emocjonalne wyczerpanie. Jeśli dodamy do tego wpływ stresu i konieczność radzenia sobie z nierealistycznymi oczekiwaniami innych, radzenia sobie z wielką ilością czynności naraz oraz wysokimi wymaganiami możemy śmiało przypuszczać, że opisywana grupa jest grupą podwyższonego ryzyka. Pielęgniarki doświadczają więcej stresu, z którym trudno sobie poradzić, wyczerpują się, są często chronicznie zmęczone, co odbija się negatywnie na ich zadowoleniu z pracy. Próbując sobie radzić z tymi obciążeniami coraz bardziej dystansują się do osób, którym pomagają, leczą, a z czasem tracą zaangażowanie w zawodzie, zmieniają go lub przechodzą na przedwczesną rentę. Badania empiryczne, prezentowane poniżej, miały na celu porównanie dwóch grup pielęgniarek, różniących się pod względem miejsca pracy i obywatelstwa, żeby sprawdzić jak sytuacja z wypaleniem zawodowym wygląda u przedstawicieli sąsiadujących narodów.

## Badania empiryczne

- Cel badań

Celem badań empirycznych, przedstawionych w tym artykule, było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy objęte badaniami pielęgniarki z Polski i Ukrainy czują się wypalone zawodowo, a także, czy odczuwają satysfakcję z wykonywanego zawodu i czy różnią się, a jeśli tak to w jakim stopniu według kryteriów wskazanych powyżej. Dodatkowym aspektem pracy było

---

<sup>21</sup> H. Brzeska, *Czynniki związane ze stresem zawodowym pielęgniarek oddziałowych*, Antidotum 1998.

<sup>22</sup> H. Sęk, *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Warszawa 2000, s. 8.

zweryfikowanie związku pomiędzy czynnikami wpływającymi na odczuwanie wypalenia zawodowego a satysfakcją z wykonywanej pracy porównywalnie w obu krajach.

- **Materiał i metody**

Materiał stanowiło 86 pielęgniarek z Polski oraz 34 pielęgniarki z Ukrainy pracujących zawodowo w podobnym miejscu pracy. Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, z wykorzystaniem techniki ankietowej. Badanie przeprowadzono w grudniu 2014 roku. Grupa składała się ze 120 pielęgniarek, w tym 86 pielęgniarek polskich, pracujących w Wojewódzkim Szpitalu Podkrpackim im. Jana Pawła II w Krośnie oraz 34 pielęgniarek z Ukrainy pracujących w Szpitalu Regionalnym w Równem.

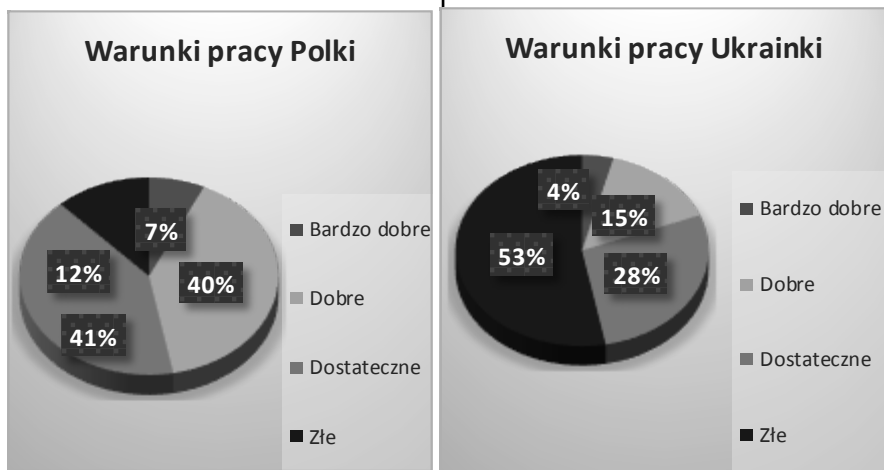
Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, z wykorzystaniem techniki ankietowej. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety, składający się z 13 pytań (pierwsze pięć dotyczy podstawowych danych personalnych). Osoby badane zostały zapytane o warunki, sprzęt i dostępność materiałów w miejscach pracy. Do określenia tych warunków badani mogli posłużyć się jednym z trzech określeń: „bardzo dobre”, „dostateczne” oraz „złe”. Respondenci w badaniu zostali poproszeni o odpowiedź na pytanie jak ocenili wartość swojego wynagrodzenia, wybierając jedno z trzech określeń: „niskie”, „średnie”, „wysokie. W grupie 120 osób badanych, żadna osoba nie zaznaczyła odpowiedzi zarobków mianem „wysokich”.

Osoby badane w związku z analizą oceny swojego wynagrodzenia zostały zapytane o to czy podwyższenie pensji zwiększyłoby ich stosunek do wykonywania pracy – większość ankietowanych, bo aż 55%, odpowiedziało, że podwyższenie pensji zdecydowanie polepszyło by ich stosunek do pracy. Badani zostali zapytani o to, jak określili by sytuację panującą pomiędzy jej członkami zespołu terapeutycznego, z którymi współpracują. Żadna z badanych osób nie określiła atmosfery panującej w zespole jako „bardzo złej”, dlatego wariant odpowiedzi został w tym wykresie pominięty.

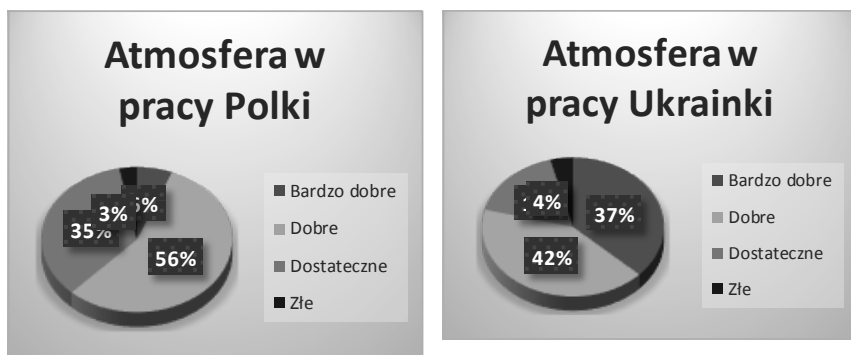
- Prezentacja wyników

Tabela 1. Statystyka opisowa grupy badawczej

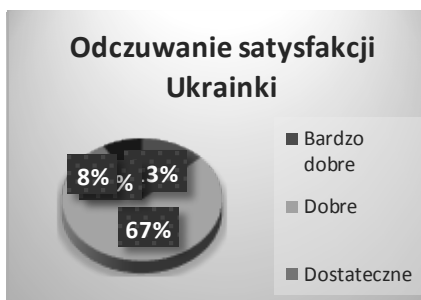
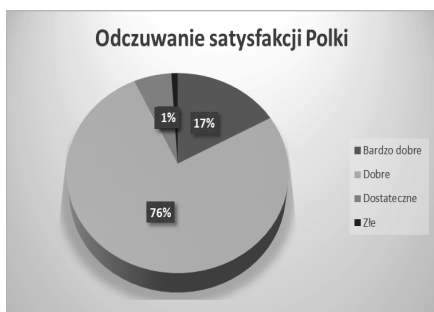
Miejsce pracy	Polki		Ukrainki	
	Publiczny szpital przychodnia	%	Publiczny szpital przychodnia	%
<b>Wiek (lata)</b>	31–35	20	31–35	13
	36–40	40	36–40	47
	41–45	26	41–45	24
	46–50	11	46–50	16
<b>Staż pracy (lata)</b>	0–5	1	0–5	2
	6–10	4	6–10	3
	11–15	22	11–15	27
	>16	73	>16	68
<b>Warunki pracy</b>	Bardzo dobre	7	Bardzo dobre	4
	Dobre	40	Dobre	15
	Dostateczne	41	Dostateczne	28
	Złe	12	Złe	53
<b>Atmosfera w zespole</b>	Bardzo dobra	6	Bardzo dobra	37
	Dobra	56	Dobra	42
	Dostateczna	35	Dostateczna	17
	Zła	3	Zła	4
<b>Odczuwanie satysfakcji</b>	Zdecydowanie tak	17	Zdecydowanie tak	13
	Raczej tak	76	Raczej tak	67
	Raczej nie	6	Raczej nie	12
	Zdecydowanie nie	1	Zdecydowanie nie	8
<b>Przyczyny braku satysfakcji</b>	Niskie wynagrodzenie	67	Niskie wynagrodzenie	41
	Warunki pracy	24	Warunki pracy	53
	Monotonia	9	Monotonia	6
<b>Poczucie wypalenia</b>	51%		52%	
<b>Konflikty ze współpracownikami</b>	Zdecydowanie tak	1	Zdecydowanie tak	2
	Raczej tak	3	Raczej tak	5
	Raczej nie	29	Raczej nie	41
	Zdecydowanie nie	67	Zdecydowanie nie	52
<b>Doskonalenie zawodowe jako problem</b>	Zdecydowanie tak	8	Zdecydowanie tak	4
	Raczej tak	54	Raczej tak	8
	Raczej nie	31	Raczej nie	15
	Zdecydowanie nie	7	Zdecydowanie nie	73
<b>Przyczyny problematyczności doskonalenia zawodowego</b>	Wysokie koszty kursów	66	Wysokie koszty kursów	4
	Brak informacji na temat	6	Brak informacji na temat	53
	Brak czasu	12	Brak czasu	32
	Brak zainteresowania pracodawcy	16	Brak zainteresowania pracodawcą	11
<b>Pielęgniarki grupą zagrożoną wypaleniem</b>	Tak	95	Tak	93
	Nie	2	Nie	3
	Nie mam zdania	3	Nie mam zdania	4



Rysunek 1. i 2. Warunki pracy Polki i Ukrainki



Rysunek 3. i 4. Atmosfera w pracy Polki i Ukrainki



Rysunek 5. i 6. Satysfakcja z pracy Polki i Ukrainki



Rysunek 7. i 8. Przyczyny braku satysfakcji Polki i Ukrainki

- **Wnioski**

Wyniki obrazujące skalę poczucia wypalenia zawodowego w badanej grupie są niepokojące — ponad połowa ankietowanych czuje lub czuła się wypalona zawodowo. Pod tym względem różnice pomiędzy pielęgniarkami polskimi a ukraińskimi są minimalne. Jeszcze bardziej niepokojące jest to, że znakomita większość badanych, bo około 95% uważa, że pielęgniarki są grupą zagrożoną zawodową. Oznacza to, że nawet jeżeli nie odczuwają w danym momencie objawów wypalenia zawodowego, bo mają świadomość, że dosyć „łatwo” może się im ono przydarzyć. W tym względzie również nie ma większych różnic pomiędzy polskimi i ukraińskimi pielęgniarkami. Główną przyczyną występowania zjawiska wypalenia zawodowego, w ocenie pielęgniarek, jest niskie wynagrodzenie oraz warunki pracy i nieporozumienia wśród współpracowników. Również brak właściwego dostępu do doskonalenia zawodowego może stanowić czynnik sprzyjający wypaleniu zawodowemu, przy czym częściej było to zgłaszane jako poważny problem przez pielęgniarki polskie. Nasze pielęgniarki trudności w dziedzinie doskonalenia zawodowego widzą przede wszystkim w wyso-

kich cenach kursów (66%), podczas gdy pielęgniarki ukraińskie widzą problem głównie w braku wystarczającej informacji o kursach (53%) oraz w braku czasu (32%). Konflikty ze współpracownikami wpływają na odczuwanie satysfakcji zawodowej przez pielęgniarki, ale w badanej grupie, zarówno polskiej, jak i ukraińskiej, nie występowały często. Natomiast atmosfera pracy w zespole była wyraźnie wyżej oceniana przez pielęgniarki ukraińskie (37% oceniało ją jako bardzo dobrą, a taka ocean wystąpiła tylko u 6% pielęgniarek polskich). Przeciwnie jest w kwestii postrzegania warunków pracy. 40% polskich pielęgniarek widzi je jako dobre, podczas, gdy podobnie twierdzi tylko 15% ukraińskich pielęgniarek, które na ogół oceniają je jako złe (53%). W tym względzie decydują jednak czynniki obiektywne – ukraińska służba zdrowia jest znacznie gorzej dofinansowana i uposażona niż polska, choć z kolei i ta ustępuje znacznie służbie zdrowia amerykańskiej i zachodnio europejskiej.

Nastrajającym optymistycznie faktem, jest to, że pomimo wszystkich uciążliwych aspektów praca pielęgniarki jest dla przeważającej większości badanych źródłem satysfakcji. Dotyczy to zarówno pielęgniarek polskich, jak i ukraińskich – różnice są w tym względzie niewielkie. Satysfakcję z uprawiania zawodu zgłasza 76% polskich pielęgniarek i 67% ukraińskich. Za tę stosunkowo niewielką różnicę prawdopodobnie utrzymują się stosunkowo duże różnice w dziedzinie płac, wyraźnie wyższych w przypadku polskich pielęgniarek. Tylko jeden procent polskich pielęgniarek odczuwa brak satysfakcji z wykonywane zawodu (jest to wręcz rewelacyjny wynik), w przypadku Ukrainek mamy 7% takich osób.

Wyniki badań potwierdzają opisane wcześniej przez autora, w części teoretycznej, zjawisko, że w niektórych miejscach pracy, a możliwe nawet, że u całych grup zawodowych, może występować zjawisko stosunkowo wysokiego zagrożenia wypaleniem zawodowym, przy jednocześnie relatywnie dużej satysfakcji z pracy. Jak to autor starał się wcześniej uzasadnić, zjawisko to występuje wtedy, gdy czynniki higieny są niskie przy stosunkowo dobrych motywatorach (zgodnie z koncepcją Herzberga). Takie sytuacje występują często w silnie niedofinansowanej i zaniedbanej służbie zdrowia, z jej hierarchicznymi relacjami (przy niezbyt korzystnej w Polsce i na Ukrainie pozycji pielęgniarki) i bardzo częstymi sytuacjami stresowymi, gdzie jednocześnie występują istotne motywatory czucia się osobą ważną, potrzebną, ratującą życie, wypełniającą piękną i szlachetną misję.

- **Dyskusja wyników**

Zawód pielęgniarki należy do grupy zawodów społecznych o szczególnym znaczeniu. Jego wielką rolą jest pomoc jednostkom chorym i niepełnosprawnym, leczenie tych osób oraz tworzenie i wspieranie ich potencjału do samoopieki. Pielęgniarki realizują swój zawód poprzez takie funkcje,

jak: wychowawcza, opiekuńcza, promująca zdrowie, terapeutyczna, a także profilaktyczna. Ich praca wymaga w sposób bezpośredni podejmowania kontaktów interpersonalnych i przejmowania odpowiedzialności za trudną, a czasami dramatyczną sytuację pacjenta. Zawód pielęgniarki w Polsce cieszy się bardzo dużym prestiżem (co jest niewątpliwie silnym motywatorem), a jednocześnie niesie za sobą solidne obciążenie stresem.

Jak uważają Maslach i Jackson, wypalenie zawodowe jest długotrwałą reakcją na przewlekłe interpersonalne i emocjonalne stresory. Pojawia się ono u osób, których praca polega na świadczeniu usług społecznych, w których niezbędny jest bliski kontakt i bezpośrednia praca z ludźmi. Aby zachować pełen profesjonalizm, pielęgniarka nie tylko musi wykonywać czynności zawodowe na jak najwyższym poziomie, ale także umieć doskonale opanować umiejętność właściwego zachowania się w relacjach interpersonalnych.

Kolejnym problemem, z jakim borykają się przedstawiciele omawianej grupy zawodowej, jest często niewystarczająca współpraca pomiędzy członkami zespołu terapeutycznego. Zła współpraca z pacjentem i jego rodziną bywa często wynikiem braku szacunku wobec pielęgniarki, jej instrumentalnego traktowania, zbyt wysokich żądań i roszczeniowej postawy wobec jej pracy. Negatywne i napięte stosunki interpersonalne panujące między członkami zespołu terapeutycznego mają dodatkowo znaczący wpływ na odczuwanie satysfakcji zawodowej, a co za tym idzie na zwiększenie ryzyka pojawienia się wypalenia zawodowego.

Przeprowadzone badania należy potraktować jako pilotażowe. Autor artykułu planuje prowadzenie dalszych badań z użyciem znormalizowanych testów badających zarówno poziom satysfakcji zawodowej, jak i wypalenia zawodowego. Autor spodziewa się, że wyniki tych testów potwierdzą występowanie wśród wielu pielęgniarek zarówno wypalenia zawodowego, jak i zagrożenia nim, ale jednocześnie stosunkowo wysokiego poczucia satysfakcji zawodowej. Być może uda się jednak lepiej określić istotę charakteru i zależności pomiędzy satysfakcją zawodową a wypaleniem zawodowym. W każdym razie nie ulega wątpliwości, że konieczne jest poszerzenie zakresu badań w temacie satysfakcji zawodowej i wypalenia zawodowego u pielęgniarek oraz objęcie tej grupy zawodowej zwiększonym wsparciem psychologicznym.

## Podsumowanie

W artykule podkreślono szczególnie pozytywną rolę satysfakcji z pracy, zarówno dla efektywności zespołu i organizacji, jak również dla jakości życia samych pracowników. Jednocześnie wskazano na niezwykle destruktywną rolę wypalenia zawodowego, które jest tak dotkliwą stratą w życiu jed-



nostki, że o jakości życia można w tym przypadku mówić tylko w sensie relatywnym. W istocie wypalenie zawodowe jest już bowiem stanem chorobowym, choć na razie nie zostało ono wpisane do podręczników diagnostycznych ICD-10 czy DSM V. Autor jednocześnie zauważył, że nie da się przeprowadzić liniowej dymensji od wysokiej satysfakcji do wypalenia zawodowego. W pewnych sytuacjach te dwa zjawiska mogą występować jednocześnie, zwłaszcza wtedy, gdy czynniki higieny są niskie przy stosunkowo dobrych motywatorach (w sensie koncepcji Herzberga). Takie sytuacje występują często w pracy pielęgniarki, gdzie wspaniałym motywatorom postrzegania siebie, jako osoby ważnej, potrzebnej, ratującej życie, wypełniającej piękną misję – towarzyszy silny stres i niedocenienie zawodu od strony materialnej. Praca pielęgniarki to nieustanne troszczenie się o innych, które niejednokrotnie skutkuje płaceniem wysokiej ceny, jaką jest jej własne zdrowie psychiczne i fizyczne. W tak przepełnionym emocjonalnym napięciem środowisku pielęgniarki niewątpliwie stanowią grupę zawodową o wysokim stopniu zagrożenia wypaleniem zawodowym. Istotna wydaje się zatem potrzeba pogłębienia dalszej wiedzy na temat czynników zapobiegających wypaleniu zawodowemu oraz czynników wpływających na odczuwanie przez pielęgniarki satysfakcji zawodowej.

### **Job satisfaction, burnout, quality of life and efficiency of the organization**

#### **Summary**

Job satisfaction strongly influences the efficiency of the company and the quality of life of the individual. The phenomenon of the close relationship of job satisfaction with the efficiency describes the theory of Herzberg, which distinguishes two groups of factors: motivation factors and hygiene factors. In this article the author argues that the motivation factors are mainly responsible for job satisfaction, and hygiene factors (if their level is unsatisfactory) for burnout. The aim of the empirical research presented in this article was to answer the question of whether the surveyed nurses from Polish and Ukrainian feel burned out professionally and, if feel the satisfaction of their profession. The results indicated that more than half of the respondents feel burned out professionally, but at the same time the vast majority of respondents declare the job satisfaction. The results confirm the previously described by the author, in the theoretical part, a phenomenon that in some workplaces there may be a phenomenon relatively high risk of burnout, but still relatively high job satisfaction.

**Key words:** Job satisfaction, burnout, quality of life and efficiency of the organization, motivation factors, hygiene factors

## Literatura

- Amoo G., Fatoye F.O., *Burnout in south-western Nigeria preliminary report among nurses and teachers*, „Ife Psychologia” 2008, nr 16, s. 178–187.
- Aronson E., Pines A.M., Kafry D., *Ausgebrannt*, „Psychologie Heute” 1983, nr 10, s. 21–27.
- Brzeska H., *Czynniki związane ze stresem zawodowym pielęgniarek oddziałowych*, Antidotum 1998.
- Freudenberger H.J., Richelson G., *Burnout: The cost of achievement*, Garden City, New York 1980.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., *The Motivation to Work*, Wiley, New York 1959.
- Hobfoll E., *Stres Culture and Community. The Psychology and Philosophy of Stress*, New York 1998.
- Hobfoll E., *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, tłum. M. Kacmąjor, Gdańsk 2006.
- Kuc B.R., Moczyłowska J.M., *Zachowania organizacyjne*, Warszawa 2009, s. 113.
- Lubrańska A., *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Warszawa 2008.
- Mayo E., *The Human Problems of and Industrial Civilization*, Macmillan, New York 1933.
- Maslow A.H., *A Theory of Human Motivation*, „Psychological Review” 1943, t. 50, s. 370–396.
- Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*, Warszawa 2006, s. 145.
- Okła W., Steuden S., *Psychologiczne aspekty zespołu wypalenia*, „Roczniki Psychologiczne” 2000, 1, s. 119–130.
- Pąchalska M., *Rehabilitacja neuropsychologiczna*, Lublin 2008.
- Schulz D.P., Schulz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa 2002, s. 12.
- Sęk H., *Wypalenie zawodowe: przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Warszawa 2000.
- Sęk H., Cieślak R., *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, Warszawa 2011.
- Van Parijs P., *Ethique économique et sociale*, Paris: La Découverte (coll. „Repères”), 2000.
- Wilczek-Rużyczka E., *Wypalenie zawodowe a empatia u lekarzy i pielęgniarek*, Kraków 2008.
- Wilczek-Rużyczka E., *Wypalenie zawodowe pracowników medycznych*, Kraków 2014, s. 19.
- Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Kraków 2006, s. 252.
- Zbyrad T., *Stres i wypalenie zawodowe pielęgniarek, pracowników socjalnych i policjantów: raport z badań*, Lublin 2009.

**Część III:  
Czynniki zrównoważonego rozwoju  
społeczno-gospodarczego**



Piotr Feczko

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
Wydział Prawa, Administracji i Stosunków Międzynarodowych

## Zaufanie społeczne do administrowania publicznego w Polsce a rozwój

### Streszczenie

Autor przyjmuje stanowisko, że rozwój ma charakter nie tylko policzalny, gospodarczy - ale także społeczny. Aktualnie w rozwoju Polski kapitał ludzki jest bardziej wykorzystywany, aniżeli kapitał społeczny, który jest generowany przez społeczeństwo obywatelskie. Negatywne elementy otoczenia publiczno-instytucjonalnego polskiej gospodarki nie są czynnikami sprzyjającym konkurencyjności Polski. Autor przede wszystkim zaleca wykorzystanie koncepcji współczesnego public governance względem zwiększenia zaufania społecznego w procesach administrowania publicznego w Polsce (i co za tym idzie – budowy kapitału społecznego).

### Wprowadzenie

Autor twierdzi, że pewien, wystarczający poziom zaufania administrowanych do władz publicznych (wraz z zadowalającym stopniem poczucia sprawiedliwego działania tych władz u obywateli) jest warunkiem niezbędnym – nie tylko dla dalszej budowy demokratycznego państwa prawa oraz społeczeństwa obywatelskiego w Polsce, ale także są konieczne dla rozwoju społeczno-gospodarczego. Swój wywód opiera przede wszystkim na koncepcjach dzisiejszego *public governance* (reprezentowanych przez przytaczane poglądy M. Bevira<sup>1</sup>). Wykorzystuje także sta-

<sup>1</sup> Mark Bevir, zatrudniony na stanowisku profesora na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley, jest uznanym międzynarodowo autorem publikacji z zakresu polityk publicznych oraz metodologii dyskursu względem problemów życia publicznego. Od pierwszych lat tego stulecia publikuje liczne prace dotyczące *public governance* u anglojęzycznych wydawców działających globalnie – por. <http://polisci.berkeley.edu/people/person/mark-bevir>, [dostęp: 20.06.2015].

nowiska nauki w zakresie ekonomii, prawa i administrowania (zarządzania) publicznego (nierzadko powołuje się na literaturę anglojęzyczną), treści z orzecznictwa sądów administracyjnych oraz bieżące krajowe raporty na temat sprawności polskiego państwa i samorządu terytorialnego (które uznaje za pewne dopuszczalne punkty odniesienia dla dyskursu naukowego).

Autor stosuje interdyscyplinarne podejście do przedstawianej problematyki (przede wszystkim koncentrując się na zagadnieniach nauki administracji, prawa publicznego, nauk ekonomicznych – w zakresie właściwym względem administrowania publicznego – szczególnie zarządzania publicznego). Powołuje się na F. Longchamps'a de Berrier, który twierdził, że: „aby umieścić swój przedmiot, trzeba nawiązać do jakości, które są obok niego, uchwycić się ich i za ich pomocą wyznaczyć miejsce temu przedmiotowi. Nie jest on bowiem w jakiejś pustce, ale w nader złożonej, różnorodnej całości, którą jest rzeczywistość społeczna (...). Żadnej nauki społecznej nie można uprawiać w odosobnieniu od innych nauk społecznych. Wynika to z właściwości przedmiotu, mianowicie stąd, że każde zjawisko społeczne jest wielokrotnie i różnorodnie powiązane z innymi (...)”<sup>2</sup>. Podobnie na temat badań nad administracją publiczną pisał także Jerzy Starościak<sup>3</sup>.

### Zaufanie społeczne do zarządzania publicznego w Polsce

Na wstępie należy dokonać prezentacji zasadniczych pojęć. Za zaufanie można uważać „podstawową strategię radzenia sobie z niepewnością i niemożnością kontrolowania przyszłości”. Natomiast za kapitał społeczny – „zasoby i korzyści płynące z określonego usytuowania w sieciach społecznych”, który „stanowi zasób o szczególnej wartości, sprzyja osiągnięciu różnorodnych celów i ma przy tym tendencje do samo pomnażania się”<sup>4</sup>.

Z kwestią zaufania społecznego wiąże się rozumienie pojęcia sprawiedliwości (nieraz utożsamianej ze słusznością), która towarzyszy zarządzaniu publicznemu co najmniej od czasów pierwszych starożytnych cywilizacji. Już w starożytnej Grecji wyróżniano sprawiedliwość rozdzielczą i wyrównawczą, bądź proceduralną i materialną. Przykładano dużą rolę do kwestii równości wobec reguł porządku prawnego. Zakładano, że zachowanie sprawiedliwości proceduralnej ma zwiększyć prawdopodobieństwo spra-

<sup>2</sup> F. Longchamps de Berrier, *Założenia nauki administracji*, Wrocław 1991, s. 213.

<sup>3</sup> Por. J. Starościak, *Administracja. Zagadnienia teorii i praktyki*, Warszawa 1974, s. 269–304.

<sup>4</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków 2007, s. 69–308. Por. podobnie R. Haradin, *Zaufanie*, Warszawa 2009, s. 93–104. Zważyć należy, że w dobie dzisiejszej analizy (bądź raporty) ekonomiczne biorą pod uwagę zagadnienia dot. kapitału społecznego – przykładowo por., *Foresight technologiczny na rzecz zrównoważonego rozwoju Małopolski*, red. J. Hausner, Kraków 2008, s. 124 i n.

wiedliwego efektu końcowego postępowania<sup>5</sup>. Ulpian definiował: *iustitia est constans et perpetua voluntas, ius suum unicuique tribuendi*. Tą zasadniczą kwestię podejmowali także Platon, Cynceron, św. Ambroży, Akwinata oraz wielu innych<sup>6</sup>. S. Fundowicz wywodzi, że sprawiedliwość należy do cnót kardynalnych i polega oddawaniu każdemu co mu się należy. Egzemplifikuje swoje stanowisko poprzez odniesienie się – względem unormowania z art. 156 k.p.a. – pisząc: „ze sprawiedliwością można wiązać też zasadę, że adresata działań administracji publicznej nie wolno zobowiązywać do tego co niewykonalne, bądź co niezgodne z prawem”<sup>7</sup>.

Jednakże należy zważyć, że relacja między sprawiedliwością, a administrowaniem publicznym nie jest łatwa dla systemów kontynentalnego prawa stanowionego (pozytywnego). Przykładowo problem ten stał się istotnym zagadnieniem dla prawodawcy już w czasach dojrzałej kultury rządu dominatu. To co legalne nie zawsze musiało być sprawiedliwe (i odwrotnie). Trudność tego stosunku wpływała nawet na ówczesnego absolutnego, cesarskiego prawodawcę<sup>8</sup>. Oczywiście należy zdawać sobie sprawę z tego – jak pisał Józef Filipek – że: „administracja publiczna w zakresie swej właściwości jest powołana do wprowadzania w życie prawa”. Zaś z nieco innej strony wspomniany autor wywodził – już w swym następnym zdaniu, iż „to wprowadzanie w życie prawa ma być pełne, skuteczne, sprawne i w miarę oszczędne, tj. wykazywać cechy dobrego administrowania”<sup>9</sup>. Dziś trudno uznać choćby poprawne administrowanie publiczne, które mimo że prawdopodobnie legalne, ale za to rozpoznawane jest przez obywateli jako niesprawiedliwe i budzące nieufność do władz. Świadczą chociażby o tym wykształcone standardy „dobrej administracji”, czy „dobrego rządu” (*good governance*).

Należy pamiętać, że współcześnie teoria i filozofia prawa podnoszą, że system obowiązującego prawa winien obligatoryjnie spełniać pewne wymagania. J. Stelmach wspomina, że kryterium sprawiedliwości może być najważniejszym kryterium oceny prawa<sup>10</sup>. Joseph Raz uważa przestrzeganie zasad sprawiedliwości naturalnej za jedną z wewnętrznych wartości prawa<sup>11</sup>. Z kolei Herbert Hart pisał: „są bardzo dobre racje ku temu, aby sprawiedliwość zajmowała poczesne miejsce w krytyce regulacji prawnych (...) pra-

<sup>5</sup> W. Sadurski, *Sprawiedliwość. Podstawowe zagadnienia*, Warszawa 1988, s. 70–115; J. Kelly, *Historia zachodniej teorii prawa*, Kraków 2006, s. 46–51.

<sup>6</sup> T. Zgaiński, *Suum cuique. Rzecz o sprawiedliwości*, Monachium 1946, s. 50 i n.

<sup>7</sup> *Koncepcja systemu prawa administracyjnego*, red. J. Zimmermann, Kraków 2007, s. 642–645.

<sup>8</sup> Por. B. Sitek, *Pojęcie sprawiedliwości w konstytucjach cesarskich z okresu Dioklecjana i Konstantyna*, Kraków 1996, s. 133–135.

<sup>9</sup> J. Filipek, *Prawo administracyjne. Instytucje ogólne*, Kraków 2003, s. 45.

<sup>10</sup> R. Sarkowicz, J. Stelmach, *Teoria prawa*, Kraków 1998, s. 187 i n.

<sup>11</sup> J. Raz, *Autorytet prawa*, Warszawa 2000, s. 217.

wo i jego stosowanie mogą mieć zalety innego rodzaju, lub ich też nie posiadać<sup>12</sup>. Podobnie trudność relacji prawo – sprawiedliwość opisuje Raymond Wacks, który posługuje się kulturowym wyobrażeniem ślepej Temidy<sup>13</sup>.

Anglosaska doktryna prawa administracyjnego – w osobie P. Cane’a – tłumaczy sprawiedliwość w prawie poprzez pojęcie niesprawiedliwości (*injustice*). Wedle wskazanego autora niesprawiedliwością jest to, co „razi” i powoduje krzywdy, czy szkody różnego rodzaju oraz owocuje oburzeniem, frustracją, niepokojem bądź poniżeniem. Ma to być sytuacja typowa dla tego co się tam określa mianem „złej administracji” (*mal administration*)<sup>14</sup>.

W polskim porządku administracyjnym pewną ilustracją omawianej problematyki mogą być wybrane fragmenty uzasadnień orzeczeń sądów kontrolujących administrowanie publiczne:

a) wyrok SN z dnia 3 marca 1994 roku zawierający zapis: „nie można bowiem przyjąć, że (...) przywilej podatkowy, stanowiący istotne odstępstwo od zasady równości obywateli, nie może podlegać ocenom uwzględniającym postulaty płynące z innych zasad Prawa publicznego, takich jak np. zasada zaufania obywateli do państwa, zasada sprawiedliwości (...). Wykładnia przepisów podatkowych podlega bowiem (...) regułom interpretacji prawa, jakie są stosowane w Prawie publicznym, w tym zwłaszcza w Prawie administracyjnym. W związku z tym z wielu względów usprawiedliwiony, szczególny rygorizm w stosowaniu przepisów podatkowych nie może być uznany za naczelną, usytuowaną hierarchicznie wyżej od innych zasad prawa i postępowania administracyjnego, zasadę postępowania podatkowego”<sup>15</sup>;

b) wyrok NSA z dnia 21 listopada z 2012 roku z treścią uzasadnienia: „kryterium sprawiedliwości nie może być samodzielną podstawą rozstrzygnięcia sądu, tym bardziej sądu administracyjnego, który w świetle art. 1 § 2 p.u.s.a. sprawuje wymiar sprawiedliwości pod względem zgodności z prawem, jeżeli ustawy nie stanowią inaczej”<sup>16</sup>;

c) wyrok NSA z dnia 8 sierpnia 2008 roku zawierający treść: „sąd może naruszyć art. 1 § 2 p.u.s.a. wyłącznie wówczas, gdy oceni działalność administracji przyjmując inne kryterium kontroli – przykładowo będzie ją oceniał pod kątem słuszności”<sup>17</sup>;

d) wyrok WSA w Opolu z dnia 19 lipca 2011 roku prezentujący wywód: „w postępowaniu sądowym nie mogą być brane pod uwagę argumenty na-

<sup>12</sup> H. Hart, *Pojęcie prawa*, Warszawa 1998, s. 214.

<sup>13</sup> R. Wacks, *Philosophy of Law*, Oxford 2014, s. 74 i n.

<sup>14</sup> P. Cane, *Administrative Law*, Oxford 2011, s. 377.

<sup>15</sup> Sygn. III ARN 9/94, Centralna Baza Orzecznictwa Sądów Administracyjnych – CBOSA (pisownia wyrazu „prawo” z dużej litery w treści ww. orzeczenia – zachowana oryginalna przy powyższym cytowaniu).

<sup>16</sup> Sygn. II GSK 1623/11, CBOSA.

<sup>17</sup> Sygn. II FSK 143/11, CBOSA.



tury słusznościowej czy celowościowej. Badana jest wyłącznie legalność aktu administracyjnego, czyli prawidłowość zastosowania przepisów prawa do zaistniałego stanu faktycznego, trafność ich wykładni oraz prawidłowość przyjętej procedury, która doprowadziła do wydania zaskarżonego aktu<sup>18</sup>.

Wskazane problemy nie są obce badaczom polskiego administrowania publicznego. Przykładowo J. Supernat twierdzi, że: „rządy prawa wymagają aby w systemie prawa znajdowały się zarówno regulacje precyzyjne, jak i nieokreślone<sup>19</sup>. Podobnie zauważa przedmiotową problematykę Wojciech Jachimowicz, który pisze, że wśród celowościowych uwarunkowań wykładni w prawie administracyjnym jest także zasada zaufania do państwa i stanowionego przezeń prawa. Ma to szczególne znaczenie także przez wzgląd na szczególne cechy porządku prawno-administracyjnego – jak np. władczość organu w nierównorzędnym stosunku administracyjno-prawnym. Za istotną uważa też sprawiedliwość proceduralną – polegającą na bezstronnym i konsekwentnym stosowaniu reguł<sup>20</sup>. Zaś T. Zalaśki podnosi, że budowa zaufania w procesach zarządu publicznego jest konstytucyjnym obowiązkiem władz publicznych<sup>21</sup>.

Autor bierze pod uwagę cztery krajowe raporty na temat sprawności polskiego państwa i samorządu terytorialnego<sup>22</sup>. Uznaje je za pewne dopuszczalne punkty odniesienia dla dyskursu naukowego. Wzmiankowane raporty podnoszą kwestie dotyczące zaufania administrowanych do administrujących oraz poczucia sprawiedliwości administrowania publicznego u obywateli w Polsce (szczególnie względem sfery samorządności terytorialnej).

Pierwszy z tych raportów, pt.: „Narastające dysfunkcje, zasadnicze dylematy, konieczne działania. Raport o stanie samorządności terytorialnej w Polsce” informuje o deficytach w zakresie budowania samorządności terytorialnej – przede wszystkim w zakresie dysfunkcji biurokratycznej (nie-sprawność organizacyjna, dominacja urzędnicza w funkcjonowaniu j.s.t.) oraz dysfunkcji ułomnej wspólnotowości (np. powszechność relacji patry-

<sup>18</sup> Sygn. II SA/Op 244/11, CBOSA.

<sup>19</sup> *Jakość prawa administracyjnego*, t. 1, red. T. Kijowski, Warszawa 2012, s. 49. Przykładowo uznanie administracyjne umożliwia organowi administracji publicznej także takie zastosowanie prawa, które w większym stopniu może uwzględnić kwestię sprawiedliwości (szczególnie tej odczuwanej przez obywateli) – por. J. Zimmermann, *Prawo administracyjne*, Kraków 2005, s. 364–368.

<sup>20</sup> W. Jachimowicz, *Wykładnia w prawie administracyjnym*, Kraków 2006, s. 74–82.

<sup>21</sup> *Zaufanie a życie społeczne*, red. H. Mamzer, T. Zalaśki, Poznań 2008, s. 139–147.

<sup>22</sup> *Sprawne państwo. Czy konieczne są systemowe zmiany w funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego*, red. M. Frączek, Kraków 2014; J. Hausner et al., *Narastające dysfunkcje, zasadnicze dylematy, konieczne działania. Raport o stanie samorządności terytorialnej w Polsce*, t. 2, Kraków 2013; *Samorząd 3.0*, red. A. Dąbska, S. Trzyma, Forum Od-nowa, 2013; J. Bober et al., *Narastające dysfunkcje, zasadnicze dylematy, konieczne działania. Raport o stanie samorządności terytorialnej w Polsce*, Kraków 2013.

monialno-klientelistycznych), które rodzą istotne skutki także dla zaufania mieszkańców wobec ich władz oraz opinii obywateli na temat sprawiedliwości w działaniu organów samorządu terytorialnego<sup>23</sup>.

Drugi wskazany raport pt.: „Samorząd 3.0” zaznacza takie niedoskonałości jak znikomą wiedzę obywateli na temat funkcjonowania administracji publicznej, faktycznie nieznaczną jawność administrowania publicznego, stosunkową niewielką odpowiedzialność administrujących<sup>24</sup>. Opisywane patologie lokalnego administrowania publicznego nie są obojętne wobec kwestii tytułowych tego tekstu.

Trzeci z wymienionych raportów, będący tomem drugim do pierwszego prezentowanego raportu, postuluje pewne działania mające być – wedle autorów raportu – elementami trzeciego etapu reformy samorządowej. Są to między innymi: ograniczenie upartyjnienia samorządu, wzmocnienie rozliczalności administrujących j.s.t., zwiększenia zaangażowania obywateli (i ich grup) w działalność j.s.t.<sup>25</sup> Proponowane działania – co do zasady – docelowo powinny wpłynąć pozytywnie na poziom zaufania administrowanych do władz publicznych oraz stopień poczucia sprawiedliwego działania tych władz u obywateli. Inną sprawą jest to czy, kiedy, i z jakim skutkiem – mogą być podjęte w złożonych stosunkach polskiego systemu państwa i prawa.

Czwarty, ostatni z wskazanych raportów pt.: „Sprawne państwo. Czy konieczne są systemowe zmiany w funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego”, generalnie konsekwentnie nawiązuje do dyskursów poprzednich raportów, aczkolwiek szczególnie postuluje wprowadzanie współzarządzania i poszukiwanie nowych narzędzi dla procesów administrowania publicznego<sup>26</sup>.

### Problematyka rozwoju w dobie dzisiejszej i jego związek z zaufaniem jako elementem kapitału społecznego

W dzisiejszych czasach trudno uważać rozwój – szczególnie na gruncie nauk ekonomicznych – za ściśle ograniczony do wzrostu ilościowego wyników procesów gospodarczych (np. względem ilości wyprodukowania da-

<sup>23</sup> J. Bober *et al.*, *Narastające dysfunkcje...*, *op. cit.*, s. 81–82.

<sup>24</sup> *Samorząd 3.0...*, *op. cit.*, s. 8 i n.

<sup>25</sup> J. Hausner *et al.*, *Narastające dysfunkcje...*, *op. cit.*, t. 2, s. 32–24.

<sup>26</sup> *Sprawne państwo...*, *op. cit.*, s. 14–51. Na uwagę może tam także zasługiwać wypowiedź J. Stępnia nt. deficytów etosu i moralności administrujących, a także o braku ich odwagi i odpowiedzialności za państwo. Nawet jeśli obywatele w jakimś – tylko choćby pośrednim stopniu – odczuwają wzmiarkowane problemy; to także i to godzi w ich poczucie zaufania do organów władz stosujących prawo administracyjne. Co do problematyki ocen administracji w świetle nauki administracji (np. emocjonalnych, czy prakseologicznych) – por. J. Łukasiewicz, *Zarys nauki administracji*, Warszawa 2007, s. 267–275.

nego dobra). Rozwój ma charakter nie tylko (mniej lub bardziej wymierny, policzalny) gospodarczy, ale także społeczny. Należy go ujmować wieloaspektowo względem problematyki życia społeczno-gospodarczego.

Dlatego można definiować pojęcie rozwoju społeczno-gospodarczego jako „proces pozytywnych ilościowo-jakościowych zmian (polegający na zwiększeniu i doskonaleniu istniejących oraz na powstawaniu nowych zjawisk) w sferze wszelkiej działalności gospodarczej, kulturowej, społecznej oraz stosunków społeczno-produkcyjnych i polityczno-ustrojowych”<sup>27</sup>.

Zważyć należy na to, że w bieżącym rozwoju Polski wykorzystywany jest znacznie bardziej kapitał ludzki, a nie kapitał społeczny (który jest generowany przez społeczeństwo obywatelskie – jako podstawowy czynnik wpływający na obniżenie kosztów transakcyjnych i innowacje instytucjonalne w gospodarce)<sup>28</sup>. Zatem można twierdzić, że zaufanie (jako zasadniczy element kapitału społecznego) ma istotne znaczenie dla rozwoju życia społeczno-gospodarczego. Autor uzasadni to także tym, że można wyróżnić cztery podstawowe wymiary konkurencyjności gospodarek narodowych: strukturalny, rozwoju zasobów, efektywnego użytku zasobów, rządzenia<sup>29</sup>. Niewątpliwie dla trzech ostatnich z nich kapitał społeczny jest – co najmniej – użyteczny.

Przykładowo ekonomia instytucjonalna podnosi znaczenie uniwersalnych wartości, które mają istotne znaczenie dla procesów decyzyjnych jako *ultimate stopping points*, posiadających kluczowe znaczenie dla stosunków i struktur społecznych oraz motywowania ludzi i ich grup. Wolność, sprawiedliwość, równość mają charakter komplementarny. Społeczeństwa z prosperującymi, otwartymi gospodarkami, w których większość ludzi jest ekonomicznie samodzielna domagają się ochrony i propagowania tychże wartości fundamentalnych (co już obserwował A. Smith). Jest to zależność dwukierunkowa. Przedstawiciele tego nurtu ekonomii podnoszą także, że prawidłowe funkcjonowanie zasady *rule of law* (wytworu wielowiekowego rozwoju „cywilizacji rządu publicznego” kręgu transatlantyckiego) jest niezbędna do prawidłowego funkcjonowania systemu wolnorynkowego<sup>30</sup>. Podobnie twierdzi J. Stiglitz, wedle którego podstawowym zadaniem władz publicznych jest stworzenie odpowiedniego systemu prawnego względem procesów gospodarowania<sup>31</sup>.

<sup>27</sup> L. Kupiec, *Rozwój społeczno-gospodarczy*, Białystok 1993, s. 15. Należy zważyć na wielość koncepcji bądź ujęć rozwoju w przeciągu dziejów myśli ekonomicznej – por. przykładowo A. Payne, N. Philips, *Rozwój*, Warszawa 2011, s. 15 i n.

<sup>28</sup> *Zarządzanie strategiczne rozwojem*, red. J. Górniak, S. Mazur, Warszawa 2012, s. 30–31.

<sup>29</sup> R. Vietor, *How Countries Compete*, Boston 2007, s. 10–18.

<sup>30</sup> W. Kasper et al., *Institutional economics. Property, Competition, Policies*, Cheltenham 2012, s. 74–181.

<sup>31</sup> J. Stiglitz, *Ekonomika sektora publicznego*, Warszawa 2004, s. 34.

Zatem zasadne są wywody, że „zaufanie przenika wszystkie sfery ludzkiej aktywności, od życia osobistego aż po gospodarkę i politykę. W czasach kiedy nic nie jest stałe i na każdym kroku napotyka ryzyko oraz niepewność, jego obecność jest wręcz konieczna do zachowania porządku społecznego. Społeczeństwa, w których ludzie sobie nie ufają, nie są w stanie budować relacji, współpracować ani osiągać trudniejszych celów związanych z rozwojem gospodarczym. Zaufanie jest składową kapitału społecznego, przekłada się na zdolność do budowania innowacyjnej i nowoczesnej gospodarki. W państwach, w których ludzie ufają sobie, panuje dobrobyt (...)”<sup>32</sup>. Podobnie opracowanie *The Governance Report 2014* wskazuje siedem globalnych wyzwań wobec rządu publicznego. Jedno z nich dotyczy postulatów efektywnego, uczciwego, sprężystego załatwiania spraw publicznych<sup>33</sup>.

Jerzy Hausner pisze, że złe otoczenie instytucjonalne gospodarki – m.in. niesprawiedliwe decyzje administracyjne, niska jakość usług publicznych (także względem gospodarki), patologie w sferze stanowienia i wykonywania prawa; nie można uznać za czynniki sprzyjające konkurencyjności Polski<sup>34</sup>. Dlatego należy uważać za – co najmniej użyteczne dla rozwoju społeczno-gospodarczego działania na rzecz rozwoju kapitału społecznego (także w zakresie tytułowej problematyki tego tekstu).

### Postulaty *public governance* a zaufanie do władz publicznych w administrowaniu publicznym

M. Dębicki i A. Dębicka twierdzą: „termin *governance* wprowadzony przez Bank Światowy w latach 90. XX wieku nie ma polskiego odpowiednika i jest trudno przetłumaczalny. Bank Światowy definiował *good governance* jako system przewidywalnego i oświeconego sposobu tworzenia polityk publicznych, który jest transparentny i obejmuje biurokrację działającą na podstawie etosu zawodowego, egzekutywę rozliczaną ze swoich działań, oraz silne społeczeństwo biorące udział w życiu publicznym przy założeniu, że wszyscy przestrzegają zasad państwa prawa”<sup>35</sup>.

<sup>32</sup> <http://diamenty.forbes.pl/zaufanie-jest-kluczem-do-rozwoju-kraju,artykuly,137785,1,1,1.html>, [dostęp: 20.06.2015].

<sup>33</sup> *The Governance Report 2014*, Oxford 2014, s. 19. Por. także S. Bell, A. Hindmoor, *Rethinking Governence*, Cambridge 2014, s. 112, gdzie znajduje się tabela ukazująca daleko idącą zależność między poziomem zaufania społecznego, a poziomem rozwoju gospodarek poszczególnych krajów.

<sup>34</sup> *Konkurencyjna Polska. Jak awansować w światowej lidze gospodarczej*, red. J. Hausner, Kraków 2013, s. 81–82.

<sup>35</sup> *Nowe problemy badawcze w teorii prawa administracyjnego*, red. J. Boć, A. Chajbowicz, Wrocław 2009, s. 195–196. Podobnie wspomniani autorzy podnoszą, że także zarówno ONZ, jak i OECD w trakcie sprawdzania poziomu *good governance* w danym państwie – badają, czy władze sprawiedliwie traktują swoich obywateli (s. 198 i 200).

*Governance* stanowi wytwór kręgu cywilizacji transatlantyckiej – przede wszystkim o pochodzeniu anglosaskim. W dzisiejszej dobie cechuje się zasięgiem i znaczeniem światowym. Interesującą egzemplifikacją jego bieżącego zastosowania są przemiany administrowania publicznego w Chinach, gdzie np. w Pekinie zmieniono celowo w 2010 roku nazwę Chińskiej Narodowej Szkoły Administracji na Chińską Akademię *Governance*<sup>36</sup>. Anglojęzyczna literatura administrowania (względnie zarządzania) publicznego obfituje w pozycje dotyczące wykorzystania postulatów *governance* w transformacjach systemu społeczno-gospodarczego dzisiejszych Chin<sup>37</sup>.

Generalnie w swoich wywodach, dotyczących *public governance*, autor opiera się na koncepcjach M. Bevira, którego można uznać za reprezentatywnego przedstawiciela dzisiejszego *governance*. Koncepcje oraz idee *governance* nie są niezmiennie i uwzględniają fakt nieustających procesów transformacji administrowania publicznego (szczególnie w dobie dzisiejszej). Dlatego wskazany autor podkreśla wieloaspektowy, złożony charakter współczesnego *governance* – wywodząc, że: „nowe *governance* nie ma charakteru monolitycznego (...) podobnie (...) monolitami nie są państwo, czy też aparat władz publicznych (...) władztwo publiczne jest dziś stale przekształcane, negocjowane i kontestowane – na wiele różnych sposobów (...)”<sup>38</sup>.

M. Bevir w szczególności podnosi następujące postulaty względem sfery administrowania publicznego: a) dobre informowanie opinii publicznej (skoro obywatele i ich grupy mają współdziałać w życiu publicznym – to winni być co najmniej dostatecznie poinformowani o jego sprawach), partycypacji względem procesów decyzyjnych (np. budżetowanie partycypacyjne; bądź decentralizacja planowania), b) koprodukcję (tj. wykonywanie zadań; bądź usług publicznych przez grupy obywateli – co np. jest szczególnie rozpowszechnione w Ameryce Południowej i Azji Południowo-Wschodniej), c) monitoring obywatelski<sup>39</sup>, d) mediację wspólnotową (rozumianą nie tylko jako mediacje między poszczególnymi grupami interesów w sporach dotyczących spraw publicznych danej wspólnoty, ale też przez zakładanie i pro-

<sup>36</sup> <http://nsaww.nsa.gov.cn/content.php?nid=101>, [dostęp: 21.06.2015].

<sup>37</sup> Por. N. Berggruen, N. Gardels, *Intelligent Governance for the 21st Century*, Cambridge 2013, s. 21 i n.; *Civil Society and Governance in China*, red. J. Yu, S. Guo, NY 2012, s. 39 i n.; *China's Search for Good Governance*, red. D. Zhenglai, S. Guo, NY 2011, s. 35 i n.

<sup>38</sup> M. Bevir, *Governance*, Oxford 2012, s. 59 i n. Nadto można zwrócić uwagę na podobne wywody J. Starościana co do przemian administrowania – por. J. Starościan, *Problemy współczesnej administracji*, Warszawa 1972, s. 185–194.

<sup>39</sup> M. Bevir wywodzi nawet, że kontrola społeczna w ramach monitoringu obywatelskiego ma mieć charakter komplementarny wobec dotychczasowych form kontroli administrowania publicznego (np. sądowej). Tym samym winna pozytywnie oddziaływać względem zaufania obywateli do władz publicznych oraz społecznego poczucia sprawiedliwości administrowania publicznego.

wadzenie lokalnych centrów mediacji dla podmiotów danych wspólnot). Wedle niego odrodzenie demokratycznych ideałów ma być zależne od innowacji względem partycypacji i dialogu, które powinny wyposażyć administrowanych w – stosunkowo – bezpośrednią rolę względem procesów administrowania publicznego<sup>40</sup>.

Podobnie wypowiadają się inni autorzy – przykładowo C. Pow wywodzi, że lepsze wykonywanie zarządu publicznego pozytywnie oddziałuje na konkurencyjność danego kraju. Zazwyczaj wymaga to zasadniczej zmiany orientacji rządu w kierunku zintegrowanego, uwzględniającego partycypację administrowanych, bazującego na wynikach i bardziej efektywnego zarządzania publicznego, które przyjmuje nowy *modus operandi* orientujący się na wartości<sup>41</sup>.

### Podsumowanie

Autor pragnie podnieść, że realizacja przytoczonych koncepcji bieżącego *public governance* może być rozpoznawana jako często właściwie niewykonalna (bądź co najmniej istotnie utrudniona) w warunkach istotnych deficytów: poziomu zaufania administrowanych do władz publicznych oraz poczucia sprawiedliwego działania tych władz u obywateli. Może to stanowić istotny przedmiot refleksji nauk społecznych. Rodzi to szereg postulatów względem administrowania publicznego, administrujących, a także podmiotów administrowanych (autor wskazał tu jako propozycje działań ww. koncepcje *public governance* dotyczące zarządzania publicznego).

Dotychczas stosowane narzędzia wspomagania rozwoju – w tym zakresie – nie zawsze przynoszą zakładane rezultaty. Dlatego autor twierdzi, że wysoce użyteczna byłaby – nie tylko naukowa – ale ogólnospołeczna, konstruktywna deliberacja na temat zaufania między rządzącymi, a rządzonymi (aczkolwiek w ujęciu perspektyw zarówno pierwszych; jak i drugich).

Być może to właśnie teraz państwo polskie ma rzadki, korzystny moment dziejowy, aby starać się nadrobić wielowiekowy dystans różnorodnych deficytów – także w zakresie prezentowanym wycinku sfery zarządzania publicznego; ale czy zechce – używając sformułowania z preambuły Konstytucji 3 maja 1791 r. – „korzystać z pory, w jakiej się Europa znajduje”<sup>42</sup>?

<sup>40</sup> M. Bevir, *A Theory of governance*, Berkeley 2013, s. 187 i n. Por. także przykładowo M. Bevir, *The SAGE Handbook of Governance*, London 2013, s. 124–138.

<sup>41</sup> Por. *Governing to Win. Enhancing National Competitiveness Through New Policy and Operating Approaches*, red. C. Prow Plymouth 2012, s. 92. Por. także przedstawienie typu państwa integrującego zasoby (refleksyjnego) w: *Państwo integrujące zasoby – potencjał rozwoju a jakość usług publicznych*, red. S. Mazur, Kraków 2011, s. 16–17.

<sup>42</sup> W. Uruszczyk, *Konstytucja 3 maja 1791 r. Testament polityczny I Rzeczypospolitej*, „Przegląd Sejmowy” 2011, nr 2, s. 9–40. Można także podnieść, że inne nauki społeczne twierdzą, że ka-

## **Social Trust in public administration in Poland and Development**

### **Summary**

The author claims that the development has not only a quantifiable, economic character but also a social character. The today's development of Poland, the human capital is much more strongly used than the social capital, which is generated by the civic society. The negative elements of public-institutional environment of Polish economy are not a positive factors for the competitiveness of Poland. The author especially suggests to make use of concepts of modern public governance for strengthening social trust in public administration (does social capital too) in Poland.

## **Literatura**

- Bell S., Hindmoor A., *Rethinking Governance*, Cambridge 2014, s. 112.
- Berggruen N., Gardels N., *Intelligent Governance for the 21st Century*, Cambridge 2013, s. 21 i n.
- Bevir M., *A Theory of Governance*, Berkeley 2013, s. 187 i n.
- Bevir M., *Governance*, Oxford 2012, s. 59 i n.
- Bevir M., *The SAGE Handbook of Governance*, London 2013, s. 124–138.
- Bober J. et al., *Narastające dysfunkcje, zasadnicze dylematy, konieczne działania. Raport o stanie samorządności terytorialnej w Polsce*, Kraków 2013.
- Cane P., *Administrative Law*, Oxford 2011, s. 377.
- China's Search for Good Governance*, red. D. Zhenglai i S. Guo, NY 2011, s. 35 i n.
- Civil Society and Governance in China*, red. J. Yu, S. Guo, NY 2012, s. 39 i n.
- Filipek J., *Prawo administracyjne. Instytucje ogólne*, Kraków 2003, s. 45.
- Foresight technologiczny na rzecz zrównoważonego rozwoju Małopolski*, red. J. Hausner Kraków 2008, s. 124 i n.
- Governing to Win. Enhancing National Competitiveness Through New Policy and Operating Approaches*, red. C. Prow, Plymouth 2012, s. 92.
- Governing to Win*, red. C. Prow, Lanham 2012, s. 86 i n.
- Haradin R., *Zaufanie*, Warszawa 2009, s. 93–104.
- Hart H., *Pojęcie prawa*, Warszawa 1998, s. 214.
- Hausner J. et al., *Narastające dysfunkcje, zasadnicze dylematy, konieczne działania. Raport o stanie samorządności terytorialnej w Polsce*, t. 2, Kraków 2013.
- <http://diamenty.forbes.pl/zaufanie-jest-kluczem-do-rozwoju-kraju,artykuly,137785,1,1.html>, [dostęp: 20.06.2015].

---

pital społeczny i odbiór jakości administrowania publicznego (co jest bezpośrednio związane z omawianymi kwestiami) stanowią istotne czynniki związane z dobrobytem danego kraju – por. *Konkurencyjna Polska. Jak awansować w światowej lidze gospodarczej?*, red. J. Hausner, Kraków 2013, s. np. 80 i n.; *Governing to Win*, red. C. Prow, Lanham 2012, s. 86 i n.; M. Porter et al., *Can Japan compete?*, London 2000, s. 18 i n.

- <http://nsaww.nsa.gov.cn/content.php?nid=101>, [dostęp: 21.06.2015].
- <http://polisci.berkeley.edu/people/person/mark-bevir>, [dostęp: 20.06.2015].
- Jak awansować w światowej lidze gospodarczej?*, red. J. Hausner, Kraków 2013, s. 80 i n.,
- Jakimowicz W., *Wykładowia w prawie administracyjnym*, Kraków 2006, s. 74–82.
- Jakość prawa administracyjnego*, t. 1, red. T. Kijowski, Warszawa 2012, s. 49.
- Kasper W. et al., *Institutional economics. Property, Competition, Policies*, Cheltenham 2012, s. 74–181.
- Kelly J., *Historia zachodniej teorii prawa*, Kraków 2006, s. 46–51.
- Koncepcja systemu prawa administracyjnego*, red. J. Zimmermann, Kraków 2007, s. 642–645.
- Konkurencyjna Polska. Jak awansować w światowej lidze gospodarczej*, red. J. Hausner, Kraków 2013, s. 81–82.
- Kupiec L., *Rozwój społeczno-gospodarczy*, Białystok 1993, s. 15.
- Longchamps de Berrier F., *Założenia nauki administracji*, Wrocław 1991, s. 213.
- Łukasiewicz J., *Zarys nauki administracji*, Warszawa 2007, s. 267–275.
- Nowe problemy badawcze w teorii prawa administracyjnego*, red. J. Boć, A. Chajbowski, Wrocław 2009, s. 195–196.
- Państwo integrujące zasoby – potencjał rozwojowy a jakość usług publicznych*, red. S. Mazur, Kraków 2011, s. 16–17.
- Payne A., Philips N., *Rozwój*, Warszawa 2011, s. 15 i n.
- Porter M. et al., *Can Japan compete?*, London 2000, s.18 i n.
- Raz J., *Autorytet prawa*, Warszawa 2000, s. 217.
- Sadurski W., *Sprawiedliwość. Podstawowe zagadnienia*, Warszawa 1988, s. 70–115.
- Samorząd 3.0*, red. A. Dąbska, S. Trzyma, Forum Od-nowa, 2013.
- Sarkowicz R., Stelmach J., *Teoria prawa*, Kraków 1998, s. 187 i n.
- Sitek B., *Pojęcie sprawiedliwości w konstytucjach cesarskich z okresu Dioklecjana i Konstancyntyna*, Kraków 1996, s. 133–135.
- Sprawne państwo. Czy konieczne są systemowe zmiany w funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego*, red. M. Frączek, Kraków 2014.
- Starościak J., *Administracja. Zagadnienia teorii i praktyki*, Warszawa 1974, s. 269–304.
- Starościak J., *Problemy współczesnej administracji*, Warszawa 1972, s. 185–194.
- Stiglitz J., *Ekonomika sektora publicznego*, Warszawa 2004, s. 34.
- Sygn. II FSK 143/11, CBOSA.
- Sygn. II GSK 1623/11, CBOSA.
- Sygn. II SA/Op 244/11, CBOSA.



Sygn. III ARN 9/94, Centralna Baza Orzecznictwa Sądów Administracyjnych – CBOSA.

Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków 2007, s. 69–308.

*The Governance Report 2014*, Oxford University Press, Oxford 2014, s. 19.

Uruszczak W., *Konstytucja 3 maja 1791 r. Testament polityczny I Rzeczypospolitej*, „Przegląd Sejmowy” 2011, nr 2, s. 9–40.

Vietor R., *How Countries Compete*, Boston 2007, s. 10–18.

Wacks R., *Philosophy of Law*, Oxford 2014, s. 74 i n.

*Zarządzanie strategiczne rozwojem*, red. J. Górniak, S. Mazur, Warszawa 2012, s. 30–31.

*Zaufanie a życie społeczne*, red. H. Mamzer, T. Zalasieński, Poznań 2008, s. 139–147.

Zganiński T., *Suum cuique. Rzecz o sprawiedliwości*, Monachium 1946, s. 50 i n.

Zimmermann J., *Prawo administracyjne*, Kraków 2005, s. 364–368.



Anna Diačiková

Catholic University in Ružomberok  
Faculty of Education

## Innovation as a Key Driver of the Economic

### Summary

Innovation is perceived as a competitive advantage, whether for individual, business and non-business entity, as well as for the country, or across the political co-operations of countries. This paper considers the Schumpeterian concept of innovation as well as the situation in patent applications at the European Patent Office, the strategy Europe 2020, Horizon 2020, global innovative index, innovative enterprises and also in the context of innovation in the blue economy. Paper contains statistics data from recent years relevant to the issue of innovation. For comparison, some tables with data mainly for the V-4 countries are complemented with figures of the three most innovative economies in the world (USA, Japan and South Korea) and in the EU-27 with one the most innovative country Finland and with Latvia which occupies ranking from the opposite side.

**Key words:** innovation, competitiveness, research and development, global innovative index, innovative enterprise, patents, blue economy

### Introduction

One of the quotes on innovation says that only legitimate entitlement to profit is innovation. In today's oversized world when the goods and services on the market are from a „fiction world“, it is doubly true. The customer is therefore very demanding and carefully selects what it is for him a value and he evaluates for themselves how important is and appreciates it that buy it in the form of goods or services. On the other hand, it is a challenge for suppliers who either can or can not use. And innovation is what scores at the customer what the customer is interested in what he buy. It is the value that the customer will appreciate via buying. So it is real, tangible value, not something imaginary realization.

Innovation is seen as a competitive advantage, whether for individuals, business and non-business entity as well as for the country, or across the political groupings of countries.

By L. Michnik (Encyclopedia of Economics, 1995), innovation is a new idea or concept in the economic field, ie invents new or improved products, services, processes or technology and its implementation into practice. In other words, innovation means the whole complex multitude of activities from inventions to implementation. In a narrower sense it's just a creative process that combines existing things in new ways in order to produce / offer an unique thing. In a more narrow sense it is just a new idea or concept [6]. This contribution, however, accentuates the innovation rather in terms of its practical application, namely in the form of a commercial strain when will benefit all stakeholders in the supply – demand chain.

### Theory of innovation

The word innovation comes from Latin and means „renewal“. The founder of the theory of innovation is considered as Joseph A. Schumpeter (he was the Austrian Minister of Finance), one of the greatest personality in world economics, incidentally Czech native, who in 1912 formulated the so-called. „Combination of developments“, understood as crossing the recovered systems and processes in a closed circle. In the theory of economic development he wrote about competition as a permanent innovation process, which forces the entrepreneur to innovate. In the history of economics, the concept of continuous recording innovations elaborated in 1932 in his book Economic cycles as innovative wave [9].

As a basic idea of innovation Schumpeter used that entrepreneurs will try to use technological innovation – new product or service, or process. When this innovation get the competitive advantage, and after some time it will be the only case of such an innovation, an entrepreneur can expect high earnings, what Schumpeter called “monopoly profits”. Other entrepreneurs obviously will see its success and will try to bring mimic him - resulting of this will be creation of further innovation. The subsequent flurry of new ideas gradually remove the monopoly profits and again achieved some equilibrium point. At this point the innovation cycle begins again. Our original entrepreneur or someone else is looking for other options innovations that again will change the “rules of the game” and everything starts anew. Schumpeter talks about the process of “creative destruction,” where there is a continuing effort to create something new, which simultaneously cancels the old rules and introducing new ones - all the while driven by an effort to generate new revenue. Innovation has been defined as the enforcement (and

not just inventing) new combination of production factors (entrepreneurs), while later in the text as an upgrade directly refers to this new combination. Innovation is by its hypothesis of what causes economic growth; lack of innovation at the time, the economy moves in stereotyped ring [5].

He distinguished five alternatives for new combinations of typical changes:

- the introduction of new products, respectively original products with new properties
- changes in manufacturing organization introduction of new production methods, new techniques, new methods of distribution and sales
- the use of new raw materials and materials
- a new organization of the market position and marketing (eg. the establishment or breaking of monopoly)
- opening new markets, changes in market structure.
- OECD Manual defines four types of innovations that covers a wide range of changes in the companies' activities [13]:
- Product innovation – involve substantial changes in the capabilities of goods and services and as an indication of an entirely new product or service, as well as significant improvement of an existing product
- process innovation – represents a significant change in the method of production and supply
- organizational innovations – a reference to implementation of new organizational methods. There may be changes in business practices, in workplace organization or external business relations
- marketing innovation – include the introduction of new marketing methods. These could include changes in product design and packaging, promotions and product are placed, and in the methods of pricing and services.

One of the „dimension“ of innovation is the degree of novelty. There are different levels of innovation - small (incremental) improvements to major radical innovations. The way we approach Incremental changes everyday will be different from the way in which we approach to implementing major changes to products. However, of perceived novelty of innovation is a significant level. The novelty is largely a question of perception of the subject.

On average, innovations taking place in the form of incremental (progressive) than in the form of radical innovation of type the „new to the world“, which represent only 6-10% of all projects referred to as innovation. Incremental innovations are mostly related to optimizing and removal of insufficiencies of established already in process. In terms of cumulative benefits over time they tend to be much more efficient incremental innovation than the benefits achieved by the occasional radical changes. Continuous (incremental) innovation in the last few years has gained particular atten-

tion to strategies within the framework of the so-called TQM (Total Quality Management). The increased focus on continuous (incremental) improvement was a reaction to the significant achievements that just on the basis of quality improvement in the process of incremental changes achieved by Japanese industrial producers. It is not however any news. Efficiency increases with the growth in the amount of production and the result is always small incremental innovations resulting from solving problems in the marketing of a new product. Also that various „lean“ strategies in production, known recently, confirms the growing importance of continuous (incremental) innovation.

A trio of scientists who are Jeffrey Dyer of Brigham Young American University, Hal Gregersen of known global business school INSEAD and Clayton Christensen of Harvard University, USA managed to detect five skills, without which innovator does not make. They are the following capabilities:

- giving right questions,
- observation,
- experimentation,
- networking and
- creation of relevant links [11].

L. Michník, in the Encyclopedia of Economics in 1995 said that even in the strict sense, innovation is just a new idea or concept [6]. With this formulation can be based on today's experience to argue, because innovation is not an idea, a patent, project, but neither product respectively. They has become only when they are carried out successfully in the market, ie that they have real customers who appreciate their real buying, respectively via repeated buying. Innovation must be distinguished from inventions (inventiveness), which is the ability to find new insights, see the possibilities of useful changes. Invention is the first step in a long process in which the good idea converted into a widely-use and effective product or service. Not all new knowledge will develop into the implementation phase, not all will become innovations.

### Innovation and competitive advantages

The basis for innovation is the ability to see the context, noting opportunities to use them. Innovation does not only concern the opening of new markets, many also provide new ways of action on existing markets. Innovations are beneficial to companies in several ways. It is a strong correlation between market performance and new products. New products help to maintain market share and increase profitability of the company. Ability

to develop new products is also important because the environment is constantly changing, characterize their shifts in the socio-economic field (what people expect, what their habits...), or legislation. An important source of benefits may be the ability to do something else or does not know a better way to do this than others. We must realize that the benefits that flow from these innovative steps are progressively disappearing with it as there is a falsification of the original steps with other participants in the market. Unless the company is no able to enter into further innovation risks that will be left behind.

An important point of innovation management is the need to manage in an integrated way: when we look at the process as a pentathlon sport disciplines. Who wants to succeed is not enough just to be good in any of the disciplines, but they need to be successful in each discipline. Some companies have excellence in research and development, but they can not evaluate their skills in the field of end-user market. Other companies failed to properly connect innovation and its business strategy – eg. invest huge resources into advanced manufacturing technology, but then find that these investments paid out. The key is to know the experience to evaluate and learn from them. Or the ability to adapt on the basis of their innovation management process so that if in the future a similar problem occurs, the company should react quickly and correctly. This cycle of „learning“ is very easy rules but in practice in most organizations is lacking. The result is frequently repeated the same types of errors as well as an inability to learn from the failures of others... In the innovation process for example very often lack clearly established point that adequately assess the causes of success or failure of a project. It's largely because they are afraid (in the case of failed projects) blame and criticism. But without this „pause for reflection“ is highly likely that in the future will repeat the same mistakes.

Business enterprise R&D (research and development) expenditures by size class are shown in the table 1.

Table 1. Business enterprise R&D expenditure (BERD) in million EUR and by size class as a percentage of total, 2010

Country/ Region	Total in million EUR	EUR per capita	Less than 10 employ- ees, %	Between 10 and 49 employ- ees, %	Between 50 and 249 employ- ees, %	More than 250 employ- ees, %
EU-27	152 478	300.8	na	na	na	na
Finland	4 854	890.6	2.9	6.7	9.6	80.8
Czech Republic	1 448	300.8	2.2	9.1	26.8	62.0

Hungary	674	68.2	12.8	13.2	16.9	57.1
Slovak Republic	175	32.3	7.6	5.5	27.7	59.2
Poland	694	18.6	4.2	8.0	18.2	70.8
Latvia	40	13.6	9.1	16.1	32.6	42.1
Japan	91 943	724.6	-	-	6.3	93.5
USA	202 461	630.7	-	7.6	9.2	83.2
South Korea	21 415	426.4	1.1	10.2	11.8	76.9

To calculate per capita figures in the table above and in the others tables in this article have been used the number of inhabitants in the table 2.

Table 2. Population in selected countries and region EU-27

Country/Region	Population in thousand
EU-27	506 910
Poland	37 240
Czech Republic	10 510
Hungary	9 880
Slovak Republic	5 420
Finland	5 450
Latvia	2 940
Japan	126 880
South Korea	50 220
USA	321 000

#### Investing in research and development [4]

The Europe 2020 Strategy sets out a vision of Europe's social market economy for the 21st century with the 3% R&D intensity goal as one of the five headline targets to be achieved by the EU by 2020. Government budget appropriations or outlays on research and development (GBAORD) is in the different countries and different regions different. GBAORD on R&D are all the appropriations allocated to R&D in the central government or federal budgets, and therefore refer to budget provisions rather than to actual expenditure. Provincial or state governments should be included where the contribution is significant. GBAORD data are compiled by national statistical authorities from data on public budgets. These measure government support for R&D activities, i.e. they determine how much priority governments give to the public funding of R&D.

In 2010, GBAORD expressed as a percentage of GDP reached 0.76% in the EU-27. This was below the levels recorded by its major economic partners: Japan (0.78 %) and the United States (1.02%). For example in South Korea was GBAORD 1.09%.



In 2011, wide disparities in GBAORD as a share of GDP were observed among the Member States, ranging from 1.09% in Finland to 0.15% in Latvia. Finland, Denmark and Portugal were the only Member States where this share exceeded 1%, as was also the case in the United States and South Korea. A further six Member States recorded GBAORD levels above the EU-27 average (0.73%): Germany, France, the Netherlands, Sweden, Austria and Estonia. In 2011, GBAORD in the EU-27 amounted to EUR 92 308 million. The three leading Member States in terms of GBAORD – Germany, France and the United Kingdom – accounted for more than half of this amount. At country level, the two socio-economic objectives linked to the „general advancement of knowledge“ accounted for the largest shares of total GBAORD in 27 Member States. „Industrial production and technology“ was the top socioeconomic objective in Belgium, while „education“ came first in Lithuania.

In the table 3 is documented GBAORD in the European Union (EU-27 and EU-15), USA, Japan, South Korea and in the countries V-4. And to compare the most GBAORD as a percentage of GDP in 2011 reached Finland at 1,1% and the least Latvia at 0,15%. And in the table 4 is GBAORD for V-4 countries.

Table 3. Total GBAORD as a percentage of GDP, 2005–2011

Country/Region	2005, %	2011, %
South Korea	0,78	1,09
USA	1,04	1,02
Japan	0,71	0,78
EU-15	0,73	0,76
EU-27	0,71	0,73

Table 4. Total GBAORD as a percentage of GDP, 2011, in the countries V-4

Country	2011, %
Czech Republic	0,69
Hungary	0,49
Poland	0,44
Slovak Republic	0,23

In the table 5 are the total GBAORD data for selected countries and EU 27. For comparison, some tables with data for the V-4 countries are complemented with figures of the three most innovative economies in the world (USA, Japan and South Korea) and in the EU-27 with the most innovative country Finland and with Latvia which is the least innovative (some figures are lower for Romania or Bulgaria).

Table 5. Total GBAORD in million EUR and per capita in 2011

Country/Region	Total, mil. EUR	EUR per capita
Finland	2 065	378,9
USA	111 977	348,8
Japan	32 880	259,1
EU-27	92 308	182,1
South Korea	8 464	168,5
Czech Republic	1 048	99,7
Hungary	492	49,8
Poland	1 631	43,8
Slovak Republic	162	29,9
Latvia	30	10,2

One of the five headline targets of Europe 2020 Strategy is to achieve an R&D intensity (R&D expenditure as a percentage of GDP) of 3% in the EU. In 2011, R&D intensity in the EU-27 stood at 2.03%. Despite an increase on the 2010 figure (2.01%), it was below the figures recorded in Japan (2009: 3.36%), South Korea (2010: 4%) and the United States (2009: 2.87%), but higher than in China (2009: 1.7%). Among the EU Member States, only Finland (3.78%), Sweden (3.37%) and Denmark (3.09%) exceeded the EU goal of devoting 3% of GDP to R&D, also outperforming the United States. Another seven Member States, namely Germany (2.84%), Austria (2.75%), Slovenia (2.47%), Estonia (2.38%), France (2.25%), the Netherlands and Belgium (both 2.04%) were above the EU-27 average although below the target figure of 3%.

Between 2005 and 2011, R&D expenditure in the EU-27 increased by an average of 3% per year, reaching EUR 257 billion in 2011. Germany, France and the United Kingdom together accounted for more than half of all R&D expenditure in the EU-27. The business enterprise sector was the largest of the four main institutional sectors of R&D performance in 2011, accounting for 62.3% of EU-27 R&D expenditure. The higher education sector and government sector followed with shares of 24.0% and 12.7% respectively. In 2010, the government sector financed 34.6% of total R&D expenditure in the EU-27, while business enterprise financed 53.9%. The third important source of funds (almost 9%) was the category of 'abroad'. More than 49% of R&D expenditure in Cyprus, Poland, Romania and Slovakia was funded by the government sector. On the other hand, the business enterprise sector was heavily involved in financing R&D activities in R&D-intensive Member States such as Germany, Finland, Sweden and Denmark.

In many of the countries under review, the manufacturing sector accounted for the greatest share of business enterprise R&D expenditure. This

was notably the case in Germany, Slovenia, Finland and Sweden, where 75% or more of R&D expenditure by the business enterprises was devoted to manufacturing. However, eight other Member States (Bulgaria, Estonia, Ireland, Cyprus, Latvia, Lithuania, Portugal and the United Kingdom) saw more than half of their expenditure go on the services of the business economy.

Table 6. R&D intensity (R&D expenditure as % of GDP), 2005–2011

<b>Country/Region</b>	<b>2005, %</b>	<b>2011, %</b>
South Korea	2.80	4.00
Japan	3.30	3.36
USA	2.60	2.87
EU-15	1.90	2.12
EU-27	1.85	2.03
China	1.35	1.70

Table 7. R&D intensity (R&D expenditure as % of GDP), 2011, in the countries V-4

<b>Country</b>	<b>2011, %</b>
Czech Republic	1.80
Hungary	1.35
Poland	0.80
Slovak Republic	0.70

Table 8. Total R&D expenditure in million EUR and per capita in 2011

<b>Country/Region</b>	<b>Total, mil. EUR</b>	<b>EUR per capita</b>
USA	287 909	896.9
EU-27	256 587	506.2
Japan	121 357	956.5
South Korea	28 629	570.1
Finland	7 164	1 314.5
Czech Republic	2 875	273.5
Poland	2 836	76.2
Hungary	1 205	122.0
Slovak Republic	468	86.3
Latvia	141	48.0

## Human resources in science and technology [4]

Investment in research, development, education and skills constitutes a key policy area for the EU as these are elements essential to economic growth and to the development of a knowledge-based economy, leading to a growing interest in the role and measurement of skills. In this context, there is an increased need to measure and analyse the most highly skilled parts of the labour force, both within the EU and internationally. Statistics on human resources in science and technology are used to monitor the supply and demand of highly qualified persons by measuring stocks and flows.

In the table are information about fields which students (as a % of population aged 20–29) are studied. We see that in Finland, which is the most innovative, Finnish students compared with students from all EU countries, most prefer studying of science and technology.

Table 9. Students participating in tertiary education, 2010

Country/Region	All fields, %	Science, mathematics and computing, %	Engineering, manufacturing and construction, %
EU-27	32.0	3.2	4.6
Finland	47.8	4.9	11.9
Poland	36.9	3.0	4.9
Latvia	31.7	1.8	4.0
Czech Republic	30.1	3.3	4.3
Hungary	29.9	2.1	4.2
Slovak Republic	26.8	2.2	4.0

Unemployment rates were generally significantly higher for non - human resources in science and technology than human resources in science and technology. Although unemployment levels in both categories remained comparable in the EU-27 between 2001 and 2011, there were significant variations across countries.

Table 10. Percentage of unemployment among human resources in science and technology (HRST) and non- human resources in science and technology (NON-HRST) in % for years 2001 and 2011

Country/Region	2001 HRST, %	2001 NON-HRST, %	2011 HRST, %	2011 NON-HRST, %
EU-27	2.8	11.4	4.0	13.4
Finland	3.1	15.9	3.1	12.0
Poland	3.1	23.0	4.0	12.7
Latvia	3.6	17.1	5.3	21.2
Czech Republic	1.0	11.1	1.6	9.5
Hungary	0.7	7.6	3.1	14.9
Slovak Republic	2.1	25.6	3.5	18.5

### Community innovation survey [4]

The Community Innovation Survey (CIS) is designed to monitor the progress of innovation activity in Europe. It allows a better understanding of the innovation process and analyses the links between innovation and economic fields as competitiveness, employment, economic growth. The latest wave of Community Innovation Survey was conducted in 2010.

In the EU-27 Member States (excluding Greece) 52.9% of enterprises from industry and services reported innovation activity between 2008 and 2010. Among all the participating countries, the highest proportions of enterprises with innovation activity were found in Germany (79.3%), Luxembourg (68.1%), Iceland (63.8%), Belgium (60.9%) and Portugal (60.3%). The lowest rates were observed in Bulgaria (27.1%), Poland (28.1%), Latvia (29.9%), Romania (30.8%) and Hungary (31.1%).

In 2010, 39.7% of enterprises in the EU-27 (excluding Greece and the United Kingdom) were considered active in terms of product and process innovation (without regard to organisational or marketing innovation), the same percentage as in 2008. In most countries, the proportion of innovative enterprises was generally higher in industry (excluding construction) than in services. The opposite was observed in Iceland, Luxembourg, Portugal, Lithuania, Hungary and Romania.

Highly important innovation objectives in product and/or process innovative enterprises in the period 2008–2010 were:

- increasing range of goods or services,
- replacing outdated products or processes,
- enter new markets,
- improving quality of goods or services,
- improving flexibility for producing goods or services,
- increase capacity for producing goods or services,
- improve health and safety,
- reduce labour costs per unit output,
- reducing material and energy costs per unit output,
- reducing environmental impacts.

In the table 11 are figures of innovative enterprises in the EU-27 in 2008 and 2010. Innovative enterprises i.e. enterprises that implemented any type of innovation (including enterprises with abandoned, suspended or ongoing innovation activities, regardless organisational or marketing innovation).

Table 11. Innovative enterprises in the EU-27, 2008 and 2010, (% of the total of enterprises)

Country/Region	2008, % of the total of enterprises	2010, % of the total of enterprises
EU-27	40.0	40.0
Finland	47.5	47.0
Czech Republic	39.5	35.0
Slovak Republic	21.5	28.5
Hungary	21.0	18.5
Latvia	20.0	16.5
Poland	20.0	16.0

The largest increase in the number of innovative enterprises in the EU-27 in this period (2008–2010) recorded Slovak and Dutch companies. The largest decline again companies from Bulgaria, Norway and Cyprus.

### Global innovation index [3]

The Global Innovation Index 2014: The Human Factor in Innovation is the result of a collaboration between Cornell University located in Ithaca, New York, USA, INSEAD (INSEAD is a graduate business school with campuses in Europe: Fontainebleau, France; Asia: Singapore and the Middle East: Abu Dhabi. INSEAD offers various academic programs including a full-time Master of Business Administration program, Executive MBA program, a Master in Finance program, a PhD in management program, and a variety of executive education programs) and the World Intellectual Property Organization (WIPO – a specialized agency of the United Nations) as co-publishers, and their Knowledge Partners.

The GII recognizes the key role of innovation as a driver of economic growth and well-being. It aims to capture the multi-dimensional facets of innovation and to be applicable to developed and emerging economies alike. In doing so, it helps policy makers and business leaders move beyond one-dimensional innovation metrics towards a more holistic analysis of innovation drivers and outcomes.

The Global Innovation Index (GII) is an annual publication which features, among others, a composite indicator that ranks countries/economies in terms of their enabling environment to innovation and their innovation outputs. The GII surveys 143 economies around the world, using 81 indicators—to gauge both their innovation capabilities and measurable results. Recognizing the key role of innovation as a driver of economic growth and prosperity, and the need for a broad horizontal vision of innovation applicable to

developed and emerging economies, the GII includes indicators that go beyond the traditional measures of innovation such as the level of research and development.

The table 12 shows the top 10 countries with the highest GII and GII of selected countries. A total of 143 countries were evaluated, of which Switzerland achieved the highest GII and at the least GII Sudan.

Table 12. Global Innovation Index ranking, 2014

Rank	Country	Score (0-100)
1	Switzerland	64.78
2	United Kingdom	62.37
3	Sweden	62.29
4	Finland	60.67
5	Netherlands	60.59
6	USA	60.09
7	Singapore	59.24
8	Denmark	57.52
9	Luxembourg	56.86
10	Hong Kong (China)	56.82
13	Germany	56.02
16	South Korea	55.27
20	Austria	53.41
21	Japan	52.41
26	Czech Republic	50.22
34	Latvia	44.81
35	Hungary	44.61
37	Slovakia	41.89
45	Poland	40.64
143	Sudan	12.66

List of used 81 indicators for GII:

- Institutions
  - *Political environment* (Political stability and absence of violence/terrorism, Government effectiveness, Press freedom);
  - *Regulatory environment* (Regulatory quality, Rule of law, Cost of redundancy dismissal);
  - *Business environment* (Ease of starting a business, Ease of resolving insolvency, Ease of paying taxes).
- Human capital & research
  - *Education* (Expenditure on education, Government expenditure on education per pupil, secondary, School life expectancy, Assessment in reading, mathematics, and science, Pupil-teacher ratio, secondary);

- *Tertiary education* (Tertiary enrolment, Graduates in science and engineering, Tertiary inbound mobility);
- *Research & Development* (Researchers, Gross expenditure on R&D, QS university ranking average score of top 3 universities).
- Infrastructure
  - *Information & communication technologies* (ICT Access, ICT use, Government's online service, Online e-participation);
  - *General infrastructure* (Electricity output, Logistics performance, Gross capital formation);
  - *Ecological sustainability* (GDP per unit of energy use, Environmental performance, ISO14001 environmental certificates).
- Market sophistication
  - Credit (Ease of getting credit, Domestic credit to private sector, Micro-finance institutions' gross loan portfolio);
  - Investment (Ease of protecting investors, Market capitalization, Total value of stocks traded, Venture capital deals);
  - Trade & competition (Applied tariff rate, weighted mean, Market access for non-agricultural exports, Intensity of local competition).
- Business sophistication
  - *Knowledge workers* (Employment in knowledge-intensive services, Firms offering formal training, GERD performed by business enterprise, GERD financed by business enterprise, GMAT test takers);
  - *Innovation linkages* (University/industry research collaboration, State of cluster development, GERD financed by abroad, Joint venture/strategic alliance deals, Patent families filed in at least three offices);
  - *Knowledge absorption* (Royalties and license fees payments, High-tech imports, Communications, computer and information services imports, Foreign direct investment net inflows).
- Knowledge & technology outputs
  - *Knowledge creation* ( National office resident patent applications, Patent Cooperation Treaty resident applications, National office resident utility model applications, Scientific and technical publications, Citable documents H index);
  - *Knowledge impact* (Growth rate of GDP per person engaged, New businesses density, Total computer software spending, ISO 9001 quality certificates, High-tech and medium- high-tech output);
  - *Knowledge diffusion* (Royalties and license fees receipts, High-tech exports, Communications, computer and information services exports, Foreign direct investment net outflows).



- Creative outputs
  - *Intangible assets* (National office resident trademark applications, Madrid System trademark applications by country of origin, ICTs and business model creation, ICTs and organizational model creation);
  - *Creative goods & services* (Cultural and creative services exports, National feature films produced, Global entertainment and media output, Printing and publishing output, Creative goods exports);
  - *Online creativity* (Generic top-level domains, Country-code top-level domains, Wikipedia monthly edits, Video uploads on YouTube).

### Innovative enterprises in the European Union

In the EU27, just under half (48.9%) of enterprises of 10 employees or more reported innovation activity during the period 2010-2012. The proportion of innovative enterprises in the EU28 dropped in 2010-2012 compared with both 2006-2008 (51.5% innovative enterprises) and the peak recorded in 2008-2010 (52.8%). This pattern was observed in the majority of Member States. Innovation activities refer to product and process innovation as well as organisational and marketing innovation. Between 2010 and 2012, innovation in EU enterprises related mainly to organisation (27.5% of all enterprises), followed by marketing innovations (24.3%), product innovations (23.7%) and process innovations (21.4%). It should be noted that enterprises could have introduced innovations in more than one single area. This information, issued by Eurostat, the statistical office of the European Union, comes from the Community Innovation Survey 2012, [2]. This survey contains a broad set of indicators on innovation activities of enterprises and provides for the first time information on strategies and obstacles for reaching the innovative enterprises goals.

Table 13. Share of innovative enterprises in the European Union, % of enterprises (Rank by innovative enterprises in 2010–2012)

Rank	Country/Region	2006–2008	2008–2010	2010–2012
	EU28	51.5	52.8	48.9
1	Germany	79.9	79.3	66.9
2	Luxembourg	64.7	68.1	66.1
3	Ireland	56.5	59.5	58.7
4	Italy	53.2	56.3	56.1
5	Sweden	53.7	59.6	55.9
6	Belgium	58.1	60.9	55.6
7	Portugal	57.8	60.3	54.6
8	Austria	56.2	56.5	54.4

9	France	50.2	53.5	53.4
10	Finland	52.2	56.2	52.6
11	Greece	na	na	52.3
12	Malta	37.4	41.5	51.4
12	Netherlands	44.9	56.7	51.4
14	Denmark	51.9	54.7	51.1
15	United Kingdom	45.6	44.3	50.3
16	Estonia	56.4	56.8	47.6
17	Slovenia	50.3	49.4	46.5
18	Czech Republic	56.0	51.7	43.9
19	Cyprus	56.1	46.2	42.1
20	Croatia	44.2	42.4	37.9
21	Slovakia	36.1	35.6	34.0
22	Spain	43.5	41.4	33.6
23	Lithuania	30.3	34.5	32.9
24	Hungary	28.9	31.1	32.5
25	Latvia	24.3	29.9	30.4
26	Bulgaria	30.8	27.1	27.4
27	Poland	27.9	28.1	23.0
28	Romania	33.3	30.8	20.7

Notice: EU27 without Greece for 2006-2008 and 2008-2010

na – not available.

Compared with 2006–2008, the share of innovative enterprises in the EU28 decreased by 2.6 percentage points in 2010–2012, from 51.5% to 48.9%. The largest falls in the proportion of innovative enterprises were observed in Cyprus (56.1% in 2006–2008 compared with 42.1% in 2010–2012, or -14.0 percentage points), Germany (-13.0 pp), Romania (-12.6 pp), the Czech Republic (-12.1 pp) and Spain (-9.9 pp). On the opposite end of the scale, the share of innovative enterprises increased the most in 2010–2012 compared with 2006-2008 in Malta (from 37.4% in 2006–2008 to 51.4% in 2010–2012, or +14.0 percentage points), followed by the Netherlands (+6.5 pp), Latvia (+6.1 pp) and the United Kingdom (+4.7 pp). Compared with 2008–2010, it should be noted that the proportion of innovative enterprises in 2010–2012 has grown in only 5 Member States: in Malta, the United Kingdom, Hungary, Latvia and Bulgaria.

*Innovation as a Key Driver of the Economic*

Table 14. Innovation activities of innovative enterprises in 2010–2012, % of enterprises ( Rank by innovative enterprises in 2010–2012, table 13)

Rank	Country/ Region	Product and / or process innovative enterprises	Of which: Product innovative enterprises	Of which: Process innovative enterprises	Organisation and/or marketing innovative enterprises	Of which: Organisation innovative enterprises	Of which: Marketing innovative enterprises
	EU-28	36.0	23.7	21.4	37.1	27.5	24.3
1	Germany	55.0	35.8	25.5	47.6	32.2	34.4
2	Luxembourg	48.5	30.3	32.8	53.5	46.8	32.4
3	Ireland	42.3	27.8	25.9	50.8	21.8	35.7
4	Italy	41.5	29.1	30.4	45.3	33.5	31.0
5	Sweden	45.2	31.5	23.9	39.1	25.3	30.4
6	Belgium	46.5	31.5	31.1	37.9	29.3	21.9
7	Portugal	41.3	26.0	33.5	43.6	32.8	32.8
8	Austria	39.3	26.6	28.7	46.1	36.4	29.5
9	France	36.7	24.2	24.1	42.3	34.2	25.4
10	Finland	44.6	31.0	29.3	38.4	29.7	26.5
11	Greece	34.3	19.5	25.6	45.4	30.2	36.8
12	Malta	35.9	23.9	26.4	44.4	34.7	32.6
12	Netherlands	44.5	31.9	25.9	35.7	27.3	23.2
14	Denmark	38.1	24.8	22.9	41.8	32.2	29.4
15	United Kingdom	34.0	24.0	14.1	39.1	34.2	16.8
16	Estonia	38.4	20.7	23.8	31.8	21.7	21.9
17	Slovenia	32.7	23.6	22.5	37.6	26.3	28.5
18	Czech Republic	35.6	25.3	24.0	31.6	20.5	22.4
19	Cyprus	29.9	20.9	28.2	36.1	26.2	29.5
20	Croatia	25.0	16.4	19.0	31.8	22.9	23.5
21	Slovakia	19.7	14.4	13.5	27.7	18.6	19.3
22	Spain	23.2	10.5	15.1	23.4	19.4	13.2
23	Lithuania	18.9	11.6	13.1	26.2	17.5	19.3
24	Hungary	16.4	10.6	8.3	26.5	16.5	19.7
25	Latvia	19.5	10.4	12.7	23.9	16.9	16.5
26	Bulgaria	16.9	10.8	9.3	18.6	12.4	14.2
27	Poland	16.1	9.4	11.0	15.5	10.4	10.6
28	Romania	6.3	3.4	4.6	18.8	14.1	13.8

In 2010–2012, enterprises reporting organisation and/or marketing innovations were slightly dominant (37.1%) in the EU, compared with 36.0% of innovative enterprises for products and processes. For organisation and/or marketing innovations, the highest shares of enterprises that had carried out these activities between 2010 and 2012 were recorded in Luxembourg (53.5%), Ireland (50.8%), Germany (47.6%), Austria (46.1%), Greece (45.4%) and Italy (45.3%). The highest proportion of product and/or process innovative enterprises in 2010-2012 was registered by far in Germany (55.0% of enterprises), followed by Luxembourg (48.5%), Belgium (46.5%), Sweden (45.2%) Finland (44.6%) and the Netherlands (44.5%).

### Situation analysis of european patent applications

One of the most successful American innovators was Thomas Alva Edison, who in his life has registered more than 1,000 patents. He understood that innovation is not at issue own ideas – invention, but the ability to realize the idea technically and commercially apply it. Innovation is often confused with an invention by which a good idea – invention, converts into a widely-use and effective product.

The number of patent applications at the European Patent Office (EPO) increased in 2013 by 2.8% and thus reached a historic high. This record shows that Europe remains a key market for innovation. Time high reached in 2013, the number of granted European patents. There were 66,700, an increase of 1.6% over the previous year (65,600).

EPO in 2013 came to a record 265,690 patent applications. Of these, nearly 66% were large companies, 29% of small and medium-sized enterprises and 5.5% of universities and research institutions. In absolute terms, most patents were from the US, but converted on population lead, as seen in tab. 1 European countries. This table shows the percentage of countries in the top 10 patent applications per 1 million population in 2013. Of the non-European is not only Japan ranked 9th. In the US, it was submitted to 1 million inhabitants 107 patent, which is less than in South Korea (129), as well as 129 in European countries (EU-28 average). World's second largest economy, China signed up to the European Patent Office patents 3 per 1 million China inhabitants and Russia 2 patents per 1 million Russia population [1].

Table 15. EU patents registered in 2013 to 1 million inhabitants

No	Country	No of patents per million inhabitants
1	Switzerland	832
2	Sweden	402
3	Finland	360
4	Denmark	347
5	Netherlands	347
6	Germany	328
7	Austria	243
8	Belgium	180
9	Japan	177
10	France	148
11	Israel	136
12	South Korea	129
13	Ireland	115
14	Norway	108
15	USA	107
16	United Kingdom	72
17	Slovenia	68
18	Italy	60
19	Singapore	58
20	Canada	54

As said EPO President Benoît Battistelli demand for patent protection in Europe for the fourth consecutive year it's growing and this is evidence that companies from around the world see Europe as a leading centre of innovation. The strong position of European enterprises with technology focused on patents play a central role in creating jobs and growth in the EU economy. In 2010, Germany submitted the largest number of patent applications to the EPO (European Patent Office) among the EU-27 countries (21 880), followed by France (8 751), the United Kingdom (4 795) and Italy (4 443). In terms of patent applications per million inhabitants, Sweden was top (308), followed by Germany (267) and Denmark (244). At world level, the highest numbers of patent applications were recorded in the US (24 744), in Japan (16 777) and in the South Korea (3 501).

At EU level, the number of patent applications to the EPO decreased by an average of 0.7% per year between 2005 and 2010. Over the same period, patenting activity rose in a majority of EU Member States (the Czech Republic, Denmark, Estonia, Ireland, Spain, France, Latvia, Lithuania, Hungary, Austria, Poland, Romania, Slovenia, Slovakia and Sweden).

The majority of patent applications were submitted by the business enterprise sector, which accounted for half or even three quarters of all patent

applications in all of the countries under review (except for Latvia, Greece and Bulgaria, where numbers remained well below 50%).

Table 16 shows the absolute number of patent applications at the EPO and the table 17 the TOP 50 countries with an absolute number of registered patents filed in 2013, also in comparison with the previous year [7].

Table 16. Absolute number of patent applications at the EPO

Year	Number of patents	Increase over the previous year, %
2009	211 355	na
2010	235 731	11.5
2011	244 991	3.9
2012	258 473	5.5
2013	265 690	2.8

The Europe is stable in the activities of administration of patent applications, but has some regional disparities. European industry last year kept its patent activities at the same level as the previous year, but with more significant regional differences. The increase in the number of patent applications has been recorded not only in the Netherlands (+17.2%), Denmark (+8.1%), Sweden (+7.5%), but also in Member States EPO they normally tend to have a lower number filed applications, for example in Portugal (+34.5%), Turkey (+31.9%), the Czech Republic (+26.5%) and Ireland (+9.4%). The number of filed applications also increased slightly in France (+1.1%), Finland (+0.6%) and Austria (+0.2%). In other countries there has been a decline in the number of patent applications, particularly in Belgium (-7.4%), Germany (-5.4%), the UK (-3%), Italy (-2.7%), in Switzerland (-2%) and Spain (-1%).

Table 17. TOP 50 countries with an absolute number of registered at the EPO

Rank	Country	2013	2012	Rank	Country	2013	2012
1	USA	64 967	+2.8	26	Ireland	725	+9.4
2	Japan	52 437	+1.2	27	Brazil	690	+5.9
3	Germany	32 022	-5.4	28	Luxemburg	528	+17.6
4	China	22 292	+16.2	29	Poland	510	-3.3
5	South Korea	16 857	+14.9	30	Saudi Arabia	386	+4.4
6	France	12 417	+1.1	31	South Africa	351	+9.5
7	Switzerland	7 966	-2.0	32	Lichtenstein	349	+38.5
8	Netherlands	7 606	+17.2	33	New Zealand	305	-3.5
9	United Kingdom	5 004	-3.0	34	Czech Republic	291	+26.5
10	Sweden	4 662	+7.5	35	Malaysia	271	-13.3
11	Italy	3 505	-2.7	36	Portugal	199	+34.3

## *Innovation as a Key Driver of the Economic*

12	Canada	2 818	-11.0	37	Hungary	196	+4.2
13	Finland	2 818	+0.6	38	Mexico	191	-5.8
14	Spain	2 476	-1.0	39	Barbados	187	-2.7
15	Denmark	2 397	+8.1	40	Slovenia	161	-1.2
16	Austria	2 379	+0.2	41	Ukraine	152	+21.3
17	Belgium	2 243	-7.4	42	Chile	137	+12.9
18	Israel	1 783	+7.0	43	Greece	135	-0.8
19	Australia	1 740	-5.8	44	Thailand	107	+40.3
20	India	1 361	-5.2	45	Latvia	92	+68.1
21	Russia	1 168	+3.5	46	Malta	88	+192.2
22	China - Taiwan	1 107	-5.3	47	United Arab Emirates	86	+43.3
23	Turkey	909	+31.9	48	Columbia	76	+2.6
24	Singapur	902	+14.8	49	Lithuania	74	+57.6
25	Norway	806	+0.7	50	Island	62	+3.2

In the Slovakia, it gives a few patents (also) because few companies are investing in research and development and prefer to buy ready technology and knowledge. The indicator receipts from the sale of licenses abroad of Slovakia has the lowest value. Revenues from the sale of patent licenses directly related to low patent „production” of domestic research and development. In 2010, the Slovak Republic granted around six patents per 1 million inhabitants, the average remaining V4 states was 18 patents per 1 million inhabitants, and the EU-27 even 109. It is necessary to increase the low rate of application of the concept of intellectual property protection and technology transfer activities within specific activities aimed only at the state and public sector research and development, as well as the business sector.

Table 18. Patent applications to the EPO, total number, per million inhabitants and average annual growth rate (AAGR), 2005–2010

Country/Region	Total	Total	Per million inhabitants	Per million inhabitants	AAGR
	2005	2010	2005	2010	2005-2010, %
EU-27	56788	54721	116	109	-0.7
Finland	1 322	1 167	253	218	-2.5
Hungary	135	203	13	20	+8.5
Poland	128	308	3	8	+19.2
Czech Republic	109	270	11	26	+19.9
Slovak Republic	31	33	6	6	+1.3
Latvia	19	24	8	12	+6.1
USA	36536	24744	123	97	-9.3
Japan	21764	16777	170	148	-6.3
South Korea	5122	3501	106	80	-9.1

From non-European countries, the largest increase recorded from the UAE (+43.3%), Thailand (+40.3%), Turkey (+31.9%), China (+16.2%), Singapore (+14,8%) and South Korea (+14%), while in 2013 the application from Asia accounted for almost three-quarters of the total increase in the number of patent applications at the EPO. It is a result of the dominance of Asian companies in the computer and electronic industries as well as in the sector of digital communication.

As for the individual companies, so Samsung is again placed in the lead in the number of patent applications (2833). The first ten also includes European companies, among which led Siemens (2nd place, 1974), Philips (3rd place, 1839), BASF (5th place, 1577), Robert Bosch (6th place, 1 574) and Ericsson (10th place, 1184).

However, the ranking of the most innovative companies, which is actual for 2014 is as follows [12]:

1. Google,
2. Bloomberg Philanthropies,
3. Xiaomi,
4. Dropbox,
5. Netflix,
6. Airbnb,
7. Nike,
8. Zipdials,
9. DonorsChoose.org,
10. Yelp.

(13. Twitter, 14. Apple, 18. Amazon, 20. Tesla Motors, 27. GE, 50. Philips).

In nine out of ten high-tech sector, most Europeans have submitted patent applications to the EPO. This means that Europe has exported a broad patent portfolio. European companies in the field of medical technology, which was the sector with the highest number of applications in 2013, overcame American applicants and got the first place (European companies 41%, USA 39%). Europeans gained a significant position in the field of transport (mainly automotive and aerospace industries) with 60% of the total number of applications: motors, pumps and turbines (including clean energy technologies) with 56% of the total number of applications and measurement with 54%. Europe is dominant in the automotive industry, environmental technologies and medical equipment. Computers dominate in the USA (34%), Japan is strong in electrical engineering (25%) and transport (22%), China led in digital communications (15%).

Regarding the technical area, so most applications are in medicine, computer technology, transport, energy and electrical equipment, digital technology and communications, pharmaceuticals, motors, pumps and turbines, pure organic chemistry and biotechnology.



## The Europe strategy 2020 and horizon 2020

The Europe Strategy 2020, approved by the European Council conclusions of 17 June 2010, is a strategy for jobs and growth, for smart, sustainable and inclusive growth, representing a coherent framework for mobilizing tools for the coordinated policies and actions. The initiator policies for starting EU's potential for growth are innovation and energy. Promoting growth and competitiveness, notably by addressing deep-rooted imbalances and progress in structural reforms to release domestic growth potential, including the opening of competition in network industries, boost the digital economy, exploiting the potential of the green economy, removing unjustified restrictions on service providers and facilitation of starting a business is a condition for increasing the EU's competitiveness in the global competition [14].

In table 19 is an overview of spending on science and research in countries grouped in the V-4. It is not flattering for our country the fact that we include unflattering indeed first, but in the reverse order, ie Slovakia has long been the least funds issued in research [12].

Table 19. Expenditure on research and development in the V-4 countries, 2008–2011

Country	2008, % GDP	2009, % GDP	2010, % GDP	2011, % GDP
Slovak Republic	0,47	0,48	0,63	0,68
Poland	0,60	0,67	0,74	0,76
Hungary	1,00	1,17	1,17	1,21
Czech Republic	1,41	1,47	1,56	1,85

Slovakia is long overdue in the intensity of innovation activities at the enterprises, the expenditure on projects of research, development and innovation, the implementation output ends in practice on technology transfer in the use of cooperative potential in patent activity, cooperation in research institutions with industry, the use of venture capital but also in many aspects conditioning the efficient use of human resources. Neuralgic point is also continuing low level of cooperation, scientific research, school and economic potential for development and growth of competitiveness of the industrial base, in conjunction with the creation of competitive innovative products, technologies and services.

The new EU program, ie FP8, which was named Horizon 2020 and is valid for seven seasons from 2014 to 2020 is the program to support the funding of science, research and innovation. One of the main objectives of the program is to support and unification of research and development capacity and transferring scientific knowledge into practice. Innovations in the new Horizon

2020 program are understood as the powerful competitive tool, and therefore the results should be commercially exploited (sustainable development). HORIZON 2020 is laid on three pillars

- Excellent science (schools, academies, institutes);
- leadership in industry (companies);
- social challenges - current problems.

### Blue economy, nature, innovation and job creation

Very interesting concept of using innovation and transformed into real form introduced an innovative and visionary oriented Belgian economist and entrepreneur Gunter Pauli. G. Pauli this concept was presented in 2010 in his book *The Blue Economy* [10].

The book is subtitled *10 Years, 100 Innovations, 100 million jobs*, which very accurately characterizes the contents of the book. G. Pauli called this business model the Blue Economy, therefore, that differentiates it from currently prevailing business models, which he called Red economics and Green economics. Red's economy is dominating the current business model based on borrowing, debt growth, uncapped implementation of resources and displacing the problems to the future. The green economy is based on the equipment of the economy green technologies, which are expensive and currently this model is financially unrealisable.

With the growth of unemployment is a problem for many countries, including Slovakia. They appear, however, new economic concepts that allow to solve this problem. One of them is the Blue Economy. Blue economy represents a new business model that allows over 10 years with the 100 innovations inspired by nature to create 100 million jobs. It aims to support local economies and successfully implemented in a number of less developed countries. It realizes, however, even in many developed countries.

Blue Economy business model is based on imitation of nature, creating local economies, promote social equity, cascading materials, nutrients and energy, zero waste production and creating jobs at the local level.

Blue economy uses 100 innovations that are inspired by nature and the basis of business activities of the Blue Economy. These innovations were developed by scientific, research and development institutions in different countries like USA, Japan, Great Britain, Brazil, Sweden, Germany, Serbia, Canada, South Korea, Hong Kong, Denmark, Italy and others. Project Blue Economy that use these innovations are implemented in countries such as Colombia, Benin, Japan, India, Zimbabwe, Canada, USA, Italy, Serbia, Germany, Japan and others. Blue Economy connects the research and development capabilities with business activities and allows those implemented in the structure of the local economy.

The basic philosophy of the Blue Economy, based on imitating nature is based on the fact that nature does not know of unemployed. In nature is every employed. 100 innovation as the basis of the Blue economy to allow this basis, the creation of 100 million jobs worldwide in over 10 years. Detailed calculation possibilities of job creation in realized innovation is contained in the book Blue Economy.

Blue Economy business model uses ZERI (zero emissions) methodology that enables the reduction of waste generation to zero. Individual Project Blue economies are focused on food security, health security, regeneration of forests, food production, energy production, housing, recycling, water purification, air purification, agriculture, plastics, mining, material efficiency and other activities. Projects of blue economies are given the high unemployment interesting for Slovakia too, and are applicable in regions with high unemployment. In the case of the implementation of business activities blue type economy, especially in underdeveloped regions of Slovakia could be within 8–10 years to create to 500,000 jobs. Gunter Pauli in 2012 also visited Slovakia at the invitation of the Slovak Association for the Club of Rome and delivered on land the University of Economics in Bratislava lecture on Blue economy [8].

### Conclusion

Known quote Peter F. Drucker about innovation is: „Every organization, not just manufacturing enterprise, one must have a basic skill which is to innovate.“ Innovation and innovation enterprise capability in business is now seen as a precondition its competitiveness in global markets. In a changing business environment, the driving forces are increasingly demanding customer requirements, increasing competition, technological development and globalization are innovation as tool to adapt to these changes.

### Literature

1. Austrian Business Agency: Austria in the leading group of EU patents. ABA Newsletter March 14, 2014, p. 1.
2. Bourgeois V., Villette G., *The proportion of innovative enterprises fell below 50% in the EU in 2010-2012*. Community Innovation Survey 2012. Issued by: Eurostat Press Office, No 15, 21 January 2015, p. 15.
3. Dutta S., Lanvin B., Gurry F., Wunsch-Vincent S., *The Global Innovation Index 2014: The Human Factor in Innovation*. Fontainebleau, Ithaca and Geneva 2014, p. 428.
4. Figueira H.M., Skaliotis M., *Science, Technology and Innovation in Europe*, 2013 edition. Published by Publications Office of the European Union, Eurostat, 2013, p. 148.

5. Holman R. a kol., *Dějiny ekonomického myšlení*. Vyd. Praha 2005, 539 s. [http://sk.wikipedia.org/wiki/Inov%C3%A1cia\\_\(ekon%C3%B3mia\)](http://sk.wikipedia.org/wiki/Inov%C3%A1cia_(ekon%C3%B3mia)).  
<http://www.epo.org/news-issues/news/2014/20140306.html>.  
<http://klinec.blog.sme.sk/c/315855/Modra-ekonomika-Guntera-Pauliho-a-vytvaranie-pracovnych-miest.html>.
- Neo-Schumpeterian Economics: An Agenda for the 21st century, Konferencia v Třešti, ČR, 27.–29. jún 2006.
6. Pauli G., *Blue Economy-10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs*, Ed. Taos: Paradigm Publications, 2010, p. 336.
7. Profit, č. 25-26, 11. dec. 2013, s. 14.
8. Púchy T., *Výskum a vývoj u nás majú zachrániť eurofondy*, „Hospodárske Noviny”, 4, nov. 2013, s. 12.
9. Tureková H., Grznár P., *Veda, technika a inovácie*, „In Produktivita a Inovácie” 2007, roč. 8, č. 6.
10. Vláda SR: Poznatkami k prosperite – Stratégia výskumu a inovácií pre inteligentnú špecializáciu Slovenskej republiky, verzia 2.0. Podľa: European Commission: Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations, Regional Policy, European Commission, May 2012.
11. Kapoun J., *Lei Jun a jeho „zrnko prosa“*, „Moderní řízení” 2014, č. 2, s. 56.