

WSPÓŁCZESNE ZARZĄDZANIE

CONTEMPORARY MANAGEMENT
QUARTERLY

RADA PROGRAMOWA (*EDITORIAL COMMITTEE*)

Prof. dr hab. Bogdan Nogalski – Przewodniczący (Chair), Uniwersytet Gdański (Poland)
Prof. dr hab. Tadeusz Listwan – Wiceprzewodniczący (Vice-Chair), Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (Poland)
Prof. dr hab. Grażyna Praweńska-Skrzypek – Wiceprzewodnicząca (Vice-Chair), Uniwersytet Jagielloński (Poland)
Prof. dr. Zbigniew Bochniarz – University of Washington, Seattle (USA)
Prof. dr hab. Ewa Bojar – Politechnika Lubelska (Poland)
Prof. dr. Victor Jesus Garcia Morales – University Of Granada (Spain)
Prof. dr. Waldemar Karwowski – University of Central Florida (USA)
Prof. dr hab. Antoni Kożuch – Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych we Wrocławiu (Poland)
Prof. Thomas Massey – Clark University (USA)
Prof. Philip Neck – Southern Cross University, (Australia)
Prof. Maureen Pirog – Indiana University (USA)
Dr Robin Precey – Canterbury Christ Church University (Great Britain)
Dr Svetlana Ratner – Russian Academy of Sciences (Russia)
Dr hab. Prof. Katalin Takács-György – Károly Róbert College, Gyöngyös (Hungary)
Prof. Francisco José Lopes Sousa Diniz – University of Trás-os Montes and Alto Douro (Portugal)
Prof. dr hab. Andrzej P. Wiatrak – Uniwersytet Warszawski (Poland)

KOLEGIUM REDAKCYJNE (*STEERING COMMITTEE*)

Prof. dr hab. Barbara Kożuch – Redaktor Naczelny (*Editor-in-Chief*), Uniwersytet Jagielloński
Dr hab. prof. Bogusław Plawgo – Z-ca Redaktora Naczelnego (*Deputy Editor-in-Chief*), Uniwersytet w Białymstoku
Prof. dr hab. Łukasz Sułkowski – Z-ca Redaktora Naczelnego (*Deputy Editor-in-Chief*), Uniwersytet Jagielloński
Dr Mateusz Lewandowski – Sekretarz redakcji, Uniwersytet Jagielloński
Dr hab. prof. Marek Bugdol – Uniwersytet Jagielloński
Dr Trevor Davies – University of Reading (United Kingdom)
Prof. dr hab. Małgorzata Gableta – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Dr hab. Renata Przygodzka – Uniwersytet w Białymstoku
Dr Monika Jaworska – Uniwersytet Rolniczy w Krakowie

REDAKTORZY TEMATYCZNI (*THEMATIC EDITORS*)

Prof. dr hab. Marek Bugdol – Zachowania organizacyjne i zarządzanie jakością (*organizational behaviour, quality management*)
Dr Trevor Davies – zarządzanie edukacyjne, redakcja tekstów w j. angielskim (*educational management, proof-reading*)
Prof. dr hab. Małgorzata Gableta – Zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resource management*)
Dr Monika Jaworska – redaktor statystyczny (*statistical editor*)
Dr hab. prof. Bogusław Plawgo – Zarządzanie strategiczne i zarządzanie przedsiębiorstwem (*strategic management, business management*)
Dr hab. Renata Przygodzka – Zarządzanie publiczne (*public management*)

SEKRETARIAT REDAKCJI (*CONTACT*)

ul. Prof. S. Łojasiewicza 4
30-348 Kraków, Poland
tel. +48 12 664 55 90
e-mail: wspolczesne.zarzadzanie@uj.edu.pl
www.wzkwartalnik.uj.edu.pl

WYDAWCA (*PUBLISHER*)

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ
Faculty of Management and Social Communication, Jagiellonian University

REDAKCJA NAUKOWA (*SCIENTIFIC EDITOR*)

Barbara Kożuch

Nakład: 110 egz.

Wersja elektroniczna dostępna na stronie www.wzkwartalnik.uj.edu.pl

ISSN 1643-5494

WSPÓŁCZESNE ZARZĄDZANIE

Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu

CONTEMPORARY MANAGEMENT QUARTERLY

The Journal of Scientific Community and Business Leaders

2/2013

Publikacja sfinansowana przez Uniwersytet Jagielloński ze środków Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej.

© Prawa autorskie należą do Uniwersytetu Jagiellońskiego – Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej.

Publikacja, ani żaden jej fragment, nie może być przedrukowana bez pisemnej zgody Wydawcy.

Wydanie I, Kraków 2013

The publication was financed by the Jagiellonian University from the funds of the Faculty of Management and Social Communication.

© Copyright by Jagiellonian University – Faculty of Management and Social Communication. All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced without the prior written permission of the publisher.

First Published Krakow 2013

Punktacja za publikację naukową w kwartalniku „Współczesne Zarządzanie” według wykazu czasopism MNiSW z 2012 roku – 8 punktów.

Kwartalnik „Współczesne Zarządzanie/Contemporary Management Quarterly” jest indeksowany w bazach amerykańskiego serwisu EBSCO, m.in. w American Search Complete™ oraz American Search Elite™.

ISSN 1643-5494

Redakcja językowa: Dagmara Wachna, Christopher Moore
Skład i łamanie: Mateusz Lewandowski

SPIS TREŚCI

Od redaktora (<i>From the editor</i>)	7
I. PROBLEMY WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA (CONTEMPORARY MANAGEMENT ISSUES)	9
Dariusz Skorupka, Artur Duchaczek , Risk Management in Projects using the Example of Construction Undertakings (<i>Zarządzanie ryzykiem w projektach na przykładzie przedsięwzięć budowlanych</i>)	9
Łukasz Sułkowski , Paradygmaty nauk o zarządzaniu (<i>The paradigms of management sciences</i>)	17
Hubert Witczak , Wstęp do systemu nauk o zarządzaniu (<i>Introduction to the Management Science System</i>)	27
Bogusław Nierenberg , Zarządzania mediami – koncepcje i metody badawcze (<i>Media management – concepts and research methods</i>)	41
Ryszard Stach, Anna Maria Popek , Decyzje ekonomiczne i społeczne z perspektywy pogranicza neuronauk oraz nauk o zarządzaniu (<i>Economic and social decisions from the management and neuroscience borderline</i>)	48
Olaf Flak , Dylematy badania organizacji (<i>Dilemmas in Researching Organizations</i>)	58
Maciej Zastempowski , Potencjał innowacyjny małych i średnich przedsiębiorstw na tle liderów polskiej gospodarki w świetle badań empirycznych (<i>The innovative potential of small and medium sized enterprises, and in the background the leaders of the Polish economy, in the light of empirical research</i>)	68
Maciej Dobrzyński, Krzysztof Dziekoński, Arkadiusz Jurczuk , Ocena skłonności do kooperacji przy realizacji procesów biznesowych w klastrze (<i>Willingness to cooperate in the realization of business processes in a cluster</i>)	76
Marek Angowski , Innowacyjność jako element strategii kształtowania pozycji konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw na obszarach wiejskich (<i>Innovation as part of a strategy of maximizing the competitive position of small and medium-sized enterprises in rural areas</i>)	82
Zofia Wyszowska , Współczesne tendencje w zarządzaniu kadrami w zakładach opieki zdrowotnej (<i>Contemporary trends in human resources management in clinics</i>)	90
Danuta Kunecka , Dylematy etyczne w zarządzaniu zasobami ludzkimi na przykładzie sektora zdrowia (<i>Ethical dilemmas in Human Resource Management: the example of the health service</i>)	100
Izabela Seredocha , Postawy etyczne pracowników samorządowych w ocenie pracowników i klientów urzędów – raport z badań (<i>A research report on moral attitudes of employees of self-government institutions evaluated by employees and offices' clients</i>)	108
Alicja Chmielewska, Jakub Kołodziejczyk , Zastosowanie socjometrii jako narzędzia badania ról zespołowych (<i>Application of sociometry as a tool for the study of group roles</i>)	121

Urszula Kobylińska , Mierniki sprawności usług publicznych (<i>Measurements of the efficiency of public services</i>)	131
Grażyna Musialik, Rafał Musialik , Kreacja wartości publicznej (<i>Public Value Creation</i>)	141
Ewa Glińska , Marketing w zarządzaniu miastem w opinii burmistrzów i prezydentów miast podlaskich (<i>Marketing in the management of the city, in the opinion of mayors or presidents of cities from the province of Podlasie</i>)	149
Milena Gojny, Przemysław Zbierowski , Intermentoring pokoleniowy jako metoda walki z konsekwencjami procesu starzenia się społeczeństwa w organizacjach (<i>Generational Intermentoring as a method of dealing with the consequences of an ageing society in organizations</i>)	159
Stanisława Jung-Konstanty , Theories and rules of organizational communication in public schools (<i>Teorie i zasady organizacyjnego komunikowania się w szkołach publicznych</i>)	169
Aleksandra Radziszewska , Crowdsourcing jako forma wykorzystania innowacyjności wirtualnych społeczności (<i>Crowdsourcing as a form of utilizing virtual communities innovation</i>)	180
Magdalena B. Król , Kompetencje interpersonalne i cechy innowacyjnego menedżera projektów (<i>Interpersonal competences and the personality characteristics of an innovative project manager</i>)	190
II. INFORMACJE I OGŁOSZENIA (INFORMATION AND ANNOUNCEMENTS)	200
Informacje dla autorów (<i>Information for the authors</i>)	200

Od redaktora

Tematyka artykułów ujętych w numerze 2/2013 "Współczesnego Zarządzania" obejmuje różnorodne instrumenty zarządzania oraz aspekty metodologiczne nauk o zarządzaniu.

Kwartalnik otwiera artykuł Dariusza Skorupki i Artura Duchaczka pt. *Risk Management in Projects using the Example of Construction Undertakings*. Podejmuje on problematykę oceny ryzyka w realizacji projektów budowlanych. Autorzy zaprezentowali własną metodę oceny ryzyka w tego typu przedsięwzięciach. Kolejny artykuł, autorstwa Łukasza Sułkowskiego, poświęcony jest paradygmatom nauk o zarządzaniu. Ukazane są w nim różne typologie paradygmatów organizacji oraz wskazane możliwości zastosowania paradygmatów G. Burrella i G. Morgana w teorii i metodologii nauk o zarządzaniu. Tematyka dotycząca refleksje na temat systemu nauk o zarządzaniu stanowi obszar dociekań naukowych Huberta Witczaka. Autor scharakteryzował system nauk o zarządzaniu podkreślając w szczególności jego systemowość, strukturę i rezultaty a także wskazując odmiennność nauk przyrodniczych.

W opracowaniu autorstwa Bogusława Nierenberga zostały zidentyfikowane podstawowe koncepcje zarządzania mediami. Ich charakterystyka objęła m.in. uwarunkowania historyczne, współczesne koncepcje oraz specyfikę zarządzania mediami. Autor dowodzi, badanie tych zagadnień wymaga stworzenia określonego aparatu pojęciowego i odpowiednich narzędzi badawczych. W pracy Ryszarda Stacha i Anny Marii Popek pt. *Decyzje ekonomiczne i społeczne z perspektywy pogranicza neuronauk oraz nauk o zarządzaniu* obiektem rozważań są przesłanki podejmowania decyzji ekonomicznych i społecznych. Autorzy wskazują na rolę jaką w tym procesie odgrywa sposób funkcjonowania konkretnych obszarów mózgu człowieka.

Przedmiotem rozważań Olafa Flaka są wybrane dylematy, przed którymi staje badacz rzeczywistości organizacyjnej. Autor pogrupował je w dwóch obszarach – ontologicznym i epistemologicznym, co stanowi wkład w dyskusję na temat podstaw metodologicznych nauk o zarządzaniu.

Maciej Zastempowski w artykule pt. *Potencjał innowacyjny małych i średnich przedsiębiorstw na tle liderów polskiej gospodarki w świetle badań empirycznych* skupił się na analizie zasobów organizacji o kluczowym znaczeniu dla kreowania i komercjalizowania innowacji, dowodząc m.in. istotnej roli zasobów niematerialnych. Z kolei Maciej Dobrzyński, Krzysztof Dziekoński i Arkadiusz Jurczuk przedstawili wyniki badań opisujących skłonność przedsiębiorstw funkcjonujących w Podlaskim Kłastrze Obróbki Metali do wspólnej realizacji procesów biznesowych i udostępniania zasobów. Wskazali m.in. na istotną rolę zaufania w sprawnej kooperacji partnerów klastra.

W pracy pt. *Innowacyjność jako element strategii kształtowania pozycji konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw na obszarach wiejskich* Marek Angowski scharakteryzował czynniki wpływające na kształtowanie strategii konkurencyjnych przedsiębiorstw sektora MŚP. Szczególną uwagę poświęcił roli i uwarunkowaniom innowacyjności.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w publicznych jednostkach służby zdrowia stanowi obszar dociekań naukowych Zofii Wyszukowskiej. Autorka dokonała jego aktualne charakterystyki, wskazując m.in. że wzrasta udział zatrudnionych z wyższym poziomem wykształcenia, a w strukturze zatrudnienia przeważają kobiety. Określiła także kierunki doskonalenia. Zbliżona tematyka stanowi obszar dociekań naukowych Danuty Kuneckiej. Autorka dokonała analizy i oceny aspektów etycznych towarzyszących zarządzaniu zasobami ludzkimi w placówkach opieki zdrowotnej. Z kolei Izabela Seredocha dokonała oceny postaw etycznych pracowników samorządowych z perspektywy pracowników i klientów urzędów administracji samorządowej. Autorka wykazała m.in. że realizacja funkcji personalnej w instytucjach administracji samorządowej wymaga uwzględnienia także postaw moralnych podczas selekcji kandydatów na stanowiska urzędnicze.

W opracowaniu autorstwa Alicji Chmielewskiej i Jakuba Kołodziejczyka pt. *Zastosowanie socjometrii jako narzędzia badania ról zespołowych* zweryfikowano możliwość zastosowania techniki psychometrycznych do określania predyspozycji i potencjału pracowników do pełnienia określonych ról w zespołach.

Urszula Kobylińska w pracy pt. *Mierniki sprawności usług publicznych* podjęła skuteczną próbę zdefiniowania pojęcia sprawności usług publicznych oraz przedstawienia przykładowych mierników ją charakteryzujących.

Przedmiotem dociekań Grażyny Musialik i Rafała Musialika było zidentyfikowanie dziedziny życia społecznego, w której kreowana jest wartość publiczna. Autorzy wskazali na dominujące znaczenie sfery politycznej.

W artykule pt. *Marketing w zarządzaniu miastem w opinii burmistrzów i prezydentów miast podlaskich* Ewa Glińska zidentyfikowała opinie włodarzy miast na temat koncepcji marketingu terytorialnego oraz jego roli w zarządzaniu miastem. Autorka dowiodła m.in. że nawet w mniejszych samorządach istnieje przekonanie o istotnej roli wykorzystania marketingu w zarządzaniu miastem.

Milena Gojny i Przemysław Zbierowski w pracy pt. *Intermentoring pokoleniowy jako metoda walki z konsekwencjami procesu starzenia się społeczeństwa w organizacjach* dokonali charakterystyki zjawiska dyskryminacji ze względu na wiek i konsekwencji uprzedzeń wynikających ze stereotypów związanych z wiekiem i starzeniem się, Autorzy określili także wpływ tych zjawisk na organizacje.

Z kolei Stanisława Jung-Konstanty w opracowaniu pt. *Theories and rules of organizational communication in public schools* podjęła skuteczną próbę identyfikacji form i kierunków organizacyjnego komunikowania się w szkołach publicznych. Wskazała także model organizacyjnego komunikowania, który najlepiej odzwierciedla specyfikę tej komunikacji.

Ostatnie dwa artykuły poświęcone są Crowdsourcingowi, jako formie wykorzystania innowacyjności wirtualnych społeczności oraz kompetencjom interpersonalnym i cechom innowacyjnych menedżerów projektów. Pierwsza z tych prac autorstwa Aleksandry Radziszewskiej dowodzi, że Crowdsourcing jest skutecznym narzędziem rozwiązywania problemów i pozyskiwania kreatywnych pomysłów przez angażowanie konsumentów oraz praktyków i specjalistów w procesy innowacyjne. W drugim tekście Magdalena B. Król wykazała, że współzależności pomiędzy skutecznym zarządzaniem projektami a posiadanym przez menedżerów projektów poziomem kompetencji interpersonalnych jest zagadnieniem mało rozpoznanym.

Przedkładane czytelnikom prace obrazują istotne obszary zainteresowań badaczy nauk o zarządzaniu. Życzymy wielu pożytecznych chwil spędzonych z kolejnym ostatnim kwartalnika „WZ”, który od następnego numeru wydawany będzie jako International Journal of Contemporary Management.

Barbara Kożuch

I. PROBLEMY WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA (*CONTEMPORARY MANAGEMENT ISSUES*)

Risk Management in Projects using the Example of Construction Undertakings

Dariusz Skorupka*, Artur Duchaczek**

Keywords: management, risk, projects, construction

Słowa kluczowe: zarządzanie, ryzyko, projekty, budowa

Synopsis: The article is related to risk management in construction undertakings. The authors discuss the nature of construction undertakings and legal aspects of these types of projects. The article presents an example of risk quantification which may occur during construction projects. The presented method of risk assessment is the authors' original solution.

Introduction

The future is probabilistic, i.e. burdened with risk. This risk is a consequence of the fact that all events that take place in the future are more or less probable. None of them is absolutely certain and none of them is impossible. After an introductory analysis this statement is beyond discussion. This means that there is always some risk in planning anything and even more so in planning projects and the execution of projects. Accepting such an assumption determines the need to examine the problem of risk.

Risk assessment is quite commonly researched in numerous scientific centres all over the world and especially in the United States of America [Skorupka, 2004, 2008; Skorupka, Duchaczek, Szleszyński, 2013; Skorupka, Duchaczek, 2013].

Except for risk assessment another important issue is risk management. As a result an assumption can be put forward that one of the biggest challenges, and at the same time difficulties, in project execution is risk management. A basic element in the risk management process is appropriate identification and quantification of risk which are discussed in this article.

Legal aspects of construction undertaking management

Legal aspects discussed in this part define the specificity of construction undertakings. Two legal acts which are especially significant are: Act on Public Procurement Law and Construction Law.

Public Procurement Law encompasses legal and financial issues, it is the basis of the activity of construction entrepreneurs working on investments financed from public resources.

* Dr hab. prof. Dariusz Skorupka, General Tadeusz Kościuszko Military Academy of Land Forces.

** Dr Artur Duchaczek, General Tadeusz Kościuszko Military Academy of Land Forces.

Such entrepreneurs have to observe all legal regulations related to tender offers and spending public resources coming from state or municipality budgets.

On the other hand, Construction Law defines basic construction notions and forms a legal basis for execution of construction undertakings, i.e. construction objects. Construction objects encompass [Construction Law, 1994, p. 1]:

- structures with installations and technical equipment,
- structures which form one functional and technical unit with installations and equipment
- small architectural objects.

Construction Law defines not only construction objects but also construction processes. Basic construction processes encompass [Construction Law, 1994, p. 2-3]:

- construction site – building a construction object in a particular place and reconstruction, outward extension and upward extension,
- construction works – construction and any work related to reconstruction, assembly, redecoration or demolition of a construction object,
- reconstruction – construction works as a result of which performance characteristics or technical parameters of an existing structure are changed, except for characteristic parameters such as: cubic capacity, footprint, height, length, width or number of floors; in the case of roads some characteristic parameters can be changed as long as the limits of the right-of-way are not changed,
- redecoration – construction work in an existing construction object where its original condition is reconstructed, which is not day-to-day maintenance, however, it is possible to use construction materials different from those used originally.

Construction Law also defines legal and administrative issues encompassing [Construction Law, 1994, p. 3]:

- building permit – a formal decision allowing the start and execution of construction works or to execute construction works other than the erection of a construction object,
- construction documents – a building permit with an attached construction design, a construction logbook, partial and final acceptance protocols, if need be drawings and descriptions necessary for the construction of an object, basic trig data and a quantity survey report, in the case of assembly works also an assembly construction log,
- as-built documentation – construction documentation with amendments made during construction works and post-completion setting-out.

The above mentioned documents form the basis for standardisation of all aspects of construction projects.

Risk management in projects

A project is an undertaking with defined time, budget and resources. A project has a beginning and an end as well as an estimated execution cost. In addition to this it is unique and a cyclical. Project objectives are achieved through the management of an undertaking. The main components of management are: project initiation, planning, execution, monitoring, inspection and project completion.

A project is always executed in certain surroundings which are divided into close and further surroundings. These surroundings are in interaction with a project. A possible consequence of this interaction is with interference to process execution called risk factors by the authors of this article. A required reaction, resulting from the awareness of this fact, is identification and quantification of risk, which may be the basis of a risk management process. There are various definitions of this process. One simple and consequently clear definition was developed by *PMBOK* [Project Management Institute, 2008]. The method combines six basic processes:

- planning risk management,
- risk identification,
- quality risk management,
- quantity risk management,
- planned reaction to risk,
- risk monitoring and control.

Risk management is defined here as a systematic planning, identification, quality and quantity analysis process as well as reaction to risk. The most important distinctive elements in the risk management process are risk monitoring and control.

In the monograph entitled *Managing Project Risk* [Brown, Chong, 2000, p. 258] authors describe common risk analysis stages. In practice risk analysis, and risk management which is related to it, depends on the type of project. The following part of this article describes risk analysis aspects relevant to construction undertakings.

Risk management in construction undertakings

Construction undertakings involve risk which is characteristic for this sector. Realistic project execution is connected with high risk. A division of risk factors is proposed for the purpose of increasing the clarity of their specification. This division depends on the place of occurrence of a given factor. For example, a potential risk factor may be closely linked to the project or it could come from indirect, more distant influences. It may also be directly related to the undertaking. Risk management factors, whether from close or distant sources, can be generally considered universal, i.e. related to any type of construction undertakings. Risk factors directly related to a project depend on the project type. For example, there are different risk factors in road construction undertakings and different ones in general construction undertakings or industrial construction projects.

Below there is an example of risk factors specification for general construction undertakings:

- calculation errors in the project (K1),
- wrong measurements,
- loss of financial liquidity (K2),
- contract precision,
- wrong land classification,
- technological changes,
- equipment faults (K3),
- delays in resources delivery,
- changes to resources prices,
- changes to materials prices (K4).

The following part of this article presents introductory risk assessment on the basis of four of the above mentioned risk factors.

Sample risk quantification

In primary sources the notion of risk is understood and defined in various ways. The authors have suggested that risk R_i – the occurrence of interferences in construction process execution, should be defined using expression (1), i.e. the product of probability p_i of the occurrence of a given factor and consequence c_i resulting from its occurrence divided by the sum of these products for all n analysed construction objects [Skorupka, Duchaczek, 2013]:

$$r_i = \frac{p_i c_i}{s} \quad (1)$$

where

$$s = \sum_{i=1}^n (p_i c_i) \quad (2)$$

assuming that the value of probability p_i and consequence c_i is a number in interval $\langle 0;1 \rangle$. Assuming that the sum of probability p and interference in the execution of all construction processes is:

$$p = \sum_{i=1}^n p_i = 1, \quad (3)$$

and the sum of the consequence c of these interferences occurrence:

$$c = \sum_{i=1}^n c_i = 1, \quad (4)$$

then risk R of interference in construction process execution n is equal to:

$$r = \sum_{i=1}^n r_i = 1. \quad (5)$$

The authors suggest using two selected optimisation methods, i.e. the AHP analysis and Bellinger's method in the assessment of probability p_i and consequence c_i . Their advantage is that the adopted hierarchy of decision variants can be scientifically explained in a very simple way without referring only to one's knowledge, experience or intuition.

The Analytic Hierarchy Process (AHP) was developed and described by T. L. Saaty [Saaty, Vargas, 2001]. A clear description of this method was presented by A. Ostręga [Ostręga, 2004, pp. 59-66] who described the theoretical background of its applications in practical engineering problems.

Among the numerous advantages of AHP analysis, one should distinguish the two most important ones. The first one is presenting a decision problem in a hierarchical model and the other one is the possibility to use measurable and non-measurable factors [Ostręga, 2004, p. 60].

In the case of measurable values (numerical ones) the authors suggest using Bellinger's method which was named after its author B. Bellinger. It is a multi-criteria analysis method which arranges objects on the basis of the value of their total assessment determined from a set of adopted partial criteria. P. Górny showed a detailed algorithm used in the discussed method and presented it in eight stages [Górny, 2004, p. 75].

A definite advantage of this method is its simplicity and clarity of calculations, at the same time, as it was shown by the authors of this article, calculation results are concurrent with the results obtained using more sophisticated methods, e.g. the Electre III method [Skorupka, Duchaczek, Szleszyński, 2013].

Taking into account the fact that calculations made using a multi-criteria optimisation method is often quite mundane, the authors have developed a simple computer application "*Risk assessment – ver. 2.0*" (Fig. 2) which makes the analysis process completely automatic [Skorupka, Duchaczek, 2013].

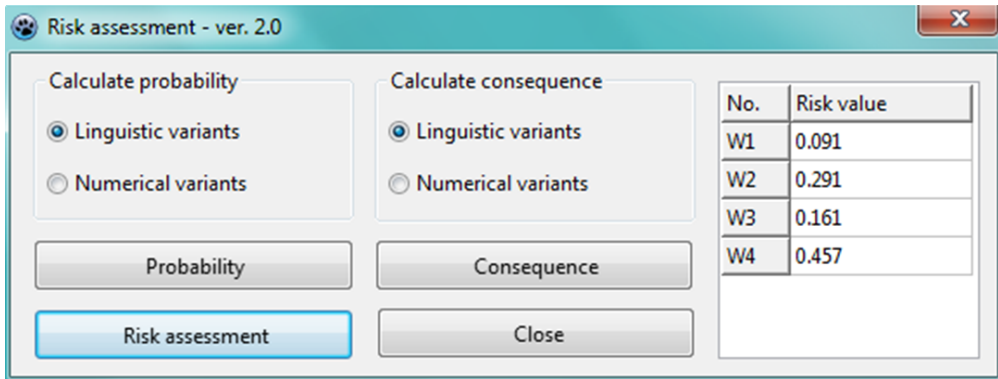


Fig. 2. Application dialogue box “Risk assessment – ver. 2.0”
 Source: [Skorupka, Duchaczek, 2013].

To illustrate the principle of operating the above method, an example of risk assessment r_i has been presented, it shows interferences within the construction process of four hypothetical construction objects.

In the discussed example, due to the fact that most variants used in calculations were linguistic (non-measurable), the AHP method was used to assess probability p_i and consequence c_i of the occurrence of construction process interferences.

At this stage of research, in the assessment of the probability p_i of interference work on selected construction objects, and the assessment of their consequence c_i , only four of the selected criteria described above (risk factors K1 – K4) were adopted.

Table 1 presents criteria weights adopted in the analyses. A subjective assessment expressed by the priority value showed that Criterion 3 (equipment faults) had the largest influence on interference probability in a construction process, while the most significant consequence for the execution of a construction process were related to the occurrence of Criterion 1 (calculation errors in a project).

Tab. 1. The analysis of adopted criteria weights

Specification		Probability assessment					Consequences assessment				
		K1	K2	K3	K4	Priority	K1	K2	K3	K4	Priority
Criterion 1	K1	1	0.5	0.25	0.5	0.111	1	1.5	3	2	0.396
Criterion 2	K2	2	1	0.5	1	0.222	0.67	1	2	1.5	0.272
Criterion 3	K3	4	2	1	2	0.444	0.33	0.5	1	0.5	0.124
Criterion 4	K4	2	1	0.5	1	0.222	0.5	0.67	2	1	0.208
Coefficient		CI = 0.00 CR = 0.00%					CI = 0.01 CR = 0.66%				

Source: Own work

Tables 2–5 present risk assessments for particular construction objects in accordance with the adopted criteria. In this case, in two table columns there are priority values for each variant, both for probability p_i and consequence c_i , of the occurrence of interferences in selected construction processes. Analyzing the values of consequence coefficient CR presented in tables 2–5, one may conclude that the assessments of particular solutions were very consistent because the value of CR was much lower than 10% [Ostręga, 2004, p. 60].

Tab 2. Assessment of particular objects according to criterion No. 1

Specification		Probability assessment					Consequences assessment				
		O1	O2	O3	O4	Priority	O1	O2	O3	O4	Priority
Object 1	O1	1	0.75	1.5	0.5	0.194	1	0.75	0.5	0.25	0.120
Object 2	O2	1.33	1	3	0.75	0.294	1.33	1	0.66	0.33	0.159
Object 3	O3	0.67	0.33	1	0.25	0.109	2	1.52	1	0.5	0.240
Object 4	O4	2	1.33	4	1	0.403	4	3.03	2	1	0.481
Coefficient		CI = 0.01 CR = 0.68%					CI = 0.00 CR = 0.00%				

Source: Own work

Tab. 3. Assessment of particular objects according to criterion No. 2

Specification		Probability assessment					Consequences assessment				
		O1	O2	O3	O4	Priorytet	O1	O2	O3	O4	Priorytet
Object 1	O1	1	0.33	0.50	0.25	0.100	1	0.75	1.25	3	0.288
Object 2	O2	3.03	1	1.33	0.75	0.293	1.33	1	2	4	0.401
Object 3	O3	2	0.75	1	0.50	0.207	0.8	0.5	1	2	0.201
Object 4	O4	4	1.33	2	1	0.401	0.33	0.25	0.5	1	0.100
Coefficient		CI = 0.00 CR = 0.07%					CI = 0.00 CR = 0.14%				

Source: Own work

Tab. 4. Assessment of particular objects according to criterion No. 3

Specification		Probability assessment					Consequences assessment				
		O1	O2	O3	O4	Priorytet	O1	O2	O3	O4	Priorytet
Object 1	O1	1	0.33	0.50	0.25	0.100	1	0.75	1.5	0.5	0.194
Object 2	O2	3.03	1	1.33	0.75	0.293	1.33	1	3	0.75	0.294
Object 3	O3	2	0.75	1	0.50	0.207	0.67	0.33	1	0.25	0.109
Object 4	O4	4	1.33	2	1	0.401	2	1.33	4	1	0.403
Coefficient		CI = 0.00 CR = 0.07%					CI = 0.01 CR = 0.68%				

Source: Own work

Tab. 5. Assessment of particular objects according to criterion No. 4

Specification		Probability assessment					Consequences assessment				
		O1	O2	O3	O4	Priorytet	O1	O2	O3	O4	Priorytet
Object 1	O1	1	0.75	0.5	0.25	0.120	1	0.75	1.25	3	0.288
Object 2	O2	1.33	1	0.66	0.33	0.159	1.33	1	2	4	0.401
Object 3	O3	2	1.52	1	0.5	0.240	0.8	0.5	1	2	0.201
Object 4	O4	4	3.03	2	1	0.481	0.33	0.25	0.5	1	0.100
Coefficient		CI = 0.00 CR = 0.00%					CI = 0.00 CR = 0.14%				

Source: Own work

Table 6 presents the final results of calculations made using formulae (1-2). The calculations showed explicitly that the object involving the highest risk is *Object No. 4* ($r_4 = 0.457$). Conducted analyses showed that this object is four more times at risk of interference than *Object No. 1*.

During the analysis of the results presented in table 6 it was found out that most probably interference would occur in the case of *Object No. 4* ($p_4 = 0.419$), however, the most significant consequences of interference would be related to *Object No. 2* ($c_2 = 0.292$).

Tab. 6. Calculation results for risk R_i assessment for construction process interference.

No.	Construction object name	Probability p_i	Consequence c_i	Risk r_i
O1	Object 1	0.115	0.210	0.091
O2	Object 2	0.263	0.292	0.291
O3	Object 3	0.203	0.210	0.161
O4	Object 4	0.419	0.288	0.457

Source: Own work

Conclusions

The execution of undertakings, especially construction undertakings, without any risk analysis leads to a significant reduction in the probability of achieving set goals. This assumption has been proved to be right in practice on numerous occasions. A good example are construction enterprises involved in road building as part of preparation for Euro 2012. A significant number of them incurred serious losses instead of increasing enterprise value. In numerous cases these losses led to a loss of liquidity and as a consequence to bankruptcy. The reason quite often was inappropriate management including bad risk management.

Risk management does not solve all problems faced by entrepreneurs working on construction projects. However, it contributes to a more precise analysis of planned processes and thus to a better diagnosis of potential threats. Moreover, it allows the construction industry to prepare their reactions to potential threats. Such an approach limits unpredicted costs of project execution.

References

1. Brown E.M., Chong Y., (2000), *Managing Project Risk*, Person Education Limited, London.
2. Górny P., (2004), *Elementy analizy decyzyjnej*, National Defence University, Warsaw.
3. Ostręga A., (2004), *Sposoby zagospodarowania wyrobisk i terenów po eksploatacji złóż surowców węglanowych na przykładzie Krzemionek Podgórskich w Krakowie*, [PhD dissertation], AGH University of Science and Technology, Faculty of Mining and Geoengineering, Krakow.
4. Prawo budowlane, (1994), Construction Law Act of 7 July 1994 (Journal of Laws of 2006, No. 156, 1118)
5. Prawo zamówień publicznych, (2004), Public Procurement Law Act of 29 January 2004 (Journal of Laws of 2010, No. 113, 759, No. 161, 1078 and No. 182, 1228, of 2011 No. 5, 13, No. 28, 143, No. 234, 1386, No. 240, 1429 and of 2012 item 769)
6. Project Management Institute, (2008), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*.
7. Saaty L. T., Vargas L., (2001), *Models, Methods, Concepts and Applications of the Analytic Hierarchy Process*, Kluwer Academic Publishing, Boston.
8. Skorupka D., (2004), *Neural Networks in Risk Management of a Project*, 2004 AACE International Transaction, (CSC.1.51– CSC.1.57), The Association for the Advancement of Cost Engineering, USA, Washington.
9. Skorupka D., (2008), *Identification and Initial Risk Assessment of Construction Projects in Poland*. Journal of Management in Engineering, July 2008, Volume 24, Number 3, American Society of Civil Engineers, s. 120-127.
10. Skorupka D., Duchaczek A., (2013), *Kwantyfikacja ryzyka w zarządzaniu przedsięwzięciem budowlanym*, Materiał zdany do redakcji czasopisma *Studia i Materiały "Miscellanea Oeconomicae"*.
11. Skorupka D., Duchaczek A., Szleszyński A., (2013), *Application of multi-criteria optimization methods to the process of transportation means selection in warehouse logistics*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, *Gospodarka materiałowa&logistyka*, No. 2/2013, pp. 27-31.

Zarządzanie ryzykiem w projektach na przykładzie przedsięwzięć budowlanych

Streszczenie

Realizacja projektów, w szczególności budowlanych, bez analizy ryzyka prowadzi do znaczącego obniżenia prawdopodobieństwa osiągnięcia wyznaczonych celów. To założenie zostało potwierdzone przez praktykę, czego dobry przykładem były projekty budowy dróg przed Euro 2012.

Zarządzanie ryzykiem nie rozwiązuje wszystkich problemów pojawiających się podczas realizacji projektów budowlanych. Pozwala jednak zidentyfikować część potencjalnych zagrożeń oraz przygotować odpowiednie działania zapobiegawcze.

Artykuł dotyczy zarządzania ryzykiem w przedsięwzięciach budowlanych. Autorzy omawiają specyfikę oraz uwarunkowania prawne tego typu projektów. W artykule zaprezentowano kwantyfikację ryzyka mogącego wystąpić w projektach budowlanych. Zaprezentowana metoda oceny ryzyka jest autorskim rozwiązaniem.

Paradygmaty nauk o zarządzaniu

Łukasz Sułkowski*

Słowa kluczowe: paradygmaty, nauki o zarządzaniu, paradygmaty nauk społecznych

Key words: paradigms, management sciences, paradigms of social sciences

Synopsis: W artykule scharakteryzowano różne typologie paradygmatów organizacji. Przedstawione zostały m.in.: paradygmaty nauk społecznych, paradygmaty nauk o zarządzaniu, perspektywy poznawcze w teorii organizacji według M.J. Hatch oraz paradygmaty poznawcze zarządzania według P. Johnsona i J. Duberly. Następnie przeprowadzono analizę możliwości zastosowania paradygmatów G. Burrella i G. Morgana w teorii i metodologii nauk o zarządzaniu.

Wstęp

Przedmiotem artykułu jest analiza paradygmatów w naukach o zarządzaniu. W pierwszej kolejności poddano analizie różne możliwe typologie paradygmatów organizacji i zarządzania, dokonując wyboru najbardziej adekwatnej z punktu widzenia celów artykułu, zaproponowanej przez G. Burrella i G. Morgana. Następnie scharakteryzowano każdy z paradygmatów, opisując jego rozwój teoriopoznawczy i metodologiczny.

Paradygmat oznacza zespół pojęć i teorii, które są powszechnie akceptowane przez środowisko naukowe specjalistów z danej dziedziny. Paradygmat nauki stanowi historycznie zmienny *consensus omnium* wspólnoty badaczy konkretnej dyscypliny. Umożliwia postęp wiedzy, rozwiązywanie kolejnych problemów oraz nie wracanie do kwestii już rozstrzygniętych [Kuhn, 1998, s. 33]. Porównując rozwój nauk o zarządzaniu do modelu T. Kuhna, trzeba zastanowić się, czy nasza dyscyplina posiada paradygmat oraz czy jest to jeden paradygmat [Hatch, 2002, s. 49–62]. Poglądy badaczy są tutaj podzielone, choć większość uznaje, że zarządzanie jest nauką wieloparadygmatyczną. Inne zdanie mają niektórzy przedstawiciele dominującego nurtu optujący za jednym paradygmatem oraz niektórzy postmoderniści diagnozujący, iż jesteśmy w stadium postparadygmatycznym [Clegg, Hardy, 1997, s. 5–17].

Klasyfikacje paradygmatów zarządzania

Wśród bardzo licznych propozycji zróżnicowania paradygmatów wskazać można na kilka wybranych podejść, które są często wykorzystywane przez badaczy organizacji i zarządzania w Polsce oraz na świecie:

- podział przedmiotowy zgodny z subdyscyplinami nauk o zarządzaniu,
- szkoły zarządzania w ujęciu chronologicznym według M. Bielskiego,
- paradygmaty nauk społecznych według G. Burrella i G. Morgana,
- paradygmaty zarządzania według M.J. Hatch,
- epistemologie badań zarządzania według P. Johnsona i J. Duberly,
- ramy poznawcze rozumienia organizacji według L.G. Bolmana i T.E. Deal,
- metafory organizacji według G. Morgana.

* Prof. dr hab. Łukasz Sułkowski, Uniwersytet Jagielloński.

Dokonanie wyboru pomiędzy różnymi klasyfikacjami paradygmatów w naukach o zarządzaniu nie jest zadaniem łatwym zarówno ze względu na wieloznaczność pojęć, jak i znaczną liczbę proponowanych typologii.

Podział przedmiotowy (subdyscyplinowy) zarządzania jako propozycja paradygmatów

Nauki o zarządzaniu stanowią doskonałą ilustrację tezy o pogłębiającej się specjalizacji. W obszarze ich zainteresowań odnajdziemy od kilkunastu do kilkudziesięciu subdyscyplin, które posługują się zróżnicowaną metodyką badań, różnią się określeniem swoistości przedmiotu badań i podejścia badawczego. Można powiedzieć, że tworzą one własne dyskursy, nie zawsze komplementarne. Subdyscypliny zarządzania są w różnym stopniu powiązane z naukami stanowiącymi źródło inspiracji zarządzania. Przykładowy, z założenia niekompletny wykaz nie do końca rozłącznych subdyscyplin nauk o zarządzaniu może obejmować: teorię organizacji, naukę o przedsiębiorstwie, zarządzanie międzynarodowe, zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie produkcyjne, zarządzanie finansami, rachunkowość zarządczą, zarządzanie zmianami w organizacjach, zarządzanie zasobami informacji, zarządzanie marketingowe, zarządzanie jakością, zarządzanie publiczne.

Oznaczałoby to znaczne rozdrobnienie paradygmatów odpowiadających wąskim grupom specjalistów od danego typu problemu badawczego. Każdy obszar zarządzania, jak: zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, marketing, zarządzanie finansami i inne, miałby swoje odrębne założenia poznawcze, a więc byłby innym paradygmatem. Takie rozdrobnienie nie pasuje do szerokiej definicji paradygmatu, gdzie konsensus jest podzielany przez większą wspólnotę badaczy, a i w obrębie samych subdyscyplin znajdziemy różne założenia poznawcze, np. funkcjonalistyczny *versus* interpretatywny paradygmat kultury organizacyjnej. Co więcej, klasyfikacja subdyscyplin zarządzania ma również dość umowny i płynny charakter, który jest przedmiotem kontrowersji w środowisku akademickim. Wydaje się zatem, że subdyscypliny zarządzania trudno utożsamiać z paradygmatami tej nauki.

Klasyfikacja szkół zarządzania jako rozróżnienie na paradygmaty

W teorii organizacji i zarządzania powstawały liczne szkoły i nurty wzbogacające dorobek, ale i komplikujące tę problematykę [Koontz, 1961]. Ujęcie chronologiczne przyjmuje kryterium ciągłości rozwoju szeregu szkół zarządzania. M. Bielski wyróżnia 14 kierunków mieszczących się w 3 nurtach (klasycznym i neoklasycznym, psycho-socjologicznym oraz systemowym) [Bielski, 1996, s. 42]. Niewątpliwie przykładowo „naukowe zarządzanie” F. W. Taylora, „szkoła administracyjna” H. Fayola i „szkoła relacji społecznych” E. Mayo różnią się znacznie w sferze podstawowych założeń. Jednak wszystkie te trzy szkoły bazują na wspólnej ontologii, aksjologii i koncepcji prawdy. Podobną analizę można byłoby przeprowadzić w odniesieniu do podziału na nurty: klasyczny, neoklasyczny, psychospołeczny oraz systemowy. Zatem podobnie jak w przypadku subdyscyplin wydaje się, że przydatne byłoby ogólniejsze kryterium wyróżniania paradygmatu.

Paradygmaty według G. Burrella i G. Morgana

Jedno z najbardziej rozpowszechnionych podejść, zaproponowane przez G. Burrella i G. Morgana, definiuje cztery podstawowe paradygmaty dominujące nie tylko w zarządzaniu, ale w ogóle w naukach społecznych. Kryteriami wyróżniania tych paradygmatów miałyby być: orientacja społeczna (regulacja a zmiana) oraz założenia dotyczące poznania (obiektywne a subiektywne). Ze skrzyżowania tych wymiarów powstają cztery niewspółmierne paradygmaty: funkcjonalistyczny, radykalny strukturalizm, interpretatywny oraz radykalny humanizm [Burrell, Morgan, 1979].

Paradygmaty zarządzania według M.J. Hatch

M.J. Hatch, łącząc perspektywę historyczną z paradygmatami Burrella i Morgana, proponuje wyróżnienie czterech paradygmatów w naukach o zarządzaniu: klasycznego, modernistycznego, interpretatywno-symbolicznego oraz postmodernistycznego.

Klasyczny paradygmat, obejmujący m.in. F.W. Taylora, M. Webera, H. Fayola oraz Ch. Barnarda, czerpie podstawy poznawcze z neopozytywizmu [Sułkowski, 2004]. Modernizm, którego przedstawicielami są H. Simon, J. March i L. Bertalanffy, opisuje organizację w kategoriach funkcjonalistycznych i systemowych [March, Simon, 1964]. Podejście interpretatywno-symboliczne, reprezentowane przykładowo przez P. Seleznicka, P. Bergera, T. Luckmana oraz E. Hoffmana, opisuje organizację jako proces konstruowania i odczytywania społecznej rzeczywistości organizacji [Berger, Luckmann, 2010]. Postmodernizm akcentuje defragmentację, relatywizm kulturowy i epistemologiczny, występujące np. w podejściach tekstualnych i narracyjnych [Hatch, 2002, s. 204–238]. Stanowisko postmodernistyczne reprezentują np. G. Burrell, K. Dale, N. Monin czy B. Czarniawska-Jorges [Burrell, Dale, 2002]. Podział paradygmatów zaproponowany przez M.J. Hatch jest swoisty dla nauk o zarządzaniu i uwzględnia historyczny rozwój naszej nauki. Z drugiej strony jednak nie bierze pod uwagę specyfiki nurtu krytycznego, który zdaniem badaczy *Critical Management Studies* tworzy odrębny paradygmat.

Paradygmaty poznawcze zarządzania według P. Johnsona i J. Duberly

Typologia epistemologii badań zarządzania zaproponowana przez P. Johnsona i J. Duberly jest zakorzeniona w filozofii i wyróżnia pięć typów refleksji w badaniach w zarządzaniu leżących na skrzyżowaniu wymiarów ontologicznych oraz epistemologicznych. W podziałach zaproponowanych przez P. Johnsona i J. Duberly nowe w stosunku do Burrella i Morgana są: pozytywizm i neopozytywizm, konwencjonalizm, a także pragmatyzm [Johnson, Duberly, 2005, s. 180–191]. Obiektywistyczna ontologia i epistemologia cechująca stanowisko pozytywistyczne i neopozytywistyczne jest odpowiednikiem funkcjonalizmu u Burrella i Morgana oraz szkoły klasycznej i modernistycznej w klasyfikacji M. J. Hatch. Konwencjonalizm łączący podobnie jak postmodernizm subiektywistyczną ontologię i epistemologię pozwala na wzrost refleksyjności poprzez zestawianie nieporównywalnych metafor lub paradygmatów organizacji i zarządzania, nurt krytyczny i pragmatyzm opierają się zaś na zaangażowanym poznawaniu i opisie istniejącej rzeczywistości, a więc operują na gruncie obiektywistycznej ontologii i subiektywistycznej epistemologii. Koncepcja P. Johnsona i J. Duberly stanowi swoiste uzupełnienie paradygmatów Burrella i Morgana z punktu widzenia kwestii refleksyjności badania w naukach o zarządzaniu. Z drugiej strony jednak jest to koncepcja względnie nowa i słabo rozpoznawana w naukach o zarządzaniu, nie wspominając o innych naukach społecznych.

Ramy poznawcze według L.G. Bolmana i T.E. Deal

L.G. Bolman i T.E. Deal proponują cztery „ramy poznawcze” pozwalające na wszechstronne ujęcie procesu zarządzania organizacjami. Obejmują one podejścia: strukturalne, zarządzania zasobami ludzkimi, polityczne oraz symboliczne [Bolman, Deal, 2003]. Ramy poznawcze stanowią próbę skrzyżowania dominującego rozumienia problematyki paradygmatu w naukach społecznych (strukturalizm, podejście symboliczne) z podejściem interdyscyplinarnym (ujęcie polityczne oraz zarządzania zasobami ludzkimi). Propozycja autorów jest ilustrowana szeregiem problemów zarządzania wpisujących się w zaproponowany schemat. Wadą tej koncepcji jest brak zakorzenienia w szerszym dyskursie różnych innych dyscyplin nauk społecznych. Wydaje się również, że jest to klasyfikacja niewyczerpująca bogactwa perspektyw poznawczych w naukach o zarządzaniu. Trudno byłoby w zaproponowanym schemacie znaleźć miejsce na nurt krytyczny zarządzania, inkrementalne koncepcje strategii czy podejście neoewolucyjne.

Wskazane próby wyodrębnienia perspektyw poznawczych w naukach o zarządzaniu nie wyczerpują oczywiście wszystkich propozycji. D. Remenyi, B. Williams, A. Money oraz E. Swartz proponują dwie uzupełniające się perspektywy badań w zarządzaniu, tzn. pozytywizm i fenomenologię [Remenyi, Williams, Money, Swartz, 2005, s. 32–37]. M.C. Jackson, eksploatując szeroko rozumiane myślenie systemowe, dokonał próby opisanego podstawowych założeń poznawczych zarządzania, opierając się na 12 sposobach rozumienia systemu organizacyjnego [Jackson, 2003]. Własne sposoby rozumienia paradygmatów zarządzania proponują również: Ch. Knudsen i H. Tsoukas oraz B. Czarniawska [Knudsen, Tsoukas, 2005, s. 1–36]. Widać zatem, że wybór typologii paradygmatów w naukach o zarządzaniu wiąże się z podobną wielością i wieloznacznością koncepcji jak opisane wcześniej problemy teoretyzowania oraz definiowania zarządzania i organizacji.

Paradygmaty według G. Burrella i G. Morgana

Wśród wielu propozycji wyodrębnienia paradygmatów w naukach o zarządzaniu za najbardziej użyteczną poznawczo uważam koncepcję G. Burrella i G. Morgana, przede wszystkim ze względu na jej ogólność i możliwość zastosowania nie tylko w odniesieniu do nauk o organizacji i zarządzaniu, ale właściwie w odniesieniu do większości nauk społecznych rozpatrujących podobne problemy takich jak: socjologia, antropologia kulturowa, językoznawstwo, a z pewnymi ograniczeniami również psychologia i ekonomia. Po drugie, jest to koncepcja głęboko zakorzeniona w filozofii nauki i sięgająca do źródeł podstawowego dylematu poznawczego stawiającego w opozycji obiektywistyczną (neopozytywistyczną) wizję nauki opartą na metodologii przyrodniczości oraz subiektywistyczny (lub intersubiektywistyczny) projekt czerpiący z tradycji hermeneutyki i dążący do zastosowania metod „rozumiejących”. Po trzecie, przedstawienie wymiaru: orientacja na status quo versus orientacja na zmianę trafnie oddaje jeden z podstawowych dylematów poznawczych uprawiania nauk społecznych, a więc i zarządzania. Rzeczywiście większość badaczy naszej dyscypliny, w zależności od świadomie lub podświadomie przyjętego ideału nauki, wybiera postawę albo biernego opisu zastanego stanu organizacji, albo ingerencji w badaną rzeczywistość prowadzącą do jej zmiany. Poza tym propozycja Burrella i Morgana jest dość powszechnie i twórczo wykorzystywana w naukach o zarządzaniu.

W stosunku do propozycji pierwotnej autorów z roku 1979 proponuję zmodyfikować nazwy paradygmatów, patrząc na klasyfikację paradygmatów z perspektywy historycznej, uwzględniającej rozwój nauk o zarządzaniu i pokrewnych nauk społecznych na przełomie XX i XXI w. Dla potrzeb analizy na obszarze nauk o zarządzaniu proponuję wykorzystanie 4 paradygmatów:

1. Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy łączący obiektywizm z regulacją.
2. Paradygmat interpretatywno-symboliczny stanowiący połączenie subiektywizmu z regulacją.
3. Paradygmat radykalnego strukturalizmu (nurt krytyczny) tworzący się na styku obiektywizmu z radykalną zmianą.
4. Podejście radykalnego humanizmu (postmodernizm) łączącego subiektywizm z radykalną zmianą.

Paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy

Epistemologię neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemową (NFS) cechuje orientacja na tworzenie zintegrowanych systemów i weryfikację prawdy przy pomocy obiektywnych metod ilościowych. Kluczowe jest podejście analityczne, zakładające możliwość uogólniania i matematycznego modelowania wyników badawczych. Procesy społeczne mają obiektywne, przyczynowo-skutkowy charakter. Przyjmowane są założenia: neutralności aksjologicznej nauki i nieingerencji badacza, tworzenia najbardziej ogólnych teorii społecz-

nych oraz modelowania matematycznego rzeczywistości nauk społecznych. Funkcjonałiści w naukach społecznych posługują się często perspektywą poznawczą samoregulujących się systemów społecznych.

W naukach o zarządzaniu NFS jest dominującą formacją poznawczą. Większość teorii dąży do ziszczenia neopozytywistycznego ideału nauki. Wiedza ma mieć charakter obiektywny i uniwersalny. Tworzone teorie naukowe można przedstawić jako sekwencje zmiennych powiązanych przyczynowo, które przynajmniej potencjalnie poddają się formalizacji matematycznej. Wobec teorii zarządzania postulowana jest wysoka ogólność i moc predykcyjna, a także weryfikacjonizm. Najsilniej zakorzenione w tej perspektywie są nurty bezpośrednio związane z klasyczną ekonomią oraz naukami technicznymi, które związane są z narodzinami nauki o zarządzaniu. Związki z mikroekonomią ujawniają się najwyraźniej w próbach skierowania rozwoju zarządzania na ścieżkę „nauk o przedsiębiorstwie” [Lichtarski, 2007, s. 13]. Systemowej i funkcjonalnej wizji organizacji towarzyszy obraz człowieka bliskiego kategoriom *homo oeconomicus*. Metodologia ilościowa zajmuje znaczącą pozycję w takich subdyscyplinach zarządzania jak: rachunkowość zarządcza, zarządzanie logistyką czy zarządzanie informacją.

Krytycy orientacji funkcjonalistyczno-systemowej w zarządzaniu zwracają uwagę, że jest to wizja oparta na epistemologii nauk przyrodniczych, wywodząca się z paradygmatu mechanicyzmu, który w fizyce został wyparty przez paradygmat teorii względności czy mechaniki kwantowej [Wheatley, 1999, s. 10–11]. Funkcjonalizm atakowany jest za statyczność obrazu organizacji oraz brak autonomii podmiotu społecznego. W nauce o przedsiębiorstwie jest to wizja człowieka skazanego na hiperracjonalność. W rzeczywistej organizacji konflikty, procesy dezintegracyjne i działanie w warunkach braku równowagi są znacznie częstsze niż homeostatyczna harmonia [Holmwood, 2005, s. 87–109]. Całościowa wizja ładu organizacyjnego może przesłaniać elementy konstytucji sensu zachodzące na poziomie zachowań i interakcji. Zagubione mogą zostać interpretacje procesów: ustanawiania i sprawowania władzy oraz własności, komunikowania się jednostek i grup, kształtowania się elementów kultury czy nadawania sensu rzeczywistości organizacyjnej.

Paradygmat interpretatywno-symboliczny (IS)

Paradygmat interpretatywno-symboliczny powstał w opozycji do funkcjonalizmu. Najważniejszymi źródłami inspiracji są nauki społeczne i humanistyczne takie jak: socjologia, psychologia, nauki polityczne i antropologia kulturowa. Próba rekonstrukcji założeń paradygmatu interpretatywno-symbolicznego w zarządzaniu prowadzi do kilku punktów obejmujących: konstruktywizm społeczny, kognitywną rolę języka w tworzeniu rzeczywistości społecznej oraz uwikłanie działalności poznawczej w praktykę. Te założenia epistemologiczne realizują się w programach badawczych opartych na jakościowej metodologii zaczerpniętej przede wszystkim z nauk humanistycznych [Blumer, 1969].

Teorie interpretatywne koncentrują się na opisywaniu współzależności w złożonych strukturach społecznych i organizacyjnych, odchodząc od przyczynowo-skutkowego schematu neopozytywizmu. Kluczem do tworzenia teorii naukowej jest zrozumienie, uchwycenie sensu z punktu widzenia zaangażowanego obserwatora lub członka organizacji [Sułkowski, 2009]. Teorie nie mają być tworzone w duchu obiektywizmu i neutralności aksjologicznej, lecz powinny wydobywać intersubiektywne zróżnicowanie sensów i interpretacji różnych aktorów organizacyjnych. W naukach o zarządzaniu wiele teorii związanych z kulturą organizacyjną, zarządzaniem zasobami ludzkimi, procesami kierowania czy zarządzania zmianami opiera się na założeniach podejścia interpretatywnego. Przykładami mogą być: teoria „ustanawiania” K. Weicka, teoria zarządzania znaczeniami G. Morgana i L. Smircich, tożsamość organizacji według S. Alberta i D.A. Whettena czy „sieci władzy” J. Pfeffera i G.R. Salancika [Weick, 1979; Smircich, 1983, s. 55–65; Pfeffer, Salancik, 1978]. Podstawą teorii interpretatywnej jest założenie o konstruktywistycznym i konwencjonalnym charakterze rzeczywistości społecznej i organizacyjnej [Hatch, 2002, s. 24, 56]. Ład organizacyjny nie

istnieje obiektywnie, lecz jest wciąż podtrzymywany, rekonstruowany i modyfikowany przez jednostki i grupy działające w i wokół organizacji. Organizacja i procesy zarządzania są tworzone przez grupy w procesach instytucjonalizacji, uprawomocnienia i internalizacji i mają charakter umowny – są zbiorowym konsensem [Berger, Luckmann, 1966]. Interesy ekonomiczne oddziałują na równi z wpływami politycznymi, społecznymi i psychologicznymi. Człowiek w organizacji jest poszukiwaczem sensu, zorientowanym na wartości i angażującym się w sytuację badawczą. Akt poznawania jest uwikłany w język i zrelatywizowany kulturowo, stanowi działanie symboliczne. Rezultaty badania nie mają statusu obiektywnego, lecz są jedynie intersubiektywnie komunikowalne. Widoczna jest koncentracja na kategoriach życia potocznego obejmujących: postrzeganie, interpretowanie, definiowanie, sprawdzanie przydatności oraz działanie („epistemologia codzienności” [Suk-Young Chwe, 2001, s. 79-82; Deschamps, 1996, s. 220–221]).

Krytyka interpretatywnego teoretyzowania, prowadzona przede wszystkim na gruncie neopozytywistyczno-funkcjonalistycznym, nawiązuje do problemu braku ogólności teorii naukowej. Jeżeli bowiem badania i analizy organizacji prowadzą jedynie do jednostkowych opisów, np. studiów kulturowych, to bardzo problematyczna jest kwestia rozwoju nauki, która – jak wskazuje doświadczenie wielu dziedzin – podąża w kierunku rosnącego stopnia ogólności.

Paradygmat radykalnego strukturalizmu, nurt krytyczny

Paradygmat radykalnego strukturalizmu (CMS od angielskiego *Critical Management Studies*), nazywany również nurtem krytycznym, opiera się na założeniu istnienia obiektywnej rzeczywistości społecznej, która wymaga jednak fundamentalnej przebudowy. Prawdy społeczne są ukryte we wszechobecnych mikro- i makrostrukturach władzy. Rola nauk społecznych polega na odkrywaniu zakamuflowanych mechanizmów władzy, dominacji oraz nierówności społecznej, a także dokonywaniu zmian świadomości i rzeczywistości społecznej. Paradygmat radykalnego strukturalizmu przyjmuje nastawienie krytyczne wobec społecznego *status quo* oraz dorobku nauk społecznych. Rolą badacza jest poznanie mechanizmów społecznych, a przede wszystkim zmiana rzeczywistości społecznej. Metodyka badań ma charakter jakościowy i opiera się na metodach zaangażowanych.

Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu sięga do źródeł filozoficznych przyjmujących radykalną wizję rozwoju organizacji i zarządzania uważanych za źródła dominacji i władzy. Jest to idea sięgająca jeszcze do benthamowskiej metafory Panopticonu i koncepcji walki klas Karola Marksa. W XX w. krytykę opresyjnych wymiarów organizowania podejmowali: szkoła frankfurcka, neomarksisti, poststrukturaliści i postmoderniści [Benhabib, 1986]. Ważnym punktem odniesienia jest również krytyczna teoria komunikacji J. Habermasa [1985]. M. Foucault, uznawany za prekursora postmodernizmu, podejmował problem władzy i dominacji jako podstawowego motoru działań społecznych (np. koncepcja wiedzy-władzy) oraz powszechnej inwigilacji i nadzoru jako metod wymuszania posłuszeństwa w organizacjach i w społeczeństwie [Foucault, 1976]. Ważnym teoretykiem opisującym obiektywnie interpretowane mechanizmy nierówności, dominacji i władzy był P. Bourdieu, który posługiwał się pojęciem „przemocy symbolicznej” [Bourdieu, 1990]. Współcześnie kontynuacją tego myślenia jest krytyczne podejście do mediów i komunikacji społecznej S. Halla oraz S. Deetz [Deetz, 1995]. Innym nurtem jest neomarksistowski feminizm opisującym sytuację kobiet jako grupy kulturowo zdominowanej przez fałszywą świadomość, manipulacje tożsamością oraz przemoc symboliczną [Oakley, 2000].

Teorie tworzone na gruncie paradygmatu radykalnego strukturalizmu (CMS) opierają się na kilku założeniach:

1. Wspólna jest problematyka badań obejmująca mechanizmy: władzy, opresji, instrumentalizmu i dominacji w organizacjach i zarządzaniu.
2. CMS jest zaangażowany i opowiada się po stronie grup poddanych opresji. W organizacjach mamy do czynienia z nierównością i uprzywilejowaniem jednych

grup kosztem innych. Nierówne relacje społeczne są kamuflowane, racjonalizowane i zideologizowane w dyskursie nauk o zarządzaniu oraz w dyskursie menedżerskim. Zadaniem CMS jest odkrywanie opresyjności, dominacji i niesprawiedliwości prowadzące do emancypacji grup defaworyzowanych w organizacjach i życiu społecznym.

3. Wyrażna jest orientacja aksjologiczna badacza i menedżera, która oznacza, że zarówno poznanie organizacji, jak i zarządzanie jest nieuchronnie uwikłane w wartości. Język i kultura nie są neutralnym medium, lecz stanowią narzędzia dominacji i przemocy symbolicznej.
4. Wszyscy badacze CMS uznają, że dominująca w naukach o zarządzaniu teoria i praktyka stanowi racjonalizację istniejącego, niesprawiedliwego *status quo* oraz konserwuje reprodukcję niesprawiedliwego porządku i ideologii menedżeryzmu. Oznacza to dążenie do radykalnej krytyki dotychczasowego dyskursu zarządzania.
5. Możliwości zmiany opresyjnego, niesprawiedliwego i często zakamuflowanego porządku społecznego są związane ze stosowaniem zaangażowanych metod poznania i zmiany organizacyjnej, które prowadzą do odrzucenia „falszywej świadomości”.

Nurt krytyczny zarządzania jest dość kontrowersyjny, ponieważ założenia leżące u jego podstaw mają charakter ideologiczny. Zarządzanie, opisywane jako perswazyjny dyskurs podtrzymujący opresyjne struktury społeczne, postrzegane jest jednostronnie i ideologicznie. Jednocześnie *Critical Management Studies* mają ambicje naukowe, odwołując się do obiektywizmu neomarksizmu. Marksizm postulował „naukowość” własnego dyskursu, przy czym nigdy nie zdołał wyjść poza ideologię.

Podejście radykalnego humanizmu, postmodernizm (POST)

Zaproponowany przez Burrella i Morgana paradygmat radykalnego humanizmu wydaje się być najbliższy postmodernizmowi, który stanowi jeden z najbardziej wpływowych nurtów współczesnej humanistyki. Postmodernizm to najmniej jednorodny podejście poznawcze. Jest on na tyle niespójny, że stosowanie wobec niego określenia „paradygmat” jest nieco na wyrost. Wspólnymi elementami postmodernizmu są: subiektywizm, relatywizm poznawczy, programowa niespójność oraz nieufność wobec nauki. Wśród ważniejszych autorów przyjmujących stanowisko poststrukturalistyczne, a później postmodernistyczne wskazać można: M. Foucaulta, J.-F. Lyotarda, F. Jamesona, R. Rorty'ego, J. Baudrillarda, J. Derridę oraz Z. Baumana. Postmoderniści kwestionują możliwość dotarcia do obiektywnej prawdy [Hollinger, 1994; Boje, Gephart, Thatchenkery, 1996; Welge, Holtbrugge, 1999, s. 305–322; Burrell, Cooper, 1998, s. 91–112].

Postmodernizm w zarządzaniu zajmuje miejsce marginalne i podobnie jak w innych naukach społecznych stanowi rodzaj skrajnej reakcji na wcześniejsze ambicje neopozytywistyczne. Postmodernizm wnosi do zarządzania element krytyki, która nie powoduje dekonstrukcji przedmiotu zarządzania, ale przyczynia się do postawienia na pierwszym planie problematyki poznania oraz procesów społecznych. Postmodernizm przedstawiony jest jako realtywistyczna, subiektywistyczna i antyintuicyjna koncepcja, kłócąca się z potocznymi odczuciami większości specjalistów od zarządzania. Sądzę, że nurt postmodernistyczny w zarządzaniu można traktować jak swoistą prowokację intelektualną w przerysowany sposób zwracającą uwagę na kluczowe epistemologiczne i etyczne problemy. W tym tkwi jego rzeczywista wartość. Stajemy wobec dylematów relatywizmu poznawczego i kulturowego, problemów zaangażowania badacza, subiektywizmu i kontekstu etycznego, które powinny być przedmiotem refleksji [Scheurich, 1997].

Paradygmat jako podstawa teorii i metodologii

Podział na paradygmaty ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia tworzenia teorii i doboru metod badań w naukach o zarządzaniu. Wybór paradygmatu w dużej mierze determinuje podejście do teoretyzowania, problematykę badań, preferowaną metodykę, a także orientację aksjologiczną (tab. 1).

Tab. 1. Struktura teorii naukowej w zależności od paradygmatu (*The structure of the scientific theory depending on the paradigm*)

Kryterium	Paradygmat funkcjonalno-systemowy	Interpretatywno-symboliczny	Nurt krytyczny w zarządzaniu	Postmodernizm w zarządzaniu
Elementy teorii	1. Twierdzenia i definicje 2. Hipotezy 3. Zdania o faktach 4. Zmienne 5. Relacje przyczynowe	1. Konstrukty teoretyczne 2. Interpretacje 3. Współzależności 4. Opisy i studia	1. Konstrukty teoretyczne 2. Zdania o faktach 3. Aktorzy i grupy 4. Struktury władzy i interesy	1. Narracje 2. Dyskursy 3. Glossy 4. Konstrukty teoretyczne
Rezultaty teoretyzowania	Sekwencyjne związki zmiennych przyczynowo-skutkowych	Interpretacje aktorów organizacyjnych zanurzonych w sieciach znaczeń	Demaskatorskie opisy zakamuflowanych relacji władzy i opresji prowadzące do działań	Autopoietyczne dyskursy prowadzące do refleksji etycznej
Obiektywizm teorii	Obiektywizm	Intersubiektywizm	Intersubiektywizm	Subiektywizm
Rola danego paradygmatu w zarządzaniu	Dominująca	Wzrastająca	Wzrastająca	Marginalna
Weryfikacja i falsyfikacja teorii	Weryfikacjonizm lub falsyfikacjonizm	Interpretatywizm i konstrukttywizm	Interpretatywizm lub słaby weryfikacjonizm	Konstruktywizm
Kluczowe wątki teoretyczne	1. Strategia 2. Struktura 3. Funkcje zarządzania 4. Teoria organizacji	1. Język 2. Kultura organizacyjna 3. Zachowania organizacyjne	1. Człowiek w organizacji 2. Władza, opresyjność, manipulacja 3. Ideologia menedżeryzmu 4. Denaturalizacja zarządzania	1. Tekstualizm organizacji – retoryka, poetyka, archetypy, metafory, paradoksy 2. Moralne problemy menedżeryzmu
Dominująca metodyka	Ilościowa	Jakościowa	Jakościowa	Brak lub jakościowa
Stosunek do wartościowania	Neutralność aksjologiczna	Umiarkowana neutralność aksjologiczna	Zaangażowanie w wartościowanie	Zaangażowanie w wartościowanie

Źródła: opracowanie własne.

Teorie w naukach o zarządzaniu mogą opierać się na różnych paradygmatach, co znajduje swój wyraz w ich elementach, rezultatach, kluczowych wątkach, jak i w postawie badacza czy preferowanej metodyce. Zatem ocena wartości poznawczej teorii zarządzania wymaga

identyfikacji paradygmatu, który posłużył *implicite* lub *explicite* jako punkt odniesienia. W przypadku wyboru paradygmatu dominującego nie jest wymagane uzasadnienie metodologiczne, ponieważ jest to sprawdzony i przyjmowany domyślnie jako naukowy sposób rozumienia i badania rzeczywistości organizacyjnej. Przyjęcie jako podstawy poznawczej teorii paradygmatów alternatywnych wymaga zazwyczaj szerszego uzasadnienia metodologicznego.

Podsumowanie

Przyjęte założenie wykorzystania jako matrycy poznawczej w naukach o zarządzaniu koncepcji paradygmatów Burrella i Morgana ma swoje konsekwencje. Przede wszystkim jest to ujęcie dość ogólne, które stosować można wobec kilku nauk społecznych, a więc obok zarządzania w: socjologii, antropologii kulturowej i psychologii. Ta ogólność jest zaletą, ale jednocześnie ograniczeniem. Z jednej strony podkreśla ona wątki interdyscyplinarne, z drugiej jednak przesłania swoistość każdej z dyscyplin naukowych.

Bibliografia

1. Benhabib S., (1986), *Critique, Norm, and Utopia: A Study of the Foundations of Critical Theory*, Columbia University Press.
2. Berger P.L., Luckmann T., (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday, Garden City.
3. Berger P.L., Luckmann T., (2010), *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, PWN, Warszawa.
4. Bielski M., (1996), *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
5. Blumer H., (1969), *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, University of California Press, Berkeley.
6. Boje D.M., Gephart R.P. Jr, Thatchenkery T.J., (1996), *Postmodern Management and Organization Theory*, Sage Publications, Thousand Oaks.
7. Bolman L.G., Deal T.E., (2003), *Reframing Organisations. Artistry, Choice and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
8. Bourdieu P., (1990), *Animadversiones in Mertonem*, [w:] R.K. Merton, *Consensus and Controversy*, J. Clark, C. Modgil, S. Modgil (eds.), The Falmer Press, London–New York.
9. Burrell G., Morgan G., (1979), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heinemann, London.
10. Burrell G., Cooper R., (1998), *Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction*, „Organization Studies” vol. 9, no. 1.
11. Burrell G., Dale K., (2002), *Utopiary: Utopias, Gardens and Organization*, [w:] M. Parker (ed.), *Utopia and Organization*, Blackwell, Oxford.
12. Clegg S., Hardy C., (1997), *Relativity Without Relativism: Reflexivity in Post-Paradigm Organization Studies*, „British Journal of Management” vol. 8, Special Issue.
13. Deetz S., (1995), *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*, Cresskill, Hapton.
14. Deschamps J.-C., (1996), *Les théories de l'attribution*, [w:] J.-C. Deschamps, J.-L. Beauvois (eds.), *Des attitudes aux attribution. Sur la construction de la réalité sociale*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble.
15. Habermas J., (1985), *The Theory of Communicative Action, Volume 1: Reason and the Rationalization of Society*, translated by Thomas McCarthy, Beacon Press, Boston.
16. Hatch M.J., (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
17. Holmwood J., (2005), *Functionalism and its Critics*, [w:] A. Harrington (ed.), *Modern Social Theory: an introduction*, Oxford University Press, Oxford.
18. Jackson M., (2003), *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*, Wiley, John & Sons Ltd.
19. Johnson P., Duberley J., (2005), *Understanding Management Research*, Sage, London.
20. Knudsen Ch., Tsoukas H. (eds.), (2005), *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical Perspective*, Oxford University Press, Oxford–New York.

21. Koontz H., (1961), *The Management Theory Jungle*, „Journal of the Academy of management” vol. 4, no. 3.
22. Kuhn T., (1998), *Struktura rewolucji naukowych*, PIW, Warszawa.
23. Lichtarski J. (red.), (2007), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
24. March J.G., Simon H.A., (1964), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
25. Michel F., (1976), *Histoire de la sexualité, volume 1: La volonté de savoir*, Gallimard, Paris.
26. Oakley A., (2000), *Experiments in Knowing. Gender and Method in the Social Sciences*, The New Press, New York.
27. Pfeffer J., Salancik G.R., (1978), *The External Control of Organisations: A Resources Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.
28. Remenyi D., Williams B., Money A., Swartz E., (2005), *Doing Research in Business and Management. An Introduction to Process and Method*, Sage, London.
29. Scheurich J.J., (1997), *Research Method in the Postmodern*, Falmer Press, London, Washington, DC.
30. Smircich L., (1983), *Organisations as Shared Meaning*, [w:] *Organisationa Symbolism*, JAI Press, Greenwich.
31. Suk-Young Chwe M., (2001), *Rational Ritual. Culture, Coordination and Common Knowledge*, Princeton University Press, Princeton and Oxford.
32. Sułkowski Ł., (2004), *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1 (115).
33. Sułkowski Ł., (2009), *Interpretative Approach in Management Sciences*, „Argumenta Oeconomica” nr 2.
34. Weick K., (1979), *The Social Psychology of Organising*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
35. Welge M.K., Holtbrugge D., (1999), *International Management under Postmodern Conditions*, „Management International Review” vol. 39, no. 4.
36. Wheatley M.J., (1999), *Leadership and the New Science. Discovering Order in a Chaotic World*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco.

The paradigms of management sciences

Abstract

This paper presents an analysis of paradigms of management sciences. First of all the author presents the various possible typologies of organization and management paradigms and chooses the most adequate, in terms of the purposes of the article, approaches of G. Burrell and G. Morgan. Then each of the paradigms are characterized by describing its methodological development. Then on the canvas the concept of the paradigms of G. Burrell and G. Morgan, an analysis of their applicability into the theory and methodology of management science.

The author presents four paradigms: the Interpretive-Symbolic paradigm which combines subjectivism with regulation, the Neo-positivist-Functionalist-Systems paradigm which combines objectivism with regulation, radical humanism (postmodernism) – a paradigm combining subjectivism with radical change, the paradigm of radical structuralism (Critical Management Studies), formed at the meeting point of objectivism and radical change.

Theories in the sciences of management may be based on different paradigms, which can be seen in the elements, results, key topics and the attitude of the researcher and the preferred methodology.

Wstęp do systemu nauk o zarządzaniu

*Hubert Witczak**

Słowa kluczowe: System, system zarządzania, system nauk o zarządzaniu (NoZ), struktura NoZ, rezultaty NoZ

Keywords: system, Management System (MS), Management Science System (MSS), MSS structure, MS results

Synopsis: Celem pracy jest wstępne rozpoznanie systemu nauk o zarządzaniu. Punktem uwagi są wybrane zagadnienia takie jak odmiennosc nauk przyrodniczych i NoZ, systemowosc NoZ, struktura i rezultaty NoZ.

Wstęp

Nauki o zarządzaniu lub nauka o zarządzaniu (dalej: NoZ) wywołuje współcześnie, podobnie jak nauka o ekonomii czy nauki ekonomiczne (dalej: NoE), liczne i znaczące kontrowersje.

Celem pracy jest wstępne rozpoznanie nauk o zarządzaniu jako systemu. W tej pracy jest to możliwe zaledwie w formie zarysu problematyki, i to wybiórczego, skrócowego i syntetycznego. Zakres przedmiotowy rozważań obejmuje wzajemnie powiazane: a) składniki dążnościowe i rdzeń postępowania naukowego; b) doktrynę i ograniczenia postępowania naukowego; c) stosunek postępowania naukowego do jego niezależnych zmiennych wewnętrznych i zewnętrznych.

Zakres rzeczowy jest zogniskowany na systemach działających. Systemy dzielę na systemy przyrody i systemy działające. Zakładam, że systemy przyrody powstają samorzutnie zaś systemy działające są artefaktami tworzonymi przez człowieka, funkcjonują i zachowują się celowo z jego udziałem. Systemy działające nie mogą istnieć bez powiazania z systemami przyrody, tworząc razem systemy cywilizacyjne (cywilizacja starorzumska, cywilizacja śródziemnomorska, cywilizacja postmodernistyczna itp.).

Stosuję podejście systemowe, poruszając się na gruncie NoZ i prakseologii. W takim ujęciu zasięgi twierdzeń pracy nie jest ograniczony, a główną metodą wnioskowania są dedukcja i kreowanie. Poruszam się na najwyższym z możliwych poziomów rozważań i metajęzyka. Przeprowadzenie wywodu na niższym poziomie zasadniczo zwiększyłoby objętość tekstu.

Aktualny stan NoZ

Dotychczasowy stan systemu nauk o zarządzaniu nie zmienił się od czasu, kiedy H. Koontz sformułował twierdzenie o Management Theory Jungle [Koontz, 1961]. Rozróżniam pięć kategorii wartości naukowej: merytoryczną, metodologiczną, użytkową empiryczną, edukacyjną i systemową.

Treść merytoryczna (merytoryczna wartość naukowa)

Nadal mamy do czynienia z dzunglą teorii zarządzania, i to rozleglejszą i bujniejszą niż kiedykolwiek. Treść merytoryczna wyraża się przede wszystkim w rezultatach postępowania naukowego, ze względu na ich zdolność do otwierania, rozwiązywania i zamykania proble-

* Dr hab. prof. Hubert Witczak, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu.

mów naukowych. Zdolność ta, jeśli chodzi o twierdzenia naukowe, ma co najwyżej status prawdziwości. Nie jest pewne, czy NoZ określa sama z siebie jakiejkolwiek prawa (uważane za najwyższą formę twierdzeń). Dominują zasady, wskazania i zalecenia naukowe o charakterze nauki stosowanej, niekiedy kwestionuje się NoZ jako poznawczą naukę podstawową. Jej dokonania lokuje się głównie na obszarze normatywnym (N) i urzeczywistniania norm (U), a pole aksjologiczne (A) jest traktowane albo jako nienaukowe, albo jako co najwyżej dopuszczalne [Sułkowski, 2005]. Obserwuje się wielką różnorodność twierdzeń, także pełnospektralną (np. teoria X i Y McGregora jest dychotomiczna, ale w istocie nikt nie kwestionuje możliwości jej interpretacji na osi kontinuum) oraz eklektyczną (ten sam problem jest rozwiązywany przy pomocy wewnętrznie sprzecznych twierdzeń).

Naukowość (metodologiczna wartość naukowa)

Niewątpliwie najważniejszym źródłem i probierzem współczesnych cech postępowania naukowego są nauki przyrodnicze. Naukowość rodem z nauk przyrodniczych jest wzorcem doskonałości dla nauk pozaformalnych, w tym NoZ. Naukowość dotyczy przede wszystkim dróg i zasad dochodzenia do twierdzeń naukowych (treści merytorycznej). Najwyżej cenione są badania empiryczne, z uwagi na wartość, jaką przypisuje się weryfikacji i falsyfikacji pozytywnej. Problemem nierozwiązanym zadowalająco, budzącym okresowo odżywające dyskusje, jest różnicowanie NoZ w stosunku do NoE. Najczęściej NoZ przypisuje się rolę instrumentalną w stosunku do NoE. W Polsce silnie zaznacza się nurt normatywnego wartościowania tego, co jest naukowe w NoZ, bardziej niż przypisywanie wartości naukowej twierdzeniom konkurencyjnym i przydatności empirycznej (wartościowanie pozytywne). Akredytowanie stopni naukowych przez państwo jest niezrozumiałe i prowadzi do petryfikacji hierarchicznych systemów zarządzania nauką w ogóle. Niezadowolający poziom systemowości na obszarze metodologii dotyczy praktycznie wszystkich płaszczyzn: językowo-definitywnej, logiki postępowania naukowego, metod, technik i instrumentów naukowych oraz procedur naukowych.

Przydatność praktyczna (użytkowa wartość empiryczna)

Praktyka oczekuje jasnych, jednoznacznych i sprawnych wytycznych osiągnięcia sukcesu. Oczekiwanie recept na zdobycie sukcesu jest dominującym wyzwaniem, któremu NoZ jak dotąd nie może zadowalająco podołać. Praktyka popada w okresowe trudności i kryzysy, w tym globalne, nie znajdując wystarczającego wsparcia w NoZ. Ekonomię i NoZ czyni się wręcz odpowiedzialnymi nie tyle za nieskuteczne, ile również błędne zalecenia. Są to jedne z powodów, dla których praktyka sięga po pozanaukowe i nienaukowe źródła i postępowania (mody naukowe; marketing naukowy; naukowa szara strefa; *Sokal Hoax*). Podstawowym problemem jest jednak brak odpowiedzi na pytanie, czy w istocie jest możliwe, aby NoZ była jedynym panaceum, złotym środkiem, rozwiązującym skutecznie dowolne problemy praktyki. Wszystko to w Polsce skutkuje także niedocenianiem środowisk i osiągnięć nauk o zarządzaniu, w tym zarządzania publicznego, przez środowiska polityki, władzy oraz administracji państwowej i samorządowej.

Przydatność edukacyjna (wartość społeczna)

Ten walor NoZ jest związany z upowszechnianiem wiedzy oraz jej wkładem w zwiększanie potencjału ludzkiego (kapitału ludzkiego). Potencjał wiedzy NoZ oraz jej osiągnięcia praktyczne są pochodną zarówno systemu profesjonalnej i powszechnej edukacji, jak i szkoleń oraz samokształcenia. Popularność i popyt na kierunki i specjalizacje w zakresie NoZ w uczelniach wyższych są stale bardzo wysokie. Przeciętny poziom potencjału NoZ i jego oddziaływanie (indukcja, dyfuzja) na obszary życia, także gospodarstw domowych, nie jest już tak wyraźnie odczuwalny. Również ilościowe rozmiary studiów nie przekładają się na ich jakościowy poziom.

Systemowość (wartość systemowa)

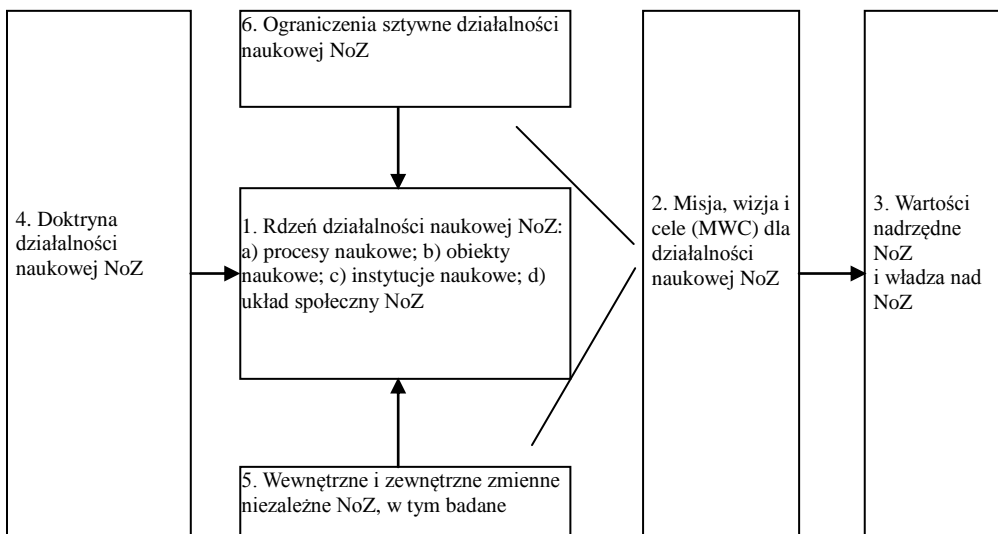
Oczekuje się, że NoZ jako całość posiada wszystkie atrybuty systemowości i to na możliwie najwyższym poziomie. Zastosowanie terminu „system” obliguje do ustalenia stanu spraw w dziedzinie „podejścia systemowego” („teorii systemów” itp.). Z początkiem XX w. podejście to aspirowało, głównie za sprawą L. v. Bertalanffy’ego [np. Bertalanffy, 1984] do roli metateorii wspólnej dla wszystkich nauk. Nadzieje te nie spełniły się, jakkolwiek ciągle odzywają [np. konsiliencja – Wilson, 2002]. Kluczowe atrybuty systemowości na gruncie systemów działających są następujące: a) istnienie niepustego zbioru, składającego się z elementów (E) i ich własności (W); b) występowanie relacji (R) między (E) poprzez (W); c) spójność zbioru; d) uporządkowanie zbioru; e) oddziaływanie z otoczeniem; f) zdolność do spełniania danej funkcji lub osiągnięcia danego celu (ów); g) kompleksowość atrybutów systemowości, w tym różnorodność, oraz probabilizm działania systemu.

Nie można powiedzieć, że NoZ posiada obecnie w zupełności atrybuty systemowości na możliwie najwyższym poziomie, nie wiemy też, na czym ten najwyższy (czy „zupełny”?) poziom miałby polegać. Aktualnie pojęcie systemu nauk o zarządzaniu, tak w sensie definicji, jak i układu systemu (treść, struktura, forma), nie jest jasne [Sułkowski, 2005]. Uważa się, że NoZ znajdują się w przedparadygmatycznym stadium rozwoju, co sugeruje, że przed nami jest jeszcze stadium paradygmatyczne. To ostatnie nie jest dobrze zdefiniowane. NoZ osiągnęła niejednorodny i dyskusyjny poziom (zakres i stopień) atrybutów systemowości – i tu nie jest pewne, czy może on być wyższy i na czym ten wyższy poziom miałby polegać.

Reasumując, łączna wartość naukowa systemu NoZ jest w znacznym zakresie niedookreślona i dyskusyjna.

Ramowa struktura systemu nauk o zarządzaniu

Trawestując wcześniejsze podejście [Sławińska, Witczak, 2008], system nauk o zarządzaniu przedstawiam jak ramową strukturę (rys. 1).



Rys. 1. System nauk o zarządzaniu (The Management Science System)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sławińska, Witczak, 2008].

Najważniejszym podsystemem w systemie nauk o zarządzaniu jest „rdzeń działalności naukowej”, ujęty symbolicznie w postaci strzałki na rys. 1 (blok 1). W jej szczycie, co nie jest zapisane, znajduje się wiązka celów operacyjnych, merytorycznych, a jednocześnie rezultatów postępowania naukowego. Cele merytoryczne są kategorią kluczową, ponieważ są

jedną z głównych zmiennych współwyznaczających podsystem działalności naukowej jako całość. Rdzeń w istocie posiada wszystkie atrybuty systemu, lecz na niższym poziomie. Jego złożona struktura obejmuje: a) procesy naukowe (podstawowe; wspierające; zarządcze; komunikowania się; gospodarowania; kształtowania); b) obiekty naukowe (podmioty, zasoby i inne składniki, bez których żaden z wymienionych procesów naukowych nie dojdzie do skutku); c) instytucje naukowe (ustroje, struktury organizacyjne; systemy zarządzania); d) układ społeczny NoZ (przekonania, emocje, kulturę naukową). Zmiennymi agregatowymi, współwyznaczającymi rdzeń działalności naukowej, są pozostałe zmienne, otaczające rdzeń i ujęte w blokach na rys. 1. Innymi słowy, „system NoZ”, na najwyższym poziomie i jako całość, jest układem sześciu podsystemów agregatowych (bloki od 1 do 6), wśród których centralne miejsce zajmuje podsystem „rdzeń działalności naukowej” (blok 1). Bloki od 2 do 6 stanowią otulinę rdzenia, oddziałującą współzależnie na jego treść, strukturę i formę.

Rozpatrzmy związki między podsystemami na przykładzie. „Projekt Manhattan” [*Manhattan Engineering District* (MED), 1942] jest typowym przykładem przedsięwzięcia naukowego, łączącego w sobie wszystkie fazy (PARNU – (P)oznawczą; (A)ksjologiczną; podejścia do (R)eagowania; (N)ormatywną; (U)rzeczywistniania). Rdzeń postępowania naukowego obejmował kompletny podsystem służący skutecznemu rozwiązaniu merytorycznego problemu naukowego: „jak zbudować bombę atomową” i – w rezultacie – stworzenie faktu naukowego w postaci skutecznej bomby atomowej (naukowy merytoryczny cel użytkowy). Misja, wizja i cele strategiczne tego projektu (wyższy poziom zarządzania) były zogniskowane na rozwiązaniu użytecznego, naukowo-empirycznego problemu strategicznego: „jak uzyskać skuteczną przewagę militarną w działaniach wojennych” i – w rezultacie – stworzeniu faktu empiryczno-naukowego w postaci skutecznej przewagi militarnej (Little Boy – Hiroszima i Fat Man – Nagasaki). Cechą charakterystyczną naukowego problemu militarne-go na poziomie strategicznym było to, że „Projekt Manhattan” był rozważany równolegle na tle wariantowych i konkurencyjnych projektów i działań ciągłych. Był on konkurencyjnym składnikiem gry na obszarze portfolio działań naukowych i naukowo-empirycznych oraz empirycznych (pozanaukowych). Wreszcie na najwyższym poziomie (ostateczne uzasadnienie danego działania naukowego), mamy do czynienia z rozwiązywaniem naukowo-empirycznego problemu politycznego: „jak innowacyjnymi i skutecznymi środkami militarnymi osiągnąć pokój na świecie” i – w rezultacie – stworzeniem faktu empiryczno-naukowego w postaci skutecznego zapanowania pokoju na świecie.

Z przeprowadzonego rozumowania wyciągam kilka wniosków. Wartości i cele tworzą podsystem dążnościowy danego działania naukowego (naukowe merytoryczne wartości i cele użytkowe, wartości i cele strategiczne oraz polityczne). Wywodzi się z niego pozostała (poza wartościami i celami) treść, strukturę i formę tego podsystemu na czterech poziomach: operacyjnym, taktycznym (przejście między poziomem operacyjnym i strategicznym), strategicznym i politycznym. Podsystem dążnościowy jest w istocie mechanizmem napędowym (wartość, motywacja) postępowania naukowego.

Wyłania się z tego układ hierarchiczny podsystemów działania naukowego NoZ: podsystem polityki naukowej NoZ, podsystem strategii naukowej NoZ, podsystem taktyki naukowej NoZ oraz podsystem operowania naukowego NoZ.

Podsystem polityki naukowej NoZ kształtuje i uzasadnia pozostałe poziomy i obejmuje w szczególności: a) wartości nadrzędne postępowania naukowego (blok 3 na rys. 1); b) zasady kształtowania władzy nad postępowaniem naukowym NoZ (blok 3); c) nadrzędne treść, strukturę i formę doktryny systemu naukowego jako całości zawierającej założenia dotyczące fundamentów wszystkich pozostałych bloków (blok 4).

Na tej zasadzie podsystem polityki naukowej NoZ funduje „drogę naukową NoZ”, aby użyć paraleli z Sun Zu [Sun Zu, Sun Pin, 2004]. Natomiast strategia naukowa NoZ jest ciągłą i konsekwentną grą i reagowaniem na podmiotowe i przedmiotowe zmiany okoliczności dla zrealizowania naukowych misji i wizji celów oraz urzeczywistnienia polityki naukowej NoZ.

Współzależność między blokami „systemu NoZ” może prowadzić do krótko- bądź długookresowej dominacji jednego lub kilku bloków albo też do „przejścia międzyfazowego w działalności naukowej”. Na przykład dominacja doktryny naukowej, gdzie czynnikiem fundującym jest często wola, może prowadzić do dogmatyzmu naukowego, ze wszystkimi konsekwencjami (wypaczeniami...). „Przejście międzyfazowe” polega m.in. na tym, że naukowiec czy też zarządzający badaniami nie ma jasnej lub w ogóle jakiegokolwiek postawy badawczej. Prowadzić to może do „dryfu naukowego”.

Systemowość polega jednak nie tylko na wąsko rozumianym oddziaływaniu danej działalności naukowej z wąsko rozumianym otoczeniem. Oddziaływania systemowe to także współzależność rdzenia postępowania naukowego oraz pozostałych podsystemów z szerszym otoczeniem. Chodzi tu o otoczenie równoległe (horyzontalne), wsteczne i następcze, oraz koncentryczne, np. o wzajemną dyfuzję i indukowanie zmian z innymi naukami, obszarami praktyki itp.

Odmienność nauk przyrodniczych i NoZ

Odmienność zakresu

Poniżej przedstawiam macierz pozwalającą studiować odmienność zakresu nauk badających systemy przyrody, systemy rzeczywiste i systemy wirtualne.

Tab. 1. Kategorie systemów realnych a poziom realności systemów (*Categories of existing systems vs. systems' level of reality*)

Wyszczególnienie		Kategorie systemów realnych		
		Systemy przyrody	Systemy działające	Systemy cywilizacyjne (mieszane)
Poziom realności systemów – kontinuum: od zupełnie rzeczywistych do zupełnie wirtualnych	Systemy wyłącznie rzeczywiste	Tak Istnieją i są przedmiotem badań	Nie istnieją; każdy taki system ma składniki wirtualne i nierzeczywiste	Tak Istnieją i są przedmiotem badań
	Systemy wyłącznie wirtualne (włącznie z transcendencją)	Nie istnieją (?; np. duch niezależny od materii)	Nie (każdy system działający ma podłoże rzeczywiste – nie istnieje system zupełnie wirtualny)	Nie (każdy system cywilizacyjny ma podłoże rzeczywiste – nie istnieje system zupełnie wirtualny)
	Systemy mieszane (z włączeniem transcendentności w umysłach ludzi i społeczności)	Tak Istnieją i są przedmiotem badań – jednak przy założeniu, że wirtualność dotyczy „umysłów” zwierząt	Tak Istnieją i są przedmiotem badań (świadomość ludzka, jako składnik organizmu człowieka i jego zachowań)	Tak Istnieją i są przedmiotem badań

Źródło: opracowanie własne.

Odniesienia rzeczowe nauk przyrodniczych i NoZ są w pewnym zakresie odmienne. Przyroda ma inne atrybuty od artefaktów, w tym wirtualnych. Odmienność polega zwłaszcza na tym, że przyroda jest niezależna od ludzi, a jej natura rozwija się według zasad, które stale odkrywamy, ale które działają w rozleglejszym zakresie czasoprzestrzeni i są trwalsze. Osta-

tecznie również zakres oraz trwałość postępowania i jego rezultatów są odmienne – kanon czy paradygmat tych nauk są adekwatne. Istotne znaczenie posiada także zdolność naukowca do opomiarowania danej rzeczy, niepełna w wypadku świata wirtualnego. System przyrody rozwija się ewolucyjnie, jako całość o wielopoziomowej strukturze. Na poziomie mikroskopowym i makroskopowym znajdujemy przyrodnicze elementy, jednostki i indywidua, w znacznym zakresie posiadające własności i integralność maszyn. Zmienność maszyn makroskopowych ujawnia się na ogół w okresach sekularnych, a ich granice są względnie jednoznaczne, podobnie jak makroskopowych ekosystemów. Te ostatnie, mimo znacznego nasilenia amechanistyczności i probabilizmu, można badać z powodzeniem z wykorzystaniem zasad stochastycznych. Wszystko to umożliwia naukom przyrodniczym odkrywanie ich natury i wyprowadzanie twierdzeń o statusie praw.

Zakres rzeczowy NoZ nie jest tak dobrze rozpoznawalny. Systemy działające i systemy cywilizacyjne są otwarte, rozmyte, hybrydowe i zmienne. Ponadto, co jest wyjątkowym atrybutem, zachowują się celowo. Ich elementarny składnik – jednostka ludzka – jest co prawda maszyną biologiczną, ale na tyle szczególnie złożoną, że ciągle mamy kłopoty z jej dostatecznym rozpoznaniem, również biologicznym. Systemy cywilizacyjne są permanentnie *in statu nascendi* na wszystkich poziomach konstrukcji. Przy tym na poziomie ponadmikroskopowym systemy działające rozwijają się w pewnym/znacznym stopniu ewolucyjnie. Zakres i liczba stopni swobody zachowań i działań na każdym z poziomów jest nieokreślona. Systemy takie można przez analogię przyrównać do żyjącego i pulsującego, o różnej głębokości/płytkości, stale rozlewającego się oceanu.

Globalizacja systemów działających skutkuje kolonizacją systemu przyrody, który będąc swego rodzaju agarem/pożywką, ulega stopniowemu drenażowi. Naukowe badanie i kształtowanie systemów cywilizacyjnych o cechach łączących systemy przyrody i systemy działające stawia przed NoZ szczególne wymagania.

Odmienność wymagań naukowości

Macierz w tab. 2 prezentuje analizę porównawczą wymagań naukowości między NoZ a naukami przyrodniczymi, ze względu na kategorie wymagań naukowości. W główce mamy obowiązujące wymagania nauk przyrodniczych oraz wymagania NoZ. Wyciągam następujące, generalne wnioski z tej analizy porównawczej. Po pierwsze, istnieje naturalna „luka wartości naukowej” między NoZ a naukami przyrodniczymi, aktualnie uważanymi za wzorzec naukowości. Oczywiście wyrażenie „luka wartości naukowej” ma sens jedynie wówczas, kiedy nie ma dyskusji co do wartości wzorca – nauk przyrodniczych. Staram się tutaj obronić tezę, że nauki przyrodnicze nie mogą być takim wzorcem, jak również, że w ogóle nie istnieje taki wzorzec. Co prawda, nie można lekceważyć ani ignorować naukowej doskonałości nauk przyrodniczych i formalnych, głównie z uwagi na ich wielowiekową tradycję i doświadczenie. Podobnie nie można deprecjonować znaczenia ogólnonaukowych, uniwersalnych zasad prowadzenia badań naukowych, koniecznych w każdej dziedzinie nauki. Używam tu sformułowania „naturalna luka”, ponieważ istnieją niedające się przewyciężyć swoistości i odrębności nauki na danym obszarze (polu aktywności naukowej). Specyfika danego obszaru i jego otoczenia (kontekst i okoliczności) jest jednym z głównych wyznaczników realizowalności (możliwości, sensu i wykonalności) postępowania naukowego na tym polu. Innymi słowy, każda rzecz (obszar, dziedzina, pole) wymaga adekwatnych zasad naukowości.

W tym znaczeniu sądzę, że pojęcie „luka” jest tutaj nieuprawnione, a także, że nie istnieje możliwość usunięcia luki wartości naukowej, o ile pozostaniemy przy tym terminie. Oznacza to, że po ponad stuletnim okresie NoZ osiągnęły najwyższy pułap dojrzałości naukowej. Ze względu na omawiane uwarunkowania nigdy nie będzie on wyższy co do zasady. Sądzę także, że termin „dżungla teorii zarządzania” H. Koontza jest konstatacją stanu swoistego, trwałego, czyli że – co do zasady – nigdy nie będzie inny. Jednak nic, w tym również powyższe

twierdzenia, nie upoważnia do rezygnacji z wysiłków na rzecz doskonalenia wymagań naukowości w NoZ.

Tab. 2. Różnicowanie wymagań naukowości (*Differentiation of science requirements*)

Lp.	Zgodność wymagań nauk / Kategorie wymagań naukowości	Wymagania nauk przyrodniczych – obowiązujący wzór wymagań	Wymagania NoZ	Zgodność wymagań NoZ z wzorem
1.	Układ systemu nauk	Jak na rys. 1	Jak na rys. 1	1. Pełna zgodność kategoryjalna układu
2.	Zakres celów naukowych	1. PAR* 2. W pewnym zakresie NU (np. GMO**)	1. Głównie U 2. W znacznym zakresie P i N 3. Brane pod uwagę R 4. Kwestionowane A	1. PR 2. W mniejszym zakresie ANU
3.	Naukowość podejmowanych problemów	1. Nietrywialność, istotność i postęp naukowy	1. Jak w naukach przyrodniczych	1. Pełna zgodność
4.	Naukowość metodologii	1. A – Język, logika, metody, narzędzia i procedury naukowe 2. B – Obiektywizm, racjonalność, prawdziwość, podatność na koroborację	1. A – jak w naukach przyrodniczych 2. B – znaczący udział subiektywizmu, nieracjonalności, zakłócenia prawdziwości oraz podatności na koroborację	1. A – dążenie do pełnej zgodności 2. B – trwała niemożność osiągnięcia zgodności z wymaganiami nauk przyrodniczych
5.	Charakter rzeczy badanych	1. Swoisty, względnie trwały i stabilny system przyrody	1. Swoisty, względnie nietrwały i niestabilny system cywilizacji	1. Specyfika – odmiennosć charakteru 2. Zakres – szerszy zakres rzeczowy NoZ 3. Trwałość i stabilność – mniejsza w NoZ
6.	Kategorie rezultatów naukowych	1. Oczekiwane i generowane prawa i prawidłowości o znacznym zasięgu	1. Oczekiwane prawa i prawidłowości – generowane prawidłowości, zasady, wytyczne o mniejszym zasięgu	1. Niższa zdolność do generowania praw 2. Mniejszy zasięg prawidłowości, zasad i wytycznych 3. Silne uzależnienie rezultatów od fazy cyklu życia i rozwoju rzeczy badanych
7.	Wartość naukowa rezultatów naukowych	1. Wysoka wartość merytoryczna, metodologiczna, empiryczna, edukacyjna i systemowa	1. Wartość naukowa ograniczona swoistością, odrębnością, ułożeniem w czasoprzestrzeni 2. Słabsza wartość merytoryczna, empiryczna, edukacyjna i systemowa	1. Niższa wartość naukowa – luka wartości naukowej?

* Odwołania PAR; PR; U; i in. – odpowiednio, jako składniki PARNU.

** GMO – Genetically Modified Organisms.

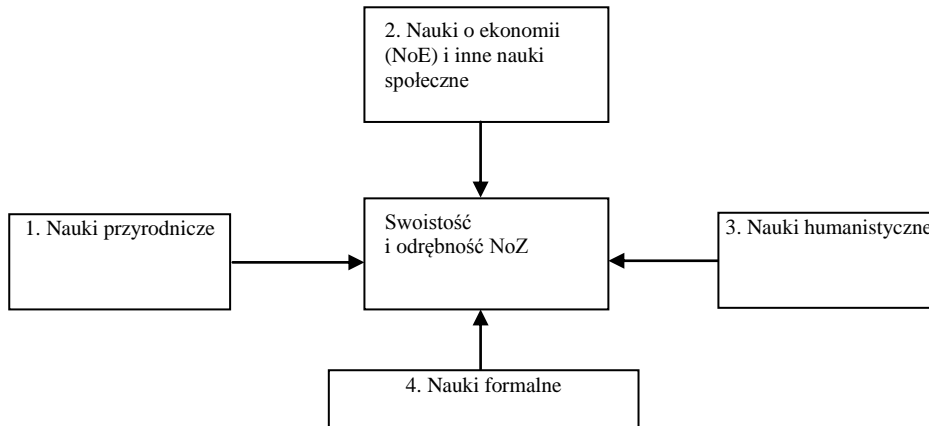
Źródło: opracowanie własne.

Na tym gruncie można dojść tylko do jednej konkluzji: konieczne jest sformułowanie (odtworzenie, zrekonstruowanie, ukształtowanie) specyficznego paradygmatu metanaukowości i naukowości NoZ.

NoZ jako system

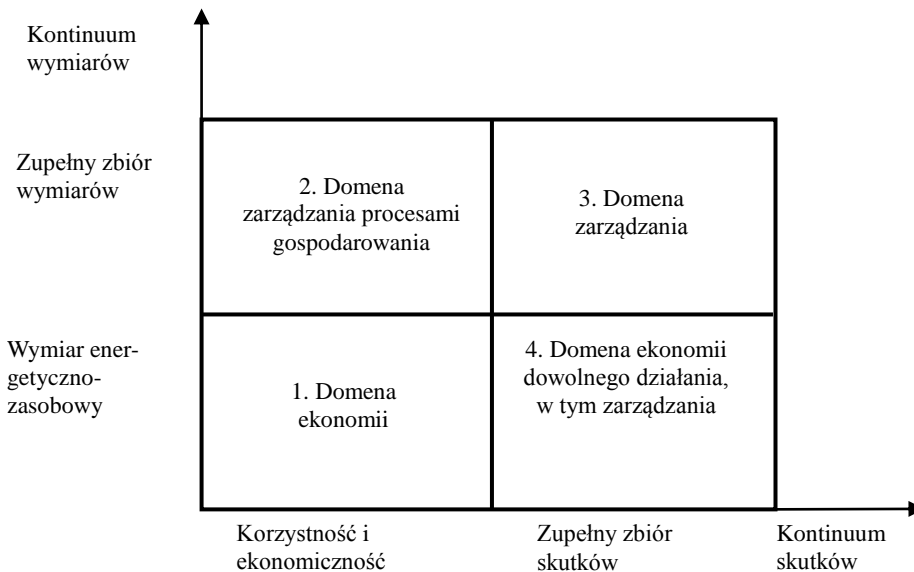
Swoistość i odrębność NoZ jako całości

Nasza zdolność do panowania nad funkcjonowaniem i rozwojem systemów cywilizacyjnych jest, i zawsze będzie, ograniczona i suboptymalna, w tym również z natury rzeczy.



Rys. 2. Rozgraniczenie między NoZ a innymi naukami (*Differentiation of management science and other sciences*)

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Domeny zarządzania i ekonomii (*Domains of management and economy*)

Źródło: opracowanie własne [Sławińska, Witczak, 2008].

Zgodnie z prawem niezbędnej różnorodności R.W. Ashby'ego sprawność podsystemu zarządzania, który jest składnikiem systemu cywilizacyjnego, musi być zawsze niedoskonała, ponieważ jego różnorodność jest niższa niż tego systemu. Hybrydowy charakter systemów cywilizacyjnych upoważnia do przyjęcia założenia o adekwatności innych praw sformułowanych na gruncie nauk przyrodniczych i formalnych takich jak: a) prawo nieoznaczoności W. Heisenberga (nie można jednocześnie ustalić położenia i pędu cząstki); b) stała M. Plancka (istnieją granice długości i czasu mikroświata, poniżej których badanie jest niemożliwe); c) twierdzenie K. Gödela (nie można opisać danego systemu w jego kategoriach (samego przez się)).

W tym świetle relacje NoZ z innymi naukami są oczywiste: nie jest możliwy rozwój NoZ bez zasilania ze strony innych nauk, przy czym niewykluczone są również stosunki zwrotne (rys. 2). Szczególnie znaczenie mają związki NoZ z NoE, ponieważ te ostatnie w systemach cywilizacyjnych wysuwają zasady racjonalnego gospodarowania na pierwszy plan. Natomiast przedmiotem NoZ są wszystkie zasady prowadzenia systemów cywilizacyjnych (rys. 3). Domeną ekonomii są przede wszystkim wymiar energetyczno-zasobowy oraz użyteczność i ekonomiczność, natomiast domeną NoZ są wszystkie wymiary oraz zupełny zbiór skutków działania systemów cywilizacyjnych. W tym kontekście nie ulega wątpliwości, że na gruncie systemów zorientowanych na nadwyżkę ekonomiczną jako wartość nadrzędną NoE są ważnym odniesieniem dla zarządzania. Niezależnie od tego znaczenie nadwyżki ekonomicznej jest kluczowe (warunek długowieczności) dla wszystkich systemów cywilizacyjnych, stąd relacje między NoE i NoZ zawsze będą pierwszoplanowe. W tym kontekście zakres rzeczowy NoZ i NoE obejmuje – i zawsze obejmował – każdy system działający i jego składniki, a nie tylko systemy gospodarcze (zwłaszcza przedsiębiorstwa). Trzeba także zwrócić uwagę na to, że pozostałe nauki mogą zasilać NoZ (oferta z ich strony adresowana do NoZ), a NoZ może czerpać zasilanie od nich, samoistnie rozstrzygając o ich przydatności. Absorbowanie twierdzeń innych nauk na polu badawczym NoZ jest dzięki temu różnicowane.

Powyższe wywody można odnieść do schematu systemu NoZ (rys. 1). Wartością nadrzędną zarządzania jest skuteczność. Jednak jej treść, sens – to skuteczność taka, jak ją definiuje menedżer (czy porozumienie interesariuszy itp.). Misja, wizja i cele zarządzania (perspektywa strategiczna) jest pochodną gry ze zmianami na drodze do skuteczności systemu cywilizacyjnego. Ważną rolę odgrywa w systemie NoZ doktryna działalności naukowej, a w niej definicja zarządzania i systemu zarządzania. Tu posłużę się własną koncepcją zarządzania w szerszym i węższym zakresie [Sławińska, Witczak, 2008] oraz systemu zarządzania [Witczak, 2008].

Struktura NoZ

Struktura wewnętrzna NoZ odpowiada cechom zakresu badań – systemu cywilizacyjnego (otwartość, rozmytość, zmienność, hybrydowość). Dlatego można omówić tylko wybrane układy strukturalne.

Boczek tab. 3 można rozwijać stosownie do przyjętego klasyfikatora zakresu rzeczowego i zakresu przedmiotowego. Taka klasyfikacja jest pochodną założeń i w każdym wypadku może być swoista.

W tab. 4 ujmuję koncepcję typologii nurtów badawczych. Zakładam, że w danej czasoprzestrzeni istnieje dana całość nurtów badawczych w NoZ, cechująca się podobnymi atrybutami jak system działający (otwartość...). Przyjmuję, że istnieje pewien punkt wyjścia typologii, odzwierciedlający zogniskowanie badań w danej czasoprzestrzeni ze względu na poziom szczegółowości/ogólności przedmiotów badanych i twierdzeń. Istnieją nurty badawcze specjalizujące, penetrujące szczegółowe i drobne pola badawcze. Rozwijają się także nurty uogólniające, zmierzające do syntezy. Obecnie syntezy naukowe są rozwijane w NoZ słabiej, na co wpływ mają także oczekiwania praktyki oraz panujący paradygmat, przypisujący NoZ głównie funkcje nauk stosowanych.

Tab. 3. Macierz poziomów i zakresów zarządzania systemami cywilizacyjnymi (*Matrix of management levels and fields in civilization systems*)

Poziomy zarządzania/ Zakres rzeczowy systemów cywilizacyjnych	I. Zarządzanie polityczne	II. Zarządzanie strategiczne	III. Zarządzanie taktyczne	IV. Zarządzanie operacyjne	Synteza zarządzania zakresów rzeczowych systemów cywilizacyjnych
1. Systemy zróżnicowane ze względu na rolę w systemach cywilizacyjnych: gospodarcze; pozagospodarcze; mieszane; bezpieczeństwa	1.I. Zarządzanie polityczne przedsiębiorstwami...	1.II. Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwami...	1.III. Zarządzanie taktyczne przedsiębiorstwami...	1.IV. Zarządzanie operacyjne przedsiębiorstwami...	1. Podsystem zarządzania przedsiębiorstwem lub przedsiębiorstwami, ostatecznie – systemami gospodarczym i ...
2. Systemy zróżnicowane co do zasięgu przestrzennego: miejscowe; lokalne (...); globalne	2.I. Zarządzanie polityczne parkiem krajobrazowym...	2.II. Zarządzanie strategiczne parkiem krajobrazowym...	2.III. Zarządzanie taktyczne parkiem krajobrazowym...	2.IV. Zarządzanie operacyjne parkiem krajobrazowym...	2. Synteza zarządzania parkiem krajobrazowym lub parkami krajobrazowymi
3. Systemy zróżnicowane co do zasięgu polityczno-administracyjnego: gminy (...); globalne	3.I. Tu: polityczne zarządzanie publiczne...	3.II. Tu: strategiczne zarządzanie publiczne...	3.III. Tu: taktyczne zarządzanie publiczne...	3.IV. Tu: operacyjne zarządzanie publiczne...	3. Podsystem zarządzania publicznego danym zasięgiem polityczno-administracyjnym
4. Inne zakresy (w tym system zarządzania jako przedmiot – metazarządzanie)	4.I. Polityczne zarządzanie politycznym - metazarządzanie polityczne...	4.II. Strategiczne zarządzanie politycznym - metazarządzanie polityczne...	4.III. Taktyczne zarządzanie politycznym - metazarządzanie polityczne...	4.IV. Operacyjne zarządzanie politycznym - metazarządzanie polityczne...	4. Synteza zarządzania innymi systemami cywilizacyjnymi oraz metasytem zarządzania
5. Synteza poziomów zarządzania	I. Synteza zarządzania politycznego	II. Synteza zarządzania strategicznego	III. Synteza zarządzania taktycznego	IV. Synteza zarządzania operacyjnego	Totalna synteza zarządzania systemami cywilizacyjnymi

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 4. Próba typologii nurtów badawczych ze względu na kompletność naukową oraz stosunek całość/część (*An attempt at classifying research trends in terms of scientific comprehensiveness and holistic/atomistic approaches*)

Nurt różnicowania w kierunku zawężania zakresu, penetracji, zwiększający różnorodność NOZ	Nurt środka emanujący w kierunku różnicowania i/lub syntezy i/lub dryfujący, w tym poza naukę	Nurt syntezy w kierunku scalania i holizmu (także meta-NOZ)
1. Zarządzanie operacjami (operacyjne)	1. Socjologia zarządzania	1. Nauka o systemach w tym zarządzania a) ogólna teoria systemów b) konsultacja
2. Zarządzanie administracją	2. Cybernetyka w zarządzaniu	2. Systemy zarządzania jako kategorie w różnych systemach cywilizacyjnych i społecznych
3. Optymalizacja w zarządzaniu (badania operacyjne)	3. Zarządzanie sukcesem (Peters i Waterman) i „dobre praktyki zarządzania”	3. Zarządzanie wielkimi systemami cywilizacyjnymi: a) społecznymi; b) globalizacją; c) międzynarodowe; d) gospodarką narodową
4. Zarządzanie strategiczne a) podejście planistyczne	4. Zarządzanie strategiczne a) wersja zasobowa	4. Zarządzanie strategiczne a) ewolucyjne (inkrementalne, chaosem, paradoksami, dialektyką); b) pozycyjne (<i>strategic fit</i>)
5. Zarządzanie dziedzinami przedmiotowymi (zasoby ludzkie, produkcja, jakość, czas, ryzyko i in.)	5. Zarządzanie obiektami non profit, np.: a) regionami; b) militarne	5. Syntezy naukowawcze, których przedmiotem jest NoZ, np.: a) G. Hamel, B. Breen; b) S. Sudoł; c) Ł. Sułkowski; d) K. Zimniewicz
6. Zarządzanie podmiotami (ZZL, interesariusze, teoria agencji)	6. Zarządzanie zmianami a) Organisational Development (OD); model Quinna-Camerona b) benchmarking; c) gra organizacyjna	6. Zarządzanie procesami a) architektura i synteza procesów bazowych, zasobowych, instytucjonalnych i społecznych
7. Zarządzanie przypadkami a) sytuacjonizm	7. Zarządzanie projektami (przedsięwzięciami): a) kaizen, b) lean, outsourcing, downsizing, downscoping, alians, konsolidacja/fragmentacja	7. Autopojetyzm
	8. Zarządzanie procesami, np.: a) Six Sigma; b) BSC; c) BPR	
	9. Zarządzanie publiczne	
	10. Antropomorfizacja w zarządzaniu: a) zarządzanie wiedzą; b) zarządzanie organizacją inteligentną; c) zarządzanie organizacją metaforą (teatr, wirtualna, hipertekstowa, fraktalna); d) kognitywizm	
	11. Zarządzanie wartością (VBM)	
.....	12. Zarządzanie „przez”, np.: a) wartości; b) cele; c) inne

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 5 przedstawia poziomy zarządzania odniesione do składników kategorialnych systemu NoZ (rys. 1). W każdym wierszu syntezą jest system (synteza) twierdzeń o polityce, strategii, taktyce i operowaniu w zarządzaniu systemami cywilizacyjnymi. Każda kolumna przynosi syntezę poszczególnych poziomów zarządzania w przekroju wszystkich składników kategorialnych systemu NoZ.

Tab. 5. Poziomy zarządzania a składniki kategorialne systemu NoZ (*Levels of management and categorical components of MSS*)

Poziomy zarządzania/ Składniki kategorialne systemu NOZ	Zarządzanie polityczne	Zarządzanie strategiczne	Zarządzanie taktyczne	Zarządzanie operacyjne	Synteza składników kategorialnych NOZ
1. Perspektywa dążnościowa NoZ	1. NoZ ustala twierdzenia PARNU, dotyczące wartości nadrzędnych i władzy, do których dąży ostatecznie dany system cywilizacyjny lub system cywilizacyjny jako kategoria	1. NoZ ustala twierdzenia PARNU, dotyczące misji, wizji i celów strategicznych, do których dąży ostatecznie...	1. NoZ ustala twierdzenia PARNU, dotyczące lokalnych gier w ramach strategii oraz ukształtowania zadań dla zarządzania operacyjnego, do których dąży ostatecznie...	1. NoZ ustala twierdzenia PARNU, dotyczące zadań operacyjnych, zapewniających skuteczność przebiegu i wyników działalności, do których dąży ostatecznie...	1. System twierdzeń o perspektywie dążnościowej systemów cywilizacyjnych
2. Struktura rdzenia działalności naukowej					1. System twierdzeń o procesach, obiektach, instytucjach i układach społecznych zarządzania
3. Doktryna naukowa NoZ		Doktryna strategii			
4. Stosunek NoZ do zmiennych niezależnych			Twierdzenia o zmiennych taktyki		
5. Ograniczenia NoZ					Twierdzenia o ograniczeniach
6. Synteza twierdzeń o poziomach zarządzania	System zarządzania politycznego	System zarządzania strategicznego	System zarządzania taktycznego	System zarządzania operacyjnego	Synteza systemu twierdzeń o zarządzaniu

Źródło: opracowanie własne.

Rezultaty NOZ

Wyróżniam cztery „formy twierdzeń naukowych”: od idei (pomysłu), przez koncepcje (rozwinęte i uzasadnione idee), teorie naukowe (rozbudowane i zweryfikowane bądź sfalsy-

fikowane koncepcje), aż do paradygmatów naukowych (najwyższy poziom naukowości, cieszące się względnie powszechną aprobatą środowisk naukowych). „Formy uprawiania nauki” to: wysiłek naukowy (nierozbudowana, dowolna aktywność naukowa), kierunki naukowe (zogniskowane wokół wartości i celów), szkoły naukowe (zogniskowane wokół ośrodków naukowych), podejścia naukowe (zogniskowane wokół metodologii), aż po nurty naukowe (wielostronna aktywność naukowa na danym polu naukowym).

Tab. 6. Formy twierdzeń naukowych a formy uprawiania nauki (*Forms of Scientific Theorems and Forms of Scientific Activity*)

Formy twierdzeń naukowych/ Formy uprawiania nauki	Idea (pomysł) naukowa	Koncepcja naukowa	Teoria naukowa	Paradygmat naukowy	System form uprawiania nauki
Wysiłki naukowe (pojedyncze)		Zbiór koncepcji danego wysiłku naukowego			Zbiór twierdzeń wysiłków naukowych
Podejścia naukowe (postawa)		Zbiór koncepcji danego podejścia naukowego			Zbiór twierdzeń podejść naukowych
Kierunki naukowe		Zbiór koncepcji danego kierunku naukowego			Zbiór twierdzeń kierunków naukowych
Szkoły naukowe	Zbiór idei danej szkoły naukowej	Zbiór koncepcji danej szkoły naukowej	Zbiór teorii danej szkoły naukowej	Zbiór paradygmatów danej szkoły naukowej	Kompletny zbiór twierdzeń danych szkół naukowych
Nurty naukowe		Zbiór koncepcji danego nurtu naukowego			Zbiór twierdzeń nurtów naukowych
Systemy form twierdzeń nauki	Podsystem idei nauki)	Podsystem koncepcji nauki	Podsystem teorii nauki	Podsystem paradygmatów nauki	Totalna synteza systemu nauki

Źródło: opracowanie własne.

Uwagi końcowe

Niniejsza próba jest dalece niepełna i wymaga znaczących uzupełnień oraz rozwinięcia. Niemniej, jak sądzę, może stanowić punkt wyjścia do refleksji nad tożsamością i uporządkowaniem systemu NoZ. To człowiek kształtuje (tworzy, podtrzymuje istnienie, znosi i zmienia) systemy działające i cywilizacyjne. Naukowe twierdzenia o nich, które przypisujemy do pola NoZ, muszą uwzględnić i to, że same nauki są kategorią systemów działających i cywilizacyjnych. W konsekwencji naukowość NoZ powinna być postrzegana swoiście, na tle wzorca naukowości, jakim są nauki przyrodnicze. Rozwój nauk ma charakter kumulatywny, jednak w NoZ jest on bardziej niż w naukach przyrodniczych podatny na

zmiany. Dlatego też dyskusja na temat tożsamości i odrębności NoZ – i ostatecznie ich (jej) wartości naukowej – jest ze wszech miar konieczna.

Bibliografia

1. Bertalanffy L. von, (1984), *Podstawy ogólnej teorii systemów*, PWN, Warszawa.
2. Koontz H., (1961), *The Management Theory Jungle*, „Journal of the Academy of Management” December.
3. Sławińska M., Witczak H. (red.), (2008; 2012), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych* (wyd. 1, wyd. 2), PWE, Warszawa.
4. Sułkowski L., (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
5. Sun Zu, Sun Pin, (2004), *Sztuka wojny* (copyright by R. Sawyer, Westview Press, 1996), Wydawnictwo Helion, Gliwice.
6. Wilson E.O., (2002), *Konsiliencja. Jedność wiedzy*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań.
7. Witczak H., (2008), *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa.

Bibliografia elektroniczna

1. http://pl.wikipedia.org/wiki/Manhattan_Engineering_District, Wikipedia [on line], [12.05.2012].
2. H. Witczak, (2011), *Skrzynka narzędziowa menedżera w systemie zarządzania*, wyd. II, zm., Poznań, [on line], www.witczak.pl/nauki_o_zarzadzaniu, [12.05.2012].
3. www.witczak.pl, [on line], [12.05.2012].

Introduction to the Management Science System

Summary

The main purpose of the article is to lay foundations for exploring Management Science (MS) as a system. The domain of the paper is the systems approach to MS, including in part its object (action systems and theorems about them), and in part the very nature of MS. The MS system comprises six sets of categories: a) superior values and authority over MS; b) mission, vision and goals of MS; c) core of MS activity; d) MS doctrine; e) internal and external independent variables interacting with MS; f) absolute constraints of MS. The key factor making MS different from natural sciences is the nature of the object of study – open, fuzzy, hybrid, variable and purposeful behaviours of action systems and civilisation systems. MS has currently reached the level of mature science, which will never be significantly higher, and will not reach the science status (level) of natural sciences. MS is bound to shape its own, unique scientific identity, however, continued commitment to scientific excellence is indispensable. MS is a complete science, drawing on the achievements of all other sciences, especially those strongly linked with economic science, while remaining separate from it. MS develops on four levels: of political, strategic, tactical and operational management. Its material scope (from local to global systems), objective scope and spacetime are not limited. I differentiate four forms of MS results: a) MS ideas; b) MS concepts; c) MS theories; d) MS paradigms, and five forms of MS theorems: a) research effort; b) scientific approach; c) scientific direction; d) scientific school; e) scientific trend. They culminate and synthesise into the respective systems of MS forms and, ultimately, into the MS system.

Zarządzania mediami – koncepcje i metody badawcze

*Bogusław Nierenberg**

Słowa kluczowe: zarządzanie mediami, koncepcje badawcze, metodologia systemowa

Keywords: media management, research concepts, system methodology

Synopsis: W artykule zawarto podstawowe koncepcje zarządzania mediami. Wskazano na uwarunkowania historyczne, współczesne koncepcje oraz specyfikę zarządzania mediami. Zdaniem autora zarządzanie mediami może być rozpatrywane w ujęciu szerszym (dotyczącym zjawisk społecznych, politycznych i gospodarczych) oraz węższym, które odnosi się jedynie do zarządzania przedsiębiorstwem medialnym. Badanie tych zagadnień jest trudne, bowiem wymaga stworzenia określonego aparatu pojęciowego i odpowiednich narzędzi badawczych.

Wstęp

Zarządzanie mediami ze swej natury różni się od zarządzania innymi sektorami gospodarki. Wynika to z odmiennej, dualnej natury przedsiębiorstw medialnych, co wykazał w 1989 r. R. Picard [1989], oraz informacji – podstawowego zasobu, jakim gospodarują organizacje medialne [Nierenberg, 2011, s. 92–94].

W niniejszym artykule przywołano wybrane koncepcje zarządzania mediami, które wydają się być najbardziej charakterystyczne dla współczesnych tendencji w tym obszarze badawczym. Niniejszą analizę przygotowano w oparciu o badania własne [Nierenberg, 2011, s. 67–88], a także przeprowadzone przez B.I. Mierzejewską i C.A. Hollifield. Obie badaczki poddały analizie 309 artykułów zamieszczonych w „Journal of Media Economics” oraz „The International Journal on Media Management”. Okres badania obejmował lata 1988–2003 [Mierzejewska, Hollifeild, 2006, s. 40–57].

Zarządzanie mediami w ujęciu historyczno-koncepcyjnym

Z przytoczonej we wstępie analizy wynika, że najczęściej wykorzystywaną koncepcją było badanie zarządzania strategicznego. Wielu wykorzystywało do opisu badanych zjawisk studium przypadku danej instytucji medialnej. Dzięki temu można było wyjaśnić, dlaczego jedne organizacje medialne radzą sobie na rynku lepiej od innych. Opisywano zastosowane strategie koncentracji na rynku mediów czy dopasowania się do zmieniających warunków. Wśród autorów, którzy publikowali wyniki swoich badań w tym zakresie, znaleźli się m.in.: A. Albarran, R. Picard, S. Chan-Olmsted i R. Gershon. W ich publikacjach B.I. Mierzejewska i C.A. Hollifield wyróżniły trzy podejścia. Pierwsze odnosi się do wpływu struktury na wydajność organizacji (*structure-conduct-performance* – SCP). Drugie zakłada, że każda firma jest zbiorem unikalnych zasobów, które winny być podstawą konstruowania strategii (*resource-based-view* – RBV). Trzecim podejściem do zarządzania strategicznego było wykorzystanie znanej z biologii teorii niszy (*niche theory*), wedle której każde stworzenie szuka w nowym otoczeniu niszy dla siebie. Podobnie organizacje medialne winny wykorzystywać luki, nisze rynkowe w przyjętej strategii [Mierzejewska, Hollifeild, 2006, s. 41–42].

* Prof. dr hab. Bogusław Nierenberg, Uniwersytet Jagielloński.

Kolejnym podejściem było ujęcie strukturalne w konstruowaniu strategii organizacji medialnych. W badanym obszarze rzadko zajmowano się wpływem struktury samej organizacji na jej działalność. Częściej badano wpływ struktury własnościowej na przyjmowane strategie działania. Większość badaczy skupiała się raczej na badaniu struktury własności gazet, mniej mediów elektronicznych, co jest, zdaniem B.I. Mierzejewskiej i C.A. Hollifield, istotną luką badawczą [Mierzejewska, Hollifeild, 2006, s. 43–44].

Następny obszar badawczy odnosił się do zarządzania międzynarodowymi i globalnymi organizacjami medialnymi, które w ostatnich dwóch dekadach zaczęły się gwałtownie rozwijać. Prowadzone badania samych organizacji i działań menedżerskich były weryfikowane poprzez racjonalność ekonomiczną, strukturę i kulturę organizacyjną. Tymi zagadnieniami zajmowali się w swoich badaniach m.in.: S. Lacy, A. Blanchard, S. Chan-Olmsted, R. Gershon [Mierzejewska, Hollifeild, 2006, s. 44–45].

Podejście związane z kulturą organizacyjną było stosunkowo rzadko wykorzystywane jako narzędzie opisu samej organizacji i sposobów zarządzania nią. Dotyczyło to głównie analizy porównawczej ról zawodowych i kultury organizacyjnej, a zwłaszcza wpływu kultury organizacyjnej na zdolność organizacji medialnych w przystosowaniu się do zmieniającego się otoczenia bądź wpływu kultury organizacyjnej na ujawnianie wiadomości nieprawdzywych bądź plagiatów. Zagadnieniami tymi zajmowali się głównie L. Küng, G. Sylvie, L. B. Becker, G.M. Kosicki [Mierzejewska, Hollifeild, 2006, s. 46–57].

Znaczna większość artykułów zamieszczonych w czasopismach naukowych zajmujących się zarządzaniem mediami odnosiła się do nowych technologii, innowacji i kreatywności. Wpływ tych dziedzin na wszelkie przejawy zarządzania mediami jest przemożny, niemniej początkowy okres badań z tego zakresu charakteryzował się bałaganem definicyjnym. Badania K. Roberts i M. Grabowskiej z lat 90. ubiegłego wieku wykazały, iż badacze posługiwali się aż siedmioma różnymi definicjami technologii [Roberts, Grabowski, 1996, s. 409–423]. Podobne problemy definicyjne dotyczyły pojęcia innowacji czy nowych mediów. Brak takiej systematyki utrudniał porównywanie badań prowadzonych przez różnych badaczy w różnych miejscach. Próba wyjścia z tego impasu było wskazanie, do jakiego obszaru badawczego odnosi się opis nowych technologii. Do takich obszarów zaliczono m.in. następujące ujęcia technologii: ekonomiczne, zarządzania strategicznego, rozwoju nowego produktu, dyfuzji, gratyfikacji i korzyści, kreatywności. Czynnikiem wnikliwe analizowanym była zwłaszcza kreatywność, choćby z tego powodu, że jest ona (wysoce trudno przewidywalna determinanta) głównym składnikiem produktu medialnego, a inwestycje w organizację medialne wymagają na ogół ogromnych nakładów [Mierzejewska, Hollifeild, 2006, s. 46–57].

O ile nowe technologie zajmują znaczną część publikacji naukowych z zakresu zarządzania mediami, o tyle przywództwo jako przedmiot badań jest jednym z najbardziej zaniedbanych obszarów. Jest to tym bardziej dziwne, że ten zakres badawczy obejmuje wiele interesujących dziedzin, jak choćby motywacje menedżerów medialnych, style kierowania, sposoby podejmowania decyzji, zarządzanie zmianą, zachowania organizacyjne itp. Organizacje medialne działają w warunkach nieustannych zmian i wysokiego poziomu niepewności, a to powoduje dużą rotację kadr. Jest to bez wątpienia wyzwanie dla osób zarządzających mediami, ale też dla badaczy zajmujących się tą tematyką [Mierzejewska, Hollifeild, 2006, s. 52–54].

Produkt medialny jest w dużej mierze uzależniony od wiedzy, talentu i kreatywności tych, którzy go tworzą. W 2000 r. wynagrodzenie pracowników zatrudnionych w amerykańskich stacjach telewizyjnych stanowiło największą pojedynczą pozycję i wynosiło 42,4% całego budżetu. Prowadzone w Stanach Zjednoczonych długoletnie projekty badawcze zaoocowały wieloma publikacjami w tym względzie. Dzięki nim dobrze rozpoznana jest struktura demograficzna, struktura dochodów czy poglądy polityczne, ale także satysfakcja z wykonywanej pracy, sposób jej wykonywania, pozyskiwania źródeł informacji itp. Dzięki tym badaniom znaleziono zależności pomiędzy profilem studentów kończących studia dziennikarskie a poziomem ich zatrudnienia. Z tym problemem wiążą się także badania rynku pracy

w obszarach medialnych, np. badania typu genderowego, dotyczące statusu kobiet czy przedstawicieli mniejszości narodowych i etnicznych w organizacjach medialnych. B.I. Mierzejewska i C.A. Hollifield zauważają jednak, że te badania wykonywane były raczej przez przedstawicieli innych dyscyplin niż zarządzanie mediami. Wskazują także, iż nieproporcjonalnie wiele badań dotyczy dziennikarzy, z pominięciem innych grup pracowniczych zatrudnionych w mediach. Po wtóre, wielu badaczy przyjęło – zdaniem autorek – błędne założenie, iż różnorodność zatrudnienia ma ścisły związek z różnorodnością produktu medialnego [Mierzejewska, Hollifeild, 2006, s. 55–56].

Wydaje się, że dla wyjaśnienia rozmaitych zjawisk odnoszących się do zarządzania mediami jak najbardziej uzasadnione jest przyjęcie metodologii systemowej, bowiem wedle teorii systemowej badane zjawiska należy widzieć jako całość powiązaną ze sobą pośrednio lub bezpośrednio. Istotne jest, by przy opisie badanych zjawisk nie tracić z pola widzenia trzech kluczowych pytań G.M. Weinberga: 1. Dlaczego widzę to, co widzę? 2. Dlaczego rzeczy są takie, jakie są? 3. Dlaczego rzeczy się zmieniają? Pytania te mają także zastosowanie do badania systemów medialnych.

W takim ujęciu organizacja jest systemem strukturalizowanym, czyli uporządkowanym w pewien sposób, który nadaje jej ramy społeczno-techniczne [Kast, Rosenzweig, 1972]. W teorii systemów zakłada się, że organizacja, w tym także medialna, stanowi organizm, który funkcjonuje w określonym otoczeniu, z którego pobiera zasoby i do którego trafiają efekty działania tej organizacji (wejście, wyjście). W obrębie tego systemu można wyróżnić pięć podsystemów [Bielski, 1997, s. 82–85; Nierenberg, 2007, s. 163]:

- podsystem celów i wartości,
- podsystem psychospołeczny,
- podsystem techniczny,
- podsystem struktury,
- podsystem zarządzania mediami.

Wyróżnienie poszczególnych podsystemów charakterystycznych dla systemowego ujęcia organizacji pozwala lepiej zrozumieć jej istotę. W tym ujęciu najbardziej użyteczna dla niniejszych rozważań wydaje się systemowa definicja organizacji R.L. Ackoffa: „Organizacja jest to system zachowujący się rozmyślnie, zawierający przynajmniej dwa zachowujące się rozmyślnie składniki, mające wspólne zamierzenie, ze względu na które zachodzi w systemie funkcjonalny podział pracy; jego funkcjonalnie oddzielne składniki mogą na wzajemne zachowanie się odpowiadać w formie obserwacji albo łączności i przynajmniej jeden podzestaw pełni funkcję kontrolno-kierowniczą [Ackoff, 1973, za: Sokołowska, 2009, s. 49].

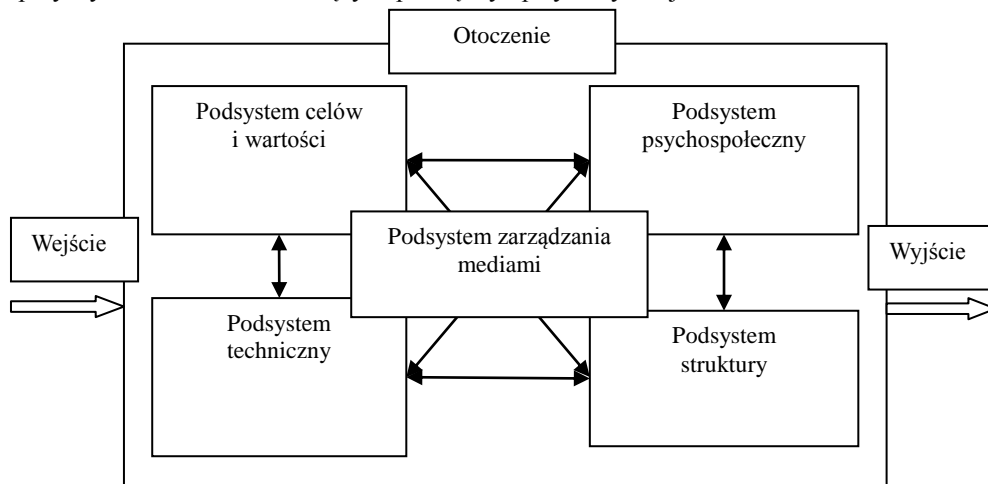
Wyróżnienie poszczególnych podsystemów daje także możliwość posługiwania się jednym z najbardziej charakterystycznych narzędzi wykorzystywanych w badaniach systemowych, a mianowicie modelem. Przypomnijmy, że model jest uproszonym odwzorowaniem rzeczywistości. Dla potrzeb badania procesów związanych z zarządzaniem organizacjami, w tym także medialnymi, zwykło się wykorzystywać modele:

- schematyczne, odzwierciedlające struktury i powiązania w organizacji oraz
- matematyczne, zazwyczaj są to modele ekonometryczne, które pozwalają ujawniać zależności między poszczególnymi siłami działającymi w organizacji.

Na podstawie koncepcji F. Kasta i J.E. Rosenzweiga, a także M. Bielskiego i autora niniejszych rozważań zaproponowano systemowy model organizacji medialnej (rys. 1).

Badania systemowe organizacji przypomina rosyjską matryoszkę lub powieść szkatułkową. Obejmują one wyznaczenie w pewnym określonym systemie określonych podsystemów. Z kolei w tych podsystemach można wyodrębnić podpodsystemy itp. Na przykład w organizacji pod pojęciem „podsystem celów i wartości” należałoby rozumieć zarówno misję, jaką organizacja ta realizuje w określonym otoczeniu, jak i jej strategię. Jest to funkcja wyznaczająca zaspokajanie określonych potrzeb społecznych, z drugiej strony oznacza zasilanie organizacji z otoczenia, co z kolei umożliwi jej przetrwanie, a najlepiej rozwój [Sokołowska, 2000, s. 64].

Z analizy systemowej organizacji wynika, że w żadnym przypadku nie wolno jej zawęzić jedynie do opisu i badania samej struktury. Analiza winna oddawać „istotę rzeczy” – jak pisał o badaniu systemowym G.M. Weinberg. Tak też uczynili D. Hallin i P. Mancini [Hallin, Mancini, 2007]. Nie ograniczyli się jedynie do opisu badanych struktur, ale szukali powiązań i przyczyn zależności zachodzących pomiędzy opisywanymi zjawiskami.



Rys. 1. Systemowy model organizacji medialnych (*The system model of media organizations*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bielski, 1997, s. 81; Nierenberg, 2007, s. 163].

Na polskim gruncie zagadnieniami dotyczącymi zarządzania i ekonomiki mediów zajmuje się kilku badaczy [Kowalski, 2008, 1998; Kowalski i Jung, 2006; Beliczyński, 2005; Nierenberg, 2007]. Inni autorzy czynią to okazjonalnie i obszary te nie stanowią głównego nurtu ich prac badawczych. Badanie ekonomicznych aspektów działalności organizacji medialnych pojawiło się wcześniej niż badanie procesów związanych z ich zarządzaniem. Podobnie rzecz miała się z klasyczną nauką o zarządzaniu, która została skodyfikowana dopiero na przełomie XIX i XX w. [Piotrowski, 2004, s. 621], choć procesy zarządcze są tak stare jak sama cywilizacja [Pringle, Starr, 2006, s. 3]. Człowiek niemal od zarania dziejów zarządzał, choć nie zdawał sobie z tego sprawy. Młoda, jeszcze nie do końca wykrystalizowana subdyscyplina badawcza, jaką jest zarządzanie mediami, pojawiła się w ślad za ekonomiką mediów. Niektórzy badacze zajmujący się tymi problemami wyrażają pogląd, iż połączenie badań z zakresu ekonomiki mediów i zarządzania mediami jest korzystne [Kowalski, 2008, s. 36–38; *Handbook...*, 2006, s. 2–7], jednakże wydaje się, że tak jak naukowe zarządzanie oddzieliło się od klasycznej ekonomii, tak samo zarządzanie mediami oddzieli się od ekonomiki mediów, zwłaszcza że zarządzanie mediami ze względu na swoją misję społeczną winno być bliskie humanistycznym aspektom tego procesu. W takim też kierunku – jak się wydaje – zmierzają trendy badawcze na świecie. Można się było o tym przekonać, przysłuchując się obradom konferencji IX World Media Economics & Media Management, która w 2010 r. odbyła się w Bogocie. Konferencja ta odbywa się co dwa lata, spotykają się na niej badacze z całego świata, zajmujący się ekonomiką mediów i zarządzaniem mediami. Od samego początku prezydentem konferencji jest R.G. Picard. Już sama nazwa konferencji zdaje się potwierdzać, że jeszcze nie czas, by rozdzielać ekonomikę mediów od zarządzania mediami. Choć reprezentanci obu nurtów badawczych w 2010 r. w Bogocie obradowali osobno, to jednak spotykali się podczas obrad plenarnych. Najważniejszy panel, zatytułowany „Media under changing/challenging Times. Trends on the Fields of Media economics and management studies. Possible alliance for transnational research”, prowadziła P. Phalen z George

Washington University (USA), a brali w nim udział: R. Picard z Oxford University (USA) oraz Media Management and Transformation Center (Szwecja), A. Albarran z University of North Texas (USA), a także A. van Weezel i G. Arango z Latin American Media Management Association (Kolumbia). Już sam tytuł panelu wskazywał, że uczeni nadający ton światowym badaniom w zakresie zarządzania i ekonomiki mediów widzą pilną potrzebę prowadzenia badań transnarodowych. Warto jednak zauważyć, że na polskim gruncie nie ma w ogóle takiej subdyscypliny jak zarządzanie mediami, nie ma też takiego kierunku studiów (Senat Uniwersytetu Jagiellońskiego podjął – jako pierwszy w Polsce – uchwałę o utworzeniu specjalności zarządzanie mediami na kierunku kulturoznawstwo od roku akademickiego 2011/2012, natomiast od roku akademickiego 2012/2013 w Uniwersytecie Jagiellońskim został wprowadzony kierunek studiów zarządzanie kulturą i mediami).

Zarządzanie mediami jest zatem obszarem, w którym dopiero tworzą się narzędzia badawcze. W Polsce powstają dopiero nieliczne prace z tego zakresu, choć z roku na rok ich przybywa. Nic też dziwnego, że trudno tu mówić o jakimś znaczącym, zwłaszcza polskim, dorobku w tym zakresie. Zatem w niniejszym artykule wskazano obszary, które dopiero wymagają szczegółowego zbadania bądź zasygnalizowano problemy, które bądź już są, bądź za chwilę staną się istotnymi wyzwaniem dla przedstawicieli tej dziedziny badań.

Takim obszarem badawczym były i są media publiczne. Najistotniejsze w tym zakresie wydają się dwie kwestie:

- zarządzanie mediami publicznymi w taki sposób, by przy określonych środkach publicznych (czasami wspieranych przez środki komercyjne) efektywnie była realizowana tzw. misja;
- stopień ingerencji państwa w media publiczne.

Wielce symptomatyczny jest przykład komisji powołanej przez brytyjski rząd do opracowania koncepcji cyfryzacji BBC, w tym zdefiniowania na nowo istoty brytyjskiej publicznej radiofonii i telewizji. Komisja w raporcie końcowym napisała: „Nie podjęliśmy się tak ambitnego zadania w ciągu tych sześciu miesięcy, jakie mieliśmy do dyspozycji. Kiedy każde z nas próbowało przedstawić jakąś definicję, zaczęły się pojawiać znane pojęcia – informacja, oświata, poszerzenie horyzontów, bezstronność, niezależność, powszechny dostęp, inkluzywność, służba na rzecz mniejszości, brak motywacji komercyjnej itp. itd. Doszliśmy do wniosku, że wprowadzić nie sformułujemy nowej definicji, ale wiemy, co to media publiczne” [*The Future Funding...*, 1999, za: Jakubowicz, 2007, s. 27].

W raporcie *Review of Public Broadcasting Around the World* z 2004 r. wskazano na trzy główne orientacje dotyczące stopnia ingerencji państwa w media:

- minimalistyczna – występuje w krajach, gdzie zawartość mediów komercyjnych nie jest regulowana, publiczne finansowanie mediów publicznych nie przekracza 30 dolarów na jednego mieszkańca (Włochy, Nowa Zelandia, Portugalia, Hiszpania, USA);
- media jako „wyjątek kulturalny” – na nadawców komercyjnych nakładany jest obowiązek produkcji programów wzmacniających tożsamość narodową, publiczne finansowanie nie przekracza 30 dolarów na jednego mieszkańca;
- duży stopień ingerencji – ingerencja w program jest uzasadniana interesem publicznym, finansowanie publiczne przekracza 50 dolarów na jednego mieszkańca (Niemcy, Holandia, Szwecja, Wielka Brytania).

Wydaje się, że w przypadku zarządzania mediami publicznymi jednym z istotnych elementów jest brak motywacji komercyjnej. Jest to możliwe wtedy, gdy media publiczne nie muszą szukać środków na rynku komercyjnym. W takich krajach jak Wielka Brytania, Dania, Norwegia, Szwecja czy Japonia udział pieniędzy publicznych w przychodach publicznych instytucji medialnych wynosi niemal 100% [Jędrzejewski, 2003, s. 39]. W Polsce publiczne przedsiębiorstwa medialne są zmuszone do szukania źródeł finansowania na rynku komercyjnym. Udział środków publicznych w realizacji zadań publicznych (tzw. misja) wy-

nosi średniorocznie od około 27–28% (telewizja publiczna) do około 72–73% (radio publiczne) [www.krrit.gov.pl].

Zatem przy obecnym stanie prawnym zarządzanie polskimi mediami publicznymi musi stanowić połączenie dwóch celów: osiągnięcia sukcesu komercyjnego i reprezentowania interesu publicznego. Polskim mediom publicznym nadano formę spółek prawa handlowego, które ze swej natury są nastawione na zysk. Tego zresztą oczekuje minister skarbu państwa, który w stosunku do spółek medialnych pełni funkcje właścicielskie. Z drugiej jednak strony polskie media publiczne poddano ustawie o radiofonii i telewizji, w której opisano interes publiczny (misję) [ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r.]. Od wielu lat kolejne rządy próbują rozwiązać tę kwadraturę koła, ale na ogół kończy się to na zapowiedziach i przejęciu wpływów nad mediami publicznymi. K. Jakubowicz mówi wręcz o kryzysie prawomocności istnienia mediów publicznych. W badaniach odbiorcy deklarują potrzebę ich istnienia, a z drugiej strony są rozczarowani praktyką ich działania [Jakubowicz, 2007, s. 252].

Uwagi końcowe

Media są istotną częścią rozmaitych dziedzin opisywanych przez socjologię, politologię, ekonomię i wiele innych. Jednym z istotnych zagadnień badawczych związanych z tym obszarem jest zarządzanie mediami. Należałoby je rozumieć zarówno w ujęciu szerszym, dotyczącym mediów pojmowanych jako dziedzina odnosząca się do zjawisk społecznych, politycznych i gospodarczych, oraz w ujęciu węższym, rozumianym jako zarządzanie przedsiębiorstwem medialnym funkcjonującym w określonym otoczeniu. Badanie tych zagadnień jest o tyle utrudnione, iż jest ono – jak dotąd – słabo rozpoznane i wymaga stworzenia określonego aparatu pojęciowego, odpowiednich narzędzi badawczych, ustalenia zagadnień paralelnych i odrębnych w stosunku do zarządzania klasycznego.

Bibliografia

1. Ackoff R.L., (1973), *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia” nr 2, za: S. Sokołowska, (2009), *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
2. Albarran A.B., Chan-Olmsted S.M., Wirth M.O. (eds.), (2006), *Handbook of Media Management and Economics*, Lawrence Erlbaum Associates, New York.
3. Beliczyński J., (2005), *Radio jako obiekt zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
4. M. Bielski, (1997), *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
5. S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord (eds.), (1996), *Handbook of Organization Studies*, Sage, London.
6. *The Future Funding of the BBC. Report of the Independent Review Panel*, (1999), Department for Culture, Media and Sport, London.
7. D. Hallin, P. Mancini, (2007), *Trzy modele mediów w ujęciu porównawczym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
8. Jakubowicz K. (2007), *Media publiczne. Początek końca czy nowy początek*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
9. Jędrzejewski S., (2003), *Radio w komunikacji społecznej*, Wydawnictwo Profi-Press, Warszawa.
10. Kast F.E., J.E., Rosenzweig, (1972), *Organization and Management. Environment and Perceived Environmental Uncertainty*, „Administrative Science Quarterly” vol. 17, no. 3, za: A.K. Koźmiński, *Organizacja*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 30.
11. Kowalski T., (1998), *Media i pieniądze. Ekonomiczne aspekty działalności środków komunikowania masowego*, Przedsiębiorstwo Handlowe TEX, Warszawa.
12. Kowalski T., (2008), *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

13. Kowalski T., Jung B., (2006), *Media na rynku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
14. Koźmiński A.K., (2004), *Organizacja*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), (2004), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
16. Mierzejewska B.I., Hollifeild C.A., (2006), *Theoretical Approaches in Media Management Research*, [w:] A.B. Albarran, S.M. Chan-Olmsted, M.O. Wirth (eds.), *Handbook of Media Management and Economics*, Lawrence Erlbaum Associates, New York, s. 40–57.
17. B. Nierenberg, (2007), *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
18. B. Nierenberg, (2006), *Strategia publicznego przedsiębiorstwa medialnego*, Wydawnictwo Radio Opole, Opole.
19. B. Nierenberg B., (2011), *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
20. K. H. Roberts, M. Grabowski, (1996), *Organizations, technology and structuring*, [w:] S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord (eds.), *Handbook of organization studies*, Sage, London, s. 409–423.
21. Picard, R., (1989), *Media Economics. Concepts and Issues*, Sage Publications, London.
22. Piotrowski W., (2004), *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia* [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa
23. Pringle P.K., Starr M.F., (2006), *Electronic Media Management*, Focal Press, Burlington–Oxford.
24. *Review of Public Broadcasting Around the World*, (2004), McKinsey Company, London.
25. Sokołowska S., (2000), *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole, s. 64.
26. Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz. U. z 1993 r. Nr7, poz. 34 z późn. zm.).

Bibliografia elektroniczna

1. <http://www.krrit.gov.pl/bip/Portals/0/sprawozdania/spr2008/inf2008.pdf>, [21.08.2008].

Media management – concepts and research methods

Summary

This article provides the basic concepts of media management looking into the historical background and contemporary concepts of specific media management. The Author has considered media management in wider (social, political and economic phenomena) and narrower terms, that relates only to management in media companies.

The study of these issues is difficult, because it requires the creation of a specific conceptual apparatus and appropriate research tools.

Decyzje ekonomiczne i społeczne z perspektywy pogranicza neuronauk oraz nauk o zarządzaniu

Ryszard Stach*, Anna Maria Popek**

Słowa kluczowe: neuronauka, decyzje ekonomiczne, decyzje społeczne

Keywords: neuroscience, economic decisions, social decisions

Synopsis: Dzięki rozwojowi najnowszych metod neuroobrazowania mózgu pojawiła się możliwość ich wykorzystania do pogłębienia wiedzy z innych gałęzi nauki, w tym nauk o zarządzaniu. Artykuł zawiera podsumowanie najnowszych badań z pogranicza neuronauk oraz zarządzania. Zostały w nim wnikliwie opisane przede wszystkim dane dotyczące decyzji ekonomicznych oraz decyzji społecznych, których przesłanki wynikają ze sposobu funkcjonowania konkretnych obszarów mózgu.

Wstęp

Współczesny rozwój neuronauk pomaga w zgłębieniu innych dyscyplin naukowych. Co raz częściej mówi się o neuroekonomii, neuromarketingu, ale również o wpływie neuronauk na rozumienie mechanizmów kierowania firmą czy personelem (*neuromanagement*). Profesor R. Bagozzi, jeden z najbardziej wpływowych badaczy marketingu i światowej klasy specjalista nauk o zarządzaniu, tak mówi o tym nowym trendzie: „Postrzegam neuronauki jako uzupełnienie nauk społecznych i menadżerskich. (...) neuronauki posiadają możliwości weryfikacji klasycznych teorii w naukach społecznych, mogą obalić teorie nieprawdziwe oraz ogólnie, pomóc nam wyraźniej pojąć w jaki sposób pracuje mózg po to, aby lepiej wyjaśniać, przewidywać i kontrolować działania ludzi. Oczywiście wiedza ta może być spożytkowana na (...) wspomaganie rządu, firm i innych instytucji w podejmowaniu decyzji gdyż dotyczy ona spraw społecznych, organizacyjnych czy też dobrobytu” [Tkaczyk, 2010].

Jednym z obszarów zainteresowań neuronauk jest zarządzanie albo to raczej nauki o zarządzaniu zaczęły coraz więcej czerpać z najnowszych doniesień z gruntu neuronauk. Zarządzanie określane jest na wiele sposobów. Jedną z definicji ujmuje tę dziedzinę wiedzy jako podejmowanie różnorodnych, praktycznych decyzji, dzięki którym możliwy jest stały rozwój organizacji i doskonalenie sposobu pełnienia jej społecznych misji. Zarządzanie w tym odniesieniu może dotyczyć szeroko rozumianych zasobów, również zasobów ludzkich [Griffin, 2005].

Na użytek tego opracowania decyzje, które są podejmowane w procesie zarządzania, zostały umownie podzielone na ekonomiczne oraz społeczne. Różnica (umowna) między nimi sprowadza się właściwie do tego, jaki jest zasadniczy przedmiot decyzji. W pierwszym przypadku jest to przedmiot materialny, ekonomiczny, zaś w drugim – ludzki, społeczny. Jednakże niezależnie od charakteru decyzji (społecznego czy ekonomicznego) przesłanki (lub argumenty), które są podstawą do ich podejmowania, można podzielić na dwa rodzaje. Pierwsze z nich to przesłanki przedmiotowe (obiektywne), które mogą dotyczyć np. aktualnych możliwości wytwórczych, dostępnych środków finansowych lub długości stażu pracy zawodowej osoby starającej się o zatrudnienie. Drugą kategorią są przesłanki podmiotowe (su-

* Dr hab. prof. Ryszard Stach, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie.

** Mgr Anna Maria Popek, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie.

biektywne), wynikające z właściwości psychicznych osób – uczestników procesu zarządzania. Do tej kategorii należą m.in. umiejętności analityczne, zdolności oceny ryzyka, kreatywność czy postawy wobec współpracowników. Jak łatwo można zauważyć, zarówno decyzje ekonomiczne, jak i społeczne oraz przesłanki tych decyzji (przedmiotowe i podmiotowe) w sposób ścisły łączą się z szeroko pojętym procesem zarządzania (m.in. z funkcjonowaniem organizacji rządowych i pozarządowych, zarządzaniem zasobami ludzkimi, oddziaływaniem na międzynarodowe środowisko biznesu, kształtowaniem polityki personalnej itd.).

Warto podkreślić, że oddziaływanie na proces decyzyjny wspomnianych wyżej przesłanek jest bezpośrednio związane ze sposobem funkcjonowania umysłu osób podejmujących decyzje (np. menedżerów, polityków, rekruterów, trenerów, pracowników). Dzieje się tak dlatego, że zarówno przedmiotowe (obiektywne), jak i podmiotowe (subiektywne) przesłanki podejmowania decyzji są oceniane, weryfikowane i interpretowane dzięki określonym właściwościom umysłu, a te z kolei zależą od sposobów funkcjonowania mózgu.

Należy zatem zgłębić wiedzę dotyczącą funkcjonowania mózgu w nadziei, iż pozwoli to bardziej wszechstronnie wyjaśnić proces podejmowania decyzji, stwarzając tym samym możliwości usprawnienia procesu zarządzania. Kolejnym argumentem za wykorzystaniem podejścia interdyscyplinarnego (neuronauki i zarządzania) jest to, że w ciągu ostatnich kilkunastu lat neuronauki mogą poszczycić się znaczącymi, żeby nie powiedzieć – przełomowymi odkryciami.

Neuronauka i jej osiągnięcia

Neuronauka (lub neuronauki) to interdyscyplinarna gałąź nauki, której celem jest poszukiwanie wyjaśnień funkcjonowania poznawczego, emocjonalnego i społecznego ludzi w oparciu o prawidłowości funkcjonowania mózgu.

Przełomowym jej dokonaniem, o którym wspomniano powyżej, było odkrycie z końcem lat 90. ubiegłego stulecia neuronów lustrzanych (*mirror neurons*). Włoski neurofizjolog G. Rizzolatti i jego współpracownicy odkryli w mózgowej korze przedruchowej rebusów (*macaca mulata*) obecność neuronów o zadziwiających właściwościach. Te komórki mózgowe wykazywały wzmożoną aktywność nie tylko wówczas, gdy zwierzęta wykonywały określoną sekwencję ruchów celowych (np. wydobywały z opakowania orzeszki ziemne), ale także gdy tylko obserwowały wykonywanie tej czynności przez inne zwierzęta lub człowieka. Jest to o tyle ważne, że w korze przedruchowej konstruowane i zgromadzone są programy czynnościowe wszystkich procedur ruchowych. Stamtąd przekazywane są one do kory ruchowej, która bezpośrednio wyznacza i kontroluje te czynności [Rizzolatti i in., 1996, s. 131–141; Gallese i in., 1996, s. 593–609]. Wkrótce okazało się, że neurony lustrzane o takich właściwościach występują także w mózgu człowieka i to nie tylko w korze przedruchowej, ale również w innych obszarach mózgu (np. w dolnym płacie ciemieniowym, w korze zakrętu obręczy). Neurony te nazwano lustrzanymi, ponieważ niejako „odzwierciedlają lustrzanie” czynności wykonywane przez innych. Neurony lustrzane pełnią zatem podstawową, a na pewno istotną rolę w przejawianiu się ważnych mechanizmów i sposobów funkcjonowania ludzi.

Wpływ omawianych komórek nerwowych na funkcjonowanie człowieka jest wielotorowy. Neurony lustrzane są odpowiedzialne m.in. za tzw. efekt kameleona (*chameleon effect*). Polega on na tym, że w czasie interakcji z drugim człowiekiem pojawia się mimowolna skłonność do upodobiania się do rozmówcy, np. poprzez przyjmowanie podobnej pozycji ciała, podobnej gestykulacji lub podobnego wyrazu mimicznego twarzy [Chartrand i Bargh, 1999, s. 893–910].

Neurony lustrzane zawierając zakodowany zapis programu złożonej czynności ruchowej, „potrafią rozpoznać” całą tę czynność już po sygnale (spostrzeżeniu) jej początkowych fragmentów. Oznacza to, że znając zakończenie czynności, już zaraz po jej rozpoczęciu neurony lustrzane dostarczają informacji, które mogą być wykorzystywane przy określaniu intensywności danej czynności [Umiltà i in., 2001, s. 155–165].

Kolejna niezwykle cenna właściwość neuronów lustrzanych wynika z faktu ich obecności w wyspecjalizowanych strukturach mózgu, które związane są z odbiorem bodźców bólowych i odczuwaniem bólu. Tę specyfikę opisywanych neuronów precyzyjnie ilustruje eksperyment W. Hutchisona, K. Davisa i ich współpracowników. Stosując rejestrację czynności bioelektrycznej pojedynczych neuronów, badacze odkryli w korze zakrętu obręczy (*cingulate cortex*) obecność pojedynczych neuronów, których aktywność wyraźnie wzrastała tylko wówczas, gdy badanemu zadawano ból fizyczny. Dokładnie te same komórki mózgowo aktywizowały się także wtedy, gdy badany obserwował eksperymentatora, który zadawał sobie ból, kłując się ostrym narzędziem [Hutchison i in., 2001, s. 403–405]. Wyniki tego eksperymentu stanowią dowód na to, że neurony lustrzane znajdują się w korze zakrętu obręczy ludzi, a także na to, że odzwierciedlanie lustrzane odnosi się nie tylko do sekwencji zachowań ruchowych, ale także do stanów subiektywnych (odczuwania bólu). Zdolność ta jest kluczowa z punktu wyjaśniania i rozumienia empatii [Bauer, 2008].

Opisane powyżej właściwości neuronów lustrzanych są niezwykle istotne w procesie podejmowania różnorodnych decyzji, także tych stanowiących istotę zarządzania. Są one bowiem neurofizjologicznym substratem tych decyzji, który je warunkuje i wpływa na ich treść. Bardziej szczegółowo zilustrujemy to zagadnienie, omawiając w dalszym ciągu podejmowanie decyzji ekonomicznych i społecznych.

Następną okolicznością, która znacząco przyczyniła się do rozwoju neuronauk, jest rozkwit metod badania funkcjonowania i obrazowania mózgu. Coraz częściej chcąc zrozumieć i wyjaśnić zachowania ludzkie, odwołujemy się do ich konkretnych i szczegółowych ustaleń opartych na mierzalnych i obiektywnych danych. Jednymi z najbardziej popularnych metod jest obrazowanie magnetyczno-rezonansowe (*Magnetic Resonance Imaging – MRI*), funkcjonalne obrazowanie magnetyczno-rezonansowe (*functional Magnetic Resonance Imaging – fMRI*) oraz przezczaszkowa stymulacja magnetyczna (*Transcranial Magnetic Stimulation – TMS*).

Metody te są z powodzeniem stosowane do badań zagadnień związanych m.in. z ekonomią, marketingiem i zarządzaniem, wpływając tym samym na powstanie nowych dziedzin naukowych zwanych kolejno: neuroekonomią (*neuroeconomics*), neuromarketingiem (*neuromarketing*) i neurozarządzaniem (*neuromanagement*) [Ma i in., 2006]. W Chinach powstało nawet Laboratorium Neurozarządzania, które zajmuje się poruszaną tematyką (*Neuromanagement Laboratory Zhejiang University*). Neuroobrazowanie stosuje się również m.in. do procesów podejmowania decyzji. Wyniki tych badań są niezwykle interesujące, w niektórych obszarach przełomowe. Te naszym zdaniem najważniejsze zostaną przytoczone w dalszej części artykułu.

Procesy podejmowania decyzji

Podejmowanie decyzji można postrzegać jako początkowy (pierwszy) etap działań ukierunkowanych na osiągnięcie określonego celu. Najogólniej proces podjęcia decyzji wynika (jest uwarunkowany) z oceny wartości (korzyści), jakie pojawią się po zrealizowaniu działań oraz z oceny prawdopodobieństwa osiągnięcia tych korzyści. Obie te oceny – wielkość korzyści oraz prawdopodobieństwo ich zaistnienia – mają w mniejszym lub większym stopniu charakter subiektywny. Oznacza to, że przesłanki, na których się opierają, nie do końca mogą być weryfikowane obiektywnie przed podjęciem decyzji lub w trakcie jej podejmowania. Dzieje się tak, ponieważ odnoszą się one do przyszłości rozpatrywanej jedynie w kategoriach oceny prawdopodobieństwa [Kozielecki, 1977].

Powyższe założenia prowadzą do wniosku, że podejmowanie decyzji w zdecydowanie większej ilości przypadków związane jest z podejmowaniem ryzyka. Tym zagadnieniem zajmiemy się jednak w dalszej części artykułu.

Aby jak najlepiej zobrazować proces podejmowania decyzji w kontekście zarządzania, dokonano umownego podziału na decyzje ekonomiczne i społeczne. Przedmiotem zainteresowań tych pierwszych, jak zaznaczono poprzednio, są dobra materialne opierające się na

obiektywnych przesłankach (tj. wartość/cena przedmiotu). Przykładem decyzji ekonomicznej może być sprzedaż towaru po ustalonej cenie lub wybór specyficznej strategii (współpraca lub współzawodnictwo) prowadzącej do uzyskania konkretnych korzyści w grach ekonomicznych. Natomiast decyzjami społecznymi są te, których konsekwencje odnoszą się bezpośrednio do człowieka lub ludzi (głównym przedmiotem jest człowiek lub ludzie). Zatrudnienie danej osoby w firmie jest decyzją społeczną, podobnie jak zastosowanie kary wobec konkretnego podwładnego. W dalszej części artykułu skupimy się na neuronaukowym podłożu tych decyzji.

Specyfika decyzji ekonomicznych

Do badań funkcjonowania poszczególnych części mózgu w związku z podejmowanymi decyzjami ekonomicznymi stosowane są różnego typu gry. Podczas tych eksperymentów osoby badane podejmują rozmaite decyzje ekonomiczne lub decyzje moralne o skutkach ekonomicznych.

Na początek przedstawimy ustalenia neuronauk dotyczące konfliktu decyzyjnego, który można sprowadzić do wyboru pomiędzy moralnością a skutecznością (rozumianą m.in. jako osiąganie korzyści). Gra „ultimatum” stawia badanego przed koniecznością dokonania wyboru pomiędzy zgodą na nieuczciwą propozycję (implikacje moralne) wiążącą się z korzyściami ekonomicznymi a odrzuceniem tej propozycji (straty materialne). W eksperymentach z udziałem ludzi wykazano, że czasowe wyłączenie (dzięki zastosowaniu TMS) działania prawej grzbietowo-bocznej kory przedczołowej (*dorso-lateralis prefrontal cortex* – DLPFC) czyni ludzi mniej skłonny do odrzucania nieuczciwych ofert lub wzmacnia akceptację nieuczciwych ofert. Innymi słowy, czasowe zablokowanie DLPFC powoduje „zablokowanie” moralności, czyli skutkuje podejmowaniem utylitarnych decyzji związanych z uzyskiwaniem korzyści ekonomicznych. Badani decydują się na niemoralne wybory, mimo świadomości, że proponowane oferty są nieuczciwe. Autorzy badań sugerują, że prawidłowe funkcjonowanie tej kory sprzyja podejmowaniu decyzji zgodnych z zasadami uczciwości, co być może wiąże się z utrzymaniem wysokiej kontroli poznawczej [Knoch i in., 2006, s. 829–832]. Natomiast pacjenci z uszkodzeniami brzuszno-przyśrodkowej kory przedczołowej (*ventro-medial prefrontal cortex* – VMPFC) są zdecydowanie bardziej skłonni do odrzucania nieuczciwych ofert. Być może prawidłowe funkcjonowanie VMPFC powoduje, że decydująca stają się argumenty ekonomiczne, nie zaś moralne [Koenigs i Tranel, 2007, s. 951–956].

Neuronalne mechanizmy związane z podejmowaniem decyzji ekonomicznych można także badać w odniesieniu do mózgowych układów nagrody i kary. Wyczerpujące informacje o funkcjonowaniu tych układów można znaleźć w opracowaniu poświęconym sumieniu i mózgowi [Stach, 2012]. Ujmując rzecz jak najkrócej, można powiedzieć, że działanie układów nagrody i kary związane jest z odrębnymi częściami mózgu, dzięki którym możliwe jest odczuwanie oraz antycypacja zarówno nagrody, jak i kary. Obszary mózgu umożliwiające doświadczanie gratyfikacji są tożsame albo ściśle powiązane ze strukturami, które odpowiadają za przeżywanie emocji pozytywnych. Analogicznie, struktury mózgowie powodujące odczuwanie kary są silnie związane ze strukturami odpowiedzialnymi za przeżywanie emocji negatywnych.

Jest rzeczą oczywistą, choć także wymagającą przypomnienia, że motyw uzyskiwania korzyści (w języku neuronauki nagrody/wzmocnienia) jest jednym z głównych motywów podejmowania decyzji ekonomicznych. Natomiast unikanie strat (w języku neuronauki – kary) jest głównym motywem niepodejmowania decyzji ocenianych jako nadmiernie ryzykowne.

Strukturą mózgową zaangażowaną w przeżywanie nagrody i kary jest wspomniana już kora zakrętu obręczy (*cingulate cortex* – CC). Badacze japońscy wykazali, że podczas gier pieniężnych grupa neuronów w przedniej części CC wykazuje wyraźny wzrost aktywności skorelowany ze wzrostem wysokości nagrody. Zmiany takie nie występowały natomiast, gdy grający ponosił straty. Wraz ze wzrostem wysokości strat (przegranej) stwierdzono wzrost

zaangażowania neuronów znajdujących się w środkowej i tylnej części CC. Natomiast grzbietowa część CC odpowiedzialna jest za integrowanie informacji o zyskach i stratach [Fujiwara i in., 2009, s. 3284–3293].

W innych badaniach stosując technikę fMRI, wykazano, że pojawienie się wysokich, niespodziewanych strat związane jest ze wzrostem aktywności jądra migdałowatego (*amygdala*), które stanowi „centrum” emocji negatywnych (tj. strach) [Camara i in., 2009, s. 1–14].

W obszarze podejmowania decyzji ekonomicznych równie ważna (a może nawet ważniejsza niż doświadczanie nagrody lub kary) jest antycypacja ich zysków i strat. Innymi słowy, podejmujemy jakąś decyzję dlatego, że oczekujemy uzyskania nagrody. Co więcej, podejmujemy decyzję, której celem jest uniknięcie kary, lub nie podejmujemy decyzji, która mogłaby spowodować pojawienie się kary. Neuronalny mechanizm antycypacji został już wcześniej opisany (funkcjonowanie neuronów lustrzanych).

Dzięki wynikom wielu badań dotyczących struktur mózgowych zaangażowanych w antycypowanie oraz przeżywanie nagrody i kary możliwe jest sformułowanie kilku hipotez. Ich treść jest próbą połączenia tych ustaleń z trybem podejmowania decyzji. Warto w tym miejscu przypomnieć także ogólne, podstawowe prawo, głoszące, że nagroda (rozumiana jako zapewnienie sobie dobrostanu) jest głównym czynnikiem motywującym do działań (w tym także do podejmowania decyzji). Natomiast kara jest czynnikiem demotyującym, który powoduje reakcję unikania.

Na podstawie tych ogólnych założeń można postawić następujące hipotezy. Pierwsza z nich zakłada, że niemożność podjęcia decyzji obserwowana u niektórych osób może być wynikiem hiperaktywności ośrodków mózgowych związanych z antycypacją kary. Przewidywanie straty (kary) jeszcze przed podjęciem decyzji, czyli pojawienie się emocji negatywnych, może być ważnym powodem unikania dokonania wyboru. Co więcej, decyzyjne trudności mogą wynikać również z osłabienia aktywności tych struktur mózgowych, które są odpowiedzialne za antycypację i/lub doświadczanie nagrody. Natomiast podejmowanie decyzji o wysokim ryzyku może być uwarunkowane nadmierną aktywnością ośrodków antycypacji nagrody. Zasadność tej ostatniej hipotezy potwierdzają badania naukowców kalifornijskich. Stosując technikę fMRI, wykazali oni, że błąd w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych polegający na podejmowaniu nadmiernego ryzyka (*risk-seeking mistake*) jest poprzedzony wzrostem aktywności jądra półleżącego (*nucleus accumbens*), odpowiedzialnego za antycypowanie nagrody. Innymi słowy, inwestorzy wykazujący skłonność do nadmiernego ryzyka charakteryzują się hiperaktywnością struktury mózgowej związanej z oczekiwaniem gratyfikacji. Innym błędem przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych jest awersja do podejmowania ryzyka (*risk-aversion mistake*). Defekt ten jest skorelowany ze wzrostem aktywności przedniej części kory wyspy (*frontal insula*) [Kuhnen i in., 2005, s. 763–700].

Wyniki badań przytoczonych w tym rozdziale dostarczają wyjaśnień odnoszących się do sposobów podejmowania decyzji ekonomicznych. Są to wyjaśnienia odwołujące się do „twardych” empirycznie weryfikowalnych danych. Wyjaśnienie procesu decyzyjnego przy odwołaniu się do funkcjonowania mózgu jest bardziej uzasadnione, zakotwiczone w faktach niż np. interpretacja danego wyboru ze względu na negatywną atrybucję decydenta, przykładowo chciwość lub brak rozeznania.

Specyfika decyzji społecznych

Efektywność funkcjonowania ludzi w różnorodnych relacjach społecznych zależy w dużym stopniu od umiejętności przewidywania zachowań innych. Zdolność ta jest przyczynowo-skutkowo związana ze umiejętnością dokonywania atrybucji w obszarze życzeń, pragnień, przekonań oraz intencji ludzi. Innymi słowy, poprawne funkcjonowanie w społeczeństwie zależy od posiadania i wykorzystywania pewnego rodzaju „teorii umysłu” (*theory of mind*). Najogólniej rzecz ujmując, jest to zestaw wyobrażeń dotyczących tego, jak zachowują się ludzie oraz wyciąganie wniosków o stanie umysłu innych osób.

Takimi „teoriami” posługujemy się podczas rozmaitych gier ekonomicznych czy strategicznych, w których bierze udział drugi człowiek. We wszystkich tych przypadkach obserwowano wzrost zaangażowania przyśrodkowej kory przedczołowej (*medial prefrontal cortex* – MPFC). Podczas gier z komputerem obszar ten nie wskazywał wzrostu aktywności u badanych, ponieważ wobec przedmiotów nieożywionych nie stosujemy „teorii umysłu” [McCabe, Houser i in., 2001, s. 11832–11835; Rilling, Sanfey i in., 2004, s. 169–1703].

Zdolność prognozowania (atrybucji) postępowania innych jest przydatna we wszystkich interakcjach społecznych. Szczególnie istotna jest w sytuacjach podejmowania decyzji społecznych, których głównym podmiotem są właśnie ludzie. Ze względu na ograniczenia objętościowe podejmiemy w tym obszarze tylko dwa zagadnienia: zaufanie lub ufność (okoliczność wpływająca na zrealizowanie decyzji) oraz zdolność empatii (ważna zmienna decyzyjna na związana z przewidywaniem)

Podstawowym pytaniem w obszarze naszych zainteresowań jest to, jakie przesłanki wykorzystują ludzie (czym się kierują), obdarzając kogoś zaufaniem lub nie ufając danej osobie. Jeżeli jest to osoba, z którą już współpracowano, to zaufanie do niej lub jego brak może wynikać z przeszłych doświadczeń. Istnieje jednak szereg okoliczności, w których np. posiadamy informacje o nieznanym z drugiej ręki lub nie wiemy o nim zupełnie nic.

Ilustracją pierwszej sytuacji są badania T. Singer i jej współpracowników. Osoby badane obserwowały innych uczestników badań, którzy brali udział w grze pt. „Dylemat więźnia” (*Prisoner's Dilemma*). Część graczy wykazywała zachowania kooperacyjne (współpraca), pozostałe osoby odznaczały się strategią destrukcyjną (rywalizacja). Osoby badane (obserwatorzy) dowiadywali się, że część graczy decyzje o wybranym stylu zachowania podczas gry podjęła autonomicznie, natomiast pozostali uczestnicy wykonują jedynie polecenie eksperymentatorów. Wyniki badania aktywności neuronalnej osób, które obserwowały zachowania graczy, różniły się wyraźnie w zależności od tego, czy obserwowanym graczom przypisano suwerenność decyzji czy uległość wobec instrukcji. W tym pierwszym przypadku zaangażowanie neuronalne było większe. Okazało się także, że obserwacja godnych zaufania graczy oraz wiedza o tym, że decyzje o kooperacji podjęli oni suwerennie, powodowała wzrost aktywności neuronów jądra migdałowego, kory wyspy oraz jądra półleżącego i przedniej kory orbitalnej. Struktury te, jak już wcześniej wspomniano, są ściśle związane z antycypacją i przeżywaniem nagród [Frith i in., 2008, s. 3875–3886]. Z powyższych badań można wysnuć wniosek, że działanie z osobą godną zaufania (o której uczciwości wiemy) sprawia, że aktywne zostają ośrodki mózgowe związane z zapowiedzią nagrody, a co za tym idzie wzrasta nasza motywacja do utrzymywania kontaktów z tą osobą. Współpracownik, któremu możemy zaufać, zwiększa prawdopodobieństwo pozytywnych efektów naszych decyzji. Podczas prowadzenia opisanych badań zauważono także, że twarze graczy rywalizujących oceniane były jako mniej sympatyczne i mniej atrakcyjne fizycznie w porównaniu z twarzami graczy uczciwie kooperujących [Frith i in., 2008, s. 3875–3886].

Kolejnym przypadkiem dotyczącym zaufania jest sytuacja, gdy potencjalnego współpracownika spotykamy po raz pierwszy i nie posiadamy o nim żadnych informacji. Wówczas najczęściej uciekamy się do oceny stopnia zaufania na podstawie wyglądu jego twarzy. Sąd ten w dużym stopniu jest automatyczny oraz najczęściej negatywny. Negatywność ta związana jest ze wzrostem aktywności jądra migdałowego, które odpowiedzialne jest za przeżywanie emocji nieprzyjemnych [Winston i in., 2002, s. 277–283]. Mechanizm ten (ewolucyjnie ukształtowane ostrzeżenie przed potencjalnym zagrożeniem) wymaga od osoby zabiegającej o ufność uczynienia czegoś, co może spowodować obdarzenie jej kredytem zaufania. Może bytu chodzić o jakieś zachowanie (np. przyjazny uścisk dłoni) lub wzbudzający zaufanie sposób ubierania się (np. czyste, zadbane ubranie). Zachowaniem, które najskuteczniej wzbudzi zaufanie, jest patrzenie na twarz (najlepiej w oczy) osoby, która ma zdecydować, czy zawierzyć zabiegającemu. Istotne jest także podążanie spojrzeniem za wzrokiem interlokutora [Frith i Singer, 2008, s. 3875–3886].

Badania z zastosowaniem metod biochemicznych pozwoliły ustalić, że oksytocyna (*oxytocin* – OT) – neuroaktywny hormon odpowiedzialny m.in. za opiekuńczość i przywiązanie matki do dzieci – jest istotnym czynnikiem wpływającym na relacje społeczne, w tym także na zaufanie wobec innych. Działanie tej substancji na podejmowanie decyzji obrazuje kolejne badanie. Uczestnicy tego eksperymentu decydowali o tym, ile pieniędzy z określonej sumy przeznaczonej na zakupy przydzielą sobie, a ile partnerowi (decyzje podejmowane były bez możliwości komunikowania się). Okazało się, że w miarę jak wzrastało zaufanie do partnera – wynikające z jego sprawiedliwych decyzji – rósł także poziom OT we krwi. Oznacza to, że sygnały (decyzje partnera) świadczące o możliwości zawierzenia mu skorelowane są z uwalnianiem tego hormonu [Zak i in., 2004, s. 224–227]. Co więcej, w innych badaniach wykazano, że podanie niewielkich dawek OT powoduje wzrost zaufania do partnera w grze pieniężnej. Wzrost ten związany był z akceptacją ryzyka w czasie gry z partnerem, ale nie występował wówczas, gdy badany grał na loterii (brak interakcji społecznej) [Kosfeld i in., 2005, s. 673–676].

Jak zostało wcześniej wspomniane, drugim czynnikiem obok zaufania wpływającym na proces decyzji społecznych jest empatia. Rozumiana jest ona jako zdolność jednostki do współodczuwania różnorodnych stanów emocjonalnych innych ludzi. Oznacza to, że empatia nie jest utożsamiana wyłącznie ze współodczuwaniem negatywnych emocji (cierpienie empatyczne). M.L. Hoffman podaje definicję zgodną z tym założeniem, twierdząc, że empatia to: „zaangażowanie procesów psychicznych sprawiających, że dana osoba odczuwa emocje, które bardziej pasują do sytuacji innej osoby niż do jej własnej” [Hoffman, 2006, s. 38]. Wyniki rozważań i badań dotyczących empatii są imponujące. W niniejszym artykule poświęcono uwagę badaniom nad empatią bólu. Kluczowe dla zrozumienia tej kwestii jest przywołany już wcześniej eksperyment Hutchisona, Davisa i ich współpracowników. Przypomnijmy, że wykryli oni w korze zakrętu obręczy człowieka obecność neuronów lustrzanych, które reagowały wzrostem aktywności nie tylko w sytuacji, gdy sam badany doświadczał bólu, ale także wówczas, gdy obserwował doświadczenie przez innych. Ujmując to w inny sposób, ból obserwowanej osoby „stawał się” bólem obserwatora [Hutchison i in., 2001, s. 403–405].

Warto jednak zaznaczyć, że empatia nie funkcjonuje na zasadzie odruchu bezwarunkowego. Oznacza to, że nie zawsze gdy spostrzegamy osobę cierpiącą lub uradowaną, automatycznie pojawia się reakcja współodczuwania. Jednym z warunków zaistnienia odpowiedzi empatycznej jest ocena uczciwości osoby, wobec której odczuwamy empatię. Przekonuje o tym eksperyment T. Singera i jej współpracowników. W pierwszej części badania szesnastu uczestników (obu płci) obserwowało zachowanie czterech graczy (aktorów – pomocników eksperymentatorów). Dwóch z nich grało uczciwie, a pozostali wręcz przeciwnie. W drugiej części doświadczenia zastosowano bodźce bólowe wobec wszystkich graczy (uczciwych i nieuczciwych). W tym samym czasie obserwatorom (osobom badanym) skanowano wybrane struktury mózgu przy pomocy fMRI. Okazało się, że powodowanie bólu u graczy uczciwych owocowało wzrostem aktywności neuronów w obszarach związanych z bólem (przednia kora wyspy i przednia część zakrętu obręczy) u osób badanych obydwu płci. Jednakże gdy stosowano bodźce bólowe wobec graczy nieuczciwych, obserwowany poprzednio u mężczyzn wzrost aktywności neuronów był wyraźnie zredukowany. Co ciekawe, u badanych płci męskiej zarejestrowano wzrost aktywności neuronów jądra półleżącego i kory czołowo-orbitalnej, czyli struktur związanych z nagrodą. Oznacza to, że badani mężczyźni nie tylko byli mniej empatyczni w stosunku do nieuczciwych graczy, ale również odczuwali pewnego rodzaju przyjemność z powodu ich cierpienia [Singer i in., 2004, s. 1157–1162].

Decyzje społeczne podejmowane pod wpływem empatii mogą nieść ze sobą również zagrożenia związane z ich skutecznością oraz społecznym odbiorem. Niebezpieczeństwa te wynikają z faktu, że empatia bardzo często jest silnym motywem zachowań altruistycznych, a te mogą prowadzić np. do działań sprzecznych z zasadami moralności. W jednym z badań zaobserwowano, że więcej pieniędzy (dobra) otrzymywali nie ci, którzy najbardziej na nie

zasłużyli, lecz te osoby, które wzbudzały największe współczucie u osób badanych [Baton, Ahmad i in., 2008].

Podsumowując, istotnym czynnikiem ułatwiającym podejmowanie decyzji społecznych jest stopień zaufania do partnera interakcji oraz empatia. Droga do obdarzania kogoś zaufaniem prowadzi m.in. przez umiejętność przewidywania zachowań innych oraz ocenę ich intencji. Zdolności te związane są natomiast z funkcjonowaniem określonych obszarów w mózgu oraz gospodarką hormonalną organizmu. W artykule sporo uwagi poświęcono empatii, ponieważ dowiedziono, że osoby charakteryzujące się dużymi możliwościami współodczuwania potrafią bardziej precyzyjnie przewidywać motywy i działania swoich współpracowników. Te umiejętności z kolei ułatwiają podejmowanie decyzji i czynią je bardziej trafnymi [Frith, Singer, 2008, s. 3875–3886].

Uwagi końcowe

Przedstawione w opracowaniu wyniki badań utwierdzają nas w przekonaniu, że podejmowanie decyzji w obszarze zarządzania można rozpatrywać i badać wieloaspektowo. Proces decyzyjny można analizować nie tylko w aspekcie uwarunkowań zewnętrznych (np. zgodnie z prawem popytu i podaży) czy w aspekcie psychologicznym (np. odwołując się do sposobów oceny prawdopodobieństwa), ale także w aspekcie neuronalnym, badając mózgo- we uwarunkowania podejmowania decyzji. Być może z teoretycznego punktu widzenia rozpatrywanie procesu decyzyjnego z tych trzech perspektyw zaowocuje bardziej kompletnym jego zrozumieniem. Jest to szczególnie istotne dla uświadomienia sobie, jakie mechanizmy wewnętrzne (neuronalne), a nie tylko zewnętrzne czynniki, stoją za podjętą decyzją.

Ze strony praktycznej wiedza o mózgowych uwarunkowaniach procesu podejmowania decyzji może być wykorzystywana do konstruowania programów edukacyjno-treningowych (z wykorzystaniem takich urządzeń jak EEG – *biofeedback*), aby usprawnić dokonywanie wyborów. Opisujący trening byłby szczególnie przydatnych u decydentów z problemami w podejmowaniu decyzji, zwłaszcza tych na stanowiskach menedżerskich. Co więcej, podkreślenie roli mózgu w tzw. umiejętnościach miękkich – inteligencja emocjonalna (empatia) może zaowocować np. rozwojem szkoleń menedżerskimi i pracowniczymi z tego zakresu. Natomiast wiedza o neuronalnych aspektach zaufania mogłaby się przyczynić do wzmocnienia zarządzania zaufaniem (*trust management*), które wydaje się szczególnie istotne w obliczu kryzysu i innych zmian ekonomicznych.

Bibliografia

1. Baton D.C., Ahmad N., Stocks L., (2008), *Korzyści i problemy związane z altruizmem wzbudzonym przez empatię*, [w:] A.G. Miller (red.), *Dobro i zło z perspektywy psychologii społecznej*, Wydawnictwo WAM, Kraków.
2. Bauer J., (2008), *Empatia. Co potrafią neurony lustrzane*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Bechara A., Damasio H., Tranel D., Damasio A.R., (1997), *Deciding advantageously before knowing the advantageous strategy*, „Science” vol. 275, no. 5304, s. 1293.
4. Camara E., Rodriguez-Fornells A., Munte T., (2009), *Functional Connectivity of Reward Processing in the Brain*, „Frontiers in Human Neuroscience” no. 2, s. 19.
5. Chartrand T.L., Bargh J.A., (1999), *The Chameleon Effect: The Perception – Behavior Link and Social Interaction*, „Journal Personality and Social Psychology” vol. 76, s. 893–910.
6. Frith Ch., Singer T., (2008), *The Role of Social Cognition in Decision Making*, „Philosophical Transactions The Royal Society B” vol. 363, no. 1511, s. 3875–3886.
7. Fujiwara J., Tobler P., Taira M., Iijima T., Tsutsui K., (2009), *Segregated and Integrated Coding of Reward and Punishment in the Cingulate Cortex*, „Neurophysiology” vol. 101, no. 6, s. 3284–3293.
8. Gallese V., Fatiga L., Fogassi L., Rizzolatti G., (1996), *Action Recognition in the Premotor Cortex*, „Brain” vol. 119, iss. 2, s. 593–609.
9. Griffin R., (2005), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 6.

9. Hoffman M. L., (2006), *Empatia i rozwój moralny*, GWP, Gdańsk.
10. Hutchison W., Davis K., Lozano A., Tasker R., (2001), *Painrelated Neurons in the Human Cingulate Cortex*, „Nature Neuroscience” vol. 2, iss. 5, s. 403–405.
11. Iacobini M., Woods R., Brass M., Bekkering H., Mazziotta J., Rizzolatti G., (1999), *Cortical Mechanisms of Human Imitation*, „Science” vol. 286, no. 5449, s. 2526–2528.
12. Kalat J.W., (2006), *Biologiczne podstawy psychologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Knoch D., Pascual-Leone A., Meyer K., Treyer V., Fehr E., (2006), *Diminishing Reciprocal Fairness by Disrupting the Right Prefrontal Cortex*, „Science” vol. 314, no. 5800, s. 829–832.
14. Koenigs M., Tranel D., (2007), *Irrational Economic Decision-Making after Ventromedial Prefrontal Damage: Evidence from the Ultimatum Game*, „Journal of Neuroscience” vol. 27, no. 4, s. 951–956.
15. Kosfeld M., Heinrichs M., Zak P., Fischbacher U., Fehr E., (2005), *Oxotocin Increases Trust in Human*, „Nature” vol. 435, no. 2, s. 673–676.
16. Koziński J., (1977), *Psychologiczna teoria decyzji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
17. Kuhnen C.M., Knutson B., (2005), *The Neural Basis of Financial Risk Taking*, „Neuron” vol. 47, no. 5, s. 763–700.
18. Ma Q., Wang X., (2006), *From Neuroeconomics and Neuromarketing to Neuromanagement*, „Journal of Industrial Engineering and Engineering Management” vol. 20, no. 3, s. 129–132.
19. McCabe K., Houser D., Ryan L., Smith V., Trouard T., (2001), *A Functional Imaging Study of Cooperation in Two-person Reciprocal Exchange*, „Proceedings National Academy of Sciences USA” vol. 98, no. 20, s. 11832–11835.
20. Rilling J.K., Sanfey A.G., Aronson J.A., Nystrom L., Cohen J., (2004), *The Neural Correlates of Theory of Mind within Interpersonal Interactions*, „Neuroimage” vol. 22, no. 4, s. 1694.
21. Rizzolatti G., Fatiga L., Gallese V., Fogassi L., (1996), *Premotor Cortex and the Recognition of Motor Actions*, „Cognitive Brain Research” vol. 3, no. 2, s. 131–141.
22. Singer T., Seymour B., O’Doherty J., Kaube H., Dolan R. J., Frith C. D., (2004), *Empathy for Pain Involves the Affective but not Sensory Components of Pain*, „Science” vol. 303, no. 5661, s. 1157–1162.
23. Stach R., (2012), *Sumienie i mózg. O wewnętrznym regulatorze zachowań moralnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
24. Umiltà M.A., Kohler E., Gallese V., Fogassi L. (2001), *I Know Why You Are Doing: A Neurophysiological Study*, „Neuron” vol. 31, no. 1, s. 155–165.
25. Winston J.S., Strange B., O’Doherty J., Dolan R., (2002), *Automatic and Intentional Brain Responses during Evaluation of Trustworthiness of Face*, „Nature Neuroscience” vol. 5, iss. 3, s. 277.
26. Zak P., Kurzban R., Matzner W.T. (2004), *The Neurobiology of Trust*, „Annals New York Academy of Sciences” vol. 1032, s. 224–227.

Bibliografia elektroniczna

1. Borsook D, Moulton E.A., Schmidt K.F., Becerra L.R., (2007), *Neuroimaging Revolutionizes Therapeutic Approaches to Chronic Pain*, „Molecular Pain”, [online], <http://www.molecularpain.com/content/3/1/25>, [02.01.2012].
2. Tkaczyk B.J., *Richard Bagozzi: neuronauki i zarządzanie. Rozmowa z prof. Richardem Bagozzi*, [online], http://manager.inwestycje.pl/nauka_manager/Richard-Bagozzi-neuronauki-i-zarzadzanie;110949;0.html, [30.05.2010].
3. *Neuromanagement*, <http://www.cma.zju.edu.cn/neuro/Neuromanagement.asp>, [online], [02.01.2012].

Economic and social decisions from the management and neuroscience borderline

Summary

Thanks to dynamic developments in brain neuroimaging methods it has become possible to apply such methods in researching other branches of science such as management. This article is mainly focused on recent results concerning both neuroscience and manage-

ment. Exact brain areas play an important part in making social and economic decisions, which is described in detail. The presented results make it possible to draw a conclusion that decision making in management is a multidimensional subject and must be perceived and researched as such. It can be viewed as a result of mainly external factors (e.g. supply and demand laws), psychological factors (probability estimation) or neuronal factors namely the brain correlates decision making. We are strongly convinced that from a theoretical point of view it is crucial to embrace all three perspectives in decision making in order to obtain a clear and full picture of this fascinating process. It is the key to understanding how not only neural mechanisms (subjective factors) but also external factors (objective) are the roots of the decision making process. Finally, knowledge about the brain mechanisms that are taking part in decision making can be applied in the creation of educational training programs aimed at increasing the efficiency of decision making by means of EEG biofeedback and trust management.

Dylematy badania organizacji

*Olaf Flak**

Słowa kluczowe: model, definicja nominalna, definicja realna, definicja operacyjna, metoda badawcza, narzędzie badawcze, pomiar

Keywords: model, nominal definition, real definition, operational definition, research method, research tool, measurement

Synopsis: Autor przedstawia wybrane dylematy, przed którymi staje badacz rzeczywistości organizacyjnej. Dylematy pogrupowano w dwóch obszarach, ontologicznym i epistemologicznym. W obszarze ontologicznym poruszono istotę rzeczywistości organizacyjnej, modelowanie zjawisk w organizacji i formułowanie definicji pojęć. W obszarze epistemologicznym zawarto rozważania na temat sposobów pozyskiwania informacji o organizacji, formułowania definicji operacyjnych pojęć i wyboru metody badawczej. Artykuł jest wkładem w dyskusję na temat podstaw metodologicznych nauk o zarządzaniu.

Wstęp

Celem artykułu jest zaprezentowanie wybranych dylematów, które stają przed badaczem organizacji w obrębie dyscypliny naukowej, jaką są nauki o zarządzaniu. Stanowi on teoretyczny wkład do dyskusji na temat metodyki nauk o zarządzaniu, a także propozycję szczegółowych rozwiązań badawczych. W pracy wskazano nie tylko dylematy towarzyszące badaniu organizacji, ale również pewne sposoby ich rozwiązania.

Artykuł został podzielony na dwa rozdziały, z których każdy wyznacza odrębny problemowo zakres kwestii, które naukowiec uprawiający nauki o zarządzaniu powinien wziąć pod uwagę podczas realizacji badań. Pierwszy rozdział traktuje o problemach ontologicznych w naukach o zarządzaniu. Swoim zakresem obejmuje trzy następujące kwestie:

- istotę rzeczywistości organizacyjnej,
- modelowanie zjawisk w organizacji,
- formułowanie definicji nominalnych pojęć.

Drugi rozdział zawiera zagadnienia związane z epistemologią, a więc porusza kwestie poznania świata przez człowieka oraz budowy narzędzi badawczych. Omówione w tym rozdziale kwestie to:

- sposoby pozyskiwania informacji o organizacji,
- formułowanie definicji operacyjnych pojęć,
- wybór metody badawczej.

Metodą naukową, jaką zastosowano w niniejszym artykule, były szerokie studia literaturowe w zakresie takich dyscyplin, jak nauki o zarządzaniu, filozofia, informatyka, a także dziedziny wiedzy obejmujące naukę o informacji oraz metrologię.

Inspiracją do podjęcia rozważań na tematy metodyczne w naukach o zarządzaniu było słynne zdanie, jakie sformułował L. Krzyżanowski. W latach 90. XX w. pisał, że powinno się dążyć do tego, „aby teorie [formułowane przez różnych badaczy i w różnym czasie – przyp. O.F.] spełniały w większym niż dotąd stopniu wymagania, jakie się im w nauce stawia, takie jak: dokładność, spójność, ogólność, prostota i owocność” [Krzyżanowski, 1992, s. 251].

* Dr Olaf Flak, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

Na początku rozwoju nauki o zarządzaniu, a więc w pierwszych latach XX w., badacze skupiali się na zakładzie wytwórczym w aspekcie technicznym, fizjologicznym i ekonomicznym, a także na psychologicznej stronie relacji międzyludzkich [Krzyżanowski, 1999, s. 133]. Z biegiem lat ilość subdyscyplin i specjalności naukowych wzrastała, ale każda z nich zamykała się hermetycznie na pozostałe, pozostawiając niewielkie obszary porozumienia i wspólnych, kompleksowych dociekań.

Z jednej strony przedstawiciele większości szkół zarządzania reprezentują pogląd bliski empiryzmowi. Przedstawiciel tego kierunku epistemologicznego, A. Comte, twierdził, że prawdziwą i zdrową naukę stanowią prawa dotyczące faktów [Tatarkiewicz, 1970, s. 18]. Z drugiej strony w podejściu badaczy widoczny jest głęboki humanizm, charakteryzujący się tym, że w poznaniu rzeczywistości organizacyjnej chodzi o określenie uwarunkowań, determinant i źródeł zastanych faktów w otaczającym człowieka świecie [Miś, 2006, s. 20 i 221].

Obserwując wyniki badań dotyczących zjawisk zachodzących w organizacji, można zadać pytanie: czy wnioski wyciągane na podstawie danych empirycznych, weryfikujących hipotezy lub teorie naukowe, należą ciągle do sfery nauki, a w szczególności do dyscypliny nauk o zarządzaniu?

Celem niniejszego artykułu nie jest odpowiedzenie na to pytanie, ale budzi ono niepokój w kwestiach metodologicznych. To właśnie te kwestie stanowią źródło dylematów, przed jakimi staje badacz organizacji.

Ontologia

Dylemat 1: Co jest przedmiotem badań?

Wydaje się, że na początku należy zastanowić się nad miejscem występowania zjawisk, które zamierza się badać. Taką płaszczyzną w każdej nauce są założenia ontologiczne, zajmujące centralne miejsce i stanowiące punkt odniesienia wszelkich rozważań. Arystoteles nazywał ontologię „pierwszą fizyką”, gdyż tworzyła fundament, na którym budowano teorie opisujące funkcjonowanie świata [Kasprzyk, Węgrzycki, 1983, s. 41–42]. Mimo upływu ponad dwóch tysięcy lat, jak pisze R.G.A. Dolby, filozoficzne ustalenia dotyczące ontologii nauki jako całości nadal pozostają otwarte [Dolby, 1998, s. 54].

W naukach o zarządzaniu stosuje się jako przedmiot badań, a więc podstawowy byt w sensie ontologicznym, zarówno pojęcie organizacji, jak i pojęcie zarządzania [Kurnal, 1979, s. 11]. Budując założenia ontologiczne każdej nauki, należy brać pod uwagę różne pojmowanie bytu, np. według monizmu, dualizmu, pluralizmu itp., choć najbardziej przekonujące z punktu widzenia łączenia różnych funkcji nauki wydają się założenia realizmu umiarkowanego i materializmu.

L. Krzyżanowski zaproponował w oparciu o takie podejście spójną wizję pojęć organizacji i zarządzania, będących potem przedmiotem dociekań epistemologicznych. Organizację definiował wzorem [Krzyżanowski, 1992, s. 197]:

$$\text{ORG} = [\text{G}, \text{KO}_r, \text{Q}_{\text{me}}, \text{AP}_z, \text{S}_{\text{org}}, \text{Q}_{\text{id}}]$$

Poszczególne symbole oznaczają: G – cele do osiągnięcia, KO_r – komórki organizacyjne sfery realnej, Q_{me} – transformacyjne oddziaływania materialno-energetyczne, emitowane przez KO_r , AP_z – aparat zarządzający organizacją, S_{org} – stosunki organizacyjne, Q_{id} – oddziaływania AP_z na KO_r .

Zarządzanie ten sam autor zdefiniował jako złożony proces polegający na podejmowaniu przez aparat zarządzający wielu różnych, wzajemnie powiązanych czynności, które zmierzają do zapewnienia takiego funkcjonowania organizacji, aby mogła osiągać swoje cele [Krzyżanowski, 1992, s. 210–224].

J. Kurnal pisał, że przez organizację należy rozumieć „jakąkolwiek wyodrębnioną dostatecznie z otoczenia całość ludzkiego działania, skierowaną na osiąganie jednego lub więcej celów” [Kurnal, 1979, s. 12]. Zarządzanie natomiast to „szczególny rodzaj kierowania, wy-

korzystający jako podstawę kierowniczego oddziaływania sformalizowaną hierarchiczną nadrzędność organu kierującego nad obiektem kierowanym” [Kurnal, 1979, s. 15].

Jak widać, nawet w przypadku pojęć fundamentalnych istnieje duża rozbieżność znaczeniowa w przyjmowanych definicjach. Taka różnorodność może być traktowana jako pozytywny przejaw pluralizmu naukowego, ale w przypadku pojęć podstawowych powoduje, że fundament nauk o zarządzaniu staje się chwiejny i rodzi problemy w definiowaniu pojęć nadbudowanych na podstawie ontologicznej.

Dylemat 2: Konceptualizacja czy trwała konstrukcja logiczna?

Nawiązując do wspomnianego wyżej wymagania, które stawiał nauce L. Krzyżanowski, można napisać, że w ramach danej dyscypliny naukowej powinna być możliwa wymiana wiedzy. Konieczne jest zatem przystawanie, jeśli nie identyczność pojęć odnoszących się do faktów występujących w badanym wycinku rzeczywistości. Zatem konieczne jest stworzenie płaszczyzny porównań wyników badań [Krzyżanowski, 1992, s. 92].

Pierwszym etapem badań empirycznych jest konceptualizacja, czyli proces, w toku którego badacz określa ogólną procedurę badania oraz to, co rozumie, używając badanego terminu w prowadzonych rozważaniach. Na tym etapie powstają poszczególne pojęcia, uzgodnione dla celów badawczych [Babbie, 2004, s. 144].

W przypadku wielu pojęć abstrakcyjnych sama konceptualizacja nie wystarczy. Konieczne jest zbudowanie trwałej konstrukcji logicznej, która pozwoli na przejście do dalszych etapów procesu badawczego. Jedną z takich konstrukcji jest model, którego zadaniem jest imitowanie wyróżnionych cech układu zwanego układem odniesienia, układem rzeczywistym lub oryginałem. Model imituje przy tym tylko cechy rzeczywiste obiektu, istotne z punktu widzenia przyjętych celów badawczych [Stabryła, Trzcieniecki, 1988, s. 137].

Wybór pomiędzy wyznaczeniem jedynie zakresu pojęcia a zbudowaniem trwałej konstrukcji logicznej jest tak naprawdę decyzją dotyczącą możliwości skalowania badania w funkcji czasu i w funkcji ilości jednostek badanych, a także porównywania badań prowadzonych przez różnych badaczy w różnych organizacjach.

Dylemat 3: Jaką metodą modelować zjawiska?

Jeśli dylemat 2 zostanie rozwiązany, konieczne jest zbudowanie trwałej konstrukcji logicznej, która pozwoli na przejście do dalszych etapów procesu badawczego.

W literaturze taką konstrukcją jest właśnie model, czyli „konstrukcja myślowa stanowiąca uproszczony obraz badanego fragmentu rzeczywistości, nie uwzględniająca tych cech i relacji, które są nieistotne dla danego problemu badawczego” [Dowgiałło, 1998, s. 160].

Modelowanie często stanowi metodę naukowego opisu zjawisk, służącą celom badawczym. Może składać się z następujących czynności: projektowanie modelu według przyjętych założeń, imitowanie zależności pomiędzy determinantami danego zjawiska, rozwiązanie układu równań opisującego dane zjawisko.

W tym miejscu pojawia się dylemat, jaką formę modelu wybrać. Nie zawsze model musi być sformalizowany i zawierać układ równań opisujący rzeczywistość. Model może być również niesformalizowany, czyli opisowy. Model teoretyczny jest uogólnieniem określonego odcinka badanej rzeczywistości.

Jak wcześniej stwierdzono, model z definicji imituje obiekt w znacznym uproszczeniu, ale wydobywa cechy i istotne związki. Z powodu ograniczeń w stosowaniu eksperymentu w naukach o zarządzaniu analiza modelowa jest od dawna podstawowym narzędziem badań.

Dylemat 4: Czy w modelowaniu zachowywać zasadę ceteris paribus?

W naukach o zarządzaniu w sposób syntetyczny i w jakimś stopniu uproszczony próbuje się odwzorować zachodzące w organizacji procesy. Według J. Penca uwaga badacza powinna być skoncentrowana na tym, co najważniejsze, ponieważ istotą modelu jest pomijanie mniej

istotnych elementów wpływających na dane zjawisko i zachowywanie zasady *ceteris paribus* [Penc, 1997, s. 259].

Problem w tym, że ta zasada może być z trudem zachowana tylko w przypadku prowadzenia eksperymentu. Żadna inna technika badawcza nie daje takiej możliwości. W modelu chodzi zwykle o idealizację, która polega na domyślnym założeniu, że czynniki, które nie zostały w nim uwzględnione, nie mają żadnego wpływu na zjawiska wyszczególnione w modelu. Bardzo przekonująco o stosowaniu tej zasady pisze A. Grobler, który twierdzi, że „prawa nauki mogą uwzględniać tylko skończoną liczbę czynników mających wpływ na zjawiska, o których mówią. Inaczej w ogóle nie dałyby się wystawić” [Grobler, 2008, s. 168].

Ideałem każdej nauki jest budowa teorii pełnej, a więc wewnętrznie niesprzecznej, spójnej i odwołującej się do teorii bardziej ogólnej. Tak samo jest z modelami zastępującymi rzeczywiste obiekty. Wszystkie ważne zmienne teorii lub modelu powinny być wymierne, umożliwiać mierzenie stanu i natężenia każdej zmiennej oraz ich wzajemnych związków [Gruszecki, 2002, s. 37–38].

Podczas budowania modeli w naukach o zarządzaniu występuje jeszcze jeden poważny problem. Ewolucja nauk o zarządzaniu powoduje, że w miarę spójny system pojęć ulega coraz większemu rozchwianiu. W przeszłości (pomijając podstawy ontologiczne, ich poprawność i sięganie jedynie do wybranych kierunków filozoficznych) takie systemy pojęć były prezentowane m.in. w książkach J. Zieleniewskiego [1978] czy T. Kotarbińskiego [1982]. Dziś, z punktu widzenia rozwoju nauki, wydaje się, że destrukcyjne są spory dotyczące elementarnych pojęć związanych np. z funkcjami zarządzania, umieszczane nawet w podręcznikach akademickich, mających na celu przekazanie konkretnej wiedzy przyszłym adeptom sztuki zarządzania organizacją [Stoner, Wankel, 1994, s. 361].

Dylemat 5: Definicja nominalna czy realna?

W metodologii nauk powszechnie uważa się, że definicja danego pojęcia jest odpowiedzią na pytanie, co ono oznacza [Pytkowski, 1981, s. 150]. Dokładnie rzecz ujmując, co oznacza dane wyrażenie językowe, czyli nazwa nadana podmiotu lub orzecznika orzeczenia imiennego w zdaniu [Ziemiński, 2006, s. 26].

Należy dodać, że w badaniach społecznych, które obejmują swoim zakresem nauki ekonomiczne, wyróżnia się dwa rodzaje definicji. Są to definicje realne i nominalne.

Dylemat, czy formułować definicje nominalne czy też realne, jest niezwykle silny, choć nie zawsze badacz zdaje sobie z niego sprawę.

Definicja realna charakteryzuje istotne własności faktu stanowiącego desygnat części definiendum [Mayntz, Holm, Hubner, 1985, s. 20]. Jest to więc stwierdzenie, po jakich cechach zjawiska (w przyjętym wcześniej znaczeniu – faktu, a więc dokładnie ujmując – stanu rzeczy) można stwierdzić, że coś występuje lub nie.

Definicje realne są z natury przeznaczone do definiowania zjawisk, będących materialnymi elementami świata zewnętrznego względem człowieka [Bocheński, 1988, s. 97]. Jak się wydaje, w naukach o zarządzaniu taki rodzaj definicji może być wykorzystany tylko w nielicznych przypadkach do definiowania faktów obiektywnych. Przemawia za tym pogląd C. Hempela, że „definicja realna, wedle logiki klasycznej, nie jest wyrazem uzgodnienia znaczenia pewnego wyrażenia, lecz stwierdzeniem zasadniczej natury lub cech istotnych pewnego bytu. Pojęcie zasadniczej natury bytu jest jednak tak niejasne, że określenie to staje się bezużyteczne dla celów (...) badania” [Babbie, 2004, s. 146].

W naukach o zarządzaniu (i w naukach społecznych w ogólności) dużo częściej spotyka się definicje nominalne. Definicja realna odpowiada na pytanie, czym jest w rzeczywistości przedmiot dociekań, a definicja nominalna, „co oznacza nazwa albo inne wyrażenie” [Stachak, 1997, s. 221–222]. W ten sposób definicja nominalna zostaje przypisana do danego faktu, bez ustalenia prawdopodobieństwa realności takiego sformułowania [Babbie, 2004, s. 146]. Warto wziąć pod uwagę, że definicje nominalne są szczególnie przydatne w bada-

niach empirycznych [Mayntz, Holm, Hubner, 1985, s. 21]. Jednocześnie definicje realne są pewnym podzbiorem definicji nominalnych i każda dobrze sformułowana definicja nominalna jest definicją realną [Kotarbiński, 1982, s. 54].

Epistemologia

Dylemat 6: Skąd bierze się wiedza?

Badanie rzeczywistości organizacyjnej to nic innego, jak jej poznawanie. W filozofii określane jest jako „ogół psychicznych aktów i operacji mających na celu uzyskanie określonych wiadomości. (...) Jest to (...) proces rozpoczynający się skierowaniem aktów na jakiś przedmiot, a kończący się sformułowaniem zdobytych wyników” [Kasprzyk, Węgrzycki, 1983, s. 41–120]. Zajmuje się tym cała dyscyplina filozofii, zwana epistemologią. Jej zakres rozciąga się w zasadzie na trzy główne problemy: możliwości poznawcze człowieka, źródła poznania, czyli skąd płynie wiedza, oraz ustalenie prawdziwości stwierdzeń.

Teoria poznania rozwinęła się w XIX w. za sprawą G.W.F. Hegla i F.W.J. Schellinga. Była to próba powrotu do pewnej wartości, jaką o pokolenie albo dwa wcześniej propagował I. Kant. Uznawał on naukę za cały zestaw metod, narzędzi itp., traktowanych jako główny sposób poznania [Gottfried, 2007, s. 12].

W literaturze z nauk o zarządzaniu można znaleźć pogląd, że nauki o zarządzaniu „szereko i łączywie, na ogół umiejętnie, ale też niekiedy nie dość krytycznie, beztrzesko czerpią z warsztatu metodologicznego wielu różnych, wspomagających je dyscyplin naukowych” [Krzyżanowski, 1992, s. 246]. Oznacza to brak wypracowanej metodologii szczegółowej do badań faktów mających miejsce w organizacji.

Jeszcze bardziej krytycznie wypowiada się A.K. Koźmiński, pisząc, że takie braki w podstawach tej dyscypliny naukowej są „pragmatyczną i niemal programową antymetodologiczną orientacją wielu wpływowych kierunków i szkół”, a więc podążaniem za modą i chwilowymi trendami poradników sukcesu [Koźmiński, Oblój, 1989, s. 56].

Wątpienie w efekty poznania zostało na gruncie filozofii ugruntowane na początku XVII w. przez Kartezjusza. Istota Kartezjańskiego wątpienia nie polegała na tym, że wątpić można tylko mając argumenty przeczące jakiejś tezie, ale chodziło o wątpienie we wszystko, nawet pozytywnie uargumentowane. Jak pisze G. Gottfried, taką postawę można wyrazić zdaniem: „Mam argumenty, by wątpić, gdy nie posiadam wystarczająco pewnych podstaw, żeby nie wątpić” [Gottfried, 2007, s. 17]

Formułując dylemat na temat pochodzenia wiedzy człowieka, warto napisać, że G. Gottfried stawia trzy pytania, jakie mieszczą się w najogólniejszym zagadnieniu epistemologicznym. Zagadnienie to można streścić pytaniem: jaki jest stosunek między poznającym podmiotem a poznanym przedmiotem. Po pierwsze, należy zapytać o źródło poznania, a precyzyjniej: czy źródłem poznania jest rozum czy doświadczenie (w domyśle, zmysłowe). Po drugie, istnieje pytanie „o realność”. Owa realność zakłada istnienie świata zewnętrznego, niezależnego od podmiotu poznającego. Po trzecie, należy zadać pytanie o „właściwości poznającego podmiotu i świata jako poznawanego przedmiotu” [Gottfried, 2007, s. 24–25].

Dylemat 7: Jakie przyjąć stanowisko epistemologiczne?

Warto przytoczyć w oryginale ważne stwierdzenie, które wpływa na poznanie rzeczywistości organizacyjnej. „Zarówno język potoczny, jak i pojęcia (a także wyobrażenia) ukształtowane przez codzienne doświadczenie mają ograniczony zasięg funkcjonowania. Rzeczywistość wykracza poza nasze możliwości językowe, wyobrażeniowe, pojęciowe” [Heller, 2009, s. 109].

Za M. Hellerem i J. Życińskim można przytoczyć ciekawe poglądy G. Holtona, który z punktu widzenia filozofii dokonał tzw. analizy tematycznej. Okazuje się, że w wielu dyscyplinach naukowych pojawiają się te same elementy, zwane przez niego tematami. Znajdują się one w pojęciach, metodach, twierdzeniach i teoriach. Tematy te wpływają na rozwój naukowy, a nawet nim sterują. Można podać kilka przykładów takich tematów przenikających

dyscypliny naukowe. Są to: jedność – wielość, determinizm – indeterminizm, ciągłość – nieciągłość, symetria – asymetria, niezmienniczość – zmienność, komplementarność – substytucyjność [Heller, Życiński, 2001, s. 210].

W Kole Wiedeńskim zakorzeniona była tzw. weryfikacyjna teoria znaczenia. Teoria ta głosiła, że za pomocą metody empirycznej weryfikacji można sprawdzić, czy zdanie jest prawdziwe czy fałszywe. Wówczas oznaczało to zebranie wystarczających doznań zmysłowych. W.V.O. Quine dowodził, że jest to założenie fałszywe. Uważał on, że „nasze twierdzenia o świecie zewnętrznym stają przed trybunałem doświadczenia zmysłowego nie indywidualnie, lecz zbiorowo” [Nowaczyk, 2008, s. 89].

Warto jeszcze przytoczyć następujący fragment książki „Z punktu widzenia logiki” W.V.O. Quine’a. Píše on, że „pojęcie empirycznej treści indywidualnego zdania jest złudne – zwłaszcza gdy jest to zdanie znacznie oddalone od stykających się doświadczeniem brzegów pola. Nadto poszukiwanie granicy pomiędzy zdaniami syntetycznymi, prawdziwymi z przypadku i opartymi na doświadczeniu, a zdaniami analitycznymi, których prawdziwość od doświadczenia nie zależy, okazuje się przedsięwzięciem beznadziejnym” [Quinn, 2000, s. 72].

„Powiedzmy, że bezpośrednio znamy to, co uświadamiamy sobie wprost, bez pośrednictwa jakichś wnioskowań czy pewnej znajomości prawd” [Russell, 1995, s. 54]. B. Russell nazywał ten rodzaj wiedzy wiedzą bezpośrednią. Inny rodzaj wiedzy dostrzeżony przez tego autora to wiedza przez opis. Pisał on, podając za przykład stół, że „nie istnieje stan umysłu, w którym bezpośrednio uświadamiamy sobie stół; cała nasza wiedza o nim jest w rzeczywistości znajomością prawd, a tej realnej rzeczy, będącej stołem nie znamy, ściśle biorąc, wcale. Znamy opis i wiemy, że istnieje dokładnie jeden przedmiot, do którego się ów opis stosuje. W takim przypadku mówimy, że nasza wiedza o przedmiocie jest wiedzą przez opis” [Russell, 1995, s. 66].

G. Ryle rozróżnia „wiedzę-że” i „wiedzę-jak”. Tę pierwszą można określić albo samym pojęciem wiedzy, albo wiedzy teoretycznej. Tę drugą określa się mianem umiejętności albo wiedzy praktycznej [Woleński, 2001, s. 22].

A.K. Koźmiński i D. Latusek-Jurczak piszą, że w teorii organizacji (co przypuszczalnie oznacza ogólnie w naukach o zarządzaniu) można przyjąć dwa stanowiska epistemologiczne. Pierwsze to stanowisko pozytywistyczne, choć może lepiej powiedzieć – neopozytywistyczne. Drugie stanowisko, jakie wyróżniają autorzy, to stanowisko antypozytywistyczne, czyli interpretatywne [Koźmiński, Latusek-Jurczak, 2011, s. 29].

Pozostaje jednak dylemat, które ze skrajnych stanowisk wybrać.

Dylemat 8: Badania ilościowe czy jakościowe?

Trzecim krokiem w badaniu pojęć abstrakcyjnych jest formułowanie definicji operacyjnych pojęć. Definicja operacyjna precyzuje sposób pomiaru danego pojęcia, czyli określa działania (operacje), jakie muszą być wykonane, aby uzyskać dane konieczne do wyciągnięcia wniosków. Ale u podstaw takiej decyzji leży pytanie, czy stosować badania ilościowe czy jakościowe?

Pierwsza odpowiedź, jaką można znaleźć, to odpowiedź nie wprost. O wyborze badań ilościowych lub jakościowych decyduje to, jaki charakter ma badane zjawisko: czy jest mierzalne, czy niemierzalne. Taki podział powstaje „ze względu na możliwość odwzorowania zróżnicowania” cechy. Cechy mierzalne nazywane są ilościowymi, a niemierzalne jakościowymi [Stachak, 1997, s. 58–59]. Podział ten wywodzi się wprost z socjologii. S. Nowak pisał, że z podziału zjawisk z punktu widzenia poznania na jakościowe i ilościowe wynikają dalsze konsekwencje już na etapie operacjonalizacji badań i podczas wnioskowania [Nowak, 1970, s. 85].

Jednak z punktu widzenia metrologii, dziedziny wiedzy zajmującej się metodyką pomiaru zjawisk, taki podział jest zupełnie niepotrzebny. Gdyby uogólnić sposoby pomiaru zjawisk w organizacji, to każde z nich ma wymiar jakościowy i ilościowy, a granica pomiędzy nimi

jest bardzo umowna [Piotrowski, 1976]. Nie chodzi tu o proste odniesienie do koncepcji rozwoju, zaproponowanej przez K. Marksa [Tatarkiewicz, 1970, t. 3, s. 47], ale o sposób pomiaru zjawisk. W tej kwestii najważniejsze pytanie, jakie można sobie postawić, to pytanie „jak?”.

Każdy badacz staje jednak przed faktem, że w naukach o zarządzaniu mierzalność i niemierzalność zjawisk jest ściśle rozdzielona. Z jednej strony można nawet zaryzykować pogląd, że większość zjawisk w organizacji jest niemierzalna, czyli jakościowa [Sułkowski, 2005, s. 76–77]. Sprawia to, że badacze próbujący skoncentrować się na ilościowych aspektach badania popadają często w pułapkę, którą D. Silverman określił mianem „psa machającego ogonem” [Silverman, 2009, s. 57–58]. D. Silverman uważa, że w trakcie badań ilościowych często dochodzi do używania zbioru procedur *ad hoc*. Jego zdaniem na skutek tego badacze ilościowi bezwiednie stosują procedurę dnia codziennego, mimo pretendowania do naukowej obiektywności.

Z drugiej strony, mimo że badania ilościowe pochodzą z nauk przyrodniczych, to przecież zakorzeniły się w naukach społecznych bardzo dawno temu. Na przełomie XVI i XVII w. T. Hobbes zapoczątkował nurt, który można nazwać materialistyczną fizyką. Co prawda jego stwierdzenie, że nie istnieje nic poza ciałami fizycznymi, dziś można uznać za absurdalne, to jednak wywarło wielki wpływ na kolejne pokolenia filozofów, a mniej więcej od XIX w. również na socjologów, demografów i w końcu badaczy organizacji [Tatarkiewicz, 1970, t. 2, s. 67]. Jego uczeń, W. Pety, w odniesieniu do polityki twierdził nawet, że „bez poznania miary, struktury i proporcji społeczeństwa [polityka – przyp. O.F.] jest równie powierzchniowa, jak praktyka znachorek i guślarzy” [Ball, 2004, s. 70]. Oczywiście polityka to nie zarządzanie, ale ten pogląd można przenieść do rzeczywistości organizacyjnej.

Podejście ilościowe jest mocno ugruntowane w naukach społecznych. Właściwie wszyscy liczący się autorzy, jak np. J. Sztumski, S. Nowak, P. Sztompka, piszą bardzo wiele o „wskaźnikach społecznych” jako koncepcji epistemologicznej, niezbędnej do zastosowania w badaniu rzeczywistości [Sztumski, 1984; Nowak, 2008; Sztompka, 1973]. Powstaje pytanie, czy takie podejście można wprost przenieść do nauki o zarządzaniu. Można chyba odpowiedzieć twierdząco i zacytować Ł. Sułkowskiego, który pisze, że nauka o zarządzaniu cechuje się „eklektyzmem metodologicznym” [Sułkowski, 2005, s. 76].

Tak czy inaczej, aby można było przejść dalej, należy rozwiązać ten dylemat.

Dylemat 9: Jaka skala pomiarowa?

W następnym kroku niezbędne staje się określenie parametrów pojęć. Parametr pojęcia to homogeniczna cecha zjawiska będąca jego częścią składową albo w wyniku definicji realnej albo nominalnej. Każde pojęcie abstrakcyjne czy wyrażane w późniejszych wynikach badań w sposób jakościowy lub ilościowy można scharakteryzować za pomocą jednego lub więcej parametrów, nazywanych niekiedy wymiarami [Mayntz, Holm, Hubner, 1985, s. 13–15].

Każdy parametr badanego pojęcia charakteryzuje wskaźnik, a więc pojedyncza cecha danego zjawiska, którą można wyróżnić jakościowo i wyznaczyć ilościowo. Niekiedy jeden parametr reprezentuje układ wielkości, czyli zbiór wskaźników, między którymi istnieją określone relacje. Najczęściej chodzi o ich liniową niezależność, aby została zachowana zasada *ceteris paribus* [Dusza, Gortat, Leśniewski, 1998, s. 7–35].

Oznacza to, iż wszystkie wskaźniki charakteryzujące dany wymiar powinny być liniowo niezależne. W praktyce jednak, nawet w naukach technicznych, ten warunek często nie jest zachowany, dlatego wydaje się, że należy go traktować jako elegancki matematycznie, ale niekonieczny do wyciągania wniosków na temat korelacji pomiędzy wskaźnikami.

Każdy ze wskaźników musi posiadać jednostkę miary. Jednostka miary to wersor zdefiniowany i przyjęty umownie dla celów badawczych, z którym porównuje się inne wartości tego samego rodzaju w celu ich ilościowego wyrażenia. W ten sposób możliwe jest uzyskanie wartości wskaźnika, a więc wyrażenie jej na jeden z czterech sposobów: nominalny, porządkowy, interwałowy lub ilorazowy.

Ostatni sposób jest najbardziej korzystny z punktu widzenia trafności i rzetelności badania. Wówczas możliwe jest uzyskanie wartości liczbowej wskaźnika (czyli liczby, przez którą mnożona jest mierzona jednostka miary). W każdym z powyższych przypadków niezbędna jest skala pomiaru, a więc system ocen jakościowych lub ilościowych pozwalających na porządkowanie obiektów pomiaru i przypisanych wartości wskaźników w określony sposób [Mayntz, Holm, Hubner, 1985, s. 49].

Każda skala pomiaru powinna cechować się następującymi atrybutami: jednowymiarowością, liniowym kontinuum, równością interwałów. Ponadto skale pomiaru powinny zapewniać rzetelność i trafność zebranych danych [Oppenheim, 2004, s. 185]. Procedury pomiarowe są bardzo wrażliwe na zabieg transformacji danych i błąd pomiaru. Oznacza to, że skal pomiaru nie można dowolnie zmieniać i agregować [Frankfort-Nachmias, Nachmias, 2001, s. 189].

Dylemat 10: Jak dobrać próbę badawczą?

Etap ustalenia metody pomiaru rozpoczyna się ustaleniem jednostki badawczej i próby badawczej. Dodatkowo próba badawcza musi spełniać następujące warunki:

- musi być dostępna w sensie fizycznym lub symbolicznym,
- jednostki reprezentujące zbiorowość obiektów badawczych muszą być reprezentatywne dla tej zbiorowości,
- każda jednostka badawcza może tylko raz pojawić się w zbiorowości, a zatem w próbie badawczej [Mayntz, Holm, Hubner, 1985, s. 89].

Pomiar jest także definiowany jako procedura, w której przyporządkowuje się, zgodnie z określonymi zasadami, wartości liczbowe – cyfry lub symbole – cechom empirycznym [Stevens, 1991, s. 8].

Na tym etapie należy również wybrać metodę pomiaru. Pomiar w literaturze definiowany jest jako zbiór operacji mających na celu wyznaczenie wartości wskaźnika składającego się na wymiary danego pojęcia. Natomiast metoda pomiarowa (badawcza) to logiczny ciąg operacji wykonywanych podczas pomiaru. Pomiar danego zjawiska składa się w głównej mierze z operacji przypisania liczb obiektom, tak aby liczby te wyrażały zarówno kwestie ilościowe, jak i jakościowe danego zjawiska [Nunnally, 1978, s. 3].

Uwagi końcowe

W niniejszym artykule przedstawiono wybrane dylematy, jakie napotyka badacz rzeczywistości organizacyjnej. Są one tylko pewnym przykładem sytuacji decyzyjnych, w których znajduje się taka osoba. Autor artykułu zdecydował się poruszyć dylematy w dwóch zasadniczych obszarach: ontologicznym i epistemologicznym. Dylematy, jakie zarysowano w tych obszarach, są zdaniem autora kluczowe w całym procesie badania organizacji, jaki zaprezentowano we wstępie niniejszego opracowania. Autor jest świadomy subiektywizmu podczas wyboru tych dylematów, a także być może kontrowersyjnego zaliczenia ich do konkretnego obszaru rozważań.

Wydaje się, że nauki o zarządzaniu, aby mogły rozwijać się nadal w sposób uznany za naukowy, wymagają szerokiej i otwartej dyskusji na temat ich metodologii, a także pewnych wzorcowych rozwiązań, które mogą być przyjęte na gruncie ponad stuletniej tradycji tych nauk.

Bibliografia

1. Babbie E., (2004), *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa.
2. Ball P., (2004), *Masa krytyczna*, Wydawnictwo Insignis, Kraków.
3. Bocheński J. M., (1988), *Współczesne metody myślenia*, „W drodze”, Wydawnictwo Polskiej Prowincji Dominikanów, Poznań.
4. Dolby R.G.A., (1998), *Niepewność wiedzy. Obraz nauki w końcu XX wieku*, Wydawnictwo Amber, Warszawa.

5. Dowgiałło Z. (red.), (1998), *Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, Wydawnictwo ZNICZ, Szczecin.
 6. Dusza J., Gortat G., Leśniewski A., (1998), *Podstawy metrologii*, Politechnika Warszawska, Warszawa.
 7. Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., (2001), *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań.
 8. Gottfried G., (2007), *Teoria poznania*, Wydawnictwo WAM, Katowice.
 9. Grobler A., (2008), *Metodologia nauk*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
 10. Gruszecki T., (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
 11. Heller M., (2009), *Filozofia nauki*, Petrus, Kraków.
 12. Heller M., Życiński J., (2011), *Pasja wiedzy*, Petrus, Kraków.
 13. Kasprzyk L., Węgrzycki A., (1983), *Wprowadzenie do filozofii*, PWN, Warszawa.
 14. Kotarbiński T., (1982), *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław.
 15. Koźmiński K., Oblój K., (1989), *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa.
 16. Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., (2011), *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
 17. Krzyżanowski L., (1992), *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 18. Krzyżanowski L., (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 19. Kurnal J. (red.), (1979), *Teoria organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa.
 20. Mayntz R., Holm K., Hubner P., (1985), *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, PWN, Warszawa.
 21. Miś A., (2006), *Filozofia współczesna, główne nurty*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
 22. Nowaczyk A., (2008), *Filozofia analityczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 23. Nowak S., (1970), *Metodologia badań socjologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 24. Nowak S., (2008), *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 25. Nunnally J.C., (1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York.
 26. Oppenheim A.N., (2004), *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Zysk i S-ka, Poznań.
 27. W.V.O. Quinn, *Z punktu widzenia logiki*, Fundacja Aletheia, Warszawa 2000, s. 72.
 28. Penc J., (1997), *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
 29. Piotrowski J., (1976), *Podstawy metrologii*, PWN, Warszawa.
 30. Pytkowski W., (1981), *Organizacja badań i ocena prac naukowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 31. Russell B., (1995), *Problemy filozofii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 32. Silverman D., (2009), *Interpretacja danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 33. Stabryła A., Trzcieniecki T., (1988), *Doskonalenie struktury organizacyjnej. Podstawy teoretyczne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
 34. Stachak S., (1997), *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa.
 35. Stevens S.S., (1991), *Mathematics, Measurement and Psychophysics*, Wiley, New York.
 36. Stoner J.A.F., Wankel C., (1994), *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
 37. Sułkowski L., (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
 38. Sztompka P., (1973), *Teoria i wyjaśnienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 39. Sztumski J., (1984), *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, PWN, Warszawa.
 40. Tatkiewicz W., (1970), *Historia filozofii*, t. 2, Państwowe Wydawnictwa Naukowe, Warszawa.
 41. Tatkiewicz W., (1970), *Historia filozofii*, t. 3, Państwowe Wydawnictwa Naukowe, Warszawa.
 42. Woleński J., (2001), *Epistemologia*, t. 2, Wydawnictwo Aureus, Kraków.
 43. Zieleniewski J., (1978), *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 44. Ziemiński Z., (2006), *Logika praktyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
-

Dilemmas in Researching Organizations

Summary

In the paper several dilemmas are presented which can occur when research in organizations is conducted. The dilemmas are divided into two groups, which cover ontology and epistemology.

In the field of ontology there are three main issues, such as the essence of organizational reality, modeling phenomena in organizations, and building definitions. In the field of epistemology there are written dilemmas of ways of gathering information about organizations, projecting operational definitions and the choice of research methods.

The inspiration for taking the challenge of such a discussion was due to a famous sentence which was formed in the 90's of the XXth century. L. Krzyżanowski insisted on putting more focus on a theory's features. The theories should be precise, cohesive, general, simple and effective.

In the very beginning of management science development there were no huge troubles to obtain such goals from theories. However, nowadays the number of sub-disciplines and routes of management science is so huge that this fact causes many troubles in comparisons of research results. These troubles create dilemmas which every scientist faces during any research.

The paper does not consist of precise answers to the dilemmas. Nevertheless, it is to be an asset in a larger discussion about the methodological background of management science.

Potencjał innowacyjny małych i średnich przedsiębiorstw na tle liderów polskiej gospodarki w świetle badań empirycznych

Maciej Zastempowski*

Słowa kluczowe: potencjał innowacyjny, innowacyjność, determinanty innowacyjności, źródła innowacyjności, małe i średnie przedsiębiorstwa

Keywords: innovative potential, innovativeness, determinants of innovativeness, sources of innovativeness, small and medium sized enterprises

Synopsis: Innowacyjność to obok konkurencyjności jedno z kluczowych zagadnień, ale i wyzwań stojących przed współczesnymi przedsiębiorstwami funkcjonującymi w globalnej gospodarce dotkniętej kryzysem. Jak skutecznie planować i wdrażać innowacje, jakie zasoby rozwijać, aby stać się innowacyjnym przedsiębiorstwem – to jedynie część pytań, z którymi borykają się menedżerowie nie tylko globalnych korporacji, ale i małych i średnich przedsiębiorstw. Pomocą w próbie znalezienia odpowiedzi na te pytania może być analiza potencjałów innowacyjnych, a więc zasobów o kluczowym znaczeniu, przeprowadzona z punktu widzenia kreowania i komercjalizowania innowacji.

Wstęp

Problematyka innowacyjności współczesnych przedsiębiorstw stanowi jeden z kluczowych obszarów zainteresowań naukowców i praktyków zarządzania. Jak się wydaje, przyczyn takiego stanu jest co najmniej kilka. Po pierwsze, innowacyjność to jedna z najważniejszych wartości niematerialnych budujących konkurencyjność przedsiębiorstw globalnej gospodarki. J. Low i P.C. Kalafut wskazują, iż należy ona do jednej z dwunastu wartości niematerialnych wpływających na funkcjonowanie amerykańskich firm [Low, Kalafut, 2004, s. 160–169]. Po drugie, w literaturze przedmiotu od wielu już lat można się spotkać z twierdzeniami, iż brak wprowadzania innowacji przez przedsiębiorstwo oznacza jego upadek w dłuższym okresie [Freeman, 1982, s. 169]. Warto też wskazać, iż współczesne przedsiębiorstwa, aby móc skutecznie funkcjonować na zglobalizowanym rynku, jak również dążyć do swojego rozwoju, wydają się wyraźnie potrzebować katalizatora, którym są innowacje, przyjmujące różnorodne formy, począwszy od nowych produktów i usług, a skończywszy na wdrażaniu nowoczesnych systemów wspomagających procesy zarządzania [Zastempowski, 2010, s. 55–56]. Po trzecie, samo pojęcie innowacji jest z jednej strony wszechobecne, a z drugiej niezwykle pojemne i współcześnie dotyczy już nie tylko sfery technicznej, organizacyjnej czy finansowo-ekonomicznej, ale i coraz częściej artystycznej oraz społecznej. Po czwarte, problematyka ta jest istotna również w kontekście funkcjonowania i rozwoju specyficznej kategorii przedsiębiorstw, jakimi są podmioty małe i średnie. Wskazuje się bowiem, iż małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) to niezwykle innowatorzy produktowi, dla których ciągle wprowadzanie innowacji jest jednym z głównych sposobów na rozwój na współczesnym turbulentnym rynku, czy używając określeń Ph. Kotlera – w erze chaosu [Kotler, Caslione, 2010, s. 10].

* Dr hab. prof. Maciej Zastempowski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Warto zauważyć, iż w dalszym ciągu w ramach szeroko pojętej problematyki innowacyjności, istnieje wiele obszarów wymagających dogłębnych analiz. Jednym z takich obszarów wydaje się być kwestia potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. O ile o potencjale konkurencyjnym i jego miejscu w procesie budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa napisano już dużo, wystarczy przytoczyć prace M.J. Stankiewicza [Stankiewicz, 1999, 2002], o tyle potencjał innowacyjny stanowi w dalszym ciągu obszar wielu analiz i badań empirycznych.

Głównym celem niniejszego tekstu jest próba dokonania analizy komparatywnej sposobów budowy potencjału innowacyjnego MSP na tle liderów polskiej gospodarki. Część empiryczną, będącą bazą do analizy, stanowią wyniki dwóch badań przeprowadzonych w latach 2006–2008. Pierwszym z nich jest projekt badawczy Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr 1H02D 02530 pt. „Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowy ich potencjału innowacyjnego” [Popławski, Sudolska, Zastempowski, 2008], drugim zaś indywidualny projekt badawczy realizowany w ramach grantu Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu pt. „Uwarunkowania procesu budowy potencjału innowacyjnego małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce” [Zastempowski, 2010]. W pierwszym badaniu udział wzięło 89 liderów polskiej gospodarki – zaproszono do niego przedsiębiorstwa z „Listy 2000” Rzeczypospolitej [Popławski, Sudolska, Zastempowski, 2008, s. 43–49], w drugim zaś 200 warstwowo wylosowanych polskich MSP [Zastempowski, 2010, s. 159–167].

Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa w teorii

Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa jest różnie definiowany w literaturze przedmiotu. Spotkać można zarówno definicje ujmujące jego istotę bardzo wąsko, jak i definicje, w których potencjał ten jest częścią szerokiego modelu zarządzania innowacjami.

Wąskie ujęcie potencjału innowacyjnego prezentuje K. Poznańska, twierdząc, iż jest to jego zdolność do efektywnego wprowadzania innowacji, czyli nowych produktów, nowych technologii, metod organizacyjnych i innowacji marketingowych. Tak rozumiany potencjał określony jest poprzez cztery kluczowe elementy:

- potencjał finansowy,
- potencjał ludzki,
- potencjał rzeczowy,
- wiedzę.

Pierwszy z wymienionych elementów – potencjał finansowy – to przede wszystkim własne środki finansowe oraz środki oferowane przez różnego rodzaju instytucje finansowe i pozafinansowe działające w regionie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Potencjał ludzki to liczba zatrudnionych pracowników i ich struktura oraz posiadane przez nich kwalifikacje i umiejętności. Z kolei w ramach potencjału rzeczowego ująć należy przede wszystkim strukturę aparatu produkcyjnego wraz z jego elastycznością, czyli możliwością szybkiego dostosowania produkcji do zmieniających się potrzeb na rynku. Należy uwzględnić tu również wiek i poziom mechanizacji oraz automatyzacji parku maszynowego. Ostatnim z elementów potencjału innowacyjnego według Poznańskiej jest wiedza, w ramach której szczególną uwagę należy zwrócić na wiedzę techniczną oraz płynące z rynku informacje [Poznańska, 1998, s. 40–41].

Podobnie wąsko potencjał innowacyjny rozumiany jest przez A. Żołnierskiego, który uważa, iż jest on determinowany przez wewnętrzny potencjał innowacyjny oraz dostęp do zewnętrznych źródeł innowacji. Na wewnętrzny potencjał innowacyjny składa się:

- kadra (jej wiedza i doświadczenie, umiejętności i kwalifikacje oraz sposób zarządzania dostępnymi zasobami, zarządzanie informacją),
- badania i rozwój (wyodrębnione komórki B+R, prowadzone prace B+R, prace zlecane itp.),
- technologia (komputery i technologia ICT, maszyny i urządzenia, a także stopień nowoczesności maszyn i urządzeń).

Z kolei zewnętrzne źródła innowacji to przede wszystkim wyższe uczelnie i jednostki badawczo-rozwojowe, ale także firmy konkurencyjne czy odbiorcy i dostawcy [Żolnierski, 2005, s. 5–6].

Wśród definicji, które ukazują potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa jako element szerszej koncepcji, wymienić warto chociażby teorię zdolności absorpcyjnej organizacji W.M. Cohena i D.A. Lewinthała czy model interakcyjny tworzenia innowacji autorstwa R. Rothwella i W. Zegwelda.

W ramach teorii zdolności absorpcyjnej organizacji akcentuje się oprócz środowiska zewnętrznego, w ramach którego zachodzi proces ewolucji techniki, również środowisko wewnętrzne organizacji. Od niego bowiem m.in. zależy zdolność organizacji do właściwego rozpoznawania zewnętrznych idei innowacyjnych. W teorii tej zdolność ta reprezentowana jest przez potencjał do absorpcji innowacyjnych składników wejściowych. Potencjał ów uzależniony jest od indywidualnych i organizacyjnych czynników, np. od kultury organizacyjnej [Cohen, Lewinthal, 1990, s. 128].

Z kolei w modelu interakcyjnym R. Rothwella i W. Zegwelda wskazuje się, iż aby skutecznie następował proces tworzenia innowacji, przedsiębiorstwo powinno posiadać działy prowadzące prace rozwojowe, projektowe, produkcyjne oraz marketingowe. Innymi słowy, potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa powinien opierać się na komórkach B+R, produkcyjnych i marketingowych [Rothwell, Zegveld, 1985, s. 50].

Opierając się na koncepcjach tzw. szkoły zasobowej strategicznego myślenia [Prahalad, Hamel, 1990; Barney, 2001], przyjęto, iż w przedstawionych tu rozważaniach zasoby będące w dyspozycji MSP oraz liderów polskiej gospodarki określane są jako podstawa budowanego przez nie potencjału innowacyjnego, z kolei potencjał innowacyjny to te zasoby, którymi przedsiębiorstwa powinny dysponować, aby skutecznie kreować i komercjalizować innowacje [Zastempowski, 2010, s. 153–157].

Wyniki badań empirycznych

W celu identyfikacji i analizy potencjału innowacyjnego badanych przedsiębiorstw, bazując na koncepcji M.J. Stankiewicza [1999, s. 240–244], dokonano podziału ogółu posiadanych przez nich zasobów materialnych i niematerialnych na dziesięć następujących sfer:

- produkcji,
- zatrudnienia,
- logistyki,
- badawczo-rozwojowa,
- organizacji i zarządzania,
- zarządzania jakością,
- marketingu,
- zasobów niewidzialnych,
- finansów,
- informacji i komunikacji.

Określono również poszczególne elementy w ramach analizowanych sfer, czyli tzw. składniki potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. Łącznie analizie poddano 90 takich potencjalnych składników.

W trakcie głównego badania empirycznego poproszono badane przedsiębiorstwa o ocenę stopnia, w jakim poszczególne składniki analizowanych grup zasobowych wpływają na budowę ich potencjału innowacyjnego. Respondenci oceniali stopień oddziaływania poszczególnych składników w skali zaprezentowanej w tab. 1.

W celu ustalenia ostatecznego kierunku siły wpływu każdego z zasobów obliczono średnią arytmetyczną ważoną [Krzysztofiak, Urbanek, 1975, s. 167] i nazwano ją współczynnikiem oddziaływania S [Karaszewski, 2001, s. 304–305].

Tab. 1. Przyjęta skala siły oddziaływania (*The proposed scale of impact*)

5	Zdecydowanie pozytywny wpływ
4	Raczej pozytywny wpływ
3	Brak wpływu
2	Raczej negatywny wpływ
1	Zdecydowanie negatywny wpływ

Źródło: opracowanie własne.

W celu dokonania wyodrębnienia kluczowych składników zasobowych potencjału innowacyjnego MSP i liderów polskiej gospodarki posłużono się metodą ABC, opierającą się na regule 20:80, która z kolei ma swoje źródło w koncepcji V. Pareto [Krajewski, Ritzman, 2002, s. 601–602; Stevenson, 1999, s. 565–567]. W myśl tej koncepcji pewną ogólną prawidłowością jest, iż 20% elementów systemu determinuje 80% efektów tegoż systemu [Martyniak, 1996, s. 130–134]. Należy tu zaznaczyć, iż nie chodzi o 20% dowolnie dobranych składników, lecz o te najważniejsze. Przyjmując wspomnianą powyżej regułę 20:80 do wyodrębnienia kluczowych składników potencjału innowacyjnego MSP i liderów polskiej gospodarki, założono, iż w analizie tej należy się skupić na 20% wszystkich badanych składników. Aby je wyodrębnić, dokonano zestawienia wszystkich badanych 90 potencjalnych składników pod względem współczynnika oddziaływania S, począwszy od składnika o najsilniejszym pozytywnym wpływie. Ostatecznie za kluczowe składniki potencjału innowacyjnego MSP oraz liderów polskiej gospodarki uznano 18 składników. Zostały one zaprezentowane w tab. 2.

Tab. 2. Kluczowe składniki potencjału innowacyjnego małych i średnich przedsiębiorstw oraz liderów polskiej gospodarki (*Key components of the innovation potential of small and medium-sized enterprises and the leaders of the Polish economy*)

Lp.	Kluczowe składniki zasobowe	Sfery funkcjonalno-zasobowe:									S
		produkcji	zatrudnienia	logistyki	B+R	organizacji i zarządzania	zarządzania jakością	marketingu	zasobów niewidzialnych	finansów	
Małe i średnie przedsiębiorstwa											
1	Stan parku maszynowego (nowoczesność, elastyczność)	x									4,11
2	Wydajność pracowników		X								4,05
3	Wiedza, doświadczenie i zdolności kadry inżynierskiej	x									3,96
4	Znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów, umiejętność przewidywania przyszłych zmian							x			3,89
5	Potencjał finansowy przedsiębiorstwa								x		3,87
6	Doświadczenia i kontakty z przeszłości							x			3,84
7	Znajomość aktualnej sytuacji na rynkach zaopatrzenia i umiejętność przewidywania przyszłych zmian			x							3,82
8	Poziom wykształcenia pracowników		X								3,82
9	Sposoby powiązań z dostawcami			x							3,76
10	Znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanych rynkach i umiejętność przewidywania przyszłych zmian							x			3,76

11	Wiedza, doświadczenie i zdolności menedżerskie kadr kierowniczych					x							3,75
12	Skłonność do podnoszenia kwalifikacji		X										3,73
13	Wiedza, doświadczenie i zdolności kadr marketingu							x					3,73
14	Poziom automatyzacji i robotyzacji procesów produkcyjnych	x											3,73
15	Posiadanie własnych komórek marketingowych							x					3,73
16	Zdolności przywódcze kadr kierowniczych								x				3,73
17	Stosowane systemy motywacji pracowników		X										3,71
18	Kreatywność pracowników		X										3,71
Liderzy polskiej gospodarki													
1	Poziom wykształcenia pracowników		X										4,00
2	Wiedza, doświadczenie i zdolności kadry inżynierskiej	x											3,97
3	Wiedza, doświadczenie i zdolności menedżerskie kadr kierowniczych					x							3,97
4	Wiedza, doświadczenie i zdolności menedżerskie kadr zarządzających projektami					x							3,97
5	Potencjał finansowy przedsiębiorstwa									x			3,94
6	Znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanych rynkach i umiejętność przewidywania przyszłych zmian							x					3,92
7	Nastawienie do innowacji kadr zarządzających								x				3,91
8	Umiejętność kreowania nowych produktów								x				3,89
9	Posiadane systemy zapewniania jakości (ISO, HACCAP)						x						3,87
10	Znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów, umiejętność przewidywania przyszłych zmian							x					3,84
11	Znajomość aktualnej sytuacji na rynkach zaopatrzenia i umiejętność przewidywania przyszłych zmian			x									3,80
12	Wiedza, doświadczenie i zdolności kadr marketingu							x					3,79
13	Wiedza, doświadczenie i zdolności kadr logistycznych			x									3,76
14	Kreatywność pracowników		X										3,75
15	Umiejętność kreowania nowych technologii								x				3,75
16	Posiadana strategia funkcjonowania i rozwoju					x							3,74
17	Posiadane systemy zarządzania całym przedsiębiorstwem					x							3,74
18	Skłonność do podnoszenia kwalifikacji		X										3,73

Źródło: opracowanie własne.

Analiza tab. 2 pozwala na stwierdzenie, iż do kluczowych składników budujących potencjał innowacyjny MSP zaliczyć należy pięć składników sfery zatrudnienia, cztery marketingu, trzy produkcji, po dwa logistyki i zasobów niewidzialnych i po jednym z sfery organizacji i zarządzania oraz finansów. Wśród kluczowych składników potencjału innowacyjnego nie znalazły się żadne składniki ze sfery B+R, zarządzania jakością oraz informacji i komunikacji.

Wśród pierwszej trójki kluczowych składników potencjału innowacyjnego MSP znalazł się stan parku maszynowego (jego nowoczesność i elastyczność), wydajność pracowników

oraz wiedza, doświadczenie i zdolności kadry inżynierskiej. Wydaje się to jednoznacznie wskazywać na ważną rolę odgrywaną przez aspekty produkcyjne MSP. Kolejnym kluczowym składnikiem potencjału innowacyjnego MSP okazała się znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów połączona z umiejętnością przewidywania przyszłych zmian. Tak więc bezpośredniość relacji i kontaktów z klientami, jedna z kardynalnych cech charakteryzujących wszystkie MSP, znalazła się również wśród podstawowych składników, w oparciu o które budują one swój potencjał innowacyjny. Istotnym elementem jest również potencjał finansowy przedsiębiorstwa. Proces innowacyjny wymaga zwykle znacznych nakładów kapitałowych, stąd też nie dziwi, iż badane MSP uznały posiadanie odpowiedniego potencjału finansowego za jeden z kluczowych składników budujących ich potencjał innowacyjny. Na rezultat ten warto również spojrzeć z perspektywy ograniczoności własnych środków finansowych oraz trudności z pozyskaniem zewnętrznego finansowania – kolejnych cech charakteryzujących MSP. Z punktu widzenia budowy potencjału innowacyjnego ważne jest również posiadanie doświadczenia i kontaktów z przeszłości oraz znajomość aktualnej sytuacji na rynkach zaopatrzenia wraz z umiejętnością przewidywania jej przyszłych zmian. Do kluczowych składników potencjału innowacyjnego MSP zaliczyć należy także poziom wykształcenia pracowników, ich skłonność do podnoszenia kwalifikacji, kreatywność oraz stosowane wobec nich systemy motywacji. Podkreślono również ważną rolę sposobów powiązań z dostawcami. W pewien sposób może to sugerować wzrastającą rolę struktur klastrowych, jako skutecznej metody budowy wspólnego potencjału innowacyjnego kilku współpracujących z sobą MSP. Istotnym składnikiem potencjału innowacyjnego MSP, obok znajomości potrzeb klientów i sytuacji na rynkach zaopatrzenia, jest znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanych rynkach i umiejętność przewidywania przyszłych zmian. Te trzy elementy wspólnie wskazują na istotną rolę umiejętności monitorowania najbliższego otoczenia MSP i planowania reakcji na przyszłe potencjalne zmiany. Wśród kluczowych składników potencjału innowacyjnego znalazła się również wiedza, doświadczenie i zdolności menedżerskie oraz przywódcze kadr kierowniczych. Podkreślono tym samym istotną rolę odgrywaną w procesie innowacyjnym przez właścicieli-przedsiębiorców stojących zwykle na czele MSP – co z kolei stanowi jedną z cech charakterystycznych przedsiębiorstw należący do tego sektora. Do kluczowych składników budujących potencjał innowacyjny MSP zaliczyły też posiadanie własnych komórek marketingowych oraz wiedzę kadr tam zatrudnionych. Wydaje się to korespondować z wcześniej wskazanymi umiejętnościami monitorowania najbliższego otoczenia MSP. Ostatnim kluczowym składnikiem jest poziom automatyzacji i robotyzacji procesów produkcyjnych. Podkreślenie roli tego składnika wydaje się wskazywać na dostrzeganie, iż we współczesnych procesach innowacyjnych istotną rolę odgrywają nowoczesne, dokładne i skomputeryzowane linie produkcyjne, które z kolei coraz częściej trafiają do MSP.

Na tak zarysowany potencjał innowacyjny MSP warto spojrzeć z perspektywy liderów polskiej gospodarki. Analiza tab. 2 pozwala na stwierdzenie, iż do kluczowych składników budujących potencjał innowacyjny tych przedsiębiorstw zaliczyć należy cztery składniki sfery organizacji i zarządzania, po trzy składniki sfery zatrudnienia, marketingu oraz zasobów niewidzialnych, po dwa logistyki i zarządzania jakością oraz po jednym ze sfery produkcji i finansów. Wśród kluczowych składników potencjału innowacyjnego nie pojawiły się żadne składniki ze sfery B+R oraz informacji i komunikacji.

Wśród pierwszej trójki kluczowych składników potencjału innowacyjnego liderów polskiej gospodarki znalazł się poziom wykształcenia pracowników, a także wiedza, doświadczenie i zdolności kadry inżynierskiej oraz kadry kierowniczej, na czwartym zaś miejscu wiedza, doświadczenie i zdolności kadry zarządzającej projektami. Wynik ten wskazuje jednoznacznie, iż z punktu widzenia liderów polskiej gospodarki najistotniejszym składnikiem potencjału innowacyjnego jest szeroko rozumiana wiedza zatrudnionych pracowników. Na kolejnych miejscach uplasowały się potencjał finansowy przedsiębiorstwa oraz znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanych rynkach wraz z umiejętnością przewidywania przy-

szłych zmian. Warto też podkreślić, iż do kluczowych składników potencjału innowacyjnego liderzy polskiej gospodarki zaliczyli zasoby niewidzialne, w postaci nastawienia do innowacji kadr zarządzających oraz umiejętności kreowania nowych produktów. Badani liderzy wskazali także na ważną rolę odgrywaną w ich potencjale innowacyjnym przez posiadane systemy zapewnienia jakości. Wśród kolejnych kluczowych składników można wymienić znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów i umiejętność przewidywania przyszłych zmian oraz znajomość aktualnej sytuacji na rynkach zaopatrzenia i umiejętność przewidywania przyszłych zmian. O innowacyjności liderów polskiej gospodarki decydują także wiedza, doświadczenie i zdolności kadr marketingu i logistyki. Nie bez znaczenia jest kreatywność pracowników i umiejętność kreowania nowych technologii. Ostatnie trzy kluczowe składniki potencjału innowacyjnego liderów polskiej gospodarki to posiadanie strategii funkcjonowania i rozwoju, posiadanie systemów zarządzania całym przedsiębiorstwem oraz skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji.

Uwagi końcowe

Uzyskane wyniki uprawniają do sformułowania następujących wniosków o charakterze uogólniającym:

- zdecydowaną większość kluczowych składników potencjału innowacyjnego zarówno MSP, jak i liderów polskiej gospodarki stanowią zasoby o charakterze niematerialnym,
- wśród analizowanych sfer funkcjonalno-zasobowych najważniejszą z punktu widzenia potencjału innowacyjnego okazała się – w grupie MSP – sfera zatrudnienia, natomiast w grupie liderów polskiej gospodarki sfera organizacji i zarządzania,
- w przypadku obu analizowanych grup zdecydowanie należy także podkreślić kluczową rolę wiedzy w budowaniu potencjału innowacyjnego. Jej przejawy bowiem znaleźć można w większości wskazanych kluczowych składników potencjału innowacyjnego MSP oraz liderów polskiej gospodarki.

Bibliografia

1. Barney J., (2001), *Resources-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View*, „Journal of Management” no. 27.
2. Cohen W.M., Lewinthal D.A., (1990), *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly” no. 35.
3. Freeman Ch., (1982), *The Economics of Industrial Innovation*, F. Pinter, London.
4. Karaszewski W., (2001), *Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w latach 1990–1999 (miejsce w gospodarce kraju, czynniki i perspektywy rozwoju)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
5. Kotler Ph., Caslione J.A., (2010), *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, Klasyka Biznesu, MT Biznes, Warszawa.
6. Krajewski L.J., Ritzman L.P., (2002), *Operations Management. Strategy and Analysis. Sixth Edition*, Prentice Hall, New York.
7. Krzysztofiak M., Urbanek D., (1975), *Metody statystyczne*, PWN, Warszawa.
8. Low J., Kalafut P.C., (2004), *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
9. Martyniak Z., (1996), *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa.
10. Prahalad C.K., Hamel G., (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June.
11. Popławski W., Sudolska A., Zastempowski M., (2008), *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
12. Poznańska K., (1998), *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
13. Rothwell R., Zegveld W., (1985), *Reindustrialization and Technology*, Longan, Harlow.

14. Stankiewicz M.J., (1999), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Tnoik, Toruń.
 15. Stankiewicz M.J., (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
 16. Stevenson W.J., (1999), *Production and Operations Management*, 6th ed., Irwin McGraw-Hill, New York.
 17. Zastempowski M., (2010), *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK, Toruń.
 18. Żołnierski A., (2005), *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
-

The innovative potential of small and medium sized enterprises, and in the background the leaders of the Polish economy, in the light of empirical research

Summary

Innovativeness is, beside competitiveness, one of the key questions and challenges that stands before modern enterprises in the global economy touched by the current crisis. How forcefully can we plan and accustom innovation? What kind of resources should we develop if we want to be an innovative enterprise? – This is only a snapshot of questions which managers of global corporations and small and medium-sized enterprises must answer. Helpful to this process can be the analysis of innovative potential which forms the background for the considerations included in the present paper. The results of empirical research allow us to formulate the following conclusions about the nature of generalizing:

- The vast majority of key components of the innovation potential of both SMEs and the leaders of the Polish economy are resources of an intangible nature,
- Among the analyzed functional areas, the most important resource, in terms of innovation potential, turned out to be – in the SME group – the sphere of employment, whereas in the group of leaders of the Polish economy – the sphere of organization and management,
- In both groups – SMEs and the leaders of the Polish economy – definitely it should also be emphasized that the key role of knowledge in building innovation capacity is mystery. The symptoms of this fact can be found in most of the identified key ingredients of the innovation potential of SMEs and leaders of the Polish economy.

Ocena skłonności do kooperacji przy realizacji procesów biznesowych w klastrze

*Maciej Dobrzyński**, *Krzysztof Dziekoński***, *Arkadiusz Jurczuk****

Słowa kluczowe: klastr, współpraca, procesy biznesowe, Podlaski Klastr Obróbki Metali

Keywords: business cluster, cooperation, business process, Podlaski Metalworking Cluster

Synopsis: Zauważalny od kilku lat trend w kierunku globalizacji nie wyeliminował znaczenia lokalnych (regionalnych) rynków. Przedsiębiorstwa działające na rynkach lokalnych mogą budować swoją przewagę konkurencyjną poprzez tworzenie relacji wspierających współpracę. Jej podstawą mogą być specyficzne regionalne czynniki ekonomiczne. Artykuł przedstawia wyniki badań opisujących skłonność przedsiębiorstw funkcjonujących w Podlaskim Klastrze Obróbki Metali do wspólnej realizacji procesów biznesowych i udostępniania zasobów.

Wstęp

Wraz z postępującą integracją gospodarki światowej coraz większego znaczenia nabiera zdolność konkurowania przedsiębiorstw w wymiarze globalnym. Zewnętrzne uwarunkowania ekonomiczno-gospodarcze wymuszają na firmach konieczność poszukiwania sposobów przeciwstawienia się wzmożonej konkurencji. Jednym z takich sposobów jest poszukiwanie efektów synergii wynikających ze współpracy z innymi firmami oraz instytucjami otoczenia działalności gospodarczej, a w szczególności z zapleczem badawczo-naukowym. Praktyka wskazuje na ważną rolę powiązań przedsiębiorstw z innymi podmiotami w generowaniu innowacji. Związki i kontakty między firmami a ich kontrahentami oraz instytucjami i uczelniami stanowią system, w ramach którego przedsiębiorstwa o ograniczonym dostępie do wiedzy pozyskują ją z zewnątrz, co z kolei umożliwia im samym generowanie nowych pomysłów [Górzyński, Pander, Koć, 2006, s. 5]. Popularną i jak wskazują na to międzynarodowe doświadczenia, skuteczną formą takiej współpracy jest tworzenie klastrów. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w klastrach podnoszą swoją konkurencyjność i produktywność (zazwyczaj poprzez specjalizację). W szerszym ujęciu tworzenie klastra oznacza dla działających w nim przedsiębiorstw zmianę filozofii funkcjonowania. Jest to przejście od klasycznego oferowania produktów i usług do funkcjonowania w sieci kooperacji, która oferuje klientom potencjał. Nie jest to już produkt oferowany przez jedno przedsiębiorstwo, ale możliwość elastycznej i szybkiej reakcji na potrzeby rynku poprzez współdziałanie i konkurencję przedsiębiorstw zrzeszonych w klastrze. Artykuł przedstawia wyniki badań oceniających możliwość wspólnej realizacji procesów biznesowych w Podlaskim Klastrze Obróbki Metali. Badania przeprowadzono w latach 2009–2010 podczas realizacji projektu badawczego pt. „Rola i wpływ wdrożenia podejścia procesowego na organizację i funkcjonowanie inicjatyw klastrowych”.

Artykuł jest efektem realizacji prac naukowo-badawczych przeprowadzonych w ramach projektu badawczego nr N N115 214735 Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

* Dr Maciej Dobrzyński, Politechnika Białostocka.

** Dr Krzysztof Dziekoński, Politechnika Białostocka.

*** Dr Arkadiusz Jurczuk, Politechnika Białostocka.

Definicja klastra

Klasy są tworzone przez przedsiębiorstwa powiązane pionowo (nabywcy/dostawcy) i/lub poziomo (poprzez wspólnych klientów, technologię itp.) [Porter, 1990]. Definicja klastra wskazuje na konieczność koncentracji geograficznej niezależnych firm, które powinny posiadać aktywne kanały komunikacji dla transakcji handlowych i dialogu. Bez aktywnych kanałów komunikacji nawet znaczna liczba powiązanych ze sobą firm nie jest postrzegana jako lokalny system produkcji, a więc nie działa jako klastr. Klasy składają się z prywatnych przedsiębiorstw różnej wielkości, w tym producentów, dostawców, a także rynku pracy, rządu, organizacji zawodowych i naukowych, badawczych lub instytucji szkoleniowych [Rosenfeld, 1997].

Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego (UNIDO) określa klastr jako sektorową i geograficzną koncentrację przedsiębiorstw, które produkują i sprzedają powiązane lub uzupełniające się produkty i przed którymi stoją wspólne wyzwania i możliwości. Koncentracja i współpraca przedsiębiorstw generuje powstawanie wyspecjalizowanych dostawców surowców i komponentów lub wzrost puli umiejętności w sektorze i może wspierać rozwój specjalistycznych usług technicznych, menedżerskich i finansowych [UNIDO, 2000].

Literatura podaje wiele definicji klastra, istnieją jednak trzy główne elementy, które są wspólne dla większości definicji. Po pierwsze, klastr musi składać się z grupy firm, które są połączone pionowo i/lub poziomo poprzez ich podobieństwa i/lub komplementarność produktów, usług, środków produkcji, technologii lub działań. Po drugie, przedsiębiorstwa działające w klastrze są to grupy firm zlokalizowanych geograficznie blisko, które wspierają tworzenie i zwiększają wartość produktów poprzez współpracę. Geograficzna bliskość przedsiębiorstw nie tworzy automatycznie klastra. Trzecim elementem klastra, związanym z jego funkcjonowaniem, jest współpraca przedsiębiorstw i wynikająca z niej innowacyjność, wzrost produktywności i konkurencyjności [Kuah, 2002].

Rola budowania zaufania w rozwoju klastra

Podstawą tworzenia się współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami są interakcje, które określa się mianem „społecznego kleju”. Zaufanie jest kluczowym elementem budowania współpracy [Porter, 1998; Bugdól, 2010].

Proces „uczenia się” współpracy między przedsiębiorstwami przebiega najlepiej, gdy fizyczna lokalizacja przedsiębiorstw-partnerów jest wystarczająco bliska, aby umożliwić częste interakcje i skuteczną wymianę informacji. Bliskie sąsiedztwo współpracujących w klastrze przedsiębiorstw ułatwia częste osobiste kontakty. Ten proces tworzy wspólny język i kod komunikacji, czasami nazywany wiedzą ukrytą. To z kolei prowadzi do tworzenia się środowiska biznesowego wzmacniającego wzajemne zaufanie, co daje możliwości współdzielenia procesów biznesowych i zacieśnienia współpracy [Maskell, 2001].

Przedsiębiorstwa zrzeszone w inicjatywie klastrowej powinny łączyć również sieci nieformalnych relacji i współpracy. Tworzy to specyficzny mix współpracy i konkurencji. Geograficzna koncentracja przedsiębiorstw, które działają w tym samym sektorze, nie wystarczy do stworzenia klastra. To inne czynniki, a głównie budowanie zaufania i konstruktywnego dialogu między uczestnikami, a także wymiana informacji, określenie wspólnych celów strategicznych i wspólnej strategii rozwoju i jej realizacji mają kluczowe znaczenie dla tworzenia wydajnych klastrów. Zacieśnienie współpracy między firmami klastra można również realizować poprzez formalne instytucje takie jak stowarzyszenia przedsiębiorców [Karaev, Koh, Szamosi, 2007].

Wysoki poziom zaufania zmniejsza koszty transakcji, zmniejszając koszty sporów prawnych i procedur administracyjnych. Dlatego zasady prowadzenia działalności gospodarczej powinny być rozwijane na kilku poziomach wspólnie z zasadami natury etycznej i prawnej.

Zaufanie jest w kontekście klastrów rozumiane jako spoiwo tej organizacji. Ułatwia ono procesy integracyjne. Dodatkowo istotne jest stworzenie różnych kanałów komunikacyjnych, których zadaniem jest tworzenie nowych, silnych więzi społecznych poza wyznaczonymi formalnie strukturami organizacyjnymi. Zaufanie sprzyja wzrostowi produktywności, choć nie jest jej gwarantem. Natomiast wzrost produktywności może zwiększyć zaufanie. Zaufanie jest jedną z istotniejszych wartości organizacyjnych klastra, pozytywnie wpływa na współpracę i rezultaty ekonomiczne. Jest tą wartością, która wspiera rozwój klastra i na której można tworzyć inne wartości [Bugdol, 2010, s. 19].

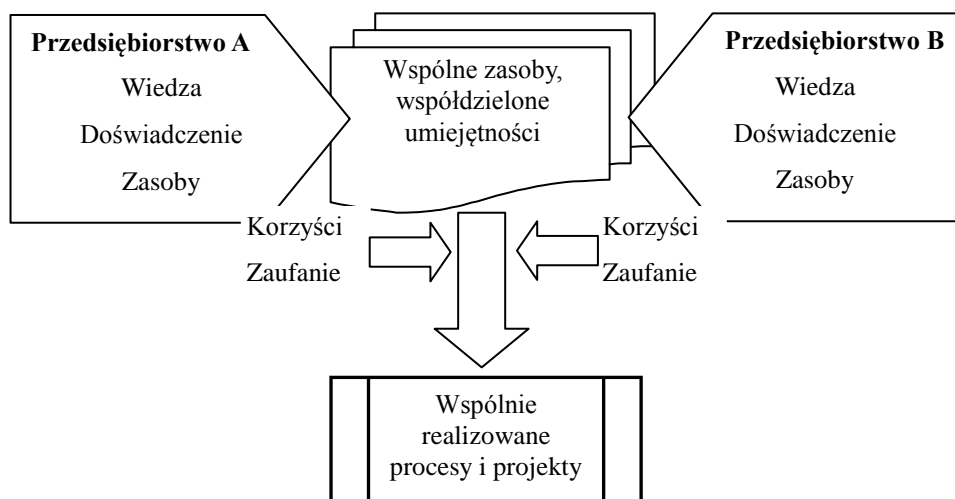
Podniesienie poziomu zaufania pomiędzy przedsiębiorstwami, które są członkami klastra, jest jednym ze strategicznych determinantów ich pomyślnego rozwoju.

Model współpracy w klastrze

O wartości przedsiębiorstwa decyduje konfiguracja zasobów materialnych, wartości intelektualnych i sposób dostarczania wartości klientowi – czyli przebieg i metoda realizacji procesów przedsiębiorstwa. W przypadku inicjatyw klastrowych to wspólnie realizowane procesy stanowią o sile i pozycji konkurencyjnej inicjatywy. Specyfika funkcjonowania klastra, z uwagi na konieczność koordynowania wielu zróżnicowanych przedsiębiorstw, powoduje wzrost roli zarządzania projektami i procesami, zwłaszcza tymi realizowanymi wspólnie. Cechą dojrzałych inicjatyw klastrowych są jasno zdefiniowane wspólnie realizowane procesy, które poprzez efekt synergii stanowią o sile klastra, powodując wzrost orientacji proklienckiej, zwiększenie produktywności, lepszą koordynację działań uczestników, wzrost elastyczności i możliwości reakcji na warunki rynkowe.

Warunkiem koniecznym wspólnej realizacji procesów (jak też funkcjonowania inicjatywy klastrowej) jest subiektywne poczucie możliwości uzyskania wymiernych korzyści z funkcjonowania w strukturze kooperacyjnej i zaufanie partnerów. Między partnerami wytwarza się nowy rodzaj relacji i związków, które otwierają przed nimi nowe możliwości, których nie uzyskaliby indywidualnie.

Na rys. 1 przedstawiono koncepcję realizacji wspólnych procesów przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w inicjatywie klastrowej.

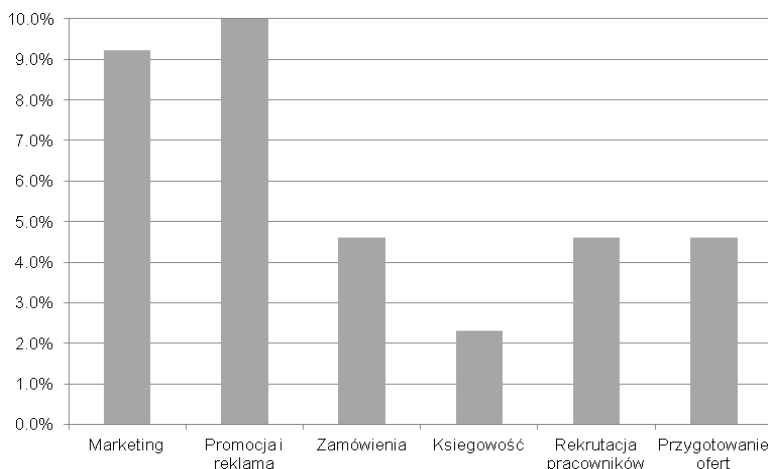


Rys.1. Koncepcja współpracy między przedsiębiorstwami w inicjatywach klastrowych (*The concept of cooperation between enterprises in cluster initiatives*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Solvell, Lindqvist, Ketels, 2003].

Ocena możliwości kooperacji w inicjatywie klastrowej

Badanie określenia procesów, które mogłyby podlegać unifikacji i wydzielaniu, przeprowadzono w dwóch etapach. W części pierwszej badaniom ankietowym poddano 122 przedsiębiorstwa zrzeszone w Podlaskim Klastrze Obróbki Metali. Celem badań było określenie procesów, które uczestnicy klastrów postrzegają jako procesy realizowane w podobny sposób przez większą część zrzeszonych przedsiębiorstw, a więc takich, które mogłyby być realizowane wspólnie. Z uwagi na zróżnicowaną działalność przedsiębiorstw zrzeszonych w klastrze i wczesny etap rozwoju inicjatyw badaniu poddano możliwość wspólnej realizacji procesów pomocniczych. Wyniki badania ankietowego przedstawiono na rys. 2.



Rys. 1. Procesy podlegające wydzielaniu i wspólnej realizacji zadań (*Processes that can be jointly implemented*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Przedstawione na rys. 2 wyniki badań wskazują na najwyższy poziom gotowości do wydzielania i wspólnej realizacji działań z zakresu marketingu oraz promocji i reklamy.

Spośród wszystkich biorących w badaniu firm wybrano 18 przedsiębiorstw, które zakwalifikowano do drugiego etapu badań. Kryterium selekcji była zweryfikowana badaniem ankietowym świadomość procesowa firmy, którą autorzy definiowali jako posiadanie dokumentacji procesów, formalnego koordynatora i stworzenie mapy relacji między jednostkami organizacyjnymi. Drugi etap badań polegał na przeprowadzeniu wywiadów – audytów procesowych, których celem była weryfikacja wyników ankiet oraz pozyskanie informacji, które posłużyły do stworzenia modeli wspólnie realizowanych w klastrze procesów.

Wywiady pozwoliły na sprecyzowanie oczekiwań członków klastra związanych ze wspólną realizacją działań marketingowych oraz promocji i reklamy. Rozumiane były one głównie jako organizacja targów, działalności wystawienniczej i wsparcie członków klastra w zdobywaniu klientów i kooperantów. Większość przedsiębiorstw popiera koncepcję kreowania wspólnej marki, podkreślając jednak, że z uwagi na znaczne zróżnicowanie profilu działalności osiągnięcie satysfakcjonujących efektów będzie bardzo trudne.

Wydzielenie lub unifikacja pozostałych działań nie jest już oceniane przez członków inicjatywy klastrowej tak pozytywnie. Wyniki badań wskazują, że wspólne zamówienia oraz przygotowanie ofert na tym etapie rozwoju klastra nie jest możliwe. Jako podstawowe przeszkody przedsiębiorcy wskazywali tu duże zróżnicowanie prowadzonej działalności i obawy przed konkurencją. Księgowość, będąca wrażliwym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw, nie jest brana pod uwagę jako proces, który mógłby być unifikowany, a tym bardziej

wydzielony na zewnątrz. Jedynym procesem, który w opinii audytowanych przedsiębiorstw mógłby zostać wydzielony, jest proces rekrutacji.

Wyniki audytu wykazują szereg rozbieżności w oczekiwaniach i pojmowaniu istoty współdzielenia procesów. Koncepcja przebiegu wspólnie realizowanych procesów różni się przede wszystkim oczekiwaniami przedsiębiorców w stosunku do koordynatora klastra. W przypadku procesu rekrutacji uczestnicy klastra oczekują od koordynatora przyjęcia roli instytucji pośredniczącej, umożliwiającej dotarcie do możliwie dużej liczby potencjalnych kandydatów. Ciężar realizacji procesu promocji (rozumiany przez przedsiębiorców głównie jako proces organizacji targów) również powinien, w opinii uczestników klastra, ponieść koordynator. Przedsiębiorcy deklarują swój udział jedynie na etapie formułowania strategii, celu, ustalania budżetu i prowadzenia działań marketingowych ograniczonych do pozyskiwania klientów.

Wyniki przeprowadzonych badań ujawniają znaczne rozbieżności w postrzeganiu korzyści ze wspólnej realizacji procesów przez uczestników inicjatywy klastrowej. Stwierdzono znaczny opór dużych firmy (liderów klastra) przed wspólną realizacją procesów. Liderzy, mając dobrze rozwinięte procesy zarządcze i pomocnicze, nie widzą potrzeby (i korzyści) wydzielania lub dzielenia się swoją wiedzą z mniejszymi firmami funkcjonującymi w inicjatywie. Do dalszego rozwoju klastra konieczne stanie się kreowanie zaufania wśród uczestników przez koordynatora klastra. Wzajemna nieufność nie służy wspólnej realizacji procesów. Zwiększenie zaufania staje się warunkiem koniecznym rozwinięcia w przyszłości wspólnych usług/produktów, które pozwolą na wykorzystanie efektu synergii, tworzenia systemu elastycznej reakcji na potrzeby rynku, integracji realizacji celu w strukturze kooperatywnej, zmniejszenia liczby interfejsów między uczestnikami klastra i tworzenia optymalnego rozwiązania (kształtu) zintegrowanego łańcucha wartości.

Uwagi końcowe

Przedsiębiorstwa zrzeszone w inicjatywie klastrowej Podlaski Klaster Obróbki Metali nie są w pełni gotowe na wspólną realizację procesów biznesowych. Pomimo deklarowanej możliwości współpracy (na co wskazywały wyniki badań ankietowych) kooperacja pojmowana jest jako „oddanie” realizacji pewnych działań koordynatorowi inicjatywy. Podstawową przyczyną tego stanu rzeczy jest brak dostatecznego poziomu zaufania pomiędzy partnerami zaangażowanymi w klaster (braki w kulturze sojuszu klastra). Partnerzy nie ufają sobie nawzajem. Wspólna realizacja niektórych procesów może wymagać wzajemnego wykorzystywania danych o funkcjonowaniu firm, zaufanie jest więc konieczne. Do dalszego rozwoju inicjatywy klastrowej niezbędne będą działania, które będzie musiał podjąć koordynator inicjatywy, mające na celu zwiększenie wiedzy przedsiębiorców na temat funkcjonowania inicjatywy, oraz tworzenie warunków i być może inicjowanie nieformalnych kanałów komunikacji. Działania te powinny doprowadzić do urealnienia oczekiwań w stosunku do inicjatywy klastrowej oraz stworzenia partnerskiej kultury organizacyjnej wśród firm funkcjonujących w klastrze. Klaster stanie się wówczas atrakcyjną ofertą dla przedsiębiorstw.

Opisywana inicjatywa – Podlaski Klaster Obróbki Metali – nie może być utożsamiana z obiektywną strukturą społeczno-gospodarczą, jaką jest klaster. Praktyka gospodarki województw Polski Wschodniej nie wykazuje rozwiniętych struktur klastrów. Powstają ich załączki, podejmowane są też inicjatywy klastrowe, które w przyszłości mogą przekształcić się w klastry gospodarcze.

Bibliografia

1. Bugdol M., (2010), *Zaufanie jako element system wartości organizacyjnych*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 2.
2. Górzyński M., Pander W., Koć P., (2006), *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

3. Karaev A., Koh L., Szamosi L.T., (2007), *The Cluster Approach and SME Competitiveness: A Review*, „Journal of Manufacturing Technology Management” vol. 18, no. 7.
4. Kuah A.T.H., (2002), *Cluster Theory and Practice: Advantages for the Small Business Locating in a Vibrant Cluster*, „Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship” vol. 4, iss. 3.
5. Maskell P., (2001), *Towards a Knowledge-Based Theory of the Geographic Cluster*, „Industrial and Corporate Change” vol. 10, iss. 4.
6. Porter M., (1998), *Clusters and the New Economy of Competition*, „Harvard Business Review” vol. 76, no. 6.
7. Porter M., (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
8. Rosenfeld S.A., (1997), *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*, „European Planning Studies” vol. 5.

Bibliografia elektroniczna

1. Solvell O., Lindqvist G., Ketels Ch., (2003), *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm, [online], www.europe-innova.eu, [10.12.2011].
2. UNIDO, (2000), *Promoting Enterprise through Networked Regional Development*, United Nations International Development Organization, UNIDO Publications, Vienna, [online], www.unido.org, [10.12.2011].

Willingness to cooperate in the realization of business processes in a cluster

Summary

Increasing integration of the world economy highlights the value of a company's ability to com-pete globally. External economic conditions require an active search for ways to answer to in-cresed competition. One such method is the search for synergies arising from cooperation with other firms and institutions and in particular with research institutions. An accepted and effective form of such cooperation is to create clusters. Enterprises that operate in clusters increase their competitiveness and productivity (usually through specialization).

The article presents results of studies evaluating the possibility of a cooperation in business pro-cesses in the Podlaski Metalworking Cluster. The study was conducted in 2009 and 2010 as the research project „Role and impact of implementing a process approach to the organization and functioning of cluster initiatives”. The project was financed by the Ministry of Science and Higher Education.

Innowacyjność jako element strategii kształtowania pozycji konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw na obszarach wiejskich

Marek Angowski*

Słowa kluczowe: konkurencyjność, innowacyjność, małe i średnie przedsiębiorstwa, obszary wiejskie

Keywords: competitiveness, small and medium enterprises, innovation, rural areas

Synopsis: W opracowaniu zostały przedstawione czynniki wpływające na kształtowanie strategii konkurencyjnych przedsiębiorstw sektora MŚP ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjności, warunki ich wdrożenia oraz szanse i zagrożenia wynikające z ich zastosowania. Zamieszczone w opracowaniu wyniki badań są częścią szerszego badania otoczenia sektora małych i średnich przedsiębiorstw działających na obszarach wiejskich w województwie lubelskim.

Wstęp

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest kluczowym problemem w zarządzaniu strategicznym każdego przedsiębiorstwa działającego w warunkach rynkowych. Współczesne realia rynkowe są utożsamiane z dynamiczną sytuacją konkurencyjną, charakteryzującą się występowaniem na rynku dużej liczby przedsiębiorstw. Każde z nich ma świadomość, że podmioty funkcjonujące na tym samym rynku mogą być zagrożeniem dla firmy, co oznacza, że mogą zająć jej miejsce lub wyeliminować ją z rynku.

Korzystniejsze usytuowanie się przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do innych konkurentów, a więc zdobycie nad nimi przewagi konkurencyjnej, wymaga skutecznego przezwyciężania ograniczeń zarówno ze strony zmiennego otoczenia, jak i ze strony zasobów przedsiębiorstwa.

Głównym celem opracowania jest przedstawienie i analiza działalności małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących na obszarach wiejskich w zakresie zdobywania i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku oraz roli i znaczenia innowacyjności w formułowanych strategiach działania na podstawie wywiadów przeprowadzonych z przedsiębiorcami sektora MŚP.

Konkurencja i konkurencyjność

Sytuacja konkurencyjna utożsamiana jest z występowaniem na rynku dużej liczby przedsiębiorstw, które ciągle rywalizują o ograniczone dochody potencjalnych nabywców i związany z nimi efektywny popyt. Walka o dostęp do tej wartości i utrzymanie swojej pozycji przez stałość kontaktów z odbiorcami stanowi o możliwościach przedsiębiorstwa i jego szansach rynkowych. Każde z tych przedsiębiorstw zdaje sobie sprawę, że podmioty funkcjonujące na tym samym rynku mogą być zagrożeniem dla firmy, zając miejsce dotychczasowych konkurentów lub wyeliminować ich z rynku.

Rola konkurencji polega na wymuszonym przez zachowania innych uczestników rynku poszukiwaniu i osiągnięciu możliwie najbardziej korzystnych warunków produkcji lub wymiany, a także tworzeniu i dostarczaniu nabywcom dóbr i usług, które w lepszy i korzyst-

* Dr Marek Angowski, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie.

niejszy sposób mogą zaspokajać ich potrzeby. Dla przedsiębiorstwa oznacza to, że posiada coś, czego inni nie mają, zachowuje się na rynku inaczej, lepiej, bardziej skutecznie niż konkurenci lub robi coś, czego inni robić nie mogą [Angowski, 2005, s. 108; Rokita, 2005, s. 57].

Procesy konkurencyjne są swoistym mechanizmem selekcji uczestników rynku. Za pośrednictwem mechanizmu konkurencji dokonuje się proces wyłaniania przedsiębiorstw o najwyższej skuteczności działania [Adamkiewicz-Drwiłło, 2010, s. 19].

Każde przedsiębiorstwo działające na rynku dąży do odniesienia na nim sukcesu. W warunkach gospodarki rynkowej jest to możliwe jedynie wówczas, gdy przedsiębiorstwo podejmie działania umożliwiające osiągnięcie korzystniejszej pozycji w stosunku do konkurentów i w efekcie zdobędzie nad nimi przewagę konkurencyjną [Angowski, 2005, s. 107].

W literaturze przedmiotu przewagę konkurencyjną określa się jako zbiór atutów przedsiębiorstwa cenionych przez rynek, na którym ono działa, lub jako unikatową pozycję przedsiębiorstwa na rynku (branży), na podstawie której firma będzie prowadzić rywalizację z konkurencją [Surówka-Marszałek, 1999, s. 2]. Przewaga konkurencyjna jest również definiowana jako zdolność do wykorzystywania potencjału konkurencyjności poprzez efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i stosowanie skutecznych instrumentów konkurowania w celu zapewnienia powstania wartości dodanej [Stankiewicz, 2005, s. 172].

Źródła przewag konkurencyjnych

Identyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej jest kluczowa dla opracowania skutecznej strategii działania. W literaturze pojawiają się trzy główne podejścia, uznające za podstawę przewagi: źródła zewnętrzne, źródła wewnętrzne oraz łączenie źródeł zewnętrznych i wewnętrznych. M.J. Stankiewicz proponuje uznać część czynników zewnętrznych za uwarunkowania, część pozostałą „przeformułować” na składniki potencjału konkurencyjnego, a w poszukiwaniu źródła przewagi konkurencyjnej skoncentrować się na czynnikach wewnętrznych [Stankiewicz, 2005, s. 188].

Głównymi źródłami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa nad innymi przedsiębiorstwami na rynku mogą być większe i lepsze zasoby. Dotyczy to zarówno zasobów materialno-rzeczowych (np. maszyn), zasobów niematerialnych (np. wizerunek firmy), jak i zasobów ludzkich czy finansowych. Samo tylko posiadanie zasobów nie gwarantuje przedsiębiorstwu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Większe i lepsze zasoby są koniecznym, ale nie wystarczającym warunkiem osiągania przewagi, dlatego wielkość i jakość zasobów nie mogą być rozpatrywane w kategoriach bezwzględnych, lecz muszą być analizowane w odniesieniu do celu, któremu mają służyć i związanego z tym stopnia racjonalności ich wykorzystania [Adamkiewicz-Drwiłło, 2010, s. 122; Romanowska, 2009, s. 226; Wrzosek, 1999, s. 3].

Uzupełniającym źródłem przewagi konkurencyjnej są umiejętności. Przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę konkurencyjną nad konkurentami, jeżeli dysponuje szerszym zakresem oraz wyższym poziomem umiejętności niż konkurenci. Ponadto do zestawu umiejętności można zaliczyć skłonność i zdolność do przeciwstawiania się rutynie, zdolność do podejmowania ryzyka, skłonność do innowacji dokonywania zdolność do ich wprowadzania, a także umiejętność dostosowywania się do zmian [Wrzosek, 1998, s. 63].

Powyższe źródła przewag konkurencyjnych – zasoby i umiejętności – mają charakter komplementarny. Nawet najlepsze i największe zasoby nie zapewniają trwałej przewagi konkurencyjnej, jeżeli z powodu braku koniecznych umiejętności są one marnotrawione przez przedsiębiorstwo. Z drugiej strony nawet najszerszy zakres oraz najwyższy poziom umiejętności nie pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, jeżeli nie mają one oparcia w odpowiednich zasobach, umożliwiających podejmowanie działań na rynku [Wrzosek, 1999, s. 3].

Innowacyjność a MŚP

Innowacja to zdolność do tworzenia nowych rzeczy lub idei, które poprzez tzw. dyfuzję innowacji zostają upowszechnione w praktyce. Według J. Schumpetera innowacja ma wszechobecny charakter, przyjmując postać innowacji produktowej, procesowej, rynkowej czy sfery zarządzania. Dzięki niej przedsiębiorca może doskonalić dotychczasowe lub kształtować nowe formy aktywności, pozwalające mu osiągnąć korzyści rynkowe. Jednak podejmuje on decyzję o wdrożeniu nowego sposobu działania tylko wtedy, kiedy może zrobić to szybciej, sprawniej i skuteczniej niż pozostali uczestnicy rynku. Działalność innowacyjna umożliwia obniżanie kosztów produkcji i sprzedaży, podniesienie jakości produkowanych wyrobów czy zwiększenie wpływów. Innowacja jest więc instrumentem konkurencyjności, nie tylko poprzez wyszukiwanie, ale również tworzenie nowych szans rozwoju [Chądzyński, Nowakowska, Przygodzki, 2007, s. 142; Kijek, 2011, s. 243; Pomykański, 2008, s. 100; Schumpeter, 1960, s. 104; Żołątkowski, 2005, s. 5].

Małe i średnie przedsiębiorstwa ze względu na swoją specyfikę, operatywność, łatwość podejmowania ryzyka, szybkość reakcji na zmiany otoczenia, niską kapitałochłonność, dużą podatność na innowacje oraz bezpośredniość i elastyczność w kontaktach z klientem uważane są za stymulator rozwoju gospodarczego obszarów problemowych. Przedsiębiorstwa z sektora MŚP w istotnym stopniu mogą wpływać na kształtowanie się wzrostu gospodarczego, biorąc znaczący udział w tworzeniu produktu krajowego brutto, pozwalają zmniejszać bezrobocie, uzupełniają rynek w zakresie produkcji towarów i świadczenia usług oraz mogą aktywizować gospodarkę lokalną [Angowski, 2008, s. 237]. Niestety, jak wskazują liczne badania, wykorzystanie innowacji w tworzeniu strategii konkurencyjnej polskich MŚP jest zdecydowanie niewystarczające, zwłaszcza jeżeli chodzi o konkurowanie z dużymi przedsiębiorstwami. MŚP skupiają się głównie na „nietrwających” przewagach „niższego rzędu” (np. kosztach pracy) [Rogut, 2008, s. 67]. Główne przyczyny tej sytuacji, według S. Marciniaka, to: niedostateczne środki finansowe, mała pomoc finansowa administracji państwowej i samorządowej, trudny dostęp do osiągnięć naukowo-technicznych, słabe relacje między MŚP a sferą B+R, brak zainteresowania MŚP postępem technologicznym, wysoki koszt transferu technologii, pasywna postawa i słaba oferta placówek naukowych, trudna współpraca z bankami, niedostatek kadry technicznej oraz niewłaściwa polityka państwa w tym zakresie [Marciniak, 2010, s. 143–144].

Wyniki badań

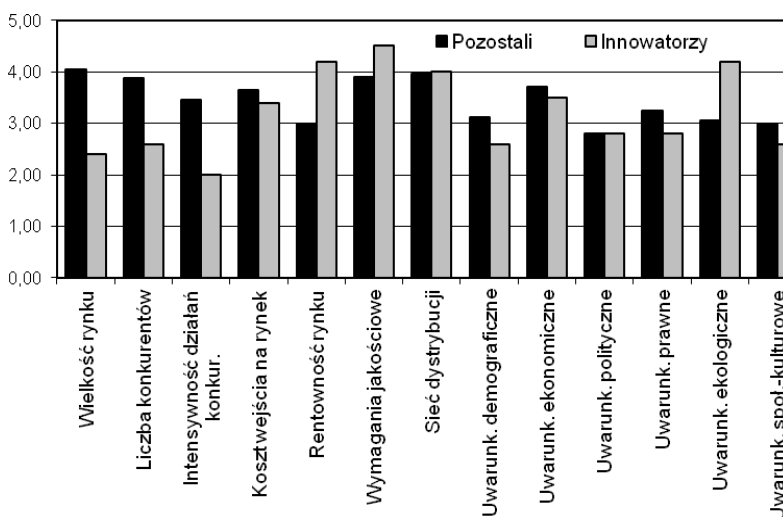
Prezentowane wyniki badań dotyczą małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych na obszarach wiejskich (w gminach wiejskich i miejsko-wiejskich) województwa lubelskiego. Przedsiębiorcy zostali wybrani metodą doboru celowego i przebadani za pomocą wywiadu z wykorzystaniem standaryzowanego kwestionariusza ankiety. Badania zostały przeprowadzone wśród 240 przedsiębiorców sektora MŚP w okresie od maja 2009 do czerwca 2010 r. Głównym przedmiotem badań były problemy związane z zakładaniem i prowadzeniem firmy, ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań działalności na konkurencyjnym rynku.

W artykule prezentowane są informacje na temat zachowań przedsiębiorstw na konkurencyjnym rynku z uwzględnieniem znaczenia innowacyjności w budowaniu przewag rynkowych. W celu identyfikacji zachowań przedsiębiorstw innowacyjnych wyselekcjonowano grupę 68 firm, które deklarowały w odpowiedziach dotyczących formułowania strategii konkurencyjnej planowane i prowadzone działania w zakresie innowacyjności (technologicznej i rynkowej). Przedsiębiorstwa uwzględniające innowacyjność jako główny element strategii działania w pracy będą nazywane innowatorami.

Wśród badanych przedsiębiorstw mikrofirmy stanowiły 23,5% (wśród innowatorów 35,3%), małe 41,2% (35,3%) i średnie 23,5% (41,2%). Większość przedsiębiorstw działała dłużej niż 3 lata – 89,3% (wśród innowatorów – 82,4%), od roku do 3 lat 7,1% (11,8%),

a pozostałą część stanowiły nowe firmy działające do roku – 3,6% (5,8%). Z punktu widzenia rodzaju działalności większość z firm zajmowała się handlem detalicznym – 46,4% wskazań (wśród innowatorów – 52,9%), usługami – 28,6% (47%), przetwórstwem żywności – 35,7% (25,3%), przetwórstwem przemysłowym – 46,4% (11,8%) i handlem hurtowym – 7,14% (5,9%). Natomiast rozpatrując zasięg działania, trzeba powiedzieć, że zdecydowana większość działała na rynku lokalnym – 67,9% wskazań (wśród innowatorów – 70,5%), na rynku krajowym działało 64,3% (47,1%), a na rynkach zagranicznych – 53,8% (29,4%).

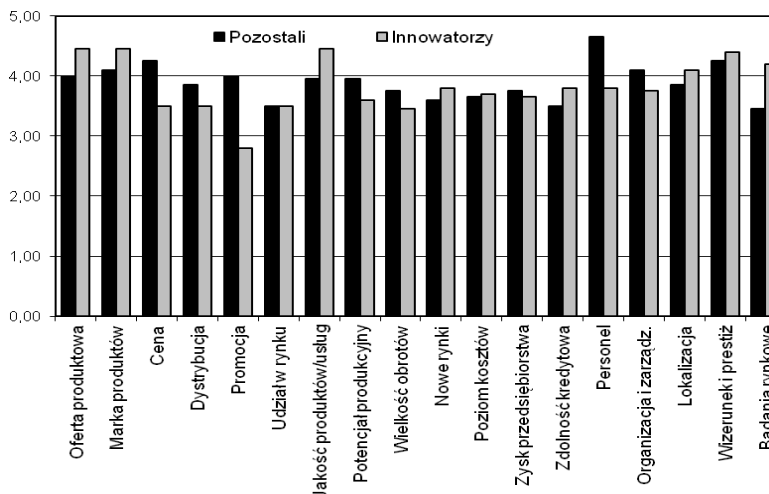
Jednym z podstawowych problemów, przed którym stoi każde przedsiębiorstwo, jest ocena wpływu warunków zmiennego otoczenia. Rys. 1 pokazuje różnice pomiędzy oceną otoczenia dokonaną przez innowatorów i pozostałe przedsiębiorstwa. Największe różnice w ocenie otoczenia rynku widoczne są w postrzeganiu wielkości rynku, liczby i intensywności działań konkurentów, rentowności rynku i uwarunkowań ekologicznych.



Rys. 1. Ocena wpływu uwarunkowań otoczenia przedsiębiorstwa (0 – czynnik bardzo niekorzystny, 5 – czynnik bardzo korzystny) (*Evaluation of the impact of business environment conditions (0-factor very unfavorable, 5 – very positive factor)*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

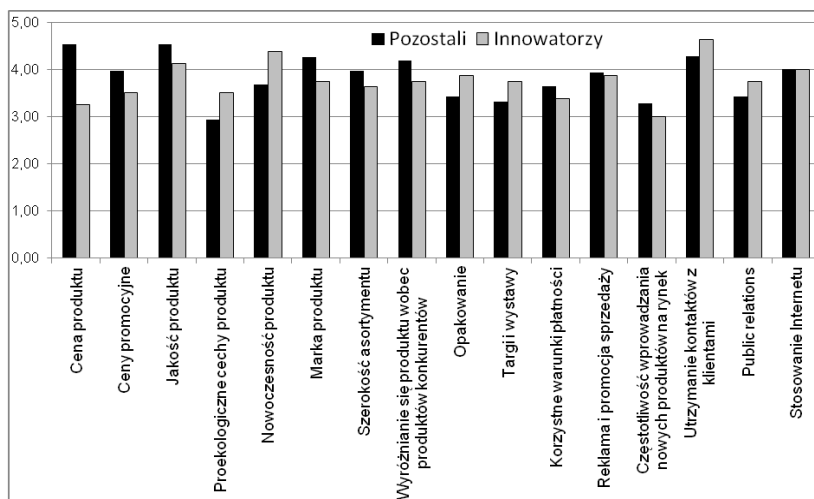
Kolejny wykres prezentuje ocenę własnego przedsiębiorstwa i efektów jego działania w odniesieniu do zasobów i działań konkurentów. W tym przypadku największe różnice w ocenie przewag konkurencyjnych można zauważyć przy cenie, promocji i personelu, które są atutami pozostałych przedsiębiorstw, a badaniami rynkowymi postrzeganymi jako zdecydowane atuty przez innowatorów. Może to wskazywać, że innowatorzy nie skupiają się tylko na bieżących działaniach, ale poprzez pozyskiwanie informacji starają się wyprzedzać zmiany zachodzące na rynku i słabsza (realniejsza) ocena własnych zasobów może być efektem m.in. lepszej wiedzy.



Rys. 2. Ocena uwarunkowań wewnętrznych przedsiębiorstwa (0 – bardzo duża słabość, 5 – bardzo duży atut) (*Evaluation of internal conditions of company (0 – very big weakness, 5 – very big advantage)*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Ocena stosowania ostatnio wdrażanych działań mających na celu podniesienie konkurencyjności została zaprezentowana na rys. 3.

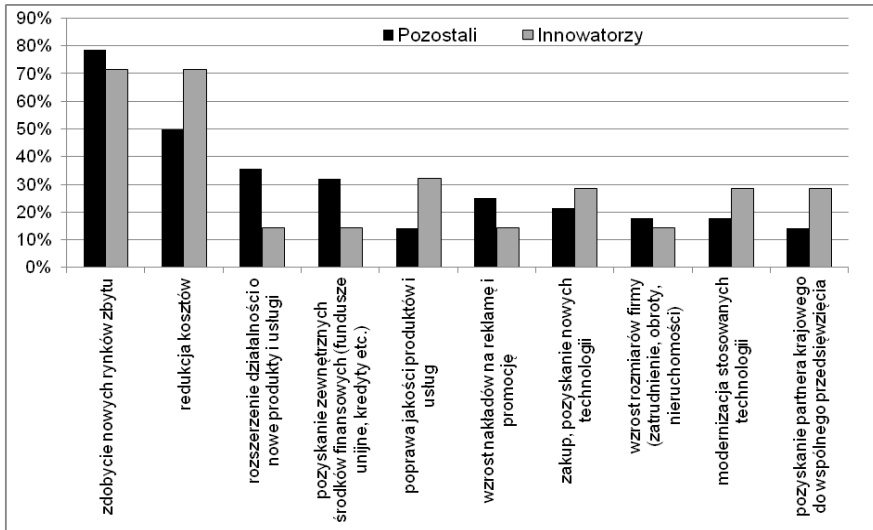


Rys. 3. Ocena wdrażanych działań mających na celu podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa (0 – czynnik bez znaczenia, 5 – czynnik bardzo ważny) (*Evaluation of implemented measures aimed at improving the competitiveness of the company (0 – a factor not relevant, 5 – a very important factor)*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Porównując wdrażane działania związane z poprawą konkurencyjności badanych przedsiębiorstw, można zauważyć, że największe różnice w ich ocenie są widoczne w zakresie stosowanych strategii cenowych, unowocześnianiu produktów oraz wzbogacaniu oferty produktowej o walory ekologiczne.

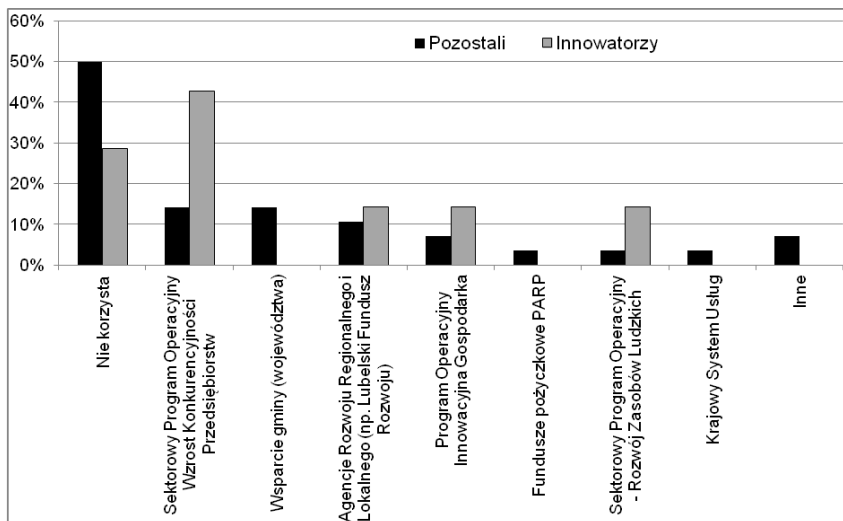
W związku z trudną sytuacją na ciągle zmieniającym się rynku badane przedsiębiorstwa deklarowały wprowadzanie zmian. Rys. 4 prezentuje planowane działania. W tych deklaracjach główne kierunki innowatorów to działania związane z redukcją kosztów, poprawą jakości dotychczasowych produktów i usług oraz modernizacją stosowanych technologii. Natomiast firmy nie zaliczane do innowatorów zamierzają się skupić na rozszerzaniu swojej oferty, pozyskiwaniu środków zewnętrznych oraz inwestora zagranicznego.



Rys. 4. Planowane działania mające na celu podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa (*The planned activities aimed at increasing the competitiveness of the company*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Skuteczne konkurowanie wymaga nie tylko efektywnych działań, ale przede wszystkim odpowiednich środków finansowych. Badane przedsiębiorstwa korzystały z różnych źródeł finansowania swoich działań (rys. 5).

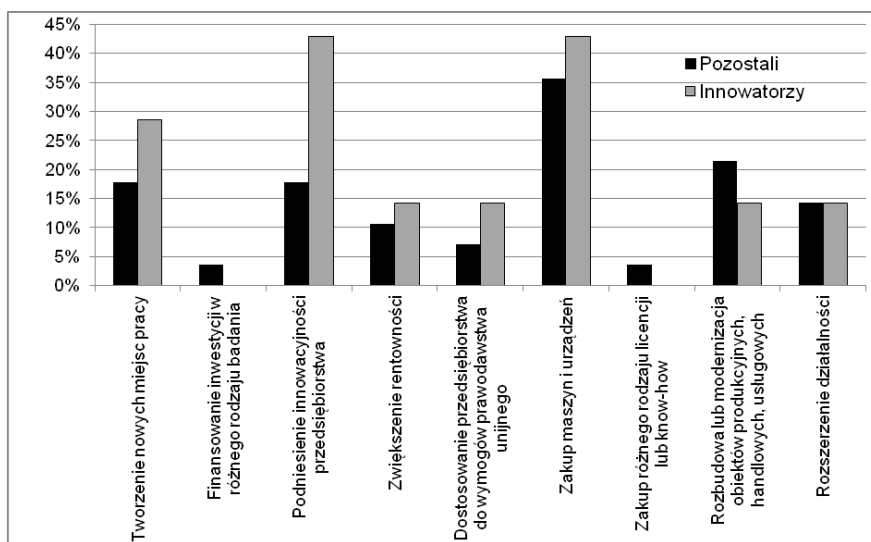


Rys. 5. Zewnętrzne źródła finansowania działań związanych z podnoszeniem konkurencyjności (*External sources of financing activities related to improving competitiveness*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Na podstawie analizy odpowiedzi uzyskanych w trakcie badania można zaobserwować, że innowatorzy częściej korzystali z tzw. dodatkowej pomocy (głównie wsparcie z programów pomocowych UE). Jest to wynik większej przedsiębiorczości tych firm, ale również lepszej wiedzy i umiejętności, zarówno w poszukiwaniu, jak i pozyskiwaniu tych środków. Tezę taką potwierdza również dużo większa niż w przypadku innowatorów liczba przedsiębiorstw z grupy „pozostali”, które nie starały się w ogóle o środki pomocowe.

Kolejny wykres prezentuje sposoby wykorzystania uzyskanej pomocy. Innowatorzy koncentrują się głównie na usprawnieniu już posiadanego potencjału, zakupie nowych maszyn, poszukiwaniu wysoko wykwalifikowanych pracowników, zwiększeniu rentowności i dostosowaniu do wymogów UE, podczas gdy przedsiębiorstwa nie zaliczane do innowatorów skupiają się na rozbudowie i poszerzeniu działalności, bez dbałości o zasoby wewnętrzne.



Rys. 6. Kierunki wykorzystania zewnętrznych źródeł finansowania (*Directions of using external sources of funding*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Uwagi końcowe

Na podstawie przedstawionych wyników badań ankietowych przeprowadzonych wśród małych i średnich przedsiębiorców na temat czynników wpływających na wybory strategiczne w zakresie konkurowania na rynku można sformułować następujące wnioski:

- wiedza, doświadczenie i przedsiębiorczość to główne atuty innowatorów, natomiast pozostałe przedsiębiorstwa jako główny atut wskazują koszty;
- innowatorzy, kreując swoje przewagi konkurencyjne, skupiają się głównie na przewagach jakościowych, nowoczesności metod wytwarzania oraz czynnikach związanych z ekologią, poszerzając swoją ofertę i kreując markę;
- pozostałe przedsiębiorstwa w swojej walce na rynku koncentrują się przede wszystkim na czynnikach finansowych i konkurowaniu ceną;
- konsekwencją powyższych wskazań jest ocena rynku. Innowatorzy lepiej oceniają rentowność rynku niż pozostali przedsiębiorcy. Natomiast wielkość rynku oraz liczba i intensywność działań konkurentów postrzegane są przez pozostałe firmy jako elementy sprzyjające rozwojowi. Może to świadczyć z jednej strony o większej wiedzy i świadomości innowatorów na temat rynku, a z drugiej o zdobytej przez nich przewadze jakościowej pozwalającej na korzystanie z wyższej marży;

- ocena ostatnio wdrażanych zmian w badanych przedsiębiorstwach wskazuje, że również pozostałe przedsiębiorstwa dostrzegają potrzebę zmian i zaczynają wdrażać działania mające na celu polepszenie jakości produktów i rozszerzanie swojej oferty o innowacyjne produkty i usługi.

Bibliografia

1. Adamikiewicz-Drwiłło H.G., (2010), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Dom Organizatora, Toruń.
2. Angowski M., (2005), *Strategie konkurencyjne małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] D. Niezgoda (red), *Sposoby budowy i oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Akademia Rolnicza w Lublinie, Lublin.
3. Angowski M., (2008), *Rozwój i znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w polskiej gospodarce*, „Roczniki Nauk Społecznych” t. XXXVI, z. 3.
4. Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z., (2007), *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa.
5. Kijek T., (2011), *Innowacje a dynamika konkurencji: podejście ewolucyjne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 168.
6. Marciniak S., (2010), *Innowacyjność i konkurencyjność gospodarki*, C.H. Beck, Warszawa.
7. Pomykański A., (2008), *Managing Innovations*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
8. Rogut A., (2008), *Potencjał polskich MSP w zakresie absorbowania korzyści integracyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
9. Rokita J., (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
10. Romanowska M., (2009), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
11. Schumpeter J., (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
12. Stankiewicz M.J., (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
13. Surówka-Marszałek D., (1999), *Rola usług w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firm na rynku przemysłowym*, „Marketing i Rynek” nr 6.
14. Wrzosek W., (1999), *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek” nr 7.
15. Żoźniński A., (2005), *Innowacyjność polskich mikroprzedsiębiorstw*, PARP, Warszawa.

Innovation as part of a strategy of maximizing the competitive position of small and medium-sized enterprises in rural areas

Summary

Achieving a competitive advantage is a major problem in the strategic management of each company operating in market conditions. Market realities are identified by dynamic competitive situations, characterized by the presence in the market of a large number of enterprises. Each of them is aware that the entities operating in the same market may be a threat to the company, which means that they can remove it from the market.

The advantageous position of an enterprise in relation to other competitors, and thus gaining a competitive advantage over them, effectively requires overcoming restrictions resulting both from the changing environment, as well as those caused by the resources of the company.

The main objective of this paper is to present how small and medium-sized enterprises operating in rural areas are acquiring and maintaining a competitive advantage in the market.

The study will present competitive activities conducted by enterprises with particular emphasis on innovation, the conditions for their implementation and the opportunities and risks arising from their use, with particular regard to the specificity of the SME sector in rural areas of the Lublin province. The presented results are part of a broader research environment of small and medium sized enterprises operating in the province of Lublin.

Współczesne tendencje w zarządzaniu kadrami w zakładach opieki zdrowotnej

Zofia Wyszowska*

Słowa kluczowe: personel medyczny, zasoby pracy, szpitale, zarządzanie kadrami

Keywords: medical staff, human resources, hospitals, human resources management

Synopsis: W artykule przedstawiono problematykę zarządzania zasobami ludzkimi w publicznych jednostkach służby zdrowia na przykładzie szpitali. Korzystano z informacji uzyskanych z działów kadr oraz od lekarzy i pielęgniarek zatrudnionych w szpitalach regionu kujawsko-pomorskiego. Na podstawie analizy zebranych opinii oraz danych o strukturze zatrudnienia, poziomie wynagrodzeń, prowadzonych szkoleniach i przynależności do związków zawodowych ukazano obecną sytuację i wskazano konieczne kierunki zmian. Badania wykazały, że wzrasta udział zatrudnionych z wyższym poziomem wykształcenia, a w strukturze zatrudnienia przeważają kobiety. Modyfikacji wymaga system wynagradzania, motywowania i szkoleń.

Wstęp

Najważniejszym czynnikiem decydującym o jakości i efektywności systemu opieki zdrowotnej są zasoby ludzkie. Zdrowie i życie pacjentów, a także jakość świadczonych usług medycznych zależy od kompetencji personelu i jakości zarządzania. Zachodzące ciągle zmiany w systemie opieki zdrowotnej w podmiotach gospodarczych działających na rynku usług medycznych wymuszają doskonalenie zarządzania na wszystkich poziomach struktur organizacyjnych. Jednocześnie występuje coraz silniejsza presja otoczenia domagającego się wzrostu jakości usług oraz zachowania efektywności ekonomicznej. Taka sytuacja wymusza prowadzenie rozpoznania i ukierunkowanie zmian w zarządzaniu, pozwalających na lepsze wykorzystanie zasobów znajdujących się w posiadaniu jednostek służby zdrowia. W jednostkach organizacyjnych świadczących usługi zdrowotne wśród wszystkich zasobów na szczególną uwagę zasługuje czynnik ludzki.

Zarządzanie zasobami pracy w organizacji to proces zmierzający do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez właściwe rozmieszczenie pracowników w strukturze organizacyjnej i na stanowiskach pracy przy użyciu określonych technik kulturowych, strukturalnych i personalnych a także systemów motywacyjnych, pozwalających na kształtowanie właściwych zachowań organizacyjnych i realizowanie celów organizacji [Armstrong, 2005].

Pracownicy stanowią najważniejszy zasób organizacji, którego dostosowanie do uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych decyduje o sukcesie podmiotu gospodarczego [Król, Ludwicyński, 2006].

Wprowadzenie zamiast dawniej stosowanego pojęcia „personel” słowa „zasoby pracy” lub „zasoby ludzkie” podkreśla znaczenie wartościowania tego zasobu jako bogactwa, kapitału, potencjału. Funkcjonowanie wielu pokrewnych pojęć skłania do ich uściślenia, co ze względu na literaturę z pogranicza ekonomii, socjologii i psychologii nie jest łatwe. W przedsiębiorstwach obserwuje się zmianę w postrzeganiu roli pracowników. Chodzi

* Dr hab. prof. Zofia Wyszowska, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy.

o przesunięcie zatrudnionych z pozycji kosztowej do pozycji związanej z inwestycjami i podkreślenie znaczenia czynnika ludzkiego w tworzeniu wartości organizacji.

Minął już czas tradycyjnie występującego konfliktu pomiędzy pracodawcami i pracownikami i rozpoczął się nowy okres w dziejach rozwoju organizacji. Obecnie w nowoczesnym podmiocie gospodarczym pozycja pracowników zrównuje się z pozycją pracodawców, gdyż to właśnie pracodawcy zaczynają być zależni od zaangażowania, kompetencji i wydajności pracowników. Współcześnie wiedza zatrudnionych na każdym poziomie struktur organizacyjnych, a szczególnie na poziomach decyzyjnych, warunkuje tworzenie wartości, umniejszając znaczenie kapitału [Gmuer, 2003].

W polskich placówkach ochrony zdrowia działy kadr funkcjonują jeszcze zbyt często według zasad obowiązujących w minionym systemie społecznym i ekonomicznym. Zajmują się głównie administracyjnymi i technicznymi zadaniami, odkładając na dalszy plan nowe wyzwania, które stawia gospodarka rynkowa i coraz częściej wprowadzane zasady samofinansowania.

Kierownicy działów kadr i pozostali zatrudnieni w różnych komórkach organizacyjnych nie są przygotowani do nowoczesnego, proaktywnego zarządzania personelem zarówno medycznym, jak i niemedycznym. Nadal funkcje i obowiązki działów kadr nie są doceniane i często traktowane są drugorzędnie. Takie postrzeganie utrudnia prawidłowe wypełnianie zadań zatrudnionych w tych komórkach organizacyjnych i może niekorzystnie wpływać na proces kierowania całą organizacją.

Proces zarządzania kadrami obejmuje co najmniej: planowanie zatrudnienia, sposób rekrutowania, selekcję i wprowadzanie nowych pracowników do zespołu, problematykę szkoleń i doskonalenia zawodowego, motywowanie i ocenianie, a także przyjęcia i zwolnienia oraz restrukturyzację zatrudnienia.

Planowanie zatrudnienia, nazywane również polityką kadrową, planowaniem zasobów ludzkich czy planowaniem personelu, stanowi ważne ogniwo decyzji operacyjnych. Decyzje te obejmują cele i działania związane z czynnikiem ludzkim, a więc dotyczą polityki kadrowej i płacowej, bezpieczeństwa i higieny pracy, kosztów poszczególnych stanowisk pracy i zatrudnienia ogółem w organizacji [Pocztowski, 1998].

Dla procesu planowania zatrudnienia, który przyjmuje charakter planowania operacyjnego, czyli krótkoterminowego, średniookresowego, a więc taktycznego i długoterminowego – strategicznego, standardowo punktem wyjścia jest analiza aktualnego stanu ilościowego i jakościowego pracowników [Stróżyński, 2008].

Opracowany i przyjęty plan zatrudnienia stanowi podstawę dla dalszych działań i planów personalnych takich jak: szkolenia, ich rodzaj, harmonogram i koszt, rozwój pracowników wraz z planowaniem karier, plan działań motywacyjnych materialnych i niematerialnych. W jednostkach służb medycznych ważnym aspektem planowania są zastępstwa i różnego rodzaju tzw. dyżury na poszczególnych stanowiskach pracy, szczególnie w okresach urlopowych [Gick, Tarczyńska, 1999].

Ten najcenniejszy zasób organizacji zawarty w czynniku ludzkim, nie występujący wprost w pozycjach podstawowego sprawozdania finansowego nazywanego bilansem finansowym ani po stronie aktywnej, ani po stronie kapitałowej, decyduje o wykorzystaniu wszystkich innych zasobów. Proces zarządzania zasobami ludzkimi w ramach realizowania strategii personalnej powinien być zatem tak prowadzony, aby gwarantował zatrudnienie właściwych ludzi na właściwych stanowiskach [Stoner, Wankel, 1997].

Szpital rozumiany jako stacjonarna jednostka opieki zdrowotnej jest podmiotem gospodarczym działającym w uwarunkowaniach gospodarki rynkowej. To, zgodnie z uregulowaniami prawnymi funkcjonowania podmiotów gospodarczych, powoduje, że jako jednostka jest wolny pod względem ekonomicznym, może samodzielnie na własne ryzyko podejmować decyzje w zakresie zarządzania, wykorzystania posiadanych zasobów, wyznaczania i realizowania celów. Ponośi jednak odpowiedzialność ekonomiczną za podejmowane decyzje [Klimczak, 2003].

Szpital jako organizacja jest jednostką, którą można wyodrębnić z otoczenia, stanowi jednak całość wewnętrznie uporządkowaną, w której można wydzielić elementy tworzące spójny system organizacyjny. W skład systemu wchodzi podsystemy, w tym zasoby ludzkie wraz z wszystkimi cechami czynnika pracy, zasoby materialne w ujęciu ilościowym, jakościowym i wartościowym, przyjęte i funkcjonujące struktury, a także autorytety formalne i nieformalne wraz z kulturą organizacyjną [Stoner, Wankel, 1997].

Szpital jako samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej od momentu dokonania wpisu w Krajowym Rejestrze Sądowym uzyskują osobowość prawną. Składniki mienia przekazywane samodzielnemu publicznemu zakładowi opieki zdrowotnej na własność tworzą fundusz założycielski i są zamieszczane w ujęciu wartościowym w księgach rachunkowych jednostki. W sytuacji ewentualnej likwidacji jednostki zdrowotnej wszystkie zobowiązania i wierzytelności stają się mieniem Skarbu Państwa lub właściwej jednostki samorządu terytorialnego. Posiadanie osobowości prawnej zobowiązuje jednostkę do pokrywania kosztów działalności i zobowiązań z posiadanych środków i uzyskiwanych przychodów [Głowacka, Galicki, Mojs, 2009].

Szpital różni się od innych organizacji świadczących usługi lub wytwarzających dobra materialne, co wynika m.in. z tego, że usługi zdrowotne cechują się: nietrwałością i brakiem możliwości magazynowania, jednoczesnością świadczenia i wykorzystania usług, heterogenicznością, czyli różnorodnością świadczeń wchodzących w skład usługi, występowaniem ścisłego związku z osobą wykonującą i korzystającą z usługi, niemożnością nabycia prawa własności usługi, a ponadto usługi te są niematerialne [Lisiecka, 2003].

Podjęcie systemowe do szpitala jako przedsiębiorstwa medycznego zakłada, że szpital jest podsystemem bardzo rozbudowanego systemu ochrony zdrowia, a więc jest częścią większej całości [Polan, Olsen, 2008]. Obowiązujące mechanizmy finansowania ochrony zdrowia, a także fakt, że znaczna część produktów i usług zdrowotnych to dobra publiczne, tworzą uwarunkowania utrudniające lub nawet często uniemożliwiające efektywną alokację zasobów i powodują, że rynek usług medycznych jest rynkiem niedoskonałym [Czupryna, 2000].

Celem artykułu było poznanie wybranych aspektów zarządzania kadrami w jednostkach służby zdrowia na przykładzie szpitali publicznych, finansowanych ze środków Narodowego Funduszu Zdrowia, ze szczególnym uwzględnieniem stosowanych zasad wynagrodzenia, rekrutacji, motywowania i doksztalcania. Analizy dokonano na podstawie informacji uzyskanych z działów kadr sześciu szpitali regionu kujawsko-pomorskiego funkcjonujących w największych miastach województwa.

Zatrudnienie, rodzaje zwolnień, staż pracy, wynagrodzenia

Niezależnie od formy organizacyjno-prawnej jednostek świadczących usługi medyczne mamy do czynienia z dwiema podstawowymi grupami zatrudnionych: personelem medycznym oraz administracyjnym.

Personel medyczny obejmuje: lekarzy, pielęgniarki, położne, techników medycznych, rehabilitantów oraz pozostały personel medyczny niższego szczebla, salowe. Do personelu administracyjnego zalicza się: kadrę zarządzającą, pracowników administracji, personel techniczny oraz pozostały personel sfery usługowej szpitala i pracowników kuchni [Król, Ludwiczynski, 2006].

W zakładach opieki zdrowotnej w planowaniu zatrudnienia w sprawach dotyczących ustalania minimum norm zatrudnienia pielęgniarek i położnych obligatoryjne jest uwzględnienie takich czynników jak:

- liczba i rodzaj świadczonych usług,
- średni czas wykonywania usług,
- efektywny czas pracy pielęgniarek.

Liczba etatów, ze względu na specyfikę świadczenia określonych usług w jednostce organizacyjnej funkcjonującej jako zakład opieki zdrowotnej, może ulegać pewnej modyfika-

cji. Na przykład w określaniu minimalnej normy zatrudnienia pielęgniarek uwzględnia się także opinie kierowników komórek organizacyjnych, uwagi związków zawodowych oraz propozycje wskazywane przez naczelną pielęgniarkę.

Dobowy dzienny czas pracy lekarzy, pielęgniarek i pracowników administracji wynosi 7 godzin i 35 minut. Dobowy czas pracy zatrudnionych przy promieniowaniu jonizującym wynosi 5 godzin.

Przy zatrudnianiu na niektóre stanowiska konieczne jest przestrzeganie ustaw i rozporządzeń. Według takich zasad rozstrzygane są w zakładach opieki zdrowotnej procedury rekrutacji dotyczące kierownika zakładu, zastępcy kierownika zakładu, w którym kierownik nie jest lekarzem, ordynatora, kierownika kliniki, naczelną pielęgniarkę, przełożoną pielęgniarkę zakładu i pielęgniarkę oddziałowej. Dla wspomnianych stanowisk ustawodawca określił także kwalifikacje [rozporządzenie z 1998 r., 1999 r., 2000 r.].

Proces rekrutacji na stanowiska kierownicze musi uwzględniać jeszcze inne regulacje zawarte w rozporządzeniach dotyczące zawodu lekarza, pielęgniarki czy położnej [ustawa z dnia 5 grudnia 1996 r., ustawa z dnia 5 lipca 1996 r.].

Najważniejszym czynnikiem decydującym o możliwości kształtowania stanu i struktury zatrudnienia w zakładach opieki zdrowotnej jest kontrakt podpisany z Narodowym Funduszem Zdrowia. System wynagrodzeń w zakładach opieki zdrowotnej prowadzony jest na zasadach podanych w założeniach ustawowych [rozporządzenie z 1999 r.].

Dominującą grupą pracowników są ludzie ze stażem pracy od 15 do 20 lat i stanowią oni 20% ogółu zatrudnionych. Następną co do wielkości grupą są ci, którzy przepracowali od 25 do 30 lat i w strukturze zatrudnienia udział tej grupy stanowi 18%. Zatrudnieni ze stażem pracy od 10 do 15 lat to grupa licząca 17%. Łącznie w strukturze zatrudnionych w podziale na staż pracy 46% stanowią osoby ze stażem pracy dłuższym niż dwudziestoletni. Pracownicy najstarsi, ze stażem powyżej 35 lat, są grupą stanowiącą 6% wszystkich zatrudnionych. Ważnym spostrzeżeniem jest to, że w grupie zatrudnionych są też pracownicy młodzi ze stażem nie przekraczającym 5 lat – 10% (tab. 1).

Tab. 1. Struktura zatrudnienia według stażu pracy w latach (*The structure of seniority in years*)

Staż pracy w latach (Seniority in years)	Procent zatrudnionych (Percent of employed staff)
do 4,99 lat (to 4,99 years)	10,00
od 5 lat do 9,99 lat (from 5 to 9,99 years)	7,00
od 10 lat do 14,99 lat (from 10 to 14,99 years)	17,00
od 15 lat do 19,99 lat (from 15 to 19,99 years)	20,00
od 20 lat do 24,99 lat (from 20 to 24,99 years)	13,00
od 25 lat do 29,99 lat (from 25 to 29,99 years)	18,00
od 30 lat do 34,99 lat (from 30 to 34,99 years)	9,00
od 35 lat do 39,99 lat (from 35 to 39,99 years)	5,00
powyżej 40 lat (more than 40 years)	1,00
Razem (Total)	100,00

Źródło: opracowanie na podstawie danych z działów kadr szpitali.

Analiza struktury zwolnień pracowników pozwoliła stwierdzić, że co czwarty zatrudniony rozwiązywał umowę o pracę w drodze wypowiedzenia przez pracownika (25,86%). Uzyskano również informacje o zatrudnionych, którzy rozstali się z zakładem pracy, gdyż podjęli decyzję związaną z emigracją. Ta grupa pracowników w strukturze zwolnień to 11,50%.

Łącznie na renty i emerytury odeszło 23,57% zatrudnionych. Zatrudnienie w ocenianych jednostkach utrzymywało się na tym samym poziomie, zatem ruch kadr obejmował podobną liczbę zwolnień i przyjęć (tab. 2).

Tab. 2. Przyczyny rozwiązania stosunku pracy w latach 2005–2009 (w procentach) (*Reasons of work termination in 2005–2009 – in percents*).

Przyczyny odejścia (Reasons of work termination)	Razem (%) (Total %)
Porozumienie stron (<i>Agreement of the parties</i>)	16,67
Wypowiedzenie przez zakład (<i>Denunciation because of the company</i>)	9,77
Wypowiedzenie przez pracownika (<i>Denunciation because of employee</i>)	25,86
Upływ czasu (<i>Passage of time</i>)	10,92
Emerytura (<i>Pension</i>)	15,52
Renta (<i>Annuity</i>)	8,05
Emigracja (<i>Emmigration</i>)	11,50
Zgon (<i>Death</i>)	0,57
Porzucenie pracy (<i>Work desertion</i>)	1,14
Razem (<i>Total</i>)	100,00

Źródło: opracowanie na podstawie danych z działów kadr szpitali.

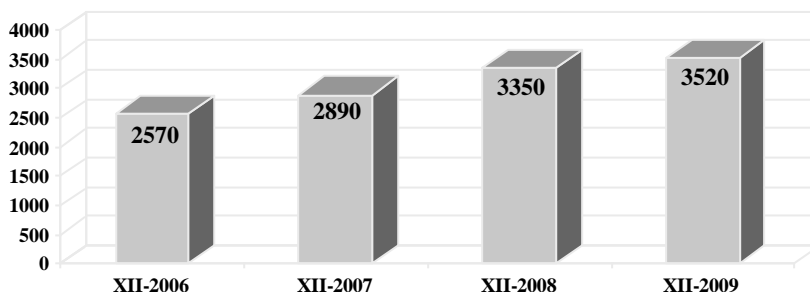
Generalnie wynagrodzenia zatrudnionych w służbie zdrowia składają się z dwóch składników. Jednym z nich jest wynagrodzenie podstawowe, drugi stanowią dodatki do wynagrodzenia podstawowego z tytułu pełnionych funkcji, stażu pracy, posiadanych stopni i tytułów naukowych. System wynagradzania jest pozostałością minionego systemu ekonomicznego, zakłada równość odnośnie do jakości posiadanych kwalifikacji, dodatki są przyznawane automatycznie, brakuje odpowiednich rozwiązań motywacyjnych. Pracownicy w poszczególnych grupach zawodowych „równość” wynagrodzeń postrzegają jako zaletę, wskazując, że jest to czynnik stabilizacji finansowej i komfortu psychicznego.

W roku 2005 nie było istotnych zmian w poziomie wynagrodzeń. W roku 2006 pojawiła się dość duża tendencja wzrostu płac. Już wraz z początkiem roku kalendarzowego wzrosły wynagrodzenia dla lekarzy, pielęgniarek i kadry kierowniczej o 30%, a o 26% dla pozostałych grup zawodowych.

Na początku roku 2007 miały miejsce kolejne podwyżki wynagrodzeń, ale nie była to już tak duża zmiana jak rok wcześniej. Zwiększenie poziomu wynagrodzeń w roku 2007 obejmowało wszystkich pracowników i dotyczyło podstawy wynagrodzeń. Ostatecznie spowodowało, że w ocenianych szpitalach ogółem dla wszystkich zatrudnionych średnio wynagrodzenia wzrosły o 12,45%.

W roku 2008 zaszło kilka zmian, które również skutkowały zmianą wynagrodzeń w pozytywnym kierunku. Wraz z początkiem 2008 r. wszystkim zatrudnionym zwiększono poziom wynagrodzeń o 10%. Jeszcze w pierwszym kwartale tego samego roku, czyli w marcu, grupa zawodowa lekarzy i pielęgniarek została objęta wzrostem tzw. stałego dodatku. Kolejny wzrost poziomu wynagrodzeń miał miejsce 1 maja 2008 r. i wynosił również 10% dla wszystkich pracowników. Ostatecznie średnio w roku 2008 w relacji do roku 2007 wynagrodzenia w strukturze kosztów wzrosły o 15,91%.

Jeżeli chodzi o zmiany w poziomie wynagrodzeń, to rok 2009 nie był już tak korzystny. Wzrostem wynagrodzeń objęto tylko grupę zawodową pielęgniarek, otrzymały one dodatek do płacy zasadniczej w kwocie 200 zł (rys. 1).



Rys. 1. Średnie wynagrodzenie brutto w szpitalach w latach 2006–2009 w złotych (*Average gross income in hospitals in 2006–2009 in zlotys*)

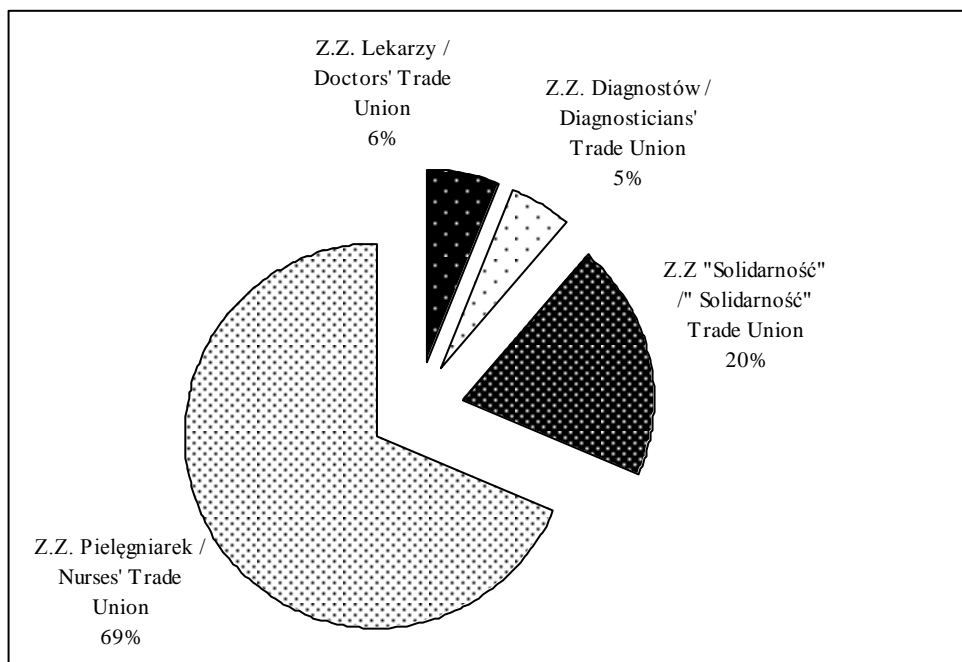
Źródło: dane z działu kadr szpitali.

Przynależność do związków zawodowych, poziom wykształcenia, szkolenia

W wybranych do oceny szpitalach działają cztery zarejestrowane związki zawodowe:

1. Terenowa Organizacja Związkowa Ogólnopolskiego Związku Zawodowego Pracowników Diagnostyki Medycznej i Fizjoterapii.
2. Oddział Terenowy Ogólnopolskiego Związku Zawodowego Lekarzy.
3. Ogólnopolski Związek Zawodowy Pielęgniarek. Celem tego związku jest ochrona praw, godności i interesów pielęgniarek i położnych, a w szczególności: ochrona interesów materialnych, socjalnych i zdrowotnych członków, zabezpieczenie praw pracowniczych, wynagrodzeń, warunków socjalnych oraz bezpieczeństwa i higieny pracy, przeciwdziałanie bezrobociu i udzielanie pomocy bezrobotnym pielęgniarkom, położnym i asystantkom pielęgniarskim, zapewnienie pielęgniarkom, położnym i asystantkom pielęgniarskim warunków sprzyjających podnoszeniu kwalifikacji zawodowych, oraz zapewnienie warunków sprzyjających pogłębianiu wiedzy członków związku [Statut].
4. Komisja Zakładowa NSZZ „SOLIDARNOŚĆ”. Ten związek zrzesza pracowników pracujących w takich działach jak: administracja, kuchnia, pralnia, portiernia, diagnostyka mikrobiologiczna. Jest to związek skupiający przedstawicieli wielu zawodów i obejmuje zatrudnionych, którzy chcą należeć do związku, ale nie mogą być zarejestrowani w związku specjalistów.

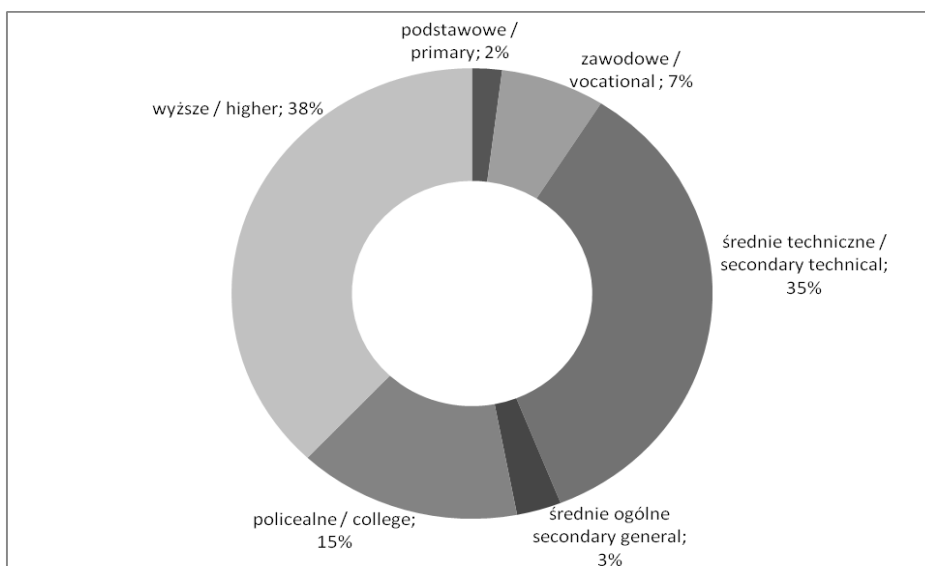
Ogólnie liczba pracowników zrzeszonych w związkach zawodowych stanowi 45% całej załogi. Pracownicy zrzeszeni w Ogólnopolskim Związku Zawodowym Pielęgniarek i Położnych stanowią 68,50% wszystkich osób należących do związków. W pozostałych związkach zrzeszonych jest mniej osób i mają one niewielką siłę negocjacyjną (rys. 2).



Rys. 2. Udział pracowników w poszczególnych związkach zawodowych w szpitalach (*The share of employees in separate trade unions in hospitals*)

Źródło: opracowanie na podstawie danych z działów kadr i związków zawodowych szpitali.

W strukturze zatrudnienia w podziale na płeć przeważają kobiety. Mężczyźni stanowią 15,4% załogi. Najwięcej osób (38%) posiada wyższy poziom wykształcenia, kolejną pozycję zajmują zatrudnieni z wykształceniem średnim technicznym (35%). Policealnym poziomem wykształcenia wykazuje się 15% załogi. Łącznie wykształcenie podstawowe, zawodowe i średnie ogólne posiada 12% zatrudnionych (rys. 3).



Rys. 3. Struktura poziomu wykształcenia (*Chart structure of the level of education*)

Źródło: opracowanie na podstawie danych z działów kadr

Poprzez wieloletnie szkolenia lekarze uzyskują określone specjalizacje medyczne. Pielęgniarki korzystają z kształcenia podyplomowego oraz kursów kwalifikacyjnych i specjalistycznych. Pozostali pracownicy w ramach zdobywania nowej lub poszerzenia dotychczasowej wiedzy uczestniczą w szkoleniach prowadzonych w formie zajęć zewnętrznych lub wewnętrznych.

Szkolenia wewnętrzne odbywają się corocznie zgodnie z opracowanym planem, biorą w nich udział wszyscy pracownicy. Informacje o zdanych egzaminach i uzyskanych certyfikatach są również przechowywane w osobistych teczkach zatrudnionych znajdujących się w działach kadr. Prowadzona dokumentacja o szkoleniach pomaga w zarządzaniu systemem szkoleń.

W szpitalach obowiązuje kilka przepisów i istnieje kilka czynników motywujących do podnoszenia kwalifikacji. Można wśród nich wymienić np.:

- funkcjonujący od 2005 r. urlop uznaniowy przyznawany na podnoszenie kwalifikacji w wymiarze 6 dni roboczych; urlop ten można w całości wykorzystać w jednym terminie, nie można go dzielić,
- urlop szkolny w wymiarze 14 dni na każdy rok szkolny dla osób uczących się w szkołach wyższych i średnich,
- jednorazową nagrodę pieniężną w wysokości 500 zł przyznaną po ukończeniu studiów licencyjnych, inżynierskich i magisterskich,
- przeszerogowanie zgodnie z obowiązującymi zasadami wynagradzania pielęgniarek podnoszących kwalifikacje zawodowe.

Ocena zarządzania kadrami i kształtujące się tendencje zmian

Planowanie zasobów pracy w ujęciu krótko- i długoterminowym nie posiada cech systematyczności. W planowaniu zatrudnienia przede wszystkim uwzględnia się potrzeby krótkoterminowe. W sytuacji doboru specjalistów z wyższego poziomu medycznego w procesie weryfikacji nie bez znaczenia jest niedobór w określonym miejscu odpowiednich kandydatów na rynku.

W działach kadr często brakuje formalnie opracowanych procedur naboru i selekcji z opisami stanowisk i wymagań stawianych kandydatom na konkretne stanowiska, co powoduje, że prowadzone działania związane z naborem, selekcją i rekrutacją nie posiadają cech profesjonalizmu, ale w ocenianych szpitalach przestrzegane są prawne formuły związane z obsadą stanowisk.

Kryteria awansowania są opracowane w szpitalach i przechowywane w działach kadr. Pracownicy znają je i ogólnie rzecz biorąc są one przestrzegane. W większości ocenianych jednostek w działach kadrowych osoby w nich zatrudnione głównie zajmują się podstawowymi czynnościami związanymi z obsługą formalnoprawną pracowników i obsługą administracyjną szpitala.

Zgromadzone informacje pokazują, że w ocenianych jednostkach nie wypracowano kompleksowych systemów ocen pracowników zaopiniowanych przez zatrudnionych i związki zawodowe. Kadry w razie konieczności korzystają z subiektywnych opinii przełożonych.

W publicznych jednostkach opieki zdrowotnej nadal nie zrezygnowano z zasad stosowanych w minionym systemie ekonomiczno-społecznym, tzn. z egalitaryzmu. To podejście zakłada równość uciążliwości na wszystkich stanowiskach pracy, takie samo zaangażowanie różnych pracowników w wykonywaną pracę i oczekiwanie takiego samego poziomu wynagrodzenia. Założenia egalitaryzmu eliminują konkurencję wewnętrzną, ograniczają zaangażowanie w wykonywaną pracę oraz nie motywują do zgłaszania i wprowadzania rozwiązań innowacyjnych. Generalnie w obecnym systemie brakuje pochodnych płacy zasadniczej w postaci nagród czy premii za wykonywanie pracy lepiej od innych i z większym zaangażowaniem. Taka sytuacja powoduje, że najbardziej aktywni i innowacyjni pracownicy ocze-

kujący za swoją pracę wyższej gratyfikacji odchodzą do innych najczęściej niepublicznych jednostek.

Prowadzone badania wykazały, że brakuje opracowań z zakresu wartościowania stanowisk pracy, co pozwoliłoby na ustalenie wartości pracy na poszczególnych stanowiskach wraz z określeniem nakładu pracy, energii, koniecznych formalnych kwalifikacji i umiejętności. Takie informacje pozwoliłyby na ewentualne wprowadzenie rozpiętości poziomu wynagrodzeń w grupach zawodowych.

Niewielka liczba stanowisk kierowniczych powoduje, że pracownicy po ukończeniu wykształcenia na poziomie licencjata lub magistra pracują nadal na tym samym stanowisku i wykonują tę samą pracę. Systematycznie zwiększa się liczba zatrudnionych z wyższym poziomem wykształcenia, a przy tradycyjnym zarządzaniu personelem nie dostrzega się i nie kreuje możliwości awansowania.

W strukturze zatrudnienia przeważają kobiety i nie przewiduje się zmian w tym zakresie.

W szpitalach nastąpiła restrukturyzacja zatrudnienia. Zmniejszenie liczby zatrudnionych odbywało się głównie w sposób ewolucyjny, poprzez odejścia na emerytury oraz wygaśnięcie umów na czas określony. Występowały również zwolnienia grupowe. W ostatnich latach niektóre obowiązki pomocnicze zleca się do zewnętrznych firm outsourcingowych, co w sprawozdaniach pozwala na wykazanie zmniejszenia zatrudnienia i kosztów pracy, bo koszty wykonywanych zleceń w rachunku wyników znajdują się w innych pozycjach. Obserwuje się również wprowadzanie w strukturach organizacyjnych zmian będących konsekwencją korzystania z outsourcingu oraz łączenia stanowisk i działów lub powoływania nowych.

Uwzględniając dynamicznie zachodzące zmiany w polskim systemie opieki zdrowotnej, należałoby sądzić, że najważniejszym zagadnieniem jest wzrost jakości świadczonych usług, gdzie kluczową rolę pełni czynnik ludzki, tymczasem kierownicy jednostek najwięcej uwagi skupiają na zarządzaniu finansami, w tym w szczególności na utrzymywaniu płynności finansowej i możliwości regulowania różnorodnych płatności.

Systematycznie występujące niedofinansowanie służby zdrowia jest powodem utrudnień związanych z zarządzaniem finansami i nasila problemy powodowane brakiem środków finansowych, co obniża poziom zadowolenia zatrudnionych i wpływa negatywnie na jakość wykonywanej pracy.

Konieczne są szkolenia kadry kierowniczej na wszystkich poziomach związanych z podejmowaniem decyzji przede wszystkim z zakresu poprawy jakości zarządzania, tzw. oszczędnego zarządzania, lepszego wykorzystania potencjału zasobów pracy, umiejętności komunikacji, zarządzania czasem, sprawnego obiegu dokumentów, otwartości na zmiany, budowania trwałych zachowań organizacyjnych opierających na akceptacji ciągłego uczenia się.

Wykorzystanie urządzeń technologii mobilnych, w tym tzw. m-zdrowie, telefony komórkowe, komunikacja bezprzewodowa, Internet, będą nabierały coraz większego znaczenia zarówno dla personelu medycznego, jak i pacjentów. Telemedycyna pozwoli na dostarczanie specjalistycznych informacji diagnostycznych i monitorowanie stanu zdrowia pacjentów, wymaga jednak oprogramowań, zintegrowanego zarządzania, narzędzi technicznych i wiedzy. System m-zdrowia wpłynie na lepszą organizację pracy, usprawni obieg informacji, pozwoli na gromadzenie i przechowywanie w formie papierowej tylko niektórych dokumentów, obniży koszty. Dla utrzymywania właściwej komunikacji pomiędzy zatrudnionymi w jednostkach służby zdrowia i korzystającymi z usług pacjentów niezbędne jest systematyczne prowadzenie szkoleń i wdrażanie nowoczesnych technologii.

Uwagi końcowe

Analiza zgromadzonych informacji pozwoliła stwierdzić, że jeśli chodzi o zarządzanie kadrami, zmiany zachodzące w szpitalach dostrzegalne są szczególnie w zakresie systematycznie prowadzonych szkoleń zwiększających kwalifikacje zatrudnionych. W pozostałych obszarach modyfikacje wprowadzane są jednak zbyt wolno. Konieczne są działania syste-

mowe na poziomie finansowania, zarządzania, szkoleń i systemów motywacyjnych. Nadal obserwuje się zbyt małe zróżnicowanie poziomu wynagrodzeń zależne od jakości i efektywności pracy, dominują grupy zaszerzegań będące pozostałością minionego systemu.

Bibliografia

1. Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 19.
2. Czupryna A., (2000), *Zdrowie publiczne*, Vesalius, Kraków, s. 337.
3. Głowacka M.D., Galicki J., Mojs E., (2009), *Zarządzanie kapitałem opieki zdrowotnej*, ABC, Warszawa, 2009, s. 30.
4. Gick A., Tarczyńska W., (1999), *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa, s. 127.
5. Klimczak B., (2003), *Mikroekonomia, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu*, Wrocław, s. 59.
6. Król H., Ludwiczynski A., (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa, s. 50, 310.
7. Lisiecka K., (2003), *Zarządzanie jakością usług zdrowotnych*, IPiS, Warszawa, s. 12–13.
8. Gmuer M., (2003), *Czynniki sukcesów w sferze personalnej*, „Zarządzanie na Świecie” nr 8, s. 17.
9. Poczowski A., (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki metod*, Antykwa, Kraków, s. 57.
10. Polan P., Olsen J.A., (2008), *Dystrybucja Usług Medycznych – zagadnienia ekonomiczne i etyczne*, CeDeWu, Warszawa, 2008, s. 170–172.
11. Rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 19 sierpnia 1998 r. w sprawie szczegółowych zasad przeprowadzenia konkursu na niektóre stanowiska kierownicze w publicznych zakładach opieki zdrowotnej, składu komisji konkursowej oraz ramowego regulaminu przeprowadzenia konkursu, Dz. U. Nr 115, poz. 749.
12. Rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 29 marca 1999 r. w sprawie kwalifikacji wymaganych od pracowników na poszczególnych rodzajach stanowisk pracy w publicznych zakładach opieki zdrowotnej, Dz. U. Nr 30, poz. 30.
13. Rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 8 czerwca 1999 r. w sprawie zasad wynagradzania pracowników publicznych zakładów opieki zdrowotnej, Dz. U. Nr 52, poz. 543 z późn. zm.
14. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z 17 maja 2000 r. w sprawie wymagań, jakim powinny odpowiadać osoby na stanowiskach kierowniczych w zakładach opieki zdrowotnej określonego rodzaju, Dz. U. Nr 44, poz. 520.
15. Statut Ogólnopolskiego Związku Zawodowego Pielęgniarek i Położnych, s. 6.
16. Stoner J.A.F., Wankel Ch., (1997), *Kierowanie*, PWE, Warszawa, s. 66, 276.
17. Stróżyński M., (2008), *Podstawy zarządzania*, SGH, Warszawa, s. 226.
18. Ustawa z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodzie lekarza i lekarza dentystry, Dz. U. z 1997 r. Nr 28, poz. 152 z późn. zm.
19. Ustawa z dnia 5 lipca 1996 r. o zawodach pielęgniarki i położnej, Dz. U. Nr 91, poz. 410 z późn. zm.

Contemporary trends in human resources management in clinics

Summary

In the article the human resources management issue in public medical units is described, according to hospitals. The information used was gathered from personnel staff, from doctors and nurses employed in hospitals from the Cuiavian and Pomeranian region. On the basis of the collected opinions analyzed and also from data connected with employment structure, the level of salary, provided trainings and trade unions the present situation and the necessary directions of changes were shown. The research has shown the increasing participation of people with a higher education. What is more, there are more women in the employment structure. There should be changes made to the system of bonification, motivation and trainings.

Dylematy etyczne w zarządzaniu zasobami ludzkimi na przykładzie sektora zdrowia

*Danuta Kunecka**

Słowa kluczowe: etyka zarządzania zasobami ludzkimi, kadry medyczne

Keywords: ethics of human resource management, medical staff

Synopsis: Zmiany zachodzące w systemie ochrony zdrowia w Polsce na przełomie ostatnich lat determinują wprowadzanie zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Z uwagi na towarzyszące zmianom ograniczenia kosztów pogodzenie efektywności finansowej i społecznej może okazać się niezmiernie trudne i rodzić szereg nieprawidłowości. Dlatego też szczególnego znaczenia nabiera wymiar etyczny procesu zarządzania. Celem poniższego opracowania było dokonanie analizy i oceny aspektów etycznych, towarzyszących zarządzaniu zasobami ludzkimi w placówkach opieki zdrowotnej w latach 2009–2011 w świetle badań własnych autorki.

Wstęp

System ochrony zdrowia w Polsce, podobnie jak i w innych krajach, podlega coraz silniejszej presji otoczenia, które domaga się szybkiej i profesjonalnej opieki medycznej z jednoczesnym przestrzeganiem zasad sprawności ekonomicznej. Sytuacja ta wymusza na kierujących tymi placówkami konieczność krytycznej analizy ich funkcjonowania, a tym samym wprowadzania zmian w ich zarządzaniu. Powszechne twierdzenie, iż to ludzie zatrudnieni w danej placówce są jej najcenniejszym czy wręcz strategicznym zasobem [Dyduch, 2012; Buchelt, 2011b, s. 73; Włodarczyk, Domagała, 2011, s. 28; Bartkowiak, 2010, s. 115; Listwan, 2010, s. 23–24; Moczydłowska, 2010, s. 7; Bartkowiak, 2008, s. 316], w odniesieniu do sektora służby zdrowia nabiera priorytetowego znaczenia, z uwagi na to, iż to ludzie decydują o skutecznym i efektywnym wykorzystaniu innych zasobów organizacji. W dobie ciągłych ograniczeń kosztów to posiadany potencjał pracowniczy pozwala utrzymać bądź uzyskać przewagę nad konkurentami [Kijowska, 2010, s. 224]. Dlatego też zmiany w zarządzaniu zakładami opieki zdrowotnej w kierunku zwiększenia wydajności i jakości pracy wymagają przede wszystkim zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi, co nie jest zadaniem łatwym już w samym założeniu, a może okazać się niezwykle trudne w sytuacji tak turbulentnego otoczenia, w jakim funkcjonuje w ostatnich latach sektor zdrowia w Polsce [Frąckiewicz-Wronka, 2009, s. 109, 145]. W tych okolicznościach szczególnego znaczenia nabierają aspekty etyczne towarzyszące procesowi zarządzania, również zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ w przypadku naruszenia zasad etycznych mogą sprzyjać różnego rodzaju zagrożeniom i towarzyszącym im negatywnym praktykom. W okresie poprzedzającym rozpoczęcie badań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze zdrowia w Polsce autorka poniższego opracowania nie odnalazła takich, które dotyczyłyby bezpośrednio aspektów etycznych, co wskazywało na konieczność ich podjęcia. Dotychczas w badaniach kontekst etycznego wymiaru funkcjonowania zakładu opieki zdrowotnej odnoszony był do relacji pacjent – pracownik zakładu, instytucja świadcząca usługi medyczne. Również w rozważaniach nad pojęciem firmy etycznej placówki ochrony zdrowia postrzegane były do tej pory jako swoista organizacja zawodowo-ekonomiczna. Dopiero w ostatnich latach jednostki

* Dr Danuta Kunecka, Pomorski Uniwersytet Medyczny w Szczecinie.

świadczące usługi medyczne kojarzone są z ludźmi w nich zatrudnionymi. Jednak wyeksponowanie podmiotowości pracowników jest wyrazem wysokiej wiedzy zarządzających zakładami opieki zdrowotnej w sferze personalnej i trudno mówić tu o powszechności takich praktyk w odniesieniu do całego sektora [Jończyk, 2008, s. 174]. Wcześniejsze badania na temat skali występowania negatywnych zachowań w miejscu pracy pielęgniarek/pielęgniarzy [Kunecka, Karakiewicz, 2009, s. 97–100; Kunecka i wsp., 2008, s. 225–226] jako najliczniej reprezentowanej grupy zawodów medycznych w sektorze opieki zdrowotnej w Polsce jedynie utwierdziły autorkę w przekonaniu o konieczności podjęcia tematyki aspektów etycznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w placówkach opieki zdrowotnej. Dlatego też celem opisanych poniżej badań było dokonanie analizy i oceny aspektów etycznych towarzyszących procesowi zarządzania zasobami ludzkimi (zarówno na etapie zatrudniania, jak i trwania pracy) w jednostkach ochrony zdrowia w okresie zmian restrukturyzacyjnych zachodzących w latach 2009–2011.

Zarządzanie zasobami ludzkimi – aspekty etyczne

Dla zachowania przejrzystości poniższego opracowania uznano, iż proces zarządzania zasobami ludzkimi jest to „ogół działań związanych z dysponowaniem posiadanymi zasobami ludzkimi przez daną organizację, podejmowanych dla osiągnięcia jej celów, którym nadaje się strategiczne znaczenie” [Golnau, 2010, s. 11]. Proces ten obejmuje szereg podstawowych czynności (wymiarów), tj. planowanie, rekrutację i selekcję (dobór pracowników), wprowadzenie do pracy (adaptację zawodową), szkolenie i doskonalenie zawodowe, oceny pracownicze oraz ich konsekwencje, a także motywowanie pracowników [Mruk, 2010, s. 192; Oleksyn, 2008, s. 36–37; Jończyk, 2008, s. 83, 117]. Ponadto ilekroć mowa jest o zasobach ludzkich, autorka ma na myśli przede wszystkim pracowników medycznych, z uwagi na określony obszar badań, pamiętając, iż pojęcie zasobów ludzkich obejmuje „pracowników wraz z ich wykształceniem, doświadczeniem, kwalifikacjami zawodowymi, wykonywaną pracą, stosunkami międzyludzkimi i umiejętnościami porozumiewania się” [Król, 2006, s. 51–54].

Etyka w ujęciu słownikowym to „ogół norm moralnych przyjętych przez jakąś zbiorowość społeczną jako punkt odniesienia dla oceny i regulacji postępowania w celu integracji grupy wokół pewnych wartości” [Król, 2006, s. 138]. „Etyka pozwala na pielęgnowanie oraz rozwijanie cech, które łączą się z wartościami, poszanowaniem, godnością, rzetelnością, dyscypliną pracy, dumą zawodową czy profesjonalizmem” [Mruk, 2010, s. 191]. Ponieważ uwaga badawcza autorki niniejszego opracowania skupiona została jedynie na aspektach etycznych procesu zarządzania zasobami ludzkimi, warto przetoczyć za T. Listwanem definicję organizacji etycznej, czyli takiej, „która w swoim funkcjonowaniu respektuje wartości etyczne” [Król, 2006, s. 139]. Pamiętając, że etykę definiuje się w odniesieniu do ludzi, a nie organizacji, należy przywołać kolejną definicję. „Etyczna firma to wspólnota ludzi budujących trwałą i silną kulturę opartą na poszanowaniu praw i prywatności ludzkiej” [Stor, 2010, s. 448]. To firma, w której zatrudniani są menedżerowie postępujący ze swoimi pracownikami w sposób etyczny, czyli traktujący ich ze zwyczajową przyzwoitością i sprawiedliwie. Przyzwoitość rozumiana jest tu jako bezstronność i uczciwość, a także powstrzymanie się od używania przymusu i przemocy, zaś sprawiedliwość dystrybucyjną rozumie się jako wynagradzanie proporcjonalne do wkładu wniesionego w osiągnięcie celu, przy uwzględnieniu rozdzielnosci korzyści i indywidualnych celów ludzkich działań [Stor, 2010, s. 448–449].

Etyczne zarządzanie zasobami ludzkimi (zarządzanie odpowiedzialne społecznie) to „działania podejmowane przez organizację, które mają na celu nie tylko wzrost wydajności i jakości pracy, ale także uwzględniające możliwości pracowników oraz różnorodne ich potrzeby i cele” [Moczydłowska, 2010, s. 220]. To takie zarządzanie, w którym obowiązują następujące zasady: szacunek dla człowieka, wzajemny szacunek, proceduralna sprawiedliwość, przejrzystość podejmowanych działań w okresie podejmowania zatrudniania, jego trwania i zakończenia. Aspekty etyczne towarzyszące działalności każdej organizacji wywo-

lują zazwyczaj liczne dyskusje i kontrowersje, u podłoża których leżą różnorodne poglądy na kwestie moralności w działalności gospodarczej, od najbardziej skrajnego przekonania, iż etyka w biznesie nie istnieje, do stwierdzenia, że stanowi ona podstawę ustroju kapitalistycznego [Moczydłowska, 2010, s. 217]. Ten ostatni pogląd podziela także autorka niniejszego artykułu.

Ścisłe określone wymogi objętości opracowania zdecydowały o tym, iż w tej części zdefiniowano jedynie podstawowe pojęcia związane z jego tematyką, ograniczając się do niezbędnego minimum, pozwalającego czytelnikowi płynnie przejść do części omawiającej wyniki badań własnych.

Dylematy etyczne w zarządzaniu kadrą medyczną w świetle badań własnych

Badania nad tematyką zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze zdrowia autorka podjęła w 2001 r., ograniczając je wówczas jedynie do tematyki związanej z obszarem dotyczącym motywowania czynnych zawodowo pielęgniarek/pielęgniarzy. Aby można było obserwować zmiany zachodzące w środowisku pielęgniarskim w ostatnim dziesięcioleciu, corocznie w badaniach tych uczestniczyło około 150 osób. Kolejnym etapem były badania zrealizowane w 2007 r. w grupie pielęgniarskiej, dotyczące występowania negatywnych zachowań w miejscu pracy oraz zadowolenia z wykonywanej pracy wśród pielęgniarek/pielęgniarzy. Łącznie przebadano wówczas ponad 1500 osób. Wyniki tych badań skłoniły autorkę do uważniejszego zainteresowania się aspektami etycznymi procesów zarządzających, tym bardziej iż zmiany zachodzące na przełomie ostatnich lat w sektorze zdrowia, mające na celu przede wszystkim usprawnienie funkcjonowania organizacyjno-ekonomicznego placówek ochrony zdrowia, mogą sprzyjać postawieniu osób zaangażowanych w działalność zarządczą przed koniecznością wyboru między działaniem etycznym a opłacalnym. Może to sprzyjać występowaniu zachowań nieetycznych i różnego rodzaju nadużyć także w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego też w badaniach prowadzonych w latach 2009–2011 wśród przedstawicieli dwóch najliczniej reprezentowanych grup zawodowych w sektorze zdrowia: lekarskiej i pielęgniarskiej, szczególną uwagę skupiono na aspektach etycznych procesu zarządzania ludźmi. Jako dominującą metodą badawczą przyjęto sondaż diagnostyczny, w którym jako narzędzie zastosowano kwestionariusz ankiety. Ponadto w opracowaniu wykorzystano dotychczasowe dokonania innych autorów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze zdrowia, jak również dane statystyczne GUS oraz samorządów zawodowych (lekarskich i pielęgniarskich), a także własne kilkuletnie obserwacje autorki. Łącznie w kolejnych etapach badań, dotyczących takich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi jak rekrutacja i selekcja, adaptacja zawodowa, szkolenie i doskonalenie zawodowe oraz oceny pracownicze, uczestniczyło łącznie ponad 1200 osób, w tym we wszystkich etapach/częściach sondażu diagnostycznego udział wzięło 285 osób, z czego lekarze stanowili 37,5% ogółu badanych (107 osób), a pielęgniarki/pielęgniarze – 62,5% ogółu badanych (178 osób). Dane metryczkowe, tj. forma własności zakładu pracy, wielkość podmiotu zatrudniającego, specjalności kliniczne badanych, staż pracy, forma zatrudnienia, wykazują tendencję zbliżoną do wyników uzyskiwanych w całym sektorze ochrony zdrowia. Zbliżonych rozkładów nie uzyskano jedynie w zakresie danych dotyczących poziomu wykształcenia w grupie pielęgniarek/pielęgniarzy, co zapewne spowodowane było sposobem doboru uczestników badania spośród osób biorących udział w różnego rodzaju formach instytucjonalnego kształcenia zawodowego (specjalizacje pielęgniarskie czy studia drugiego stopnia – magisterskie – na kierunku pielęgniarstwo).

Opierając się na zgromadzonym materiale badawczym poniżej opisano najczęstsze dylematy etyczne towarzyszące procesowi zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze zdrowia.

Dylematy powstające na etapie zatrudniania

Częstym problemem zauważonym przez badanych było nieprzestrzeganie prawa do równego traktowania kandydatów na stanowiska kierownicze. Na przykładzie badań przeprowadzonych przez autorkę w grupie pielęgniarskiej [Kunecka, 2011a, s. 376–381; Kunecka, 2010, s. 171–174] można stwierdzić, iż nader często stosowano kryteria pozamerytoryczne, tj. preferowanie źródeł wewnętrznych pozyskiwania kandydatów – uczestników procedur konkursowych, udział w pracach komisji konkursowych osób, które znały uczestników konkursu na gruncie prywatnym, niestosowanie jako kryterium wyboru kwalifikacji zawodowych, a przede wszystkim zakwalifikowanie danej procedury jako rzeczywistego konkursu jedynie w przypadku co czwartego postępowania, co być może spowodowane było względami formalnymi – przy kończącej się kadencji zgodnie z zapisami ustawodawcy należało przeprowadzić konkurs.

Na uwagę zasługuje także podkreślanie zupełnego braku działań świadczących o profesjonalnej rekrutacji. W przypadku jej nielicznych przejawów, np. ogłoszeń prasowych, również można było dostrzec nierówne traktowanie w kontekście badanych grup zawodowych oraz nieuwzględnianie zasady uczciwości wobec potencjalnego pracownika. Ponieważ celem tego etapu zarządzania jest „wzbudzenie zainteresowania” potencjalnego kandydata stanowiskiem pracy, powinien być on oparty m.in. na bezstronnym przedstawieniu rzeczywistej sytuacji firmy [Takuska-Mróz, 2002, s. 275], a tak – prawdopodobnie z uwagi na ograniczenia kosztów anonsów – się nie dzieje.

Badani zwracali także uwagę na zbyt duże wymagania stawiane nowo zatrudnionym pracownikom, przede wszystkim osobom bez doświadczenia zawodowego, zarówno w grupie lekarskiej, jak i pielęgniarskiej. Element ten, w połączeniu z brakiem właściwych rozwiązań systemowych, a niekiedy wręcz likwidacją dotychczas stosowanych prawidłowych praktyk (np. likwidacją stażu zawodowego w obu badanych grupach czy niewskazaniem opiekuna, mentora na okres wdrażania się do pracy na danym stanowisku), nie sprzyja pomyślnemu przebiegowi procesu adaptacji zawodowej. O niekorzystnej sytuacji może świadczyć również największy odsetek tzw. krótkotrwałych stosunków pracy (miesięczne, trzymiesięczne umowy o pracę na czas określony, umowy zlecenia) w tej grupie osób.

Dylematy powstające w okresie trwania zatrudnienia

Jednym z wymienianych problemów było niedopasowanie warunków pracy do poziomu wymaganego zapisami dotyczącymi prawa pracowników do należytych warunków pracy. Ponieważ pojęcie „warunki pracy” jest wieloaspektowe i nie zostało dotychczas ściśle sprecyzowane, najczęściej definiowane jest poprzez takie składowe jak: czas pracy, wypoczynek, wyposażenie stanowiska pracy, organizacja pracy, bezpieczeństwo zatrudnienia, zdrowie i bezpieczeństwo pracy, stosunki społeczne. W niniejszym opracowaniu autorka wskazuje jedynie te elementy, które w obu badanych grupach stały się przedmiotem licznych dyskusji. Należy do nich np. czas pracy – w przypadku przedstawicieli zawodów medycznych w ostatnich latach odnotowuje się dość znaczący wzrost jego wymiaru miesięcznego. Najczęściej przejawiało się to w dwojaki sposób: jeżeli pracownik zatrudniony był w oparciu o umowę o pracę, to wskazywał w odpowiedziach w kwestionariuszu ankiety więcej niż dwa miejsca pracy, jeżeli zaś zatrudniany był w oparciu o umowę cywilnoprawną, to opiewała ona na znacząco wyższy wymiar godzin czasu pracy aniżeli regulowany zapisami kodeksu pracy. Warto ponadto podkreślić, iż dość często zwiększonym wymiarom czasu pracy towarzyszyły zapisy ograniczające pracownikowi możliwości urlopowania, co jedynie pogłębiało konsekwencje nadmiernego obciążenia pracownika. Inne problemy etyczne wynikają z niezapewnienia prawa do odpowiedniego zabezpieczenia materialnego środowiska pracy na danym stanowisku pracy, polegającym na niezorganizowaniu odpowiedniego jego wyposażenia, co w opinii badanych zdarza się bardzo często. Respondenci (przedstawiciele obu grup) wskazywali na niezabezpieczenie nawet elementarnych środków, takich jak odpowiednia ilość rękawiczek jednorazowego użytku, odzieży ochronnej, czy brak pomieszczenia

(pokoju socjalnego) spełniającego minimalne warunki potrzebne do realizacji przerwy regulaminowej przysługującej każdemu pracownikowi zgodnie z zapisami kodeksu pracy.

Respondenci zwracali także uwagę na brak możliwości uczestniczenia w procesie szkolenia i doskonalenia pracowników. Kwestię tę podniósł co drugi uczestnik badania [Kunecka, 2011c, s. 112], zaś tylko co czwarty udzielił odpowiedzi twierdzącej na pytanie, czy zakład pracy w jakikolwiek sposób uczestniczy w rozwoju pracownika, podkreślając przy tym jednocześnie, że istnieją dysproporcje pomiędzy grupami zawodowymi w tym obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (nieco lepiej traktowani są lekarze – tak uznali przedstawiciele obu grup zawodowych). Zdecydowanie bardziej krytyczne opinie na temat braku jakiegokolwiek wsparcia ze strony zakładu pracy padały ze strony przedstawicieli grupy lekarskiej. Po analizie wyników badań z tego zakresu można sformułować wniosek, że za sukces należy uznać sytuację, gdy zakład pracy nie przeszkadza pracownikowi w rozwoju, przy czym tak skrajne opinie zdarzały się zazwyczaj wśród przedstawicieli zatrudnionych w dużych, publicznych jednostkach opieki zdrowotnej, co świadczyć może o braku podstawowych umiejętności kierowniczych, a nie jedynie o niedociągnięciach w zakresie przesłanek etyczności postępowania w tych placówkach.

Ankietowani podkreślali brak sprawiedliwej oceny pracowniczej (uznało tak prawie 50% z nich), co z uwagi na znaczenie ocen w procesie zarządzania zasobami ludzkimi należy uznać za najistotniejszy przejaw nieetyczności zarządzania w badanym sektorze. Ponadto wiele wątpliwości rodzi również subiektywizm ocen jednostronnych, które były przeprowadzane w przypadku 56% badanych poddanych formalnej ocenie. Istotnym elementem każdej formalnej oceny pracowniczej jest rozmowa oceniająca, dlatego na uwagę zasługuje fakt, iż rozmowa taka nie miała miejsca w przypadku co drugiego badanego poddanego ocenie formalnej, a jedynie 4% z tej grupy odbyło rozmowę w formie dyskusji, która jest najwłaściwsza w kontekście etyczności [Kunecka, 2011b, s. 183–187]. Podobnie jak w przypadku braku wsparcia dla pracownika w procesie doskonalenia świadczy to nie tylko o nieetyczności kadry zarządzającej, ale również o braku podstawowych umiejętności zarządczych. Prawidłowo przeprowadzona ocena pracownicza jest niezbędnym warunkiem sprawnego i efektywnego zarządzania, trudno zatem przy jej braku mówić o wypełnianiu roli kierownika/zarządzającego zasobami ludzkimi, niezależnie od sektora, którego miałyby dotyczyć analizy. Oceny powinny stanowić swoisty punkt odniesienia dla dalszych elementów procesu zarządzania zasobami ludzkimi takich jak wynagradzanie, awansowanie czy derekrutacja. W przypadku występowania tak licznych nieprawidłowości i niedoskonałości w samym procesie ocen nie może być mowy o etyczności tych obszarów.

Prawem przysługującym pracownikowi jest właściwe wynagrodzenie. Z uwagi na możliwość niekończących się dyskusji na ten temat w sektorze zdrowia w Polsce autorka ograniczy się w tym miejscu jedynie do dwóch uwag. Po pierwsze, przy ustalaniu wynagrodzenia należy zawsze uwzględniać istotne kryteria, wśród których powinny znaleźć się osiągnięte wyniki pracy, trzeba także dbać o sprawiedliwość podziału, o co niestety trudno w praktyce w sektorze zdrowia (widać to chociażby już na przykładzie badanych grup). Po drugie, warto odnotować, że zgodnie z badaniami, wbrew obiegowej opinii, w grupie zawodowej pielęgniarzek/pielęgniarczy co czwarta osoba jest zadowolona ze swojego wynagrodzenia. Ma to istotny statystycznie związek z formą zatrudnienia (wyższe wśród osób zatrudnionych w oparciu o umowę cywilnoprawną); mniej więcej tyle samo osób deklaruje niezadowolenie z braku możliwości awansu [Kunecka, 2011d, s. 51].

Wszystkie opisane wyżej dylematy świadczą o nagminnym łamaniu elementarnego prawa pracowniczego, obowiązującego przez cały okres zatrudnienia, a mianowicie sprawiedliwego traktowania pracowników, rozumianego jako bezstronne, równe traktowanie ludzi [Musielak, 2004, s. 264].

Wielość dylematów natury etycznej towarzyszących zarządzaniu zasobami ludzkimi w sektorze zdrowia na przełomie ostatnich lat zdaniem autorki można by sprowadzić do jednego wniosku. Wydaje się, że w polskiej służbie zdrowia zapomniano o zasadzie, którą

powinien kierować się każdy etyczny menedżer, iż niezależnie od okoliczności w procesie pracy najważniejszy jest człowiek, a zwiększanie produktywności nie może odbywać się kosztem pracownika. Obecnie łatwo można odnieść wrażenie, że przy ograniczonych do maksimum kosztach cały ciężar dalszych oszczędności ma unieść pracownik. Zarządzający zapominają, iż to menedżerowie są inicjatorami społecznymi nowych form zachowań w zespołach pracowniczych, to oni utrwalają wśród pracowników postawy i zachowania etyczne [Takuska-Mróż, 2002, s. 275]. Kadra zarządzająca odgrywa kluczową rolę również w przeciwdziałaniu patologii zarządzania zasobami ludzkimi [Durniat, 2010, s. 99]. Dlatego należy uznać, iż znaczącym wyróżnikiem sprawności zarządczej menedżera, obok tradycyjnych ról kierowniczych, jest etyczny sposób postępowania [Szczupaczyński, 2011, s. 69–70; Frąckiewicz-Wronka, 2009, s. 137], oparty na uczciwości, zaufaniu, otwartości i szacunku [Moczydłowska, 2010, s. 219]. Dziwi zatem fakt, że w dotychczasowych badaniach opinii menedżerów ochrony zdrowia problemy natury etycznej są prawie nieobecne [Musielak, 2004, s. 263]. W połączeniu ze specyfiką sektora ochrony zdrowia, w którym szczególne znaczenie przypisywane jest normom kulturowym (zwyczajom) czy z posiadaną wiedzą na temat wielości i różnorodności aspektów etycznych (właściwie przejawów nieetyczności), dostrzeganych oraz wskazywanych przez pracowników medycznych, może to świadczyć wręcz o braku kompetencji zarządzających. Zakres tych zjawisk i ich skala świadczy o występowaniu procesów zakłócających porządek społeczny czy wręcz pojawianiu się w zarządzaniu zasobami ludzkimi działań, które w zależności od siły i koncentracji mogą przyczynić się do wystąpienia różnorodnych patologii tego procesu. Dlatego zdaniem autorki nie można nie zgodzić się ze stwierdzeniem, iż „sprawne funkcjonowanie organizacji jest możliwe dzięki umiejętnościom i kwalifikacjom osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych” [Kozuch, 2004, s. 28]. „Powinien nadejść już czas, gdy kadra zarządzająca zrozumie, iż konieczne jest traktowanie personelu jako kapitału, a nie jedynie kosztu działalności szpitala” [Jończyk, 2008, s. 174], ponieważ dotychczas „traktowanie ludzi jako źródła przewagi konkurencyjnej przejawia się tylko w deklaracjach kadry menedżerskiej” [Buchelt, 2011a, s. 349].

Uwagi końcowe

Ocena aspektów etycznych towarzyszących procesowi zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze ochrony zdrowia dokonana w oparciu o analizę zgromadzonego przez autorkę materiału badawczego jest niezadawalająca. Należy uznać, że wzrost efektywności zarządzania w sektorze zdrowia w znacznym stopniu będzie zależał od zmiany podejścia do zasobów ludzkich i rzeczywistego postrzegania pracowników jako najcenniejszego zasobu każdej placówki świadczącej usługi zdrowotne, co jednocześnie przyczyni się do poprawy jakości usług, a tym samym do wzrostu wyników ekonomicznych zakładu.

Bibliografia

1. Bartkowiak G., (2008), *Geneza i teoretyczne podstawy zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] M. Dobska, K. Rogoziński (red.), *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Bartkowiak G., (2010), *Psychologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w zakładach opieki zdrowotnej*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
3. Buchelt B., (2011), *Perspektywa rozwoju funkcji personalnej w jednostkach sektora usług medycznych w Polsce*, [w:] J. Stępniewski, P. Karniej, M. Kęsy (red.), *Innowacje organizacyjne w szpitalach*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
4. Buchelt B., (2011), *Strategiczna istotność ZZZ a faktyczny poziom rozwoju funkcji personalnej w publicznych i niepublicznych ZOZ-ach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 2, s. 73–85.
5. Durniat K., (2010), *Prospołeczne mechanizmy zarządzania organizacją jako bufor zachowań lobbingsowych*, „Współczesne Zarządzanie” nr 1, s. 94–107.

6. Frąckiewicz-Wronka A., (2009), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
7. Golnau W., (2010), *Zagadnienia wstępne*, [w:] W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. III, Wyd. CeDeWu, Warszawa.
8. Jończyk J., (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w zakładach opieki zdrowotnej*, Difin, Warszawa.
9. Kijowska V., (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] M. Kautsch (red.), *Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Nowe wyzwania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
10. Koźuch B., (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa.
11. Król H., (2006), *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
12. Kunecka D., (2011), *Aspekty etyczno-moralne konkursów na stanowiska kierownicze w jednostkach służby zdrowia*, [w:] J. Stępniewski, P. Karniej, M. Kęsy (red.), *Innowacje organizacyjne w szpitalach*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
13. Kunecka D., (2011), *Błędy w ocenianiu pracowników*, [w:] R. Lewandowski, R. Walkowiak (red.), *Zarządzanie w ochronie zdrowia. Problemy wybrane*, Olsztyńska WSiLiZ im. prof. T. Kotarbińskiego, Olsztyn.
14. Kunecka D., (2011), *Rozwój potencjału pracy w sektorze zdrowia na przykładzie personelu pielęgniarskiego*, *Studia i materiały PSZW*, Wyd. PSZW, nr 38, Bydgoszcz, s. 108–118.
15. Kunecka D., (2011), *Satysfakcja finansowa w zawodzie pielęgniarki/pielęgniarsza w Polsce*, *Zeszyty Naukowe WSM LZDZ nr 1*, Legnica, s. 45–52.
16. Kunecka D., (2010), *Ethical Aspects of Competitions on Managing Position of Hospitals*, [w:] J. Stępniewski, M. Bugdol (eds.), *Cost, Organization and Management of Hospitals*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
17. Kunecka D., Karakiewicz B., (2009), *Występowanie negatywnych zachowań w miejscu pracy a etyka zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] R. Lewandowski, R. Walkowiak, M. Kautsch (red.), *Współczesne wyzwania menedżerskie w ochronie zdrowia*, Wyd. Olsztyńskiej WSiLiZ im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego, Olsztyn.
18. Kunecka D., Kamińska M., Karakiewicz B., (2008), *Skala zjawiska mobbingu wśród pielęgniarek/pielęgniarszy zatrudnionych w szczyńskich szpitalach*, „*Medycyna Pracy*” nr 59 (3), s. 223–228.
19. Listwan T., (2010), *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, wyd. IV zmienione, C.H. Beck, Warszawa.
20. Moczyłowska J., (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa.
21. Mruk H., (2010), *Przywództwo w zakładach opieki zdrowotnej*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
22. Musielak M., (2004), *Etyka w zarządzaniu zakładem opieki zdrowotnej*, [w:] M.D. Głowacka (red.), *Zarządzanie zakładem opieki zdrowotnej. Wybrane konteksty teoretyczno-praktyczne*, Termedia, Poznań.
23. Oleksyn T., (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków.
24. Stor M., (2010), *Prawne i etyczne zagadnienia zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, wyd. IV zmienione, C.H. Beck, Warszawa.
25. Szczupaczyński J., (2011), *Standardy etyczne menedżerów i przedsiębiorców w świetle badań jakościowych*, „*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*” nr 1, s. 69–83.
26. Takuska-Mróż W., (2002), *Problemy etyki zawodowej*, [w:] J. Bugiel (red.), *Zarządzanie. Aspekty psychologiczne i socjologiczne*, Wyd. AGH, Kraków.
27. Włodarczyk W.C., Domagała A., (2011), *Kadry medyczne opieki zdrowotnej. Niektóre problemy, postulowane działania*, „*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*” nr 2, s. 29–41.

Bibliografia elektroniczna

1. Dyduch W., *Kapitał społeczny organizacji pożywką dla przedsiębiorczości i innowacyjności*, [online], http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref42_full.html, [29.01.2012].

Ethical dilemmas in Human Resource Management: the example of the health service

Summary

Changes happening in the health care sector in Poland over the last few years, have influenced changes in human resources management. However, cost restrictions, reconciliation of financial effectiveness and social effectiveness appear extremely difficult and may bring multiple negative or unethical behaviours. Therefore ethical dimensions in the process of management gains particular value. Up until now, the ethical context in research in health care centres has been related to the relations of: patients – employees of the medical service centre. Considerations on the term of an ethical company, health care centres have been seen as a particular form of health-economical organizations, which only recently could be associated with people that are employed in it. Despite the fact that the functioning of health care centres in Poland has been described multiple times in numerous publications, only a few deal with the subject of human resource management, and even if they do so only occasionally are ethical issues in the process of HMR dealt with. This has been a reason why the author of this paper started research in this field. The aim of this paper has been to analyse and evaluate ethical aspects accompanying HRM in health care centres in 2009–2011.

Postawy etyczne pracowników samorządowych w ocenie pracowników i klientów urzędów – raport z badań

*Izabela Seredocha**

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, administracja samorządowa, etyka, zachowania etyczne

Keywords: Human Resources Management, local government, ethics, ethical behavior

Synopsis: Celem artykułu jest ocena postaw etycznych pracowników samorządowych dokonana z perspektywy zarówno pracowników, jak i klientów urzędów administracji samorządowej. W opracowaniu przyjęto założenie, iż tworzenie nowoczesnej administracji samorządowej oznacza konieczność zapewnienia właściwej infrastruktury etycznej, ułatwiającej kształtowanie pożądanych postaw etycznych pracowników instytucji publicznych. Tylko kompetentni i uczciwi pracownicy administracji samorządowej są w stanie prawidłowo realizować stawiane im zadania i właściwie rozstrzygać dylematy oraz sporne kwestie. W celu omówienia podjętego zagadnienia dokonano analizy dostępnej literatury oraz analizy wyników badań przeprowadzonych metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki wywiadu i ankietowania. Grupa badawcza liczyła 380 pracowników zatrudnionych w jednostkach administracji samorządowej województwa warmińsko-mazurskiego i pomorskiego oraz 380 klientów urzędów i instytucji.

Wstęp

Samorząd terytorialny stanowi obszar, w którym przenikają się interesy uwarunkowane dobrem osobistym oraz dobrem publicznym, co może prowadzić do konfliktów, których konsekwencje mogą być szkodliwe dla wspólnot samorządowych [Wojciechowski, 2003, s. 119]. Aby je zneutralizować, w strukturach administracji samorządowej powinni pracować ludzie nie tylko kompetentni, ale i uczciwi, zdolni do samodzielnej refleksji etycznej oraz świadomi tego, iż ich nadrzędnym obowiązkiem jest ochrona interesu publicznego i dobra wspólnoty mieszkańców.

Celem artykułu jest ocena postaw etycznych pracowników samorządowych dokonana z perspektywy zarówno pracowników, jak i klientów urzędów administracji samorządowej. W opracowaniu przyjęto założenie, iż tworzenie nowoczesnej administracji samorządowej oznacza konieczność zatrudniania osób o określonym systemie wartości i zapewnienia im właściwej infrastruktury etycznej.

Specyfika pracy w administracji samorządowej

System administracji publicznej, działając wewnątrz systemu społecznego, musi zmieniać się odpowiednio do jego potrzeb oraz nowych zadań, których się od administracji oczekuje. Istotne stają się więc zdolności adaptacyjne aparatu administracyjnego. Współczesna administracja, w tym administracja samorządowa, powinna regulować tempo i wytyczać kierunki rozwoju społeczno-gospodarczego, stanowić siłę motoryczną przemian, czynić właściwy użytek z korzyści wynikających z rozwoju cywilizacyjnego i postępu naukowo-

* Dr Izabela Seredocha, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna.

technicznego. Inicjując procesy społeczno-gospodarcze, winna wyznaczać cele rozwoju, aktywizując przy tym lokalną i regionalną społeczność, powinna wreszcie sprawnie i efektywnie koordynować przedsięwzięcia podejmowane na obszarze jednostki terytorialnej [Potoczek, 2005, s. 26]. Zachodzące w otoczeniu zmiany, kształtujące sposób działania administracji, wymagają trwałego systemu wartości, zapewniającego obywatelom poczucie bezpieczeństwa w konfrontacji z urzędnikiem. Oznacza to potrzebę zatrudniania w administracji ludzi o określonych kompetencjach i wrażliwości moralnej, kształtującej ich etyczne zachowania, urzędnik narażony jest bowiem na doświadczanie konfliktu interesów, czyli konfliktu pomiędzy kompetencjami a prywatnymi interesami ekonomicznymi. Konflikt ten wynika z możliwości użycia stanowiska publicznego do realizacji prywatnych celów [Kudrycka, 1995, s. 67].

Zdaniem D. Długosza dobór kadr w sektorze publicznym, w tym w administracji samorządowej, musi także uwzględniać fakt, iż praca ta charakteryzuje się specyficznymi cechami, w tym:

- odmiennością kryteriów sukcesu, którymi nie są kryteria finansowe w ramach konkurencji rynkowej,
- podmiotowością polityczną obywateli, którzy nie są wyłącznie konsumentami usług publicznych,
- realizowaniem zarządzania publicznego w ścisłych ramach prawa [Długosz, 2003, s. 235].

Na każdym poziomie zadań wykonywanych przez urzędnika wymagane są określone zachowania etyczne uwarunkowane przyjętymi w danej wspólnotie wartościami moralnymi. Zachowania te są szczególnie pożądane, gdyż w polskim systemie prawnym ciągle brakuje skutecznych mechanizmów sprzyjających ujawnianiu korupcji i działań nieetycznych. Skuteczne sankcje ograniczające działania bezprawne urzędników pomagają też ograniczać nieetyczne zachowania i sprawnie rozwiązywać dylematy etyczne [Kudrycka, 1995, s. 52–53, 140–141].

Dylematy etyczne urzędników wynikające z ich codziennej pracy można sklasyfikować jako:

- dylematy ról – skutkują trudnościami z ustaleniem hierarchii ważności ról, które pełni urzędnik;
- dylematy obowiązków – skutkują konfliktem obowiązków (prawnych, organizacyjnych, wynikających z poleceń służbowych zwierzchników, zaleceń radnych);
- dylematy oczekiwań – skutkują konfliktem interesów osobistych, organizacji, petentów i interesu publicznego;
- dylematy lojalności – powodują sprzeczność pomiędzy lojalnością wobec prawa, społeczeństwa, zwierzchników administracyjnych, lojalnością polityczną i własną moralnością;
- dylematy odpowiedzialności – skutkują pomieszaniem odpowiedzialności (przedmiotu, zakresu i granic odpowiedzialności, odpowiedzialności prawnej, organizacyjnej, politycznej i etycznej);
- dylematy skutkujące zniekształceniem informacji (pomiędzy urzędnikami różnych szczebli a obywatelami i społeczeństwem);
- dylematy wartości – skutkują trudnościami w wyborze różnego rodzaju wartości, w tym uniwersalnych wartości społeczeństwa demokratycznego, takich jak interes publiczny, sprawiedliwość społeczna, równość, wolność.

Jednym z etycznych dylematów jest też wybór pomiędzy normą prawną a nieformalnym, moralnym zobowiązaniem. Dzieje się tak w przypadku niedostosowania prawa do potrzeb społecznych. Wykonywanie zawodu urzędnika, mimo iż związane jest ze stosowaniem przepisów prawa, oznacza określony obszar autonomii, gdyż stosowanie prawa ma złożony i wielowątkowy charakter. Ponadto urzędnicy posiadają określony dostęp do dóbr publicznych, którego nie mają inni obywatele. Ich uprzywilejowana pozycja w tym zakresie rodzi

m.in. pokusę wykorzystania majątku społecznego do celów prywatnych [Kudrycka, 1995, s. 38, 43–44, 49].

Pracę w administracji samorządowej regulują akty prawa, one też określają sposób obsługi klienta i mają wpływ na projektowanie procedur. Jej nadrzędnym celem jest służba innym, zawsze przy uwzględnieniu priorytetowej wartości, jaką jest dobro publiczne. Specyficzny charakter mają też relacje z klientami-obywatelami, którym przysługuje prawo kontroli i partycypacji społecznej. Mieszkańcy z mocy prawa tworzą wspólnotę samorządową. Występują w roli klienta usług publicznych, ale chcą przy tym wpływać na procesy decyzyjne, pełnią też funkcję wyborcy, podatnika, konsumenta usług [Wojciechowski, 2003, s. 25].

W pracę urzędnika wpisana jest konieczność podejmowanie decyzji, często o złożonym charakterze, w sytuacjach gdy prawo w sposób jasny i klarowny nie wskazuje określonych rozwiązań bądź też ustawodawca nie jest w stanie przewidzieć wszystkich sytuacji, które niesie codzienność. Stąd w procesie zarządzania w administracji publicznej mówi się o tzw. etyce decyzji, która składa się z dwóch nurtów [Strzelecki, 2005, s. 85]:

- etyczne jest to, co nie jest sprzeczne z ocenami i normami moralnymi przyjętymi w danej epoce i zbiorowości społecznej,
- podmiot prowadzący działalność gospodarczą powinien przestrzegać prawa, działać zgodnie z zasadami współżycia społecznego i dobrymi obyczajami oraz respektować zasady etyki w swej działalności.

Nie ulega wątpliwości, iż działalność administracyjna posiada wymiar moralny i podlega ocenie moralnej. Wykonywanie służbowych zadań może i często jest źródłem dylematów moralnych. Oznacza też określone, zazwyczaj wysokie społeczne wymagania wobec wykonujących te zadania osób. Działalność administracji samorządowej musi więc uwzględniać zbiór wartości moralnych, których wspólnym mianownikiem jest uczciwość wobec siebie współpracowników i obywateli. Jak podkreśla J. Łoś, postawy, decyzje i zachowania urzędników podlegają ocenom moralnym. Skutki ich decyzji mogą mieć wpływ na wielu ludzi, a sposoby administrowania i jego efekty nie są moralnie obojętne, mogą bowiem rodzić cierpienia, krzywdy i niesprawiedliwość [Łoś, 2007, s. 73–74].

Z wykonywaniem zadań przez administrację samorządową, w tym z podejmowaniem decyzji, wiąże się określony zakres odpowiedzialności. B.S. Romzek wyróżnia cztery typy odpowiedzialności, stosując przy tym dwa kryteria: zakres autonomii odpowiedzialnego podmiotu oraz źródło oczekiwań i/lub nadzoru. Te cztery typy to odpowiedzialność [Romzek, 2000, s. 21–44]:

- hierarchiczna,
- prawna,
- zawodowa,
- polityczna.

Odpowiedzialność hierarchiczna ma charakter urzędowy i oznacza, iż urzędnicy odpowiadają za realizację powierzonych im zadań, zazwyczaj wobec swoich przełożonych, bez widocznego odniesienia do celów instytucji. W tym wypadku odpowiedzialność wobec obywateli, klientów ma charakter marginalny lub w ogóle nie występuje. Kryterium odpowiedzialności prawnej oznacza stopień, w jakim administracja realizuje wyrażone w aktach normatywnych oczekiwania dotyczące norm określających kierunki polityki państwa (nie norm regulujących zasady działania administracji). Odpowiedzialność zawodowa dotyczy sposobu wykonywania zawodu i ponoszona jest wobec innych urzędników, jej mała skuteczność wynika z solidarności zawodowej i tolerowania zachowań niezgodnych z normami profesji.

Odpowiedzialność polityczną administracja ponosi wobec różnych uczestników życia publicznego, w tym obywateli, organizacji, przedstawicieli, tj. osób piastujących urzędy publiczne obsadzone w wyborach. Jest to odpowiedzialność jednego z aktorów sceny publicznej wobec innych aktorów. N. McGarvey wyróżnia kilka perspektyw odpowiedzialności: tradycyjną, zawodową, demokratyczną oraz menedżerską. Została ona zaadaptowana

wraz z nowym zarządzaniem publicznym i oznacza bezpośrednią odpowiedzialność urzędnika wobec konsumentów usług publicznych za ich wykonawstwo. Ta perspektywa zdominowała percepcję odpowiedzialności administracji, obniżając znaczenie odpowiedzialności tradycyjnej, demokratycznej i zawodowej [McGarvey, 2001, s. 17–28].

W kontekście odpowiedzialności należy także wyróżnić perspektywę zarządzania wielopodmiotowego, traktowanego jako proces łączenia celów różnorodnych interesariuszy publicznych: obywateli, konsumentów, grup interesu oraz wybranych i mianowanych funkcjonariuszy publicznych [Pawłowska, 2010, s. 43–46].

To wszystko staje się podstawą do postawienia urzędnikom stosunkowo wysokich wymagań natury etycznej.

Wymagania stawiane urzędnikom

Obowiązki urzędnika, wynikające z charakteru pracy w administracji, można podzielić na trzy kategorie:

1. obowiązki wobec państwa – przestrzeganie Konstytucji i innych przepisów prawa, zaangażowanie w realizację celów polityki państwa, podejmowanie w jego imieniu działań i decyzji;
2. obowiązki wobec społeczeństwa – urzędnik jest zobowiązany chronić prawa i interesy obywateli, kierować się zasadami demokracji, reagować na uwagi, wnioski, skargi obywateli dotyczące instytucji państwowych, analizować postulaty społeczeństwa, działać sprawnie, szybko, bezstronnie;
3. obowiązki wobec urzędu – urzędnik powinien wykonywać swoje obowiązki w sposób zapewniający sprawną i prawidłową realizację zadań urzędu, a więc sumiennie, solidnie i starannie wykonywać zadania na stanowisku pracy, wykazywać zdolność myślenia systemowego, postrzegać urząd jako całość oraz podejmować inicjatywy usprawniające jego funkcjonowanie, doskonalące metody pracy i organizację wewnętrzną, niezbędne jest także przestrzeganie dyscypliny pracy, stałe podnoszenie kwalifikacji, dbałość o dobrą opinię urzędu [Potoczek, 2005, s. 32].

Skala wymagań wobec zachowań etycznych urzędników, uwarunkowana jest też tym, iż osoby te często działają i podejmują decyzje w sytuacjach, które nie są szczegółowo sformalizowane prawnie, nie mają charakteru wykonawczego w stosunku do ustaw. Działania te są jedynie ogólnie oparte na prawie i realizowane w granicach prawa, mają charakter bardziej twórczy, urzędnikom przysługuje w tym wypadku większa samodzielność. Nie oznacza to jednak całkowitej dowolności i swobody. „Samodzielność tych działań ograniczona jest kryteriami prawnymi oraz pozaprawnymi – wynikającymi z zasad współtworzenia i realizacji polityki administracyjnej, zasad organizacji pracy urzędu i zasad profesjonalnego wykonywania zawodu. Urzędnicy w demokratycznym społeczeństwie mają kompetencje i określony zakres prawnych możliwości do projektowania i planowania polityki administracyjnej, wyboru postępowania i dróg jej realizacji” [Kudrycka, 1995, s. 101–103].

W związku z powyższym pracownik administracji publicznej, w tym pracownik samorządowy, powinien postępować zgodnie z przyjętymi zasadami etyczno-moralnymi i przez pryzmat tych zasad rozumieć znaczenie pełnionej roli społecznej. Powinien również posiadać dobrą znajomość zasad etyki zawodowej urzędnika, kultury administrowania oraz norm i wartości wynikających z kultury organizacyjnej. Za niezbędne należy uznać prezentowanie postawy, na którą składają się: twórcze i społeczne zaangażowanie, szacunek do pracy, społeczna przydatność, gospodarność, dyscyplina, odpowiedzialność, otwartość, umiejętność samokontroli, poszanowanie godności człowieka [Potoczek, 2005, s. 31].

Kanon sylwetki profesjonalnego urzędnika powinny tworzyć takie elementy, jak: obiektywizm, odpowiedzialność, neutralność polityczna, prawne umocowanie działań i decyzji, racjonalność działań, jawność oraz otwartość procedur i decyzji, precyzja i poprawność sformułowań, drożność kanałów informacji i ich kompletność oraz etyka postępowania [Potoczek, 2005, s. 28].

Etyczny urzędnik w swoim działaniu powinien być:

- bezstronny – wszelkie decyzje powinien podejmować w imię dobra publicznego, pomijając własne korzyści oraz korzyści osób i organizacji sobie bliskich;
- obiektywny – powinien podejmować decyzje, kierując się kryteriami merytorycznymi;
- niezawisły – podejmując decyzję, nie powinien być w żaden sposób zależny od osób lub środowisk, których ta decyzja może dotyczyć;
- przejrzysty – wszelkie decyzje powinien podejmować jawnie (jeśli jest to możliwe) i uzasadniać je, ograniczenie tej zasady musi stanowić wyjątek uzasadniony dobrem publicznym;
- rzetelny – powinien realizować wszystkie zadania z największą starannością, wykorzystując w pełni swoją wiedzę i umiejętności;
- odpowiedzialny – powinien być zawsze świadomy, iż działa w interesie społecznym i odpowiada przed społeczeństwem za swoje decyzje, oznacza to gotowość do poddania się społecznej kontroli [Fenrych, 2006, s. 98].

Znaczenie etyki zawodowej w kształtowaniu postaw pracowników samorządowych

Urzędnik realizuje wiele zadań, które nakłada na niego prawo. Wyznacza ono wprawdzie kierunki działania, ale w wielu sytuacjach nie rozstrzyga wprost, jak należy postąpić. Lukę tę winna wypełniać etyka.

Etyka zajmuje się opisem tego, co się dzieje w sferze moralnej. Zawiera też element krytyczny. Poddaje surowej analizie i ocenie ujawnione zachowania, postawy oraz proponowane reguły i zasady, ocenia, czy w płaszczyźnie moralności są one dobre czy złe. Celem etyki nie jest czynienie ludzi bardziej moralnymi, jej zadaniem jest pomoc ludziom w podejmowaniu jak najlepszych decyzji [przegląd definicji za: Strzelecki, 2005, s. 79].

Instrumentami etyki są:

- wartości, które stanowią odpowiedzi na pytania, dlaczego to jest ważne;
- prawa i obowiązki – gdzie prawo to przysługująca danej osobie przestrzeń na działanie; prawo wiąże się z obowiązkami, które zawierają konieczność określonego działania;
- normy moralne – to inaczej zasady określające zachowanie, są drogowskazem w sytuacjach, w których występuje sprzeczność interesów, można traktować normy moralne jako narzędzie rozstrzygnięcia sporów;
- wzajemne stosunki między ludźmi – kierowanie jest sprawą wzajemnych stosunków, zawiera wiele elementów etycznych;
- powszechna moralność – to ogół norm moralnych rządzących powszechnymi problemami etycznymi, na ogół akceptowanych, zasady powszechnej moralności to: dotrzymywanie obietnic, unikanie stosowania siły fizycznej, pomoc wzajemna, szacunek dla człowieka, szacunek dla własności;
- moralność opieki – są to dwa nurty teorii moralności: nurt sprawiedliwości i nurt opieki; traktujący moralność z punktu widzenia sprawiedliwości, kładą nacisk na odrębność i autonomię życia, szukają rozwiązań problemów moralnych w godzeniu rywalizujących ze sobą spraw; opiekuńczy punkt widzenia charakteryzuje się poczuciem więzi z innymi, życiem pełnym miłości i troski o innych oraz wiąże się z poglądem, że problemy moralne są wynikiem sprzeczności różnych obowiązków, co często wymaga subtelnej interpretacji wzajemnych związków [Stoner, Freeman, Gilbert, 2001, s. 119–126].

Etyka zawodowa zawiera reguły odnoszące się do funkcjonowania profesjonalistów w kontekście społecznym, reguły dotyczące sposobu wykonywania czynności zawodowych, jak i wyznaczające ogólne zasady wykonywania zawodu ze względu na preferowane warto-

ści [Bogucka, Pietrzykowski, 2009, s. 97], określa więc standardy praktyki. Zapisana w postaci kodeksu tworzy swoisty etos pracowniczy, na który składają się charakterystyczne systemy, wartości, prawidła postępowania, zasady współzycia i współdziałania. „Stanowią one konkretyzację norm zachowania specyficznego dla danego obszaru rzeczywistości społeczno-gospodarczej, współtworząc w ten sposób etos, swoisty dla danej grupy społeczno-zawodowej. Istotnym składnikiem tego etosu są normy moralne i obyczajowe. Dla nowych pracowników, posiadających niewielkie doświadczenie, kodeks etyki zawodowej może stanowić cenny zbiór właściwych rozwiązań i wskazówek postępowania w sytuacjach trudnych i niejednoznacznych” [Misztal, 2005, s. 292].

F. Znaniecki uważa, iż etyka zawodowa bazuje na wartościach danego społeczeństwa, chroni przed relatywizmem moralnym, odnosi uniwersalne zasady moralne do szczególnej roli społecznej. Każda rola społeczna zakłada, że między odgrywającym ją człowiekiem – osobą społeczną a gronem ludzi uczestniczących w jej odgrywaniu – kręgiem społecznym istnieje więź tworzona przez zespół wartości pozytywnie ocenianych przez nich wszystkich [Znaniecki, 1984, s. 294–295]. Jest to etyka normatywna, określająca stan pożądaný. Mówi ona, w jaki sposób przedstawiciele danego zawodu powinni się zachowywać. Do etyki normatywnej należą sądy i twierdzenia o tym, jakie normy i zasady moralne są słuszne oraz jak w ich świetle należy rozstrzygać kontrowersyjne problemy i dylematy moralne [Bogucka, Pietrzykowski, 2009, s. 38, 93].

M. Szyszkowska zwraca uwagę na fakt, iż etyka urzędników, zwana też etyką w administracji publicznej, stanowi pochodną szerszej rozumianej etyki obywatelskiej – niezależnej od rozmaitych poglądów na świat i życie i stanowiącej fundament wiążący wszystkich obywateli w państwie [Szyszkowska, 1993, s. 78–79].

Jak podkreśla B. Kudrycka, w reformowaniu administracji publicznej niezbędne są mechanizmy i procedury sprzyjające rozwojowi etyki administracyjnej, gdyż zapewnia ona odpowiednie warunki do realizacji zadań, chroni przed nadużywaniem funkcji publicznej, wyzwala poczucie wewnętrznej powinności. Służy tworzeniu i podtrzymywaniu zaufania do administracji. To także forma przeciwdziałania korupcji, nadużyciom funkcji publicznej, stronniczości oraz bezprawnym i nieetycznym zachowaniom i decyzjom. Etyka ta służy polepszeniu jakości rozstrzygnięć i pozostałych działań administracyjnych. Pozwala zwiększyć adekwatność działań administracyjnych w stosunku do potrzeb społecznych, pełni też funkcję ochronną wobec urzędników pracujących rzetelnie i uczciwie [Kudrycka, 1995, s. 142–149].

Rozwijanie świadomości etycznej pracowników zwiększa zaufanie klientów i partnerów instytucjonalnych urzędu. Pomocny może być w tym wypadku kodeks etyczny, czyli katalog norm, zgodny z kulturą organizacyjną. Wbudowanie do kultury organizacyjnej wartości etycznych ma wpływ na wizerunek urzędu (funkcja zewnętrzna kultury organizacyjnej), usprawnia komunikację, ułatwia rozwiązywanie konfliktów, przyczynia się do eliminacji korupcji, marnotrawstwa (funkcja wewnętrzna kultury organizacyjnej). Ponadto kultura organizacyjna kształtuje etyczne podejście do współpracy z klientem. Ujawnia się ono na kilku płaszczyznach:

- kultura pracy i kultura obsługi – punktualność, rzetelność, takt, uczciwość, zaradność, rzetelność uszlachetniają relacje z klientem i wpływają na jakość obsługi;
- kultura wartości – stanowi niepisany zbiór umów dotyczących orientacji na klienta, przestrzeganie zasady uczciwości i rzetelności; wartości te należy odnosić do codziennych sytuacji [Ławicki, 2005, s. 86, 87].

W jednostkach administracji samorządowej myślenie w kategoriach etyki powinno mieć charakter priorytetowy. Istotne znaczenia mają w tym zakresie szkolenia z zakresu etyki, propagujące jej normy. Normy te, sformułowane w sposób szczegółowy, konkretny, odnoszą się przecież do występujących w administracji problemów i konfliktów interesów. Pozostawienie urzędnika bez wskazówek praktycznych może bowiem prowadzić do rezygnacji

z przestrzegania standardów zachowań moralnych przyjętych w służbie publicznej oraz do zaniechania przestrzegania w praktyce obowiązujących regulaminów [Grosse, 2006, s. 27].

Charakterystyka grupy badawczej

Celem przeprowadzonego badania pilotażowego była ocena postaw etycznych pracowników zatrudnionych w jednostkach administracji samorządowej po ponad dwudziestu latach funkcjonowania samorządu terytorialnego w Polsce oraz wskazanie najczęściej występujących nieprawidłowości w ich zachowaniach. Celem badania była także ocena wpływu postaw etycznych na postrzeganie jakości świadczonych przez pracowników samorządowych usług administracyjnych.

W badaniu pilotażowym, przeprowadzonym w pierwszym kwartale 2011 r., wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego oraz technikę wywiadu i ankietowania. Wywiady przeprowadzono z 15 pracownikami zajmującymi się realizacją polityki personalnej organizacji publicznej (o ich wyborze decydowała dostępność). Wywiady miały charakter swobodny, nieskategoryzowany i skorelowane były z pytaniami postawionymi w kwestionariuszu. Uzyskane w ten sposób opinie zostały wykorzystane we wnioskach końcowych niniejszego opracowania. Kwestionariusz badawczy wypełniło łącznie 380 pracowników samorządowych zatrudnionych w 72 jednostkach administracji samorządowej zlokalizowanych w województwie pomorskim i warmińsko-mazurskim. Posłużono się w tym celu metodą doboru nielosowego, z uwzględnieniem jednostek typowych dla struktury zatrudnienia. W grupie badawczej dominowały kobiety – 78,2%, co stanowi odzwierciedlenie struktury zatrudnienia w jednostkach administracji samorządowej. Były to osoby stosunkowo młode (do 30 roku życia – 30,8%, między 30 a 40 rokiem życia – 27,6%), z wyższym wykształceniem – 62,6%, co potwierdza zmiany jakościowe w tej grupie zawodowej. Byli to pracownicy urzędów miast, gmin, urzędów miast i gmin, starostw oraz jednostek organizacyjnych prowadzonych przez samorząd. W grupie badawczej 59 osób pełniło funkcje kierownicze – 15,5%, na samodzielny stanowisku były zatrudnione 94 osoby – 24,7%.

Grupę badawczą klientów jednostek administracji samorządowej stanowiło również 380 osób. Byli to mieszkańcy województw warmińsko-mazurskiego i pomorskiego. Próba miała charakter uznaniowy. Kobiety stanowiły w tej grupie 54% (205 osób). Dominowały osoby do 30 roku życia, stanowiły one 50% badanych (190 osób), założono bowiem, iż oczekiwania i sądy tej grupy klientów określają ważną perspektywę w rozwoju administracji samorządowej. 201 osób legitymowało się wykształceniem średnim, co stanowi 52,9% badanej grupy. Charakterystykę grupy badawczej prezentuje tab. 1.

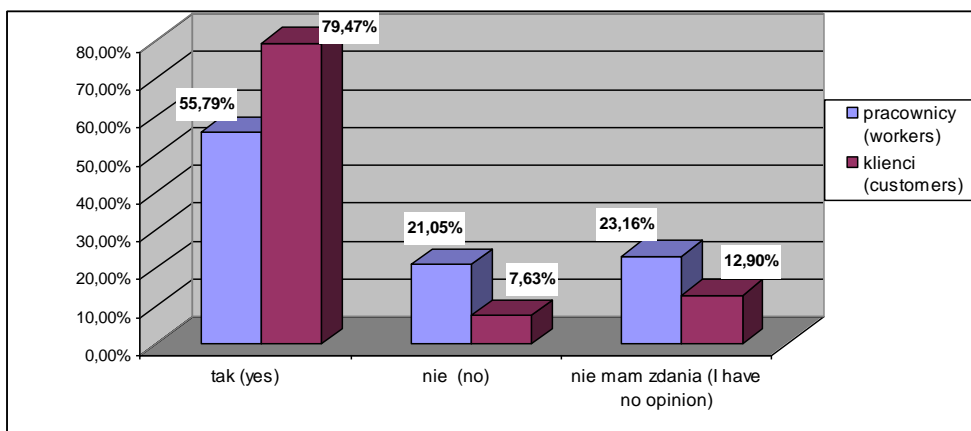
Tab. 1. Charakterystyka grupy badawczej (*Characteristics of the research group*)

Badani (Respondents)	Ogółem (Total)	Płeć (Sex)		Wiek (Age)				Wykształcenie (Education)		
		K	M	<30	31–40	41–50	>50	średnie	polic	wyż.
Pracownicy (Workers)	380	297	83	117	105	74	84	108	34	238
Procent- grupy (Percent of the group)	100%	78,2	21,8	30,8	27,6	19,5	22,1	28,4	9,0	62,6
Klienci (Customers)	380	205	175	190	93	40	57	201	53	126
Procent grupy (Percent of the group)	100%	54,0	46,0	50,0	24,5	10,5	15,0	52,9	14,0	33,1

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Znaczenie postawy etycznej

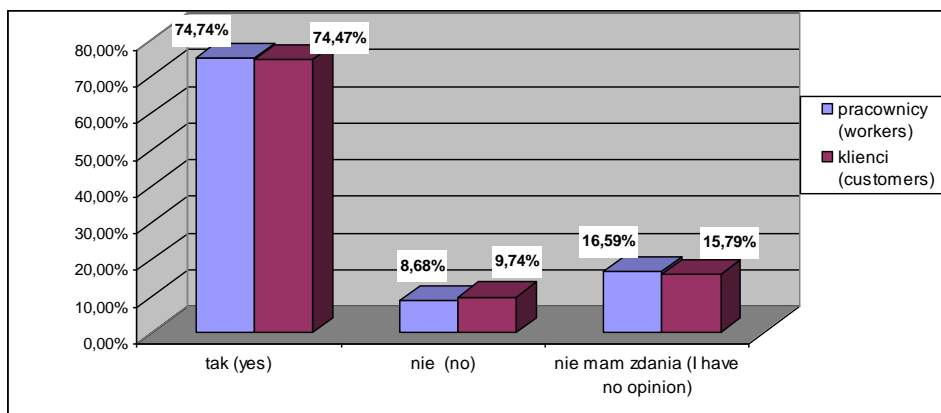
Na pytanie, czy postawa moralna kandydatów na pracowników samorządowych powinna być poddana szczególnie wnikliwej ocenie, 79,47% klientów odpowiedziało twierdząco, w grupie pracowników samorządowych już tylko 55,79%, tylko 7,63% klientów nie widziało takiej potrzeby, a w grupie pracowników takiego zdania było 21,05%. Dane te prezentuje rys. 1. Większa liczba wskazań po stronie klientów stanowi potwierdzenie szczególnych oczekiwań wobec tej grupy zawodowej. Jak podkreśla B. Kudrycka, osoby decydujące się na służbę publiczną muszą się zgadzać z dodatkowymi wymogami etycznymi. Etyka administracyjna ma bowiem uzupełniać i rozwijać przepisy prawne z punktu widzenia pożądanych społecznie zachowań urzędniczych oraz wspomagać moralne wybory. Powinna podpowiadać urzędnikom, jakie należy podejmować decyzje rozstrzygające, aby były one zgodne z uniwersalnymi wartościami [Kudrycka 1995, s. 194, 272].



Rys. 1. Potrzeba oceny postawy moralnej kandydatów na pracowników samorządowych
 (*The need to evaluate the moral attitude of candidates' for self-government positions*)

Źródło: opracowanie na postawie badań własnych.

Badani dostrzegają też wyraźną zależność między postawą etyczną pracowników a jakością pracy (rys. 2).

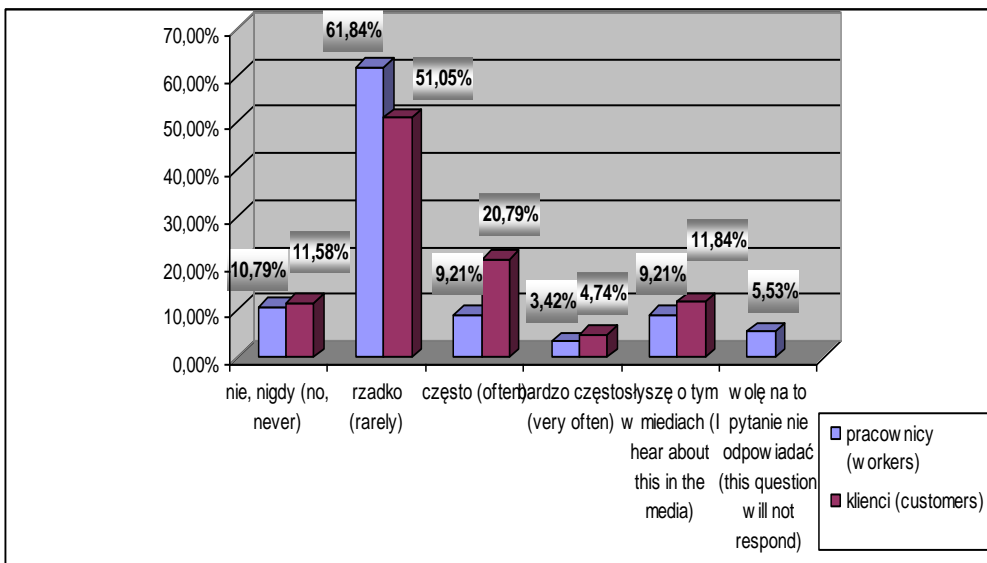


Rys 2. Zależność między postawą etyczną pracowników a jakością świadczonych usług
 (*Relation between the employees' moral attitude and the quality of services provided*)

Źródło: opracowanie na postawie badań własnych.

Tak uważa prawie 75% klientów i tyleż samo badanych urzędników. Odmiennego zdania było analogicznie 8,68% i 9,74% respondentów. Duża liczba wskazań „nie mam zdania”, szczególnie ze strony urzędników – 16,59% – może budzić pewne obawy i oznaczać, iż osoby te nie widzą wpływu wartości moralnych na jakość funkcjonowania administracji samorządowej i nie uświadamiają sobie znaczenia etycznych zachowań pracowników, co pozostaje w pewnej opozycji do istoty służby publicznej i wskazuje na brak dojrzałości etycznej. Ankietowani urzędnicy mają jednak świadomość znaczenia jakości wykonywanej przez siebie pracy. Taki sposób myślenia wpisuje się w wolumen oczekiwań klientów usług publicznych. W krajach wysoko rozwiniętych jakość usług publicznych jest jednym z głównych celów strategicznych funkcjonowania urzędu, stanowi istotny czynnik warunkujący satysfakcję klienta.

Pracowników zapytano także o to, czy w miejscu pracy spotykają się z zachowaniami nieetycznymi współpracowników. Klienci mieli odpowiedzieć na pytanie, czy w kontaktach z administracją samorządową doświadczają takich zachowań. Nigdy z nieetycznymi zachowaniami nie zetknięto się w miejscu pracy 10,79% pracowników samorządowych i 11,58% klientów, 61,84% pracowników samorządowych doświadczyło ich rzadko, a w przypadku klientów było to 51,05% grupy badawczej. Często zachowania nieetyczne zaobserwowało w urzędach 20,79% klientów oraz 9,21% pracowników (rys. 3). Pracownicy samorządowi mogli też nie odpowiadać na to pytanie, z tej możliwości skorzystało 5,53% badanych (takiej możliwości odpowiedzi nie mieli już klienci). Należy przypuszczać, iż osoby te są świadkami niewłaściwych zachowań w miejscu pracy, ale obawiają się je ujawniać. Z badania wynika, iż bardziej uwrażliwieni na nieetyczne zachowania są klienci, co wydaje się być naturalne. Zachowania sprzeczne z wartościami etycznymi obniżają satysfakcję usługobiorców i wpływają na ocenę obsługi.



Rys. 3. Częstotliwość występowanie zachowań nieetycznych u pracowników administracji samorządowej (*Frequency of occurrence of unethical behaviour among the employees of self-government administrations*)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Następnie respondenci mieli skategoryzować rodzaj nieetycznych zachowań (tab. 2). W grupie klientów najwięcej wskazań dotyczyło sposobu obsługi (62,63%) oraz sposobu wykonania zadania przez urzędnika (21,05%), na trzecim miejscu wskazano wykorzystywa-

nie przez urzędnika swojej pozycji w celu osiągnięcia korzyści osobistych (12,89%). Z perspektywy pracowników najczęściej zastrzeżeń budzą relacje między pracownikami w urzędzie (43,68%), następnie sposób obsługi klientów (27,89%) oraz sposób wykonania zadania (24,21%).

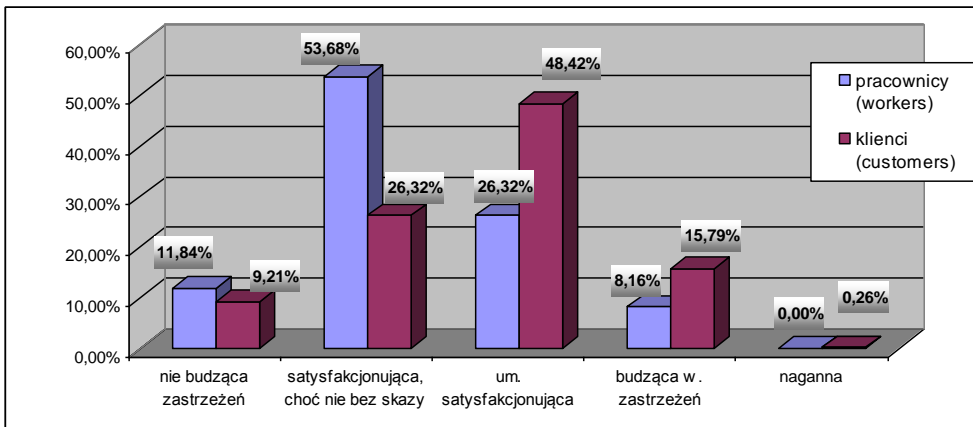
Tab. 2. Najczęściej obserwowane zachowania nieetyczne urzędników (*Most commonly observed unethical behaviors of clerks*)

Kategoria (Category)	Klienci (Customers)	Pracownicy (Workers)
Sposób obsługi (np. niegrzeczny stosunek urzędnika do klienta) (<i>The way the service was provided (i.e. impolite attitude towards the client)</i>)	238 (62,63%)	106 (27,89%)
Sposób wykonania zadania przez urzędnika (np. niesolidnie) (<i>The way in which the task was performed (i.e. not effectively enough)</i>)	80 (21,05%)	92 (24,21%)
Wykorzystanie przez urzędnika swojej pozycji w celu osiągnięcia korzyści osobistych (<i>Taking advantage of the clerk's position</i>)	49 (12,89%)	30 (7,89%)
Relacja przełożony – pracownik (np. brak szacunku) (<i>Relationship between the supervisor and employee (i.e. disrespect)</i>)	21 (5,53%)	76 (2,00%)
Relacja pracownik – pracownik (np. brak życzliwości) (<i>Relationship between employees (i.e. unkindness)</i>)	19 (5,00%)	166 (43,68%)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (można było zakreślić więcej niż jedną odpowiedź).

Respondenci oceniali też postawę etyczną urzędników w skali: nie budząca zastrzeżeń, satysfakcjonująca choć nie bez skazy, umiarkowanie satysfakcjonująca, budząca wiele zastrzeżeń i naganna. W opinii klientów postawa etyczna urzędników jest umiarkowanie satysfakcjonująca – 48,42% wskazań oraz satysfakcjonująca, choć nie bez skazy – 26,32%. Postawa ta budzi wiele zastrzeżeń w ocenie 60 badanych, co stanowi 15,79%, jedna osoba oceniła ją jako naganną. Pracownicy samorządowi są bardziej liberalni w swoich ocenach, uznając postawę etyczną pracowników w swoim środowisku zawodowym za satysfakcjonującą, choć nie bez skazy – 53,68%, umiarkowanie satysfakcjonującą – 26,32%. Wiele zastrzeżeń budzi ona w opinii 31 respondentów, co stanowi 8,16%, a więc niemal o połowę mniej wskazań niż w grupie klientów. Pracownicy chętniej też wystawiali najwyższe noty. Postawa etyczna urzędników nie budzi zastrzeżeń w opinii 45 zatrudnionych w administracji samorządowej, co stanowi 11,84% i w opinii 35 klientów (9,21%). Dane te prezentuje rys. 4.

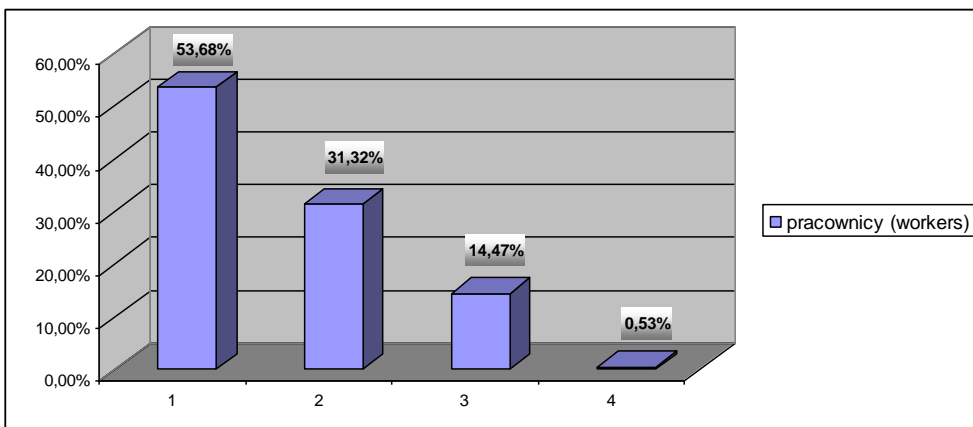
Pracownicy samorządowi oceniali też swoją postawę etyczną. Najwięcej badanych, bo 204 osoby (53,68%), uznały, iż ich postawa etyczna nie budzi zastrzeżeń, 119 (31,32%) osób przyznało, iż w kwestiach kluczowych jest zgodna z powszechnie obowiązującymi zasadami moralnymi. 55 respondentów (14,47%) stwierdziło, iż stara się być uczciwym człowiekiem, ale w niektórych sytuacjach jest to trudne. Tylko 2 osoby (0,53%) uznały, iż dokonują moralnych wyborów zawsze kierując się swoimi potrzebami. Dane te prezentuje rys. 5.



Skala ocen: nie budząca zastrzeżeń, satysfakcjonująca choć nie bez skazy, umiarkowanie satysfakcjonująca, budząca wiele zastrzeżeń, naganna

Rys. 4. Ocena postawy etycznej pracowników samorządowych (*Evaluation of self-government workers' moral standards*)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.



Legenda: 1 – nie budzi zastrzeżeń; 2 – w kluczowych kwestiach jest zgodna z powszechnie obowiązującymi zasadami moralnymi; 3 – staram się być człowiekiem uczciwym, ale w niektórych sytuacjach jest to dla mnie trudne; 4 – dokonuję moralnych wyborów zawsze kierując się swoimi potrzebami

Rys. 5. Ocena własnej postawy etycznej przez pracowników samorządowych (*Evaluation of employees' own moral attitude*)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Z przeprowadzonych badań wynika, iż pracownicy samorządowi znacznie surowiej oceniają postawy etyczne współpracowników niż swoje, choć i tak w tych ocenach są bardziej liberalni od klientów. Ci wykazują bowiem większą rezerwę w wystawianiu wysokich not urzędnikom.

Uwagi końcowe

Administracja, w tym administracja samorządowa, musi podlegać procesowi stałego reformowania, gdyż podejmuje różne formy aktywności, dostosowując się przy tym także do zewnętrznych uwarunkowań, co z kolei generuje określony zespół przedsięwzięć związa-

nych z przygotowaniem, planowaniem i wdrażaniem procesu reform. Reformy administracji winny uwzględniać prognozy rozwoju społeczno-gospodarczego warunkującego zmiany jakościowe i ilościowe w zakresie zadań i funkcji administracji. Reformy te powinny zmierzać do wypracowania nowego modelu administracji zarządzającej, przedsiębiorczej, nastawionej na szeroki zakres współpracy z partnerami społeczno-gospodarczymi i działającej efektywnie oraz zawsze mającej na uwadze dobro publiczne.

Wzrost etycznego funkcjonowania administracji wymaga permanentnego doskonalenia rozwiązań prawnych, organizacyjnych, procesowych i wdrażania ich w sposób kompleksowy oraz gruntowny. Klienci korzystający z etycznych instytucji, a więc konfrontujący się z etycznymi urzędnikami instytucji, również przyswajają sobie odpowiednią wrażliwość etyczną.

Wymaga to określonej jakości zasobów ludzkich odpowiedzialnych za świadczenie usług administracyjnych i społecznych. Jakość ta określona jest przez kompetencje, umiejętności, ale też wartości moralne, którym hołdują pracownicy, uwidaczniające się w ich zachowaniach etycznych. Urzędnikowi, także w życiu prywatnym, etycznie wolno mniej niż innym obywatelom.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż większość respondentów uważa, iż postawa moralna kandydatów na pracowników samorządowych powinna być poddana szczególnie wnikliwej ocenie, choć częściej twierdzą tak klienci. Badani dostrzegają też wyraźną zależność między postawą etyczną pracowników a jakością pracy.

Klienci mają jednak większe wymagania w zakresie postaw etycznych pracowników administracji samorządowej i są bardziej surowi w swoich ocenach. Najwięcej zastrzeżeń mają do sposobu obsługi, wykonywania zadań oraz wskazują na zaobserwowane przypadki wykorzystywanie przez urzędnika swojej pozycji w celu osiągnięcia korzyści osobistych. Z perspektywy pracowników najwięcej zastrzeżeń budzą relacje między pracownikami w urzędzie, następnie sposób obsługi klientów oraz sposób wykonania zadania.

Tylko w opinii 11,84% pracowników i 9,21% klientów postawa etyczna urzędników nie budzi zastrzeżeń, przy czym pracownicy samorządowi znacznie surowiej oceniają postawy etyczne kolegów i są bardziej liberalni wobec swoich zachowań i postaw.

Badania potwierdzają, iż realizacja funkcji personalnej w instytucjach administracji samorządowej wymaga selekcji kandydatów na stanowiska urzędnicze także pod kątem ich postaw moralnych oraz uwzględnienia działań, najczęściej edukacyjnych, z zakresu kształtowania pożądanych postaw i zachowań, budowania kultury organizacyjnej zorientowanej na fundamentalne wartości moralne, preferowane w danym społeczeństwie i sprzyjające dojrzałości etycznej pracowników. Badania pokazują także, iż w zakresie „etycznego urzędowania” jest jeszcze wiele do zrobienia, oznacza to konieczność bardziej starannego i przemyślanego planowania infrastruktury etycznej instytucji samorządowych, której elementem mogą być kodeksy etyczne.

Bibliografia

1. Bogucka I., Pietrzykowski T., (2009), *Etyka w administracji publicznej*, LexisNexis, Warszawa.
2. Długosz D., (2003), *Kadry w administracji publicznej*, [w:] J. Hauser (red.), *Administracja publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Grosse T.G., (2006), *Międzynarodowe doświadczenia w przeciwdziałaniu korupcji w administracji publicznej*, [w:] C. Trutkowski (red.), *Przejrzysty samorząd. Podręcznik dobrych praktyk*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
4. Fenrych P., (2006), *Etyka w działaniu urzędnika publicznego*, [w:] C. Trutkowski (red.), *Przejrzysty samorząd. Podręcznik dobrych praktyk*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
5. Ławicki J., (2005), *Etyka jako instrument kultury organizacyjnej firmy w warunkach polskich*, [w:] J. Engelhardt, M. Kiba (red.), *Techniczne, ekonomiczne i społeczne uwarunkowania rozwoju państw europejskich. Stan, perspektywy, możliwości, szanse, zagrożenia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Gorzowie Wielkopolskim, Gorzów Wielkopolski.

6. Łoś J., (2007), *Swoistość etyki zawodowej urzędnika*, [w:] D. Bąk (red.), *Etos urzędnika*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
7. Kudrycka B., (1995), *Dylematy urzędników administracji publicznej*, Temida 2, Białystok.
8. Kudrycka B., (1998), *Neutralność polityczna urzędników*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 1998.
9. McGarvey N., (2001), *Accountability in Public Administration: A Multi-Perspective Framework of Analysis*, „Public Policy and Administration” no. 2.
10. Misztal W., (2005), *Etyczny wymiar relacji międzyludzkich*, [w:] K. Markiewicz, M. Wawer (red.), *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa.
11. Pawłowska A., (2010), *Odpowiedzialność administracji w społeczeństwie informacyjnym*, „Administracja Publiczna. Studia Krajowe i Międzynarodowe” nr 2 (16).
12. Potoczek A., (2005), *Model współczesnego urzędnika administracji publicznej*, [w:] B. Sprengel, A. Strzelecki (red.), *Urzędnik w administracji publicznej*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek.
13. Romzek B.S., (2000), *Dynamics of Public Sector Accountability in an Era of Reform*, „International Review of Administrative Sciences” no. 66.
14. Ruszewski J., (2010), *Kodeksy etyczne pracowników samorządowych na przykładzie administracji samorządowej województwa podlaskiego*, „Administracja Publiczna. Studia krajowe i Międzynarodowe” nr 1(15).
15. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
16. Strzelecki A., (2005), *Etyka kierownika w administracji publicznej*, [w:] B. Sprengel, A. Strzelecki (red.), *Urzędnik w administracji publicznej*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek.
17. Szyszkowska M., (1993), *Filozofia polityki. Filozofia prawa. Filozofia twórczości*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
18. Wojciechowski E., (2003), *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa.
19. Znaniecki F., (1984), *Spoleczne role uczonych*, PWN, Warszawa.

A research report on moral attitudes of employees of self-government institutions evaluated by employees and offices' clients

Summary

The aim of the article is to evaluate the moral attitudes employees of self-government institutions have. The report was made by both the employees themselves and the clients of self-government administration units.

The article is a report on pilot age research carried out on a group of 760 people, out of whom 380 people were self-government employees of self-government units in the area of the Warmińsko-mazurskie and Pomorskie provinces, the other 380 people were the clients of units in the above mentioned provinces.

The research indicates that the majority of respondents believe that the moral attitudes of candidates' for self-government positions should be scrutinized, though more clients than employees tended to have such an opinion. Respondents also see clear dependence between the moral attitude of employees and the quality of their performance. Clients have bigger demands concerning moral attitudes of self-government administration employees and were much harsher in their evaluations. According to only 11,84% of employees and 9,2% of clients the moral attitudes of clerks raised no concerns or reservations. The matter of ethics in offices still needs a lot of improvement.

Zastosowanie socjometrii jako narzędzia badania ról zespołowych

Alicja Chmielewska^{}, Jakub Kołodziejczyk^{**}*

Słowa kluczowe: analiza sieci społecznych, role zespołowe

Keywords: Social Network Analysis, team-role

Synopsis: Aktualnie w badaniu ról odgrywanych przez pracowników w zespołach dominują metody stworzone w oparciu o techniki psychometryczne. Pozwalają one na określenie predyspozycji i potencjału pracowników do pełnienia określonych ról w zespołach. Zamiarem autorów była weryfikacja tego stanowiska z perspektywy rzeczywistych ról podejmowanych przez pracowników. W badaniu wykorzystano technikę socjometryczną będącą jednocześnie elementem szerszego podejścia do badania organizacji Analizy Sieci Społecznych, której istotą jest badanie relacji między różnymi podmiotami. W pilotażowych badaniach uczestniczyły trzy zespoły zadaniowe funkcjonujące w instytucjach administracji publicznej. Ich wyniki wskazują, że zastosowanie metody socjometrycznej pozwoliło na uchwycenie w oparciu o relacje między pracownikami różnic pomiędzy rzeczywistymi rolami pełnionymi w zespole a rolami potencjalnymi, zdiagnozowanymi na podstawie metod mających swoje korzenie w badaniach psychometrycznych.

Wstęp

Przez długi czas uważano, że kierowanie efektywne związane jest wyłącznie z właściwym kierowaniem zespołem [Gellert, Nowak, 2008]. Wskazywano na pożądane cechy, kompetencje i styl przywództwa, które prowadzą do sukcesu. Jednak realizowanie skomplikowanych zadań, które nie mogą być wykonane samodzielnie, wymaga wielu, często przeciwstawnych cech. Zwykle jedna osoba nie posiada ich wszystkich, ale można je odnaleźć w dobrze dobranym zespole. Obecnie w literaturze poświęconej pracy zespołowej coraz częściej zwraca się uwagę na znaczenie ról odgrywanych przez członków zespołu. Problem ten podejmowany jest przede wszystkim z perspektywy psychologicznej – różnic indywidualnych predysponujących do pełnienia w zespole określonych ról. Celem artykułu jest weryfikacja tego stanowiska z perspektywy rzeczywistych ról odgrywanych przez pracowników, w oparciu o wykorzystanie techniki socjometrycznej będącej jednocześnie elementem szerszego podejścia do badania organizacji Analizy Sieci Społecznych, której istotą jest badanie relacji między różnymi podmiotami.

Analiza sieci społecznych w nauce o organizacji i zarządzaniu

Analiza sieci społecznych (Social Network Analysis, SNA) jest metodą pozwalającą na badanie złożonych (wieloelementowych i wielopoziomowych) struktur relacji pomiędzy różnego rodzaju podmiotami społecznymi. Na podstawie ilości literatury dotyczącej analizy sieci społecznych w języku polskim można stwierdzić, że metoda ta czeka na upowszechnienie zarówno jako narzędzie wykorzystywane w badaniach naukowych w obszarze organizacji i zarządzania, jak i w badaniach służących diagnozie i rozwojowi różnego typu organizacji.

^{*} Mgr Alicja Chmielewska, Uniwersytet Jagielloński.

^{**} Dr Jakub Kołodziejczyk, Uniwersytet Jagielloński.

Jednym z interesujących sposobów ujęcia i diagnozy aktualnego stanu funkcjonowania społecznego powstałego w wyniku dynamicznie zachodzących zmian społecznych, ekonomicznych i technologicznych jest postrzeganie otaczającej nas rzeczywistości jako swoistej sieci powiązań i zależności pomiędzy różnymi podmiotami [Castells, 2007]. Charakteryzują one relacje między różnymi organizacjami gospodarczymi czy innego typu organizacjami ze względu na liczbę i częstotliwość więzi i kontaktów tworzonych między nimi oraz ich cel. Sieciowość to także cecha współczesnych organizacji. Każda z nich posiada swój charakterystyczny wewnętrzny kształt sieci społecznej, ukształtowanej przez relacje między jej pracownikami (komunikacja, współpraca, zaufanie, przyjaźń, dzielenie się wiedzą), na którą wpływ ma wiele czynników, m.in. wielkość, struktura i kultura organizacji [Stępka, Subda, 2009a, s. 123–137].

Analiza sieci społecznych jako metoda badawcza ma swoje korzenie w wielu dyscyplinach naukowych takich jak socjologia, matematyka, antropologia czy statystyka. Podejście do badania organizacji oparte na Analizie Sieci Społecznych (SAN) jako jeden z głównych aspektów akcentuje koncentrowanie się na analizie sieci relacji pomiędzy pracownikami lub/i grupami [Wasserman, Faust, 1994]. Przyjmuje ona specyficzną perspektywę badawczą i analityczną, która osadzona jest na założeniu, że zjawiska społeczne można lepiej wyjaśnić, odwołując się do relacji między podmiotami niż do właściwości badanych podmiotów (cechy, postawy, wartości). Sprzyja to umieszczeniu w centrum zainteresowania poznawczego sieci relacji łączących różnego rodzaju elementy [*O metodzie...*].

W zależności od przedmiotu prowadzonych badań lub analiz elementami (węzłami) sieci mogą być pojedyncze osoby, grupy społeczne, zespoły, organizacje o charakterze lokalnym lub międzynarodowym.

Poszczególne elementy tworzą sieć powiązań ze względu na pewien specyficzny charakter relacji zachodzących między nimi, nadający im określoną strukturę. Podstawą tworzenia struktury sieci, w zależności od celów badania, mogą być m.in. proste relacje interpersonalne między pracownikami (np. zaufanie, współpraca, przyjaźń), formalne i nieformalne kanały komunikacji, przepływ wiedzy w organizacji [Stępka, Subda, 2009b], ale też relacje zachodzące między organizacjami gospodarczymi (np. przepływ kapitału, aliance) i publicznymi. Relacje społeczne w swej naturze są bardzo złożone, dlatego w jednej organizacji (czy też między organizacjami) możemy mówić o współwystępowaniu wielu przenikających się nawzajem struktur sieciowych, które nie pozostają bez wpływu na funkcjonowanie organizacji. Mogą one znacznie różnić się od siebie, na co wpływ ma przyjęty przez badacza rodzaj relacji, jak ją buduje [Stępka, Subda 2009a, s. 123–137].

Badanie sieci może dostarczać także informacji o różnych aspektach charakteryzujących relacje społeczne takich jak ich symetryczność, cechująca się odwzajemnieniem więzi (np. zaufanie, współpraca) lub jednokierunkowość, tj. relacje asymetryczne (np. przekazywanie wiedzy, komunikacja w organizacji) [Wasserman, Faust, 1994]. Relacje mogą też różnić się siłą wzajemnych powiązań [Dekker, 2005], począwszy od wymiaru częstotliwości wspólnych relacji (kilka razy dziennie, kontakty epizodyczne), po ich emocjonalne zabarwienie (znajomość, przyjaźń).

Do prezentacji i analizy danych można wykorzystać tablice macierzowe lub grafy. Współcześnie ważnym wsparciem dla przedstawiania i dokonywania analiz sieci jest możliwość wykorzystania technologii informatycznej do tworzenia wizualizacji sieci społecznych [Bender-deMoll, McFarland, 2006]. Technologia rozwinięta w oparciu o teorię grafów [Krackhardt, 1994] pozwala na wizualizację i analizę danych, które mają charakter relacyjny.

Wykorzystanie SNA do badania ról społecznych w zespołach

Analiza sieci społecznych zakłada, że istotne informacje o funkcjonowaniu organizacji można zyskać poprzez obserwację zależności zachodzących między jednostkami współistniejącymi w strukturach. Korelacje te najsilniej przejawiają się w sformalizowanych zbiorowościach funkcjonujących jako zespoły. Ich istotnymi cechami są aktywne współdziałanie,

wzajemne warunkowanie i zbiorowa realizacja zadań. Procesy te funkcjonują w oparciu o bazę wzajemnych relacji, uznawanych w teorii SNA za fundament organizacji sieciowych.

Istotne jest pojmowanie zespołów pracowniczych jako zbudowanych z podmiotów niejednorodnych, posiadających różne cechy i sprawności. Na efektywność funkcjonowania całej zbiorowości wpływa efektywny dobór podmiotów posiadających sprecyzowane zdolności, które determinują funkcjonowanie w organizacji w kontekście określonej roli.

Kluczowym momentem w określeniu typów ról zespołowych i rozumieniu ich znaczenia w pracy zespołowej były wyniki badań prowadzonych przez M. Belbina i współpracowników w Management College w Henley [Belbin, 1994, 2003]. Termin „rola pełniona w zespole” opisuje określone zachowania, osobisty wkład i relacje z innymi osobami w pracy odróżniając ją od „funkcji pełnionej w zespole” rozumianej jako zbioru umiejętności technicznych i operacyjnych, które musi posiadać osoba na danym stanowisku [Balbin, 2003 s. 41]. Predyktorów ról zespołowych Belbin poszukiwał w podstawowych różnicach osobowościowych, zdolnościach umysłowych oraz wartościach i motywacji (określając je jako konstrukty zawierające „zespół idei i koncepcji dotyczących świata zewnętrznego”, którymi ludzie różnią się od siebie, a które są stosunkowo trwałe i oddziałujące na ich zachowanie [Belbin, 2003, s. 43]). Ponadto w toku prowadzonych badań i obserwacji zwrócono uwagę na trzy inne czynniki mające znaczenie w wyjaśnianiu podejmowanych przez członków zespołu ról, wśród których znalazły się doświadczenie, ograniczenia zewnętrzne i uczenie się ról.

Sposób badania oparty na testach psychometrycznych pozwala na określenie potencjalnych ról zespołowych, do podejmowania których respondent może być predysponowany. Ten aspekt jest ważny dla badaczy m.in. ze względu na możliwość określania osobowościowych i społecznych czynników wpływających na skuteczność pracy zespołu [Senior, 1997, s. 70, 241–258]. Nie oznacza to jednak, że w rzeczywistych warunkach pracy zespołowej możliwe lub oczekiwane będzie podejmowanie przez członków zespołu właśnie tych ról. Do określenia rzeczywistych ról przybliżyć nas może badanie socjometryczne, które pozwala na odtworzenie obrazu odgrywanych ról dzięki odwzorowaniu relacji między poszczególnymi członkami zespołu.

Zgodność między wynikami badań socjometrycznych i psychometrycznych świadczyć może o dopasowaniu ról, do których predysponowani są pracownicy, do tych faktycznie pełnionych w zespole. Rozbieżności w wynikach badań wskazywać mogą brak świadomości istnienia pewnego rodzaju potencjału lub stłumienie go. Taka sytuacja może być spowodowana nieodpowiednim podziałem obowiązków w grupie (niezgodnym z naturalnymi predyspozycjami pracowników do pełnienia danych ról), brakiem jasnego ustalonej hierarchii i podziału zadań lub problemami komunikacyjnymi. W efekcie dysproporcje między charakterystyką z perspektywy socjologicznej a psychologicznej świadczyć mogą o istnieniu niewykorzystanych zasobów wśród pracowników.

Tab. 1. Role zespołowe wraz z ich charakterystykami (*Team roles and their characteristics*)

Rola	Charakterystyka roli
Wykonawca (W)	wdraża w życie koncepcje i plany, pracuje wytrwale, systematycznie i efektywnie Typowe cechy: konserwatywny, obowiązkowy, jego postępowanie można przewidzieć, stanowczy, opanowany Mocne strony: zdolności organizacyjne, praktycyzm, zdroworozsądkowe podejście, pracowitość, zdyscyplinowanie
Kierownik (K)	czuwa nad właściwym kierunkiem pracy w trakcie realizacji celów zespołu, właściwie wykorzystuje czas, zna mocne i słabe strony zespołu, dba o to, by każdy członek zespołu został odpowiednio wykorzystany Typowe cechy: stanowczy, dominujący, ekstrawertyk, spokojny, pewny siebie, opanowany Mocne strony: zdolność do pozyskiwania ludzi i wykorzystywania ich uzdolnień, nie ma uprzedzeń, mocno skoncentrowany na osiągnięciu założonych celów

Przewodnik (P)	<p>nadaje ton pracy zespołu, ukierunkowuje go na osiągnięcie celu, wskazuje priorytety, pilnuje porządku dyskusji</p> <p>Typowe cechy: niespokojny, dominujący, ekstrawertyk, dynamiczny, nerwowy, przyjazny w stosunku do ludzi</p> <p>Mocne strony: energia, gotowość do przewycięzania inercji i nieefektywności, samozadowolenie, łatwowierność</p>
Pomysłodawca (PD)	<p>podaje i rozwija pomysły oraz strategie, zwracając uwagę na sprawy najważniejsze, wskazuje różnorodne możliwe sposoby podejścia do tego samego problemu</p> <p>Typowe cechy: dominujący, inteligentny, introwertyk, indywidualista, elastyczny w myśleniu, nieortodoksyjny</p> <p>Mocne strony: duże uzdolnienia intelektualne, wyobraźnia, wiedza</p>
Poszukiwacz (PS)	<p>poszukuje nowych pomysłów i idei, inicjuje kontakty zewnętrzne prowadzi negocjacje w imieniu zespołu</p> <p>Typowe cechy: stanowczy, dominujący, ekstrawertyk, entuzjasta, ciekawy, łatwo nawiązujący kontakty</p> <p>Mocne strony: zdolność nawiązywania kontaktów, otwartość na wszelkie nowości, możliwość sprostania nowym wyzwaniom, inicjatywa</p>
Analitik (A)	<p>analizuje problemy, ocenia pomysły i sugestie, pomaga w podejmowaniu rozsądnych decyzji, czuwa nad realizacją zadań</p> <p>Typowe cechy: inteligentny, stanowczy, introwertyk, rzeczowy, dyskretny, starannie planujący działania</p> <p>Mocne strony: rozsadek, dyskrecja, trzeźwość myślenia</p>
Dusza zespołu (DZ)	<p>wspiera członków zespołu, eksponuje ich mocne strony (np. popierając ich pomysły), tuszuje słabsze, dba o dobrą atmosferę w zespole i życzliwe kontakty</p> <p>Typowe cechy: zrównoważony, ekstrawertyk, nie dominujący, pozytywnie nastawiony do ludzi, wrażliwy</p> <p>Mocne strony: zdolność odpowiedniego reagowania w każdej sytuacji, stymulowanie dobrej atmosfery w zespole</p>
Kontroler (KR)	<p>dba o to, by zespół popełniał jak najmniej błędów, poświęca mu jak najwięcej uwagi i potrafi przynaglać do realizacji zadań</p> <p>Typowe cechy: niespokojny, introwertyk, staranny, uporządkowany, sumienny, skrupulatny</p> <p>Mocne strony: perfekcjonizm, zdolność do prowadzenia spraw do końca</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ekiert-Grabowska, 1997].

Narzędzia badawcze

Tradycyjnym sposobem badania ról społecznych jest stosowanie kwestionariuszy psychometrycznych pozwalających na stworzenie indywidualnych i zespołowych profili ról pełnionych w zespołach [Belbin, 2003, s. 81; Kożusznik, 2003; Ekiert-Grabowska, 1996]. Podejście to zakłada badanie indywidualnych cech (właściwości) poszczególnych członków zespołu poprzez określenie osobistego stosunku badanych do kwestii zaangażowania w poszczególne zadania służbowe, umiejętności, słabych stron i preferowanych zadań oraz typowych zachowań. W wyniku przedstawienia przez pracownika własnego stanowiska wobec tych kwestii powstaje profil własny w postaci roli zespołowej. Jest to swoista forma autoprezentacji opierająca się na subiektywnej samoocenie. W badaniu wykorzystano kwestionariusz ról zespołowych Belbina [1981] w adaptacji B. Kożusznik [1996]. Polega on na przedstawieniu badanemu szeregu stwierdzeń, pomiędzy którymi respondent rozdziela określoną ilość punktów. Suma punktów przyznanych stwierdzeniom odpowiadającym rolom zespołowym wskazuje na potencjał osoby badanej do pełnienia określonej roli w zespole (im więcej punktów, tym większy potencjał do pełnienia tej roli).

Przyjęto, że do badania ról społecznych wykorzystana zostanie jedna z najstarszych metod analizy sformalizowanych relacji społecznych – socjometria. Założono, iż dyscyplina ta może mieć zasoby do tworzenia funkcjonalnych, miarodajnych i generujących istotne informacje narzędzi.

Socjometria (metoda socjometryczna, techniki socjometryczne) została zapoczątkowana przez J. Levy'ego Moreno. W roku 1934 amerykański lekarza i psychiatra opublikował pracę pt. *Who shall survive?* W której przedstawił sposób badania grup polegający na zadaniu poszczególnym jej członkom specjalnie przygotowanych pytań dotyczących pewnej sytuacji. Odpowiedzią na zapytanie miało być wskazanie osoby w grupie (nazwisko i ewentualnie imię), która najbardziej odpowiada przedstawionej kwestii. W efekcie powstawała mapa wzajemnych relacji wszystkich członków grupy. Narzędzie to okazało się przydatne i zaczęło być wykorzystywane w pedagogice i psychologii.

Zaletami metody socjometrycznej są bez wątpienia prostota kwestionariusza, dosyć duża łatwość jego skonstruowania oraz szereg metodycznych grafów pozwalających uzyskać wiele informacji na temat struktur i relacji występujących w grupie. Klasyczna technika socjometryczna została bardzo szczegółowo opisana w wielu publikacjach i zyskała szerokie zastosowanie, zwłaszcza w obszarze pedagogiki [Łobocki, 2011, s. 175–212]. Z czasem dostrzeżono jednak możliwość rozbudowywania i modyfikowania tej koncepcji analizy socjologicznej. W ten sposób powstały tzw. niekonwencjonalne techniki socjometryczne takie jak: plebiscyt życzliwości i niechęci, technika szeregowania rangowego oraz „Zgadnij kto?”.

Bardzo wartościowa wydaje się być ta ostatnia. Stosuje się ją w celu rozpoznania roli, jakie osoby pełnią w grupie. Ważne jest to, że bada się wyłącznie subiektywne opinie przedstawicieli zbiorowości, czyli ukazuje, jak poszczególne osoby interpretują predyspozycje swoich kolegów. Technika „Zgadnij kto?” polega na dopisaniu do przedstawionego opisu zachowania nazwiska osoby, do której ten opis najbardziej pasuje.

Podstawową właściwością różniącą tę technikę od klasycznej jest konieczność wyznaczenia osób nie na podstawie sympatii i antypatii, lecz w wyniku ogólnego jej *rozeznania w sytuacji społecznej całej grupy* [Łobocki, 2011, s. 205], czyli swego rodzaju grupowej opinii społecznej. Przykładami „zagadek” w technice „Zgadnij kto?” są: *To jest ktoś, kogo wszyscy bardzo lubią w zespole; To jest ktoś, kto wszystkich rozwesela; To jest ktoś, kto staje w obronie pokrzywdzonego* [za: Łobocki, 2011, s. 205–206]. Respondenci zwykle mogą do każdego stwierdzenia przyporządkowywać więcej niż jedno nazwisko lub, jeśli nie są w stanie wskazać żadnego, pozostawić puste pole.

Ostatnim elementem badania, pozwalającym na weryfikację uzyskanych w badaniach kwestionariuszowych danych, był zogniskowany wywiad grupowy (FGI) przeprowadzony w zespołach uczestniczących w badaniu. Kwestie, wokół których koncentrował się wywiad, to:

- stopień, w jakim respondenci zgadzają się z wynikami badań kwestionariuszowych (indywidualnych/ osobistych predyspozycji do pełnienia określonej roli w zespole oraz socjometrycznym obrazem zespołu),
- określenie czynników, które mogły wpłynąć na uzyskane wyniki.

Procedura badania

Procedura przeprowadzenia badania zakładała przeprowadzenie go w dwóch etapach. Na pierwszy składało się przeprowadzenie dwóch badań kwestionariuszowych indywidualnie wypełnianych przez członków zespołu: Kwestionariusza ról zespołowych autorstwa Belbina [1981] w adaptacji Kozusznik [1996] oraz przygotowanego specjalnie do potrzeb badania kwestionariusza socjometrycznego, składającego się z 26 twierdzeń, do których należało dopasować osobę spośród członków zespołu najlepiej spełniają kryterium zawarte w stwierdzeniu/ pytaniu (socjometryczna technika „Zgadnij kto?”). Sformułowania w kwestionariuszu socjometrycznym skonstruowane były w taki sposób, aby na podstawie odpowiedzi możliwe było określenie roli zespołowych pełnionych przez pozostałych członków zespołu. Przykładowo: *Proszę o wskazanie jednej osoby spośród zespołu pracowniczego, która najle-*

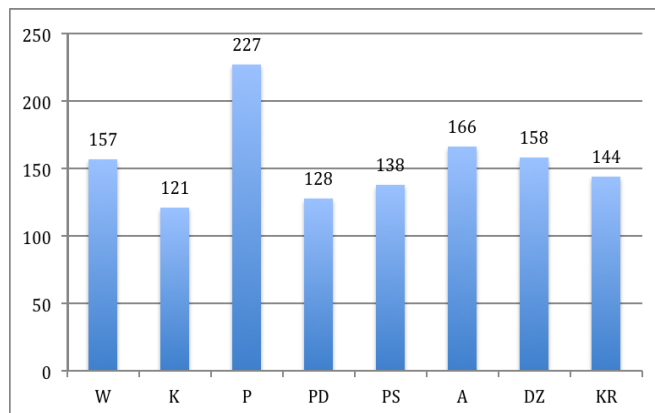
piej pasuje do poniższego opisu: organizuje pracę w naszym zespole; ma duży wpływ na decyzje innych; rozwiązuje konflikty.

Drugim etapem badania był wywiad fokusowy, którego celem była weryfikacja danych uzyskanych w badaniach socjo- i psychometrycznych. Uczestnikami wywiadu byli wcześniejsi respondenci kwestionariusza ról zespołowych i kwestionariusza socjometrycznego. Spotkanie grupy odbyło się w ciągu miesiąca od przeprowadzenia badań kwestionariuszowych (po opracowaniu wyników).

Pilotażowym badaniem objęte zostały trzy zespoły zadaniowe funkcjonujące w instytucjach administracji publicznej w Krakowie, w których łącznie pracowało 18 pracowników.

Wyniki badania

Dla każdego z badanych opracowany został histogram przedstawiający indywidualny profil ról zespołowych. Analiza indywidualnych profili wskazuje, że najczęściej spośród osób badanych predysponowanych jest do pełnienia roli Przewodnika (największe nasilenie tej roli wystąpiło u 8 osób badanych) i Duszy zespołu (4 badanych). Rola Pomysłodawcy nie wystąpiła u żadnego z badanych jako ta, która ma największe nasilenie. Rys. 1 zawiera przykład histogramu nasilenia ról zespołowych dla całej grupy badanej (w ten sposób tworzone były indywidualne profile ról zespołowych).

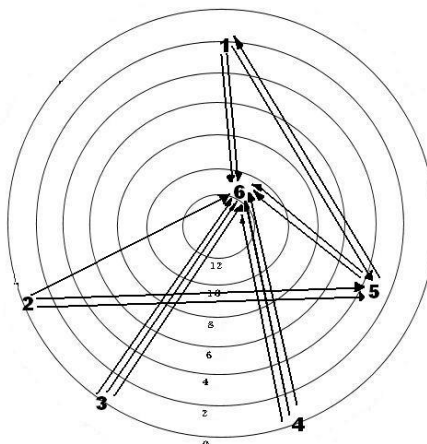


Legenda: W – Wykonawca, K – Kierownik, P – Przewodnik, PD – Pomysłodawca, PS – Poszukiwacz, A – Analityk, DZ – Dusza zespołu, KR – Krytyk); dla wszystkich badanych $n = 18$.

Rys. 1. Profil natężenia ról zespołowych (*Intensity profile of team roles*)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych uzyskanych w wyniku badania przeprowadzonego za pomocą kwestionariusza socjometrycznego pozwoliła na stworzenie wizualizacji dla poszczególnych ról w zespołach (oddzielnie dla każdego zespołu uczestniczącego w badaniu). W wyniku tego zabiegu określono tzw. węzły – „gwiazdy socjometryczne” (w tym wypadku ich rolę pełnili pracownicy), czyli osoby, które w oczach współpracowników w największym stopniu spełniają wymagania, realizują zadania lub posiadają cechy badanych ról zespołowych. Przykład wizualizacji na podstawie badań socjometrycznych dla roli Kierownika w jednym z badanych zespołów znajduje się na rys. 2, analogiczne dane dla wszystkich ról zespołowych znajdują się też w tab1. – matrycy ról zespołowych.



Numer 1, 2, ..., 6 symbolizują poszczególnych pracowników.

Rys. 2. Przykład wizualizacji sieci dla zespołu składającego się z sześciu pracowników
 (Example of the visualisation of the network for the team of six employees)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza ról zespołowych przeprowadzona na podstawie badania socjometrycznego wskazuje, że połowa uczestniczących w badaniu osób przez swoich współpracowników postrzegana jest jako pełniąca rolę Wykonawcy (5 osób) oraz Duszy zespołu (4 osoby). Po trzy osoby wskazane przez współpracowników zostały jako pełniące rolę Kierownika, Pomysłodawcy i Krytyka. Żaden z badanych nie został wskazany jako pełniący rolę Poszukiwacza i Przewodnika. Niektórzy pracownicy łączą dwie role społeczne (np. pracownik 6 przez współpracowników wskazany został jako Kierownik – rola wyraźnie dominująca nad innymi oraz Przewodnik – rola uzupełniająca, czyli osoba ta łączyła w sobie obydwie role związane z technicznym i społeczno-emocjonalnym aspektami kierowania zespołem), co jest zgodne z przewidywaniami i wynikami badań Belbina [2003]. Przykład matrycy ról zespołowych dla jednego z uczestniczących w badaniu zespołów znajduje się w tab. 2.

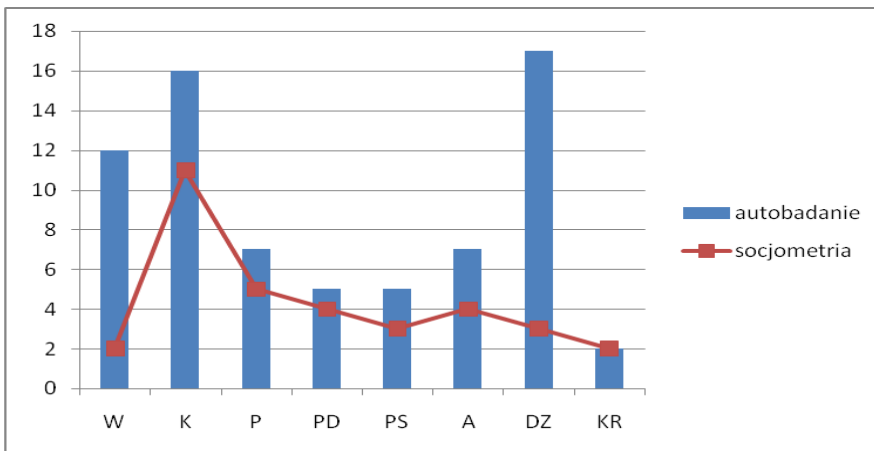
Tab. 2. Matryca nasilenia ról zespołowych opracowana na podstawie badania socjometrycznego zespołu (Matrix of increasing team roles drawn up on the basis of sociometric examination of the team)

	W	K	P	PD	PS	A	DZ	KR
Pracownik 1	4	2	4	6	5	2	3	0
Pracownik 2	2	0	2	1	0	0	4	3
Pracownik 3	2	0	2	2	2	4	2	5
Pracownik 4	5	0	1	1	4	1	5	1
Pracownik 5	1	3	2	4	1	5	0	5
Pracownik 6	2	11	5	4	3	4	3	2

Legenda: W – Wykonawca, K – Kierownik, P – Przewodnik, PD – Pomysłodawca, PS – Poszukiwacz, A – Analityk, DZ – Dusza zespołu, KR – Krytyk).

Źródło: opracowanie własne.

Na rys. 3 przedstawiony jest przykład indywidualnych (Pracownik 6) ról zespołowych stworzony w wyniku zestawienia danych uzyskanych z kwestionariusza psychometrycznego (słupki) i socjometrycznego (punkty). Wyniki badań psychometrycznych wskazują na potencjał pracownika do pełnienia roli Duszy zespołu i Kierownika, a w dalszej kolejności Wykonawcy. Z kolei wyniki badania socjometrycznego pokazują, że osoba badana postrzegana jest przez współpracowników przede wszystkim jako Kierownik (w rzeczywistości nie sprawuje on funkcji kierującego zespołem). Nie jest też postrzegana jako Dusza zespołu i Wykonawca, do których to ról posiada znaczące predyspozycje (na podstawie badania psychometrycznego). Na przykładzie tym widać spójność w odniesieniu do roli Kierownika – potencjalnej i rzeczywistej roli społecznej (co jest wyjątkiem w świetle przeprowadzonych analiz statystycznych). Dominującym zjawiskiem zarówno w analizowanym indywidualnym przypadku, jak i w pozostałej części próby jest rozbieżność między potencjałem do pełnienia ról zespołowych a rolami podejmowanymi w rzeczywistości (określonymi na podstawie badania socjometrycznego).



Legenda: W – Wykonawca, K – Kierownik, P – Przewodnik, PD – Pomysłodawca, PS – Poszukiwacz, A – Analityk, DZ – Dusza zespołu, KR – Krytyk).

Rys. 3. Nasilenie cech ról zespołowych (dla Pracownika 6) na podstawie badania socjometrycznego i psychometrycznego (*Increasing of features of team roles (for Employee 6) on the basis of sociometric and psychometric examination*)

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki porównania ról zespołowych uzyskanych na podstawie kwestionariusza socjometrycznego i psychometrycznego wskazują, że istotna statystycznie korelacja występuje w przypadku jednej roli zespołowej, tj. Kierownika (0,657 przy $p < 0,01$). W przypadku pozostałych ról zespołowych nie stwierdzono związku istotnego statystycznie między rolami w badaniu psycho- i socjometrycznym.

Sposobem weryfikacji uzyskanych wyników w badaniach kwestionariuszowych, w szczególności obrazu natężenia ról zespołowych stworzonego na podstawie badania socjometrycznego, były zogniskowane wywiady grupowe (FGI) przeprowadzone z zespołami uczestniczącymi w badaniu pilotażowym. Na ich podstawie można wnioskować, że respondenci zgadzają się z przedstawionymi im wynikami (grafami) powstałymi na bazie badań kwestionariuszowych. Nieco wyższy poziom zgodności występuje w odniesieniu do badania psychometrycznego ról zespołowych (średnia 7,67 przy skali od 1 – zupełnie się nie zgadzam do 10 – w pełni się zgadzam) niż badania socjometrycznego (średnia 6,78), jednak różnica ta nie jest istotna statystycznie.

Jednym z problemów poruszanych w trakcie zogniskowanego wywiadu grupowego były czynniki mogące zaburzać wyniki badań i sprawiać, że będą one mniej miarodajne. Najczęściej podawane przez pracowników odpowiedzi to:

- badanie socjometryczne polaryzuje role zespołowe. Oczekiwane jest wskazanie jednej osoby najlepiej pasującej do poszukiwanych cech, co nie pozwala na wskazanie innych osób, które potencjalnie cechy te mogą posiadać;
- brak możliwości stopniowania cechy w socjometrycznym badaniu ról – wskazanie konkretnej osoby może sugerować uznanie jej za maksymalnie odpowiadającą danej cesze, a taka sytuacja, zdaniem respondentów, rzadko ma miejsce;
- konieczność wskazania jednej osoby w pytaniach dotyczących relacji w grupie (sympatii i kontaktów nieformalnych) – z jednej strony takie ograniczenie zabezpiecza przed wskazaniem wszystkich osób w zespole (co uniemożliwiłoby stworzenie wyrazistej sieci kontaktów), z drugiej jednak może przyczynić się do przypadkowego wyizolowania na sieci socjometrycznej osób, które w rzeczywistości nie są wykluczone z relacji;
- rozmieszczenie stanowisk – z oczywistych względów w znacznym stopniu warunkuje ono natężenie kontaktów między poszczególnymi pracownikami w zespole. Zarówno kontakty służbowe, jak i komunikowanie się nieformalne najczęściej występuje między osobami, które przebywają najbliżej siebie. Z tego względu osoby, które mają bardziej wyizolowane stanowisko pracy, mogą zostać pominięte we wskazaniach socjometrycznych.

Uwagi końcowe

Zgodnie z przewidywaniami badanie socjometryczne ról zespołowych (postrzeganie pełnionej roli w zespole przez współpracowników) wykazało istniejącą różnicę w stosunku do predyspozycji i potencjalnych ról, jakie mogą oni podejmować określanych za pomocą testów psychometrycznych. Postrzeganie danego pracownika przez współpracowników nie zawsze jest zgodne z jego wewnętrznym poczuciem własnych zdolności i predyspozycji. Wyniki badań otrzymane dzięki połączeniu tradycyjnie wykorzystywanego badania psychometrycznego z socjometrycznym są w stanie zdiagnozować tę dysharmonię. Na tej podstawie można sądzić, że badanie ról zespołowych w oparciu o badania socjometryczne pozwala na opisanie rzeczywistych ról pełnionych w zespołach, określanych na podstawie relacji między członkami zespołu. Badanie tego rodzaju może okazać się pomocne zarówno w badaniach naukowych dotyczących wpływu ról pełnionych przez pracowników na funkcjonowanie zespołów, jak i mieć praktyczne zastosowanie w diagnozie i doskonaleniu organizacji.

Przeprowadzone badania dostarczają też ciekawych refleksji dotyczących funkcjonowania badanych zespołów w administracji publicznej. Na przykład dominowanie takich ról jak Wykonawca i Dusza zespołu może wskazywać na specyfikę ich pracy, obciążenie lub wręcz przeciążenie pracą, które powoduje konieczność podejmowania roli Wykonawców przez wielu pracowników, ale też i napięcia powstającego w trakcie realizacji zadań, w którego redukcji znaczącą rolę odgrywają pracownicy pełniący rolę Duszy zespołu.

Potwierdzenie przedstawionych wyżej wniosków wymaga przeprowadzenia dalszych badań ze względu na niewielką liczbę zespołów uczestniczących w badaniu i jego pilotażowy charakter. Niemniej zastosowanie metod opartych na Analizie Sieci Społecznych w tym technik socjometrycznych wydaje się być pomocnym narzędziem w prowadzonych wspólnie badaniach zespołów i organizacji.

Bibliografia

1. Caldwell B., Spinks J., (1988), *The Self-Managing Schools*, Falmer, Lewes, s. 36–56.
2. Belbin R.M., (1981), *Management Team: Why they Succeed or Fail*, Heimann, Londyn.
3. Belbin R.M., (1994), *The Belbin Team-Role Package*, Pfeiffer, San Francisco.

4. Belbin R.M., (2003), *Twoja rola w zespole*, GWP, Gdańsk.
5. Castells M., (2007), *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Ekiert-Grabowska D., (1996), *Efektywność w koncepcji Zespołowego Kierowania Szkołą*, [w:] D. Elsner, D. Ekiert-Grabowska, B. Kożusznik, *Jak doskonalić pracę dyrektora szkoły?*, Wojewódzki Ośrodek Metodyczny w Katowicach, Katowice.
7. Gellert M., Nowak C., (2008), *Zespół*, GWP, Gdańsk.
8. Kożusznik B., (2005), *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa.
9. Krackhardt D., (1994), *Graph Theoretical Dimensions of Informal Organizations*, [w:] K. M. Carley, M.J. Prietula (eds.), *Computational Organizational Theory*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, s. 89–111.
10. Łobocki M., (2011), *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Impuls, Kraków.
11. Senior B., (1997), *Team Roles and Team Performance: Is there 'Really' a Link?*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” no. 70, s. 241–258.
12. Stęпка P., Subda K., (2009a), *Analiza sieci społecznej jako nowoczesne narzędzie pomiaru komunikacji wewnętrznej*, „Organizacja i Kierowanie” nr 4 (138), s. 123–137.
13. Wasserman S., Faust K., (1994), *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge University Press.

Bibliografia elektroniczna

1. Bender-deMoll S., McFarland D.A., (2006), *The Art and Science of Dynamic Network Visualization*, „Journal of Social Structure” vol. 7, [online], <http://www.cmu.edu/joss/content/articles/volume7/deMollMcFarland/>, [27.06.2012].
2. Dekker A., (2005), *Conceptual Distance in Social Network Analysis*, „Journal of Social Structure” vol. 6, [online], <http://www.cmu.edu/joss/content/articles/volume6/dekker/>, [27.06.2012].
3. *metodzie Social Network Analysis*, [online], <http://www.episteme.com.pl/obszary-wiedzy/SNA/o-metodzie>, [27.06.2012].
4. Stęпка P., Subda K., (2009b), *Wykorzystanie analizy sieci społecznych (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy*, „E-mentor” nr 1 (28), [online], <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/28/id/618>, [27.06.2012].

Application of sociometry as a tool for the study of group roles

Summary

In current research on the team roles played by staff, prevailing methods have been developed on the basis of psychometric techniques. These techniques allow us to define personnel's predispositions and their potential to play specific roles in teams. The authors' concern was to verify this attitude from the point of view of the staff taking effective roles. In the research a sociometrical technique was applied, that presently forms part of a more wide approach to the study of organizing Social Relations Analysis which consisted in studying relations between different subjects. In the pilot research 3 task teams operating in public administration participated. The results indicate that application of the sociometrical method allowed us to capture differences between the effective roles played in a team and the potential defined with the use of methods based on psychometric research.

Mierniki sprawności usług publicznych

*Urszula Kobylińska**

Słowa kluczowe: sprawność, skuteczność, usługi publiczne, mierniki sprawności usług publicznych, Program Rozwoju Instytucjonalnego

Keywords: efficiency, public services, measures of efficiency public services, Institutional Development Program

Synopsis: Sprawnie działająca administracja jest jednym z podstawowych atutów gospodarek wolnorynkowych. W administracji publicznej na świecie nasilają się działania zmierzające do poprawy sprawności działania. Jednakże pojęcie sprawności jest niejednoznacznie interpretowane w literaturze przedmiotu i jak dotąd nie sprecyzowano jednolitych kryteriów jej oceny. W opracowaniach eksperckich pojawiają się przykłady praktycznych doświadczeń administracji publicznych wielu krajów wdrażających systemy oparte miernikach sprawności usług publicznych. Również w Polsce działania takie w sposób znaczący przybierają na sile. Zmieniają się jednakże sposoby oceny sprawności organizacji, gdyż te tradycyjne okazują się być już niewystarczające. Wybór odpowiednich miar oceny sprawności usług publicznych oraz związanych z nimi celów jest jednym z ważniejszych zadań, jakie stoją przed współczesnymi organizacjami publicznymi.

Głównym celem niniejszego artykułu jest próba zdefiniowania pojęcia sprawności usług publicznych, a także przedstawienie przykładowych mierników ją charakteryzujących. Autorka dokonała analizy pojęcia sprawności w kontekście usług publicznych, wskazała na przesłanki monitorowania ich standardu, przedstawiła możliwe do wykorzystania kryteria i mierniki oceny sprawności usług publicznych. Podane w artykule propozycje obszarów i mierników mogą stanowić inspirację przy dochodzeniu przez urząd do własnych sposobów pomiarów sprawności.

Wstęp

Zasadniczym problemem organów administracji, zarówno na szczeblach centralnych, jak i lokalnych, jest zapewnienie sprawnej realizacji zadań publicznych. Rolą kierownictwa instytucji publicznych jest także ukształtowanie ich struktury, aby jak najpełniej zaspokajać potrzeby obywateli oraz optymalizować wykorzystanie ograniczonych zasobów. Burzliwe otoczenie, w którym obecnie funkcjonują urzędy administracji, wymusza na nich działania doskonalące, dopasowujące ich funkcjonowanie do coraz wyższych wymagań społeczeństwa informacyjnego.

Dążenie do podwyższania sprawności instytucji publicznych oraz świadczonych przez nie usług jest postulatem wciąż aktualnym, którym należałby wdrożyć. Zapewnienie sprawności w realizacji zadań publicznych wymaga ustalenia narzędzi pomiaru oraz mierników wynikających z kryteriów skuteczności i ekonomiczności. Jest to zgodne z założeniem, że nie można zarządzać tym, czego nie da się zmierzyć.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie potrzeby pomiaru i monitorowania sprawności usług publicznych w Polsce oraz przedstawienie przykładowych mierników ją charakteryzujących. Autorka dokonała analizy pojęcia sprawności w kontekście usług publicznych, wskazała na przesłanki monitorowania ich standardu, przedstawiła możliwe do wykorzystania kryteria i mierniki oceny sprawności usług publicznych.

* Dr Urszula Kobylińska, Politechnika Białostocka.

Modernizacja sposobu świadczenia usług publicznych w Polsce

Potrzeba poprawy standardu świadczenia usług publicznych w Polsce szczególnie zauważalna była po wejściu Polski do struktur Unii Europejskiej. Europeizacja administracji publicznej w państwach członkowskich oznaczała unifikację trzech elementów: (1) standardów, (2) zadań oraz (3) rozwiązań organizacyjnych i proceduralnych. Cechą wspólną zmian zachodzących w ramach procesu europeizacji krajowych administracji publicznych było priorytetowe traktowanie postulatu poprawy jakości ich funkcjonowania. Jednak zadania w obszarze modernizacji struktur administracji i sposobów jej funkcjonowania realizowane były już dużo wcześniej, w ramach kolejnych reform decentralizujących sektor publiczny. Po reformie administracji z 1998 r. rozpoczął się proces adaptacji nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania zadaniami publicznymi. Wszelkie działania ukierunkowane były na poprawę jakości usług publicznych, w tym zwiększenie sprawności w ich świadczeniu.

Na gruncie pierwszych krajowych doświadczeń i poszukiwań optymalnych rozwiązań w zakresie sprawnie funkcjonującej administracji wypracowano tzw. koncepcję Programu Rozwoju Instytucjonalnego (PRI). Jego projekt powstał w Małopolskiej Szkole Administracji Publicznej w Krakowie, przy udziale kanadyjskich ekspertów z Canadian Urban Institute w Toronto [Misiąg, 2005, s. 19]. W wyniku działania PRI realizowanego przez MSWiA w latach 2001–2004 wypracowano instrumenty i narzędzia służące do diagnozowania, planowania i wdrażania rozwiązań instytucjonalnych w jednostkach administracji rządowej, samorządowej i regionalnej.

Podstawowym celem PRI było zdefiniowanie zasad rozwoju instytucjonalnego jednostek administracji publicznej, obejmujących analizę poziomu rozwoju instytucjonalnego, projektowanie zmian (usprawnień) instytucjonalnych oraz ich wdrażanie [Wańkiewicz, 2004, s. 2–3]. Zgodnie z założeniami określonymi przez MSWiA metodą rozwoju instytucjonalnego zostało objętych 9 obszarów zarządzania: (1) zarządzanie strategiczne i finansowe, (2) organizacja i funkcjonowanie urzędu, (3) zarządzanie kadrami, (4) usługi publiczne, w tym komunalne, (5) partycypacja społeczna i stymulowanie rozwoju społecznego, (6) stymulowanie rozwoju gospodarczego, (7) zarządzanie projektami, (8) współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego, (9) etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji [Zawicki, Mazur, s. 5]. Ocena rozwoju w danym obszarze zarządzania mogła być dokonywana na podstawie kilku kryteriów. Poziom rozwoju w danym obszarze zarządzania określany był przez najniższe stadium osiągnięte dla poszczególnych kryteriów. Zasadnicza koncepcja PRI opierała się na uruchomieniu w urzędzie procesu ciągłego doskonalenia, przebiegającego w cyklu od oceny stanu organizacji urzędu, poprzez planowanie zmian, ich realizację i monitoring planu. Przyjęta metoda oceny dla poszczególnych kryteriów zarządzania polegała na sprawdzeniu, czy, a jeśli tak, to w jaki sposób, stosowane są w urzędzie wybrane przez autorów PRI narzędzia zarządzania. Tym terminem określano zalecane procedury, których wykorzystanie w bieżącej pracy urzędu tworzyło w większym stopniu warunki do wypełniania jego zadań.

Zasadnicza myśl koncepcji sprowadzała się do tego, aby nasycić pracę urzędu nowoczesnymi technikami pracy, dającymi możliwość wykonywania jego zadań w sposób [Duda, 2004, s. 9]:

- jak najlepiej odpowiadający potrzebom i oczekiwaniom obywateli (w PRI wyraźnie widać nacisk na ścisły kontakt urzędu z obywatelami);
- możliwie najbardziej skuteczny i efektywny, czyli prowadzący do uzyskania, przy optymalizacji kosztów, jak największych efektów.

W miarę upływu lat zmiany prawne i brak odgórnych zachęt do stosowania metody spowodowały, że stosowały ją nieliczne samorządy i zaszła potrzeba jej aktualizacji oraz popularyzacji. Efektem nawiązania partnerstwa przez Małopolską Szkołę Administracji Publicznej (lidera) oraz partnerów: Związek Gmin Wiejskich RP, Związek Miast Polskich i Związek Powiatów Polskich było opracowanie programu pt. „Podniesienie jakości działania urzędów i usług dla mieszkańców poprzez wdrożenie zaktualizowanej metody PRI w gminach i po-

wiatach”. Projekt współfinansowany jest przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Jego cele to poprawa działania urzędów samorządowych poprzez aktualizację i wdrożenie metody PRI, aktualizacja metody samooceny przez dostosowanie jej do aktualnego stanu prawnego i nowych potrzeb, poprawa funkcjonowania urzędów poprzez wdrożenie metody.

Program Rozwoju Instytucjonalnego dał kierownictwu rodzimych urzędów pierwszy dowód tego, iż zgodnie z trendem New Public Management mechanizmy wykształcone wcześniej w sektorze prywatnym mogą być przeniesione z pewnymi adaptacjami do urzędów administracji, tworząc „organizacyjną ramę” dla poprawy sprawności w świadczeniu usług publicznych. Był to pierwszy etap w zakresie tworzenia instytucji opartej na dobrych praktykach z zakresu współczesnego zarządzania.

Istota usług publicznych i ich klientów

Usługa publiczna jest świadczeniem, którego celem jest bieżące, nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczeń powszechnie dostępnych [Papaj, 2002, s. 30]. Realizacja usług publicznych jest uznawana za jeden z głównych powodów powoływania samorządu lokalnego, rozumianego jako wspólnota mieszkańców na danym obszarze, a nie jedynie jako władza lokalna. Usługi publiczne w znacznym stopniu wpływają na jakość życia mieszkańców, a także na warunki inwestowania, a w efekcie na rozwój gospodarczy. Ponadto są one jednym z kluczowych czynników, od których zależy rozwój miasta, a przede wszystkim satysfakcja obywateli z życia w nim.

W latach 90. XX w. w ramach decentralizacji funkcji państwa znaczące było przekazanie kompetencji świadczenia usług publicznych samorządowi terytorialnemu. Działania te wynikały z faktu, iż usługi publiczne stanowią ważny element w życiu codziennym każdego mieszkańca i warto, aby wykonawca usług był jak najbliżej ich odbiorców, znał ich potrzeby oraz aby wykonywanie tych usług było poddane kontroli obywateli. W odczuciu społeczności lokalnych poziom ich życia zależy wprost od poziomu jakości i sprawności usług publicznych. Obecnie świadczenie tych usług jest jednym z podstawowych obszarów aktywności samorządu terytorialnego.

Usługi publiczne obejmują zarówno dobra materialne, jak i niematerialne, których dostarczanie – z przyczyn głównie ekonomicznych – nie może być zagwarantowane w obrocie cywilnoprawnym. Nie można też nikogo pozbawić prawa do korzystania z tych usług [Kijowski, 2004, s. 46]. Podstawowe cechy usług publicznych wynikają ze wspólnych cech wszystkich usług. Należą do nich: nienamacalność, nierozdzielność, nietrwałość i różnorodność [Flejterski, 2008, s. 456]. Natomiast do głównych i specyficznych cech produktów oferowanych przez administrację można zaliczyć:

- podatność na zmiany polityczno-społeczne (zmieniające się przepisy prawa oraz wybory),
- brak lub niewielki związek z postępem technicznym,
- brak konkurencji (właściwy do załatwienia sprawy jest tylko jeden urząd).

W zakresie przedmiotowym można wyróżnić następujące kategorie usług publicznych [Kijowski, 2004, s. 46]:

- usługi administracyjne,
- usługi publiczne o charakterze społecznym,
- usługi publiczne o charakterze technicznym (usługi komunalne).

W ramach powyższych kategorii znajduje się znaczna grupa różnorodnych działań. Wśród nich są te zaliczane do czynności administracyjnych, bezpośrednio związanych z obsługą klienta w urzędzie, np. wydawanie zaświadczeń, decyzji, zezwoleń itd. Z kolei usługi publiczne o charakterze społecznym (tj. ochrona zdrowia, opieka społeczna, oświata itd.) świadczone są najczęściej przez jednostki samorządowe, dla których organem założycielskim jest samorząd terytorialny. Usługi publiczne o charakterze technicznym, tj. gospodarka wodna, oczyszczalnie ścieków, usługi komunikacyjne, utrzymanie i modernizacja

dórog, świadczone są przez jednostki podległe samorządowi (zakłady budżetowe, spółki komunalne) lub przez spółki o mieszanym kapitale.

Samorząd terytorialny, w granicach swoich uprawnień wynikających z ustawy o gospodarce komunalnej, może również zlecać świadczenie usług przedsiębiorstwom prywatnym w drodze umowy, z zastosowaniem przepisów ustawy o zamówieniach publicznych. Jednak odpowiedzialność za świadczenie tego typu usług komunalnych o określonym standardzie zawsze spoczywa na danej jednostce samorządu terytorialnego.

Społeczeństwa korzystają w mniejszym lub większym stopniu z usług publicznych, których świadczenie finansowane jest przede wszystkim z podatków. Ich funkcjonowanie osadzone jest w prawnej i finansowej strukturze, która różni się od mechanizmów wolnorynkowych, aczkolwiek dostarczanie takich usług wymaga wprowadzenia reguł zarządzania, które nie różnią się znacząco od zasad stosowanych w sektorze prywatnym.

W przypadku usług publicznych nie można jednoznacznie wskazać, kto jest ich klientem. W przeciwieństwie do sektora prywatnego, który sam decyduje, do jakich klientów kieruje swoją ofertę, sektor publiczny oferuje swoje usługi szerokiemu wachlarzowi odbiorców. Z usług publicznych może korzystać każda osoba lub zbiorowość, np. obywatel, społeczność lokalna, politycy i inni klienci, charakterystyczni dla danej instytucji publicznej. Pojawiają się oni w urzędzie z konkretną sprawą (decyzja, informacja) lub kontaktują się z nim w inny sposób. W ramach społeczności lokalnej można wskazać wiele podgrup klientów, np. przedsiębiorcy, rolnicy, rodzice dzieci uczących się na terenie gminy, właściciele nieruchomości [Rogała, 2005]. Ponadto do klientów należą inwestorzy z danego obszaru doskonale znający uwarunkowania społeczno-gospodarczo-polityczne, jak też inwestorzy zewnętrzni, często zagraniczni, którzy nie zawsze znają uwarunkowania lokalne. Klientami usług publicznych są również turyści, których opinia co do sprawności świadczonych usług wydaje się być obiektywna, ze względu na brak związku z danym obszarem [Bugdol, 2002]. Organizacje powiązane z urzędem, do których zaliczymy jednostki i zakłady budżetowe (np. placówki oświatowe, zakłady komunalne) oraz spółki kapitałowe skarbu gminy, również są jego klientami.

Istota sprawności

Pojęciem, które często używane jest w odniesieniu do usług publicznych i szerzej – do organizacji publicznej, a także administracji i państwa jako całości, jest sprawność.

Sprawność działania w ujęciu prakseologicznym oznacza zwiększenie technicznych walorów działania, tzn. skuteczności, pewności, dokładności i ekonomiczności, która przybiera postać wydajności lub oszczędności [Kotarbiński, s. 207]. Jako kryteria sprawnościowe (szeroko opisywane we wspomnianym nurcie nauki organizacji i zarządzania przez m.in. T. Kotarbińskiego i T. Pszczołowskiego) podstawowe znaczenie praktyczne mają:

- skuteczność – wyrażająca zgodność wyniku z celem oraz
- ekonomiczność – wyrażająca stosunek wyniku użytecznego do kosztu i określająca działanie jako ekonomiczne, gdy ten stosunek jest większy od jedności [Przybyła, 2001, s. 43].

Według wybitnego światowego autorytetu z zakresu zarządzania, P. Druckera, sprawność oznacza „robienie rzeczy we właściwy sposób” [Stoner, 1998, s. 24]. Inni badacze wskazują, iż sprawność to po prostu wykonywanie zadań poprawnie i odnosi się do stosunku pomiędzy nakładami a wynikami. Termin ten wiąże się z minimalizacją kosztów zasobów [Robbins, DeCenzo, 2002, s. 32]. Z kolei polski badacz W. Kieżun stwierdza, iż podstawowymi walorami sprawnego działania są: skuteczność, korzystność i ekonomiczność. Inne postacie sprawności, tj. czystość, dokładność, niezawodność, mają znaczenie dodatkowe [Kieżun, 1997, s. 27]. Cytowany autor stwierdza ponadto, iż działanie jest sprawne, kiedy jest skuteczne, korzystne i ekonomiczne. Jednakże musi być przede wszystkim, choć w minimalnym stopniu, skuteczne. Bez tego inne walory sprawności nie odgrywają już żadnej roli [Kieżun, 1997, s. 28].

Wielu autorów często określa sprawność jako łączne występowanie walorów praktycznych działania administracji (tj. np. skuteczności, efektywności, oszczędności) [Schick, 2008, s. 23].

Jak wskazują J. Łukaszewicz i K. Kłosowska, można dwojako podchodzić do rozumienia pojęcia sprawności. W ujęciu syntetycznym sprawność można rozumieć jako ogół walorów praktycznych działania, tj. np. skuteczność, efektywność, oszczędność, jak również sprawność w sensie uniwersalnym, gdzie każdy z wymienionych walorów z osobna może być rozumiany jako sprawność [Łukaszewicz, 2006, s. 355–366]. Ponadto autorki podkreślają, iż pojęcie sprawności w literaturze nie jest dokładnie sprecyzowane i najczęściej sprawność postrzegana jest w ujęciu syntetycznym. W ich uzasadnieniu skuteczność powinna być podstawowym kryterium oceny działań administracji publicznej i stanowi główny atut sprawności administracji [Łukaszewicz, 2006, s. 360].

Z kolei A. Schick stwierdza, iż wskaźniki skuteczności i efektywności nie są wystarczające do oceny sprawności władz publicznych. Dają jedynie obraz tego, co zrobiono lub osiągnięto w danej chwili. Autor postuluje, aby do oceny sprawności włączyć także czynniki działające w przeszłości i wpływające na obecne rezultaty, jak i symptomy [Schick, 2008, s. 25].

Powszechnie uważa się, że zadowolenie obywateli z funkcjonowania administracji jest jednym z naczelných kryteriów jej sprawności, a do zasad sprawnego zarządzania organizacją należą identyfikacja i wyznaczenie właściwego poziomu jakości usług oraz obsługi klientów [Kochański, 2009, s. 174].

Kryteria i mierniki sprawności usług publicznych

Współczesne systemy zarządzania w dużym stopniu uwzględniają pojęcie standardu i miernika – zarówno dla realizowanych procesów, jak i dostarczanych usług. Do praktyki zarządzania w sektorze publicznym wkroczyły programy i systemy, które kładą duży nacisk na rolę wskaźników ilościowych i jakościowych oraz mierzenie wyników dla usług publicznych. Wśród nich można wskazać takie koncepcje jak Charter Mark, Best Value czy Balanced Scorecard. Wszelkie działania publiczne (w tym zwłaszcza świadczenie usług publicznych) wykonywane są dla osiągnięcia określonych celów. W związku z powyższym każda jednostka administracji publicznej powinna oceniać w sposób obiektywny, jak realizuje wyznaczone sobie cele. Priorytetem dla władz publicznych powinno być osiągnięcie tych celów, poprzez sprawne, czyli skuteczne i efektywne wykorzystywanie dostępnych zasobów.

Zapewnienie sprawności usług publicznych możliwe jest dzięki ustanawianiu standardów usług oraz monitorowaniu ich przestrzegania. Na standard wykonywania usługi publicznej składają się dwa elementy:

- miernik – ilościowy aspekt wykonania danej usługi, który może być wykorzystany do oceny zdolności zaspokojenia danej potrzeby,
- cel – określający stopień realizacji w stosunku do danego miernika.

Opracowanie uniwersalnych mierników sprawności usług publicznych jest zadaniem niełatwym z wielu powodów, bowiem:

- usługi publiczne obejmują różne samorzady (gmina, powiat, województwo),
- usługi publiczne obejmują różne grupy i kategorie usług,
- ocena sprawności usług publicznych najczęściej odnosi się do usług administracyjnych, nie opisując całej ich złożoności.

Niewątpliwie system mierników oceny sprawności usług publicznych powinien być ukie-

- stopnia realizacji ustalonych standardów (czyli obowiązującego standardu działań czy świadczonych usług, zawartego np. w katalogu usług);
- efektywności wykonywania określonego zadania publicznego, biorąc pod uwagę obowiązujący poziom jakości usługi – oznacza to minimalizowanie nakładów;

- stopnia satysfakcji klientów – jest to monitorowanie konkretnego wymiaru jakości usługi (np. szybkości, dokładności itp.) z punktu widzenia satysfakcji klienta docelowego.

Pomiary dostarczają rzetelnego źródła informacji, którą można komunikować na zewnątrz organizacji. Poprzez dostarczanie obiektywnych danych umożliwiają one ciągłą racjonalizację zarządzania usługami publicznymi, np. poprzez korygowanie strategii lub planów działania. Władze lokalne dzięki miernikom posiadają rzeczywiste narzędzie do dokonywania ocen oraz do porównywania działań pomiędzy jednostkami. Również obywatele mają możliwość uzyskania pełnej wiedzy o efektywności i skuteczności świadczonych usług. Ważne jest, aby wdrażany i doskonalony system pomiarów sprawności zadań publicznych był zaadaptowany do lokalnych warunków oraz uzgodniony pomiędzy różnymi grupami interesów (tj. urząd, mieszkańcy, inwestorzy).

Założenia wstępne modelu oceny sprawności usług publicznych

Zapewnienie sprawności w świadczeniu usług publicznych zawiera w sobie kilka wymiarów działań samorządu. Jednym z bardziej istotnych jest jakość usług administracyjnych, świadczonych mieszkańcom poprzez jednostki organizacyjne administracji publicznej. Często uważa się, że zadowolenie obywateli z funkcjonowania administracji jest jednym z najważniejszych kryteriów jej sprawności [Duda, 2004, s. 68].

Aby ułatwić poszukiwanie mierników dla analizowanego zagadnienia, zostanie podjęta próba stworzenia modelu oceny sprawności usług publicznych. Kryteria dobrano w taki sposób, aby uwzględnić specyfikę usług publicznych oraz uwarunkowania ich świadczenia. Jako źródłem inspiracji w poszukiwaniu możliwych obszarów oceny sprawności usług publicznych posłużono się założeniami Zrównoważonej Karty Wyników. Może być ona stosowana zarówno w ocenie usług administracyjnych, jak i społecznych oraz technicznych [Niepłowicz, 2006, s. 59–60]. Głównym atutem tej metody jest wszechstronne spojrzenie na mierniki osiągnięć organizacji. Może by ona pomocna w stworzeniu miar dla realizacji strategii poprawy sprawności usług publicznych w sposób zrównoważony, przy uwzględnieniu aspektów wewnętrznych urzędu, strony finansowej oraz otoczenia zewnętrznego w postaci odbiorców usług. Uwzględniając jej podstawowe założenia, mierniki docelowych osiągnięć urzędu w zakresie świadczonych usług publicznych mogą być formułowane w obszarach związanych z:

- klientem/petentem urzędu oraz innymi interesariuszami,
- finansami,
- procesami wewnętrznymi oraz
- rozwojem.

Obszary te są kluczowe w każdej instytucji i zachodzi pomiędzy nimi ścisły związek przyczynowo-skutkowy. Są one istotne dla zapewnienia ciągłości organizacji i sprawności w realizacji zadań publicznych. W ich ramach można poszukiwać grup kryteriów, które składają się na wymienione obszary i które pozwolą na monitorowanie sprawności realizacji usług publicznych. Przyjmuje się, iż obszary zawarte w Karcie powinny być monitorowane przy wykorzystaniu około 20–25 mierników. Takie ujęcie pozwala zarządzającym na ciągłe monitorowanie rezultatów istotnych działań, a przed pracownikami stawia jasne i mierzalne cele. Ponadto zestaw mierników objaśnia wszystkim pracownikom, jakie czynniki wpływają na obecny i przyszły sukces organizacji [Ćwiklicki, Muliński, 2005]. Przykładowe grupy kryteriów podano w tab. 1.

Tab. 1. Propozycja miar i kryteriów oceny sprawności usług publicznych (*Measures and criteria of public services efficiency – examples*)

Ogólny wymiar sprawności	Przykładowe obszary formułowania mierników
Wymiar klienta zewnętrznego i interesariuszy	zadowolenie klienta z obsługi w urzędzie, czas załatwienia sprawy, opinia klienta dotycząca placówki, opinia klienta o pracownikach (umiejętności, predyspozycje, komunikatywność), liczba odwołań, skarg, dostępność wniosków i formularzy na stronie internetowej urzędu, dostęp urzędu do zewnętrznych baz danych innych instytucji, poziom zaufania obywateli do urzędu, komunikowanie celów i wyników na zewnątrz urzędu, dostępność usług (liczba punktów informacyjnych i oddziałów urzędu na danym obszarze), stopień opracowania bazy danych o klientach
Wymiar procesów wewnętrznych	liczba spraw załatwianych drogą elektroniczną, jakość procesów, mierzona stopniem realizacji standardu, opisanego np. w katalogu usług, czas trwania procesów, dokładność załatwiania spraw, poprawność załatwiania spraw, terminowość załatwiania spraw, liczba procesów, co do których stosowane są metody porównawcze (benchmarking) w zakresie podnoszenia jakości procesów wewnątrz organizacji oraz między innymi organizacjami
Wymiar wiedzy i rozwoju	liczba pracowników, którzy przeszli szkolenia w danym okresie, lub średnia liczba godzin szkoleń na pracownika, liczba warsztatów oraz dyskusji grupowych z udziałem kadry kierowniczej i pracowników na temat doskonalenia pracy i usług, które dotyczą danej komórki organizacyjnej, wskaźnik szkoleń i innych form doskonalenia zawodowego w porównaniu z innymi urzędami, prawidłowość obsadzania stanowisk, efektywność wniosków usprawniających złożonych przez pracowników, procent środków z funduszu szkoleń przeznaczonych na szkolenia związane z celami strategicznymi, poprawą zarządzania itp., stopień integracji pracowników z kultura organizacyjną,
Wymiar finansowy	efektywność kosztowa świadczonych usług, stopień opracowania dla zadań budżetowych „pożądanego wyniku”, liczba zadań budżetowych, co do których monitorowana jest efektywność i skuteczność realizacji, koszt świadczonych usług na 1 mieszkańca, koszt zatrudnienia pracowników na 1 mieszkańca, koszt obsługi rady gminy na 1 mieszkańca, koszt utrzymania urzędu na 1 mieszkańca, stopień wdrożenia wskaźników finansowych charakteryzujących zadania, cele i rezultaty polityki finansowej miasta, stopień decentralizacji odpowiedzialności za koszty funkcjonowania urzędu, koszt funkcjonowania komórek organizacyjnych, koszt czasu pracy w rozliczeniu na dostarczane produkty i usługi, koszt dostarczania usług w oparciu o analizę czasu pracy, wydatków bezpośrednich oraz kosztów pośrednich

Źródło: opracowanie własne.

Wymiar klienta zewnętrznego zawiera w sobie mierniki satysfakcji odbiorców usług. Monitorowanie, a w rezultacie zwiększanie zadowolenia obywateli z usług publicznych, niezbędne jest dla podwyższania ich sprawności. Z kolei mierniki finansowe ogólnie pokazują, czy realizowane zadania przyczyniają się do poprawy efektywności świadczonych usług. Efektywna działalność i tworzenie wartości przy niższych kosztach może przyczynić się do większej oszczędności ograniczonych zasobów finansowych urzędu, a tym samym przekazania ich np. na poprawę infrastruktury lub szkolenia personelu. Pomiar sprawności procesów wewnętrznych może być dokonany całościowo, dla całego urzędu lub dla każdej grup usług (administracyjnych, społecznych, technicznych) z osobna. Obejmuje on takie obszary jak organizacja pracy, procedury postępowania, atrybuty jakości realizowanych procesów (czas, poprawność, dokładność). Z kolei pomiar sprawności w ujęciu wiedzy i rozwoju może zawierać w sobie takie zmienne jak intensywność szkoleń i innych form rozwoju personelu, częstotliwość zgłaszania inicjatyw usprawniających ze strony pracowników czy stopień identyfikowania się z kulturą organizacyjną urzędu.

Przedstawione w powyższej tabeli przykłady kryteriów i miar sprawności usług publicznych są uniwersalne i możliwe do zastosowania w każdej jednostce samorządowej. Jednak szczegółowa ocena sprawności usług według zaproponowanego powyżej narzędzia wymaga doboru kryteriów bardziej analitycznych, typowych dla danej instytucji publicznej. Powinny one odzwierciedlać zarówno specyfikę usług publicznych, jak i rodzaj organizacji je świadczące. W zależności od charakteru realizowanych działań urzędy powinny poszukiwać wskaźników dokładnie precyzujących sprawność realizowanych zadań.

Powyższe opracowanie, wskazujące na kryteria i mierniki oceny sprawności usług publicznych, nie wyczerpuje całości zagadnienia – zawiera jedynie informacje pozwalające na zrozumienie omawianego problemu i sposobu jego rozwiązania oraz daje podstawy do opracowania w przyszłości kompleksowego systemu oceny sprawności usług publicznych w jednostkach samorządu terytorialnego. Podane powyżej propozycje obszarów i mierników mogą stanowić inspirację przy dochodzeniu przez urząd do własnych rozwiązań i nie powinny być uznane za kompletne zestawy możliwe do zastosowania w każdych warunkach. Tworzony przez urząd docelowo system oceny powinien w założeniu łączyć w sobie dwie cechy: posiadać uniwersalny zestaw mierników do pomiaru sprawności usług we wszystkich jednostkach samorządu terytorialnego oraz zawierać indywidualne wskaźniki opracowane w określonej jednostce, uwzględniające jej specyficzne cechy.

Uwagi końcowe

W ostatnich latach w wielu państwach na świecie nasiliły się działania zmierzające do poprawy sprawności działania służb publicznych na rzecz obywateli. Wzrosła również liczba opracowań eksperckich oraz opracowań przekazujących praktyczne doświadczenia administracji publicznych wielu krajów wdrażających systemy oparte na badaniu stopnia wykonania zadań. Również w Polsce działania takie w sposób znaczący przybierają na sile. Idea wykorzystywania mierników wykonania zadań w administracji publicznej jest w Polsce coraz częściej podnoszona, m.in. poprzez realizowane projekty i programy, tj. Program Rozwoju Instytucjonalnego, System Analiz Samorządowych czy programy monitorowania jakości usług publicznych.

Współczesne uwarunkowania funkcjonowania organizacji publicznych, związane głównie z pojawieniem się nowatorskich metod organizacyjnych, w tym rozwiązań informatycznych, i ich implementacją do pracy urzędów wpływają na zmiany w postrzeganiu tychże organizacji. Zmieniają się także sposoby oceny sprawności organizacji, gdyż te tradycyjne okazują się być już niewystarczające. Wybór odpowiednich miar oceny sprawności usług publicznych oraz związanych z nimi celów jest jednym z ważniejszych zadań, jakie stoją przed współczesnymi instytucjami samorządowymi. Systematyczny pomiar sprawności realizowanych zadań umożliwia monitorowanie, kontrolowanie i doskonalenie świadczenia usług publicznych.

Sprawnie działająca administracja jest jednym z podstawowych atutów wpływających zarówno na jakość życia mieszkańców, jak i warunki inwestowania. Tak więc zasadne jest prowadzenie głębszych badań w obszarze identyfikowania czynników wpływających na sprawność realizacji zadań publicznych, dokonywania pomiarów oraz ciągłego doskonalenia sposobu świadczenia usług.

Bibliografia

1. Bugdol M., (2009), *Produkty urzędów administracji samorządowej*, „Problemy Jakości” nr 9.
2. Ćwiklicki M., Muliński K., (2005), *Adaptacja zrównoważonej kart wyników do monitorowania i pomiaru procesów*, „Problemy Jakości” nr 9.
3. Duda J., Jeżowski A., Misiąg W., Nowak B., Szlachta J., Zaleski J., (2004), *Mierzenie ilości i jakości usług publicznych jako element programu rozwoju instytucjonalnego*, MSWiA, Warszawa.
4. Flejterski S. (red.), (2008), *Współczesna ekonomika usług*, PWN, Warszawa.
5. Kieżun W., (1997), *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
6. Kijowski D., Misiąg W., Prutis S., Stec M., Szlachta J., Zaleski J., (2004), *Wprowadzenie do programu rozwoju instytucjonalnego*, MSWiA, Warszawa.
7. Kochański T., *Zarządzanie sprawnością współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] W. Matwiejczuk (red.), (2009), *Zarządzanie organizacją w nowej rzeczywistości gospodarczej. Wybrane problemy*, Difin, Warszawa.
8. Kotarbiński T., (1999), *Prakseologia*, [w:] *Dziela wszystkie*, Ossolineum, Wrocław.
9. Łukasiewicz J., Kłosowska K., (2006), *Uwarunkowania sprawności działania administracji samorządowej – aspekty teoretyczne i praktyczne*, [w:] E. Ura (red.), *Sprawność działania administracji samorządowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
10. Misiąg W. (red.), (2005), *Wzorowy urząd, czyli jak usprawnić administrację samorządową, jak mierzyć jej zadania wyniki*, IBnGR, Warszawa.
11. Niepłowicz M., (2006), *Strategiczna karta wyników w zarządzaniu miastem*, [w:] K. Krukowski (red.), *Zarządzanie organizacjami publicznymi*, UWM w Olsztynie, Olsztyn.
12. Papaj T., (2002), *Jakość usług w administracji publicznej*, „Problemy Jakości” nr 9.
13. Przybyła M. (red.), (2001), *Organizacja i zarządzanie*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.
14. Robbins S.P., DeCenzo D.A., (2002), *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
15. Rogala P., (2005), *Badanie potrzeb i satysfakcji klientów w administracji samorządowej*, „Zarządzanie Jakością” nr 2.
16. Schick A., (2008), *Państwo sprawne*, [w:] J. Czaputowicz (red.), *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*, PWN, Warszawa.
17. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., (1998), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
18. Swianiewicz P., Dziemianowicz W., Mackiewicz M., (2000), *Sprawność instytucjonalna administracji samorządowej w Polsce. Zróżnicowanie regionalne*, IBnGR, Warszawa.
19. Wańkowicz W., (2004), *Wskaźniki realizacji usług publicznych*, MSAP, Kraków.
20. Zawicki M., Mazur S. (red.), (2003), *Analiza instytucjonalna urzędu gminy. Przewodnik dla samorządów*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków.

Measurements of the efficiency of public services

Summary

One of the ways to make radical improvements in the functioning of Polish administration is to act on the performance, with measures, of the efficiency of public services. In the paper different definitions are presented of efficiency in public services. The main objective is to define measures of to increase the efficiency of public services.

The author of the article describes the essence of public services, and shows that the term „efficiency in public services” is hard to define. The article also presents guidelines to build a model to measure efficiency in public services. The author presents the main areas of which councils introduce measures of efficiency. There are certain perspectives that define

the measures such as: customer, processes, knowledge and finance. The examples of these measures are universal and possible to use in many types of councils.

Considerations in the article don't exhaust the whole issue – there is only the given information necessary to understand the problem and the way of solving it.

Kreacja wartości publicznej

Grażyna Musialik*, Rafał Musialik**

Słowa kluczowe: wartość publiczna, nowe zarządzanie publiczne, legitymizacja polityczna

Keywords: Public Value, New Public Management, policy legitimization.

Synopsis: Celem niniejszego artykułu jest zidentyfikowanie dziedziny życia społecznego, w której kreowana jest wartość publiczna. Omówione i przeanalizowane zostaną najważniejsze koncepcje wartości publicznej ze wskazaniem na ich różnorodność i niejednorodność.

Wstęp

Koncepcja wartości publicznej jest stosunkowo nowym modelem w zarządzaniu w sektorze publicznym. Jej twórcą jest M.H. Moore, który w książce *Creating Public Value* [Moore, 1995], sformułował główne założenia tego modelu. Niemniej ze względu na wyjściowe niejasności definicyjne po pewnym czasie powstały interpretacje pojęcia wartości publicznej [Kelly, Mulgan, Muers, 2002; Stoker, 2006; Bozeman, 2007], inaczej rozkładające akcenty na wybrane elementy koncepcji. Późniejsze prace, omówione w niniejszym artykule, przyniosły raczej nowe, konkurujące ze sobą idee niż doprecyzowanie wyjściowych definicji. Z drugiej strony da się wyróżnić w nich pewne wspólne wątki takie jak nacisk na wspólnotowość (w opozycji do indywidualizmu) w formułowaniu celów działania sektora publicznego czy podkreślanie roli sfery politycznej w zarządzaniu sektorem publicznym.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja dziedziny, w której powstaje wartość publiczna. Zostanie on zrealizowany poprzez krytyczną analizę wybranych koncepcji wartości publicznej. Jak się wydaje, bez względu na jej możliwe definicje, przyjmuje się mniej lub bardziej wprost, że wartość publiczna powstaje w sferze politycznej, co jest zasadniczym wnioskiem niniejszej pracy.

Pojęcie wartości publicznej

Współcześnie dominującym modelem czy wręcz paradygmatem w zarządzaniu sektorem publicznym jest nowe zarządzanie publiczne (New Public Management – NPM). Paradygmat ten został poddany krytycznej analizie, której jednym z wyników jest koncepcja wartości publicznej – Public Value. W odróżnieniu od NPM idea ta nie powstała na bazie ruchów reformatorskich, lecz jest propozycją akademicką. Trudno też stwierdzić, czy będzie miała wpływ na praktykę zarządzania w sektorze publicznym, jednak można ją traktować jako interesującą alternatywną propozycję [Talbot, 2009].

Według krytyków koncepcja NPM ufundowana jest na pewnych antropologicznych założeniach prowadzących do szkodliwych konsekwencji w wymiarze społecznym. Podstawowy zarzut ma charakter ekonomiczny: dotyczy przyjęcia w modelu NPM założeń teorii wyboru publicznego, koncepcji agencji oraz modelu rynku konkurencyjnego, w których człowiek dba przede wszystkim o własny interes i jest racjonalny wyłącznie instrumentalnie. Błędne założenia antropologiczne mają skutkować w życiu publicznym ekonomizacją zachowań społecznych. Dzieje się tak, ponieważ NPM traktuje obywateli jak konsumentów i rzutuje

* Dr Grażyna Musialik, Akademia Techniczno-Humanistyczna.

** Dr Rafał Musialik, Uniwersytet Jagielloński.

rynkowy model relacji międzyludzkich na sferę publiczną. Obywatele mają wyłącznie indywidualne cele, a zadaniem sektora publicznego jest tylko dostarczanie usług, które pozwolą te cele zrealizować. Jak twierdzą krytycy, w koncepcji tej nie ma miejsca dla obywateli biorących aktywny udział w życiu publicznym oraz zaangażowanych we wspólne dobro. W konsekwencji paradygmat NPM może kreować pewną niepożądaną rzeczywistość społeczną [Supernat, 2003].

Pojęcie wartości publicznej wprowadził do dyskusji akademickiej M.H. Moore w opublikowanej w roku 1995 pracy *Creating Public Value* [Moore, 1995]. Jest ono konstruowane poprzez analogię do pojęcia wartości prywatnej i służyć ma w zamierzeniu autora jako kryterium oceny pracy menedżerów sektora publicznego. Tak jak miarą efektów pracy menedżerów sektora prywatnego jest wartość prywatna, rozumiana jako korzyść odnoszona przez właścicieli, tak w przypadku menedżerów sektora publicznego ma być nią wartość publiczna. Moore wartość prywatną traktuje jako skutek sprzedaży wyrobów powyżej kosztów ich produkcji; poprzez analogię wartość publiczna ma być efektem produkcji dóbr i usług sektora publicznego pomniejszonych o koszt ich wytworzenia. Podstawowym problemem jest oczywiście trudność wyceny produkcji sektora publicznego, ale przyczyny owej niemożności Moore upatruje w braku suwerenności konsumentów, a nie tak jak teoria ekonomii w fizycznych cechach dóbr publicznych powodujących, że niemożliwe jest istnienie dla nich rynków. Wartość dóbr sektora prywatnego kreowana jest przez konsumentów podejmujących dobrowolne decyzje o ich zakupie, tymczasem w sektorze publicznym nie ma tak rozumianej dobrowolności. Moore przyjmuje, że również decyzje konsumentów dóbr publicznych są dobrowolne (choć nie indywidualne), gdyż dokonywane są w ramach procesu demokratycznego. Wybory dokonywane w ramach tego procesu są kolektywnie i kreują „my” [Moore, 1995, s. 30], które może prawomocnie decydować o wykorzystaniu zasobów oraz określaniu celów. W takim ujęciu wartość publiczna może zostać zdefiniowana jako nadwyżka netto tego kolektywnego konsumenta, porównującego koszty pewnych działań z wartością, którą mu one przynoszą. Kluczowe jest tutaj pojęcie kolektywnego podmiotu, które w pracy Moore’a przewijają się w trzech znaczeniach:

- „my” jako byt istniejący osobno od członków społeczności,
- „my” jako politycy będący partnerami menedżera sektora publicznego,
- „my” jako procedury polityczne pozwalające przechodzić od preferencji indywidualnych do decyzji zbiorowych.

Podstawowym zadaniem jest ustalanie wspólnych celów oraz dopasowanie działania sektora publicznego do potrzeb odbiorców. Gwarancją suwerenności decyzji podmiotów oraz dopasowania do potrzeb jest proces polityczny, w którym te decyzje są podejmowane. Proces polityczny, gwarantujący maksymalną transmisję preferencji podmiotów do władz wykonawczych, zapewnia ich suwerenność i uzasadnia używanie pojęcia wartości publicznej.

G. Kelly, G. Mulgan i S. Muers [Kelly, Mulgan, Muers, 2002] rozwijają pojęcie wartości publicznej, według nich ufundowanej na preferencjach publicznych, które są odróżniane od preferencji indywidualnych. Preferencje publiczne przypisane są indywidualnym podmiotom, dotyczą celów publicznych, rodzą się m.in. w debacie publicznej. Preferencje publiczne różnych podmiotów są wzajemnie powiązane i mogą się zmieniać w procesie agregowania. Agregacja preferencji publicznych to przechodzenie od preferencji pojedynczych podmiotów do decyzji społeczeństwa jako całości. Pojęciowo można odróżnić proces deszyfrowania indywidualnych preferencji publicznych od procesu ich agregacji, ale w praktyce jest to ten sam proces polityczny, w którym preferencje publiczne są transmitowane, wpływają na siebie nawzajem i skutkują podjęciem decyzji. Koncepcja Public Value wymaga kontaktu sfery polityki i sfery zarządzania na każdym etapie produkcji usług sektor publicznego. W tym punkcie zasadniczo różni się zarówno w odniesieniu do tradycyjnego modelu zarządzania w sektorze publicznym, jak i koncepcji NPM, bowiem jeden, jak i drugi paradygmat umiejscawiały punkty styku zarządzania z polityką jedynie na wejściu i wyjściu procesu

produkcji usług publicznych, polityka miała jedynie stawiać cele i rozliczać menedżerów sektora publicznego z ich wykonania.

Wartość publiczna a sfera polityczna

Polityka, rozumiana szeroko, jako dbałość o dobro wspólne, a nie tylko technika sprawowania władzy czy gra partyjna, jest jednym ze stale powtarzających się wątków u autorów analizujących koncepcję wartości publicznej. W pracy G. Stokera [Stoker, 2006] znaczna część wywodów poświęcona jest temu właśnie tematowi. Autor rozpoczyna od spostrzeżenia, że każdy paradygmat zarządzania w sektorze publicznym musi spełniać wymogi efektywności, odpowiedzialności wobec społeczeństwa i równości. O ile tradycyjne zarządzanie i nowe zarządzanie publiczne zdają się je realizować, o tyle paradygmat wartości publicznej – przynajmniej przy pierwszym oglądzie – nie dostarcza klarownej odpowiedzi, jak je zaspokoić. Jeśli chodzi o efektywność, to zamiast jasnych reguł postępowania, lub ściśle zdefiniowanych celów i sposobów mierzenia efektów nowy paradygmat proponuje ustawiczną kontrolę, czy działania administracji są dopasowane do zmieniających się celów. Odpowiedzialność staje się rozproszona, gdyż cele realizowane są przez szerokie grono beneficjentów, a nie tylko jednostki administracji publicznej. Równość realizowana jest w sposób pośredni, poprzez zagwarantowanie równych możliwości. Podsumowując – z powodu ważnej dla modelu wartości publicznej koncepcji współdziałania jednostek administracji publicznej z otoczeniem traci się łatwość w określaniu tego, jak sektor publiczny może sprostać wyzwaniom efektywności, odpowiedzialności wobec społeczeństwa i równości.

Nie oznacza to jednak, że nie da się tego określić. Aby to zrobić, należy opisać leżącą u podstaw koncepcji wartości publicznej antropologię, w szczególności zaś naturę ludzkich motywacji. Antropologia ta różni się znacząco od tych, które zakładane są we wcześniejszych paradygmatach. Tradycyjny paradygmat zarządzania w sektorze publicznym ufundowany jest na hierarchicznej wizji społeczeństwa i człowieka. Można go streścić krótko w zdaniu: „Ludzie potrzebują reguł, za którymi mogą podążać” [Stoker, 2006, s. 51]. Nowe zarządzanie publiczne zakłada, że ludzie kierują się indywidualistycznymi motywacjami i są przedsiębiorczy, a zatem wystarczy dostarczyć im tylko odpowiednich zachęt, aby kierować ich zachowaniami. Tymczasem koncepcja wartości publicznej zakłada, że cele, jakie stawiają sobie ludzie, nie rodzą się w próżni, lecz w procesie dyskursu społecznego, dotyczącego nie tylko tego, jakie usługi, czy dobra są pożądane, ale również tego, w jaki sposób są one dostarczane. W konsekwencji preferencje podmiotów posiadają dwie ważne cechy:

- po pierwsze, nie są one dane raz na zawsze, lecz raczej ustawicznie odkrywane w toku społecznego dialogu,
- po drugie, dotyczą nie tylko dóbr i usług publicznych, ale również rozwiązań systemowych, mających na celu dostarczanie tych dóbr i usług.

Z tego punktu widzenia menedżer sektora publicznego musi najpierw dowiedzieć się, czego chcą ludzie, aby móc odpowiedzieć na pytanie, jakie działania zrodzą największą wartość publiczną, a zatem będą najbardziej efektywne. Również odpowiedzialność menedżerów sektora publicznego rodzi się w dyskursie, gdyż w toku dyskursu okazuje się, czy trafnie odkrywają oni społeczne preferencje i zaspokajają ludzkie potrzeby. Wymaga to przeddefinowania roli przywódczej menedżerów, którzy muszą kierować procesem powstawania społecznych preferencji bardziej „od wewnątrz” społeczeństwa. Także zapewnianie równości, które polega na stwarzaniu ludziom warunków, aby rozwijali swoje możliwości, wymaga odkrycia tych możliwości w dyskursie. Jak widać, kreowanie wartości publicznej zakłada inną rolę władz w procesie zarządzania oraz większe zaangażowanie obywateli w ten proces, co rodzi pytanie o odpowiednią formę i rolę demokracji w nowych uwarunkowaniach.

Rozumienie przez G. Stokera pożądanej formy demokracji wybiega daleko poza jej tradycyjną postać opartą na technikach wyborczych i kontroli władzy za pomocą karty do głosowania. „Demokracja to więcej niż zawór bezpieczeństwa chroniący podstawowe prawa i wolności” [Stoker, 2006, s. 54]. Stoker widzi tę nową postać demokracji jako proces usta-

wicznej wymiany między rządzącymi a rządzonymi. Nie oznacza to bynajmniej procesu ciągłego głosowania (które traktowane jest tylko jako składowa procesu wymiany informacji), lecz raczej poszukiwanie przez rządzących zgody społeczeństwa na realizowane działania.

Aspekty wartości publicznej

Praca J. Beningtona [Benington, 2009] jest próbą rozszerzenia i przeformułowania koncepcji wartości publicznej. Wartość publiczna, tak jak ją rozumiał jej pomysłodawca, bez względu na niejasności związane z jej definicją, mimo jej kolektywistycznego charakteru, ma wyraźne konotacje indywidualistyczne, gdyż to, co dane działanie przynosi w sferze publicznej może być rozumiane w analogii do satysfakcji konsumenta – tekst Moore’a nie wyklucza przynajmniej takiej możliwości. Benington buduje swoją definicję wartości publicznej na odróżnieniu satysfakcji od wartości. Wartość publiczna ma obejmować jako swoje aspekty następujące rodzaje wartości:

- wartość ekologiczną generowaną przez zrównoważony rozwój i redukcję zanieczyszczeń środowiska,
- wartość polityczną rodzącą się w zaangażowaniu społeczeństwa w życie publicznym,
- wartość ekonomiczną powstającą przez stymulowanie aktywności gospodarczej i zatrudnienia,
- wartość społeczną i kulturalną biorącą się z kreowania społecznego kapitału, spójności społecznej itp.

Wartości te są wyraźnie odróżniane od publicznej satysfakcji jak się wydaje sumy satysfakcji indywidualnych, która stanowi następny składnik wartości publicznej. Publiczna satysfakcja nie pokrywa się z wartością publiczną, rodzącą się również dzięki uwzględnieniu tego, jakie wartości zostają dodane do sfery publicznej.

Koncepcja Beningtona bazuje na nie wyrażanej wprost, ale obecnej w tekście dychotomii tego, co indywidualistyczne i hedonistyczne z jednej strony, i tego co kolektywistyczne i oparte na wartościach z drugiej. Ponieważ w każdej osobie obecne są oba człony tej dychotomii (czego, jak się wydaje, Benington nie neguje), znów powracamy do wątku występującego u G. Kelly’ego, G. Mulgana i S. Muersa [Kelly, Mulgan, Muers, 2002], a mianowicie do specyficznego rozumienia preferencji jednostki. Wydaje się, że ponownie mamy do czynienia z odróżnieniem preferencji indywidualnych od publicznych.

Warto też zwrócić uwagę, że w kontekście pomysłu Beningtona w naturalny sposób rodzi się pytanie o kreację tak rozumianej wartości publicznej: skąd wiadomo, że dane działanie dodaje wartość do sfery publicznej? W koncepcji Moore’a (ale również G. Kelly’ego, G. Mulgana i S. Muersa [Kelly, Mulgan, Muers, 2002]) odpowiedź jest prosta: ponieważ zostało ono podjęte w procesie społecznych konsultacji, legitymizujących to działanie. Skoro zostało podjęte na takich podstawach, ma zatem wartość. Nie musimy się martwić, ile konkretnie ta wartość wynosi, ale wiemy, że jest większa niż koszty z nią związane. Można tę ideę nazwać ideą „pomiaru politycznego”, gdyż to w procesie politycznym dochodzi do stwierdzenia, czy dane działanie warte jest podjęcia. Jak się wydaje, Benington akceptuje ten pomysł. Jest to o tyle istotne, że w związku z tym nie ma u niego próby rozszczepienia wartości publicznej rozumianej ogólnie na zbiór szczegółowych wartości publicznych. Owszem wartość publiczna ma swoje aspekty (ekologiczny, ekonomiczny itp.), jest w mniejszym stopniu satysfakcją, a większym wartością właśnie, ale jest, jak się wydaje, jedna „co do natury”. Jest ona przypisywana danemu zbiorowi proponowanych działań w sferze publicznej. Szczególną rolę w kreowaniu wartości publicznej mają odgrywać władze rządowe, to one mają sprawować przywódczą rolę w tym procesie, przy czym – co charakterystyczne – ich mandat do pełnienia tej roli nie bierze się tylko z wyborów, ale musi być ustawicznie potwierdzany w procesie konsultacji politycznych.

Warto też zwrócić uwagę na to, że Benington rozumie szerszej niż Moore [Moore, 1995] czy G. Kelly, G. Mulgan i S. Muers [Kelly, Mulgan, Muers, 2002] rolę procesu politycznego. U autorów tych proces polityczny oprócz funkcji legitymizacji danych działań, a zatem przypisania im wartości, pełni też funkcję deszyfrowania i agregacji preferencji. Tymczasem u Beningtona proces ten wydaje się być również metodą kreowania wartości. Jak stwierdza ten autor, w procesie tym konkurujące wartości i interesy są wyrażane i przedyskutowywane, a wartość ustanawiana jest dialektycznie.

Heterogeniczna wartość publiczna

Koncepcję Z. van der Wala i E. van Houta [Z. van der Wal, E. van Hout, 2009] można nazwać koncepcją heterogenicznej wartości publicznej lub inaczej wielości wartości publicznych. Wyraźnie odróżnia się zatem od idei prezentowanych przez dotąd omówionych autorów. W wyjściowej idei Moore'a mowa jest o jednej wartości publicznej. Może ona oczywiście być mniejsza lub większa, w zależności od tego, jaka wiązka działań w sferze publicznej jest realizowana (przy założeniu, że uzyskała ona legitymizację), niemniej cały czas chodzi o poziom jednej zmiennej. Jest ona bowiem konstruowana w analogii do wartości prywatnej. Kiedy konkretny konsument porównuje wartość jednego dobra z drugim i stwierdza, że któreś z nich ma większą wartość: nie mówimy, że chodzi o różne zmienne, lecz inne wartości tej samej zmiennej. Późniejsi autorzy mają co prawda tendencję do wyraźniejszego odróżniania korzyści prywatnych od korzyści publicznych, utrzymują jednak ideę pomiaru politycznego, a zatem procesu, w którym danej wiązce działań w sferze publicznej przypisywana jest jedna wartość publiczna.

Z. van der Wal i E. van Hout zakładają w swojej pracy wielość wartości publicznych, zaś pytanie, na które starają się odpowiedzieć brzmi: czy istnieje jedyny spójny zbiór wartości publicznych? Na podstawie bogatego przeglądu literatury przedmiotu stwierdzają po pierwsze, że nie istnieją zadowalające klasyfikacje wartości publicznych, po drugie, że istnieją w rzeczywistości społecznej (wewnątrz organizacji i systemowo) wiele faktycznych zbiorów wartości publicznych, zaś po trzecie te faktycznie istniejące zbiory wartości są bardzo zróżnicowane, a czasami wewnątrznie niespójne.

Praca obu autorów wydaje się całkowicie zmieniać wyjściową koncepcję wartości publicznej. Traci ona zupełnie swoje konotacje ekonomiczne i przestaje być miarą korzyści przynoszonych społeczeństwu przez pewne rozwiązania w sferze publicznej, a staje się opisem zróżnicowanych wartości, do których dąży społeczeństwo lub jego elementy składowe. Jednak jedna z możliwych interpretacji tezy Z. van der Wala i E. van Houta o heterogeniczności zbiorów wartości może prowadzić do wniosku, że wielorakie wartości publiczne mogą konstytuować rozmaite cele działania sektora publicznego, które jeśli są realizowane, przynoszą wartość publiczną tak jak ją rozumiał Moore. Mielibyśmy zatem jasne odróżnienie wielorakich wartości publicznych oraz ich wspólnego mianownika: wartości publicznej jako miary korzyści społecznych. Te wielorakie wartości publiczne byłyby niewspółmierne w tym sensie, że mogą one być odmienne co do rodzaju, ale porównywalne w tym sensie, że konkretne działania podejmowane na ich podstawie mogą być oceniane za pomocą jednej miary korzyści społecznych. Przy takim postawieniu sprawy pojawia się jednak problem wielości możliwych rozwiązań w sferze publicznej. Nie ma bowiem gwarancji, że proces polityczny, w którym na podstawie wielu wartości publicznych konstruowana jest pewna wiązka działań w sferze publicznej, a zarazem uzyskuje ona legitymizację, zawsze musi prowadzić do tej samej wiązki działań. Oczywiście jeśli uzyska ona legitymizację, jest warta podjęcia, ale nie można wykluczyć, że istnieje inna, o większej wartości publicznej. Tu powstaje też inny kłopot: czy istnieją społeczne reguły pozwalające porównywać w sposób spójny a zatem racjonalny te różne wiązki działań [Arrow, 1963]. Problem ten jest widoczny nawet przy prostym mechanizmie głosowania większościowego, tymczasem koncepcja wartości publicznej zdaje się zakładać niepomiernie bardziej skomplikowany mechanizm podejmowania decyzji w sferze publicznej. Jak się wydaje, większość autorów koncepcji wartości publicz-

nej zdaje się milcząco zakładać, że istnieje jedno rozwiązanie (wiązka działań), będące wynikiem procesu politycznego. Ważną konsekwencją pracy Z. van der Wala i E. van Houta jest stwierdzenie, że jedynność tego rozwiązania nie jest niczym koniecznym.

Reinterpretacja pojęcia wartości publicznej

T. Meynhardt w swojej pracy [Meynhardt, 2009] dąży do doprecyzowania tego, na czym polega proces kreacji wartości publicznej. Określając ogólnie wartość jako coś pożądanego, Meynhardt kładzie nacisk na jej relacyjny charakter. Zaprzecza tym samym pojęciu wartości jako cechy obiektu, któremu przypisywana jest wartość, czyli idealizmowi wartości, charakterystycznemu np. dla fenomenologii. Z drugiej strony zaprzecza subiektywizmowi wartości, to znaczy pogładowi, że wartość jest tylko cechą podmiotu nadającego wartość. Wedle niego byt ten powstaje w relacji postrzegającego podmiotu i przedmiotu, który jest oceniany. Jest efektem procesu, w którym dokonuje się ciągłej ewaluacji i reewaluacji obiektu. Ta ciągła ewaluacja odbywa się dzięki siłom inicjującym proces ewaluacji. Tymi siłami wedle Meynhardta są ludzkie potrzeby, bez których nie można nadać treści pojęciu wartości publicznej. Nadajemy przedmiotom wartość, aby zaspokoić swoje potrzeby.

W przypadku wartości publicznej obiekt postrzegania, czyli społeczeństwo (*the public*), jest indywidualnie formowaną abstrakcją, tworzoną na bazie codziennych doświadczeń każdego z członków społeczeństwa. W konsekwencji wartość publiczna jest kreowana przez członków społeczeństwa na podstawie tego, jak postrzegają oni społeczeństwo. Meynhardt kładzie duży nacisk na to, że wartość publiczna nie jest tym, czemu społeczeństwo nadaje wartość, lecz powstaje na bazie ustawicznie kreowanej relacji jednostki i ogółu. W konsekwencji wartość publiczna nie może być dostarczana, lecz rodzi się w aktach percepcji dokonywanych przez członków społeczeństwa. Im bardziej złożone jest otoczenie, tym większa jest potrzeba jednostek do nadawania mu wartości pełniących funkcję adaptacyjną. Wartość publiczna, czyli wartość, którą nadaje się społeczeństwu – nazwijmy ją wartością społeczeństwa – jest narzędziem do radzenia sobie w nieznanym otoczeniu. Wartość publiczna, jako wartość społeczeństwa, musi rodzić się w szeroko rozumianej sferze politycznej, bowiem właśnie w sferze politycznej powstają nasze poglądy i oceny na temat porządku społecznego, dobra wspólnego czy sprawiedliwości, czyli podstawowych kategorii charakteryzujących społeczeństwo.

Zasadne jest pytanie, czy definicja wartości publicznej podana przez Meynhardta jest doprecyzowaniem pojęcia użytego przez Moore'a, czy też nowym konstruktem? Jak się wydaje, jest tym drugim, gdyż w *Creating Public Value* bez trudu można znaleźć liczne stwierdzenia, które mniej lub bardziej precyzyjnie wyrażają myśl, że wartość publiczna to wartość dla społeczeństwa, a nie wartość społeczeństwa. Trzeba zatem odróżniać wartość publiczną, tak jak ją rozumiał Moore, od wartości społeczeństwa, którą chcą się zajmować inni autorzy. Meynhardt nie dokonuje eksplikacji pojęcia używanego przez Moore'a, lecz proponuje inny przedmiot dyskusji. Biorąc zaś pod uwagę fakt, że dyskusja na temat tego, czym jest w istocie znaczenie danego słowa, ma sens, o ile bazujemy na jednej podstawowej intuicji, którą staramy się rozjaśnić czy doprecyzować, można uznać, że prawdopodobne jest rozszczępienie dalszej debaty nad terminem „wartość publiczna” na co najmniej dwa nurty, odpowiadające pojęciom, które stoją za terminem tym stoją.

Rola menedżerów sektora publicznego

J. Alford i J. O'Flynn w artykule *Making Sense of Public Value: Critiques and Emergent Meanings* [Alford, O'Flynn, 2009] odnoszą się m.in. do kreacji wartości publicznej w sferze polityki. Większość autorów zajmujących się wartością publiczną, na czele z twórcą tej koncepcji, przypisywało dużą rolę procesowi politycznemu. Ma on pełnić co najmniej dwie funkcje: legitymizacji poczynań władzy oraz deszyfrowania i agregowania preferencji, a być może także tworzenia wartości publicznej. Bardzo ważną rolę w tym procesie mają do ode-

grania menedżerowie sektora publicznego, pośredniczący pomiędzy odbiorcami usług sektora publicznego a władzami politycznymi. Pełnią oni kluczową rolę w kreowaniu wartości publicznej [O'Flynn, 2007]. Przypisanie menedżerom takiej pozycji spotkało się jednak z krytyką [Alford, O'Flynn, 2009, s. 177], która widziała niebezpieczeństwo uzurpacji przez menedżerów pozycji, którą w demokratycznym społeczeństwie pełni mający mandat wyborców rząd. Oboje autorzy nie widzą w koncepcji wartości publicznej takiego niebezpieczeństwa, wskazując na to, że już w książce Moore'a w sposób wyraźny zakłada się silną pozycję polityka jako ostatecznego arbitra w sferze publicznej, określającego reguły gry i podejmującego w ostateczności decyzje. Moore nie wyposaża menedżerów we władzę decydowania, co jest wartościowe, lecz raczej wzywa do uwzględnienia ich roli w procesie politycznym. Roli, która wedle Alforda i O'Flynn jest ważna i polega na negocjowaniu z politykami celów czy przeprowadzeniu publicznej dyskusji.

Uwagi końcowe

Powyższy skrótowy przegląd koncepcji kreowania wartości publicznej uwidacznia dużą różnorodność poglądów oraz istnienie wielorakich źródeł, z których ich autorzy czerpią inspiracje – ekonomiczne, politologiczne czy filozoficzne. Wydaje się przy tym, że bez względu na przyjmowane poglądy na temat wartości publicznej wszyscy ci autorzy lokują miejsce powstawania wartości publicznej w sferze politycznej. Ważną konsekwencją takiego postawienia sprawy jest stwierdzenie, że wprowadzenie w życie modelu wartości publicznej wymagałoby od menedżerów sektora publicznego o wiele większej obecności w życiu politycznym i kompetencji politycznych, aby ta obecność nie była bezowocna.

Bibliografia

1. Alford J., O'Flynn J., (2009), *Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings*, „International Journal of Public Administration” no. 32.
2. Arrow K., (1963), *Social Choice and Individual Value*, Yale University Press, New Heaven and London.
3. Benington J., (2009), *Creating the Public in Order to Create Public Value*, „International Journal of Public Administration” no. 32.
4. Bozeman B., (2007), *Public Value and Public Interest. Counterbalancing Economic Individualism*, Georgetown University Press, Washington, DC.
5. Diefenbach T., (2009), *New Public Management in Public Sector Organizations: the Dark Sides of Managerialistic 'Enlightenment'*, „Public Administration” vol. 87, no 4.
6. Fabian A., (2010), *New Public Management an What Comes After*, „Issues of Business and Law” vol. 2.
7. Hefetz A., Warner M., (2004), *Privatization and Its Reverse: Explaining the Dynamics of the Government Contracting Process*, „Journal of Public Administration Research and Theory” vol. 14, no. 2.
8. Hood C., (1991), *A Public Management for All Seasons?*, „Public Administration” no. 69 (1).
9. Kelly G., Mulgan G., Muers S., (2002), *Creating Public Value: An Analytical Framework for Public Service Reform*, Discussion paper prepared by the Cabinet Office Strategy Unit, United Kingdom.
10. Meynhardt T., (2009), *Public Value Inside: What is Public Value Creation?*, „International Journal of Public Administration” no. 32.
11. Moore M.H., (1995), *Creating Public Value*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.
12. O'Flynn J., (2007), *From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications*, „The Australian Journal of Public Administration” vol. 66, no. 3.
13. Samaraturunge R., Wijewardena N., (2009), *The Changing Nature of Public Values in Developing Countries*, „International Journal of Public Administration” no. 32.
14. Spano A., (2009), *Public Value Creation and Management Control Systems*, „International Journal of Public Administration” no. 32.

15. Steane P., (2009), *Public Management Reforms in Australia and New Zealand*, „Public Management Review” vol. 10, no. 4.
16. Stoker G., (2006), *Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?*, „American Review of Public Administration” no. 36 (1).
17. Supernat J., (2003), *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, [w:] *Administracja Publiczna. Studia Krajowe i Międzynarodowe*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku” nr 2.
18. Talbot C., (2009), *Public Value-The Next 'Big Thing' in Public Management?*, „International Journal of Public Administration”, no. 32.
19. van der Wal Z., van Hout E., (2009), *Is Public Value Pluralism Paramount? The Intrinsic Multiplicity and Hybridity of Public Values*, „International Journal of Public Administration” no. 32.
20. Wallis J., Gregory R., (2009), *Leadership, Accountability and Public Value: Resolving a Problem in 'New Governance'?*, „International Journal of Public Administration” no. 32.

Public Value Creation

Summary

The concept of public value was elaborated by M. Moore in his seminal book *Creating Public Value*. Although the general idea that public sector managers should create a value to the public, and ask for the legitimacy of their activities is clear, the basic notions of “public value” and “public value creation” are susceptible to interpretations. The article presents and analyses the most important concepts of public value. One of them is the concept of Kelly, Mulgan, Muers underpinned by strong economic assumptions on the nature of social preferences and economic value. Another concept, developed by Bennington contains a description of different aspects of public value – ecological, political, economic and cultural. The next concept developed by van der Wal and E. van Hout expresses an idea of the multiplicity and heterogeneity of public values which are incomparable. The aim of the paper is to identify the realm where public value is created. It seems to be that all opinions presented in the article regardless of the notions of public value they assume, express a statement that it is “produced” in the domain of politics. Once again it confirms Moore’s initial idea, that the political process is crucial for public sector managers in creating public value. It is a big challenge for them, because it requires operation on the political market.

Marketing w zarządzaniu miastem w opinii burmistrzów i prezydentów miast podlaskich

Ewa Glińska*

Słowa kluczowe: marketing terytorialny, organizacja terytorialna, zarządzanie miastem

Keywords: place marketing, territorial organization, city management

Synopsis: Wykorzystanie założeń koncepcji marketingu w zarządzaniu miastem zyskuje sobie coraz większą popularność. Gminy miejskie w Polsce często sięgają po różnego rodzaju instrumenty marketingowe w celu poprawy swojej konkurencyjności. Zdecydowanie częściej profesjonalne strategie marketingowe/promocyjne są opracowywane przez miasta wojewódzkie. W przypadku miast małych czy średniej wielkości zauważa się brak długofalowych planów związanych z kreowaniem pożądanej marki czy wizerunku marketingowego. Wynika to z wielu przyczyn, w tym m.in. z ograniczonej wiedzy i związanej z tym węższej interpretacji koncepcji marketingu terytorialnego przez praktyków samorządowych, a także z mentalności liderów lokalnych. Główną metodą badawczą wykorzystaną do przygotowania niniejszego opracowania były indywidualne wywiady pogłębione (IDI) przeprowadzone osobiście przez autorkę artykułu z 11 burmistrzami i prezydentami miast podlaskich. Wywiady dowiodły, że nawet w mniejszych samorządach istnieje przekonanie o istotnej roli wykorzystania marketingu w zarządzaniu miastem. Gospodarze miast mają świadomość złożoności koncepcji marketingu terytorialnego, ale większość z nich definiuje ją głównie przez pryzmat działań promocyjnych. Jedynie w wypowiedziach prezydentów miast doszukać się można utożsamiania marketingu z filozofią zarządzania jednostką terytorialną, jak też ukierunkowywania działań marketingowych na zarządzanie marką miejską.

Wstęp

Przyszłość dzisiejszych miast zależy nie tylko od ich potencjału rozwojowego, ale w dużej mierze jest wynikiem wykorzystania nowoczesnych sposobów zarządzania ofertą lokalną, bazujących na menadżerskiej postawie ich gospodarzy. Zgodnie z nowym paradygmatem polityki regionalnej UE na lata 2014–2020 szczególne znaczenie w rozwoju poszczególnych terytoriów (miast, regionów czy krajów) ma odegrać poszukiwanie ich endogenicznych walorów, w oparciu o które można budować rozwój społeczno-gospodarczy [*Krajowa Strategia Rozwoju...*, 2010]. W odniesieniu do regionów mówi się o tzw. *smart specialisation*, czyli inteligentnej specjalizacji (mającej zapewnić wzrost konkurencyjności danego obszaru), w nakreślaniu której najważniejszą rolę mają odegrać poszczególne szczeble samorządu terytorialnego i kooperujący z nimi przedstawiciele nauki i biznesu [Materiały z seminarium „Inteligentna specjalizacja”..., 2012].

Jedną z form przyjmowania menadżerskiej postawy władz terytorialnych w relacji do wykorzystania lokalnych zasobów w rozwoju społeczno-gospodarczym miejsca wydaje się być adaptacja marketingowej orientacji do zarządzania miastem/regionem. Pojawienie się marketingu terytorialnego, jak również implementacja jego założeń do polityki samorządowej, wynikały z rozpowszechniania się koncepcji tzw. miasta przedsiębiorczego, która pojawiła się w Europie Zachodniej już w latach 70. ubiegłego wieku. Przedsiębiorczość w relacji do miasta oznacza, że jest ono zarządzane w pewnym zakresie podobnie jak firma, a do specyfiki działań menadżerów miejskich należą m.in. takie cechy, jak podejmowanie ryzyka,

* Dr Ewa Glińska, Politechnika Białostocka.

własna inwencja, promocja czy nawet motywacja osiągnięcia zysku [Kavaratzis, 2004, s. 58–73].

Wykorzystanie koncepcji marketingu w zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego, w tym także gminami, zyskuje sobie w ostatnich latach coraz większą popularność także w Polsce. Zauważa się, że zwłaszcza gminy miejskie coraz częściej sięgają po różnego rodzaju instrumenty marketingowe w celu poprawy swojej konkurencyjności. Zdecydowanie częściej profesjonalne strategie marketingowe są opracowywane przez miasta wojewódzkie. W przypadku miast małych czy średniej wielkości zauważa się brak długofalowych planów związanych z kreowaniem pożądanego marki czy wizerunku marketingowego. Wynika to z wielu przyczyn, w tym m.in. z ograniczonej wiedzy i związanej z tym węższej interpretacji koncepcji marketingu terytorialnego przez praktyków samorządowych, a także z mentalności liderów lokalnych, w tym sceptycyzmu w zakresie skuteczności wykorzystania nowoczesnych metod w zarządzaniu walorami lokalnymi.

W powyższym kontekście celem niniejszego artykułu jest identyfikacja opinii grupy burmistrzów i prezydentów miast na temat koncepcji marketingu terytorialnego, jak też ocena jej roli w zarządzaniu miastem. Główną metodą badawczą wykorzystaną do przygotowania niniejszego opracowania były indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzone osobiście przez autorkę artykułu z gospodarzami 11 miast w województwie podlaskim liczących od 10 tys. do 200 tys. mieszkańców w okresie od maja do września 2011 r.

Artykuł jest rezultatem badań realizowanych w ramach grantu nr N N115 155939 finansowanego przez MNiSW „Identyfikacja wyróżników tożsamości miejskiej i analiza stopnia ich wykorzystania w zarządzaniu wizerunkiem miast w Polsce”.

Teoretyczne ujęcie marketingu terytorialnego

G.J. Ashworth i H. Voogd – prekursorzy marketingu terytorialnego – zdefiniowali go jako proces, w którym władze lokalne są silnie zorientowane na potrzeby klientów danego miejsca. Celem marketingu w relacji do terytorium – zgodnie z opinią wspomnianych autorów – jest maksymalizowanie efektywnego funkcjonowania społeczno-gospodarczego danego obszaru, zgodnie z wcześniej określonymi szerszymi kierunkami jego rozwoju [Ashworth, Voogd, 1994, cyt. za: Zenker, 2011, s. 40–52]. Ta definicja podkreśla dwa bardzo ważne aspekty. Pierwszy wiąże się z tym, że marketing miejsca ukierunkowany jest wprawdzie na wzrost ekonomiczny, jak też wzrost społecznych funkcji określonego terytorium (jak identyfikacja z miejscem, satysfakcja), ale uwzględnia także główny kierunek rozwoju miasta. Drugi aspekt obejmuje założenie, że marketing terytorialny jest zorientowany na klienta, co oznacza, że każde miasto powinno w swoich działaniach marketingowych uwzględniać wszystkich użytkowników lokalnej oferty – zarówno obecnych, jak i potencjalnych [Zenker, 2011, s. 40–52].

W nowszej literaturze przedmiotu marketing terytorialny jest definiowany jako „skoordynowane wykorzystanie narzędzi marketingowych (wspieranych filozofią orientacji na klienta) w celu kreowania, komunikowania, dostarczania i wymiany »produktów« miasta, posiadających wartość zarówno dla lokalnej społeczności, jak również zewnętrznych użytkowników miejskiej oferty” [Braun, 2008, s. 43].

W polskiej literaturze A. Szromnik definiuje marketing terytorialny (określany też jako „marketing miejsc”, „marketing miast”, „marketing samorządowy”) jako rynkowo zorientowaną koncepcję zarządzania jednostką osadniczą, ukierunkowaną na zaspokajanie potrzeb i pragnień mieszkańców [Szromnik, 2007, s. 16]. Można powiedzieć, że marketing terytorialny jest filozofią osiągania celów przez jednostki osadnicze w warunkach konkurencji o ograniczone zasoby, u której podstaw leży przekonanie, że właściwa orientacja na klientów ma decydujący wpływ na osiągnięte rezultaty [Szromnik, 2007, s. 17]. M. Florek [2006, s. 19] podkreśla, że marketing terytorialny należy rozumieć jako koncepcję zarządzania jednostką terytorialną według orientacji marketingowej.

Głównym celem marketingu terytorialnego jest wpływanie na opinie, postawy i sposoby zachowania się zewnętrznych i wewnętrznych klientów terytorium poprzez kształtowanie właściwego zestawu środków oraz instrumentów stymulowania kontaktów wymiennych [Szromnik, 2002, s. 46].

W rozwoju marketingu terytorialnego można wyróżnić pewne fazy, które różnią się od siebie zarówno w ogólnym podejściu do marketingu, jak też w poziomie zaawansowania narzędzi marketingowych wykorzystywanych w praktyce funkcjonowania samorządów. Fazy te – według M. Kavaratzisa i G. Ashwortha [2010, s. 2–3] – można pogrupować w trzy etapy. Przejście z jednego etapu do kolejnego stanowiło efekt wzrostu zrozumienia i większego doświadczenia w aplikacji instrumentów marketingu. Ponadto każdy z tych etapów nie był wypierany przez kolejny, ale funkcjonowały one obok siebie w tym samym czasie (często też w relacji do tego samego obszaru). Pierwszy etap to etap promocji miejsca, zwany też etapem reklamy, propagowania miejsca. Kolejny etap to marketing miejsca rozumiany jako instrument planowania (obejmujący tzw. marketing-mix, czyli zestaw instrumentów marketingowych, jak produkt, cena, dystrybucja, promocja). Trzeci – obecny – to etap brandingu miejsca, którego głównym celem jest kształtowanie i zarządzanie emocjonalnymi i psychologicznymi skojarzeniami z danym miejscem, z daną jednostką terytorialną poprzez wykorzystanie instrumentów kreowania marki.

Zgodnie z ujęciem M. Kavaratzisa [2007, s. 695–712] – teoretyka marketingu miejsca – marketing w relacji do miasta obejmuje cały zestaw działań, które rozpoczynają się od szczegółowej analizy obecnej sytuacji danego ośrodka, ze szczególnym uwzględnieniem jego zasobów, szans i grup odbiorców. Kolejny krok obejmuje identyfikację i wybór określonej wizji i celów rozwoju miasta, które mają zostać osiągnięte we współpracy z różnymi grupami interesariuszy miejskich. Następnym elementem jest określenie specyficznych projektów, które mają być wspólnie zrealizowane poprzez wszystkich partnerów uczestniczących w zaplanowanych inicjatywach miasta. Kolejną fazą jest wdrażanie instrumentów i środków marketingu miasta, wśród których wyróżnia się czynniki: przestrzenne/funkcjonalne, finansowe, organizacyjne i promocyjne. Proces kończy się monitoringiem i systematyczną ewaluacją rezultatów wszystkich podjętych działań. Ewaluacja prowadzi do powtórzenia całego procesu, który za każdym kolejnym razem bazuje na nowej wiedzy i zdobytym doświadczeniu.

Podsumowując, należy stwierdzić, że marketing terytorialny jest definiowany przez teoretyków specjalizujących się w tej dziedzinie bardzo szeroko i utożsamiany niemal z całą koncepcją zarządzania w samorządach terytorialnych. Jednak rozumienie terminu „marketing terytorialny” przez praktyków samorządowych czy teoretyków innych dziedzin (zarządzanie publiczne, rozwój lokalny i regionalny, polityka regionalna) jest często dużo węższe [Rudolf, 2011, s. 245] i obejmuje tylko pewne aspekty tej koncepcji.

Miejsce marketingu w zarządzaniu terytorialnym/publicznym

Zarządzanie terytorialne stanowi swoistą dziedzinę zarządzania publicznego, którego przedmiotem badań – według B. Kożuch [2004, s. 59] – są sposoby i zakres harmonizowania działań zapewniających prawidłowe wyznaczanie celów organizacji tworzących sferę publiczną oraz optymalne wykorzystywanie możliwości zorganizowanego działania ludzi, nakierowanego na kreowanie publicznych wartości i na realizację interesu publicznego.

Zarządzanie terytorialne jest definiowane przez A. Noworola [2005, s. 105–110] jako jeden z podsystemów systemu terytorialnego, obejmujący zawiadywanie – sterowanie (kierowanie) organizacją terytorialną, w tym jej elementami strukturalnymi, dla osiągnięcia określonych przez zarządzającego celów.

Wspomniany autor wskazuje następujące atrybuty organizacji terytorialnej funkcjonującej w zgodzie z zasadami demokratycznego państwa prawa i wolnego rynku: własne, określone ściśle terytorium; osobowość prawna jako wyraz podmiotowości wspólnoty terytorialnej; demokratycznie wybierane władze jako podstawa systemu zarządzania; budżet (a w nim

– dochody własne) i własny majątek jako instrument zarządzania; zadania publiczne jako realizacja potrzeb wspólnoty przez procesy animowane przez władze polityczne oraz administrację publiczną [Noworól, 2011, s. 32–33]. W tym ujęciu organizacją terytorialną mogą być jednostki podziału terytorialnego kraju: województwa, powiaty, gminy (w tym też gminy miejskie), a zarządzanie terytorialne może odnosić się do zarządzania na poziomie poszczególnych szczebli samorządu [Noworól, 2010, s. 105–109]. Jednym z istotnych elementów/obszarów zarządzania terytorialnego jest także marketing terytorialny [Noworól, 2010, s. 113–114].

Organizacje terytorialne – gminy, miasta, województwa – są nie tylko organizmami społecznymi i jednostkami samorządności terytorialnej, ale także pełnoprawnymi uczestnikami rynku, prowadzącymi różnorodną działalność, posiadającymi określone zasoby i wykorzystującymi je dla dobra mieszkańców. Coraz powszechniej stosuje się analogie między jednostkami terytorialnymi a przedsiębiorstwami, między samorządową kadrą zarządzającą a kadrą menedżerską, między wójtami, burmistrzami, prezydentami miast a dyrektorami i prezesami firm [Szromnik, 2007, s. 11].

W marketingu terytorialnym zarządzanie dotyczy ściśle określonego terytorium tworzącego całość organizacyjno-przestrzenną. Terytorium/jednostka terytorialna, czy – jak określa to A. Noworól [2010, s. 105–109] – organizacja terytorialna, aby mogła stanowić przedmiot zarządzania, w tym także bazującego na orientacji marketingowej, musi spełniać następujące wymagania: wyodrębnienie przestrzenne, instytucjonalizacja funkcjonowania, całościowa koncepcja organizacyjna, a także orientacja na własne cele [Szromnik, 2007, s. 25].

Zauważa się, że koncepcja marketingu jest coraz szerzej adaptowana do działalności samorządów terytorialnych – specyficznej kategorii organizacji publicznych [Rudolf, 2011, s. 243]. Ph. Kotler i N. Lee [2008, s. 8] – promujący stosowanie marketingu w sektorze publicznym – wskazują na podobieństwa instytucji publicznych i prywatnych oraz na to, że oba typy organizacji, przynajmniej w pewnych aspektach, funkcjonują w tych samych warunkach otoczenia – warunkach rynkowych.

Jak zauważa jednak W. Rudolf [2011, s. 244], osoby zajmujące się zarządzaniem publicznym często deprecjonują znaczenie marketingu, choć współczesne koncepcje zarządzania w instytucjach publicznych (New Public Management, *public governance*) są po części zbieżne z marketingową filozofią. Ale i wspomniane koncepcje różnią się między sobą w tym zakresie. O ile punktem odniesienia New Public Management są obywatele jako konsumenci, o tyle w ramach *public governance* działanie koncentruje się na obywatelach jako interesariuszach. Właśnie tę ostatnią koncepcję zarządzania publicznego według wspomnianego autora należy uznać za najbardziej przyjazne pole dla wykorzystania marketingu w działalności administracji publicznej.

Upraszczać, można powiedzieć, że gmina ze swej definicji zakłada orientację marketingową w realizacji swoich zadań, gdyż celem jej funkcjonowania jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb mieszkańców [Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym...]. Jednocześnie gmina, jako podstawowa jednostka samorządu terytorialnego, posiada szereg kompetencji kluczowych dla rozwoju lokalnego, a jej władze, realizując określone zadania własne i zlecone, mają bezpośredni wpływ na jakość życia mieszkańców [Rudolf, 2011, s. 245].

Jak dowodzą badania zrealizowane przez I. Kowalik [2011, s. 57–79], adaptacja orientacji marketingowej do zarządzania organizacjami sektora publicznego, w tym jednostek samorządu terytorialnego, może przynieść wiele pozytywnych efektów, związanych głównie z poprawą sprawności administracji, wzrostem zaangażowania organizacyjnego kierownictwa urzędu, jak też z lepszą komunikacją z obywatelami. Jednostki terytorialne w Polsce od początku reformy samorządowej są zainteresowane poprawą jakości zarządzania na poziomie lokalnym, a jednym ze sposobów osiągnięcia tego celu jest właśnie przyjęcie orientacji marketingowej w procesie zarządzania walorami gminy/miasta.

Szczególną rolę w tym procesie odgrywają gospodarze miast, menadżerowie publiczni najwyższego szczebla, którzy przyjmując pewne założenia marketingowego zarządzania jednostką terytorialną, muszą jednocześnie pamiętać o społecznych oczekiwaniach dotyczących wykonywania przez nich zadań publicznych.

Ponadto menadżerowie publiczni różnią się zasadniczo od menadżerów biznesowych tym, że ich działalność ma się przede wszystkim skupiać na sprawnym funkcjonowaniu instytucji publicznej zgodnie z obowiązującym prawem, podczas gdy dla przedsiębiorców najważniejsze znaczenie ma zysk firmy. Menadżerowie publiczni są nastawieni na współpracę, nie zaś na konfrontację, co jest typowe dla menadżerów biznesowych [Kožuch, 2011, s. 79].

Koncepcja badań własnych

Badania objęły jedenastu burmistrzów/prezydentów następujących miast zlokalizowanych w województwie podlaskim:

- miasta o liczbie mieszkańców 10–20 tys.: Mońki, Kolno, Siemiatycze, Łapy, Sokółka,
- miasta o liczbie mieszkańców 20–50 tys.: Hajnówka, Grajewo, Zambrów, Augustów,
- miasta o liczbie mieszkańców 50–200 tys.: Łomża, Suwałki.

Celem badań było określenie poziomu orientacji marketingowej w zarządzaniu miastem, a także wyłonienie tych elementów tożsamości miejskiej, które są wykorzystywane w obecnej działalności marketingowej danego ośrodka miejskiego.

Główną metodą badawczą wykorzystaną do osiągnięcia wspomnianego celu badawczego był indywidualny wywiad pogłębiony. Indywidualny wywiad pogłębiony (IDI) stanowi – obok wywiadu zogniskowanego – najbardziej popularną technikę badań jakościowych. Charakteryzuje się tym, że ma postać nieustrukturyzowanej rozmowy „jeden na jednego”, a przeprowadzający wywiad jest szczegółowo przygotowany do pozyskiwania dogłębnych przemyśleń i refleksji rozmówcy [McDaniel, Gates, 2010, s. 151].

Wywiad był prowadzony w oparciu o scenariusz obejmujący pytania otwarte pogrupowane w trzy bloki tematyczne: orientacja marketingowa w zarządzaniu miastem, wyróżniki tożsamości miasta wykorzystywane w budowaniu lokalnej marki, działania w zakresie kształtowania wizerunku miasta. W niniejszym opracowaniu wykorzystano tylko część pozyskanego materiału empirycznego.

Wywiady zostały zrealizowane osobiście przez autorkę artykułu w urzędach miejskich. Trwały średnio 60–70 minut. Opracowanie i analiza wyników wywiadów była typowa dla analizy danych pozyskiwanych w wyniku jakościowych sposobów gromadzenia danych. Ze względu na to, że wszystkie wywiady zostały nagrane, niezbędna była transkrypcja zgromadzonego materiału badawczego, a następnie kategoryzacja uzyskanych treści.

Identyfikując opinie burmistrzów/prezydentów na temat marketingu w zarządzaniu miastem, zadano im pytania dotyczące: roli i specyfiki działań marketingowych w relacji do miasta, znaczenia poszczególnych grup docelowych w działalności marketingowej miasta, jak również powodów posiadania lub nieposiadania dokumentu nakreślającego strategiczne kierunki promocji walorów lokalnych.

Ogólne opinie na temat roli i specyfiki działań marketingowych w zarządzaniu miastem

Wszyscy burmistrzowie/prezydenci biorący udział w badaniu przyznali, że marketing odgrywa ważną rolę w zarządzaniu miastem, jednak najczęściej identyfikowali go jedynie z kwestiami związanymi z promocją, z prezentowaniem się danej miejscowości w mediach. Gospodarze miast w swoich wypowiedziach podkreślali, że wykorzystanie marketingu w zarządzaniu samorządem miejskim przekłada się na wymierne korzyści o charakterze ekonomicznym, przyczyniając się do wzrostu liczby osób zainteresowanych danym ośrod-

kiem, czy to w znaczeniu inwestycyjnym, czy też turystycznym. Wśród wypowiedzi zarządzających miastami, biorących udział w badaniach, znalazły się m.in. następujące:

Myślę, że ci, którzy wcześniej dostrzegą rolę i potrzebę marketingu w zarządzaniu miastem, są na pozycji wygranej, ponieważ marketing to nie tylko domena przedsiębiorstw, ale też samorządów. Czy nam się podoba, czy nie, między nami jest rywalizacja. Rywalizacja, którą każdy chce w jakiś sposób wygrać, być najlepszym i ewentualnie tym, który zasługuje na uznanie. I dlatego też marketing, w którym praktycznie 80% to jest promocja miasta, jest ważny, żeby ten swój produkt lokalny sprzedać jak najlepiej, w ładnym opakowaniu.

Marketing w zarządzaniu daną społecznością, danym miastem, danym samorządem jest bardzo istotny, bo jeżeli miasto jest anonimowe, nieidentyfikowane z niczym, to wtedy trudno mówić o jego rozwoju gospodarczym, rozwoju turystycznym (...) obserwujemy od kilku już lat, że niektóre miasta poprzez działania marketingowe naprawdę osiągnęły duży sukces.

Bez marketingu w tej chwili, bez pokazania mocnych stron miasta nie ma rozwoju, nie ma turystów (...), ten czas, że gdzieś tam się przyjeżdżało bo były ośrodki takiego czy innego zakładu, pracy dawno minął. Natomiast każde z miast zabiega o to, żeby pozyskać jak najwięcej gości, turystów i tutaj marketing jest rzeczą nieodzowną.

Prezydenci większych miast definiowali marketing terytorialny znacznie szerzej, traktując go jako pewną filozofię zarządzania, w myśl której jednostki terytorialne należy traktować jak sprawnie funkcjonującą korporację. Jeden z prezydentów miast porównał samorząd do przedsiębiorstwa, które musi walczyć o swoją pozycję na rynku poprzez zaspokajanie potrzeb swoich podstawowych klientów, czyli mieszkańców:

Samorząd to duże przedsiębiorstwo, gdzie są określone zasoby, czyli kadry, środki finansowe, baza materialna i chodzi właśnie o to, aby każdy władarz społeczności lokalnej myślał, jak najlepiej te zasoby wykorzystać. Takie są oczekiwania społeczne, takie są oczekiwania naszych mieszkańców. Każdy chce mieszkać w pięknej miejscowości, zadbanej, dobrze kojarzonej zewnątrz, przyjaznej dla mieszkańców, dla turystów, z dobrą bazą kulturalno-oświatową, z wieloma atrakcyjnymi miejscami pracy.

W wypowiedziach uczestników wywiadu pojawiały się przekonania i refleksje co do warunków, jakie powinny spełniać działania marketingowe podejmowane w samorządzie, by mogły być skuteczne. Według opinii respondentów warunki te obejmują:

1. Konieczność pokrywania się działań marketingowych z rzeczywistością oferowaną przez dany ośrodek miejski:

żeby działania marketingowe były skuteczne, nie mogą się rozmijać z rzeczywistością, nie można nic promować na wyrost. Bo wtedy skutek jest odwrotny);

2. Konieczność inwestowania w pierwszej kolejności w odpowiednią infrastrukturę techniczną w mieście, w poprawę „produktu miejskiego”:

pełne wykorzystanie technik marketingowych, ale również walorów nie tylko miasta i regionu, będzie możliwe dopiero wtedy, jak infrastruktura zostanie naprawdę rozbudowana, a na to trzeba czasu i pieniędzy,

nie wystarczy żeby miasto kreowało się na przyjazne inwestorom, turystyczne, trzeba najpierw mieć potencjał. Trzeba równolegle kreować produkt i podejmować działania marketingowe;

3. Wykorzystywanie różnorodnych form i instrumentów marketingowych:

marketing na pewno jest potrzebny w zarządzaniu miastem; można tu wykorzystać różnorodne formy. Jeśli chodzi o pomysły na wykorzystanie marketingu, to tutaj, myślę, ograniczyć nas może tylko wyobraźnia własna;

4. Uwzględnienie dwóch rodzajów marketingu terytorialnego, wewnętrznego, skierowanego do mieszkańców, i zewnętrznego, skierowanego do takich odbiorców miejskiej oferty, jak np. inwestorzy czy turyści:

bez marketingu, bez promocji nie da się praktycznie zarządzać miastem tak naprawdę, bo trzeba, ja przynajmniej rozróżniam to, czy dzielę to na taką promocję wewnętrzną i zewnętrzną. Ta promocja wewnętrzna jest potrzebna po to, żeby przekonać mieszkańców do tego, aby inwestowali w mieście,

żeby próbowali tu rozwijać swoje talenty, biznesy (...). Marketing zewnętrzny czy promocja zewnętrzna potrzebna jest z kolei po to, żeby miasto było postrzegane zarówno w regionie, jak i w Polsce pozytywnie i żeby było rozpoznawalne;

5. Zwracanie uwagi na aspekt ekonomiczny działań marketingowych, by ich koszty nie przewyższały wpływów:

myślę, że każdy marketing... czy to będzie w samorządzie, jest potrzebny, tylko po prostu jest niewen moment, żeby koszty marketingu nie przewyższyły wpływów, które do jednostki samorządowej wejdą. W samorządach na marketingu oszczędzamy, bo tych potrzeb mamy bardzo dużo;

6. Konieczność identyfikacji pewnych cech miasta, które w naturalny sposób wzmacniają jego działania marketingowe lub nawet je zastępują:

marketing jest ważny, ale nie najważniejszy, bo jeśli wiele okoliczności sprzyja funkcjonowaniu samorządu, to samorząd idzie do przodu. Trzeba swoje miasto, swój teren przedstawiać, promować w różnych miejscach i na pewno w konsekwencji ma to oddziaływanie takie, że po prostu znajdzie się inwestor, znajdzie się ktoś, kto zainteresuje się tym terenem, przyjedzie czy zainwestuje, czy też odwiedzi dane miasto. Myślę, że to było, jest i będzie potrzebne oprócz wielu innych elementów, chociażby takich jak element położenia geograficznego, które może sprzyjać bardziej lub mniej, i taka gmina musi albo wyteżyc tę swoją promocję bądź nie by zabiegać o zewnętrznych inwestorów;

7. Zakrojone na szerszą skalę działania marketingowe wymagają pozyskania środków zewnętrznych, gdyż małe i średnie miasta mają ograniczone zasoby finansowe:

działania marketingowe są kosztowne, dlatego mogą sobie na nie pozwolić głównie duże miasta, którym łatwiej jest pozyskać środki z funduszy zewnętrznych. Mniejsze miejscowości mają inne potrzeby, inne wydatki i ich budżet i tak jest uszczuplony.

Rozmówców zapytano o przykłady miast z województwa podlaskiego, które ich zdaniem wyróżniają się pod względem marketingowym w regionie, a także w kraju. Niemal wszyscy wskazali, że najbardziej aktywne marketingowo są największe miasta regionu – Suwałki, Łomża, ale przede wszystkim stolica Podlasia – Białystok. Wśród wypowiedzi burmistrzów pojawiały się m.in. następujące:

Białystok na pewno się najlepiej promuje. Ogólnie tendencja jest taka, że promują się miasta, które mają dużo pieniędzy, bo mogą wygospodarować z budżetu środki na ten cel i są to miasta w województwie podlaskim: Łomża, Suwałki, Białystok. Je po prostu stać na to.

Grupy docelowe w marketingu miast

W celu uzyskania pogłębionych opinii respondentów na temat wykorzystania marketingu w zarządzaniu miastem poproszono ich o wskazanie, która z grup docelowych działań marketingowych samorządu – mieszkańcy, inwestorzy, turyści – ma szczególne znaczenie w decyzjach podejmowanych przez gospodarzy miast. Wypowiedzi burmistrzów/prezydentów były zróżnicowane, gdyż priorytety przypisywane poszczególnym grupom docelowym okazały się być zależne od specyfiki miasta, jego wiodącej funkcji, posiadanych zasobów (walorów) czy też przyjętych kierunków rozwoju. Burmistrzowie/prezydenci miast charakteryzujących się dużym potencjałem turystycznym (Augustów, Suwałki) podkreślali wagę działań marketingowych ukierunkowanych na turystów, ale także działań kierowanych do inwestorów, w tym głównie takich, którzy reprezentują branżę turystyczną:

priorytetem powinna być promocja miasta skierowana do inwestorów i turystów. Natomiast ta promocja wewnętrzna w stosunku do mieszkańców naszego miasta, ona też jest ważna, ale troszeczkę na dalszym planie. Dlaczego tak myślę? Dlatego, że beneficjentami tego co powstanie w ramach promocji tej zewnętrznej, czyli inwestycji, które są kierowane tutaj do naszego miasta, będą nasi mieszkańcy.

Z kolei miasta charakteryzujące się strategicznym położeniem, posiadające przygotowane tereny inwestycyjne, a jednocześnie borykające się z problemem bezrobocia (jak np. Graje-

wo, Kolno, Zambrów), podkreślały szczególną wagę działań marketingowych ukierunkowanych na potencjalnych inwestorów:

Główny kierunek to zewnątrzni inwestorzy, którym trzeba pokazywać, że jest potrzeba, że powinni w inwestować w danym miejscu, w daną branżę, jakie z tego będą mieli korzyści, czy też ułatwienia w otwieraniu działalności czy kontynuowaniu działalności gospodarczej.

Wśród odpowiedzi respondentów dotyczących hierarchii ważności poszczególnych grup docelowych działań marketingowych samorządów miejskich dominowały wypowiedzi, zgodnie z którymi każde miasto musi znaleźć swój własny przepis na wybór grup docelowych swoich działań marketingowych. Taki własny, autorski przepis posiada m.in. burmistrz Miasta Zambrów:

Myszę, że każde miasto powinno sobie wyważyć, rozważyć proporcjonalnie, na kogo się najbardziej ukierunkować i kto na tym zyska (...). Jeśli miałbym podzielić proporcjonalnie działalność marketingową miasta, to powiedziałbym, że 50% powinno być ukierunkowane na inwestorów, bo to jest podstawa, i po 25% na mieszkańców i na turystów.

Powody posiadania/nieposiadania dokumentu „strategia promocji miasta”

Pośród miast, których gospodarze wzięli udział w projekcie badawczym, tylko Augustów i Suwałki posiadają opracowane dokumenty o nazwie „strategia promocji”, przygotowane przez profesjonalne agencje marketingowe. W obydwu miastach dokumenty te są przyjęte uchwałą rad miejskich. Prezydent Suwałk zapytany o motywację podjęcia decyzji o opracowaniu takiego dokumentu wskazał na konieczność większego sformalizowania i zaplanowania działań promocyjnych: „nie mogą to być działania przypadkowe, rozproszone, bo wtedy trudno o efekty”. Burmistrz Augustowa wskazywał na chęć skorzystania z profesjonalnych badań dotyczących wizerunku miasta także wśród mieszkańców innych województw, co stanowiło podstawę opracowania dokumentu. Podkreślał jednak, że zapisy zawarte w dokumencie są wdrażane sukcesywnie, nie rewolucyjnie, lecz ewolucyjnie, gdyż – jak stwierdził – „trzeba z pewnymi nowymi zapisami oswoić także społeczność miasta”.

Burmistrzowie pozostałych miast podawali powody, dla których tak niewiele samorządów decyduje się na opracowanie tego typu dokumentu. Wśród nich pojawiły się:

- koncentracja na strategii rozwoju lokalnego, która wskazuje kierunki inwestycji miejskich i w pewnym zakresie zawiera także elementy strategii promocji,
- ograniczone środki finansowe w budżetach gmin,
- brak przekonania, czy opracowanie tego typu strategii przyniesie efekty,
- problemy z przekonaniem społeczności miejskiej, że taki dokument jest potrzebny,
- funkcjonowanie pewnego mitu, wskazującego na to, że opracowanie strategii to tylko kolejny dokument, z którego nic nie wynika.

W wypowiedziach gospodarzy miast pojawiały się sformułowania dotyczące tego, że samorządy ciągle się uczą, obserwują siebie nawzajem i w momencie, gdy zauważą, że w przypadku innych miast opracowanie strategii promocji przynosi wymierne efekty – podejmą decyzję o przygotowaniu takiego dokumentu. Niektórzy podkreślali także, że wzrasta konkurencja między miastami i z czasem opracowywanie takiego dokumentu porządkującego kierunki działań związanych z kształtowaniem pożądanego wizerunku publicznego stanie się koniecznością.

Uwagi końcowe

Jak twierdzi B. Kożuch, jeszcze do niedawna mówienie o innowacjach w zarządzaniu publicznym, w tym także w zarządzaniu gminą/miastem, traktowane było jak oksymoron. Jednak ostatnie opracowania naukowe, jak również badania realizowane wśród przedstawicieli samorządów całkowicie zmieniają tę opinię.

Jednostki samorządu terytorialnego konkurują o inwestorów, kapitał, mieszkańców, turystów, fundusze unijne, co zmusza je do poszukiwania innowacyjnych sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Jedną z form osiągnięcia tego typu przewagi jest wdrażanie instrumentów orientacji marketingowej do zarządzania na poziomie lokalnym.

Wywiady przeprowadzone z burmistrzami/prezydentami miast podlaskich dowiodły, że nawet w mniejszych samorządach istnieje przekonanie o istotnej roli wykorzystania marketingu w zarządzaniu miastem. Gospodarze miast mają świadomość złożoności koncepcji marketingu terytorialnego, ale większość z nich definiuje ją przede wszystkim przez pryzmat działań promocyjnych/informacyjnych, ukierunkowanych na kreowanie/zmianę wizerunku, czyli sposobu postrzegania danego terytorium.

Rozmowy z burmistrzami, a także obserwacja działań marketingowych realizowanych przez poszczególne miasta w województwie podlaskim, prowadzą do wniosku, że obecnie zaledwie część z nich znajduje się w drugiej fazie rozwoju marketingu miejsca, w której istotną rolę odgrywa planowanie rozwoju lokalnego opierającego się na instrumentach marketingowych, w tym głównie na ofercie miasta i jej dostosowaniu do potrzeb poszczególnych grup docelowych (segmentacja odbiorców działań marketingowych samorządu).

Pewna grupa nadal pozostaje na pierwszym etapie rozwoju tej koncepcji, czyli w etapie promocji wyłącznie walorów lokalnych. Znajdują się tutaj głównie samorządy miast małych, charakteryzujących się niewielkimi budżetami.

Tylko największe miasta województwa podlaskiego uwzględnione w analizie, czyli Suwałki, a także Augustów, rozpoczęły działania związane w pierwszej kolejności z opracowaniem, a w dalszej z wdrażaniem strategii budowy marki miejskiej, rozpoznawalnej w całym kraju i poza jego granicami. Pierwszym krokiem było opracowanie strategii promocji miasta przez firmy zewnętrzne w kooperacji z władzami lokalnymi.

Bibliografia

1. Ashworth G.J., Voogd H., (1994), *Marketing and Place Promotion*, [w:] J. Gold, S. Ward (eds.), *Place Promotion, the Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, John Wiley, Chichester, UK.
2. Florek M., (2006), *Podstawy marketingu terytorialnego*, UE w Poznaniu, Poznań.
3. Kavaratzis M., Ashworth G., (2010), *Place Branding: Where Do we Stand?*, [w:] G. Ashworth, M. Kavaratzis (eds.), *Towards Effective Place Brand Management. Branding European Cities and Regions*, Edward Elgar, Cheltenham.
4. Kavaratzis M., (2007), *City Marketing: The Past, the Present and Some Unresolved Issues*, "Geography Compass", no 1/3.
5. Kavaratzis M., (2004), *From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands*, „Place Branding” vol. 1, no 1.
6. Kotler Ph., Lee N., (2008), *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
7. Kowalik I., (2011), *Market Orientation and its Antecedents in the Polish Local Governments*, „International Journal of Public Sector Management” vol. 24, no. 1.
8. Koźuch B., (2011), *Towards Innovation in the Management of Local Government*, „Journal of Intercultural Management” vol. 3, no 2.
9. Koźuch B., (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa.
10. Noworól A., (2010), *Zarządzanie terytorialne jako dziedzina zarządzania publicznego*, [w:] T. Wawak (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, t. II, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
11. Noworól A., (2011), *Zarządzanie miastem – podstawy teoretyczne*, [w:] B. Koźuch, C. Kochalski (red.), *Strategiczne zarządzanie miastem w teorii i praktyce Urzędu Miasta Poznania*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
12. Rudolf W., (2011), *Samorząd regionu i jego partnerzy – typologia relacji w marketingu regionu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” nr 663/75.

13. Szromnik A., (2002), *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, [w:] T. Markowski (red.), *Marketing terytorialny*, PAN KPZK, Warszawa.
14. Szromnik A., (2007), *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
15. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, tekst jedn.: Dz. U. z 2013 r. poz. 594.
16. Zenker S., (2011), *How to Catch a City? The Concept and Measurement of Place Brands*, „Journal of Place Management and Development” vol. 4, no. 1.

Bibliografia elektroniczna

1. Braun E. (2008), *City Marketing: Towards an Integrated Approach*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam, [online], <http://repub.eur.nl/res/pub/13694/EPS2008142ORG9058921802Braun.pdf>, [16.06.2013].
2. *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020. Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010, [online], http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/polityka_regionalna/ksrr_2010_2020/strony/default.aspx, [15.05.2012].
3. Materiały z seminarium „Inteligentna specjalizacja”, organizowanego przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, [online], http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/rozwoj_regionalny/Strony/SSS_02032012.aspx, [15.05.2012].

Marketing in the management of the city, in the opinion of mayors or presidents of cities from the province of Podlasie

Summary

The use of marketing concepts in the management of the city has become more and more popular. Municipalities in Poland are increasingly turning to various types of marketing tools in order to improve its competitiveness. Definitely more professional marketing strategies are developed by the biggest cities and capitals of regions. In the case of small and medium-sized towns we can observe a lack of long-term plans for creating a territorial brand and marketing image. This is due to many reasons, including limited knowledge and associated narrower interpretation of the concept of territorial marketing by local government practitioners, and the mentality of the local leaders. The main research method used to prepare this paper was individual depth interviews (IDI) with 11 mayors of towns in the Podlasie Province. IDIs have shown that even in smaller towns there is a belief that marketing plays an important role in city management. Mayors are aware of the complexity of the concept of territorial marketing, but most of them define it through the prism of promotional activities. Only mayors of bigger towns identify with understanding place marketing as a philosophy of management of a territorial unit, as well as directing marketing efforts for city branding.

Intermentoring pokoleniowy jako metoda walki z konsekwencjami procesu starzenia się społeczeństwa w organizacjach

Milena Gojny*, Przemysław Zbierowski**

Słowa kluczowe: ageizm, konflikt pokoleń, transfer wiedzy, Intermentoring

Keywords: ageism, conflict of generations, knowledge transfer, Intermentoring

Synopsis: Artykuł opisuje problem ageizmu – dyskryminacji ze względu na wiek i konsekwencji uprzedzeń wynikających ze stereotypów związanych z wiekiem i starzeniem się – oraz wpływ tych zjawisk na organizacje. W pracy opisane są badania przeprowadzone na próbie badawczej 300 pracowników w podziale na trzy grupy: osoby przed 35. rokiem życia, osoby po 50. roku życia oraz kadra kierownicza. Badania pilotażowe pozwoliły na przyjęcie hipotez, że obie grupy pracownicze we wzajemnych relacjach opierają na stereotypach oraz uprzedzeniach dotyczących m.in. kompetencji społecznych. W wyniku badań otrzymano obraz wzajemnego postrzegania się grup pracowników -35 i 50+, kadry menedżerskiej, a także mechanizmu konfliktu pokoleń. Na podstawie wniosków płynących z badań powstała innowacyjna metoda warsztatowa, nazwana Intermentoringiem, ucząca oba pokolenia przekraczać niechęć i uprzedzenia poprzez głębsze poznanie wzajemnych motywacji i cech wynikających z przynależności do danej grupy wiekowej. Metoda ta daje możliwość zamodelowania podstaw do aktywnej współpracy oraz pozwala zarządzającym na efektywniejsze kierowanie zespołami, co pozwala na modelowanie kultury organizacyjnej, a także podniesienie efektywności zarządzania wiedzą.

Wstęp

Większość rozwiniętych społeczeństw zaczyna się zmagać z problemem starzenia się społeczeństwa. Proces ten wydaje się być niemożliwy do zahamowania i ma poważne skutki w wielu aspektach życia społeczno-gospodarczego, powodując np. kryzys systemów emerytalnych. Starzenie się społeczeństw ma również znaczący wpływ na świat organizacji. Z jednej strony istnieje bowiem niechęć do zatrudniania osób starszych, z drugiej zaś w obliczu niemożności pozyskania młodszych pracowników niedługo będzie to konieczne. Osoby starsze dysponują ponadto znacznym doświadczeniem, które obecnie jest w pewnym zakresie marnowane. Istnieje zatem potrzeba wykształcenia metod współpracy między pokoleniami w organizacjach. Celem artykułu jest empiryczne zdiagnozowanie wzajemnych postaw grup wiekowych w organizacjach, a także zaproponowanie modelu współpracy między nimi.

Kontekst demograficzny i społeczny – sytuacja demograficzna Polski i jej konsekwencje dla rynku pracy i organizacji

Od 1986 r. obserwuje się spadek wartości przyrostu naturalnego w Polsce, który od 2000 r. był ujemny. W kolejnych latach – wraz z postępującymi niekorzystnymi zmianami w strukturze wieku ludności oraz zmniejszaniem się liczebności kobiet w wieku rozrodczym – przewidywane jest utrzymanie tej tendencji, która z każdym kolejnym rokiem prognozy

* Mgr Milena Gojny, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

** Dr Przemysław Zbierowski, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

będzie się pogłębiać. W 2035 r. nadwyżka zgonów nad urodzeniami zbliży się do 180 tys. Jest to konsekwencja z jednej strony malejących i bardzo niskich urodzeń obserwowanych w dekadzie lat 90. i pierwszych latach nowego stulecia, zaś z drugiej – efekt korzystnych zmian – wydłużenia trwania życia. Przeciętna długość życia będzie nadal ulegać wydłużeniu, osiągając w 2035 r. wartości większe od obecnie notowanych o 6 lat dla mężczyzn i 3 dla kobiet. Mężczyźni będą żyli przeciętnie 77,1 lat, zaś kobiety 82,9 lat [GUS, 2009]. Już dzisiaj w niektórych krajach (jak Niemcy czy Japonia) liczba osób powyżej 65. roku życia wynosi 20% populacji [Kinsella, Wan He, 2009]. Społeczeństwa innych krajów europejskich równie szybko się starzeją, szacuje się, że w latach 2005–2050 populacja osób po 65. roku życia na terenie krajów należących do Unii Europejskiej wzrośnie z 17 do 30%, liczba osób poniżej 24 lat spadnie zaś z 30 do 23%. Ta dysproporcja negatywnie kształtuje relacje między pokoleniami. Starzejące się społeczeństwo będzie wymagało większej opieki i większych nakładów, problemem stanie się brak równowagi systemów socjalnych i emerytalnych.

Odpowiedzią na zagrożenie mogą być działania ukierunkowane na zwiększenie liczby osób pracujących poprzez poszukiwanie pracowników wśród biernych zawodowo. Jednym z istotniejszych problemów zgłaszanych przez pracowników jest konflikt pokoleń, który bardzo często jest powodem zniechęcenia i frustracji starszych pracowników, a w efekcie pogorszenia jakości wykonywanej przez nich pracy i dążenia do jak najszybszego odchodzenia na emeryturę. W kontekście olbrzymiego skoku technologicznego, jakiego dokonała nasza cywilizacja w ostatnich dziesięcioleciach, i coraz szybszego rozwoju myśli informatycznej przepaść między pokoleniem ludzi poniżej 35. roku życia i pokoleniem osób powyżej 50. roku życia jest większa niż kiedykolwiek wcześniej i tworzy dodatkowe bariery. Równocześnie pojawiło się zjawisko tzw. ageizmu, czyli dyskryminacji osób ze względu na wiek.

Osoby w starszym wieku mogą być aktywne zawodowo i mieć istotny udział w kształtowaniu rzeczywistości społecznej, gospodarczej czy politycznej, zwłaszcza przy dzisiejszym postępie medycyny, który nie tylko przedłuża życie, ale pomaga także funkcjonować łatwiej i sprawniej osobom, które ze względu na dolegliwości związane z wiekiem jeszcze kilkadziesiąt lat temu byłyby unieruchomione, skazane na bierność i wykluczenie z życia społecznego i zawodowego. Johann von Goethe ukończył swe arcydzieło „Faust” w wieku 82 lat, Sofokles napisał „Króla Edypa”, gdy miał 70 lat, a „Elektrę”, gdy miał 90 lat, Giuseppe Verdi skomponował operę „Otello”, mając 72 lata. Konrad Adenauer w wieku 73 lat został kanclerzem i piastował ten urząd przez 14 lat, Ronald Reagan w 69. roku życia został wybrany prezydentem. W Polsce jednak osoby powyżej 50. roku życia często są spychane na margines rynku pracy, odsuwane lub same odsuwają się poza nawias życia społecznego.

Na świecie zjawisko dyskryminacji ludzi starszych zostało zauważone już w latach 60. XX w. i nazwane mianem ageizmu. Pojęcie to w 1968 r. stworzył R. Butler, gerontolog i psychiatra, założyciel oraz dyrektor National Institute on Aging (amerykańskiego Narodowego Instytutu Starzenia się), który stanowił jeden z National Institutes of Health (Narodowych Instytutów Zdrowia). Ageizm, w Polsce, często występujący w spolszczonej wersji – wiekizm – oznacza dyskryminację ze względu na wiek. Najczęściej dotyczy osób po 45–50 roku życia. Przejawia się lekceważeniem osób starszych oraz preferowaniem młodszych. Dyskryminacja ze względu na wiek przejawia się na różnych obszarach takich jak:

- zatrudnienie i praca,
- opieka zdrowotna,
- usługi finansowe,
- ubezpieczenia społeczne,
- dostęp do dóbr,
- poziom dochodów,
- edukacja,
- udział w procesie decyzyjnym i dialogu społecznym,
- podkreślanie negatywnych konsekwencji procesu starzenia się społeczeństw.

Od momentu nazwania tego zjawiska społecznego na świecie, głównie w USA, powstało wiele inicjatyw nagłaśniających ageizm i przeciwdziałających mu. W Polsce dopiero od paru lat zaczyna się dostrzegać problem dyskryminacji osób starszych i coraz głośniej o nim mówić, zwłaszcza w kontekście niepokojących prognoz starzenia się społeczeństwa, w dużej mierze dzięki ogólnoeuropejskiej polityce, która wymusza na nas wypracowanie mechanizmów niwelowania problemu.

Przeciwko ageizmowi powstają organizacje społeczne, w których działania angażują się wybitne i popularne osoby, gwiazdy przemysłu muzycznego i świata nauki. Również w naszym kraju na rzecz osób starszych działa kilka organizacji skupionych pod nazwą Forum 50. W 2000 r. przyjęta została dyrektywa o równości zatrudnienia (2000/78/WE), zobowiązująca państwa członkowskie do opracowania i wdrożenia krajowych regulacji prawnych zakazujących dyskryminacji z różnych przyczyn, w tym ze względu na wiek, w odniesieniu do obszaru zatrudnienia i wykonywania zawodu. Zakaz dyskryminacji dotyczy m.in.: rekrutacji, pośrednictwa pracy, dostępu do szkoleń zawodowych, awansu, warunków zatrudnienia, zwalniania, wynagradzania. Ochrona przed dyskryminacją zapisana jest bezpośrednio w Konstytucji RP (art. 32), w prawie karnym, cywilnym i w prawie pracy. W odniesieniu do dyskryminacji ze względu na wiek najbardziej kompleksowe rozwiązania, dające możliwość skutecznego dochodzenia swoich praw, dotyczą przede wszystkim sfery zatrudnienia. Polska, podobnie jak inne kraje członkowskie UE, dostosowała prawo krajowe do zaleceń dyrektywy o równości zatrudnienia. Od 1 stycznia 2004 r. kodeks pracy zawiera szereg nowych przepisów zakazujących dyskryminacji, w tym także dyskryminacji ze względu na wiek. W polityce społecznej Unii Europejskiej priorytetem jest przeciwdziałanie dyskryminacji różnych grup społecznych. Zintegrowana strategia zwalczania dyskryminacji obejmuje wzgląd na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, religię, przekonania, niepełnosprawność, wiek, orientację seksualną. Do skutecznej realizacji tego zadania utworzono Europejski Fundusz Społeczny, w którym została wyodrębniona Inicjatywa Equal, koncentrująca się na rynku pracy i organizacjach. Jako odpowiedź na rosnącą generacyjną destabilizację rynku pracy oraz negatywne zjawiska społeczne związane ze starzeniem się kadry pracowniczej jak ageizm, w ramach funduszu Equal powstał model Intermentoringu.

Ageizm w organizacji

Badania poświęcone ageizmowi w organizacjach pokazują, jak kształtuje się zjawisko dyskryminacji w zależności od grupy wiekowej oraz płci. Wyniki ankiety przeprowadzonej w Wielkiej Brytanii wśród pracowników instytucji finansowych [Duncan, Loretto, 2004] ujawniły, że największy procent osób, które doświadczyły dyskryminacji ze względu na wiek, znajduje się w grupie osób najmłodszych oraz najstarszych. Na 1128 badanych w grupie osób w wieku 16–24 lata doświadczyło dyskryminacji ze względu na wiek 23% kobiet i 26% mężczyzn, natomiast w przedziale wiekowym 45+ 22% kobiet i 35% mężczyzn. Obszary, w których przejawia się ageizm, zostały zidentyfikowane przez obie grupy wiekowe jako: negatywne traktowanie ze względu na wiek, „za stary”, „za młody” na awans, oraz (grupa 45+) zwolnienia i zmniejszenie możliwości udziału w szkoleniach, a także (grupa 16–24) gorsze wynagrodzenie.

Perspektywa specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi pokazuje z kolei walory i wady zatrudniania pracowników należących do obu grup wiekowych, wpływające na efektywność działania przedsiębiorstwa i kulturę organizacyjną. Badania przeprowadzone przez SHRM (Society for Human Resource Management) miały na celu ocenę unikatowej wartości wnoszonej do organizacji przez pracowników młodszych i starszych. Spośród 308 respondentów jako walor pracowników starszych 71% wskazało doświadczenie, 64% mentoring dla pracowników młodszych, 61% zgodę na prace sezonową lub na część etatu, 60% zaufanie, 59% etyczność. Wady tej grupy to głównie nienadążanie za współczesną technologią (49%) oraz koszty opieki zdrowotnej (38%).

Często słychać głosy ze strony praktyków zarządzania zasobami ludzkimi oraz naukowców, że zatrudnianie starszych pracowników podnosi efektywność przedsiębiorstw [Ng, Feldman, 2008; Waldman, Avolio, 1986] ze względu na wiedzę, doświadczenie, zdolności i umiejętności przewodzenia pracowników starszych [Sturman, Trevor, Boudreau, Gerhart, 2003]. Pomimo tego wielu pracowników i menedżerów posługuje się schematami poznawczymi dotyczącymi wieku i uprzedzeniami w stosunku do osób starszych lub z grupy 35-. Większość stereotypów dotyczy pracowników starszych. Są to m.in. przekonania o mniejszej zdolności i słabszej efektywności niż u pracowników młodych [Weiss, Maurer, 2004], a także mniejszych możliwościach uczenia się nowych rzeczy i rozwoju [Brooke, Taylor, 2005]. Z powyższych rozważań wyłaniają się hipotezy badawcze:

H1: Pracownicy otrzymują wyższe wsparcie od osób podobnych wiekiem niż od członków przeciwnej grupy wiekowej.

Zachowania dyskryminacyjne ze względu na płeć są wyższe wobec osób wyróżniających się wiekiem względem grupy [Fiske, Taylor, 1991].

H2: Osoby z grupy -35 lepiej oceniają cechy młodszych pracowników, a pracownicy starsi pozytywniej opisują osoby 50+ niż 35-.

Subiektywna ocena wad i zalet typowych dla osób z obu grup wiekowych jest uzależniona od przynależności do danego przedziału wiekowego [Finkelstein, Burke, 1998; Garstka, Schmitt, Branscombe, Hummert, 2004].

H3: Osoby z grupy 35- otrzymują dużo więcej wsparcia od grupy 50+ niż pracownicy starsi od młodszych.

H4: Bardziej otwartą na zmiany grupą są pracownicy młodzi.

Doświadczenie osób powyżej 50. roku życia i dynamizm ludzi poniżej 35. roku życia – badania w polskich organizacjach

W oparciu o badania przeprowadzone w 2007 r. w 30 organizacjach województwa śląskiego powstał projekt „Dynamizm i doświadczenie. Wspólne sterowanie zmianą”. Celem projektu było opracowanie metody umożliwiającej lepszą współpracę międzypokoleniową i wymianę wiedzy oraz wartości wnoszonych do organizacji przez pracowników młodych i starszych. Głównymi beneficjentami byli pracownicy 50+, jako osoby narażone na dyskryminację i frustrację z powodu zagrożenia na rynku pracy, jednak założono równocześnie, że metoda powinna przynosić korzyści także grupie pracowników młodych (35-), poprawiając ich wzajemne relacje i tworząc możliwości uzyskiwania wsparcia starszego pokolenia w sytuacjach dla nich nowych i trudnych. W efekcie korzyści z projektu w postaci przygotowania całej organizacji do aktywnego inicjowania i wdrażania zmian niezbędnych dla rozwoju przedsiębiorstwa czerpią firmy i przedsiębiorcy.

Badaniem objęto 30 organizacji, po 10 z 3 sektorów: handel i usługi, przemysł i administracja publiczna. Ankietą w badaniach ilościowych przebadano 300 respondentów, natomiast jakościowym szkoleniom psychologicznym poddano 16 grup pracowników w tym po 6 grup w wieku 35- i 50+ oraz 4 grupy menadżerów – łącznie 145 osób. W założeniach wykluczone zostały z badań przedsiębiorstwa mikro – do 10 osób (ze względu na niską reprezentatywność struktury pracowników, tj. duże prawdopodobieństwo braku odpowiedniej liczby osób z grup 50+ i 35-) oraz przedsiębiorstwa, w których charakter pracy nie wymagał znajomości i obsługi nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz obsługi komputera. Badania socjologiczne prowadził zespół socjologów z Katedry Stosowanych Nauk Społecznych Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej pod kierunkiem prof. dr. hab. J. Misztala i prof. dr. hab. J. Roga, a badania psychologiczne – zespół psychologów Polskiego Stowarzyszenia Psychologów Praktyków pod opieką naukową prof. dr hab. K. Popiołek.

Badania zostały przygotowane na podstawie dwuetapowego pilotażu. Badanie w I etapie pilotażu przeprowadzono w dwóch organizacjach. Oba etapy badań pilotażowych potwier-

dziły występowanie silnych barier i uprzedzeń międzypokoleniowych. Bariery te nie są bezpośrednio powiązane z jawnymi konfliktami, raczej z izolacją pokoleniową. Konflikt pokoleń ma głównie charakter psychologiczny. Stanowi to niewątpliwie trudność w zaakceptowaniu przez osoby z grupy 50+ roli ucznia swojego młodszego kolegi, a równocześnie utrudnia podjęcie roli nauczyciela przez pracowników w wieku 35-. W wyniku badań pilotażowych ustalono następującą procedurę badawczą:

1. Etap przygotowawczy – ustalenie wielkości prób badawczych istotnych statystycznie dla badanej populacji.
2. Badania socjologiczne skupione na społecznych i międzygrupowych przyczynach występowania deficytów i problemów porozumienia się pomiędzy grupami pracowników starszych (50+) oraz młodszych (35-).

Zasadniczym aspektem badań było zidentyfikowanie i zaklasyfikowanie najczęściej występujących czynników mogących zakłócać procedury współpracy między badanymi osobami. Badania przeprowadzono za pomocą zestawu ankiet obejmujących następujące zagadnienia: wykorzystanie i zastosowanie nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych (IT) w środowisku pracy oraz umiejętność obsługi komputera; zaufanie i współpraca w zespole; przywództwo i zadowolenie z pracy; komunikacja i przepływ informacji w organizacji; mapowanie wiedzy w firmie; opór przed zmianami organizacyjnymi [Żorska Izba Gospodarcza, 2006].

Badaniem psychologicznym objęto 16 grup pracowniczych, łącznie 145 osób, w tym 6 grup pracowników w wieku do 35 lat, 6 grup pracowników w wieku 50+, 4 grupy kadry kierowniczej.

Badania psychologiczne składały się z dwóch etapów.

1. Pierwszy, nazwany meta-planem, polegał na pracy z każdą z trzech docelowych grup w 10-osobowych zespołach metodą warsztatową (wywiady kierowane, burza mózgów), został przeprowadzony według tej samej struktury pytań i miał na celu opracowanie następujących zagadnień:
 - mocne i słabe strony w procesie pracy grup pracowników 35- i 50+,
 - kategorie problemów i barier psychologicznych międzypokoleniowych w relacjach pracowniczych,
 - kompetencje psychospołeczne służące współpracy i wymianie wiedzy pomiędzy osobami z grup (35-) i (50+).
2. W drugim etapie uczestnicy badania wypełniali szereg testów psychologicznych mierzących kompetencje psychospołeczne takie jak: inteligencja emocjonalna, kompetencje społeczne, poziom dyrektywności, role społeczne, sposoby radzenia sobie ze stresem, formy wsparcia społecznego (udzielanego i otrzymywanego).

Wyniki metaplanu oraz badań ilościowych

Problemy międzypokoleniowe dostrzegane przez grupy 35- to przede wszystkim dyskryminowanie pracowników młodych przez 50+, na drugim miejscu znalazły się cechy charakteryzujące 50+ jako grupę, w tym głównie opór przed zmianami, niski poziom wiedzy (głównie języki i IT, ponieważ pozostała wiedza, jak i doświadczenie i znajomość firmy są oceniane wysoko).

Problemy międzypokoleniowe dostrzegane przez 50+ to w pierwszej kolejności problemy wynikające, zdaniem przedstawicieli tej grupy, z wad 35- takich jak powierzchowność w pracy czy brak odpowiedzialności. Grupa 35- również gorzej ocenia cechy pracowników grupy przeciwnej. Ta zależność potwierdza drugą z postawionych hipotez, choć ze względu na jakościowy charakter badań niemożliwe jest przytoczenie w tym zakresie wyniku liczbowego. Badani nadają dużą wagę tym problemom, ale wyrażają także przekonanie, że są to sprawy rozwiązywalne. Również grupy 35- wysoko oceniają możliwość rozwiązania i wyrażają gotowość zajęcia się najbardziej dolegliwym dla nich problemem. Problemy międzypokoleniowe dostrzegane przez menedżerów uzupełniają spis o kategorię problemów, których

nie pokazywały grupy pokoleniowe – określaną ogólnie jako rywalizacja. Największą liczbę wskazań otrzymały problemy wynikające z zarządzania i organizacji firmy, czyli czynników zależnych właśnie od menedżerów. Wysoko ocenili oni możliwości rozwiązania, swój wpływ oraz gotowość zajmowania się tymi problemami. Jest to kolejny dobry prognostyk dla metody Intermentoringu.

Uzyskane kategorie można przydzielić do trzech grup:

- problemy kwalifikujące się do zmiany w drodze treningu, szkolenia, pomocy: dyskryminowanie ze względu na wiek, wady 50+, wady 35-, komunikacja, lęki 50+, bariery i izolacja wewnątrzpokoleniowa,
- problemy, na które mogą wpływać pracodawcy – organizacja pracy,
- problemy obiektywne – różnica pokoleń rozumiana jako odmienność sytuacji życiowej i rodzinnej, początek i stabilizacja kariery zawodowej [Żorska Izba Gospodarcza, 2006].

Zakres problemów pierwszej grupy był przedmiotem opracowania technik warsztatowych wchodzących w skład metody Intermentoringu. Zakres grupy drugiej został przekazany menedżerom w formie kompendium wiedzy podczas specjalnie opracowanego programu szkoleniowego.

W analizie ilościowej materiału empirycznego pochodzącego z testów psychologicznych wykorzystane zostały różnorodne metody statystyczne: analiza statystyk opisowych, analiza korelacji, analiza czynnikowa, analiza regresji, analiza obwodowa danych. Badania pokazują, że osoby w grupie 35- charakteryzują się wyższym poziomem kompetencji społecznych. Osoby w grupie 50+ charakteryzują się najniższym średnim poziomem kompetencji społecznych. Najwyższy średni wynik dyrektywności uzyskują menedżerowie (6,30, żaden z nich nie uzyskał wyniku niższego niż 3), osoby w wieku do 35 lat średnio uzyskują 5,79, natomiast osoby powyżej 50. roku życia średnio tylko 4,90. Osoby do 35. roku życia charakteryzuje się najniższą inteligencją emocjonalną (średnio 5,93) w porównaniu z osobami powyżej 50 lat (6,12) i menedżerami (6,10) (tab. 1). Kompetencje społeczne, dyrektywność i inteligencję emocjonalną mierzono na skali 1–7.

Tab. 1. Średnie poziomów kompetencji społecznych, dyrektywności i inteligencji emocjonalnej trzech badanych grup (*Average level of social competences, directiveness and emotional intelligence*)

Kategoria (category)	35-	50+	Menedżerowie (managers)
kompetencje społeczne (<i>social competences</i>)	3,84	3,25	4,05
Dyrektywność (<i>directiveness</i>)	5,79	4,90	6,30
inteligencja emocjonalna (<i>emotional intelligence</i>)	5,93	6,12	6,10

Źródło: opracowanie własne.

Osoby w wieku do 35 lat otrzymują niższe wsparcie od kierowników (średnio 49,16 wobec 53,12 wsparcia dla osób 50+). Może być to spowodowane tym, że kierownicy są przeważnie osobami starszymi, w związku z tym bliżej im wiekiem do osób z grupy 50+ niż do osób z grupy 35- (wynika to z analizy średniej doświadczenia ogólnego, która dla osób z grupy 35- wynosi 5,81 lat, dla osób z grupy 50+ 30,67 lat, a dla osób z grupy kierowników 22,36 lat). Należy również zauważyć, że obie grupy deklarują, iż otrzymują wyższe wsparcie od osób podobnych wiekiem niż od członków przeciwnej grupy wiekowej (średnio 67,09 wobec 56,37 dla 35-, 61,35 wobec 53,08 dla 50+) (tab. 2), co potwierdza pierwszą hipotezę. Wsparcie otrzymane i udzielane zostało mierzone na skali stupunktowej.

Kierownicy najczęściej występują w roli grupowej praktycznego organizatora, naturalnego lidera i człowieka akcji, osoby do 35. roku życia w roli siewcy i człowieka kontaktów, natomiast osoby w wieku powyżej 50 lat najczęściej przybierają rolę sędziego, człowieka grupy oraz perfekcjonisty. Szczególnie silne związki zachodzą między wsparciem otrzymywanym i udzielanym tym samym grupom. Między wsparciem udzielanym przedstawicielom tej samej grupy a wsparciem otrzymywanym od nich zachodzi korelacja na poziomie 0,861, między wsparciem udzielanym grupie przeciwnej i otrzymywanym od niej 0,72, wreszcie między wsparciem udzielanym kierownictwu i otrzymywanym od niego 0,803. Wyniki powyższych korelacji należy uznać za bardzo wysokie nie tylko dla nauk społecznych, ale dla badań naukowych w ogóle. Niższe, ale wciąż bardzo wysokie, są współczynniki korelacji między wsparciem otrzymywanym od innych grup oraz wsparciem udzielanym innym grupom.

Tab. 2. Średnie poziomy wsparcia otrzymywanego i udzielanego przez pracowników 35- i 50+ (*Average level of support gained and given by employees 35- and 50+*)

Kategoria (category)	35-	50+
wsparcie otrzymane od swojej grupy (support from own group)	67,09	61,35
wsparcie otrzymane od grupy przeciwnej (support from other group)	56,37	53,08
wsparcie otrzymane od menedżerów (support from managers)	49,16	53,13
wsparcie udzielone swojej grupie (support to own group)	70,00	65,90
wsparcie udzielone grupie przeciwnej (support to other group)	61,88	64,77
wsparcie udzielone menedżerom (support to managers)	52,75	57,79

Źródło: opracowanie własne.

Silne korelacje zachodzą między inteligencją emocjonalną a wsparciem otrzymywanym od członków swojej grupy (0,318, $p < 0,01$), wsparciem udzielanym członkom swojej grupy (0,330, $p < 0,01$) oraz wsparciem udzielanym członkom grupy przeciwnej (0,301, $p < 0,01$). Nieco słabsze zależności zachodzą między inteligencją emocjonalną a wsparciem udzielanym kierownikom (0,229, $p < 0,05$), kompetencjami potrzebnymi w sytuacjach wymagających asertywności a wsparciem otrzymywanym od kierowników (0,243, $p < 0,05$) i wsparciem udzielanym kierownikom (0,214, $p < 0,05$). Zaznaczyć należy, że wszystkie korelacje są dodatnie.

Osoby z grupy 35- otrzymują dużo więcej wsparcia od grupy 50+ niż pracownicy starsi od młodszych, co potwierdza trzecią hipotezę. Istnieje prawidłowość dotycząca udzielanego wsparcia i wykształcenia osoby. Wśród osób udzielających wysokiego poziomu wsparcia członkom grupy przeciwnej przeważają osoby dobrze wykształcone. Wśród 10 osób udzielających najwięcej wsparcia aż 9 posiada wyższe wykształcenie, 1 wykształcenie średnie. Prawdziwa może zatem być teza, że osoby wykształcone udzielają większego wsparcia grupie przeciwnej. Zgodnie z czwartą hipotezą grupą bardziej otwartą na zmiany byli pracownicy młodszy [Żorska Izba Gospodarcza, 2006].

Uwagi końcowe

Badania dowodzą, że kadra kierownicza jest grupą cieszącą się największym zaufaniem, zarówno wśród pracowników starszych, jak i młodszych. Poziom tego zaufania w grupie +50 jest jednak znacznie wyższy niż w grupie 35-. Menedżerowie zostali także wskazani jako najistotniejszy czynnik pośredniczący między młodszymi i starszymi pracownikami. Pra-

cownicy obu grup wiekowych upatrują w tej grupie szansy na nawiązanie lub poprawę współpracy międzypokoleniowej. Za najważniejsze umiejętności przełożonego uznano właśnie zdolności społeczne, czyli nawiązywanie kontaktów, komunikowanie, rozwiązywanie konfliktów i motywowanie. Pokazuje to, jak ważną rolę mogą odegrać menedżerowie w dialogu międzypokoleniowym.

Zgodnie z przewidywaniami umiejętność obsługi komputera posiada znacznie więcej pracowników młodych (poniżej 35. roku życia) niż pracowników starszych, a głównym powodem podnoszenia wiedzy z zakresu IT w obu grupach jest przekonanie, że wiedza ta jest niezbędna we współczesnym świecie. Pracownicy starsi są drugą grupą po menedżerach obdarzaną największym zaufaniem przez kadrę kierowniczą, pracowników młodszych i starszych. Ugruntowana pozycja w pracy starszych pracowników wpływa u nich na wyższy poziom optymizmu oraz zadowolenia z pracy. Najmniejszym zaufaniem cieszą się pracownicy młodszy, może być to efekt przypisywania im niższych kompetencji wynikających z mniejszego doświadczenia zawodowego. Z kolei osoby w wieku 50+ stanowią szczególną grupę w miejscu pracy, której rolę można by określić jako buforową pomiędzy kadrą menadżerską a pracownikami młodymi.

Grupy pracowników starszych odgrywają pożyteczną rolę w społeczności firmy, a w szczególności wobec osób zarządzających. Pomimo długiego stażu pracy i doświadczenia zawodowego osoby z grupy 50+ pozwalają sobie łatwiej kierować. Cechuje je najniższy wskaźnik dyrektywności, co oznacza, że są mniej stanowcze, mniej asertywne, nie narzucają swojej woli, są otwarte na argumenty innych, rzadziej przejawiają skłonność do irytacji, są mniej drapieżne. Dysponują najmniejszym zasobem kompetencji społecznych, w przeciwieństwie do kierowników i osób młodszych, nie eksponują siebie publicznie. Grupa 35- dysponuje wysokim czynnikiem ekspozycji społecznej i jest najbardziej asertywna spośród wszystkich trzech grup.

Grupa 50+ jest bardziej jednorodna, o podobnych parametrach psychospołecznych, postawach i ocenach. Dlatego są grupą przewidywalną w kontaktach, nie zmusza to szefa do poszukiwania zróżnicowanego, indywidualnego podejścia. Osoby młodsze – przeciwnie, są grupą zróżnicowaną, w każdym parametrze psychologicznym występuje duży rozrzut wyników rozproszonych na całej rozciągłości możliwych wariantów zachowania i przeżywania. Jako grupa są mniej przewidywalni, bardziej wyizolowani, skoncentrowani na relacjach głównie we własnej grupie pokoleniowej. Na linii życia młodzi są w trakcie procesu rozwojowego, kształtowania poprzez doświadczanie swoich postaw i sposobów reagowania.

Na podstawie wyników badań został opracowany model Intermentoringu, który za pomocą metody warsztatowej uczy obie grupy wiekowe, jak wzajemnie korzystać ze swojej wiedzy i doświadczenia, a kadrę kierowniczą, jak zarządzać ludźmi, uwzględniając konflikt pokoleń. Metoda Intermentoringu polega na przeprowadzaniu serii trzech spotkań warsztatowych, w których udział biorą pracownicy trzech grup: 35-, 50+ oraz menedżerowie, którzy uczestniczą tylko w pierwszej sesji. W trakcie warsztatów pracownicy identyfikują z pomocą prowadzącego bariery między grupami wiekowymi, a następnie wypracowują wspólnie sposoby ich przezwyciężania.

Model Intermentoringu idealnie wpisuje się w rodzącą się świadomość problemu ageizmu w Polsce. Jego solidne naukowe podwaliny i innowatorskie rozwiązania stanowią odpowiedź na negatywne konsekwencje dyskryminacji i konfliktu pokoleniowego w organizacjach. Obecne czasy wymagają od menedżerów odpowiedniej strategii zarządzania wiekiem, w tym utrzymania zatrudnienia pracowników w wieku 50+ oraz zadbania o proporcjonalność rozkładu wiekowego pracowników tak, aby zespoły pracownicze były efektywne mimo barier wiekowych, a nawet dzięki tym różnicom. Dlatego Intermentoring stanowi doskonale narzędzie w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Założenia Intermentoringu można wykorzystać poza strukturami organizacyjnymi w jakiegokolwiek grupie społecznej czy wpisać w ramy projektów. W wielu konkurach ogłaszanych w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki spełnianie wytycznych Intermentoringu jest

kryterium warunkującym przyznanie dotacji na projekt. Wnioski projektowe muszą więc uwzględniać działania prowadzące do wymiany wiedzy pomiędzy pokoleniem 35- i 50+, a także łagodzące wzajemne uprzedzenia. Projekt, którego owocem jest Intermentoring, jest znaczącym krokiem w walce z ageizmem oraz prekursorem licznych projektów propagujących równy dostęp do wszystkich dziedzin życia społecznego i zawodowego bez względu na wiek czy nawet wyrównujących deficyty występujące w grupie wiekowej 50+.

Wyniki przedstawionych badań oraz przygotowany na ich podstawie model Intermentoringu jest również narzędziem gotowym do zastosowania w praktyce biznesu. Model ten został przetestowany na próbie wybranych przedsiębiorstw i najczęściej wpływał na poprawę komunikacji między grupami wiekowym wśród pracowników, czego pośrednim efektem były pozytywne zmiany w klimacie organizacyjnym i w efektywności organizacji.

Ageizm oraz zjawiska mu towarzyszące cały czas ewoluują i wpływają na życie publiczne oraz obraz społeczeństwa, zyskując na wadze wraz ze starzeniem się ludności i niekorzystnymi zmianami demograficznymi. Seniorzy, stając się coraz liczniejszą grupą, stali się również grupą docelową specjalistów od marketingu, polityków czy dziennikarzy, stąd coraz częściej oferty usługodawców są skierowane do grup pięćdziesięciu- i sześćdziesięciolatek. Odrębna gałąź nauki, gerontologia, zajmująca się procesem starzenia się człowieka, obejmuje swoim zasięgiem coraz większą ilość zagadnień, a nauki takie jak medycyna (geriatria) czy psychologia (psychogeriatrya) coraz więcej badań poświęcają właśnie seniorom.

Bibliografia

1. Brooke L., Taylor P., (2005), *Older Workers and Employment: Managing Age Relations*, „Ageing and Society” vol. 25, s. 415–429.
 2. Duncan C., Loretto W., (2004), *Never the Right Age? Gender and Age-Based Discrimination in Employment*, „Gender, Work and Organization” vol. 11, no. 1.
 3. Finkelstein L.M., Burke M.J., (1998), *Age Stereotyping at Work: The Role of Rater and Contextual Factors on Evaluations of Job Applicants*, „Journal of General Psychology” vol. 125, s. 317–345.
 4. Fiske S., Taylor S.E., (1991), *Social Cognition*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York.
 5. Garstka T.A., Schmitt M.T., Branscombe N.R., Hummert M.L., (2004), *How Young and Older Adults Differ in their Responses to Perceived Age Discrimination*, „Psychology and Aging” vol. 19, s. 326–335.
 6. Główny Urząd Statystyczny, (2009), *Prognoza ludności na lata 2008–2035*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
 7. Główny Urząd Statystyczny, (2010), *Rocznik demograficzny*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
 8. Kinsella K., He W., (2009), *An Aging World: 2008. International Population Report*, US Department of Health and Human Services, US Census Bureau.
 9. Ng T.W.H., Feldman D.C., (2008), *The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance*, „Journal of Applied Psychology” vol. 93, s. 392–423.
 10. Sturman M.C., Trevor C.O., Boudreau J.W., Gerhart, B., (2003), *Is it Worth it to Win the Talent War? Evaluating the Utility of Performance-Based Pay*, „Personnel Psychology” vol. 56, s. 997–1035.
 11. Waldman D.A., Avolio B.J., (1986), *A Metaanalysis of Age-Differences in Job-Performance*, „Journal of Applied Psychology” vol. 71, s. 33–38.
 12. Weiss E.M., Maurer T.J., (2004), *Age Discrimination in Personnel Decisions: A Reexamination*, „Journal of Applied Social Psychology” vol. 34, s. 1551–1562.
 13. Żorska Izba Gospodarcza, (2006), *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne Intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy*, Żorska Izba Gospodarcza, Żory.
 14. Żorska Izba Gospodarcza, (2007), *Model Intermentoringu. Podręcznik dla organizacji*, Żorska Izba Gospodarcza, Żory.
-

Generational Intermentoring as a method of dealing with the consequences of an ageing society in organizations

Summary

The paper presents the problem of ageing and its consequences for organizational life along with the results of the research conducted on the sample of 300 employees from three groups: below 35 years old, above 50 years old and managers. Aging already has an impact and will have an even stronger impact in the future both in a societal life and an organizational one. For the societal impact brings demographic decline and rising costs in pension and healthcare systems, for organizations it brings challenges for human resource management connected with the lower availability of young employees and their necessity on one hand and the opportunity on the other for utilizing skills and experience of older employees. Therefore it is interesting from both a scientific and practical point of view to investigate the relationships between age groups in organizations and mutual expectations and opinions. The presented research results allow us to conclude that both age groups and the relations between them base their approach on stereotypes and prejudices concerning for instance social competencies. Research results draw a view on how those age groups perceive each other and the mechanisms of inter-generational conflict. Based on research results, an innovative workshop method – Intermentoring – has been developed. The purpose of the method is to facilitate and improve work in age diversified teams despite intergenerational differences.

Theories and principles of organizational communication in public schools

*Stanisława Jung-Konstanty**

Keywords: communication, education system management

Słowa kluczowe: komunikacja, zarządzanie oświatą

Synopsis: The focus of this paper is to present the theories and principles of organizational communication. Special emphasis is put on communication in public schools. The author of this study tried to establish which model of organizational communication may constitute the basis of effective communication in public schools. Alongside the analysis of communication processes in schools, forms and directions of organizational communication were identified.

Introduction

Constant changes in the system of education concerning its organization and models of management, but also all educational processes, cause public schools and their personnel to face new challenges. The market of educational services, which comprises both public and private schools, places a burden upon the public schools management bodies effective administration of those institutions. Head teachers strive to improve the functioning of schools they manage. They prepare a number of analyses and reports and send them to the founding body, education supervisory body and the ministry of education. They constantly monitor the functioning of schools paying special attention to upgrading the process of education. They often face the issue: what to do to recruit as many students as possible for the upcoming school year.

Taking into account the dynamics of changes in the system of education, one should pay special attention to the process of communication in those organizations. It is good communication that guarantees high results of education and formation achieved by a school. The increase of communicative competencies which influence the interactive culture may cause that both financial and organizational problems faced by school will turn out surmountable.

The aim of this paper is to characterize communication in public schools, especially to identify the forms and directions of organizational communication and to establish the model of organizational communication which reflects that specificity best.

This analysis is based on academic studies in the domains of management, communication, education management and on the analyses of normative acts and sets of regulations. The method of participant observation was also used: in the years 1997–1998 and 2007–2010 from the perspective of internal subjects and in the years 2000–2007 and 2011–2013 from the perspective of external subjects.

The definition and models of communication

Good mutual communication based on a reliable flow of information is the primary requirement for collaboration between people [Barańska, 2007, s. 163].

* Mgr Stanisława Jung-Konstanty, Uniwersytet Jagielloński.

The professional literature provides a number of definitions of communication. According to one of them, communication "is a process in which a person causes his or her thoughts, wishes or knowledge to become known and comprehensible to another person" [Pszczółowski, 1978, s. 100]. Another definition states that the aim of communication is to create a communicative community, i.e. to create such a social condition in which people understand each other easily and they feel needed [Mikułowski-Pomorski, 1999, s. 52]. The process of communication described in the abovementioned definitions proceeds in a few stages. It starts when there is a person who wishes to pass a message to another person. By transmitting that message the sender encodes its content in a form relevant to the situation, e.g. in words, facial expression, gestures or physical acts. Then the sender passes the message on by the relevant channel or means of communication. The recipient receives and decodes the message. The process of communication may be unidirectional or multidirectional. The general model of the process of communication presented in fig. 1 depicts the bidirectional process in which the sender sending the message is at the same time geared towards receiving the message from the recipient. This form of communication allows the sender to figure out whether or not his/her message has been correctly understood by the recipient.

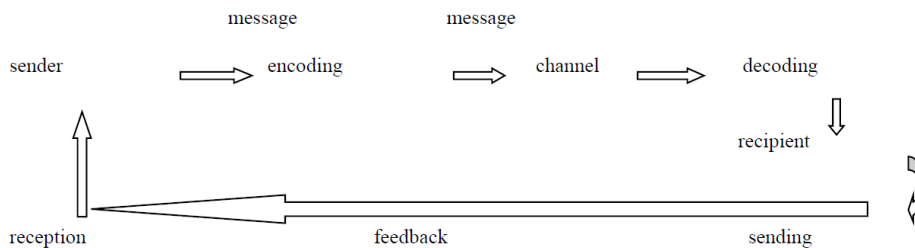


Fig. 1. General model of the process of communication

Source: Adapted on the basis of Piotrowski [2006, s. 187].

The theory of communication depicts the structure of this phenomenon in a form of more or less detailed models. In his model of communicating in verbal communication R. Jakobson (as shown in fig. 2) presents the process of verbal communication exclusively in one direction: sender – recipient.

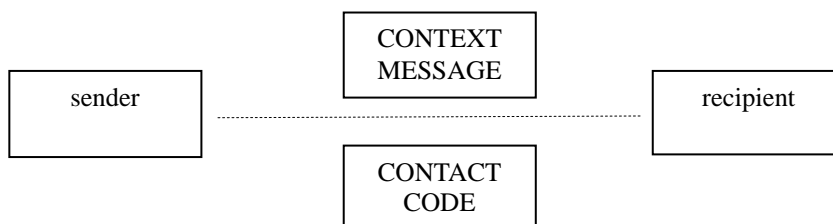


Fig. 2. Model of communicating in verbal communication

Source: Adapted on the basis of Mikułowski-Pomorski [1999, s. 53].

The sender is the person who speaks, the recipient is the person who listens, reads or watches at the given moment, and the message is the transmitted information. The code is the language of communication which should be common for the sender and the recipient. Communication takes place in a given context. Contact is possible due to the means of transmitting the message, i.e. the channel of communication. Another model of communication is presented by H.D. Lasswell. The author depicts five elements of the communication

process: sender – message – channel – recipient – result (fig. 3). Each element in this model answers a specific question: who, what, how, i.e. how it is communicated, to whom it is communicated and what is the result of the whole communication process.

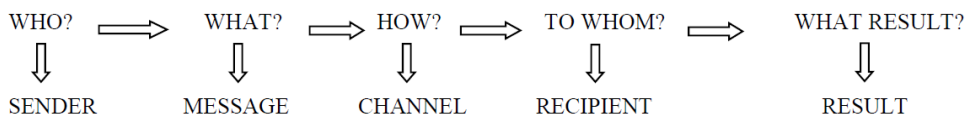


Fig. 3. Classic model of communication
 Source: Adapted on the basis of Mikułowski –Pomorski [1999, s. 54].

In the classic model of communication the sender is the person communicating something, the message is the information transmitted via the channel (by use of technical means) to the recipient, i.e. the person who directs his or her attention towards the message. The outcome is a collection of the effects of the communication. Yet another model of communication, in which some interferences between sending and receiving the message were taken into account, was presented in the 1940s by C. Shannon and W. Weaver. In their model they point at the source of information, in which the message is formed, which in turn in an encoded form is transmitted via the relevant channel to the recipient. It can be noticed that the person receiving the message can only decode it and has no impact on its sender. This model is presented in fig. 4.

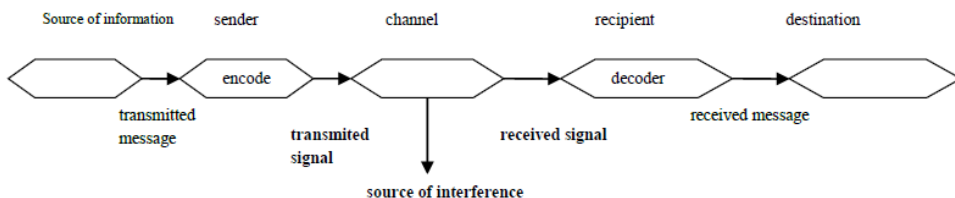


Fig. 4. The model of the process of communication according to Shannon and Weaver
 Source: Adapted on the basis of Moczyłowska [2006, s. 94].

The interactive and interpersonal nature of communication is emphasized in the model proposed by Ph. I. Morgan (see fig. 5).

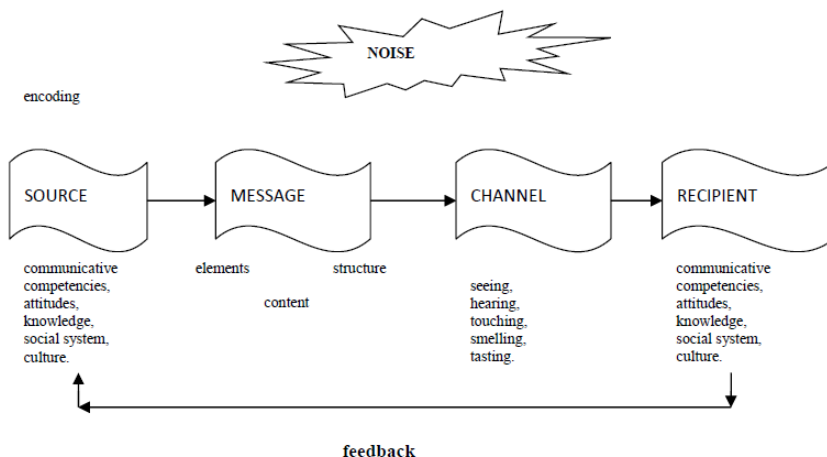


Fig. 5. The interpersonal model of communication by Ph.I. Morgan
 Source: Adapted on the basis of Sikorski [1999, s. 195].

The author shows processes related to bidirectional communication. In the case of such communication the recipient, having decoded the received message, has a possibility to send a reply to the sender. It can be also noticed that communicative competencies and belonging to social and cultural systems, as factors significantly influencing the process of communication, are taken into consideration by both the sender and the recipient.

In the analysis of the presented models and the definitions of the process of communication quoted above, three significant properties of the organizational communication process become clearly visible. First of all, it can be noticed that this process concerns people. Understanding of this process depends on understanding mutual relationships between people. Secondly, communication is based on the use of a common or agreed collection of meanings. It means that people who want to communicate with each other can do that effectively provided that they stay within the same culture and share similar socializing experiences. That leads to the third property of communication, i.e. the symbolic nature of this process. Only the gestures, sounds, letters, digits and words used and recognized by the participants of the communication process can be visualized and can familiarize the participants with the transmitted thoughts or intentions. It must be also stated that communication filters (the physical, semantic and pragmatic filter) play an extremely significant role in the communication process, as occasionally they can block communication entirely. This issue is widely discussed by J. Sasak [2010].

The organizational communication system in each organization embodies processes of communication at individual, group and inter-group level, and also at inter-organizational level. It must be pointed out that individuals partaking in the process are people who voluntarily joined the organization which often has got hierarchical structure and consists of members with specified roles, i.e. a small management group and a large group of subordinates. What can be inferred from that model is that contacts and relations between the partakers of this system are of an involuntary, formal and organizational nature [Dobek-Ostrowska, 2004, s. 113]. Communication is then transmitting information between individuals and groups occupying the same or similar positions in the given organizational structure or between individuals and groups occupying different positions. Effectiveness of such a process of communicating in an organization depends mostly on the following factors [Stoner, Freeman, Gilbert, 1998, s. 515-516; Potocki, 2011, s. 34-35]:

- formal channels of communication such as: circular letters, notes, instructions, time-tables, regulations, the ethical code, reports, and meetings with the employees,
- management structures reflected in the organizational structure,
- specialization of tasks within diverse groups,
- ownership of information which means that particular individuals in the organization possess information and knowledge which concerns exclusively their work.

Forms of communication, with regard to factors influencing their effectiveness, proceed along horizontal and vertical connections in the organization. The most common form of communication in an organization is the up-and-down vertical pattern which usually follows the lines of the official assignments [Winkler, 2006, s. 121-122], and the horizontal pattern which encompasses people who occupy equivalent posts in the hierarchy of the organization. It can be also noticed that the process of organizational communication is strictly linked with management and its basic functions such as: planning, organizing, executing and monitoring. The importance of the process of communication is emphasized by the fact that none of the ten basic roles fulfilled by a manager can be done without communication. Performing interpersonal functions requires from a manager the process of contacting his or her supervisors, subordinates and external organizations. Making decisions requires leaders to communicate their decisions to others, and informative roles concentrate mostly on gaining and distributing information.

Establishing which model reflects the specificity of communication in public schools best requires prior characterization of the forms and directions of organizational communication in educational institutions.

Forms and directions of organizational communication in educational institutions

The school as an educational institution has always been regarded as an important part of social life. Schools are organizations with predominance of the human factor over technology and the material and technical elements. What distinguishes school from other public organizations is the functions it performs – educating and forming children and youth – and the predominance of the human factor. According to the Education Act 1991 the main authority managing an educational institution is the school head teacher. Administration personnel guarantee the process of education, teachers are responsible for the realization of the process of education and formation, students realize the curriculum, and parents support the school in the process of education, formation and care [Drzewowski, 2009, s. 155]. School is appointed to fulfill the society's educational needs and is included in a wider network of social institutions, in culture. The complexity of this situation can be easily noticed in the quantity and nature of communicative links both inside and outside school. The activity of the school head teacher is undoubtedly the most significant element in the process of creating those links. That aspect can be substantiated with the variety of management functions performed by a head teacher and is clearly visible in the H. Mintzberg's concept of "set" of management roles.

This author listed ten various roles grouped into three basic categories: interpersonal, informational and decisional [Kozuch, 2001, s. 109]. Almost every aspect of the roles listed by Mintzberg has references to communication (table 1), though the author characterizes the informative role of a manager separately.

Tab. 1. Aspects of communication in reference to the school head teacher management role

Category	Role	Examples of tasks	Aspects of communication
Interpersonal	Representative	Participates in scientific conferences organized by universities and colleges	Communication during events and spreading information about events important for the school
	Leader	Appropriately motivates teachers to upgrade the quality of education	Constant source of information for teachers and the environment
	Liaison	Maintains continuous contact with the founding body and the educational supervisory body	Communication with the public organizations sector
Informative	Monitor	Constantly monitors the report concerning the quality of education at local and national level	Communication focused on innovative undertakings
	Disseminator	Forwards information about students' successes at school to the bodies of local authority and to the board of education	Official communication
	Spokesperson	Forwards information concerning events and achievements outside e.g. using the media	Communication with the environment by forwarding information to the press, television. Creating the schools image (PR)

Decisional	Entrepreneur	Creates the school's plan of functioning for every new school year	Creating a network of inter-personal relations
	Disturbance handler	Solves conflicts occurring at school	Communication with teachers, employees of administration, students, parents and authorities
	Resource allocator	Controls school's expenditure	Communication with the specialized sector of school management
	Negotiator	Helps in negotiations with trade unions and decides how problems are settled	Communication with unions as a source of information about the atmosphere and possible tensions at school

Source: Adapted on the basis of Jung-Konstanty [2011, s. 99–100].

The informative role of the head teacher encompasses two levels of communication: communication with internal and external subjects. It is the head teacher's responsibility to ensure effective communication inside the organization. The head teacher is also obliged to ensure effective communication between the school and its surrounding. He or she must collaborate with other school bodies, i.e. the School General Council, the Teachers Council, the Parents Council and the Students Government. Only a well-organized process of communication ensures effective collaboration of all school bodies. What influences that process at school is both normative acts such as the Education Act, decrees of the provincial Board of Education and the founding body, the Teacher's Charter and the plan of communication drafted by the head teacher.

It is the head teacher's obligation to build positive relations between all members of the organization. He or she must establish tasks which need to be realized as well as ways to achieve their realization and their goals. Some examples of directions of communication between a head teacher and other members of the organization are presented in fig. 8.

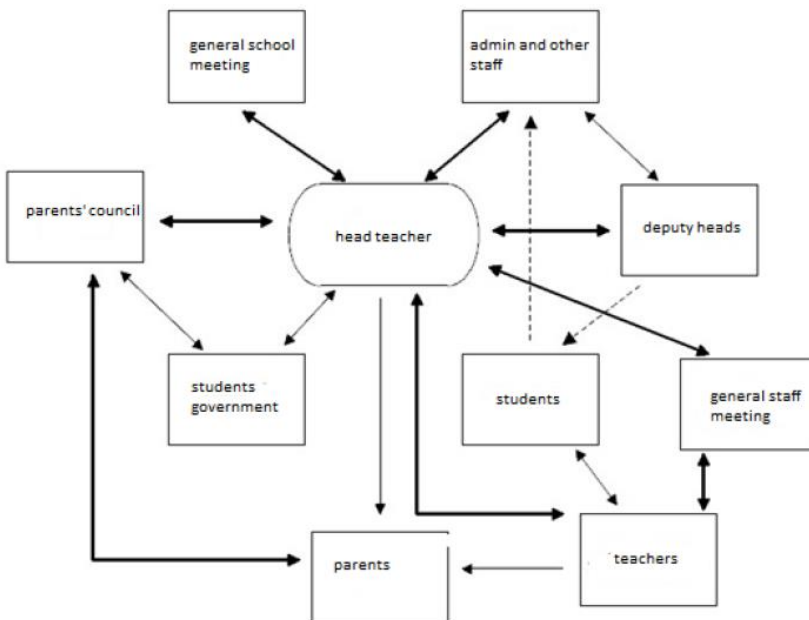


Fig. 8. Directions of communication at school

Source: Own study.

The presented directions of communication show communication processes which in academic literature are referred to as internal communication. In other words, it can be stated that the system of internal communication comprises both an orderly group of people with their communicative skills, attitudes, knowledge, culture and sense of belonging to a certain social system and all the devices and procedures used for exchanging information inside the school system. The goal of this system is to exert such influences on all members of the organization that will allow for relevant understanding of all aims and assumptions of the school's policy. Not only should it contribute to acceptance of actions undertaken by the head teacher but it should also become an important factor motivating all members of the organization (both students and teachers) and should be the basis of their engagement in the process [Olszyńska, 2002, s. 167]. The head teacher coordinates the flow of information between various school bodies. He or she should also remember that school is a specific educational institution. It embraces people of different social systems, with various levels of knowledge and more often than not with various attitudes and communicative competencies. Referring back to the model of communication proposed by Ph. I. Morgan, one can notice that the parameters of senders and recipients of messages at school are placed at different levels. The knowledge of diversity of senders and recipients should be used by the head teacher to establish who, when, with whom and via what channels communication should flow. The approved set of media and communicative techniques used for transmitting the information should also take into account such parameters as: the size of school (the number of teachers, administrative and other staff and students), the nature of interpersonal relations, the culture of the organization and available financial resources. Good internal communication integrates the teachers and students and eliminates activities unnecessary in the process of the realization of goals. The relations between the head teacher and the School General Council, the Teachers Council, the Parents Council and the Students Government are established in the Education Act. It should be especially emphasized that the Education Act gives quite vast competencies to the Parents Council. The Council has a right to submit motions and express opinions in all issues regarding the school. Figure 8 shows that bidirectional communication occurs only between the school bodies and deputy heads on one side, and administrative staff (reception staff) and teachers on the other. The process of communication between students and parents looks worse. It is usually unidirectional communication based uniquely on passing information. The fact that recipients are not sufficiently interested in receiving the message becomes the reason for many conflicts, especially in the student - teacher and parent - teacher relations. As it was mentioned before, the head teacher is responsible for the system of communication at school. One must remember that each school has the right, but first and foremost, has the duty to draw up normative acts, development programs and to create their own grading systems. The rules of internal communication are usually included in:

- the school's statute,
- regulations of school bodies,
- regulations arising from the Labor Code,
- school's curricula and school's formative programs,
- the preliminary budget estimate and special sources plan,
- the observations plan,
- the school's operations plan,
- head teacher's and deputy heads' specifications of responsibilities,
- clear organizational structure.
- Significant tools in the process of effective communication are:
 - the school's timetable,
 - agendas of school bodies meetings,
 - texts of the school's acts,
 - the report regarding the quality of school's operations.

The school head teacher should keep all members of the organization up to date regarding changes in the regulations of the school's functioning. He or she should also clearly establish rules of communication at the student – teacher, student – school's bodies, parent – teacher and parent – school's bodies levels. In the to date practice, the communication at the parent – teacher and student – teacher level embodies:

- one-off meetings between the head teacher and class teachers, and parents and first grade students,
- class teachers meetings with parents (usually four meetings in a year),
- individual meetings between parents and teachers and class teachers,
- forwarding information to parents via letters, emails or telephone conversations regarding punishments, awards and current regulations regarding students,
- exchanging information during General Staff Meetings attended by representatives of other bodies,
- head teacher partaking in Parents Council Meetings and Student Government Meetings.

Alongside communicating with internal subjects, according to legal regulations (the Education Act), the school head teacher is obliged to communicate with the external environment (fig. 9) encompassing the task environment and the general environment [Griffin, 2005, s. 76].

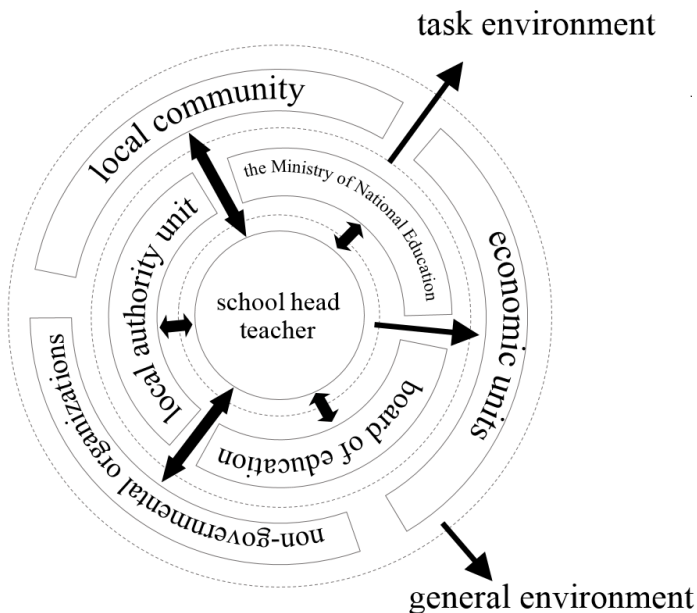


Fig. 9. Directions in the process of communication between public school and external
Source: own study.

The following elements, being parts of the task environment, affect the functioning of school:

- the Ministry of National Education, which is the central authority coordinating and realizing the educational policy of the state,
- the local government unit, which is responsible for realization of the educational policy in the local administrative area,
- the provincial Board of Education, which performs educational supervision over schools.

It can be noticed that communication with the Ministry of National Education usually occurs in one direction. It is usually limited to issuing legal acts and decrees. Bidirectional flow of information can be noted at the Board of Education – local government unit level. A school collaborates closely with the provincial Board of Education and local government units. It is obliged to submit reports, analyses and provide information to both the founding body and the Board of Education. In the course of pedagogical supervision, the Board of Education forwards its decrees and supervises the process of education. Out of the three organizations listed in the external environment, the founding body has got the strongest communicative links with the school. The founding body is the most interested in the school's functioning. Providing funds for the school's functioning it tries to monitor how the school is managed. It influences the process of employment at school and the school's technical resources. Through its undertakings it also indirectly influences the general atmosphere in the school.

Conclusions

Communication in public schools is a complex and extremely dynamic process. It shows in the variety of forms of communication, the number of persons acting in the process, including the external and internal subjects, and in the diversification of the process, as well as specificity of the management roles of the head teachers, which to a large extent is dependent on successful communication.

From the specific directions and forms of communication in public schools it can be concluded that the impact of communication on the effectiveness of school management is essential. The success of an educational institution, i.e. realization of all assumed tasks and goals, depends on effective communication. Also the atmosphere at in the workplace is dependent on a good system of communication, and that in turn is reflected in the quality of work and facilitates creating the school's positive image. Due to all those factors, there is a demand for communication processes management including creation and realization of policies and strategies of communication.

The model of organizational communication which best depicts the specificity of communication in an educational institution and which can be used as an initial model for creating communicative strategies for public school is the model proposed by Ph. I. Morgan. It arises from the fact that this model largely takes into consideration the diversity of factors influencing the effectiveness of communication. It especially emphasizes the importance of communicative competencies and the social and cultural context of the process.

References

1. Barańska B., 2007. "Wpływ komunikacji wewnętrznej na wizerunek przedsiębiorstwa." in Tworzydło D., Soliński T., (ed.), *Pracownicy i media w procesie komunikacji*, Rzeszów: Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania.
2. Dobek-Ostrowska B., 2004. *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław: Astrum.
3. Drzewowski M., 2009. "Przywództwo nauczyciela w budowaniu jakości szkoły." in Maliszewski W., Nowosad I., Uzdziński R., (ed.), *Szkoła w zmianie. Zarządzanie i komunikacja w sytuacjach szkolnych*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
4. Griffin R.W., 2005. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa Wydawnictwo Naukowe PWN.
5. Jung-Konstanty S., 2011. "Zasady publicznego i organizacyjnego komunikowania się." in Kożuch B., Kochalski C., (ed.), *Strategiczne zarządzanie miastem w teorii i praktyce Urzędu Miasta Poznania*. Instytut Spraw Publicznych Kraków.
6. Kożuch B., (ed.), 2001. *Zarządzanie. Podstawowe zasady*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie.
7. Martyniak Z., 2001. *Organizacja i zarządzanie. 70 problemów teorii i praktyki*. Kraków-Kluczbork: Oficyna wydawnicza Antykwa.

8. Mikułowski –Pomorski J., 1999. *Komunikacja międzykulturowa*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
9. Moczydłowska J., 2006. *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*. „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe.
10. Olsztyńska A., 2002. "Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie." in Mruk H., (ed.), *Komunikowanie się w biznesie*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
11. Piotrowski K., 2006. *Organizacja i Zarządzanie*. Warszawa: Almamere - Wyższa Szkoła Ekonomiczna.
12. Potocki A., 2011. "Komunikacja jako proces zarządzania wiedzą." in Potocki A., *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*. Kraków: Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
13. Pszczołowski T., 1978. *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Zakład Narodowy imienia Ossolińskich.
14. Sasak J., 2010. "Integracja systemów informacyjnych jako warunek skutecznego wdrażania zarządzania wiedzą." in S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (ed.), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach*, Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
15. Sikorski C., 1999. *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
16. Stoner J., Freeman R., Gilbert D., 1998. *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
17. *School Education Act of 7 September 1991* (Journal of Laws 2004, no. 256., item 2572)
18. Winkler R., 2006. *Komunikowanie w relacji przełożony-podwładny: przegląd technik*. Kwartalnik Współczesne Zarządzanie vol. 1. Białystok: Fundacja „Współczesne Zarządzanie.”

Teorie i zasady organizacyjnego komunikowania się w szkołach publicznych

Streszczenie

Ciągłe zmiany w systemie oświaty dotyczące zarówno systemu organizacji i zarządzania jak również wszystkich procesów pedagogicznych stawiają przez szkołami publicznymi i ich pracownikami nowe wyzwania. Rynek usług edukacyjnych na którym funkcjonują zarówno szkoły publiczne jak i szkoły prywatne zmusza organy zarządzania szkołami publicznymi do sprawnego kierowania tymi placówkami. Dyrektorzy szkół starają się doskonaląc pracę zarządzanej przez siebie szkoły. Sporządzają cały szereg analiz i sprawozdań, przesyłając je do organu założycielskiego, nadzoru pedagogicznego i ministerstwa. Stale monitorują pracę szkoły, zwracając szczególną uwagę na podnoszenie jakości procesu nauczania. Często zadają sobie pytanie; co zrobić, aby pozyskać jak najwięcej uczniów na kolejny rok szkolny.

Mając na względzie dynamikę zmian w systemie edukacji zwrócono szczególną uwagę na proces komunikowania się w tych organizacjach. To właśnie dobra komunikacja jest gwarantem osiągnięcia przez szkołę wysokich rezultatów kształcenia i wychowania. Zwiększenie kompetencji komunikacyjnych oddziałujących na kulturę interakcyjną może sprawić, że zarówno problemy finansowe jak i organizacyjne z jakimi musi się zmierzyć szkoła, będą do pokonania.

Celem pracy jest charakterystyka komunikowania się w szkołach publicznych, w tym w szczególności identyfikacja form i kierunków organizacyjnego komunikowania się oraz określenie modelu organizacyjnego komunikowania, który najlepiej odzwierciedla tę specyfikę.

Opracowanie oparto na studiach literatury przedmiotu z zakresu zarządzania, komunikacji, zarządzania oświatą oraz na analizie aktów normatywnych i regulaminów. Wykorzystano również metodę obserwacji uczestniczącej: w latach 1997–1998 i 2007–2010 z perspektywy interesariusza wewnętrznego, a w latach 2000–2007 i 2011–2013 – zewnętrznego.

Mając na względzie dynamikę zmian w systemie edukacji zwrócono szczególną uwagę na proces komunikowania się w tych organizacjach. To właśnie dobra komunikacja jest gwarantem osiągnięcia przez szkołę wysokich rezultatów kształcenia i wychowania. Zwiększenie

kompetencji komunikacyjnych oddziałujących na kulturę interakcyjną może sprawić, że zarówno problemy finansowe jak i organizacyjne z jakimi musi się zmierzyć szkoła, będą do pokonania.

Szkoła, jako placówka oświatowo dydaktyczna była i jest postrzegana - jako ważna instytucja życia społecznego. Jest organizacją posiadającą zdecydowaną przewagę czynnika ludzkiego nad technologicznym i materialno-technicznym. Zarówno stawiane przed szkołą zadania – kształcenie i wychowanie dzieci i młodzieży – oraz nacechowanie znaczną przewagą czynnika ludzkiego wyróżnia szkołę spośród organizacji publicznych. Zgodnie z ustawą o systemie oświaty [Ustawa o systemie oświaty, 1991] głównym organem zarządzającym placówką oświatową, stojącym na jej czele jest dyrektor szkoły. Pracownicy administracyjni zapewniają proces kształcenia, nauczyciele –odpowiadają za realizację procesu nauczania i wychowania, uczniowie – realizują program nauczania, rodzice wspomagają szkołę w realizowanym procesie kształcenia, wychowania i opieki [Drzewowski, 2009, s. 155]. Szkoła jest powołana do zaspokajania edukacyjnych potrzeb społeczeństwa i jest włączona w szerszy układ instytucji społecznych, w kulturę. Złożoność tej sytuacji widać wyraźnie w liczbie i charakterze więzi komunikacyjnych zarówno wewnątrzszkolnych, jak i zewnętrznych. Niewątpliwie, w organizowaniu tych więzi komunikacyjnych największe znaczenie ma działalność dyrektora szkoły, co można uzasadnić m.in. różnorodnością ról menedżerskich jakie pełni dyrektor szkoły. Korzystając z koncepcji „zestawu” ról kierowniczych H. Mintzberga zaprezentowano aspekty komunikacji w zależności od roli kierowniczej dyrektora szkoły.

Dokonując analizy wybranych modeli organizacyjnego komunikowania się zauważono, że modelem organizacyjnego komunikowania, który najlepiej opisuje specyfikę komunikowania się w placówce oświatowej i który może posłużyć jako model wyjściowy do opracowania strategii komunikacyjnej szkoły publicznej jest model Ph. I Morgana. Wynika to z faktu, że model ten w największym stopniu uwzględnia różnorodność czynników wpływających na skuteczność komunikacji. W szczególności kładzie nacisk na znaczenie kompetencji komunikacyjnych oraz społecznego i kulturowego kontekstu komunikowania się.

Dokonując także analizy procesów komunikowania się w szkole zidentyfikowano formy i kierunki komunikowania się szkoły publicznej zarówno z otoczeniem wewnętrznym jak i zewnętrznym. Z określonych kierunków i form komunikowania się w szkole publicznej wynika, że wpływ komunikowania się na sprawność zarządzania szkołą jest bardzo istotny. Bowiem to od skutecznej komunikacji zależy powodzenie placówki oświatowej, czyli realizowanie wszystkich sformułowanych przez nią zadań i celów. Od dobrego systemu komunikowania uzależniona jest również atmosfera w pracy, która z kolei przekłada się na jakość pracy, a to ułatwia budowanie dobrego wizerunku szkoły. W związku z tym istnieje potrzeba zarządzania procesami komunikowania, w tym poprzez tworzenie i realizację polityki lub strategii komunikowania się.

Podsumowując można powiedzieć, że komunikowanie się w szkołach publicznych jest procesem złożonym i bardzo dynamicznym. Świadczy o tym zarówno różnorodność form organizacyjnego komunikowania się, liczba podmiotów uczestniczących w tym procesie, w tym interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych oraz wielokierunkowość tego procesu, a także specyfika ról kierowniczych, opartych w dużej mierze na skutecznym komunikowaniu się, pełnionych przez dyrektorów placówek edukacyjnych.

Crowdsourcing jako forma wykorzystania innowacyjności wirtualnych społeczności

Aleksandra Radziszewska*

Słowa kluczowe: otwarte innowacje, mądrość tłumu, wirtualne społeczności, presumpcja (współtworzenie wartości i aktywna konsumpcja), crowdsourcing (wykorzystanie wiedzy tłumu)

Keywords: open innovation, wisdom of crowds, virtual communities, presumption, crowdsourcing

Synopsis: Praca przedstawia podstawowe założenia crowdsourcingu oraz możliwości wykorzystania tej koncepcji w poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań poza organizacją. Scharakteryzowane zostały zjawiska leżące u podstaw zastosowania crowdsourcingu takie jak mądrość tłumu czy presumpcja. Środowisko Internetu stwarza optymalne warunki do wdrażania strategii otwartych innowacji poprzez wykorzystanie kolektywnej kreatywności wirtualnych wspólnot. Crowdsourcing jest skutecznym narzędziem rozwiązywania problemów i pozyskiwania kreatywnych pomysłów przez angażowanie konsumentów oraz praktyków i specjalistów w procesy innowacyjne.

Wstęp

Zarządzanie innowacjami we współczesnych przedsiębiorstwach przyjmuje coraz bardziej otwarte formy. Naturalnym krokiem dla wielu firm staje się poszukiwanie nowych źródeł inspiracji, dobrych pomysłów i rozwiązań poza organizacją. Przełomowe innowacje coraz częściej rodzą się przy współdziałaniu pasjonatów, niezwiązanych z przedsiębiorstwami, skupionych wokół internetowych społeczności bądź tworzących wirtualne wspólnoty praktyków. Innowacje powstają dzięki łączeniu rozwiązań z różnych dziedzin, wykorzystaniu różnorodnych pomysłów i idei. Coraz więcej firm, poszukując kreatywnych rozwiązań, otwiera się na współpracę z osobami i podmiotami z zewnątrz, wchodząc w ten sposób na ścieżkę otwartych innowacji (*open innovation*) czy też crowdsourcingu. Twórca koncepcji crowdsourcingu – J. Howe – zwraca uwagę na konieczność wykorzystywania zewnętrznego źródła wiedzy, jakim są internetowe społeczności, do rozwiązywania różnego typu problemów [Howe, 2008, s. 21]. Strategia crowdsourcingu opiera się na założeniu, iż grupa posiada szerszą wiedzę niż jednostki. Dzięki efektowi synergicznemu współdziałanie różnych jednostek przynosi lepsze rezultaty niż suma ich pojedynczych działań. Duże zdywersyfikowane sieci kontaktów, w których często partycypują osoby posiadające unikalną wiedzę i potrafiące rozwiązywać trudne problemy, tworzą społeczności posiadające duże zasoby kreatywności i kolektywną inteligencję. Konieczne jest jednak stworzenie optymalnych warunków dla wykorzystania mądrości tłumu, która stanie się dla przedsiębiorstwa źródłem innowacji.

Celem pracy jest przybliżenie istoty crowdsourcingu oraz zjawisk społecznych leżących u podstaw jego wykorzystania. Analiza praktycznych przykładów jego zastosowania przez przedsiębiorstwa pozwoli na wskazanie czynników sukcesu w realizacji strategii otwartych innowacji opartej na wykorzystaniu innowacyjności wirtualnych wspólnot.

* Dr Aleksandra Radziszewska, Politechnika Częstochowska.

Koncepcja mądrości tłumu

Proces wprowadzania innowacji coraz częściej jest efektem zewnętrznych interakcji. Coraz częściej mówi się o otwartych innowacjach, które są tworzone przy udziale zewnętrznych podmiotów. T. Amabile definiuje innowację jako pomyślną implementację kreatywnych pomysłów. To kreatywność jednostek i zespołów jest punktem wyjścia dla innowacji. Autorka podkreśla również rolę pozyskiwania kreatywnych pomysłów spoza organizacji [Amabile, 1996, s. 187]. Kreatywność uznawana jest za umiejętność generowania pomysłów znajdujących użyteczność społeczną i praktyczną [Duchniewicz, 2004, s. 173]. Jest ona podstawą tworzenia innowacji, która jest procesem obejmującym całość działań związanych z kreowaniem pomysłu oraz jego wdrażaniem [Pomykański, 2001, s. 7].

Rozwój mediów społecznościowych umożliwił masową partycypację w procesie produkcji, który staje się coraz bardziej uspołeczniony, ponieważ w Internecie każdy staje się po części odbiorcą, a po części twórcą treści [Enzensberger, 2003, s. 62–65]. Źródłem nowych pomysłów oraz będących efektem ich wdrożenia innowacji stają się współcześni konsumenci, którzy przeobrazili się w świadomych swej roli, aktywnych i kreatywnych prosumentów. Twórca tego pojęcia, A. Toffler, zauważa, iż rozgraniczenie między prosumentem a konsumentem stopniowo się zaciera i coraz większego znaczenia nabiera zjawisko prosumpcji, czyli współtworzenia produktów i aktywnej konsumpcji. Prosumenci są częścią tzw. sektora A, obejmującego bezpłatną pracę wykonywaną przez ludzi bezpośrednio dla siebie, rodziny lub społeczności, w której żyją lub z którą są w jakiś sposób związani. Sektor A jest częścią systemu gospodarczego, w którym istnieje także sektor B, obejmujący produkcję dóbr i usług na wymianę [Toffler, 2006, s. 306]. Zdaniem Tofflera do rozwoju aktywnej prosumpcji przyczynił się rozwijający się ruch samopomocy, manifestując się przede wszystkim poprzez tworzenie organizacji i społeczności konsumenckich o charakterze niedochodowym, których celem jest pomaganie sobie nawzajem, wymiana informacji, porad i doświadczeń oraz wzajemne wsparcie uczestników ruchu. Drugim czynnikiem, który zdaniem Tofflera przyczynił się do rozwoju zjawiska prosumpcji, była celowa działalność firm polegająca na angażowaniu konsumenta w realizację części pracy wykonywanej dotąd wyłącznie przez przedsiębiorstwo. Wykorzystaniu kreatywności prosumentów sprzyja przede wszystkim włączenie ich w procesy projektowania produktu oraz umożliwienie im dzielenia się swoimi doświadczeniami, opiniami i pomysłami [Toffler, 2006, s. 308–316]. Konsumenci zaangażowani w tworzenie wartości są aktywnymi uczestnikami procesów innowacyjnych zachodzących w przedsiębiorstwie [Rogers, 2003, s. 162].

W tym kontekście ważnym dla przedsiębiorstw zadaniem jest budowanie wokół siebie czy też wokół swoich produktów wspólnot sieciowych, które mogą przybierać postać wspólnot twórczości. Wspólnoty twórczości tworzone są przez przedsiębiorstwa w celu głębszego poznania i lepszego zrozumienia swoich klientów. Każdy z uczestników takiej wspólnoty może zabrać głos i zgłosić swoje uwagi [Afuah, Tucci, 2003, s. 74]. Poprzez tworzenie tego typu wspólnot firma zaprasza swoich klientów do współudziału w udoskonalaniu dotychczas wytwarzanych produktów, odnajdywaniu ich dodatkowych zastosowań oraz opracowywaniu nowych wyrobów i koncepcji działania [Sawhney, Prandelli, 200, s. 25–30].

Twórca teorii mądrości tłumu, J. Surowiecki, zakłada, iż zbiorowe rozwiązywanie problemu przez grupę daje znacznie lepsze rezultaty niż wykorzystanie kreatywności jednostek. Tezę o istnieniu kolektywnej mądrości tłumu autor tej koncepcji udowadnia na podstawie wielu eksperymentów. Zgodnie z jego argumentami duża i zróżnicowana społeczność potrafi lepiej ocenić rzeczywistość, znaleźć kreatywne rozwiązanie problemu czy stworzyć innowacyjną koncepcję. Jednak źródłem kreatywnego pomysłu nie jest tutaj osiągnięcie konsensusu w grupie, lecz agregacja indywidualnych pomysłów każdego z członków grupy. Siła mądrości tłumu tkwi w niezależności i kreatywności poszczególnych jednostek tworzących społeczność. Choć teoria mądrości tłumu nie odnosi się bezpośrednio do środowiska Internetu,

to jej autor podkreśla, iż Internet jest środowiskiem szczególnie sprzyjającym wykorzystaniu zjawiska mądrości tłumu [Surowiecki, 2004, s. 163–167].

Czynnikami, które wpłynęły na dynamiczny rozwój koncepcji mądrości tłumu, są: aktywność pasjonatów, powstanie ruchu otwartej wynalazczości w dziedzinie oprogramowania, zwiększenie dostępności narzędzi produkcji oraz powstanie społeczności internetowych, które są zorganizowane w oparciu o interesy poszczególnych jednostek i ich osobiste zainteresowania [Howe, 2008, s. 17–18].

Społeczności internetowe zaspokajają pewne szczególne potrzeby konsumentów, a najważniejsze z nich to wspólne zainteresowania i budowanie relacji. Powstanie i funkcjonowanie społecznych mediów wiąże się z faktem, iż internauci, tworząc treści, nie otrzymują w zamian wynagrodzenia. Według C. Andersona jednakowo cenią sobie zarówno reputację i pozycję w grupie, jak też korzyść finansową [Anderson, 2006, s. 73–74]. Motywacją dla pasjonatów nie jest wynagrodzenie, jak ma to miejsce w przypadku specjalistów pracujących w organizacji, lecz sama możliwość uczestniczenia w jakimś projekcie. Nie oczekują oni za swoje działanie gratyfikacji finansowej. Motywuje ich pogłębianie własnej wiedzy, czerpanie radości z robienia tego, co lubią, możliwość współdziałania z osobami o podobnych zainteresowaniach czy chęć wypromowania się. Minimalizują oni jako jednostki koszty własnych działań, jednocześnie maksymalizując efekty pracy. Działalność amatorów-pasjonatów przeżywa dziś prawdziwy renesans. Powstaje coraz więcej tzw. grup zainteresowań. Osoby wchodzące w skład takiej grupy podchodzą bardzo entuzjastycznie do rozwiązywanych problemów, a dzięki istniejącym interakcjom występuje efekt uczenia się od siebie nawzajem. Grupa taka przypomina tzw. wspólnoty praktyków. Ich kreatywność stanowi bardzo cenny rezerwuwar otwartych innowacji, który warto wykorzystać [Wegner, Snyer, 2000, s. 140].

C. Anderson, autor teorii długiego ogona, wskazuje na rolę pozafinansowych motywów, które stoją za angażowaniem się w procesy tworzenia treści i produktów. Dzięki ogromnej ilości oferowanych dóbr i usług oraz poprzez ich dostępność za pośrednictwem globalnej sieci dochodzi do fragmentaryzacji gustów i zwyczajów konsumpcyjnych. U podstaw sformułowanej przez Andersona teorii długiego ogona stoją trzy zjawiska, którymi są demokratyzacja narzędzi produkcji, demokratyzacja dystrybucji oraz efektywne połączenie popytu z podażą. Demokratyzacja narzędzi produkcji wyraża się w możliwości tworzenia profesjonalnych treści dzięki obniżeniu cen profesjonalnego sprzętu, dzięki czemu staje się on powszechnie dostępny, tak jak choćby komputer osobisty. Internet umożliwia praktycznie każdemu dystrybucję wytworzonych przez siebie treści. Sprawia to, że proces dystrybucji uległ demokratyzacji. Efektywne połączenie popytu z podażą dokonuje się za pośrednictwem internetowych wyszukiwarek, zamieszczanych w sieci rekomendacji innych konsumentów, serwisów społecznościowych czy serwisów typu *social shopping*. Procesy te sprawiają, iż zaangażowanie w tworzenie treści motywowane jest potrzebą budowania reputacji i pozycji w grupie, gdyż to właśnie te elementy wyznaczają status w serwisach społecznościowych. To właśnie na tym mechanizmie opiera się wykorzystanie przez przedsiębiorstwa wirtualnych społeczności [Anderson, 2006, s. 73–74].

Crowdsourcing i przykłady jego zastosowania

Jedną z form wykorzystania innowacyjnego potencjału wirtualnych społeczności jest crowdsourcing. Spopularyzowany przez J. Howe'a neologizm opisuje wykonywanie czynności tradycyjnie przypisanych przedsiębiorstwu przez niedefiniowaną, dużą grupę ludzi lub społeczność w Internecie. Serwisy internetowe bazujące na tym pomysłе gromadzą wokół siebie społeczność zainteresowaną rozwiązywaniem konkretnych problemów. Tłum ocenia zgłoszone pomysły, a następnie wybiera najlepsze rozwiązanie w drodze głosowania. Właścicielem rozwiązań są jednostki, które zamieściły zadanie. Zgodnie z teorią długiego ogona tylko w niektórych przypadkach rozwiązanie jest nagradzane finansowo, w innych wynagrodzeniem jest uznanie społeczności. Howe opisuje cztery modele crowdsourcingu: rozwiązy-

wanie zadań, tworzenie produktów od podstaw, zgłaszanie pomysłów i głosowanie oraz finansowanie przy pomocy tłumu [Howe, 2006].

Nowe internetowe narzędzia ery Web 2.0, umożliwiając łatwą, dwukierunkową komunikację, przyczyniły się do tego, że przedsiębiorstwa mogą współpracować z konsumentami i przenosić na nich zadania, które do tej pory były wykonywane tylko w ramach własnej organizacji lub partnerów biznesowych. Crowdsourcing ma miejsce wtedy, gdy przedsiębiorstwo zleca konkretne zadania ogółowi społeczeństwa w formie otwartego zaproszenia za pośrednictwem Internetu, z zamiarem wykorzystania pracy jednostek w procesie produkcyjnym. Praca zostaje wykonana nieodpłatnie lub za znacznie mniejsze wynagrodzenie niż jej wartość ma dla przedsiębiorstwa [Pacha, 2010, s. 546]. Crowdsourcing to współpraca wielu osób przy tworzeniu pomysłów związanych ze wspólnym celem. Firma lub organizacja, zamiast powierzać jakieś zadanie wewnętrznemu zespołowi lub pracownikowi, przekazuje je niezdefiniowanej grupie ludzi w formie otwartego zaproszenia. J. Howe podkreśla wpływ, jaki crowdsourcing wywiera na proces innowacyjny. Jako alternatywa dla zadania tradycyjnie wykonywanego przez konkretnych pracowników firmy, crowdsourcing prowadzi do prawdziwej demokratyzacji procesu innowacji. Należy zauważyć, że żadna propozycja rozwiązań innowacyjnych nie jest faworyzowana, jako że grupy pracujące w ramach crowdsourcingu nie są formalnie powiązane z firmą. Osoby uczestniczące w crowdsourcingu muszą stanowić zróżnicowaną grupę, gdyż różnorodność jest jednym z kluczowych czynników tworzenia innowacji, działa inspirująco i zachęca do niestandardowego myślenia [Howe, 2008, s. 56].

Strategię crowdsourcingu można przedstawić w postaci kilku etapów. Kiedy organizacja ma problem, z którym nie jest sobie w stanie poradzić własnymi siłami, zostaje on opublikowany w Internecie. Kolejnym krokiem jest zwrócenie się o pomoc w jego rozwiązaniu do społeczności internautów. Społeczność internetowa jest zachęcana do zgłaszania rozwiązań. Bardzo często ustanawia się nagrodę dla osoby, której rozwiązanie okaże się najskuteczniejsze. Internauci są tymi, którzy weryfikują zgłoszone propozycje. Każdy zgłoszony pomysł jest oceniany przez członków społeczności. Ocena może polegać na zamieszczaniu komentarzy, lecz w praktyce bardziej popularne staje się proste głosowanie za lub przeciw. Następne działania należą do przedsiębiorstwa, które powinno nagrodzić autorów wyróżnionych rozwiązań, a następnie wprowadzić wybrane rozwiązanie w życie. Podstawową zaletą tak pojmowanego crowdsourcingu jest oszczędność zarówno środków finansowych, jak i czasu. Poprzez zaangażowanie szerszego grona osób zyskuje się dostęp do wielu rozmaitych propozycji w tym samym czasie. Przedsiębiorstwo płaci jedynie za konkretne rezultaty, a czasem nawet pomija się wynagrodzenie. Firmy uzyskują dostęp do informacji o potrzebach konsumentów z pierwszej ręki, natomiast sami konsumenci budują w sobie poczucie współtworzenia danej marki, co może mieć istotny wpływ na sprzedaż i lojalność wobec konkretnego przedsiębiorstwa [www.pi.gov.pl].

Idea wykorzystania mądrości tłumu jest ściśle związana z koncepcją wiodącego użytkownika. Wiodący użytkownik to jednostka, z którą organizacja powinna nawiązać dialog i współpracę nie tylko ze względu na jej zdolności twórcze, ale również ze względu na umiejętność przewidywania przyszłych trendów w danej dziedzinie. Musi ona zostać wyłoniona ze społeczności poszukującej rozwiązań przedstawionego problemu. Kontakt nie powinien zostać nawiązany tylko z jednym wiodącym użytkownikiem, lecz z kilkoma osobami, których identyfikacja odbywa się z wykorzystaniem podejścia sieciowego. Różnica w stosunku do koncepcji mądrości tłumu polega na tym, że wraz z odnalezieniem takiej osoby włącza się ją do struktur hierarchicznych organizacji [Brabham, 2009, s. 79].

Znanym przykładem wcielenia w życie crowdsourcingu jest Dell i jego serwis IdeaStorm.com. Każdy użytkownik witryny może zamieszczać na niej swoje pomysły, szczególnie te dotyczące ulepszeń związanych z urządzeniami Della. Pozostali użytkownicy głosują na dane idee, zwiększając lub zmniejszając ich wartość. Zamieszczane propozycje i opinie internautów dotyczą bardzo wielu kwestii, choćby takich jak preferowane parametry sprzętu, design, ekologia czy społeczna odpowiedzialność. Firma skorzystała z wielu pomysłów,

które były źródłem inspiracji. Doświadczenia Della pokazują, że crowdsourcing może być opłacalny dla marki. Stanowi źródło dopływu świeżych pomysłów, jest w stanie wpływać na zwiększenie zysków i przyczynia się do zmniejszenia kosztów własnych. Dell korzysta z demokratyzacji procesu innowacji, jaką oferuje crowdsourcing, powierzając konkretne zadania czy poszukiwania rozwiązań dla swoich produktów szerokiej grupie ludzi, w tym wypadku swoim konsumentom skupionym wokół stworzonego serwisu społecznościowego. Dzięki crowdsourcingowi Dell dokładnie poznał potrzeby swych konsumentów i zrealizował pochodzące wprost od nich rozwiązania [Brzoskowski, 2012].

Przykładem tworzenia produktu z udziałem klientów, gdzie wykorzystana została zbiorowa inteligencja społeczności konsumentów, jest Fiat 500. Zespół projektowy Fiata dostarczył internautom interaktywną, multimedialną platformę, która umożliwiła współtworzenie nowego modelu za pośrednictwem Internetu. W trakcie 50 dni inicjatywa zgromadziła 170 000 projektów z całego świata i okazała się ogromnym sukcesem [Kleemann, Voss, Rieder, 2008, s. 86]. Crowdsourcing może być również oparty na społeczności internautów, którzy zgłaszają pomysły, następnie poddają je głosowaniu i wyłaniają te najbardziej wartościowe. Przykładem takiego rozwiązania jest platforma trendwatching.com. Zrzesza ona internautów, którzy zgłaszają najnowsze trendy konsumenckie. System jest uzupełnieniem tradycyjnych badań marketingowych. Członkowie społeczności nie rozwiązują konkretnych problemów i nie uczestniczą w projektowaniu produktów. Ich opinie są podstawą do sporządzania comiesięcznych raportów na temat najnowszych potrzeb konsumenckich i są sprzedawane przedsiębiorstwom [Pacha, 2010, s. 548].

Również Coca-Cola wykorzystwała metodologię i narzędzia charakterystyczne dla crowdsourcingu. Przykładem jest konkurs na najlepszą ofertę w zakresie dostarczania firmie informacji o opiniach konsumenckich. Jego celem jest wyłonienie instytucji, której zadaniem będzie śledzenie opinii o firmie, publikowanych przez konsumentów na platformach społecznościowych takich jak Facebook czy Twitter. W ten sposób Coca-Cola chce poznać jak najwięcej opinii na temat wszystkich marek przedsiębiorstwa, by dokładnie wiedzieć, czego jej konsumenci potrzebują. Badanie opinii publikowanych na portalach społecznościowych zapewnia zwrotne informacje o różnych projektach, nowych pomysłach oraz innowacjach pochodzące wprost od konsumentów. Eksplorowanie informacji poprzez platformy społecznościowe jest skutecznym narzędziem pozyskiwania kreatywnych pomysłów [pi.gov.pl]. Znanym przykładem wykorzystania crowdsourcingu jest kampania Refresh Everything prowadzona przez Pepsi. Firma przeznaczyła środki wydawane zwykle na reklamę i promocję na realizację projektów o charakterze społecznym. Ekspertami, którzy wybierają najciekawsze idee, są internauci. Poprzez głosowanie na poszczególne pomysły internauci decydują, który projekt otrzyma wsparcie finansowe [Brzoskowski, 2012].

Ciekawa idea przyświecała projektowi OpenCola, który jest przykładem wykorzystania crowdsourcingu do promocji otwartego oprogramowania. OpenCola jest pierwszym na świecie napojem gazowanym typu opensource. Producent udostępnia zainteresowanym recepturę napoju. Każdy może ją wykorzystać, produkując własny napój, pod warunkiem że sam przepis pozostanie jawny. Pierwotnie projekt miał stanowić część akcji promującej ideę oprogramowania opensource, jednak z czasem stał się tak popularny, że firmę zaczęto kojarzyć z producentem napoju, a nie oprogramowania [wikihow.com].

Czynniki sukcesu w stosowaniu crowdsourcingu

Wykorzystanie crowdsourcingu ma bardzo wiele zalet, jednak sama idea odwołania się do mądrości tłumu nie może być stosowana bezkrytycznie. Podstawową kwestią jest odpowiednie zarządzanie stworzonymi w tym celu społecznościami oraz optymalne wykorzystanie ich kolektywnej inteligencji. Samo zaangażowanie internetowej społeczności w rozwiązywanie konkretnego problemu lub kreowanie nowych pomysłów nie daje gwarancji znalezienia najbardziej odpowiedniego rozwiązania oraz właściwego wykorzystania jej potencjału innowacyjnego. Crowdsourcingowa społeczność powinna być odpowiednio wyprofilowana,

a jej aktywność moderowana. Brak kontroli czy niewłaściwe sprofilowanie społeczności może skutkować uzyskaniem zbyt wielu chaotycznych i mało wartościowych pomysłów, zamiast trafnych i uporządkowanych idei, które w rzeczywisty sposób przyczynią się do rozwiązania problemu bądź będą źródłem innowacji. Zaangażowanie zbyt dużej i niedokładnie wyprofilowanej społeczności internautów może spowodować, że wygenerują oni dużą ilość nietrafionych propozycji. Zbyt duża i niewłaściwie dobrana grupa wpływa negatywnie na ogólną jakość procesu crowdsourcingu i utrudnia ewaluację zaproponowanych rozwiązań. Lepszym rozwiązaniem wydaje się być pójście w kierunku bardziej precyzyjnego doboru członków społeczności. Angażowanie konkretnych osób o odpowiednim profilu, wiedzy i zainteresowaniach pozwala lepiej i efektywniej wykorzystać crowdsourcing. Nie należy jednak rezygnować z otwartości, która jest podstawową zasadą wykorzystania mądrości tłumu. Zbytne zamknięcie i ograniczenie dostępu do społeczności blokuje spontaniczne pomysły i idee, które bardzo często są źródłem powstawania innowacyjnych produktów czy usług. Wybór odpowiedniej grupy zmniejsza ryzyko otrzymania zbyt dużej ilości nieadekwatnych propozycji. Osobiste docieranie do osób o odpowiednim profilu sprawia, że ich aktywność opiera się na członkostwie, a nie na nieformalnym zaangażowaniu w funkcjonowanie danej platformy internetowej. Zaletą otwartego crowdsourcingu jest łatwe sortowanie, drogą głosowania, różnych pomysłów. Odpowiedni dobór członków społeczności w znacznym stopniu ogranicza liczbę nietrafionych koncepcji i podwyższa ogólną jakość wygenerowanych idei. Duże znaczenie ma również sposób sformułowania problemu. Jasne i precyzyjne określenie celów, jakie chce się osiągnąć, pomaga w uzyskaniu trafnych propozycji. Natomiast ogólne sformułowanie problemu pozwala na dotarcie do zdywersyfikowanych grup, które mogą zaproponować interesujące rozwiązania. Określone zalety posiada również crowdsourcing zamknięty. Jego zastosowanie jest uzasadnione szczególnie wtedy, gdy organizacja obawia się działań ze strony konkurencji. Dopuszczenie do poszukiwania rozwiązań dużej grupy ludzi z zewnątrz i upublicznienie podejmowanych działań stanowi poważne zagrożenie spadkiem wartości innowacji. Ograniczenie ryzyka związanego z konkurencją jest istotną zaletą zamkniętego crowdsourcingu. Uzyskane w wyniku otwartej procedury koncepcje można przekazać do oceny i analizy innej zamkniętej społeczności crowdsourcingowej. Takie rozwiązanie pozwala na połączenie zalet crowdsourcingu otwartego i zamkniętego. Z jednej strony nie jest ograniczany dostęp dla spontanicznych idei i koncepcji, z drugiej natomiast poprawia się ogólna jakość wygenerowanych pomysłów i usprawniony zostaje proces ich ewaluacji. Powierzenie końcowego etapu analizy i oceny zamkniętej społeczności zmniejsza ryzyko zagrożenia ze strony konkurencji, jakie niewątpliwie niesie ze sobą publiczne wykorzystanie kolektywnej inteligencji społeczności.

Wykorzystując crowdsourcing, można poszukiwać zarówno pomysłów i idei, jak też konkretnych rozwiązań, co wiąże się z postawieniem przed społecznością konkretnego problemu. Poszukiwanie pomysłów i idei odbywa się spontanicznie i nie wymaga skonkretyzowania zadania postawionego przed społecznością. Może ono jednak okazać się istotne dla procesu innowacji, gdyż często to spontaniczne pomysły są źródłem przełomowych innowacji. Przedsiębiorstwo, które wykorzystuje oddolne pomysły, dopiero na późniejszych etapach prac nad ich realizacją napotyka na konkretne problemy. Poszukując ich rozwiązania, można sięgnąć również po mądrość tłumu.

Różnorodność problemów, z którymi borykają się organizacje, sprawia, iż poszukiwanie rozwiązań wymaga odmiennego podejścia. W przypadku crowdsourcingu sprowadza się to do wyszukiwania osób z określoną wiedzą, doświadczeniem i o zdefiniowanym profilu. Zorganizowane już grupy osób dzieli się na społeczne i technologiczne. Społeczne podejście zakłada wykorzystanie istniejących wspólnot czy sieci, zrzeszających partnerów biznesowych, naukowych czy konsumentów, lub wykorzystanie wirtualnych wspólnot praktyków. Podejście technologiczne opiera się na eksplorowaniu danych. W tym przypadku przedsiębiorstwa wykorzystują specjalne wyszukiwarki, dzięki którym docierają do ekspertów z różnych dziedzin poprzez ślady, jakie zostawiają oni w sieci. Tacy potencjalni współpra-

cownicy są następnie zapraszani do zgłaszania swoich rozwiązań drogą profilowanych konkursów. To podejście sprawdza się podczas wyszukiwania konkretnych innowacyjnych rozwiązań [www.pi.gov.pl].

Wirtualne wspólnoty praktyków

Wirtualne wspólnoty praktyków, zrzeszające specjalistów posiadających fachową wiedzę i doświadczenie w danej dziedzinie, są chyba najdoskonalszą i najbardziej profesjonalną formą realizacji idei crowdsourcingu. Doskonałym przykładem zastosowania crowdsourcingu jest tworzenie systemu operacyjnego Linux przez specyficzną społeczność internautów, jaką jest wirtualna wspólnota praktyków. Twórca Linuxa, L. Torvalds, wykorzystał internetową społeczność programistów do rozwoju nowego systemu operacyjnego. Dzięki temu wiele osób pracuje nad udoskonaleniem systemu oraz aplikacji wspomagających [Torvalds, Diamond, 2009, s. 21–25]. System operacyjny Linux, w przeciwieństwie do oprogramowania tworzonego w celach komercyjnych, nie powstał w wyspecjalizowanej firmie informatycznej, lecz jest rezultatem współpracy tysięcy internautów. Wirtualna wspólnota użytkowników Linuxa od początku funkcjonowała w oparciu o założenia filozofii otwartego oprogramowania, która jest wynikiem działalności osób zaangażowanych w tworzenie programów dostępnych bez opłat licencyjnych. Praca nad oprogramowaniem ewoluuje wraz z pomysłami i wiedzą programistów, którzy ciągle rozwijają wirtualny zespół należący w typologii społeczności sieciowych do tzw. *communities of practice*, czyli społeczności praktyków. J. Lave i E. Wenger, twórcy pojęcia *community of practice*, określają wspólnoty praktyków jako grupy ukierunkowane na permanentne uczenie się, zdobywanie i pogłębianie wiedzy [Lave, Wenger, 1999, s. 27]. E. Lesser i J. Stock zdefiniowali te wspólnoty jako grupy, których członkowie w oparciu o wspólne interesy regularnie dzielą się wiadomościami, wzajemnie ucząc się od siebie [Leser, Stock, 2001, s. 831].

Wiedza jest dla członków *communities of practice* podstawowym czynnikiem konstytuującym obecność we wspólnocie. Proces akumulowania wiedzy i jej przyrost odbywa się poprzez specyficzne i naturalne relacje społeczne. Najistotniejszy czynnik łączący członków takiej wspólnoty to poczucie identyfikacji, które determinuje relacje interpersonalne i wyraźnie kształtuje procesy zdobywania i dzielenia się wiedzą. Społeczności praktyków nie są sformalizowane, ich członkowie muszą wyznawać wspólne przekonania, zbieżny system wartości, dzielić zainteresowania, posługiwać się specyficznym językiem, a także działać przy pomocy podobnych narzędzi [Hildreth, 2000, s. 55–59]. Wirtualna wspólnota użytkowników Linuxa miała za zadanie rozwijać system oraz propagować gotowy produkt. Ostateczna wersja systemu operacyjnego powstała dzięki pomysłom i pracy dużej międzynarodowej grupy osób zaangażowanych w jego stworzenie. Pierwotnie grupę tę stanowiła społeczność sieciowa Uniwersytetu Helsińskiego, później wirtualna wspólnota użytkowników i propagatorów nowego systemu operacyjnego. Wirtualna wspólnota użytkowników Linuxa wyewoluowała z osób biorących udział w grupie dyskusyjnej *comp.os.minix*, której uczestnicy zajęli się testowaniem oraz modyfikowaniem możliwości prototypu nowego systemu. Wymiana informacji pomiędzy około setką uczestników grupy odbywała się poprzez sieć. Wkrótce pojawiły się kolejne, ulepszone wersje Linuxa, a każdy z nowych wariantów był lepszy od poprzednika. Bardzo szybko wiadomość o istnieniu nowego systemu operacyjnego dotarła do internautów spoza sieci uniwersyteckiej. Liczba osób zaangażowanych w udoskonalanie Linuxa urosła do kilkuset, a następnie do kilku tysięcy. Wreszcie system został udostępniony innym użytkownikom sieci Internet na zasadzie freeware, czyli otwartego oprogramowania. Nielimitowany dostęp sprawił, że szybko rosła liczba użytkowników nowego systemu, a wirtualna wspólnota użytkowników Linuxa ewoluowała wraz z nim. Z wielkiej społeczności wyodrębniły się grupy narodowe, które działają obecnie niemal w każdym kraju, gdzie wykorzystywane są nowoczesne technologie. Na terenie naszego kraju działa PLUG, czyli Polska Grupa Użytkowników Linuxa (www.linux.org.pl), posiadająca własny statut oraz terenowe oddziały. Społeczności użytkowników Linuxa tworzą również specjalistyczne ser-

wisy informacyjne dotyczące możliwości wykorzystania systemu, jego najnowszych modyfikacji czy sposobu instalacji oprogramowania. Przykładem tego rodzaju przedsięwzięć jest serwis www.linux.it, prowadzony przez Italian Linux Society czy australijski Linux Information Technology (www.linuxwa.com.au), przy którym funkcjonuje Society of Linux Professionals Western Australia [Firlej-Buzon, 2003, s. 131–138].

Produkt, jakim jest Linux, powstał dzięki kreatywności osób zaangażowanych w pomysł stworzenia wolnego i otwartego systemu operacyjnego, który przyczynił się do zorganizowania i rozwoju międzynarodowej wspólnoty praktyków. Twórca jądra Linuxa, L. Torvalds, wykorzystał internetową społeczność programistów do rozwoju nowego systemu operacyjnego. Dzięki temu setki, tysiące, a obecnie nawet miliony osób pracują nad udoskonaleniem systemu oraz aplikacji wspomagających, tworząc ogromny potencjał intelektualny [Torvalds, Diamond, 2001, s. 79].

Otwartym systemem operacyjnym, jakim jest Linux, zainteresowało się przedsiębiorstwo IBM, które dostrzegło, że produkcja partnerska wraz z użytkownikami tworzącymi system Linux to szansa, aby wzbogacić swoje zasoby wiedzy oraz zwiększyć potencjał innowacyjny. Współpraca

z klientami nie dotyczy tylko systemu Linux. IBM stworzyło również program First of a Kind, którego celem było nawiązanie współpracy między naukowcami pracującymi dla organizacji a jej klientami, w celu opracowywania wspólnych rozwiązań dla pojawiających się problemów [Chesbrough, 2003, s. 110–111].

Przykładem wirtualnej wspólnoty praktyków jest również platforma InnoCentive. Jest ona jednym z najlepszych przykładów wykorzystywania zbiorowej inteligencji do rozwiązywania skomplikowanych problemów. Została uruchomiona z myślą o połączeniu przedsiębiorstw z potencjałem umysłowym sieci specjalistów. Korzystają z niej małe i duże przedsiębiorstwa, organizacje non profit, a nawet jednostki rządowe. Jest to miejsce, gdzie poszukuje się rozwiązań problemów, których nie można było znaleźć tradycyjnymi metodami lub wykorzystując własny potencjał i zasoby organizacji [www.blog.innocentive.com]. Zgodnie z szacunkami podawanymi przez InnoCentive udział problemów, które znajdują swoje rozwiązanie, wynosi około 50% [www.innocentive.com].

Kolejny przykład tego typu społeczności to w pełni otwarta platforma do komunikacji mobilnej OpenMoko. OpenMoko to projekt informatyczny, którego celem jest stworzenie platformy dla telefonów GSM typu smartphone, zgodnej z ideą otwartego oprogramowania. Założeniem jest stworzenie telefonu, do którego będzie można instalować kolejne wersje otwartego oprogramowania. Twórcy platformy wierzą, że dzięki stworzeniu telefonu całkowicie opartego na otwartym oprogramowaniu usługi telekomunikacyjne staną się bardziej dostosowane do potrzeb klientów. Możliwe będzie instalowanie pojawiającego się na rynku, nowego oprogramowania do starego modelu telefonu, a nawet zaawansowane oprogramowanie stanie się bardziej dostępne dla klientów. Jest to platforma bardzo przypominająca pionierskie rozwiązanie Linuxa [www.openmoko.com].

Uwagi końcowe

Obecnie coraz częściej mówi się o otwartych innowacjach, które są tworzone przy udziale zewnętrznych podmiotów. Są nimi przede wszystkim klienci, którzy stają się aktywnymi i kreatywnymi prosumentami. Z tego względu koncepcja mądrości tłumu jest wykorzystywana przez organizacje na coraz szerszą skalę. Decydują o tym przede wszystkim korzyści i możliwości, które wiążą się z zastosowaniem crowdsourcingu. Crowdsourcing pozwala na szybkie rozwiązywanie problemów przy niskich kosztach. Wydaje się być również optymalnym sposobem pozyskiwania kreatywnych rozwiązań z zewnątrz i narzędziem skutecznie wspierającym realizację strategii otwartych innowacji. Nowoczesne technologie i globalna sieć ułatwiają wykorzystanie zjawiska mądrości tłumu. Konsumenci, specjaliści czy pasjonaci mogą dzielić się swoją wiedzą, doświadczeniami i kreatywnością w ramach wirtualnych społeczności. Także przedsiębiorstwa mogą bez problemu tworzyć internetowe platformy,

które umożliwiają włączenie konsumentów czy praktyków w procesy produkcyjne i innowacyjne. Crowdsourcing pozwala na zmniejszenie wydatków poprzez włączenie wielu osób w proces twórczy i wynagradzanie tych, którzy dostarczyli najlepsze pomysły i rozwiązania. Zapewnia również członkom społeczności poczucie uczestniczenia w tworzeniu innowacji, nowych produktów i kreatywnych rozwiązań. Zaangażowanie w działalność społeczności jest sposobem realizacji osobistych ambicji i potrzeby samorealizacji, budowania własnej wartości, prestiżu i pozycji w grupie. Te aspekty przedstawiają dla uczestników społeczności znacznie większą wartość niż korzyści finansowe.

Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że w przyszłości idea otwartych innowacji będzie szeroko wykorzystywana przez przedsiębiorstwa. Tendencji tej sprzyja przede wszystkim rozwój wirtualnych wspólnot oraz wzrost społecznego zaangażowania internautów. Kreowanie nowych idei poza przedsiębiorstwem i bez udziału jego pracowników jest dla współczesnych przedsiębiorstw atrakcyjną formą pozyskiwania innowacji. Nie zawsze jednak innowacyjne zdolności społeczności Internetu są w pełni wykorzystywane, a próby odwołania się do kolektywnej wiedzy internautów nie zawsze przynoszą oczekiwane rezultaty. Strategia otwartych innowacji, która zakłada partycypację klienta w procesie produkcji oraz zaangażowanie społeczności z zewnątrz do kreatywnego rozwiązywania problemów organizacyjnych, powinna być skutecznie realizowana przez wszystkie przedsiębiorstwa, niezależnie od ich wielkości czy profilu działalności. Zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw, będących podstawą funkcjonowania gospodarki, strategia otwartych innowacji, wykorzystująca kolektywną wiedzę internetowej społeczności, powinna stać się alternatywą dla tradycyjnych, często bardzo kosztownych źródeł pozyskiwania innowacji. Wykorzystanie kreatywności internautów, ich innowacyjnego potencjału, aktywności oraz społecznego zaangażowania wymaga odpowiednich narzędzi oraz skutecznych metod pozyskiwania nowych idei i pomysłów. W przyszłości przedsiębiorstwa powinny skoncentrować się na opracowaniu i wdrożeniu procedur pozwalających na optymalne wykorzystanie mądrości tłumu w odniesieniu do potencjału wiedzy i kreatywności, jakimi dysponuje społeczność Internetu.

Bibliografia

1. Afuah A., Tucci Ch.L., (2000), *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. Amabile T.M., (1996), *Creativity in Context*, Westview Press, Boulder.
3. Anderson Ch., (2006), *The Long Tail-how Endless Choice is Creating Unlimited Demand*, Random House, New York.
4. Brabham D.C., (2009), *Crowdsourcing as a Model for Problem Solving*, University Press, Salt Lake City.
5. Chesbrough H., (2003), *Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
6. Duchniewicz S., (2004), *Dźwignia Archimedes, czyli metody i techniki zarządzania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
7. Enzensberger H., (2003), *Constituents of a Theory of the Media*, Willey Press, Teoksesa.
8. Firlej-Buzon A., (2003), *Wspólnoty praktyków na przykładzie wirtualnej społeczności użytkowników Linuxa*, [w:] W. Krzezińska, P. Nowak (red.), *Studia nad językiem informacją i komunikacją*, Wydawnictwo SORUS, Poznań.
9. Hildreth P.M., (2000), *Going the Extra Half-Mile International Communities of Practice and the Role of Shared Artefacts*, Routledge, New York.
10. Howe J., (2008), *Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, Three Rivers Press, New York.
11. Kleemann F., Voss G.G., Rieder K., (2008), *Un(der)paid Innovators – The Commercial Utilization of Consumer Work Through Crowdsourcing*, „Science, Technology and Innovation Studies” vol. 23, no. 4., s. 76–93.
12. Lave J., Wenger E., (1999), *Situated Learning-Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge Scholar Press, Cambridge.

13. Leser E.L., Stock J., (2001), *Communities of Practice and Organizational Performance*, „IBM System Journal” vol. 40, no. 4, s. 827–846.
14. Pomykalski A., (2001), *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa–Łódź.
15. Pacha D., (2010), *Wykorzystanie innowacyjności społeczności internetowych jako sposób uzyskania przewagi konkurencyjnej*, [w:] G. Rosa, A. Smalec, L. Gracz (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowanie podmiotów na konkurencyjnym rynku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Ekonomiczne Problemy Usług” nr 55, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.
16. Rogers E., (2003), *Diffusion of Innovation*, Free Press, New York.
17. Sawhney M., Prandelli E., (2000), *Communities of Creation: Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets*, „California Management Review” vol. 37, no. 4, s. 21–45.
18. Surowiecki J., (2004), *The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies and Nations*, Doubleday, New York.
19. Toffler A., (2006), *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kupisz, Poznań 2006.
20. Torvalds L., Diamond D., (2001), *Just for Fun: The Story of an Accidental Revolutionary*, Harper Business, New York.
21. Wenger E.C., Snyer W.M., (2000), *Communities of Practice. The Organizational Frontier*, „Harvard Business Review” vol. 39, no. 1, s. 136–149.

Bibliografia elektroniczna

1. Brzoskowski B., *Crowdsourcing – pytania mogą się opłacać*, [online], www.marketing.org.pl, [15.01.2012].
2. Howe L., (2006), *The Rise of Crowdsourcing*, „WiredMagazine” vol. 14, [online], <http://www.wired.com/wired/archive/crowds.html>, [16.01.2012].
3. *Crowdsourcing innowacji*, [online], <http://www.pi.gov.pl>, [14.01.2012].
4. *The Innocentive Insider: Surprising but True*, [online], <http://www.blog.innocentive.com>, [16.01.2012].
5. <http://www.innocentive.com>, [16.01.2012].
6. <http://www.openmoko.org>, [15.01.2012].
7. <http://www.wikihow.com/Make-OpenCola>, [14.01.2012].

Crowdsourcing as a form of utilizing virtual communities innovation

Summary

The paper refers to the challenges in innovation management resulting from the growing importance of network and virtual communities, where the consumer is perceived as a value co-creator and innovation source. The wisdom of crowd ideas and the corresponding paradigm of value co-creation are discussed in the context of crowdsourcing as a source of innovation. Special attention has been paid to presumption on the virtual market. Toffler's prominent idea and corresponding paradigm of value co-creation with consumers are discussed in order to identify different types of value co-creation interactions. Consumers become increasingly involved in the process of creating products and services, which to a certain point was the domain of companies and professionals. Enterprises are increasingly using the potential of online communities to build competitive advantages. Cheap and fast access to information, tools of production, distribution and communication channels contributed to the development of this form of cooperation with customers. The virtual communities of practitioners using state of art communication and information technologies develop specialist knowledge in many fields. As far as computer software is concerned, we shall pay attention to a virtual user group of the operating system called Linux. The group evolved out of the small network academic community. This community, thanks to specific work forms and tools, created a modern multi-task operating system used by over ten million people.

Kompetencje interpersonalne i cechy innowacyjnego menedżera projektów

*Magdalena B. Król**

Słowa kluczowe: kompetencje, kompetencje interpersonalne, menedżer projektów, cechy skutecznego menedżera

Keywords: competences, interpersonal competences, project manager, characteristics of an effective manager

Synopsis: W artykule podjęto kwestię kompetencji menedżerów – ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji interpersonalnych, istotną z punktu widzenia skutecznego zarządzania projektami.

Wstęp

Współcześnie zdecydowanie wzrasta zapotrzebowanie na teorię skutecznego zarządzania projektami – należąca do najważniejszych koncepcji zarządzania, będącą dobrym przykładem innowacji organizacyjnych z powodzeniem wdrażanych w przedsiębiorstwach, organizacjach publicznych oraz pozarządowych – widzianą przez pryzmat posiadanych przez menedżerów projektów kompetencji interpersonalnych, choć jak wiadomo skuteczność zarządzania nie zależy tylko i wyłącznie od tego rodzaju kompetencji. Należy podkreślić, że w zarządzaniu projektami ten rodzaj kompetencji ma większe znaczenie niż w zarządzaniu organizacjami. Oznacza to, że coraz większą rolę odgrywają kompetencje interpersonalne i cechy osobowościowe, które zaczynają stanowić jeden z kluczowych elementów kompetencji menedżera decydujący o skuteczności jego działań. W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania projektami mało miejsca poświęcono kompetencjom interpersonalnym, jakie winien posiadać menedżer projektu i ich wpływowi na skuteczne zarządzanie projektami. Niewiele również przeprowadzono badań podejmujących tę tematykę w sposób kompleksowy. Zagadnienie to należy do mało rozpoznanych zarówno od strony teoretycznej, jak i empirycznej. Zauważalna jest również niewielka ilość naukowych uzasadnień zależności występującej pomiędzy wpływem kompetencji interpersonalnych posiadanych przez menedżera projektów na skuteczne zarządzanie, pomimo dużego społecznego zapotrzebowania na ten rodzaj wiedzy, co w praktyce potwierdzają badania polskiego rynku pracy pt. „Niedobór talentów” przeprowadzone przez agencję Manpower Polska w 2010 r. Wynika z niego, że menedżerowie projektów zajmują w Polsce drugie miejsce wśród najtrudniejszych do obsadzenia stanowisk pracy.

Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na występującą współcześnie lukę w obszarze skutecznego zarządzania projektami widzianą przez pryzmat posiadanych kompetencji interpersonalnych menedżerów projektów. Zagadnieniem kompetencji zajmuje się wiele dziedzin naukowych, stąd potrzeba dokonania przeglądu definicji i klasyfikacji pojęcia oraz wskazanie na podstawie literatury przedmiotu i stanu badań cech skutecznego menedżera projektu.

* Mgr Magdalena B. Król, Uniwersytet Jagielloński.

Definicje i istota kompetencji

Interdyscyplinarność terminu „kompetencje” rodzi problemy związane z jego jednoznacznym zdefiniowaniem i rozumieniem. Sprawy nie upraszcza funkcjonowanie tych pojęć w różnych krajach i językach. Co więcej, równocześnie istnieją terminy uznawane za bliskoznaczne – umiejętności, zdolności, uzdolnienia, potencjał, kwalifikacje. Efektem tego wszystkiego jest zaś „duże pomieszenie pojęć, różnorodne ich rozumienie, czasem archaiczne, a nawet błędne” [Chęłpa, 2000, s. 16]. W literaturze można spotkać się z wieloma różnymi definicjami kompetencji menedżerskich. Występowanie różnych koncepcji i typologii kompetencji menedżerskich powoduje spore zamieszanie metodologiczne. Poniżej zaprezentowana została metodologiczno-systematyzująca próba zdiagnozowania znaczeniowego zakresu pojęcia koncepcji menedżerskich w kontekście różnych podejść i nurtów badawczych.

Zgodnie z angielską definicją kompetencja to zdolność do wykonywania działań w ramach zawodu czy funkcji zgodnie z oczekiwanymi standardami. Dotyczy ona zdolności do transferowania umiejętności i wiedzy w nowych sytuacjach w ramach wykonywanego zawodu [BTEC, 1990, s. 1–22]. W naukach o zarządzaniu wielu autorów podkreśla, że nabycie pewnych umiejętności menedżerskich nie gwarantuje jeszcze ukształtowania kompetencji menedżera [Antonacopoulou, Fitzgerald, 1996, s. 28]. Kompetencje są zatem pojęciem szerszym niż umiejętności, a samo nabycie umiejętności nie jest warunkiem wystarczającym do tego, aby menedżer był kompetentny.

Prekursorem analizy umiejętności był H. Fayol, który uważał, że aby menedżer był kompetentny, powinien mieć wiele cech i innych charakterystyk, dzięki którym możliwe jest przełożenie posiadanych umiejętności i wiedzy na skuteczne działanie. Termin „kompetencje” pojawił się w literaturze przedmiotu z początkiem lat 80. XX w. Współcześnie kompetencjami zajmuje się wiele dziedzin. W opracowaniu przygotowanym dla Amerykańskiego Stowarzyszenia Zarządzania R.E. Boyatzisza prezentował podstawowe cechy efektywnych menedżerów, wśród których wymienił kompetencje jako „różnicę poziomu między średnim a najlepszym wykonawcą”. Natomiast kompetencje według niego obejmują cechy menedżera, które przyczyniają się do bardzo dobrego wykonywania pracy, tj. motyw, cechy osobiste, umiejętności, wyobrażenie o sobie, zakres wiedzy wykorzystywany przez jednostkę, przestrzeganie roli społecznej [Rakowska, Sitko-Lutek, 2000, s. 11]. W okresie poprzedzającym lata 80. również zajmowano się kompetencjami, jednakże w literaturze przedmiotu powszechnie stosowano terminy „umiejętności” i „zdolności” [Walkowiak, 2004, s. 17]. Warto przytoczyć tu również definicję F. Mingotauda, który zdefiniował kompetencję jako obserwowalną i mierzalną wypadkową ogółu wiedzy i umiejętności, przyswojonych, opanowanych i zastosowanych w praktyce, zmobilizowanych przez człowieka do rozwiązania problemu zawodowego [Mingotaud, 1994, s. 72–75]. Francuscy autorzy definiują kompetencje jako ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i gotowości pracownika do działania w danych warunkach, a więc zdolność przystosowania się do zmieniających się warunków [Thierry, Sauret, Monod, 1994, s. 6]. B. Nogalski i J. Śniadecki rozszerzyli definicję kompetencji, które „stanowią wypadkową ogółu wiedzy i umiejętności przyswajanych, opanowanych i zastosowanych w praktyce przez menedżera do rozwiązania problemu zawodowego” [Nogalski, Śniadecki, 2001, s. 47]. Podobnie uważają A. Rakowska i A. Sitko-Lutek, które przyjmują, że kompetencje mogą być rozumiane jako ogół wiedzy, umiejętności i postaw, co oznacza, że kompetentny menedżer dzięki odpowiedniej postawie i cechom osobistym będzie chciał i potrafił pozytywnie wykorzystać nabytą wiedzę i umiejętności [Rakowska, Sitko-Lutek, 2000, s. 9–17]. W ten sposób kompetencje definiują również M. Kossowska, I. Sołtyńska i M. Sidor-Rządkowska, jako podstawę rozumienia przyjmują wiedzę na trzech poziomach: 1) wiedza w rozumieniu potocznym, tj. wiedza deklaratywna: wiem „co”; 2) umiejętności, tj. wiedza proceduralna: wiem „jak” i potrafię; 3) postawy, tj. chcę i jestem gotów wykorzystać tę wiedzę. Dla T. Oleksyna kompetencje to „zakres wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i zachowań oraz inne cechy psychofizyczne ważne w danej pracy;

gotowość pracownika do działania w danych warunkach i zdolność przystosowania się do zmian, a także formalne wyposażenie w możliwości działania i podejmowania decyzji związanych z pracą” [Oleksyn, 2010, s. 17–28]. Do powyższego zestawu składającego się na kompetencje U. Oranarowicz dodaje jeszcze wartości, które – jak uważa – stanowią dla współczesnego menedżera podstawę tego, by wiedział, oceniał i rozumiał, by był wrażliwy i widział innego człowieka [Oranarowicz, 2008, s. 198]. Podobnie rozumieją pojęcie kompetencji L. Spencer i S. Spencer, tworząc czteropoziomowy model góry lodowej, na szczycie której znajduje się wiedza, poniżej umiejętności, jeszcze niżej wartości etyczne/ standardy zachowań, na samym dole zaś lokują się indywidualne predyspozycje, tj. motywy skłaniające do działania, entuzjazm, otwartość, wyobraźnia, asertywność, zdolności przywódcze, takt, dyplomacja, optymizm oraz własny wizerunek [Spencer, Spencer, 1993, s. 12]. Załedwie wierzchołek tej góry lodowej jest widoczny gołym okiem, gdyż wystaje nad powierzchnię wody. Są to potwierdzone certyfikatami i dyplomami wiedza i umiejętności. Niekiedy te twarde kompetencje nie przyczyniają się do sukcesu i nie idą w parze z faktycznymi umiejętnościami. Natomiast fragment góry lodowej ukryty pod wodą to głęboko zakorzenione cechy osobowości, czyli motywacje, predyspozycje, wizerunek własny, które coraz częściej przesądzają o wysokich efektach. Ten fragment tzw. miękkich kompetencji jest trudny do zbadania i zmierzenia [Kołodziejczyk-Olczak, Olczak, 2005, s. 68]. W naukach o zarządzaniu kompetencje utożsamia się z zakresem uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności właściwym dla danego stanowiska. B. Nogalski i J. Śniadecki kompetencje definiują jako zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności zarówno menedżerów wszystkich szczebli i obszarów zarządzania, jak też pracowników, przypisany do danego stanowiska i wymagany w praktycznym działaniu. W odróżnieniu od umiejętności, których trzeba się nauczyć, kompetencje zazwyczaj się nabywa [Nogalski, Śniadecki, 1998, s. 98]. Z kolei psychologowie dążą do operacjonalizacji i zmierzenia zdolności oraz ustalenia związków pomiędzy obserwowanymi zachowaniami człowieka a jego zdolnościami i cechami. Cz. Nosal odróżnia pojęcie kompetencji w wąskim sensie, stosowane w odniesieniu do zakresu wiedzy, dyspozycji umysłowych, różnego typu zdolności, które są wymagane na różnych stanowiskach pracy lub różnych poziomach zarządzania, od pojęcia kompetencji w szerokim znaczeniu psychologicznym, które obejmuje to, co określa się mianem umiejętności interpersonalnych [Nosal, 2001, s. 4–7]. A zatem kompetencje są złożonymi dyspozycjami umysłowymi i są manifestowane przez sprawności, przez co wymagają ciągłego ćwiczenia. Nabywamy je i tracimy proporcjonalnie do częstości ich używania [Nosal, 1994, s. 74]. Podobne rozumienie kompetencji występuje u M. Armstronga, który zauważa i podkreśla, że nabycie pewnych umiejętności menedżerskich nie gwarantuje jeszcze kompetencji menedżera. W tym rozumieniu, aby menedżer był kompetentny, powinien posiadać wiele cech, dzięki którym możliwe jest przełożenie uzyskanych umiejętności i wiedzy na skuteczne działanie [Armstrong, 1996, s. 9]. Dodatkowo zamieszanie powoduje stosowanie w języku angielskim terminów bliskoznacznych – *competence* i *competency*, czasem bez wyraźnego rozróżnienia ich znaczenia [Spencer, Spencer, 1993, s. 15]. Kompetencje menedżerskie mogą być miękkie, czyli obejmować to, „co ludzie robią”, oraz twarde – „jak ludzie robią” (aspekt sprawnościowy) [Rowe, 1995, s. 8].

Klasyfikacje kompetencji menedżerskich

Kompetencje mają strukturę hierarchiczną, co oznacza, że na każdym z poziomów wymagany jest inny rodzaj kompetencji. W literaturze poświęconej temu zagadnieniu przyjmuje się, że na pracę menedżera składają się w różnym stopniu (w zależności od szczebla zarządzania), ściśle ze sobą zintegrowane trzy rodzaje umiejętności (model Katza): koncepcyjne, techniczne i społeczne – często zamiennie nazywane interpersonalnymi. Szereg badań wskazuje, że wysoki poziom umiejętności interpersonalnych jest ważnym predykatorem sukcesów w kierowaniu [Connelly, Mumford, 2000]. W obrębie nurtu praktycznego podejścia do umiejętności menedżerskich duży wkład do tych analiz wnieśli K. Cameron i D. Whetten,

k którzy opracowali model zwiększania kompetencji menedżerów w poszczególnych umiejętnościach. Ich zdaniem bardzo ważne dla menedżerów jest posiadanie dobrych umiejętności interpersonalnych, do których należą: motywowanie, delegowanie, zdobywanie władzy i wpływu, podejmowanie decyzji i kierowanie konfliktami, oraz efektywna komunikacja interpersonalna i umiejętności osobiste, tj. kierowanie stresem, doskonalenie samoświadomości oraz twórcze rozwiązywanie problemów [Whetten, Cameron, 1996]. W sytuacji, gdy kompetencje interpersonalne nabierają szczególnej roli, a zarządzanie ma charakter coraz bardziej intuicyjny – to kobiety wydają się być dobrze dopasowane do organizacji, w której podstawą jest praca w zespołach i sieciach [Rakowska, 2007, s. 254]. Każdy menedżer powinien posiadać wszystkie trzy rodzaje umiejętności, ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności interpersonalnych, gdyż to właśnie one są istotne na każdym poziomie. Kompetencje interpersonalne niezbędne są w przewodzeniu ludziom, stają się więc tym ważniejsze, im wyższego szczebla menedżerów dotyczą [Ambroziak, 2008, s. 242]. Umiejętności techniczne najistotniejsze są na najniższym szczeblu hierarchii kierowniczej i ich zakres odpowiednio zmniejsza się na pozostałych poziomach, natomiast największy zakres kompetencji koncepcyjnych jest wymagany od menedżerów kierujących organizacją [Walkowiak, 2004, s. 27]. Nabywanie kompetencji interpersonalnych następuje w konsekwencji zdobywania doświadczeń w kontaktach z innymi ludźmi, czyli poprzez uczenie się. Każdy człowiek posiada pewne kompetencje społeczne, ale na ogół nie są one wystarczające do efektywnego pełnienia roli menedżera. Dlatego też szkolenia w tym zakresie są tak istotnym elementem rozwoju [Ambroziak, 2008, s. 242]. Co więcej, D. Goleman twierdzi, że inteligencja emocjonalna jest istotną kompetencją społeczną menedżerów i ma ona dwa razy większe znaczenie niż umiejętności fachowe czy też zdolności umysłowe [Zapałowski, 1999, s. 11–13], gdyż osoby o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej mają kontrolę nad swoimi emocjami, są niezależne i pewne siebie; dobrze radzą sobie ze stresem, cieszą się więc dobrym zdrowiem psychicznym i mają pozytywny stosunek do życia [Rakowska, 2007, s. 82]. Natomiast według W. Kieżuna do kompetentnego działania niezbędne jest jeszcze pewne minimum charakterologiczne, do którego zalicza inteligencję, odporność psychiczną i określony poziom moralny, a także pewien zespół predyspozycji nazywanych talentem kierowniczym [Kieżun, 1997, s. 149–150].

Cechy skutecznego menedżera

Współcześnie jako ważne dla sukcesu menedżera wymieniane są kompetencje osobiste i cechy psychiczne. Wizerunek dobrze wykwalifikowanego menedżera-specjalisty to już za mało. Nadchodzą czasy menedżera – intelektualnego przedsiębiorcy. Oznacza to także, że coraz ważniejszą rolę zaczynają odgrywać cechy osobowościowe, które współcześnie w coraz większym stopniu zaczynają stanowić jeden z kluczowych elementów kompetencji menedżera. W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnorodnymi opiniami dotyczącymi tego, jaki zbiór cech osobowościowych czy też szerzej – cech psychofizycznych – jest konieczny dla sukcesu zawodowego współczesnych menedżerów [Kuc, 2003, s. 72]. Ł. Świerżewski uważa, że wiedza menedżerska staje się coraz bardziej dostępna. Dlatego aby lepiej odróżnić menedżerów ponadprzeciętnych od słabych, w większym stopniu niż na wiedzy należy koncentrować się na umiejętnościach i cechach osobistych menedżerów [Świerżewski, 2006, s. 6]. Wyniki badań A. Rakowskiej dotyczące osobowości menedżera na tle osobowości nowoczesnego menedżera ujawniają pewną lukę, która dotyczy trzech cech, a mianowicie – podejmowania ryzyka, odporności na stres i otwartości. Choć większość menedżerów deklaruje, że jest odporna na stres, jednak co dziesiąty przyznaje, że posiada słabe umiejętności kierowania stresem. Wymaga to doskonalenia, bowiem sterowanie emocjami ma duży wpływ na skuteczność menedżerów. Ich słabą stroną jest także innowacyjność funkcjonowania i technologiczna [Rakowska, 2007, s. 199–256].

Warto w tym miejscu szerzej opisać model cech psychologicznych zaproponowany przez F. Havaleschkiego, psychologa przemysłowego, który uważał, że należy koncentrować się na

tych cechach, których posiadanie ma związek z sukcesami ludzi w konkretnych zawodach. W swoim modelu, nazwanym „Głowa, serce, nogi”, zaproponował 16 cech, które podzielił na 3 grupy, w zależności od wymagań zawodowych różne jest bowiem znaczenie posiadanych przez jednostkę cech psychologicznych. W sytuacji gdy praca wiąże się z częstym podejmowaniem decyzji szczególne znaczenie mają cechy „głowy” (elastyczne myślenie, kompleksowe spojrzenie na sytuację, abstrakcyjne myślenie, podejmowanie ryzyka, samokontrola), gdy ważne są umiejętności społeczne, liczą się cechy „serca” (empatia, kontakt społeczny, elastyczność społeczna, wsparcie, pewność, zaufanie), natomiast gdy mocno trzeba stać na ziemi, w trudnych do przewidzenia okolicznościach, potrzebne są cechy z grupy „nogi” (rywalizacja, wywieranie wpływu na ludzi, pewność siebie, niezależność, odporność na stres, energiczność). Aby można było odnosić sukcesy, potrzebne są cechy należące do wszystkich 3 grup, chociaż w różnym stopniu [Rakowska, 2007, s. 76].

Od każdego menedżera wymaga się, aby posiadał wiele umiejętności, żeby był wszechwiedzący i wszystko potrafił. Jednakże najistotniejsze jest, aby był skuteczny [Markowski, 2003, s. 16]. Takie rozumienie ściśle wiąże pojęcie kompetencji ze skutecznością, czyli umiejętnością osiągania celów. W literaturze można wyodrębnić tutaj dwa główne nurty. Pierwszy, którego twórcą jest T. Kotarbiński, definiuje skuteczność w następujący sposób – „o skutecznych działaniach mówimy wtedy, gdy prowadzą one do obranego celu” [Spałek, 2004, s. 7]. Drugi nurt, pochodzący się od teorii P. Druckera, wywodzi pojęcie efektywności z dwóch pojęć – „sprawność” i „skuteczność”. Można zatem stwierdzić, że efektywny menedżer to taki, który posiada kompetencje pozwalające mu sprawnie i skutecznie działać, co oznacza, że „robi rzeczy we właściwy sposób” oraz „robi właściwe rzeczy” [Drucker, 1976, s. 33]. Z badań M.R. Barricka i M.K. Mounta wynika, że z efektywnością najlepiej były skorelowane sumienność, ekstrawersja i otwartość [Jarmuż, 1998, s. 163–166]. Z kolei J. F. Solgado wykazał, że najsilniej skorelowane z efektywnością w pracy są sumienność i stabilność emocjonalna [Solgado, 1997, s. 30–34]. U J. Altmanna znajdziemy szerokie rozumienie słów „skuteczność” i „sukces” menedżerów. Twierdzi on, iż „aby być skutecznym i odnosić sukcesy, należy rozwinąć dwie podstawowe umiejętności – kierowania sobą i przewodzenia zespołowi – bowiem tylko ten, kto potrafi kierować sobą, może w sposób efektywny przewodzić innym” [Markowski, 2003, s. 17–18]. Zdaniem Altmanna sukces w kierowaniu ludźmi zależy również od optymistycznego nastawiania do podejmowanych zadań, konsekwentnej pracy nad udoskonalaniem swej osobowości oraz stosowania przemysłanych metod i strategii do motywowania pracowników.

Innym modelem poszukującym związków między cechami osobowości a efektywnością jest model Wielkiej Piątki [Robbins 2001, s. 46], którego podstawowymi elementami są: 1) ekstrawersja; 2) ugodowość; 3) sumienność; 4) stabilność emocjonalna; 5) otwartość na doświadczenia. Warto pamiętać, że autorytet kierownika nie opiera się wyłącznie na jego kwalifikacjach zawodowych i wiadomościach fachowych, lecz również na umiejętnościach kulturalnego zachowania się i pozyskania szacunku u ludzi [Penc, 2010, s. 207]. Ściśle wiąże się to z określonymi wartościami, które są kolejnym ważnym elementem osobowości menedżera. W nowych modelach organizacji opartych na zaufaniu szczególne znaczenie mają lojalność i etyczne postępowanie [Barcik, 2000, s. 19]. Menedżerowie powinni postępować moralnie i być odpowiedzialni za swoje czyny. Zainteresowanie etyką i powstanie koncepcji Biznesu Odpowiedzialnego Społecznie jest przejawem społecznego zapotrzebowania na takie wartości, w czasie gdy na rynku obserwuje się spadek wzajemnego zaufania i wzrost działań korupcyjnych. Wielu polskich menedżerów zdaje sobie sprawę z konieczności przestrzegania zasad etyki w relacjach interpersonalnych, ale spora ich część uważa, że takie zachowania są zdecydowanie nieopłacalne – 57% ankietowanych [Moczydłowska, 2005].

Kompetencje menedżerów – stan badań

Problematyka kompetencji osób zarządzających, tj. menedżerów, jest współcześnie tematem nośnym i przedmiotem zainteresowania wielu badaczy. Co ciekawe, zanim jednak za-

często stosować termin „kompetencje” wiele pisano o kwalifikacjach inżynierskich, gdyż to bowiem zazwyczaj inżynierowie zajmowali kierownicze stanowiska. Definicje kwalifikacji inżynierskich często nie odbiegały od dzisiejszego rozumienia terminu „kompetencje”. J. Tymochowski w skonstruowanym przez siebie profilu inżyniera-kierownika wymienia następujące wyznaczniki kwalifikacji: wiedzę, umiejętności, doświadczenie, cechy osobiste oraz postawy i przyjęte wartości [Tymochowski 1979, s. 10–44].

Aktualnie na świecie już trzy czwarte organizacji odczuwa zagrożenia związane z brakiem dostępu do utalentowanych pracowników, a 40% z nich wyraża opinie, że brak dobrych ludzi przekłada się bezpośrednio na poziom innowacyjności organizacji [*Personal Today*, 2005 za: *Raport HR Trendy*, 2006, s. 19]. Z najnowszych badań „Niedobór talentów”, przeprowadzonych w 2010 r. przez agencję zatrudnienia Manpower Polska, wynika że firmy w wielu krajach na całym świecie i w wielu branżach – pomimo wysokiego bezrobocia i globalnego kryzysu – nadal mają trudności w znalezieniu odpowiednich kandydatów na kluczowe dla ich działalności stanowiska. W Polsce aż 51% pracodawców deklaruje, iż ma kłopoty ze znalezieniem kandydatów o odpowiednich kwalifikacjach. Wyniki zeszłorocznych polskich badań ujawniły, iż na czele najtrudniejszych do obsadzenia stanowisk znaleźli się – na drugim miejscu w rankingu – menedżerowie projektów. Tendencja ta utrzymuje się już drugi rok z rzędu, gdyż w 2009 r. menedżerowie projektów również zajmowali drugie miejsce wśród najtrudniejszych do obsadzenia stanowisk [www.manpower.com]. Deficyt dotyczący tego stanowiska nie występuje z kolei ani w Europie, ani na świecie. Zatem w polskich realiach problemem nie jest brak potencjalnych kandydatów, lecz złe dopasowanie talentów – brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników w odpowiednim miejscu i czasie. Pracodawcy bowiem poszukują kandydatów o coraz bardziej specjalistycznych kompetencjach. Badania te w dużej mierze potwierdzają występowanie na gruncie polskich realiów luki w postaci braku menedżerów przygotowanych profesjonalnie i posiadających niezbędne kompetencje, w tym interpersonalne, do zarządzania projektami.

W tym kontekście interesujące są również wyniki badań dotyczące rodzajów wiedzy wśród polskich menedżerów, którzy w okres transformacji weszli na rynek pracy głównie z wiedzą inżynierską. Z badań T. Bielskiego wynika, że w 1998 r. 76% kierowników wyższego i średniego szczebla oraz 72% dyrektorów naczelnych polskich przedsiębiorstw było z wykształcenia inżynierami [Stolarska, 1998, s. 10]. W ciągu ostatnich lat struktura ta uległa zmianie. Z badań A. Rakowskiej i A. Sitko-Lutek przeprowadzonych w latach 1998–1999 wynika, że wykształceniem wyższym technicznym legitymowało się 68% menedżerów, zaś wyższym ekonomicznym 16% [Rakowska, Sitko-Lutek, 2000, s. 60–61].

O tym, że skuteczne zarządzanie projektami jest ściśle skorelowane z posiadaniem wysokiego poziomu kompetencji interpersonalnych u menedżerów projektów, świadczą przytoczone poniżej wyniki badań.

Z badań przeprowadzonych w 2003 r. na próbie eksperckiej Członków Stowarzyszenia Project Management Polska – kierowników projektów z paroletnim doświadczeniem w zarządzaniu projektami oraz zrealizowanymi przynajmniej kilkoma projektami – wynika, iż czynnikiem mającym bardzo duży wpływ na sukces projektu jest przede wszystkim ustanowienie odpowiedniego kierownika projektu, tj. osoby o wysokim poziomie kompetencji i autorytecie. Czynnikiem natomiast mającym duży wpływ okazały się być m.in.: efektywne procedury komunikacji, doświadczenie i odpowiedni styl zarządzania oraz motywacja kierownika projektu [Spałek, 2004, s. 58–99].

Do dnia dzisiejszego nie sformułowano jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, jakie predyspozycje i umiejętności powinien posiadać skuteczny menedżer. Nie jest to możliwe, albowiem każda sytuacja organizacyjna jest inna. Literatura przedmiotu podaje różne zestawy cech tych menedżerów, którzy osiągają sukcesy w kierowaniu, oraz tych, którym się nie powiodło. Nie zawierają one gotowych recept, niemniej jednak badania nad predyspozycjami, w tym osobowościowymi, menedżerów są niezwykle ciekawe i nadal się je prowadzi [Walkowiak, 2003, s. 49].

Badania polskich naukowców pozwoliły na stworzenie profili osobowościowych istotnych dla kompetentnych menedżerów. M. Stolarska jako najważniejsze wymienia następujące cechy: kreatywność, wytrwałość, odpowiedzialność, wrażliwość, zaangażowanie, umiejętność motywowania, odporność na stres [Stolarska, 1998, s. 28–33]. W badaniach S. A. Witkowskiego i J. Mesjasz, przeprowadzonych w 2000 r. na grupie menedżerów oraz adeptów i mających na celu określenie zestawu niezbędnych cech menedżera sukcesu, za najważniejsze z nich uznano energię, odporność na stres, wytrwałość i konsekwencję, odpowiedzialność oraz umiejętność współzycia i porozumiewania się z ludźmi [Witkowski, Mesjasz, 2003, s. 143–152]. Analogiczne badania wśród studentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego jako potencjalnych kandydatów na menedżerów przeprowadził również w 2002 r. R. Walkowiak. Badania te dotyczyły identyfikacji cech osobowościowych skutecznego menedżera. Wynika z nich, iż cechami pożądanymi są: kreatywność, ambicja, odporność na stres, przedsiębiorczość, odpowiedzialność, elastyczność i racjonalność. Natomiast na odległej pozycji znalazło się zaufanie i szczerość. Jednocześnie 63% studentów twierdziło, że osobowość menedżera zdeterminowana jest jego temperamentem. Co ciekawe, wśród typów osobowościowych studenci wymienili choleryków (42% wskazań) i sangwiników (37% wskazań), jako najbardziej odpowiednich kandydatów na skutecznych menedżerów, ci pierwsi posiadają bowiem siłę przebicia i wytrwałość w dążeniu do celu, zaś drudzy mają łatwość w nawiązywaniu kontaktów, które ułatwiają rozwiązywanie konfliktów [Walkowiak, 2003, s. 50–52].

Trafnie wielu autorów podkreśla, że wyznacznikiem efektywności działań menedżera nie są przede wszystkim jego kompetencje – twarde, czyli wiedza, umiejętności, lecz miękkie, tj. osobowość, postawa, zachowanie. Współcześnie zdecydowanie rośnie rola potencjału ludzkiego i tzw. miękkich czynników w kreowaniu sukcesu, jednakże w praktyce poświęca się temu zagadnieniu zbyt mało czasu i uwagi. Ze względu na złożoność i niepowtarzalność, jaką cechują się projekty, nie jest możliwe wskazanie idealnego profilu menedżera dla wszystkich rodzajów projektów. W literaturze przedmiotu podjęto jednak próbę zdefiniowania kompetencji, jakie cechować powinny idealnego menedżera. Według B. Nogalskiego i J. Śniadeckiego do podstawowych cech osobistych tworzących typ idealnego kierownika, który ma szansę na sukces, należą: umiejętność przewidywania i przekonywania, odwaga i zdolność podejmowania decyzji, poczucie osobistej odpowiedzialności, inteligencja, intuicja i przedsiębiorczość, uczciwość, sprawiedliwość i obiektywizm w ocenie ludzi, zdolność jasnego i jednoznacznego wyrażania myśli, umiejętność negocjowania [Nogalski, Śniadecki, 2001, s. 92]. Z kolei A. Rakowska jako pożądane cechy osobowości współczesnego menedżera wymienia: chęć i motywację do uczenia się, gotowość do podejmowania ryzyka, przedsiębiorczość, energiczność, dużą odporność na stres, otwartość, elastyczność w myśleniu, pewność siebie i sporą autonomię [Rakowska, 2007, s. 10].

Inni polscy badacze – jak podaje S. Spałek – uważają, że menedżer projektu winien charakteryzować się postawą otwartą, komunikatywną i przede wszystkim elastyczną. Musi indywidualnie dobrać zarówno styl zarządzania, jak i odpowiednie techniki czy narzędzia, w zależności od potrzeb projektu [Spałek, 2004, s. 25]. R. Walkowiak dodaje, iż profil efektywnego menedżera, postrzeganego jako kreator zmiany o cechach przywódczych – powinien być rozszerzony o nastawienie na zmiany, umiejętność budowania wizji, a nade wszystko umiejętność dbania o jakość komunikacji interpersonalnej. Jego skuteczność będzie zdeterminowana entuzjazmem, poczuciem wartości wewnętrznej i wpływu na bieg zdarzeń oraz odpowiedzialności za organizację i ludzi w niej pracujących. Zestaw ten musi być ciągle jednak modyfikowany – kluczową zatem kompetencją skutecznego menedżera, łączącą i rozwijającą wszystkie pozostałe, jest gotowość do ciągłego uczenia się. Walkowiak, tak jak i Spałek, uważa iż nie można stworzyć uniwersalnego modelu kompetencji, ponieważ nie da się przewidzieć wszystkich sytuacji zawodowych, zachowań organizacji i jej otoczenia oraz wszystkich relacji między ludźmi, do których kompetencje są odnoszone [Walkowiak, 2004, s. 90, 119, 156].

Uwagi końcowe

Zaprezentowane rozważania potwierdzają sformułowaną wcześniej tezę, iż istnienie współzależności pomiędzy skutecznym zarządzaniem projektami a posiadanym przez menedżerów projektów poziomem kompetencji interpersonalnych jest obecnie zagadnieniem mało rozpoznanym, zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej. Należy zatem oczekiwać wzrostu zainteresowania tym rodzajem teorii, tym bardziej że w zarządzaniu projektami kompetencje, o których była mowa, mają zdecydowanie większe znaczenie niż w przypadku zarządzania organizacjami. Oznacza to, że coraz ważniejszą rolę odgrywają tutaj kompetencje interpersonalne i cechy osobowościowe, które stanowią jeden z kluczowych elementów kompetencji menedżera, decydujący o skuteczności jego działań. Ze względu na złożoność i niepowtarzalność, jaką cechują się projekty, nie jest jednak możliwe wskazanie idealnego profilu menedżera projektu dla wszystkich rodzajów projektów, albowiem każda sytuacja organizacyjna jest odmienna. Literatura przedmiotu podaje różne zestawy cech menedżerów, którzy osiągają sukcesy w kierowaniu, oraz tych, którym się nie powiodło. Nie są to listy-recepty, niemniej jednak badania nad kompetencjami, w tym kompetencjami interpersonalnymi, są niezwykle interesujące i nadal prowadzi się je w wielu ośrodkach naukowych, również z uwagi na fakt, iż ponad pięćdziesięcioletnie doświadczenia w zakresie zarządzania projektami w krajach wysoko rozwiniętych pokazują, że praca projektowa może być i w wielu przypadkach jest bardziej efektywna niż tradycyjnie zorganizowane formy działania ludzi, co w dłuższej perspektywie może mieć istotny wpływ na rozwój polskiej gospodarki.

Bibliografia

1. Ambroziak K., (2008), *Efektywne przewodzenie ludźmi w organizacji w procesie zarządzania wiedzą*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan, (2008), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa.
2. Armstrong M., (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
3. Antonacopoulou E., Fitzgerald L., (1996), *Framing Competency in Management Development*, „HRM Journal” no. 1.
4. Barcik A., (2000), *Etyka biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem w polskiej gospodarce rynkowej*, Trio, Katowice.
5. BTEC, (1990), *National Vocational Qualification at Level 5 in Management, Part 2: Standards BTEC Publications*, „Human Performance” no. 6.
6. Chępa S., (2000), *Badanie kwalifikacji kadr kierowniczych – zagadnienia metodologiczne*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław.
7. Connelly M., Gilbert J.A., Zaccaro S.J., Threfall K.W., Marks M.A., Mumford M.D., (2000), *Exploring the Relationship of Leadership Skills and Knowledge to Leader Performance*, „The Leadership Quarterly” no. 11.
8. Drucker P., (1976), *Skuteczne zarządzanie*, PWE, Warszawa.
9. Jarmuż S., (1998), *Zastosowanie modelu „Wielkiej Piątki” w doborze i ocenie personelu*, [w:] T. Witkowski (red.), *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków.
10. Kieżun W., (1997), *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa.
11. Kołodziejczyk-Olczak I., Olczak A., (2005), *Leksykon zarządzania*, WSHE, Łódź.
12. Kuc B.R., (2003), *Zarządzanie doskonale. Poszukiwanie przenikliwości*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
13. Markowski K., (2003), *Podmiotowe uwarunkowania skutecznego zarządzania*, [w:] E. Bojar, *Menedżer XXI wieku. Ile wiedzy, ile umiejętności?*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin
14. Mingotaud F., (1994), *Sprawny kierownik, techniki osiągnięcia sukcesu*, Poltext, Warszawa.
15. Moczydłowska J., (2005), *Etyka w praktyce menedżerów*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” nr 3.

16. Nogalski B., Śniadecki J., (1998), *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, OWOPO, Bydgoszcz.
17. Nogalski B., Śniadecki J., (2001), *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, OWOPO, Bydgoszcz.
18. Nosal Cz., (2001), *Czym są kompetencje zawodowe*, Meritum.
19. Nosal Cz., (1994), *Umysł menedżera*, [w:] S. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
20. Oleksyn T., (2010), *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
21. Ornarowicz U., (2008), *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
22. Penc J., (2010), *Menedżerowie i organizacje jutra. Praktyka kierowania w społeczeństwie wiedzy*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno.
23. Rakowska A., (2007), *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
24. Rakowska A., Sitko-Lutek A., (2000), *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
25. Robbins S.P., (2001), *Zasady zachowania w organizacji*, Zys i S-ka, Poznań.
26. Rowe G., (1995), *Clarifying the Use of Competence and Competency Models Recruitment, Assessment and Staff Development*, „Industrial and Commercial Training” vol. 27, no. 11.
27. Solgado J.F., (1997), *The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community*, „Journal of Applied Psychology” no. 82.
28. Spalek S., (2004), *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
29. Spencer L., Spencer C., (1993), *Competence at Work. Models for Superior Performance*, John Wiley & Son, New York.
30. Stolarska M., (1998), *Inżynier menedżer. Zawód, system kształcenia, kariera zawodowa*, Zeszyt Naukowy Politechniki Łódzkiej, Łódź.
31. Świerzewski Ł., (2006), *Profil doskonałego menedżera, Edukacja menedżerska. Jak efektywnie kształcić menedżerów*, Brief do „Harvard Business Review”.
32. Thierry D., Sauret C., Monod N., (1994), *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesie zmian*, Poltext, Warszawa.
33. Tymochowski J., (1979), *Inżynier początku XXI wieku*, Naczelna Organizacja Techniczna, Warszawa 1979, za: M. Stolarska (1998), *Inżynier – menedżer. Zawód, system kształcenia, kariera zawodowa*, Zeszyt Naukowy Politechniki Łódzkiej, Łódź.
34. Walkowiak R., (2003), *Uwarunkowania osobowościowe skutecznego menedżera*, [w:] E. Bojar, (2003), *Menedżer XXI wieku. Ile wiedzy, ile umiejętności?*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
35. Walkowiak R., (2004), *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
36. Whetten D., Cameron K., Woods M., (1996), *Developing Management Skills for Europe*, Addison-Wesley.
37. Witkowski S.A., Mesjasz J., (2003), *Błaski i cienie sukcesu zawodowego w ocenie adeptów – głos w dyskusji nad kształtowaniem kompetencji*, [w:] E. Bojar, (2003), *Menedżer XXI wieku. Ile wiedzy, ile umiejętności?*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
38. Zapałowski L., (1999), *Inteligencja emocjonalna*, „Neumann Management Review” no. 6.

Bibliografia elektroniczna

1. *Raport HR Trendy w Polsce w 2006 r. Raport z projektu badawczego*, Andersen, Business Consulting, [online], www.nf.pl [2.02.2011].
2. www.manpower.com, [16.01.2011].

Interpersonal competences and the personality characteristics of an innovative project manager

Summary

According to contemporary concepts of management the main factor of development seems to be managing, understood as supervising, which is mainly based on making the right decisions. It is possible to achieve success in an organization thanks to great innovative managers who are precise in defining missions and setting goals, they base their managing style on trust, cooperation with employees, and most of all they possess a very charismatic personality. What is also important here is theoretical knowledge, experience gained throughout years of performance, initiative, competences, ability to improve skills, imagination, being open-minded about rapidly progressing changes and above all high levels of interpersonal competences. Therefore, to be a professional manager one needs to be capable of being a leader. Nowadays the demand for effective management seen through the prism of interpersonal competences that managers possess is on the increase. These proper interpersonal competences are extremely important, however, as it is commonly known, the effectiveness of management does not only depend on competences. Efficient management depends mainly on interpersonal competences that managers possess, therefore this article is devoted to this subject.

II. INFORMACJE I OGŁOSZENIA (INFORMATION AND ANNOUNCEMENTS)

Informacje dla autorów

Informacje ogólne

1. Redakcja przyjmuje do publikacji teksty w języku polskim i angielskim o charakterze naukowym, poświęcone teoretycznym i praktycznym aspektom zarządzania oraz informacje na temat związków nauk o zarządzaniu z praktyką w formie:
 - artykułów naukowych (do 30 000 znaków ze spacjami) oraz komunikatów z badań (do 15 000 znaków ze spacjami);
 - recenzje książek (do 15 000 znaków ze spacjami);
 - informacji o nowych publikacjach lub konferencjach, sympozjach i seminariach naukowych z dziedziny organizacji i zarządzania oraz o innych ważnych wydarzeniach w życiu naukowym i praktyce zarządzania (do 15 000 znaków ze spacjami).
2. W artykułach w języku polskim należy zamieścić elementy w języku angielskim umożliwiające wprowadzenie ich do międzynarodowego obiegu naukowego, tj. tytuły artykułów, słowa kluczowe oraz streszczenia.
3. Redakcja przeciwdziała takim zjawiskom jak „ghostwriting” i „guest authorship”, które są przejawem nierzetelności naukowej. Wszelkie wykryte przypadki będą demaskowane, włącznie z powiadomieniem odpowiednich podmiotów. W związku z tym redakcja wymaga ujawnienia wkładu każdego z autorów publikacji oraz ma prawo wymagać informacji o źródłach finansowania publikacji, a także wkładzie instytucji naukowo-badawczych, stowarzyszeń i innych podmiotów.
4. Autorzy artykułów w języku angielskim są zobowiązani do przekazania tekstu do redakcji po adyustacji językowo-stylistycznej (*proof reading*). Tylko artykuły poprawne językowo i stylistycznie są kierowane do realizacji wydawniczej.
5. Artykuł należy przygotować w układzie: tytuł artykułu, imię i nazwisko oraz afiliacja autora (ów), słowa kluczowe, key words (około 5), synopsis - kilka wierszy na temat opracowania, tekst artykułu, bibliografia, bibliografia elektroniczna, tytuł i streszczenie w języku angielskim (15-20 wierszy). Analogicznie w przypadku tekstów angielskich, ale streszczenie po polsku dwustronicowe.
6. W opracowaniu powinny być wydzielone części składowe, w tym: wstęp z jasno sformułowanym celem, zakresem i metodą; stan wiedzy z danej dziedziny w bezpośrednim powiązaniu z celem (nie dotyczy komunikatów), rozdziały zawierające wyniki badań z tytułami odzwierciedlającymi ich zawartość, uwagi końcowe.
7. Streszczenia, tak jak całe opracowanie, muszą spełniać kryterium naukowości i poprawności językowej.

Wytyczne edytorskie

8. Czcionka: tekst główny: Times New Roman, normalny - 10. Odstęp między wierszami - pojedynczy. Tekst wyjustowany, użyta opcja dzielenia wyrazów, pierwszy wiersz akapitu wcięty 0,5 cm. Wylizanie od myślników (-), numerowanie – cyfry arabskie (1, 2, 3...). Format strony – B5 (ISO) (kolumna zadruku: 14,2 cm x 20,7 cm – należy to obojętnie uwzględnić przy tabelach, tablicach i rysunkach).
9. Rysunki powinny być wkomponowane w tekst, a także dołączone w oddzielnym pliku źródłowym, umożliwiającym edycję obiektu.

10. Tytuł artykułu Arial 16, Śródtytuły Arial 12. Śródtytuły są nienumerowane, dwustopniowe.
11. Tabele i tablice należy opatrzyć tytułami i numerami porządkowymi oraz źródłami umieszczonymi pod nimi. Tekst w tabeli – Times New Roman 9 pkt. z pojedynczym odstępem. Tytuły tabel i tablic pogrubione.
12. Tytuły tabel, tablic i rysunków oraz zawartość tabel należy podawać w języku polskim i angielskim, czyli w przypadku tabel podawane są hasła w języku polskim i angielskim zarówno w główce, jak i w boczku. Tytuły tabel i tablic należy umieszczać nad nimi, natomiast pogrubione tytuły rysunków bezpośrednio pod nimi, bez kropki na końcu.
13. Podając źródła tabel, tablic i rysunków, należy wyraźnie wskazywać, na jakiej podstawie lub z czyjej inspiracji one powstały.
14. Zamieszczanie w tekście nadesłanego artykułu rysunków i innych elementów (np. tabel) z uprzednio opublikowanych prac lub pochodzących od innych Autorów, możliwe jest tylko pod warunkiem dołączenia do artykułu oryginału pisemnej zgody tych Autorów i/lub wydawnictw.
15. Wszystkie odwołania do literatury podawane są w tekście według wzoru: [nazwisko autora, rok wydania, s. ...]. W przypadku kilku pozycji, do których odnosi się odwołanie, należy oddzielić je średnikiem.
16. Przypisy merytoryczne mogą być stosowane wyjątkowo. Całość prowadzonych wywodów należy zamieścić w tekście głównym.
17. Dane bibliograficzne należy podzielić na nośniki tradycyjne – bibliografia i nośniki elektroniczne – bibliografia elektroniczna. W danych bibliograficznych należy podawać:
 - w odniesieniu do pozycji książkowych: nazwisko autora i inicjały imion, (rok wydania), tytuł książki, wydawcę, miejsce wydania;
 - w odniesieniu do opracowań zwartych zbiorowych: nazwisko i inicjały imion autora, (rok wydania), tytuł opracowania, [w:] nazwisko i inicjały imion redaktora (red.), tytuł pracy zbiorowej, wydawcę, miejsce wydania;
 - w odniesieniu do artykułów w czasopismach: nazwisko i inicjały imion autora, (rok wydania), tytuł artykułu, „nazwa czasopisma” numer;
 - w odniesieniu do dokumentów elektronicznych: nazwisko autora i inicjały imion, tytuł w formie występującej w źródle, typ nośnika – podany w nawiasie kwadratowym, np. [online], [CD-ROM], [dyskietka]; wydanie (wersja); wydawcę; miejsce wydania; datę wydania; datę aktualizacji; datę dostępu podaną w nawiasie kwadratowym – dla dokumentów online; warunki dostępu – dla dokumentów online;
 - w odniesieniu do adresów internetowych: data dostępu do strony podana w nawiasach kwadratowych.

Obieg pracy zgłoszonej do opublikowania

18. Przeznaczone do publikacji prace należy przysyłać wyłącznie na adres Redakcji WZ. Tekst powinien być napisany w edytorze Word i być dostarczony tylko w wersji elektronicznej (najlepiej e-mailem), razem z informacjami: dane do kontaktu (pełne imię i nazwisko), tytuł naukowy (zawodowy) lub stopień naukowy, miejsce pracy z adresem i telefonem, adres i telefon do korespondencji oraz adres e-mailowy. Poczta tradycyjną należy przesłać: oświadczenie dotyczące praw autorskich oraz zgody na opublikowanie pracy; a także oświadczenie, że nadesłana praca nie była dotąd ogłoszona drukiem i nie została złożona w innej redakcji (wzory do pobrania na stronie www).
19. Warunkiem przyjęcia tekstu jest jego zgodność z profilem WZ i zasadami publikowania podanymi w Informacjach dla Autorów. Autorzy otrzymują powiadomienia e-mailem o nadejściu pracy, co jeszcze nie oznacza przyjęcia jej do druku. Teksty nieodpowiadające ustalonym kryteriom nie będą kierowane do realizacji wydawniczej przed doprowadzeniem ich do poprawności formalnej.

20. Przyjęte prace są recenzowane anonimowo (*double-blind review*), zgodnie z procedurą recenzowania dostępną na stronie internetowej kwartalnika. Warunkiem zakwalifikowania ich do druku jest uzyskanie pozytywnych recenzji. Po otrzymaniu uwag recenzentów Autor jest zobowiązany ustosunkować się do nich na piśmie we wskazanym przez Redakcję terminie. Niedotrzymanie tego terminu zostanie uznane za rezygnację z publikacji pracy.
21. Redakcja przekazuje artykuły do korekty autorskiej, która obejmuje wyłącznie błędy druku. Nienadesłanie w ciągu 14 dni uwag Autora do wersji przedstawionej przez Redakcję traktowane jest jako jej akceptacja.
22. Nadsyłając swoje prace, Autorzy upoważniają Redakcję do skracania i adiustacji nadesłanych tekstów oraz zmiany tytułów.
23. Prac niezamawianych Redakcja nie zwraca.
24. Autorzy opublikowanych artykułów otrzymują bezpłatnie jeden egzemplarz czasopisma przesłany na adres korespondencyjny.

Procedura recenzowania

25. Do oceny każdej publikacji powołuje się co najmniej dwóch niezależnych recenzentów spoza jednostki.
26. W przypadku tekstów powstałych w języku obcym, co najmniej jeden z recenzentów jest afiliowany w instytucji zagranicznej innej niż narodowość autora pracy.
27. Autor(zy) i recenzenci nie znają swoich tożsamości (tzw. „double-blind review proces”).
28. W przypadku, gdy nie zostały spełnione wymogi „double-blind review proces” recenzent jest zobowiązany do podpisania deklaracji o niewystępowaniu konfliktu interesów. Zgodnie z wytycznymi MNiSW za konflikt interesów uznaje się zachodzące między recenzentem a autorem:
 - bezpośrednie relacje osobiste (pokrewieństwo, związki prawne, konflikt);
 - relacje podległości zawodowej;
 - bezpośrednia współpraca naukowa w ciągu ostatnich dwóch lat poprzedzających przygotowanie recenzji.
29. Każda recenzja jest zakończona jednoznaczną informacją, wskazującą dopuszczenie artykułu do publikacji lub jego odrzucenie.
30. Zasady kwalifikowania lub odrzucenia publikacji oraz formularz recenzencki są dostępne w zakładce "Informacje dla autorów".
31. Redakcja raz w roku publikuje listę recenzentów współpracujących. Jest ona dostępna w ostatnim numerze za dany rok oraz na stronie internetowej w zakładce "Recenzenci".

Information for the authors

General information

1. The Editorial Board accepts academic contributions, both in Polish and in English, focusing on the theoretical and practical aspects of management, as well as studies examining the correlations between the management sciences and its practice, which are written in one of the following formats:
 - Academic articles (up to 30 000 characters with spaces);
 - Communiqués on research undertaken (up to 15 000 characters with spaces);
 - Book reviews (up to 15 000 characters with spaces);
 - Information about new publications or conferences, symposiums and academic seminars in the domain of organisation and management as well as on other significant events in academia and in management practice (up to 5 pages characters).
2. The Editorial Board accepts articles formulated in the English or Polish language. Articles written in Polish should include elements in English, i.e. titles of articles, keywords, abstracts.
3. The Editorial Board counteracts such phenomena as „ghostwriting” and „guest authorship”, which are a symptom of scientific dishonesty. Every detected case will be exposed, including notification of appropriate institutions. Due to this the Editorial Board may ask the authors to reveal their contributions, and the information concerning the sources of financing the publication as well as the contribution of other scientific organizations, nongovernmental organizations and other entities.
4. The authors of the papers written in English are obliged to submit the proof read version only. Only the papers which are correct in scientific and linguistic terms are going to be accepted to further publishing process.
5. Submitted articles must be arranged as follows: the title of the article; first name, surname and affiliation of the author (or authors); keywords (about 5); synopsis – a few lines reviewing the article; the full article; bibliography and electronic bibliography; the title of the submission in Polish and a summary in Polish (2 pages).
6. Articles should consist of the following elements: introduction including a clearly formulated objective; scope and method; current state of knowledge in the field directly related to the objective (this does not apply to communiqués on conducted research); adequately entitled chapters exploring research outcomes; and, closing remarks.
7. Summaries, as well as the full articles must meet the criteria of academic and linguistic correctness.

Editorial guidelines

8. Font: 10 point, Times New Roman for the main text; 9 point for tables; single-spacing; justified text. Authors must use automatic hyphenation and indent the first line of each paragraph (0,5 point). Listing starts with dashes (–). Numbering format: Arabic numbers (1, 2, 3...). Page format: B5 (ISO) – the type area of a page is 14,2 cm (width) x 20,7 cm (height) which obliges in the application and presentation of tables, charts and drawings.
9. Drawings should be inserted in the text and enclosed with the manuscript in a separate source file in order to facilitate the editing of graphics.
10. Title of the paper – Arial 16, subtitle – Arial 12. Numbering subheadings must be avoided. Subheadings should be in bold and should follow the scheme of two-level headings.

11. Tables and charts should be titled and numbered (ordinal numbers), and include information indicating their source (at the bottom of the graphics). The text in tables should be single-spaced, 10 point Arial.
12. Titles of tables, charts and drawings, as well as their content, should be presented both in Polish and English, i.e. information in tables is written in Polish and English both in column and row titles. Titles should be placed directly above tables and charts and directly below drawings, without any punctuation marks.
13. When indicating the sources of tables, charts and drawings the author is obliged to clearly point out either from what source they originate or the author's name on whose research the graphics are based.
14. If previously published drawings or other elements (e.g. tables) or if drawings and other elements belonging to other authors are to be included in the text, the copyright holder's written permission must be enclosed with the article.
15. All references in the text must be presented as follows: [author's name, year of publication, page ...]. Should there be more than one item to which a reference applies the items should be divided by a semicolon.
16. Textual footnotes can be used only in exceptional cases. The argumentation should be included in the main text.
17. Bibliographical references should be divided into traditional sources (bibliography) and electronic sources (electronic bibliography). References should include the following:
 - Books: author's name and initials, (year of publication), the title of the book, publisher, place of publication;
 - Collective works: author's name and initials, (year of publication), the title of the publication, [in:] name and initials of the editor (ed.), the title of the publication, publisher, place of publication;
 - Journal articles: author's name and initials, (year of publication), the title of the article, – the title of the journal||, number;
 - Electronic documents: author's name and initials, title in the form given in the source, data source given in square brackets, e.g. [online], [CD-ROM], [floppy disc]; edition (version); publisher; place of publication; date of publication; date of last update; access date given in square brackets (if online document); access conditions (if online document);
 - Internet addresses: website; access date given in square brackets.

Curcuit of submitted paper

18. All contributions should be submitted in electronic version (via e-mail) to the Quarterly's with full contact details including first names and surname, academic title (professional position) or academic degree, name and full address of workplace, contact address and phone number and an e-mail address. The text should preferably be typed in MS Word format. The authors are asked to send to the Quarterly's address (Contemporary Management Quarterly, Jagiellonian University, ul. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Poland) the following documents concerning the publication of the article: copyright assignment and declaration which gives the Quarterly the right to publish the article, and a statement confirming that the paper has not been published elsewhere and has not been submitted for publication elsewhere (document templates are to be downloaded from the Quarterly's website).
19. As a condition of their acceptance, articles must be in accordance with the Quarterly's academic profile as well as in accordance with the publishing guidelines available in the section – "Instructions for Authors". The author will be sent an e-mail confirming the submission of his/her article. However, this does not signify an

acceptance for publication in the Quarterly. Papers that do not meet set criteria will be published only after being revised and approved as formally correct.

20. Accepted articles are reviewed (*double-blind review*). If articles are assessed positively, they are qualified to be published. Having received comments from reviewers, the author is required to provide an explanation in written form within a period set by the Editorial Board. Not fulfilling this condition will be regarded as resignation from publishing the article.
21. The Editorial Board forwards articles on to be proofread by their authors. The author is to consider only errors in print. If the author fails to respond to any recommendations made by the Editorial Board within 14 days, articles are accepted to be published as they are.
22. The Editorial Board reserves the right to shorten and correct submitted manuscripts and to make alterations regarding article titles.
23. The Editorial Board does not return unsolicited manuscripts.
24. Authors of published articles will receive one copy of the journal which will be sent to the postal address provided by the author.

Journal reviewing procedure

25. At least two independent reviewers are appointed to review every submitted publication.
26. In case of papers written in a foreign language at least one of the reviewers should be affiliated to a foreign institution.
27. The author and the reviewer are anonymous to each other (a double-blind review process).
28. If the criteria of a double-blind review have not been met, a reviewer must sign a declaration stating there is no conflict of interest between an author and a reviewer. A conflict of interest, according to MNiSW definition, should be understood as one of the following:
 - a direct personal relation between the two (family relationship, legal relationship, conflict),
 - a reporting relationship,
 - a direct scientific cooperation within two years prior to the reviewing process.
29. A review must be in written form and include a definite conclusion on whether the article should be Published or not.
30. Criteria on which the article is accepted or rejected and the review form are available on the journal web site in the „informations for the authors” section.
31. Names of reviewers of articles in a particular issue are not disclosed, the journal publishes a list of reviewers once a year in the last issue, and on the journal web site in the „reviewers” section.