

**WYZWANIA SPOŁECZNE  
I TECHNOLOGICZNE  
A NOWE TRENDY  
W ZARZĄDZANIU  
WSPÓŁCZESNYMI  
ORGANIZACJAMI**



# WYZWANIA SPOŁECZNE I TECHNOLOGICZNE A NOWE TRENDY W ZARZĄDZANIU WSPÓŁCZESNYMI ORGANIZACJAMI

Redakcja naukowa

Maciej Urbaniak, Albert Tomaszewski

**Recenzje**

Piotr Banaszyk

Blanka Tundys

**Redakcja językowa**

Danuta Dąbrowska

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2020

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

Wydanie I

**ISBN 978-83-8030-374-4**

Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

[www.wydawnictwo.sgh.waw.pl](http://www.wydawnictwo.sgh.waw.pl)

e-mail: [wydawnictwo@sgh.waw.pl](mailto:wydawnictwo@sgh.waw.pl)

**Projekt i wykonanie okładki**

Ad Depositum

**Skład i łamanie**

DM Quadro

**Druk i oprawa**

QUICK-DRUK s.c.

Zamówienie 55/VI/20



# SPIS TREŚCI

	Wstęp .....	9
<b>1</b>	<b>Zmiany otoczenia jako przestanka wyzwań społecznych i technologicznych .....</b>	<b>15</b>
	<b>Jan W. Wiktor</b>	
1.1	Jednolity rynek cyfrowy Unii Europejskiej – architektura strategii i wyzwania dla nauk o zarządzaniu .....	17
	<b>Piotr Buła</b> <b>Tomasz Schroeder</b>	
1.2	Wpływ wybranych aspektów czwartej rewolucji przemysłowej na zmiany w ekosystemie biznesu .....	33
	<b>Edyta Bielińska-Dusza</b>	
1.3	Konceptualizacja pojęcia technologii w naukach humanistycznych i społecznych – ujęcie retrospektywne .....	47
	<b>Elżbieta Skrzypek</b>	
1.4	Etyka w biznesie – zarządzanie etyczne w organizacji .....	65
	<b>Zbigniew Olesiński</b> <b>Agnieszka Rzepka</b>	
1.5	Zarządzanie stylem życia w epoce 4.0 .....	81

## 2

### CSR jako wyzwanie dla współczesnych organizacji .....

97

- 
- Aleksandra Zaleśna**
- 2.1 Przywództwo służebne i etyczne oraz CSR. Wyniki badań ..... 99
- Bożena Ewa Matusiak**  
**Marek Matejun**  
**Izabela Różańska-Bińczyk**
- 2.2 Koncepcja zrównoważonego rozwoju jako środowisko implementacji praktyk *green HR* we współczesnych przedsiębiorstwach ..... 111
- Sylvia Morawska**  
**Przemysław Banasik**
- 2.3 Raportowanie społeczne w sądach powszechnych ..... 125
- Agnieszka Żak**  
**Piotr Buła**
- 2.4 Społeczne zaangażowanie biznesu (*Corporate Community Involvement*) – perspektywa międzykulturowa i międzypokoleniowa ..... 153
- Martyna Wronka-Pośpiech**  
**Izabella Steinerowska-Streb**  
**Marek Śliboda**
- 2.5 Społecznie odpowiedzialni czy społecznie przedsiębiorczy? Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych ..... 173
- Agnieszka Sokołowska-Durkalec**
- 2.6 Rozważania o integracji i dezintegracji koncepcji społecznej odpowiedzialności i społecznej nieodpowiedzialności małego przedsiębiorstwa ..... 187
- Joanna Schmidt**
- 2.7 Orientacja przedsiębiorcza w perspektywie wyników organizacji non profit w Polsce ..... 201
- Anna Marciszewska**
- 2.8 Diagnoza wykorzystania mediów społecznościowych przez organizacje non profit ..... 215

## **3**      **Przedsiębiorczość i postawy przedsiębiorcze wobec wyzwań społecznych i technologicznych** ..... 225

---

- Jarosław Korpysa
- 3.1 Rola neuronauki w procesach przedsiębiorczych ..... 227
- Julita E. Wasilczuk
- 3.2 Intencje przedsiębiorcze studentów – analiza międzynarodowa oparta na rozszerzonym modelu Ajzena ..... 241
- Agnieszka Postuła
- 3.3 Rola nauczyciela akademickiego we współczesnej edukacji menedżerskiej .... 255
- Zbigniew Chyba
- 3.4 Źródła pozyskiwania technologii a rozwój przedsiębiorczości technologicznej w firmach *high-tech* w świetle wyników badań ..... 269

## **4**      **Nowe trendy społeczne i technologiczne jako wyzwanie dla współczesnych organizacji** ..... 283

---

- Aleksandra Stanek-Kowalczyk
- 4.1 Polskie przedsiębiorstwa działające w modelu gospodarki współdzielenia a globalni liderzy ..... 285
- Anna Skowronek-Mielczarek  
Barbara Bojewska
- 4.2 Wyzwania zarządcze w małych i średnich przedsiębiorstwach w warunkach gospodarki cyfrowej ..... 299
- Dariusz Danilewicz
- 4.3 Wyzwania zarządzania w branży hotelarskiej w obliczu zmian społecznych i technologicznych ..... 313
- Ewa Wszendybył-Skulska
- 4.4 Sztuczna inteligencja w ZZL – korzyści i wyzwania ..... 327
- Katarzyna Jasińska
- 4.5 System operacyjny przedsiębiorstwa w warunkach Przemysłu 4.0 ..... 341

<b>4.6</b>	<b>Halina Brdulak</b> Kompetencje logistyków w przyszłości .....	<b>361</b>
<b>4.7</b>	<b>Maciej Urbaniak</b> Oczekiwania wobec dostawców w zakresie zapewnienia i doskonalenia jakości produktów oraz procesów .....	<b>377</b>
<b>4.8</b>	<b>Magdalena Czerwińska</b> Zastosowanie modeli akceptacji technologii informacyjnych w procesach korzystania z informacji zdrowotnych dostępnych w Internecie .....	<b>391</b>
<b>4.9</b>	<b>Agnieszka Kister</b> Zapewnienie bezpieczeństwa pacjenta – wyzwania dla teorii i praktyki .....	<b>409</b>
<b>4.10</b>	<b>Sabina Kubiciel-Lodzińska</b> Płeć ważniejsza niż wykształcenie? Obecność mężczyzn obcokrajowców w opiece senioralnej w Polsce .....	<b>421</b>
<b>4.11</b>	<b>Konrad Raczkowski</b> <b>Joanna Węgrzyn</b> Wyzwania globalne współczesnych organizacji gospodarczych .....	<b>437</b>
	<b>Spis rysunków .....</b>	<b>453</b>
	<b>Spis tabel .....</b>	<b>455</b>

# Wstęp

Niniejsza monografia zatytułowana *Wyzwania technologiczne i społeczne a nowe trendy w zarządzaniu współczesnymi organizacjami* obejmuje 28 rozdziałów. Prezentują one szerokie spektrum zagadnień odnoszących się do aktualnych problemów, przed którymi stają organizacje działające w turbulentnym otoczeniu. Istotny wpływ na ich funkcjonowanie mają czynniki społeczne i technologiczne kształtujące zmiany w zachowaniach organizacyjnych.

Przedstawione rozważania zawarte w tej monografii zostały oparte zarówno na analizie literatury przedmiotu, jak na wynikach badań empirycznych zrealizowanych przez autorów. Rozważania te dotyczą najnowszych trendów kształtujących zachowania organizacyjne, na które istotny wpływ wywierają czynniki technologiczne i społeczne, jak: możliwości pozyskiwania technologii w przedsiębiorstwach *high-tech*, cyfrowa przedsiębiorczość, sztuczna inteligencja, nowe trendy w kształceniu kadry menedżerskiej.

W opracowaniu *Jednolity rynek cyfrowy Unii Europejskiej – architektura strategii i wyzwania dla nauk o zarządzaniu* Jan W. Wiktor identyfikuje przesłanki powstania jednolitego rynku cyfrowego Unii Europejskiej. W tekście dokonano oceny strategii jednolitego rynku cyfrowego UE z punktu widzenia wyzwań, jakie regulacje sfery technologicznej stawiają przed zarządzaniem.

Piotr Buła i Tomasz Schroeder w tekście pt. *Wpływ wybranych aspektów czwartej rewolucji przemysłowej na zmiany w ekosystemie biznesu* przedstawiają charakterystykę czwartej rewolucji przemysłowej. Rozważania prowadzone są z perspektywy koncepcji ekosystemów biznesu. Autorzy prezentują wpływ współczesnych zmian technologicznych na funkcjonowanie ekosystemów.

W rozdziale *Konceptualizacja pojęcia technologii w naukach humanistycznych i społecznych – ujęcie retrospektywne* Edyta Bielińska-Dusza dokonała analizy literatury z dziedziny nauk humanistycznych i społecznych pod kątem sposobów rozumienia technologii. W efekcie zaprezentowano obszar znaczeniowy powiązany z pojęciem technologii w tych dyscyplinach, a następnie zawężono go do nauk o zarządzaniu.

Elżbieta Skrzypek w części pt. *Etyka w biznesie – zarządzanie etyczne w organizacji* wskazuje na trudności w sferze oceny zachowań etycznych w społeczeństwie sieciowym,

w warunkach nasilających się procesów digitalizacji. Autorka przedstawiła istotę etyki w biznesie oraz zasady związane z zarządzaniem etycznym. Wynikiem rozważań jest ocena etyki w zarządzaniu i wskazanie kierunków jej rozwoju.

Główną myślą tekstu autorstwa Zbigniewa Olesińskiego i Agnieszki Rzepki pt. *Zarządzanie stylem życia w epoce 4.0* jest to, iż zmiany organizacyjne oraz otoczenia są silną przesłanką do istotnych przeobrażeń w stylu życia człowieka. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych ukazano wpływ tych przemian na skłonność do współpracy międzyorganizacyjnej.

Temat zachowań etycznych w przedsiębiorstwach został pogłębiony w rozdziale pt. *Przywództwo służebne i etyczne oraz CSR. Wyniki badań*. Autorka, Aleksandra Zaleśna, prezentuje w nim wyniki własnych badań ilościowych dotyczących stylów przywództwa i ich wpływu na realizację koncepcji CSR w przedsiębiorstwach.

W kolejnym rozdziale pt. *Koncepcja zrównoważonego rozwoju jako środowisko implementacji praktyk green HR we współczesnych przedsiębiorstwach* Bożena Matusiak, Marek Matejun i Izabela Różańska-Bińczyk również pogłębiają tematykę powiązaną z CSR. Autorzy prezentują wyniki własnych badań ilościowych, w których ukazano powiązanie między stosowaniem zasad zrównoważonego rozwoju i implementacją praktyk *green HR* w przedsiębiorstwach.

Wątek CSR w aspekcie praktyk stosowanych w sądach powszechnych porusza tekst pt. *Raportowanie społeczne w sądach powszechnych*. Sylwia Morawska i Przemysław Banasik omawiają w nim problematykę raportowania społecznego w odniesieniu do organizacji publicznych. Badania przeprowadzone na podstawie informacji udostępnianych przez sądy powszechne na stronach internetowych wskazują na ograniczony zakres stosowania raportowania społecznego w tego typu placówkach.

Zagadnienia powiązane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu są również tematem rozważań zawartych w rozdziale pt. *Społeczne zaangażowanie biznesu (Corporate Community Involvement) – perspektywa międzykulturowa i międzypokoleniowa*. Autorzy opracowania, Agnieszka Żak i Piotr Buła, koncentrują się na pojęciu społecznego zaangażowania biznesu. W tekście przedstawiono przegląd literatury i badań dotyczących tego zjawiska.

W kolejnym opracowaniu pt. *Społecznie odpowiedzialni czy społecznie przedsiębiorczy? Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych* przedstawiono problematykę CSR w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Autorzy: Martyna Wronka-Pośpiech, Izabela Steinerowska-Streb i Marek Śliboda w opracowanym na podstawie wywiadów pogłębionych studium przypadku ukazują motywy podejmowania działań społecznych oraz kierunki tych działań.

Stosunkowo przewrotny punkt widzenia prezentuje Agnieszka Sokołowska-Durkalec w tekście pt. *Rozważania o integracji i dezintegracji koncepcji społecznej odpowiedzialności*

*i społecznej nieodpowiedzialności małego przedsiębiorstwa*. Autorka przedstawia refleksje na temat sposobu definiowania społecznej odpowiedzialności we współczesnym życiu gospodarczym. Skonfrontowano je z rozwijającym w literaturze pojęciem społecznej nieodpowiedzialności. Na tym tle ukazano potrzebę dalszych badań na tą problematykę.

Tematykę orientacji przedsiębiorczej w organizacjach non profit podejmuje Joanna Schmidt w rozdziale pt. *Orientacja przedsiębiorcza w perspektywie wyników organizacji non profit w Polsce*. Autorka na podstawie własnych badań empirycznych (dane zebrane w wywiadach pogłębionych) prezentuje czynniki, które wpływają na kształtowanie orientacji przedsiębiorczej.

Organizacje non profit są również tematem kolejnego opracowania, autorstwa Anny Marciszewskiej, pt. *Diagnoza wykorzystania mediów społecznościowych przez organizacje non profit*. W tekście zaprezentowano wzrost znaczenia roli mediów społecznościowych w funkcjonowaniu organizacji trzeciego sektora.

Jarosław Korpysa podejmuje temat neuronauki w kontekście badań nad przedsiębiorczością. W rozdziale pt. *Rola neuronauki w procesach przedsiębiorczych* przedstawiono techniki neuronauki oraz możliwość ich wykorzystania do analizy procesów przedsiębiorczych. W tekście zaproponowano neurokognitywistyczny model wykorzystania szans przedsiębiorczych.

Julita Wasilczuk w swoim opracowaniu *Intencje przedsiębiorcze studentów – analiza międzynarodowa oparta na rozszerzonym modelu Ajzena* starała się zaproponować rozszerzenie teorii tego badacza dotyczącej planowanych zachowań. Propozycja ta została poddana częściowej analizie statystycznej opartej na wynikach badań przeprowadzonych na grupie ponad 3,5 tys. studentów z pięciu krajów Europy Środkowej i Wschodniej.

Agnieszka Postuła w artykule *Rola nauczyciela akademickiego we współczesnej edukacji menedżerskiej* ukazała różnice w edukacji menedżerskiej, jakie nastąpiły na przestrzeni ostatnich lat. Prowadzone przez autorkę analizy oparte zostały na wynikach pięcioletnich badań etnograficznych z wykorzystaniem wywiadów z uczestnikami procesu edukacji na różnych etapach.

Tekst Zbigniewa Chyby *Źródła pozyskiwania technologii a rozwój przedsiębiorczości technologicznej w firmach high-tech w świetle wyników badań* prezentuje wyniki badań dotyczących preferowanych metod pozyskiwania technologii przez przedsiębiorstwa w kontekście ich wpływu na rozwój przedsiębiorczości technologicznej. Badania zostały przeprowadzone wśród przedsiębiorstw sektora zaawansowanych technologii zlokalizowanych w województwie mazowieckim, z wykorzystaniem techniki ankietowej. Wyniki badań pozwoliły na potwierdzenie hipotezy zakładającej, że korzystanie z wewnętrznych opcji pozyskiwania technologii w największym stopniu sprzyja rozwojowi przedsiębiorczości technologicznej.

W swoim opracowaniu *Polskie przedsiębiorstwa działające w modelu gospodarki współdzielenia a globalni liderzy* Aleksandra Stanek-Kowalczyk dokonała porównania między przedsiębiorstwami polskimi działającymi w modelu gospodarki współdzielenia a globalnymi liderami. Na podstawie analizy danych autorka wskazała podobieństwa i różnice w trzech wymiarach: przychody, zatrudnienie i liczba użytkowników. Jako główne zidentyfikowane podobieństwo wskazała wiek przedsiębiorstwa. Z kolei do głównych różnic zaliczyła branżę, w której działają przedsiębiorstwa, oraz wysokość generowanych przychodów w przeliczeniu na użytkownika.

Rozdział przygotowany przez Annę Skowronek-Mielczarek i Barbarę Bojewską pt. *Wyzwania zarządcze w małych i średnich przedsiębiorstwach w warunkach gospodarki cyfrowej* porusza problem dotyczący znaczenia cyfryzacji w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Opierając się na analizie literatury przedmiotu oraz wynikach badań wtórnych, autorki starały się udowodnić, że skuteczne zarządzanie tymi podmiotami musi charakteryzować szybkość, zwinność (*agility*) i zdolność adaptacji, dzięki którym będą one w stanie konkurować w dzisiejszym globalnym otoczeniu w gospodarce cyfrowej.

Dariusz Danilewicz w artykule *Wyzwania zarządzania w branży hotelarskiej w obliczu zmian społecznych i technologicznych* wskazuje, że do najważniejszych wyzwań dla tej branży zaliczyć należy: zwiększenie wydajności pracy (usprawnienie pracy pracowników), obniżenie kosztów usług (poprzez uproszczenie, automatyzację lub eliminację niektórych czynności), zwiększenie niezawodności i szybkości obsługi klienta.

Ewa Wszendybył-Skulska w opracowaniu pt. *Sztuczna inteligencja w ZZL – korzyści i wyzwania* podjęła próbę wykazania, że sztuczna inteligencja nie powinna być postrzegana w kategoriach zagrożenia związanego z całkowitym przejęciem przez nią działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, ale raczej jako szansa na ich skuteczny rozwój. Wyniki przeprowadzonych przez autorkę badań jakościowych wskazują, że traktowanie sztucznej inteligencji jako zagrożenia wynika z niewystarczającej wiedzy menedżerów i pracowników na ten temat.

Rozdział pt. *System operacyjny przedsiębiorstwa w warunkach Przemysłu 4.0* napisany przez Katarzynę Jasińską jest próbą scharakteryzowania wpływu czynników związanych z wdrażaniem koncepcji *Industry 4.0* na system operacyjny przedsiębiorstw. Zaprezentowane przez Autorkę wyniki badań ankietowych wskazują na to, że podmioty gospodarcze implementujące tę koncepcję wdrażają cyfryzację i automatyzację procesów.

W opracowaniu zatytułowanym *Kompetencje logistyków w przyszłości* Halina Brdulak starała się przedstawić wyniki diagnozy przyszłych kompetencji logistyków w odpowiedzi na kluczowe trendy w gospodarce, które zostaną zawarte w znowelizowanych standardach kwalifikacji logistyków, rekomendowanych przez European Logistics Association. Wyniki tej diagnozy wskazują, że głównymi oczekiwaniami w zakresie przy-



szłych kompetencji tej grupy zawodowej są umiejętności komunikacyjne, zarządzanie zespołem, kreatywność, praca na dużych zbiorach danych, szybka adaptacja do zmian w realizowanych procesach oraz umiejętność ich wdrażania w organizacji, zarządzanie ryzykiem, jak również wiedzą na temat wykorzystania nowych technologii.

Artykuł Macieja Urbaniaka pt. *Oczekiwania wobec dostawców w zakresie zapewnienia i doskonalenia jakości produktów oraz procesów* jest próbą przedstawienia aktualnych tendencji kształtujących oczekiwania producentów działających na rynku B2B wobec dostawców w zakresie zapewnienia i doskonalenia jakości produktów oraz procesów. Wyniki przeprowadzonych przez autora badań empirycznych (przy zastosowaniu techniki CATI) wskazują, że przedsiębiorstwa produkcyjne będące nabywcami, działając w Polsce, w swoich oczekiwaniach wobec dostawców koncentrują się głównie na doskonaleniu jakości technicznej produktów, skracaniu czasu realizacji zamówień, redukowaniu kosztów operacyjnych.

Magdalena Czerwińska w opracowaniu pt. *Zastosowanie modeli akceptacji technologii informacyjnych w procesach korzystania z informacji zdrowotnych dostępnych w Internecie* dokonała przeglądu podstawowych teorii i modeli akceptacji technologii poprzez scharakteryzowanie ich struktury oraz etapów ewolucji. Autorka starała się udowodnić, że opisane modele są przydatne do badania akceptacji technologii przez użytkowników o różnych cechach w różnych organizacjach. Wykazała również, iż modele te cechują się elastycznością w zakresie ich rozszerzania i modyfikowania na potrzeby różnych obszarów wdrażania technologii IT.

Rozdział *Zapewnienie bezpieczeństwa pacjenta – wyzwania dla teorii i praktyki* napisany przez Agnieszkę Kister prezentuje wybrane koncepcje i narzędzia zarządzania wykorzystywane w celu zapewnienia bezpieczeństwa pacjenta. Prowadzone przez autorkę teoretyczne rozważania doprowadzają do konkluzji, że zapewnienie bezpieczeństwa pacjenta wymaga implementowania narzędzi wypracowanych nie tylko w dziedzinie nauk społecznych, ale także nauk medycznych i nauk o zdrowiu oraz nauk ścisłych.

Sabina Kubiciel-Lodzińska w artykule *Płeć ważniejsza niż wykształcenie? Obecność mężczyzn obcokrajowców w opiece senioralnej w Polsce* zaprezentowała wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród mężczyzn, cudzoziemców pracujących w województwie opolskim w charakterze opiekunów osób starszych. Wyniki te wskazują, że obecność migrantów posiadających wykształcenie zgodne z profilem wykonywanej pracy z jednej strony korzystnie wpływa na standard świadczonej opieki, która jest wykonywana w sposób profesjonalny, z drugiej z kolei zjawisko to ma konsekwencje negatywne w postaci niepełnego wykorzystania ich kwalifikacji (*brain drain*).

Monografię kończy rozdział pt. *Wyzwania globalne współczesnych organizacji gospodarczych* autorstwa Konrada Raczkowskiego i Joanny Węgrzyn, którzy starali się określić najważniejsze wyzwania globalnych współczesnych organizacji gospodar-

czych w bloku gospodarek rozwiniętych, rozwijających się oraz państw rozwijających się o niskich dochodach. Autorzy badaniami komparatystycznymi objęli okres 2008–2019, w ramach rozszerzonych lub zawężonych okresowo trendów kształtowania globalnych przesunięć działalności gospodarczej, na kanwie dynamiki wzrostu PKB *per capita*, indeksu Giniego, globalnego rynku usług outsourcingowych, długu publicznego, całkowitej produktywności czynników produkcji, rozkładu populacyjnego oraz globalnego trendu konsumpcji.

**1**

**ZMIANY OTOCZENIA JAKO  
PRZESŁANKA WYZWAŃ  
SPOŁECZNYCH  
I TECHNOLOGICZNYCH**



## Część I

Zmiany otoczenia jako przestanka wyzwań społecznych i technologicznych

Jan W. Wiktor\*

# 1.1

## Jednolity rynek cyfrowy Unii Europejskiej – architektura strategii i wyzwania dla nauk o zarządzaniu

### Streszczenie

Celem opracowania jest ocena strategii jednolitego rynku cyfrowego Unii Europejskiej (JRC), przesłanek jej powstania, architektury oraz wyzwań i implikacji dla zarządzania. Tak sformułowany cel nawiązuje do misji Szkoły Letniej Zarządzania'2020: „Wyzwania zarządzania. Społeczne, technologiczne i globalne”. JRC tworzy bowiem istotne wyzwania dla zarządzania – zarówno w wymiarze praktyki działań rynkowych, jak i w obszarze badań naukowych. Rozdział ten ma charakter przeglądowy – jest krytyczną, syntetyczną analizą i oceną podstawowych elementów strategii JRC, opartą na oficjalnych dokumentach źródłowych. Została ona zaprezentowana w kontekście wyzwań, jakie stwarza transformacja cyfrowa, oraz identyfikacji nowych problemów badawczych w obszarze nauk o zarządzaniu.

**Słowa kluczowe:** jednolity rynek cyfrowy, UE, I-DESI, nauki o zarządzaniu

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ORCID: 0000-0001-6353-7620

# Digital Single Market of the European Union – Strategy Architecture and Challenges for Management Sciences

## Abstract

The aim of the article is to assess the strategy of the Digital Single Market of the European Union, premises for formulation, architecture: goals and priorities as well as challenges and implications for management. The goal formulated in this way refers to the mission of the Summer School of Management'2020: "Challenges of management. Social, technological and global". DSM creates significant challenges for management – both in terms of practice and scientific research. The article is a review – it is a critical, synthetic analysis and assessment of the basic elements of the DSM strategy, based mainly on official source documents. They were presented in the context of challenges posed by the global digital transformation and the identification of new research problems in the field of management sciences.

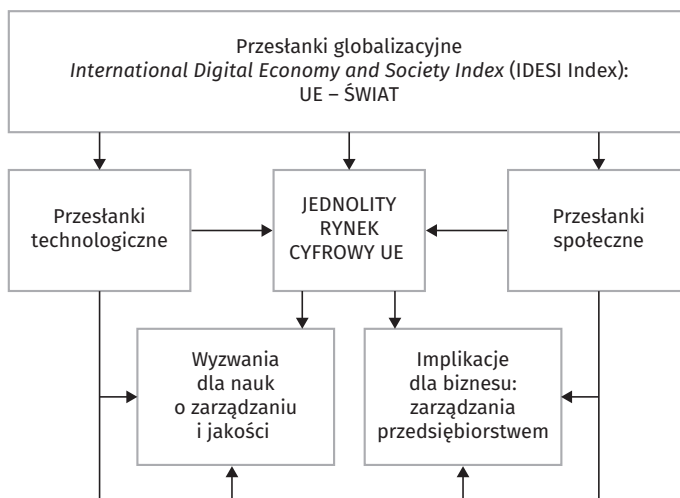
**Keywords:** Digital Single Market, European Union, IDESI, management sciences

---

## Wprowadzenie

Celem opracowania jest ocena programu jednolitego rynku cyfrowego (JRC) Unii Europejskiej, przesłanek jego sformułowania, wyzwań i implikacji dla zarządzania. Te ostatnie traktujemy szeroko i dwuwymiarowo. JRC tworzy wyzwania zarówno dla gospodarki, każdego sektora, przedsiębiorstwa i konsumenta, jak i dla nauk o zarządzaniu. Tak sformułowany cel nawiązuje do misji Szkoły Letniej Zarządzania'2020: „Wyzwania zarządzania. Społeczne, technologiczne i globalne”. Jednolity rynek cyfrowy UE stanowi bowiem o istocie i kierunkach procesów transformacji cyfrowej gospodarki i społeczeństwa europejskiego. Digitalizacja nie dotyczy tylko określonego sektora, branży i części gospodarki, biznesu, lecz jest procesem przenikającym wszystkie obszary życia społecznego i ekonomicznego. Struktura rozdziału obejmuje trzy części (rysunek 1.1.1):

- 1) identyfikację przesłanek powstania jednolitego rynku cyfrowego Unii Europejskiej – w kontekście wewnętrznym i globalnym,
- 2) syntetyczną ocenę architektury strategii JRC – jej filarów i priorytetów oraz
- 3) implikacji, jakie JRC stwarza przedsiębiorstwom zarówno w przestrzeni wirtualnej, jak i w rzeczywistym świecie interesów i gry rynkowej oraz wyzwań i problemów badawczych dla nauk o zarządzaniu.

**Rysunek 1.1.1****Struktura problematyki rozdziału**

Źródło: opracowanie własne.

Kluczową kwestią rozważań, a zarazem podstawowym problemem naukowym tego rozdziału, jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób strategia JRC – w wymiarze architektury: priorytetów i działań – przekłada się na tworzenie nowych komponentów makrootoczenia, a w konsekwencji generowanie nowych uwarunkowań strategii funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa europejskiego w środowisku wirtualnym.

## Przesłanki i uwarunkowania strategii jednolitego rynku cyfrowego

Program „Strategii jednolitego rynku cyfrowego dla Europy” został opracowany przez Komisję Europejską i Parlament Europejski w roku 2015<sup>1</sup>. Jego przesłanki oraz szczegółowa struktura funkcjonalna i narzędziowa wynikały z wielu zróżnicowanych uwarunkowań. Na płaszczyźnie politycznej – stanowienia prawa europejskiego, a także społecznej i ekonomicznej – były one identyfikowane w wielu aspektach, tak różnych

<sup>1</sup> *Digital single market*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/> (dostęp: 3.12.2019), *Communication from The Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions. A Digital Single Market Strategy for Europe*, SWD(2015) 100 final, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015DC0192&from=EN> (dostęp: 3.12.2019).

i złożonych, jak złożone i wielowymiarowe są megaprogramy i projekty zmian wielkiej skali<sup>2</sup>. Ich wspólną cechą było dążenie do zdyskontowania w skali całego rynku wewnętrznego i gospodarki Unii Europejskiej znaczących możliwości i skali efektów transformacji oraz rewolucji technologicznej, a w konsekwencji wzmocnienie pozycji konkurencyjnej UE w globalnej gospodarce cyfrowej. Uwarunkowania te w wymiarze wewnętrznym – Unii Europejskiej – wiązały się z tworzeniem warunków znacznego przyśpieszenia rozwoju gospodarczego wszystkich krajów UE, wzrostu efektywności gospodarki, rynków i przedsiębiorstw, tworzenia nowych miejsc pracy, zwłaszcza dla młodych ludzi z kompetencjami cyfrowymi. Każda przesłanka łączy wymiar makro- i mikroekonomii, państwa, gospodarki, przedsiębiorstwa i obywatela<sup>3</sup>. Dla potrzeb niniejszego opracowania, nawiązując zarazem do tytułu SLZ'2020, przesłanki te ujęto w trzy grupy, określone z pewnym uproszczeniem jako: 1) przesłanki globalizacyjne, 2) technologiczne oraz 3) przesłanki społeczne.

Każda z nich jest złożona i wielowymiarowa. Są one ponadto ze sobą istotnie powiązane. Umożliwiają jednak syntetyczne spojrzenie na niezwykle złożone procesy transformacji cyfrowej współczesnego świata zarówno w wymiarze zasadniczych przyczyn, jak i rozległych skutków przeobrażeń oraz digitalizacji życia społecznego i gospodarczego.

Transformacja cyfrowa wyraża połączenie głębokich zmian w technice i technologii, sposobach wytwarzania i kreowania wartości z równie głębokimi przeobrażeniami społecznymi, dokonującymi się w skali globalnej<sup>4</sup>.

Zasadnicze znaczenie dla oblicza i przeobrażeń współczesnego świata – świata gospodarki, biznesu, życia społecznego – mają zmiany technologiczne w zakresie gromadzenia, przetwarzania i upowszechniania informacji. Stanowią one pierwszy i „wyjściowy” obszar analizy transformacji cyfrowej. Charakter tych zmian K. Schwab określił mianem „czwartej rewolucji przemysłowej”, której wyrazem stało się przejście od gospodarki opartej na przemyśle do gospodarki nowego typu – e-gospodarki, gospodarki cyfrowej, gospodarki wiedzy<sup>5</sup>. Te zagadnienia mają już szeroką literaturę, ogniskującą poważny i wielowymiarowy dyskurs zarówno w środowiskach nauk społecznych, technicznych, jak i praktyki, w tym „inżynierii informacji”, sektorach technologicznych itd. Czwarta

<sup>2</sup> O charakterze takich projektów traktuje praca *Zarządzanie projektem europejskim*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2015.

<sup>3</sup> *Communication from The Commission...*, *op.cit.*, s. 3, przypis 1. W nieco innym ujęciu przesłanki te można opisać na czterech poziomach: człowiek, biznes, państwo, Unia Europejska. Zob. także J. Surma, *Cyfralizacja życia w erze big data. Człowiek, biznes, państwo*, WN PWN, Warszawa 2017.

<sup>4</sup> P. Andersson, S. Movin, M. Mähring, R. Teigland, K. Wennberg (eds.), *Managing Digital Transformation*, Stockholm School of Economics Institute for Research (SIR), 2018; M. Baker, *Digital Transformation*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2014; G. Mazurek, *Transformacja cyfrowa – perspektywa marketingu*, WN PWN, Warszawa 2019; S. Reddy, W. Reinartz, *Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead*, „Digital Transformation” 2017, vol. 9, no. 1, s. 11–17.

<sup>5</sup> K. Schwab, *Czwarta rewolucja przemysłowa*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2018.



rewolucja przemysłowa – mimo pewnych uproszczeń i obszarów dyskusji jest swoistym kluczem oraz sposobem opisu współczesnej gospodarki kształtowanej przez pogłębiające się wciąż procesy digitalizacji.

Naturalnym dopełnieniem „czynników technologicznych” transformacji cyfrowej są „czynniki społeczne”. Naturą współczesnego biznesu nie jest już – jak kiedyś akcentował M. Friedman – sam biznes, lecz społeczeństwo. Staje się ono adresatem i rynkiem, także w dużej mierze beneficjentem zmian wprowadzanych przez „czwartą rewolucję przemysłową”. Jest podłożem i płaszczyzną akceptacji i dyfuzji innowacji technologicznych. Przeobrażenia społeczne są nie tylko konsekwencją zmian w technice i technologii informacyjnej, lecz także stanowią wyraz transformacji społeczeństwa poprzemysłowego w społeczeństwo informacyjne<sup>6</sup>, społeczeństwo wiedzy i kreacji – *digital human*<sup>7</sup>. Właśnie ta kategoria – społeczeństwa cyfrowego (*digital human*) staje się zasadniczą cechą i wyrazem digitalizacji dokonującej się na skutek czwartej rewolucji przemysłowej i zarazem – rewolucji cyfrowej. Obie grupy zasadniczych przesłanek przeobrażeń cyfrowych świata M. Castells trafnie ujął w postaci dwóch paradygmatów: paradygmatu technologii informacyjnej oraz paradygmatu społeczeństwa sieci<sup>8</sup>. Przyjmujemy je w tym miejscu jako podstawowe dla tytułowego problemu artykułu. Oba paradygmaty są wzajemnie połączone tak, jak połączone są zmiany w systemie techniki i technologii ze zmianami społecznymi. Wspólnie oba paradygmaty wyrażają znaczenie informacji dla współczesnego człowieka, systemów społecznych oraz technicznych i ekonomicznych w każdym wymiarze (mikro- i makroekonomii), rolę, jaką odgrywają informacja i wiedza, dostęp do informacji, możliwości i konsekwencje obecności w światowej sieci informacji (www). Internet jest demiurgiem i akceleratorem rozwoju społeczno-gospodarczego. Sieć informacji i relacji ma charakter wszechobecny – stanowi *signum temporis* współczesnego świata i tożsamości współczesnego społeczeństwa, społeczeństwa informacyjnego i gospodarki zdominowanej przez technologie informacyjno-komunikacyjne. Technologiczna transformacja i konwergencja systemów informatycznych są przesłanką coraz ściślejszego, wzajemnego uzależnienia elementów, narzędzi i procedur w skali globalnej. Logika sieci opartych na węzłach i powiązaniach cyfrowych, kształtujących innowacyjność i wykorzystujących technologie 5G, gospodarkę opartą na danych, IoT, chmury, *big data*, *mobile*, *social media*, AI staje się dominującą logiką współczesnego świata<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> F. Webster, *Theories of the Information Society*, Routledge, 2014.

<sup>7</sup> Ch. Skinner, *Digital Human. The Fourth Revolution of Humanity Includes Everyone*, Wiley, 2018.

<sup>8</sup> M. Castells, *Spółeczeństwo sieci*, WN PWN, Warszawa 2010, s. 74–79.

<sup>9</sup> Zob. m.in. McKinsey, *The Rise of Digital Challengers*, <https://www.mckinsey.com/pl/~media/McKinsey/Locations/Europe> (dostęp: 18.12.2019); Ministerstwo Cyfryzacji, *Przemysł+, Gospodarka oparta o dane*, Warszawa 2018, <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/gospodarka-oparta-o-dane-przemysl-> (dostęp: 20.12.2019).

Tym, co ściśle łączy przesłanki obu grup: technologiczne i społeczne, jest ich globalny charakter. Właśnie „przesłanki globalizacyjne” stanowią trzecią grupę uwarunkowań transformacji cyfrowej. Ich zasadniczym wymiarem jest kompresja czasu i przestrzeni, lub w innym ujęciu, zaproponowanym przez M. McLuhana – „przekształcenie” świata w „globalną wioskę”, pozbawioną klasycznych granic państw, regionów i ugrupowań. Globalny proces transformacji cyfrowej jest powszechny i nieodwracalny, choć tempo przeobrażeń – rozwoju gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego jest wyraźnie zróżnicowane w każdym zasadniczo wymiarze: państwa, gospodarki, rynku, branży, grupy społecznej itd. Nie jest możliwa ani potrzebna w tym miejscu szersza charakterystyka tego procesu. Celowa natomiast, z uwagi na zamierzenia opracowania, wydaje się syntetyczna refleksja ukazująca cyfrową pozycję UE w globalnym świecie cyfrowym. Ten bowiem czynnik stał się jedną z kluczowych przesłanek koncepcji strategii jednolitego rynku cyfrowego UE. Istotne znaczenie poznawcze w tym względzie ma indeks DESI (*Digital Economy and Society Index*) oraz jego rozszerzenie międzynarodowe IDESI (*International DESI*)<sup>10</sup>. Indeksy te, oparte na tej samej metodologii, są podstawowymi, choć nie jedynymi, wskaźnikami umożliwiającymi ocenę procesu transformacji cyfrowej – rozwoju gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego w wymiarze wewnętrznym i międzynarodowym, globalnym. Ich konstrukcja w latach 2013–2018 opierała się na pięciu kluczowych obszarach (z określoną wagą – wyrażającą priorytety polityki cyfrowej UE): 1) łączność (25%), 2) kapitał ludzki (25%), 3) korzystanie z Internetu (15%), 4) integracja technologii cyfrowych (20%) oraz 5) cyfrowe usługi publiczne (15%). Każdy z nich był podzielony na podwymiary (z określoną wagą), a te z kolei na szczegółowe mierniki. Przykładowo – podwymiary w poszczególnych obszarach stanowiły: 1) łączność – stałe łącza szerokopasmowe, usługi mobilne szerokopasmowe i ceny łącza szerokopasmowych, 2) kapitał ludzki – odsetek mieszkańców kraju korzystających z Internetu (wskaźnik penetracji Internetu), kompetencje cyfrowe – podstawowe i zaawansowane, 3) korzystanie z Internetu – korzystanie przez obywateli z treści internetowych i komunikacji przez Internet oraz transakcji internetowych, 4) integracja technologii cyfrowych – digitalizacja przedsiębiorstw i handel elektroniczny, 5) cyfrowe usługi publiczne – e-administracja i e-zdrowie. Syntetyczny indeks DESI (IDESI) jest wynikiem agregacji wskaźników szczegółowych i podwymiarów, przy zastosowaniu średnich ważonych zgodnych ze strukturą indeksu z wykorzystaniem normalizacji (agregacji wskaźników wyrażonych w różnych jednostkach z wykorzystaniem metody mini-maxi i skali 0–1).

<sup>10</sup> DESI, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> (dostęp: 2.12.2019); IDESI, *International Digital Economy and Society Index*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/international-digital-economy-and-society-index> (dostęp: 2.12.2019).

W roku 2019 zmieniono metodologię indeksu DESI, pozostawiając pięć podstawowych wymiarów, modyfikując strukturę 13 podwymiarów i szczegółowych wskaźników.

W międzynarodowym wskaźniku oceny rozwoju społeczeństwa cyfrowego i gospodarki cyfrowej (IDESI) UE jest ujęta w trzech wymiarach: 1) EU – Top 4, 2) EU – Average oraz 3) EU – Bottom 4. Jest to zrozumiałe i uzasadnione istotnym zróżnicowaniem poziomu cyfryzacji poszczególnych krajów członkowskich UE. W roku 2019 sięgało ono relacji 1–1,89 i było określone przez rozpiętość maksymalnego i minimalnego indeksu DESI dla Finlandii = 70 i Bułgarii = 37. Krajami odniesienia uwzględnionymi w IDESI są: Australia, Brazylia, Chile, Chiny, Islandia, Izrael, Japonia, Kanada, Korea Południowa, Meksyk, Norwegia, Nowa Zelandia, Rosja, Serbia, Szwajcaria, Turcja i USA. Dane prezentowane w tabeli 1.1.1 ukazują pozycję UE w światowym rankingu rozwoju społeczeństwa cyfrowego i gospodarki cyfrowej. Jest ona wyraźnie zróżnicowana.

**Tabela 1.1.1**

Rozwój gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego UE na tle 17 krajów świata – w świetle *International Digital Economy and Society Index*: IDESI (średnia za lata 2013–2016)

UE – IDESI	1. Łączność	2. Kapitał ludzki	3. Korzystanie z usług	4. Integracja technologii	5. Cyfrowe usługi publ.
1. Korea Pd. – 75,2	1. Korea Pd. – 79,8	1. Australia – 80,5	1. Norwegia – 85,2	1. Szwajcaria – 80,3	1. Australia – 88,9
2. EU – Top 4–74,0	4. EU – Top 4–75,2	5. EU – Top 4–74,7	2. EU – Top 4–78,5%	3. EU – Top 4–72,8	2. EU – Top 4–84,7
10. EU – średnia – 58,9	8. EU – średnia – 62,9	11. EU – średnia – 58,0	9. EU – średnia – 59,7	11. EU – średnia – 51,3	11. EU – średnia – 63,1
15. EU Bottom – 4–47,0	14. EU Bottom – 4–52,2	16. EU Bottom – 4–43,7	16. EU Bottom – 4–44,4	17. EU Bottom – 4–32,3	20. EU Bottom – 4–41,1
20. Brazylia – 39,7	20. Rosja – 38,9	20. Brazylia – 39,2	20. Meksyk – 30,0	20. Turcja – 27,7	

Źródło: opracowanie własne na podstawie DESI, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> (2.12.2019); IDESI, *International Digital Economy and Society Index*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/international-digital-economy-and-society-index> (dostęp: 2.12.2019).

W ujęciu ogólnym Unia ujęta jako EU Average zajęła 10. pozycję (58,9), ustępując miejsca Korei Południowej, Norwegii, Islandii, Szwajcarii, Japonii, Australii, Kanadzie i USA. Jej cztery najsilniejsze cyfrowo państwa: Finlandia, Szwecja, Holandia i Dania (grupa Top – 4) uplasowały się na drugim miejscu (74,0), ustępując nieznacznie miejsca pierwszego Korei Południowej (75,2). Z kolei grupa EU Bottom – 4 (Polska, Grecja, Rumunia i Bułgaria) zajęła 15. pozycję z wynikiem 47,0. Poszczególne kolumny w tabeli 1.1.1 obrazują także wyraźną dywersyfikację wewnątrzunijną w każdym wymiarze indeksu

IDESI: łączności, kapitału ludzkiego (umiejętności cyfrowych), korzystania z usług cyfrowych przez obywateli, integracji technologii cyfrowych przez biznes oraz cyfrowych usług publicznych. Nie ma potrzeby analizować szerzej prezentowanych danych. Należy natomiast podkreślić jeden wniosek ogólny – jest nim zróżnicowana pozycja trzech reprezentantów UE28 w przekroju każdego wymiaru wskaźnika. Jest to bowiem wniosek zasadniczy w aspekcie międzynarodowym i globalnym. Stał się on zarazem jedną z kluczowych przesłanek budowy strategii jednolitego rynku cyfrowego UE.

## Jednolity rynek cyfrowy UE – struktura, filary i priorytety

Wyjściową kwestią strategii JRC była identyfikacja barier swobodnego przepływu usług cyfrowych i rozwoju e-commerce w wymiarze transgranicznym, a szerzej – w całej przestrzeni wspólnego rynku. Na rynek cyfrowy UE mocno bowiem rzutował kontekst regulacji krajowych i ich wyraźne zróżnicowanie w przestrzeni europejskiej, z widocznymi konsekwencjami rozwoju gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego UE w perspektywie międzynarodowej i globalnej<sup>11</sup>. Bariery wykorzystania unijnego potencjału digitalizacji stanowiły zwłaszcza odmienność systemów regulacji rynków telekomunikacyjnych, zarządzania falami i częstotliwościami transmisji, zarządzania danymi, istotne zróżnicowanie krajowych systemów ochrony praw autorskich, w tym praw własności treści cyfrowych w Internecie i ochrony danych osobowych oraz praw i ochrony konsumenta w świecie online, przeszkód w transgranicznej działalności internetowej oraz handlu elektronicznym o takim właśnie zasięgu. Istotną przyczyną tych ostatnich barier były fragmentaryzacja i znaczące różnice w procedurach podatku VAT, gwarancji z tytułu wad treści cyfrowych produktów, złożoności i zmienności krajowych przepisów itd. Taką diagnozę w pełni potwierdza struktura poszczególnych wymiarów i podwymiarów indeksu DESI i I-DESI zaprezentowana w tabeli 1.1.1.

W ujęciu formalnym JRC jest strategicznym programem zmian legislacyjnych, zmierzającym do utworzenia „bezgranicznej” przestrzeni cyfrowej – konwergencji prawa gospodarki cyfrowej w obszarze wspólnego rynku UE, zniesienia barier w transgranicznym handlu elektronicznym, stworzenia wspólnych reguł gry oraz swobodnego przepływu treści i usług cyfrowych oraz modernizacji infrastruktury łączności i telekomunikacji<sup>12</sup>.

Strategia JRC w swoich założeniach odpowiada koncepcji wspólnego rynku wewnętrznego UE. W dużym stopniu wspólne są przesłanki działań harmonizacyjnych, podobne

<sup>11</sup> IDESI, *op.cit.*

<sup>12</sup> *Communication from The Commission...*, *op.cit.*; *Digital single market...*, *op.cit.* Zob. także K. Śledziwska, R. Włoch, M. Słok-Wódkowska, J. Mazur, J. Paliński, M. Syliwoniuk, *Przewodnik po Jednolitym Rynku Cyfrowym dla MŚP*, DELab. UW, Warszawa 2017.

były i są bariery stojące na drodze integracji, tworzenia unii celnej i implementacji czterech wolności stanowiących o istocie wspólnego rynku<sup>13</sup>. Niezbędnym warunkiem urzeczywistnienia tych wolności było i jest usunięcie licznych barier integracyjnych o charakterze politycznym, prawnym, administracyjnym, fiskalnym, technicznym itp. Do tych cech rynku wewnętrznego nawiązuje idea utworzenia poprzez wspólne działania Komisji Europejskiej i Parlamentu Europejskiego strategii jednolitego rynku cyfrowego dla Europy<sup>14</sup>. W myśl założeń JRC stanowi „przestrzeń, w której jest zapewniony swobodny przepływ towarów, osób, usług i kapitału, a obywatele i przedsiębiorstwa mogą bez przeszkód i na zasadach uczciwej konkurencji uzyskać dostęp do usług online lub je świadczyć”<sup>15</sup>.

Jednolity rynek cyfrowy jest określany w dwóch wymiarach. Pierwszy stanowi sfera koncepcyjna i formalno-prawna, kształtująca wspólny, jednolity w aspekcie prawnym obszar regulacji działalności w środowisku online. Drugim wymiarem jest przestrzeń, w której realizowane są rzeczywiste procesy i nawiązywane relacje biznesowe – sprzedaży i zakupu określonych dóbr i usług związanych z technologią cyfrową (sprzętu, oprogramowania, sieci, aplikacji, treści, infrastruktury itd.), i która stwarza możliwości swobodnego handlu online w przestrzeni krajów UE.

Strategia JRC UE opiera się na trzech filarach:

- filar 1 – warunki lepszej dostępności konsumentów i przedsiębiorstw do rynku usług online w przestrzeni europejskiej,
- filar 2 – warunki dla rozwoju sieci i usług cyfrowych,
- filar 3 – warunki szybkiego i trwałego rozwoju UE opartego na gospodarce cyfrowej oraz rozwoju społeczeństwa cyfrowego.

Każdy z filarów strategii JRC ma własną charakterystykę tak w aspekcie koncepcyjnym, jak i potencjalnych efektów (rysunek 1.1.2) oraz określoną strukturę formalną priorytetów i zadań przekładających się na projekty zmian sfery regulacyjnej dla gospodarki unijnej jako całości, dla sektorów i branż (w tym łączności, telekomunikacji, sektorów technologicznych), przedsiębiorstw i konsumentów. Ich syntetyczna ocena w kontekście wyzwań dla zarządzania jest przedmiotem poniższej refleksji.

---

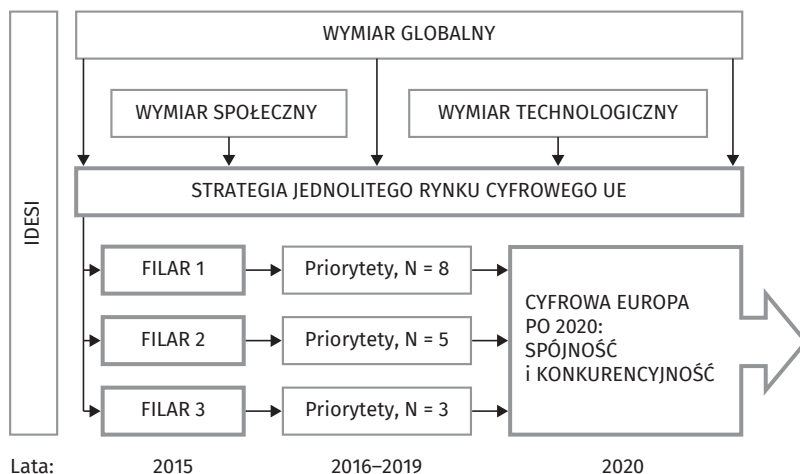
<sup>13</sup> Zob. m.in. J.W. Wiktor, *Rynek Unii Europejskiej. Koncepcja i zasady funkcjonowania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2003; *Unia Europejska. Organizacja i funkcjonowanie*, M. Cini (red.), PWE, Warszawa 2007, rozdz. 1–4.

<sup>14</sup> *Communication From The Commission...*, *op.cit.*

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 3.

**Rysunek 1.1.2**

Architektura jednolitego rynku cyfrowego UE: kontekst przesłanek i uwarunkowań



Źródło: opracowanie własne.

Filar 1 zmierzał do stworzenia warunków lepszej dostępności konsumentów i przedsiębiorstw do rynku usług online w przestrzeni europejskiej<sup>16</sup>. W strategii został on rozpisany na osiem priorytetów, których wspólną cechą było dążenie do usunięcia barier w rozwoju transgranicznego handlu internetowego, ustanowienia wspólnych (jednolitych) reguł gry dla działalności handlowej w świecie rzeczywistymi i wirtualnym w obszarze rynku wewnętrznego UE. Priorytety filaru 1 miały – podobnie jak i obu pozostałych – charakter diagnostyczny i prognostyczny (projektujący). Przez identyfikację barier (np. przegląd prawa ochrony e-konsumenta w krajach członkowskich i warunków prowadzenia międzynarodowego handlu online dla przedsiębiorców) zaproponowano pakiet regulacji prawnych niezbędnych dla stworzenia jednolitej sfery regulacji w obszarze wewnątrzunijnego e-commerce. Ich szczególnym wyrazem była likwidacja nieuzasadnionego geoblokowania geograficznego<sup>17</sup>, nierównych warunków konkurowania w sieci przedsiębiorców z innymi krajami, zmniejszenie administracyjnych i fiskalnych obciążeń przedsiębiorców na skutek zróżnicowanych systemów podatku VAT, zarówno w krajach UE, jak i pomiędzy krajami UE a państwami trzecimi, zbliżenie prawa autorskiego i prawa ochrony własności treści i dóbr cyfrowych na rynku wspólnym UE. Jak wykazała diagnoza, ten czynnik odgrywał istotną rolę w systemach transgranicznych zakupów

<sup>16</sup> *Digital single market...*, op.cit.

<sup>17</sup> *Council Adopts Regulation to Remove Barriers to e-commerce (2018)*, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2018/02/27/geo-blocking-council-adopts-regulation-to-remove-barriers-to-e-commerce/> (dostęp: 4.12.2019).

i kosztów doręczania paczek zakupionych w innych krajach. Podkreślenia wymaga w tym miejscu znaczenie filara 1 dla konsumentów i przedsiębiorców. E-commerce jest bowiem miejscem spotkania sprzedawcy i konsumenta, bez względu na miejsce zamieszkania i prowadzenia działalności biznesowej. Strategia JRC w filarze 1 zmierzała do stworzenia jednolitych, wspólnych dla całej UE – konsumentów i przedsiębiorców ram prawnych transgranicznego handlu online oraz usunięcia wcześniejszych praktyk nieuczciwej gry rynkowej – dyskryminacji klientów i sprzedawców (zafałszowania konkurencji w sieci)<sup>18</sup>. Wyraźna odmienność przepisów krajowych dotyczących handlu online zniechęcała przedsiębiorców do aktywności międzynarodowej i utrudniała dostęp konsumentów do konkurencyjnych (tańszych) ofert zakupowych w innych krajach, niedostępnych na skutek strategii geoblokowania dostępu do witryn w innych krajach.

W filarze 1 szczególnie istotne znaczenie miały trzy obszary działań:

- likwidacja nieuzasadnionego geoblokowania geograficznego,
- stworzenie właściwych ram prawa autorskiego z poszerzeniem dostępu do treści cyfrowych oraz
- zmniejszenie obciążeń i odmiennych, dyskryminujących rozwiązań systemu podatku VAT w krajach członkowskich.

Każdy z tych obszarów ma szczególne znaczenie dla realizacji celów strategii JRC, w tym także dla poprawy trzech wymiarów indeksu IDESI: korzystania z usług cyfrowych, integracji technologii oraz kapitału ludzkiego.

Drugi filar dotyczył tworzenia „odpowiednich warunków funkcjonowania i rozwoju zaawansowanych sieci cyfrowych i usług innowacyjnych”<sup>19</sup>. Jest oczywiste, że rozwój rynku cyfrowego wymaga nieustannej modernizacji infrastruktury, sieci i usług stanowiących podstawę dla wszystkich innych przedsięwzięć i działań rozwojowych gospodarki oraz społeczeństwa cyfrowego. Waga tych zagadnień wynikała ze znacznej odmienności regulacji rynku telekomunikacyjnego i izolacji poszczególnych rynków krajowych, ich istotnej fragmentaryzacji. Przejawem tego było m.in. zróżnicowanie poziomu rozwoju sieci szerokopasmowych, zasad sprzedaży praw do widma radiowego na poziomie krajowym, sieci 5G i in. Filar 2 zawierał pięć priorytetów wyznaczających kierunki reformy prawa telekomunikacyjnego i łączności, zmian dyrektywy o prywatności elektronicznej i audiowizualnych usługach medialnych, analizy roli platform handlowych oraz działań związanych z cyberbezpieczeństwem opartych na idei partnerstwa publiczno-prawnego.

<sup>18</sup> Jak wynika z dokumentów analitycznych na etapie tworzenia Strategii (*Communication from The Commission...*, *op.cit.*, s. 4) – tylko 7% małych i średnich przedsiębiorstw prowadziło sprzedaż transgraniczną, a zaufanie do sprzedawców online w innych krajach członkowskich UE miało 38% e-konsumentów. Równocześnie 57% przedsiębiorców uzależniało rozszerzenie swojej aktywności w transgranicznym e-commerce od harmonizacji przepisów regulujących prawa i obowiązki stron umowy sprzedaży w Internecie.

<sup>19</sup> *Communication from The Commission...*, *op.cit.* Szczegółową, formalną analizę filarów strategii zawiera także praca K. Śledziewskiej *et.al.*, *op.cit.*



W szczególności filar 2 regulował kwestie konwergencji krajowych systemów prawnych dla platform e-commerce, sklepów internetowych, *social media*, ochrony rynku cyfrowego przed rosnącą pozycją niektórych europejskich platform handlowych<sup>20</sup>, zasady gromadzonych danych o użytkownikach i klientach, sposoby ich wykorzystania w oddziaływaniu na konsumentów<sup>21</sup>, zagadnienia bezpieczeństwa informacji i tworzenie warunków społecznego zaufania do usług cyfrowych, gospodarki online itd. Każdy z tych elementów wiąże się w indeksie IDESI z wymiarami łączności, integracji technologii, korzystania z usług oraz kapitału ludzkiego.

Filar 3 określał kierunki wzrostu gospodarczego UE i każdego kraju członkowskiego opartego na gospodarce cyfrowej oraz budowy „europejskiego rynku przyszłości”<sup>22</sup>. Główne zamierzenia filaru 3 powiązane z trzema priorytetowymi obszarami działań: 1) budowy gospodarki opartej na danych, 2) interoperacyjności i normalizacji (zapewnienie skutecznej i efektywnej komunikacji między różnymi elementami sieci i repozytoriami danych, elementami łańcuchów dostaw oraz różnymi sektorami i działami gospodarki) oraz 3) rozwojem społeczeństwa cyfrowego (przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu i rozwój e-administracji). Każdy z nich w określonym stopniu wiąże się ze wszystkimi pięcioma wymiarami IDESI, mając istotny wpływ na realizację programu „Cyfrowa Europa po roku 2020. Spójność i konkurencyjność”<sup>23</sup> oraz na poprawę pozycji UE jako całości w globalnej przestrzeni cyfrowej.

## Podsumowanie. Implikacje strategii JRC i wyzwania dla nauk o zarządzaniu

Strategia JRC w przedstawionej architekturze stała się formą odpowiedzi Unii Europejskiej na wyzwania transformacji cyfrowej współczesnego świata. Identyfikując bariery rozwoju rynku cyfrowego w przestrzeni europejskiej, projektowała określone kierunki

<sup>20</sup> *EU Introduces Transparency Obligations for Online Platforms*, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2019/06/14/eu-introduces-transparency-obligations-for-online-platforms/> (dostęp: 2.12.2019); *New EU rules on e-commerce*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/new-eu-rules-e-commerce> (dostęp: 4.01.2020); DESI, *Transparency*, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2019/02/20/increased-transparency-in-doing-business-through-online-platforms> (dostęp: 3.01.2020).

<sup>21</sup> *Consumer Protection in the Digital Age: Council Adopts Regulation to Strengthen EU-wide Cooperation*, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2017/11/30/consumer-protection-in-the-digital-age/> (dostęp: 14.12.2019).

<sup>22</sup> *Communication from The Commission...*, *op.cit.*, s. 19–21, *Digital Europe Programme – Council Agrees its Position*, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2018/12/04/digital-europe-programme-council-agrees-its-position/> (dostęp: 4.12.2019).

<sup>23</sup> *Post-2020 Digital Policy – Council Adopts Conclusions*, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2019/06/07/post-2020-digital-policy-council-adopts-conclusions/> (dostęp: 4.01.2020).



i priorytety zmian prawnych tworzących warunki do budowy silnej gospodarki elektronicznej i nowoczesnego społeczeństwa cyfrowego w każdym kraju członkowskim EU. Utworzenie JRC stało się podstawowym celem strategii ukierunkowanej na rozwój europejskiej gospodarki przyszłości. JRC – poprzez diagnozę i likwidację barier utrudniających rozwój wspólnej przestrzeni cyfrowej stwarzał warunki konwergencji reguł gry – rozwoju oraz poprawy konkurencyjności i efektywności przedsiębiorstw europejskich, a także rozwoju społeczeństwa cyfrowego.

Ta ogólna ocena strategii określa zarazem implikacje utworzenia JRC. Można je identyfikować w dwóch podstawowych, z punktu widzenia celu opracowania, wymiarach: 1) przedsiębiorstwa i 2) badań naukowych. Znaczenie JRC dla przedsiębiorstw – by skoncentrować uwagę na tym podstawowym obszarze zainteresowania nauk o zarządzaniu – jest istotne. Wyraża się w tworzeniu nowego i jednolitego w przestrzeni wspólnego rynku UE otoczenia prawnego, warunków prowadzenia działalności transgranicznej oraz biznesu międzynarodowego. Oznacza położenie wyraźnego akcentu na inwestycje w ICT, technologie informatyczne, rozwój nowoczesnych sieci komunikacji, łączności i infrastruktury. Strategia JRC ukazuje płaszczyznę integracji działań UE, każdego kraju i przedsiębiorstw – w tym integrację i system finansowania inwestycji cyfrowych, sfery B+R, opartych także na funduszach strukturalnych i nowym Europejskim Funduszu na Rzecz Inwestycji Strategicznych. Znaczące zróżnicowanie poziomu rozwoju gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego w UE w każdym wymiarze indeksu IDESI ukazuje skalę problemów realnych strategii rynkowych firm w poszczególnych krajach UE.

Tytułowa problematyka rozdziału identyfikuje zarazem obszar wyzwań dla nauk o zarządzaniu. Jest to szerokie, interesujące pole badań nad przedsiębiorstwem i jego strategiami rozwoju w warunkach jednolitego rynku cyfrowego UE. Przedmiotem badań w ramach określonych tytułowym problemem mogą być zagadnienia odnoszące się do kształtu makro- i mikrootoczenia przedsiębiorstw europejskich, strategii ekspansji transgranicznej i aktywności w sferze e-commerce ponad granicami, innowacyjności i transformacji cyfrowej firm europejskich, przesłanki rozwoju sektora MSP, w tym start-upów. Interesującymi problemami badawczymi mogą być w szczególności trzy zagadnienia: 1) zarządzanie projektami wielkiej skali, 2) strategię hybrydyzacji – harmonizacji działań przedsiębiorstw w świecie rzeczywistym i wirtualnym oraz 3) internacjonalizacja zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni cyfrowej rynku europejskiego. Mogą one zmierzać zarówno do diagnozy strategii adaptacji przedsiębiorstw do założeń JRC, jak i ukazywać ich strategię rozwoju w „cyfrowej Europie po roku 2020”. Strategia jednolitego rynku cyfrowego UE stanowi wyraźną zachętę do nowych, oryginalnych projektów badawczych nad zarządzaniem przedsiębiorstwem w dwuwymiarowej przestrzeni rynku europejskiego, podejmowanych także w zespołach międzynarodowych.

## Bibliografia

- Andersson P., Movin S., Mähring M., Teigland R., Wennberg K. (eds.), *Managing Digital Transformation*, Stockholm School of Economics Institute for Research (SIR), 2018.
- Baker M., *Digital Transformation*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2014.
- Castells M., *Spółczesność sieci*, WN PWN, Warszawa 2010.
- Cini M. (red.), *Unia Europejska. Organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 2007.
- Communication from The Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions. A Digital Single Market Strategy for Europe*, SWD (2015) 100 final, (dostęp: 18.12.2019).
- Consumer Protection in the Digital Age: Council Adopts Regulation to Strengthen EU-wide Cooperation*, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2017/11/30/consumer-protection-in-the-digital-age/> (dostęp: 14.12.2019).
- DESI, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> (dostęp: 2.12.2019).
- DESI, *Transparency*, <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2019/02/20/increased-transparency-in-doing-business-through-online-platforms> (dostęp: 3.01.2020).
- Digital Europe Programme – Council Agrees its Position*, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2018/12/04/digital-europe-programme-council-agrees-its-position/> (dostęp: 4.12.2019).
- Digital Single Market*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/> (dostęp: 3.12.2019).
- EU Introduces Transparency Obligations for Online Platforms*, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2019/06/14/eu-introduces-transparency-obligations-for-online-platforms/> (dostęp: 2.12.2019).
- Geo-blocking: Council Adopts Regulation to Remove Barriers to e-commerce (2018)*, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2018/02/27/geo-blocking-council-adopts-regulation-to-remove-barriers-to-e-commerce/> (dostęp: 4.12.2019).
- IDESI, *International Digital Economy and Society Index*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/international-digital-economy-and-society-index> (dostęp: 2.12.2019).
- Mazurek G., *Transformacja cyfrowa – perspektywa marketingu*, WN PWN, Warszawa 2019.
- McKinsey, *The Rise of Digital Challengers*, <https://www.mckinsey.com/pl/~media/McKinsey/Locations/Europe> (dostęp: 18.12.2019).
- Ministerstwo Cyfryzacji, *Przemysł+, Gospodarka oparta o dane*, Warszawa 2018. <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/gospodarka-oparta-o-dane-przemysl-> (dostęp: 20.12.2019).
- New EU Rules on e-commerce*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/new-eu-rules-e-commerce> (4.01.2020).
- Post-2020 Digital Policy, Council Adopts Conclusions*, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2019/06/07/post-2020-digital-policy-council-adopts-conclusions/> (dostęp: 4.01.2020).
- Reddy S., Reinartz W., *Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead*, “Digital Transformation” 2017, vol. 9, no. 1.
- Schwab K., *Czwarta rewolucja przemysłowa*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2018.
- Skinner Ch., *Digital Human. The Fourth Revolution of Humanity Includes Everyone*, Wiley, 2018.
- Surma J., *Cyfryzacja życia w erze big data. Człowiek, biznes, państwo*, WN PWN, Warszawa 2017.

- Śledziwska K., Włoch R., Słok-Wódkowska, M., Mazur, J., Paliński, M., Syliwoniuk, M., *Przewodnik po Jednolitym Rynku Cyfrowym dla MŚP*, DELab. UW, Warszawa 2017.
- Trocki M. (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa 2015.
- Webster F., *Theories of the Information Society*, Routledge, 2014.
- Wiktor J.W., *Rynek Unii Europejskiej. Koncepcja i zasady funkcjonowania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2003.



# 1.2

## Część 1

Zmiany otoczenia jako przesłanka wyzwań społecznych i technologicznych

Piotr Buła\*

Tomasz Schroeder\*\*

## Wpływ wybranych aspektów czwartej rewolucji przemysłowej na zmiany w ekosystemie biznesu

### Streszczenie

Współczesne organizacje funkcjonują w zmiennym i złożonym otoczeniu. Czwarta rewolucja przemysłowa określana mianem Przemysłu 4.0 zmienia oblicze biznesu poprzez integrację systemów cyfrowych z fizycznymi. Przyspieszone tempo procesu digitalizacji oraz nowe technologie wpływają na zmiany w ekosystemach biznesu głównie poprzez kreację nowych nisz oraz nowych obowiązujących standardów. Celem opracowania jest charakterystyka wybranych aspektów czwartej rewolucji przemysłowej i ich wpływu na zmiany w ekosystemie biznesu. Charakterystyka ekosystemów, relacje przedsiębiorstw w ekosystemie oraz technologie Przemysłu 4.0 zostały wskazane w tym rozdziale.

**Słowa kluczowe:** ekosystem biznesu, czwarta rewolucja przemysłowa, Przemysł 4.0, Internet rzeczy

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ORCID: 0000-0001-8741-8327

\*\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ORCID: 0000-0003-1562-1398

# The Impact of Selected Aspects of the Fourth Industrial Revolution on Changes in the Business Ecosystem

## Abstract

Modern organizations operate in a changing and complex environment. The fourth industrial revolution known as Industry 4.0 changes the face of business by integrating digital and physical systems. Accelerated pace of the digitalization process and new technologies influence changes in business ecosystems mainly through the creation of new niches and new binding standards. The aim of the article is to describe selected aspects of the fourth industrial revolution and their influence on changes in the business ecosystem. Characteristics of ecosystems, relations of enterprises in the ecosystem and technologies of Industry 4.0 were indicated in the article.

**Keywords:** business ecosystem, fourth industrial revolution, industry 4.0, internet of things

---

## Wprowadzenie

Warunki funkcjonowania organizacji biznesowych się zmieniają, a współczesne organizacje działają w coraz bardziej złożonym środowisku, często w sposób niezwykle innowacyjny. Ekosystemy dobrze opisują złożony charakter procesów konkurencji oraz integrują konkurencję i współpracę, tak jak się to dzieje w relacjach pomiędzy realnymi przedsiębiorstwami. Rozwój czwartej rewolucji przemysłowej może pomóc w budowaniu przewagi konkurencyjnej w ekosystemie. Celem opracowania jest charakterystyka wybranych aspektów czwartej rewolucji przemysłowej i ich wpływu na zmiany w ekosystemie biznesu. Różne spojrzenie na pojęcie ekosystemu dostarcza informacji o jego składowych elementach. Zależności i wzajemne relacje przedsiębiorstw zwracają uwagę na korzyści ekosystemu, które uzyskiwane są zarówno z konkurencji, jak i ze współpracy z innymi organizacjami. Równie istotna jest kondycja ekosystemu, którą określają produktywność, wytrzymałość i zdolność do tworzenia nowych nisz. Przyspieszone tempo procesu digitalizacji zmienia oblicze biznesu i przyczynia się do jeszcze większego wzrostu dynamiki środowiska i struktury ekosystemu. Rozwój technologii czwartej rewolucji przemysłowej może pomóc w budowaniu przewagi konkurencyjnej na poziomie ekosystemu.

## Pojęcie ekosystemu

Pojęcie ekosystemu ma swoje źródło w biologii. Odnosi się do środowiska naturalnego i jego elementów, takich jak czynniki biotyczne i czynniki abiotyczne, które funkcjonują razem jako jednostka. W takim otwartym układzie zachodzi przepływ materii oraz energii, który występuje na danym terenie, a organizmy wzajemnie oddziałują na siebie oraz środowisko, w którym się znajdują<sup>1</sup>. Elementy ekosystemu biologicznego znajdują odniesienie do relacji występujących pomiędzy przedsiębiorstwami w praktyce gospodarczej. Koncepcja ekosystemu została przyjęta z organizacyjnego punktu widzenia przez J.F. Moore'a w 1993 r. ze szczególnym odniesieniem do sieci biznesowych<sup>2</sup>. Rozszerzył on wcześniejsze teorie o inne organizacje i uzasadnił większy potencjał poznawczy koncepcji ekosystemu w procesie zrozumienia i wyjaśniania relacji pomiędzy jego uczestnikami. Literatura dotycząca ekosystemów przedsiębiorczości dostarczyła długą listę istotnych czynników charakteryzujących ekosystemy odnoszące sukcesy, ale ich wpływ nie został wystarczająco i holistycznie zbadany<sup>3</sup>.

O. Torrès-Bay definiuje ekosystem biznesu jako układ wielu organizacji pochodzących z różnych sektorów, tworzących strategiczną wspólnotę interesów i wartości, co oznacza, że w ekosystemie biznesu mogą być rozdzielone między jego członkami kluczowe umiejętności (głównie standardy technologiczne, know-how, normy), które ułatwiają rozwój zarówno kolektywnej strategii całego układu, jak i poszczególnych jego podmiotów<sup>4</sup>.

D. Isenberg proponuje model ekosystemu składający się z elementów, które można podzielić na sześć obszarów: kultury sprzyjającej, polityki i przywództwa, dostępności dedykowanych środków finansowych, odpowiedniego kapitału ludzkiego, przyjaznych dla inwestorów rynków oraz szerokiego zestawu wsparcia instytucjonalnego i infrastrukturalnego<sup>5</sup>. Jest to ujęcie bardzo szerokie, które zwraca uwagę na możliwości ekosystemu w kreowaniu przedsiębiorczości.

---

<sup>1</sup> M.M. Mars, J.L. Bronstein, R.F. Lusch, *The Value of a Metaphor: Organizations and Ecosystems*, "Organizational Dynamics" 2012, no. 41, s. 271.

<sup>2</sup> M. Nicotra, M. Romano, M. Del Giudice, C.E. Schillaci, *The Causal Relation between Entrepreneurial Ecosystem and Productive Entrepreneurship: A Measurement Framework*, "Journal of Technology Transfer" 2018, vol. 43, no. 3, s. 640–673.

<sup>3</sup> B. Feld, *Start-up Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*, John Wiley & Sons, New York 2012.

<sup>4</sup> J. Cygler, *Ekosystem biznesu jako platforma relacji kooperacyjnych przedsiębiorstw*, Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, s. 48.

<sup>5</sup> D. Isenberg, *Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics*, "Forbes" 2011 (May), <http://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystemfour-defining-characteristics>

B. Spigel twierdzi, że ekosystem składa się z 11 kulturowych, społecznych i materialnych atrybutów, które zapewniają korzyści i zasoby przedsiębiorcom. Są to: kultura wspierająca, historia przedsiębiorczości, talent pracowniczy, kapitał inwestycyjny, sieci, mentorzy i wzory do naśladowania, polityka i zarządzanie, uniwersytety, usługi wsparcia, infrastruktura (w postaci fizycznej) i otwarty rynek<sup>6</sup>.

Analizując różne spojrzenia na pojęcie ekosystemu, można zauważyć, że ekosystem składa się z czynników: technologicznych, kapitałowych, zarządczych, regulacyjnych, których połączenie decyduje o przetrwaniu. W celu prowadzenia udanej działalności gospodarczej liderzy organizacji muszą zdobyć informacje o środowisku zewnętrznym oraz ekosystemie organizacji i kierować nim, a także uzyskać odpowiednie podstawy dotyczące operacji wewnętrznych. J.F. Moore zwraca uwagę na przyczyny porażek w działaniach biznesowych, które zwykle wynikają z braku umiejętności dostrzegania zmian w środowisku zewnętrznym lub efektywnego radzenia sobie z nimi. Przedsiębiorstwa muszą zdobyć wiedzę na temat zmieniającego się ekosystemu i zaadaptować się do niego. Wspólna ewolucja z ekosystemem jest konieczna ze względu na limitowany cykl życia produktów i usług.

## Relacje przedsiębiorstw w ekosystemie

Koncepcja ekosystemu biznesowego nadal nie została dokładnie zdefiniowana, jednak niektóre cechy są uważane za niezbędne w każdym ekosystemie biznesowym<sup>7</sup>. Pierwszym elementem jest wzajemne powiązanie organizacji, drugim duża liczba luźno powiązanych ze sobą uczestników, trzecim wspólna zależność pod względem wzajemnej skuteczności i przetrwania. Oznacza to, że firmy działające w ekosystemie biznesowym dzielą ze sobą swoje losy.

Korzyści ekosystemu uzyskiwane są zarówno z konkurowania, jak i ze współpracy z innymi organizacjami (relacje kooperacji), zjawisko to na gruncie teorii ekosystemów określane jest mianem koewolucji<sup>8</sup> albo współewolucji<sup>9</sup>. Zarówno współpraca, jak i konkurencja są ważne w ekosystemie. Wymagane holistyczne podejście do przywództwa

<sup>6</sup> B. Spigel, *The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2017, vol. 41, no. 1, s. 49–72.

<sup>7</sup> M. Peltoniemi, *Preliminary Theoretical Framework for The Study of Business Ecosystems*, "Emergence: Complexity & Organization" 2006 (March), s. 2.

<sup>8</sup> J. Yu, Y. Li, C. Zhao, *Analysis on Structure and Complexity Characteristics of Electronic Business Ecosystem*, "Procedia Engineering" 2011, no. 15, s. 1403.

<sup>9</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *Strategicznie o ekosystemie biznesu, Zarządzanie Strategiczne Strategie Sieci i Przedsiębiorstw w Sieci*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu” 2015, nr 32(2), s. 398.



polega na kształtowaniu koewolucji. Za kooperencję uznaje się układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną<sup>10</sup>. Charakteryzując procesy kooperencji, przedsiębiorstwa należy analizować ze względu na międzysektorowe ekosystemy biznesu, nie zaś tylko jako uczestników poszczególnych sektorów.

Główną szansą na uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest integracja wiedzy dotyczącej środowiska biznesu, znajomości nowych technologii, które mogą wspierać wytwarzanie produktów i usług, oraz możliwość wprowadzenia ich na nowe rynki. Szerokie rozproszenie innowacji w ekosystemie i różnorodność organizacji w nim działających zmieniają charakter ewolucji technologicznej. W przyszłości walka o wpływy będzie się toczyła pomiędzy ekosystemami lub pomiędzy domenami ekosystemów, a nie jedynie pomiędzy wiodącymi organizacjami zaangażowanymi w wyścig technologiczny<sup>11</sup>. Ekosystemy rozwijają się naturalnie poprzez koewolucję, ale różnymi działaniami możemy na nie wpływać i próbować je projektować w sposób inteligentny. Właściwe zrozumienie natury ekosystemu przedsiębiorczości pomaga w procesie projektowania. Ekosystemy są zazwyczaj wynikiem inteligentnej ewolucji, procesu, który łączy niewidzialną rękę rynku oraz wsparcie instytucjonalne w celu zapewnienia (względnej) samowystarczalności.

Organizacje biznesowe są częścią ekosystemu, który integruje różne sektory, a nie tylko członków określonego sektora. Następuje wspólna ewolucja systemu, koewolucja, która jest siłą napędową ekosystemu. Zmieniający się charakter procesów konkurowania prowadzi do sytuacji, w której eksponowanie konkurowania między organizacjami nie wytrzymuje wyzwań praktycznych, dlatego pojęcie ekosystemu biznesu skupia się na grupie przedsiębiorstw i innych organizacji, które, pozostając w interakcjach, wykorzystują relacje zależności w celu wytwarzania dóbr, technologii i usług będących w polu zainteresowania klientów<sup>12</sup>. Relacje w takiej zbiorowości są wielokierunkowe i dotyczą przedsiębiorstw, produktów, klientów, dostawców, konkurentów.

## Miary kondycji ekosystemu

Kondycję (*health*) ekosystemu określa się trzema podstawowymi kryteriami: produktywność (*productivity*), wytrzymałość (*robustness*) i zdolność do tworzenia nowych nisz (*niche creation*)<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> J. Cygler, *op.cit.*, s. 47.

<sup>11</sup> M. Iansiti, R. Levien, *Strategy as Ecology*, "Harvard Business Review" 2004 (March), s. 78.

<sup>12</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *op.cit.*, s. 397.

<sup>13</sup> M. Iansiti, R. Levien, *op.cit.*, s. 72–73.

Produktywność to zdolność ekosystemu do konsekwentnego (ciągłego) przekształcania technologii i innowacji w niższe koszty oraz nowe produkty. Miarą tego zjawiska jest m.in. zwrot z zainwestowanego kapitału. Zmieniająca się w czasie produktywność w różnym stopniu wpływa na firmy z różnych branż.

Podobnie jak ekosystem biologiczny ekosystem biznesowy powinien być zdolny do przetrwania zakłóceń, takich jak np. nieprzewidziane zmiany technologiczne. Wytrzymały ekosystem jest względnie bardziej przewidywalny, a relacje pomiędzy jego uczestnikami są mniej narażone na zakłócenia. Prosta miarą wytrzymałości może być liczba członków, którzy pozostają w ekosystemie w określonym przedziale czasowym (*survival rate*) lub liczba członków ekosystemu w odniesieniu do liczby członków w porównywalnych ekosystemach<sup>14</sup>.

Trzecim podstawowym kryterium jest zdolność do tworzenia przez ekosystem nowych nisz. W porównaniu z biologicznym aspektem funkcjonowania ekosystemu jest to kryterium, które pozwala na zapewnienie różnorodności gatunkowej. W ekosystemie biznesowym jest to kryterium równie ważne, jest uzupełnieniem dwóch poprzednich kryteriów – produktywności i wytrzymałości. Najlepszym miernikiem zdolności do tworzenia nowych nisz przez ekosystem w kontekście biznesowym jest zdolność ekosystemu do zwiększania znaczącej różnorodności poprzez tworzenie nowych, wartościowych funkcji lub nisz<sup>15</sup>. Jednym ze sposobów oceny kreacji nisz<sup>16</sup> jest przyjrzenie się zakresowi, w jakim nowe technologie rzeczywiście wpływają na różnorodność nowych przedsiębiorstw i produktów. W ekosystemie o dobrej kondycji powstają nowe nisze, a zwiększanie się zróżnicowania może wpływać także na zmniejszenie liczby nisz powstałych w przeszłości<sup>17</sup>. Ponadto zmniejszenie różnorodności w niektórych obszarach ekosystemu umożliwia tworzenie nisz w innych.

Ekosystemy biznesowe wykraczają poza pojęcie sektora, ponieważ charakteryzują się trzema głównymi cechami: symbiozą, istnieniem platform i wspólną ewolucją (koewolucją)<sup>18</sup>. Symbioza zachodzi pomiędzy organizacjami, które powiązane są w relacjach ekosystemu. Drugą cechą charakterystyczną jest istnienie platform, czyli usług, narzędzi lub technologii – które inni członkowie ekosystemu mogą wykorzystać, aby poprawić swoje wyniki<sup>19</sup>. Microsoft rozwinął narzędzia do projektowania oraz programowania oparte na swoim systemie operacyjnym (Windows). W ten sposób użytkownicy i projektanci

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 72–73.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 72–73.

<sup>16</sup> Z. Jingn, L. Xiong-Jian, *Business Ecosystem Strategies of Mobile Network Operators in the 3G Era: The Case of China Mobile*, "Telecommunications Policy" 2011, no. 35, s. 158.

<sup>17</sup> M.M. Mars, J.L. Bronstein, R.F. Lusch, *op.cit.*, s. 273.

<sup>18</sup> Y.-R. Li, *The Technological Roadmap of Cisco's Business Ecosystem*, "Technovation" 2009, no. 29, s. 380.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 380.

oprogramowania zapewnili ciągły strumień nowych zastosowań produktu Microsoft<sup>20</sup>. Intel i Microsoft są silnymi liderami jako dostawcy platform i odgrywają kluczową rolę w ekosystemie, poprawiając jego innowacyjność i produktywność. Takie przedsiębiorstwa nazywane są *hubs*, *steward* lub *keystone companies*<sup>21</sup> i odgrywają kluczową rolę w ekosystemach, wywierając wpływ nie tylko na te przedsiębiorstwa, z którymi bezpośrednio prowadzą wymianę handlową, ale również na inne podmioty w ekosystemie, od których istnienia są zależne<sup>22</sup>. Odgrywają ważną rolę, a ich platformy uzupełniają inne produkty lub usługi<sup>23</sup>. Wspólna ewolucja ekosystemu biznesu wiąże się z szerokim spektrum firm i osób, które wnoszą wartość dodaną do standardów technologicznych, wzbogacając podstawowy produkt<sup>24</sup>. Synergiczna wartość kooperacyjna ekosystemu branżowego jest większa niż suma jego części. Przykładowym produktem, który odniósł sukces, jest iPod – żadna z jego części i akcesoriów nie jest produkowana przez Apple – dysk twardy jest produkowany przez Toshiba, procesor przez Portal Player i pamięć RAM przez Samsunga<sup>25</sup>. Ekosystemy biznesu nie kreują wartości w sposób liniowy, gdyż różne przedsiębiorstwa współdziałają w celu wspólnego dostarczenia produktu lub usługi klientom, co oznacza, że łańcuch wartości nie jest liniowy, a raczej jest efektem działania sieci przedsiębiorstw charakteryzującej się wieloma relacjami horyzontalnymi<sup>26</sup>. Wzajemne powiązania przedsiębiorstw w ekosystemie pozwalają na dostarczanie większej wartości klientom, niż byłoby to możliwe, gdyby działały w pojedynkę.

Organizacje typu *keystone* mogą wpływać także na ekosystem, wspierając go poprzez konsekwentne dostarczanie innowacji technologicznych. Mogą one zachęcać do tworzenia nisz w ekosystemach również poprzez oferowanie innowacyjnych technologii różnym organizacjom zewnętrznym. Ich wpływ na kondycję ekosystemu jest ogromny, a wykluczenie z ekosystemu może oznaczać nawet jego załamanie.

Najbardziej skuteczne organizacje rozwijają nowe korzyści biznesowe, ucząc się, jak prowadzić koewolucję ekonomiczno-gospodarczą poprzez zrozumienie horyzontu ekonomicznego i społecznego (ekosystemu) oraz poprzez poszukiwanie potencjalnych innowacji jako partnerów. J.F. Moore uważa, że jesteśmy świadkami kolejnej rewolucji związanej z umiejętnością poruszania się w środowisku ogromnych zasobów, ogromnej

---

<sup>20</sup> M. Iansiti, R. Levien, *op.cit.*, s. 73.

<sup>21</sup> M.M. Mars, J.L. Bronstein, R.F. Lusch, *op.cit.*, s. 275.

<sup>22</sup> P.W. Dobson, *Competing, Countervailing and Coalescing Forces: The Economics of Intra- and Inter-business System Competition*, "Antitrust Bulletin" 2006, vol. 51, no. 1, s. 175–193.

<sup>23</sup> S.A. Zahra, S. Nambisan, *Entrepreneurship and Strategic Thinking in Business Ecosystems*, "Business Horizons" 2012, no. 55, s. 225.

<sup>24</sup> J.F. Moore, *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*, "Harvard Business Review" 1993, vol. 71, no. 3, s. 75–86.

<sup>25</sup> Y.-R. Li, *op.cit.*, s. 380.

<sup>26</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *op.cit.*, s. 398.

plastyczności i siły systemów informacyjnych do tworzenia i zrywania relacji mikro-ekonomicznych z dużą szybkością<sup>27</sup>.

## Wpływ czwartej rewolucji przemysłowej na zmiany w ekosystemie

Rozwój nowych technologii ma ogromny wpływ na zmiany w dzisiejszych organizacjach. Czwarta rewolucja przemysłowa określana mianem Przemysłu 4.0 (*Industry 4.0*) zmienia oblicze biznesu poprzez integracje systemów cyfrowych z fizycznymi. Powstające cyberfizyczne systemy wraz ze sztuczną inteligencją dają zupełnie nowe możliwości wykorzystania potencjału tej zmiany. Przyspieszone tempo procesu digitalizacji zmienia oblicze biznesu i przyczynia się do jeszcze większego wzrostu dynamiki środowiska oraz struktury rynku<sup>28</sup>.

**Tabela 1.2.1.**

Cztery rewolucje przemysłowe

1.0	2.0	3.0	4.0
Koniec XVIII w.	Przełom XIX i XX w.	Lata 70. XX w.	Obecnie
Wprowadzenie mechanizacji w produkcji dzięki energii pary	Wprowadzenie podziału pracy i masowej produkcji dzięki energii elektrycznej	Użycie elektroniki oraz IT dla dalszej automatyzacji produkcji	Integracja systemów cyfrowych z fizycznymi
Zmechanizowany warsztat tkacki Rozwój produkcji żelaza przy wykorzystaniu węgla	Postępy w produkcji stali Seryjna produkcja maszyn Rozwój chemii przemysłowej	Rozwój produkcji polimerów Automatyczne roboty przemysłowe Poprawa efektywności energetycznej i materiałowej po kryzysie naftowym	Internet rzeczy, systemy cyberfizyczne Dynamiczne przetwarzanie danych Gospodarka na żądanie Odnawialne źródła energii Obieg zamknięty w gospodarce

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Raport PKN Orlen, Gospodarka 4.0 Czas zmiany dla biznesu*, Warszawa 2017, s. 10.

Pierwsza rewolucja przemysłowa, która dotyczyła zastosowania pary i energii wodnej, zrewolucjonizowała procesy mechanizacji. Druga związana z elektryfikacją dostarczyła nowych możliwości, które zostały wykorzystane w produkcji masowej (tabela 1.2.1). Kolejna rewolucja przemysłowa to zastosowanie komputerów i narzędzi IT w szeroko

<sup>27</sup> J.F. Moore, *The Death of Competition. Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, "Harper Business", New York 1997, no. 1.

<sup>28</sup> Y. Kayikci, *Sustainability Impact of Digitization in Logistics*, 15<sup>th</sup> Global Conference on Sustainable Manufacturing, "Procedia Manufacturing" 2018, no. 21, s. 782.

pojętej automatyzacji. Czwarta, dokonująca się rewolucja to wykorzystanie sieci, Internetu oraz zasobów *big data* w systemach cyberfizycznych<sup>29</sup>. CPS (*Cyber-Physical System*) to mechanizm, dzięki któremu obiekty fizyczne i oprogramowanie są ze sobą ściśle powiązane, umożliwiając różnym komponentom interakcje ze sobą na wiele sposobów oraz wymianę informacji.

Innowacje technologiczne wywarły znaczący wpływ na globalne struktury organizacji<sup>30</sup>. Zwiększenie mocy obliczeniowej komputerów oraz rozmiaru dostępnych baz danych ma wpływ na przedsiębiorstwa na całym świecie. Zmiany następują także w zastosowaniu narzędzi IT oraz komunikacji. Tempo zmian technologicznych jest zdecydowanie najszybsze w historii, a wraz z rosnącym wykorzystaniem technologii komputerowej większa część zarejestrowanych informacji stała się cyfrowa. To zjawisko nie jest odseparowane od przemian zachodzących w biznesie. Wraz z rozwojem technologii pojawia się możliwość zastosowania sztucznej inteligencji (*Artificial Intelligence*) do analizy zasobów *big data*. *Big data* jest to termin odnoszący się do dużych zbiorów danych, które są zmienne i niejednorodne. Analiza takich zasobów może być szczególnie wartościowa, ponieważ może prowadzić do zdobycia nowej wiedzy, a wykorzystanie AI do analizy zasobów danych może wspomagać procesy decyzyjne. Możliwości analizy dokonywanej przez sztuczną inteligencję znacznie przekraczają możliwości innych narzędzi analizy. Przemysł 4.0 opiera się na przyjęciu technologii cyfrowych w celu gromadzenia danych w czasie rzeczywistym, ich analizy i dostarczania użytecznych informacji do systemu produkcyjnego<sup>31</sup>.

Postęp technologiczny może oznaczać wiele szans, ale może też być zagrożeniem ze względu na szybkie zmiany i konieczność wdrożenia nowych rozwiązań. Obecnie następuje rozwój nowych technologii, takich jak komunikujące się ze sobą maszyny, których przykładem jest Internet rzeczy. Internet rzeczy (*Internet of Things – IoT*) to sieć fizycznych przedmiotów – urządzeń, pojazdów, budynków i innych, które są połączone z elektroniką, oprogramowaniem, czujnikami i łącznością sieciową, co umożliwia im zbieranie i wymianę informacji<sup>32</sup>. Algorytmy sztucznej inteligencji, takie jak głębokie uczenie (*deep learning*), mogą być wykorzystywane do analizy lub klasyfikacji danych

<sup>29</sup> L.S. Dalenogare, G.B. Benitez, N.F. Ayala, A.G. Frank, *The Expected Contribution of Industry 4.0 Technologies for Industrial Performance*, "International Journal of Production Economics" 2018, no. 204, s. 384.

<sup>30</sup> C. Battistella, K. Colucci, A.F. De Toni, F. Nonino, *Methodology of Business Ecosystems Network Analysis: A Case Study in Telecom Italia Future Centre*, "Technological Forecasting & Social Change" 2013, no. 80, s. 1194.

<sup>31</sup> A.G. Frank, L.S. Dalenogare, N.F. Ayala, *Industry 4.0 Technologies: Implementation Patterns in Manufacturing Companies*, "International Journal of Production Economics" 2019, no. 210, s. 15.

<sup>32</sup> A. Rakotonirainy, O. Orfila, D. Gruyer, *Reducing Driver's Behavioural Uncertainties Using an Interdisciplinary Approach: Convergence of Quantified Self, Automated Vehicles, Internet of Things and Artificial Intelligence*, IFAC-Papers on Line 2016, vol. 49, no. 32, s. 78.

płynących z IoT<sup>33</sup>. IoT wykorzystuje sieć urządzeń podłączonych do systemu (inteligentnego systemu) i odnosi się do interakcji typu maszyna–maszyna (*machine-to-machine*) bez interwencji człowieka<sup>34</sup>.

**Tabela 1.2.2**

Możliwości rozwoju Przemysłu 4.0

Szanse rozwoju	Opis
Wzrost produktywności	Przemysł 4.0 pozwala na optymalizację procesu produkcyjnego, skrócenie czasu przestojów, lepszą alokację zasobów i kreację nowych produktów
Rozwój nowych branż	Rozwój nowych branż dzięki dostawcom rozwiązań Przemysłu 4.0 i firmom wdrażającym te rozwiązania
Innowacyjna gospodarka	Gospodarka staje się coraz bardziej innowacyjna, umożliwiając także ekspansję technologii za granicą
Atrakcyjność dla inwestorów	Wysokie kompetencje pracowników i prężnie rozwijająca się innowacyjna gospodarka, przy odpowiednich mechanizmach, przyciąga inwestorów
Nowe miejsca pracy o wysokiej wartości dodanej	Tworzą się również nowe miejsca pracy skupione wokół automatyki i IT oraz nowych branż związanych m.in. ze współpracą robotów z ludźmi
Spadek kosztów produkcji	Poprawa jakości produktów oraz spadek zapasów redukują koszty produkcji
Efektywne wykorzystanie materiałów i energii	Racjonalne użytkowanie materiałów i poprawa efektywności energetycznej idą w parze ze zrównoważonym rozwojem
Lepiej spełniane potrzeby konsumentów	Produkty projektowane pod indywidualne zamówienia, wytwarzane w małych partiach ( <i>mass customization</i> )

Źródło: opracowanie własne na podstawie The Boston Consulting Group, *Przemysł 4.0 PL Szansa czy zagrożenie dla rozwoju innowacyjnej gospodarki?*, 2016, bcg.com, s. 25.

Przemysł 4.0 może być korzystny dla rozwoju przedsiębiorstw pod warunkiem odpowiedniego wdrażania nowych technologii oraz aktywnego działania w obszarze innowacyjności. Potencjalne szanse rozwoju Przemysłu 4.0 przedstawiono w tabeli 1.2.2. Rozwój czwartej rewolucji przemysłowej może pomóc w budowaniu przewagi konkurencyjnej na poziomie całego kraju, jak i poszczególnych regionów. Przemysł 4.0 poprzez komunikację opartą na Internecie umożliwia bezpośrednią wymianę handlową na dużą skalę.

Ekosystem jako sieć instytucji sektora publicznego i prywatnego przez swoją działalność i interakcje inicjuje, importuje, modyfikuje i rozpowszechnia nowe technologie

<sup>33</sup> *Ibidem*, s. 78.

<sup>34</sup> S.S. Kamble, A. Gunasekaran, S.A. Gawankar, *Sustainable Industry 4.0 Framework: A Systematic Literature Review Identifying the Current Trends and Future Perspectives*, "Process Safety and Environmental Protection" 2018, no. 117, s. 408–409.

w celu stymulowania innowacji w ekosystemach<sup>35</sup>. Wraz z rozwojem sektora technologii informacyjno-komunikacyjnych, w tym Internetu rzeczy, czynniki technologiczne mają większy wpływ na ekosystem biznesu. Dzisiejsze organizacje powinny zastanowić się, w jaki sposób mogą przyjąć Internet rzeczy w celu ułatwienia swojej obecnej działalności, rozwijania nowych możliwości biznesowych i rynkowych.

Kluczowe firmy (*keystone*) zapewniają platformę, podczas gdy gracze niszowi wnoszą do niej wartość dodaną, co pozwala ekosystemowi biznesu na koewolucję<sup>36</sup>. Poprzez szybki rozwój i zastosowanie IoT oraz możliwości podłączenia wielu obiektów fizycznych ewoluował nowy model biznesowy. Jego dwie kluczowe cechy – wydajność i innowacyjność – mogą być wykorzystane w większym stopniu w ekosystemie napędzanym przez Internet rzeczy. Otwartość platformy pozwala na dołączanie do niej coraz większej liczby partnerów biznesowych, tworząc większą wartość dla użytkowników końcowych. Rozwój ekosystemu poprzez otwartą platformę i różnorodne rozwiązania pozwala na korzystanie z zasobów i możliwości innych uczestników.

Wokół przemysłu opartego na Internecie rzeczy istnieje ekosystem biznesowy z interesariuszami z różnych branż, w którym różni interesariusze mogą wnieść wartość dodaną do ekosystemu biznesowego opartego na Internecie rzeczy<sup>37</sup>. Ekosystem biznesowy oparty na Internecie rzeczy powinien obejmować współzależną społeczność grupującą podmioty przemysłowe, rząd, stowarzyszenia przemysłowe i inne podmioty, wykraczającą poza granice tradycyjnych relacji przemysłowych. Coraz więcej przedsiębiorstw może być zaangażowanych w rozwój technologii Internetu rzeczy, tworząc perspektywę biznesowo-ekosystemową, w której Platforma IoT jest bardziej otwarta niż kiedykolwiek wcześniej, dlatego też uczestnicy mogą potencjalnie przyczynić się do rozwoju działalności w zakresie Internetu rzeczy, nawet jeśli wcześniej nie byli ze sobą powiązani.

## Podsumowanie

Rozwój nowych technologii znacząco wpływa na wzrost dynamiki i struktury rynku, a możliwości związane z ich wykorzystaniem oddziałują na zmiany w ekosystemach biznesu. Następuje wspólna koewolucja ekosystemu, którą napędza zmiana, jaką jest czwarta rewolucja przemysłowa. Kluczowe organizacje ekosystemu mają szansę na wprowadzenie nowych platform i wyznaczenie nowych standardów. Takie możliwości

<sup>35</sup> M. Wright, *Academic Entrepreneurship, Technology Transfer and Society: Where Next?*, "The Journal of Technology Transfer" 2014, no. 39, Springer Science+Business Media, s. 326.

<sup>36</sup> K. Rong, G. Hu, Y. Lin, Y. Shi, L. Guo, *Understanding Business Ecosystem Using a 6C Framework in Internet-of-Things-based Sectors*, "International Journal of Production Economics" 2015, no. 159, s. 43.

<sup>37</sup> *Ibidem*, s. 42.



zapewniają technologie czwartej rewolucji przemysłowej. Powstające nisze są wypełniane przez nowych graczy, którzy współtworzą wartość w ekosystemie, a zdolność do tworzenia nowych nisz przez ekosystem jest czynnikiem, który wpływa na ogólną kondycję ekosystemu. Przykładem jest powstały ekosystem Internetu rzeczy, w którym organizacje za pośrednictwem tej platformy kreują zdolność ekosystemu do zwiększania znaczącej różnorodności poprzez tworzenie nowych, wartościowych funkcji lub nisz. Koncepcja ekosystemu dobrze opisuje relacje i zależności organizacji tworzących ekosystem i charakter zmian związanych z ewolucją technologiczną.

Przedsiębiorstwa zaangażowane w rozwój technologii czwartej rewolucji przemysłowej oraz organizacje korzystające z tych technologii powinny dostosować strategiczne aspekty rozwoju do zachodzących zmian. Wykorzystanie możliwości takich jak wzrost produktywności, poprawa efektywności materiałowej i energetycznej jest zależne od podejmowanych działań na rzecz wdrożenia nowych technologii. Z drugiej strony niedostosowanie organizacji do tempa zmian może skutkować zmniejszeniem jej konkurencyjności. Rozwój nowych branż może powodować powstanie nowych miejsc pracy, ale także wzrost wymaganych kwalifikacji pracowników. Odpowiednie wykształcenie specjalistów w obszarze automatyki, IT oraz współpracy robotów z ludźmi jest kluczowe w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej podczas czwartej rewolucji przemysłowej.

## Bibliografia

- Battistella C., Colucci K., De Toni A.F., Nonino F., *Methodology of Business Ecosystems Network Analysis: A Case Study in Telecom Italia Future Centre*, "Technological Forecasting & Social Change" 2013, no. 80.
- Cygler J., *Ekosystem biznesu jako platforma relacji kooperacyjnych przedsiębiorstw*, Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2008.
- Dalenogare L.S., Benitez G.B., Ayala N.F., Frank A.G., *The Expected Contribution of Industry 4.0 Technologies for Industrial Performance*, "International Journal of Production Economics" 2018, no. 204.
- Dobson P.W., *Competing, Countervailing and Coalescing Forces: The Economics of Intra- and Inter-business System Competition*, "Antitrust Bulletin" 2006, vol. 51, no. 1.
- Feld B., *Start-up Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*, John Wiley & Sons, New York 2012.
- Frank G., Dalenogare L.S., Ayala N.F., *Industry 4.0 Technologies: Implementation Patterns in Manufacturing Companies*, "International Journal of Production Economics" 2019, no. 210.
- Iansiti M., Levien R., *Strategy as Ecology*, "Harvard Business Review" 2004 (March).
- Isenberg D., *Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics*, "Forbes" 2011 (May), <http://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystemfour-defining-characteristics>



- Jingn Z., Xiong-Jian L., *Business Ecosystem Strategies of Mobile Network Operators in the 3G Era: The Case of China Mobile*, "Telecommunications Policy" 2011, no. 35.
- Kamble S.S., Gunasekaran A., Gawankar S.A., *Sustainable Industry 4.0 Framework: A Systematic Literature Review Identifying the Current Trends and Future Perspectives*, "Process Safety and Environmental Protection" 2018, no. 117.
- Kayikci Y., *Sustainability Impact of Digitization in Logistics*, 15<sup>th</sup> Global Conference on Sustainable Manufacturing, "Procedia Manufacturing" 2018, no. 21.
- Li Y.-R., *The Technological Roadmap of Cisco's Business Ecosystem*, "Technovation" 2009, no. 29.
- Mars M.M., Bronstein J.L., Lusch R.F., *The Value of a Metaphor: Organizations and Ecosystems*, "Organizational Dynamics" 2012, no. 41.
- Moore J.F., *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*, "Harvard Business Review" 1993, vol. 71, no. 3.
- Moore J.F., *The Death of Competition. Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, "Harper Business", New York 1997.
- Nicotra M., Romano M., Del Giudice M., Schillaci C.E., *The Causal Relation between Entrepreneurial Ecosystem and Productive Entrepreneurship: A Measurement Framework*, "Journal of Technology Transfer" 2018, vol. 43, no. 3.
- Peltoniemi M., *Preliminary Theoretical Framework for The Study of Business Ecosystems*, "Emergence: Complexity & Organization" 2006 (March).
- Rakotonirainy A., Orfila O., Gruyer D., *Reducing Driver's Behavioural Uncertainties Using an Interdisciplinary Approach: Convergence of Quantified Self, Automated Vehicles, Internet of Things and Artificial Intelligence*, IFAC-Papers on Line 2016, vol. 49, no. 32.
- Raport PKN Orlen, *Gospodarka 4.0 Czas zmiany dla biznesu*, Warszawa 2017.
- Rong K., Hu G., Lin Y., Shi Y., Guo L., *Understanding Business Ecosystem Using a 6C Framework in Internet-of-Things-based Sectors*, "International Journal of Production Economics" 2015, no. 159.
- Spigel B., *The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2017, vol. 41, no. 1.
- Stańczyk-Hugiet E., *Strategicznie o ekosystemie biznesu, Zarządzanie Strategiczne Strategie Sieci i Przedsiębiorstw w Sieci, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu* 2015, nr 32(2).
- The Boston Consulting Group, *Przemysł 4.0 PL Szansa czy zagrożenie dla rozwoju innowacyjnej gospodarki?*, 2016, bcg.com
- Wright M., *Academic Entrepreneurship, Technology Transfer and Society: Where Next?*, "The Journal of Technology Transfer" 2014, no. 39, Springer Science+Business Media.
- Yu J., Li Y., Zhao C., *Analysis on Structure and Complexity Characteristics of Electronic Business Ecosystem*, "Procedia Engineering" 2011, no. 15.
- Zahra S.A., Nambisan S., *Entrepreneurship and Strategic Thinking in Business Ecosystems*, "Business Horizons" 2012, no. 55.



# 1.3

## Część 1

Zmiany otoczenia jako przestanka wyzwań społecznych i technologicznych

Edyta Bielińska-Dusza\*

# Konceptualizacja pojęcia technologii w naukach humanistycznych i społecznych – ujęcie retrospektywne

## Streszczenie

Celem opracowania jest analiza pojęcia technologii, przedstawienie różnorodnych jej koncepcji oraz wskazanie odmiennego jej traktowania na gruncie nauk humanistycznych i społecznych. Dla rozwiązania tego problemu badawczego wykorzystano analizę i ocenę literatury przedmiotu, które umożliwiły określenie luki teoretycznej oraz usystematyzowanie problematyki na gruncie literatury krajowej w wymienionych naukach. W pierwszej kolejności skupiono się na zaprezentowaniu pojęcia technologii, uwzględniając jego heterogeniczność, i zaproponowano rozpatrywanie go z perspektywy czterech pryzmatów, wraz ze wskazaniem ich twórców. W dalszej kolejności zaprezentowano w układzie chronologicznym koncepcje rozumienia technologii i jej zmiany w sposobie postrzegania w filozofii technologii, socjologii nauki oraz nauk o zarządzaniu. Niewątpliwie stanowi to cechę wyróżniającą w dorobku nauk o zarządzaniu.

**Słowa kluczowe:** technologia, technika, wiedza, nauka, nauki humanistyczne, nauki społeczne, filozofia, socjologia

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny, ORCID: 0000-0003-2007-8828

# Conceptualization of Technology Term in the Humanities and Social Sciences – A Retrospective Approach

## Abstract

The purpose of the article is to analyze the concept of technology, present its various definitions and show different approaches towards it in the humanities and social sciences.

The analysis and assessment of the literature has been used to solve this research problem, as it enables identifying the existing theoretical gap and systematizing the problems within the domestic literature.

We start by presenting the concept of technology which takes heterogeneity into account and we propose to investigate it from four different perspectives indicating its authors.

Then we discuss the concepts of understanding technology in chronological order and the changes of its perception in the philosophy of technology, sociology of science and management. This is undoubtedly a distinguishing feature in the accomplishments of management.

**Keywords:** technology, technique, knowledge, science, humanities, social sciences, philosophy, sociology

---

## Wprowadzenie

Technologia jest niezwykle ważnym aspektem ludzkiego istnienia i jest nierozdzielnie wpleciona w strukturę naszego życia. Życie człowieka jest powiązane z technologią od narodzin do śmierci. Technologia obejmuje proste narzędzia i skomplikowane systemy. Zapewnia nam bezpieczeństwo, transport, żywność, zdrowie, komunikację, tworzy globalny świat i sieci powiązań, ale także jest przyczyną występowania negatywnych zjawisk. Ta dwoistość sprawia, że z jednej strony jest ona szansą dla współczesności, z drugiej natomiast zagrożeniem. Na przestrzeni wieków jej pojmowanie uległo znaczącej zmianie. Wydaje się także, że możemy ją potraktować w kategoriach systemu czy sieci. Przez wieki była i jest traktowana jako czynnik zmieniający i przekształcający świat. Współcześnie staramy się ją kształtować z większą świadomością, która przejawia się m.in. w jej zrównoważonym rozwoju czy uwzględnianiu aspektów etycznych, moralnych.

Postrzeganie oraz rozumienie technologii na gruncie filozofii, socjologii czy nauk o zarządzaniu nie jest jednakowe. Literatura angielska, rozumiejąc jej znaczenie i wagę, od dawna poświęca jej dużo uwagi, dziwi zatem fakt, że niewielka jest liczba szczegó-

łowych badań w literaturze krajowej. Szczególnie w zakresie nauk o zarządzaniu nie zauważamy publikacji, które uwzględniałyby dorobek filozofii technologii i socjologii nauki w tym zakresie.

Celem tego rozdziału jest analiza pojęcia technologii, przedstawienie różnorodnych jej koncepcji oraz wskazanie odmiennego jej traktowania na gruncie nauk humanistycznych i społecznych.

Dla rozwiązania podjętego tu problemu naukowego wykorzystano analizę strukturalną i analizę przyczynową, które oznaczają metodę działania polegającą na otrzymaniu wytworu poprzez rozłożenie pewnej całości na drobniejsze elementy<sup>1</sup>. Narzędzie to zostało wsparte klasycznym przeglądem literatury zagranicznej oraz krajowej, jak również przeglądu narracyjnego, który stanowił metodę pomocniczą i stanowił punkt wyjścia do dalszej analizy. Ze względu na rozważany okres nie zdecydowano się zastosować pełnego przeglądu literatury, jednak starano się skupić na wybraniu znaczących przedstawicieli myśli naukowej w badanym zakresie.

## Istota technologii

Rozważając znaczenie oraz rolę, jaką technologia odgrywała na przestrzeni wieków oraz współcześnie, należy uwzględnić fakt, że jest ona wykorzystywana w różnych obszarach życia człowieka, a co za tym idzie również jej rozumienie jest odmienne.

Dokonując przeglądu literatury przedmiotu, zauważamy, że nie ma jednoznacznych rozstrzygnięć w tej kwestii. Wskazywali na to m.in. tacy badacze, jak: G.H. Gaynor, M. Heidegger, J. Łunarski, W. Orlikowski, R. Tylżanowski, K. Weick<sup>2</sup>. Mimo że właściwe zrozumienie technologii, ocena jej znaczenia i roli, jaką odgrywa, wymaga rozpatrywania w konkretnym kontekście. Już na początku napotykamy problem związany z rozróżnieniem pojęcia techniki i technologii. Autorzy tacy jak P. Lowe czy E. Agazzi słusznie zauważają, że pomiędzy tymi terminami występuje pewnego rodzaju ciągłość polegająca na tym, że technologia pozostaje w obrębie techniki i stanowi niejako jej nową gałąź,

<sup>1</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 1.

<sup>2</sup> Zob. G.H. Gaynor (ed.), *Management of Technology: Description, Scope, and Implication*, Handbook of Technology, Managing, Ohio McGraw-Hill, Columbus 1986, s. 16; M. Heidegger, *Pytanie o technikę*, w: *Budować, mieszkać, myśleć. Eseje wybrane*, przeł. K. Wolicki, Czytelnik, Warszawa 1977, s. 4; J. Łunarski, *Innowacje technologiczne w przedsiębiorstwach. Projektowanie, wdrażanie i użytkowanie*, Instytut Mechanizacji Budownictwa i Górnictwa Skalnego, Warszawa 2016, s. 20; W. Orlikowski, *The Duality of Technology. Rethinking the Concept of Technology in Organizations*, "Organization Science", no. 3, s. 399; R. Tylżanowski, *Transfer technologii w przedsiębiorstwach przemysłowych wysokiej techniki w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2016, s. 15; K. Weick, *Technology as Equivoque. Sense-making in New-technology*, w: K. Weick, *Making Sense of the Organization*, Blackwell, Oxford 2000, s. 148.

którą można rozumieć jako „naukę stosowaną”<sup>3</sup>. Dysproporcja ta wynika także z faktu niewłaściwego tłumaczenia z języka angielskiego oraz zasugerowania naukowości, lub przynajmniej teoretycznego wymiaru, części *-logia* w wyrazie technologia, która jest charakterystyczna dla nazw różnych dyscyplin naukowych. Wydaje się również, że tego rodzaju neosemantyzm jest bardzo trudny do przewyciężenia<sup>4</sup>.

Znaczącym momentem w rozwoju pojęcia „technologia”<sup>5</sup> była praca J. Bigelowa z początku XIX w.<sup>6</sup>, a sam termin możemy rozpatrywać zarówno w wąskim (w tym wypadku mówimy tylko o maszynach i urządzeniach), jak i szerokim (wszystkie pozostałe kryteria) ujęciu oraz z punktu widzenia kilku pryzmatów:

- 1) maszyn, urządzeń, narzędzi, materiałów, produktów, czyli artefaktów,
- 2) szeroko pojętej nauki i wiedzy (w tym know-how, patentów, wiedzy cichej, umiejętności),
- 3) technik i metod,
- 4) działań, procesów, układu czynności wyrażonych poprzez metody produkcji.

Poniżej w tabeli 1.3.1 prezentujemy zestawienie skategoryzowane wg powyższych pryzmatów wybrane definicje technologii.

**Tabela 1.3.1.**  
Zestawienie definicji technologii

Przedstawiciele podejścia	Definicja technologii
Technologia jako wiedza, nauka	
J. Beckamann	Nauka o przetwarzaniu naturalnych zasobów występujących w przyrodzie lub znajomości rzemiosła wyjaśniająca całkowicie, właściwie i w sposób zrozumiały całość podjętych działań, ich przyczyny i rezultaty
A. Bouras, V. Able	Dyscyplina naukowa niezależna od innych dyscyplin naukowych, postrzegana szerzej niż tylko wiedza teoretyczna

<sup>3</sup> P. Lowe, *Management of Technology: Perception and Opportunities*, Chapman & Hall, London 1995, s. 6; E. Agazzi, *From Technique to Technology: The Role of Modern Science*, PHIL & TECH 4:2 Winter, 1998, s. 2 et al.

<sup>4</sup> W związku z tym w niniejszym opracowaniu zamiennie traktuje się obydwa pojęcia. Zob. E. Bielińska-Dusza, *Analysis of Ground-Breaking Technologies and Their Effect on the Functioning of Enterprises*, w: *Contemporary Challenges in Cooperation and Coopetition in the Age of Industry 4.0*, 10<sup>th</sup> Conference on Management of Organizations' Development (MOD); A. Zakrzewska-Bielawska, I. Staniec (eds.), *Springer Proceedings in Business and Economics*, 2020, s. 89.

<sup>5</sup> W encyklopedycznym znaczeniu technologia to celowe i ekonomiczne przetwarzanie dóbr naturalnych w dobra użyteczne, tj. produkty, a także wiedza o tym procesie, ale również jest to ciąg czynności produkcyjnych wytworzenia danego produktu. Por. *Encyklopedia popularna*, PWN, Warszawa 1982, s. 782; *Słownik wyrazów obcych*, E. Sobol (red.), WN PWN, Warszawa 2002, s. 1095.

<sup>6</sup> J. Bigelow, *Elements of Technology*, Hilliard, Gray, Little and Wilkins, Boston 1829, s. 4, w: *A Companion to the Philosophy of Technology*, J. Kyrre B. Olsen, S.A. Pedersen, V.F. Hendricks (eds.), A John Wiley & Sons, Ltd., Publication, Chichester, UK 2009, s. 9, [https://mkaymak.files.wordpress.com/2012/10/technology\\_readings.pdf](https://mkaymak.files.wordpress.com/2012/10/technology_readings.pdf) (dostęp: 20.02.2017).

Przedstawiciele podejścia	Definicja technologii
G. Dosi	Zbiór elementów wiedzy praktycznej i teoretycznej, umiejętności jej stosowania (know-how), metod, procedur i urządzeń fizycznych, które wykorzystują tę wiedzę
J. Hamil	Nauka lub dziedzina wiedzy o metodach przetwarzania surowców, materiałów i przedmiotów, a także metodach wytwarzania gotowych wyrobów, oraz o maszynach, narzędziach, urządzeniach, służących do przetwarzania i wytwarzania
E. Jantsch	Szerokie pole konkretnego zastosowania nauk fizycznych oraz nauk o życiu i postępowaniu człowieka. Obejmuje cały zakres problemów czysto technicznych, a także zagadnienia medyczne, rolnicze, menedżerskie i inne, wraz z całym wyposażeniem materialnym i niematerialnym
J. Kaczmarek	Zespół nauk syntetycznych, których celem jest badanie procesów i środków wytwarzania, odnajdywanie i formułowanie rządzących nimi zasad i praw, jak również opracowywanie podstaw optymalizacji procesów wytwórczych
P. Lowe	Usystematyzowane zastosowanie zasad naukowych i wiedzy praktycznej do fizycznych faktów i systemów
T. Pszczołowski	Nauka o technikach, metodach, sztukach użytecznych
K. Snatrek	Całokształt wiedzy w zakresie metod wytwarzania określonego produktu, usługi bądź uzyskania określonego efektu przez przedsiębiorstwo; ogólne i szczegółowe prawidłowości towarzyszące procesom produkcyjnym
Technologia jako maszyny i urządzenia ( <i>hardware</i> )	
R. Bain	Obejmuje wszystkie narzędzia, maszyny, przybory, broń, instrumenty, obudowę, odzież, komunikację i transport urządzeń oraz umiejętności, dzięki którym je produkujemy i ich używamy
N.S. Levy	Połączenie oprogramowania i sprzętu wykorzystywanego przez człowieka do osiągnięcia celów społeczno-gospodarczych
J. Woodward, P. Blau, C. McHugh-Fable, W. McKinley, T. Phelps	Technologia to zbiór instalacji, maszyn, narzędzi i metod zdolnych zrealizować w określonym czasie zadania produkcyjne
Technologia jako produkt	
W.B. Arthur	Środek do realizacji ludzkich celów (bardziej lub mniej precyzyjnie sformułowanych, jako np. napędzanie samolotów czy określenie sekwencji w próbce DNA)
M. Hatch	Technologia obejmuje środki osiągania pożądanego wyniku, celu czy wytworu, które zwykle pojęciowo ujmuje się jako produkt lub usługę
National Academy of Science	Jakakolwiek modyfikacja naturalnego świata stworzona, by zaspokoić ludzkie potrzeby lub pragnienia
G. Stonehouse, J. Hamil, D. Campbell, T. Purdie	Jeden z zasadniczych powodów istnienia cyklu życia produkt
K. Szatkowski	Specyficzny produkt człowieka, do powstania którego użyta została przede wszystkim wiedza techniczna
Technologia jako zasób przedsiębiorstwa	
G. Stonehouse, J. Hamil, D. Campbell, T. Purdie	Kluczowy element zasobu strategicznego przedsiębiorstwa
A. Zakrzewska-Bielawska	Kluczowy czynnik budowy wartości dla klienta, inwestorów i innych interesariuszy

cd. tabeli 1.3.1

Przedstawiciele podejścia	Definicja technologii
Technologia jako narzędzie, metody, techniki	
Encyclopedia Britannica	Rozwój w ciągu jakiegoś czasu systematycznych technik wytwarzania i działania
J. Łunarski	Główne narzędzie doskonalenia konkurencyjności, zależące od wielu innych czynników
A. Siciński	Całokształt metod, którymi posługuje się człowiek, lub też zespół metod stanowiący charakterystyczną dla gatunku ludzkiego całość, jaką tworzą narzędzia wraz z regułami ich zastosowania, służącą opanowaniu przyrody
M. Warner	Zbiór metod wykorzystywanych przez ludzi do sprawowania kontroli nad otoczeniem, włączając metody zarządzania i biurokrację
Technologia jako proces	
J. Łunarski	Ukierunkowany proces wytwarzania potrzebnych wyrobów realizowany w systemie wytwórczym zaprojektowanym do tego celu na podstawie dostępnej wiedzy teoretycznej i praktycznej
T. Karpiński	Zbiór czynności niezbędnych do przekształcania myśli ludzkiej w wyroby
B. Liwowski, R. Kozłowski	Całokształt zjawisk i celowo podejmowanych działań, które sprawiają, że w przedmiocie pracy poddanych ich oddziaływaniu stopniowo zachodzą pożądane zmiany
U. Łatka	Ogólne i szczegółowe prawidłowości towarzyszące procesom produkcyjnym
K. Santarek	Proces uwzględniający wiele działań, realizowanych w ściśle określony sposób i w odpowiedniej kolejności

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Przegląd literatury przedmiotu, jak również analiza powyższej tabeli implikują, że pojęcie technologii jest problemem rozległym oraz różnorodnie pojmowanym, wynikającym ze złożoności i kontekstu rozpatrywania danej problematyki czy też upływu czasu. Ponadto mnogość definicji powoduje, że wszystkie one stanowią wyjątkowy zbiór, tworzący swoisty korelat zbudowany z elementów wzajemnie od siebie zależnych. Elementami tymi są poszczególne pryzmaty, poprzez które definiujemy technologię, i nie powinniśmy rozpatrywać ich oddzielnie.

Konsekwencją tego stwierdzenia jest przyjęcie założenia, że technologię możemy postrzegać jako system, czyli pewną całość określoną w danym środowisku oraz złożoną z pewnych elementów (podsystemów) o określonych właściwościach i wzajemnie ze sobą powiązanych. Ponadto różnorodność perspektyw przyczynia się do szerszego spojrzenia na problem, jak i jego interdyscyplinarność oraz wskazuje na wszechobecność technologii i wyzwania związane ze zrozumieniem jej wpływu na działalność człowieka. Dodatkowo wydaje się, że konwersja technologii występuje szybciej niż jej zunifikowanie.

Przedstawiona w dużym uproszczeniu analiza rozumienia technologii ukazuje w sposób przekonujący, naszym zdaniem, że nie ma jednoznacznych rozstrzygnięć definicyjnych.



Termin ten jest nieostry, ulegający modyfikacjom w różnych okresach, a także różnorodnie rozumiany. Dlatego w dalszej części przedmiotem rozważań będzie prezentacja odmiennego traktowania technologii w dorobku nauk humanistycznych i społecznych.

## Technologia w naukach humanistycznych i społecznych

Wskazaliśmy powyżej, że zdefiniowanie pojęcia technologii jest trudne oraz uzależnione od wielu zmiennych. Do wymienionych powyżej należy dołączyć odmiennie rozpatrywanie technologii na gruncie nauk humanistycznych i społecznych. Dokonując krytycznej analizy literatury przedmiotu, zidentyfikowaliśmy w układzie chronologicznym różne koncepcje rozumienia tego pojęcia.

Jeden z czołowych filozofów XX w. M. Heidegger<sup>7</sup> stwierdza, że istota technologii jest niezwykle złożona i skomplikowana oraz nie ma charakteru technologicznego, opiera się na nauce i badaniach. Stanowi w rękach człowieka narzędzie określające jego nowoczesny stosunek do świata<sup>8</sup>. Dodatkowo badacze, tacy jak B. Stiegler, R. Bain, M. Heidegger, J. Habermas, B. Latour, T. Hughes<sup>9</sup>, zwracają uwagę na kwestię dynamiki uwidocznioną poprzez szybkość ewolucji technicznej.

Koncepcją technologiczną, omawianą zarówno w zakresie filozofii, socjologii, antropologii kulturowej, semiotyki, jak i nauk o zarządzaniu, jest teoria aktora-sieci (*ang. actor-network theory* – ANT). Zapoczątkowali ją M. Callon, B. Latour i J. Law. Początkowo skupiała się ona nad empirycznymi badaniami nad nauką i technologią, a następnie zaczęła uwzględniać praktyczny wymiar wytwarzania wiedzy naukowej. Podejście to doprowadziło do rozstrzygnięć filozoficznych oraz przyznania czynnikom pozaludzkim aktywnej roli w kształtowaniu świata społecznego<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> M. Heidegger, *The Question Concerning Technology and Other Essays*, Garland Publishing, New York–London 1977, s. 4.

<sup>8</sup> M. Heidegger, *Der Satz vom Grund*, Frankfurt am Mein 1997, s. 130, w: J. Urban, *Co Martin Heidegger rozumie pod pojęciem technika?*, „Studia Redemptorystowskie” 2004, nr 1, s. 163–172.

<sup>9</sup> Szerzej: M. Heidegger, *Pytanie o technikę*, w: M. Heidegger, *Budować, mieszkać, myśleć. Eseje wybrane*, przeł. K. Wolicki, Czytelnik, Warszawa 1977, s. 224–255; J. Habermas, *Technik und Wissenschaft als „Ideologie”*, Frankfurt am Main, Suhrkamp, wyd. Polskie Nauka i Technika jako ideologia, w: *Czy kryzys w socjologii*, J. Szacki (red.), Czytelnik, Warszawa 1968; B. Latour, *Science in Action. How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Harvard University Press, Cambridge 1987; T. Hughes, *Human Built World How to Think about Technology and Culture*, The University of Chicago Press, Chicago–London 2004; B. Stiegler, *Technics and Time, 1: The Fault of Epimetheus*, Stanford University Press, Stanford, California 1998, s. 17.

<sup>10</sup> Koncepcja rozwinięta pod koniec lat 70. XX w. Więcej na ten temat: B. Latour, *Splatając na nowo to, co społeczne. Wprowadzenie do teorii aktora-sieci*, tłum. K. Abriszewski, A. Derra, Wyd. Universitas, seria Horyzonty Nowoczesności, Kraków 2010.

Na gruncie amerykańskim, równoległe do teorii aktora-sieci, rozwijała się postfenomenologia techniki D. Ihde<sup>11</sup>, która podtrzymywała kluczowy status narzędzi, technologii i generowanych przez nie obrazów w kształtowaniu ontologii relacyjnej. D. Ihde, w przeciwieństwie do B. Latoura, nie rezygnował z kategorii podmiotu i przedmiotu, co pozwalało mu na uprawomocnienie interpretacji jako strategii wobec narzędzi i fenomenów technologicznych<sup>12</sup>.

Druga połowa XX w. to także popularyzacja terminu technonauka<sup>13</sup>. Po raz pierwszy użył go H.D. Lasswell w 1946 r., jednak przyjął go dopiero w 1987 r. D. Janicaud, a spopularyzował B. Latour. Pojęcie to było także omawiane m.in. przez H.L. Dreyfusa, D. Haraway'a, T. Hughesa, D. Ihde'a.

Technonauka to mające skomplikowany charakter współzależne powiązania między technologią i nauką, będące źródłem przemian naukowych, wyznaczające jej poszczególne cele i możliwości. Taki powiązany charakter powoduje trudności z rozróżnieniem pojęć technologii i nauki. Podobnego zdania są również T. Pinch i W.E. Bijker.

Koncepcją, której nie możemy pominąć w naszej analizie, jest nurt determinizmu technologicznego<sup>14</sup>. Charakteryzuje się myśleniem, że zmiany zachodzące w technice i technologii odgrywają zasadniczą rolę w kształtowaniu rzeczywistości społecznej oraz determinują codzienne życie człowieka. J. Ellul jako pierwszy użył określenia *autonomous technique*. Przewidywał, że technika jest autonomiczna, pozostaje poza kontrolą działalności człowieka i jest rodzajem determinizmu technologicznego, w którym z jednej strony życie społeczne jest uwarunkowane przez technologię, a z drugiej technologia jest najważniejszym źródłem przemian społecznych<sup>15</sup>. Co ważne, rola osoby ludzkiej w relacji człowiek–technologia zostaje bardzo mocno zredukowana.

<sup>11</sup> W literaturze krajowej koncepcja B. Latoura jest prezentowana, natomiast postfenomenologia techniki zdecydowanie mniej. Wydaje się jednak, że z punktu widzenia dorobku obydwie one powinny być bardziej pogłębione.

<sup>12</sup> Jak zauważa N. Juchniewicz, współcześnie teorie te są często łączone przez wspólny rdzeń filozoficzno-społeczny, a kluczowe różnice między nimi wynikają z odmiennego punktu wyjścia teorii. P.P. Verbeek, *Moralizing Technology. Understanding and Designing the Morality of Things*, The University of Chicago Press, Chicago, London 2011, s. 8, w: N. Juchniewicz, *Teoria aktora-sieci czy postfenomenologia techniki? Wizualność a współczesne studia nad nauką i techniką*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2016, nr 2(208), s. 231.

<sup>13</sup> W Polsce problematyka ta nie cieszy się zbyt dużą popularnością. Na ważność tego terminu wskazują m.in. E. Bińczyk oraz Z. Hajduk. Zob. E. Bińczyk, *Technonauka w społeczeństwie ryzyka Filozofia wobec niepożądanych następstw praktycznego sukcesu*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2012.

<sup>14</sup> Głównymi przedstawicielami byli: H.M. McLuhan, D. Bell, J. Meade, L. White, L. Morgan, R. Kurzweil, J. Bobryk. Por. *Encyklopedia PWN*, t. 1, Warszawa 1991, s. 467; J. Szacki, *Historia myśli socjologicznej*, wydanie nowe, WN PWN, Warszawa 2006, s. 314; L. Winner, *Autonomous Technology: Techniques-out-of-Control as a Theme in Political Thought*, MIT Press, Cambridge 1977, s. 16.

<sup>15</sup> J. Ellul, *The Technological Society*, tłum. J. Wilkinson, Vintage Books, A Division of Random House: Alfred A. Knopf, New York 1964, s. 14 *et al.*

Równie istotne spojrzenie na technologię miał kolejny badacz, G. Dosi, który uwzględniając przedstawioną przez T. Khuna interpretację paradygmatu naukowego, użył określenia paradygmatu technologicznego, rozszerzając go o pojęcie trajektorii technologicznych<sup>16</sup>. Badacz traktuje paradygmat technologiczny jako model i wzorzec rozwiązania wybranych problemów technologicznych, oparty na wybranych zasadach wywodzących się z nauk przyrodniczych i wybranych powiązanych technologiach. Koncepcja ta to nie tylko zbiór cech techniczno-ekonomicznych, lecz także pewnego rodzaju powiązanie z dynamicznym systemem, w którym technologie w zbiorze wszechobecnych radykalnych technologii są ze sobą współzależne poprzez potencjał wzrostu. Natomiast badaczki A. Bouras i V. Albe, nawiązujące do założeń G. Dosiego, twierdzą, że technologię należy postrzegać jako dyscyplinę niezależną od innych dyscyplin naukowych, stanowiącą zbiór wiedzy teoretycznej<sup>17</sup>.

Z kolei wspomniany T.P. Hughes wprowadził koncepcję pędu technologicznego<sup>18</sup> (*technological momentum*), skupiającą się na relacjach pomiędzy technologią a społeczeństwem, z uwzględnieniem upływu czasu. To synteza dwóch osobnych modeli interakcji technologii i społeczeństwa, determinizmu technologicznego oraz determinizmu społecznego. Pierwszy model, jak wskazywaliśmy powyżej, zakłada, że społeczeństwo jest modyfikowane przez wprowadzenie nowej technologii w sposób nieodwracalny. Natomiast drugi model zakłada, że samo społeczeństwo kontroluje sposób, w jaki technologia jest wykorzystywana i rozwijana. Istotny jest również cykl dojrzałości technologii. Początkowo mówimy o modelu determinizmu społecznego, by ewoluować do postaci determinizmu technologicznego<sup>19</sup>.

Druga połowa XX w. to także użycie oraz upowszechnienie społecznej koncepcji technologii (*social construction of technology* – SCOT) oraz „bezszwowej sieci” społeczeństwa i technologii (*seamless web*), uwzględniających powiązania technologii ze zjawiskami społecznymi, kulturowymi oraz psychologicznymi.

Zgodnie z pierwszą koncepcją technologia jest wynikiem interakcji użytkowników z obiektami fizycznymi, które nadają tym obiektom znaczenie dzięki kontekstowi ich wykorzystywania, a same nie posiadają immanentnych właściwości, zdobywając je wyłącznie dzięki procesom społecznym, w których są stosowane (pojęcie tzw. elastyczności

<sup>16</sup> G. Dosi, *Technological Paradigms and Technological Trajectories*, „Research Policy” 1982, no. 11, s. 152.

<sup>17</sup> A. Bouras, V. Albe, *Viewpoints of Higher Education Teachers about Technologies*, „Int J Technol Des Edu” 2008, no. 18, s. 286.

<sup>18</sup> Zauważamy występowanie luki terminologicznej wynikającej z braku przyjętego odpowiednika *technological momentum* w literaturze krajowej. W związku z tym proponujemy przyjęcie terminu pędu technologicznego.

<sup>19</sup> T.P. Hughes, *Technological Momentum*, w: *Does Technology Drive History?: The Dilemma of Technological Determinism*, M.R. Smith, L. Marx (eds.), Massachusetts Institute of Technology, Boston 1994, s. 101–113; T.P. Hughes, *Technological Momentum*, w: *Technology and the Future*, A. Teich (ed.), 8<sup>th</sup> ed., 2000.

interpretacyjnej technologii). Ponadto zarówno nauka, jak i technologia są społecznie skonstruowanymi kulturami, a granica między nimi jest kwestią negocjacji społecznych i nie stanowi żadnego podstawowego rozróżnienia<sup>20</sup>. Jeszcze szerzej problem rozpatrywali badacze R. Laudan, D. MacKenzi, J. Wajcman, którzy do określenia swojej koncepcji użyli metafory „bezszwowej sieci”. Zgodnie z nią technologia jest rozumiana szerzej i nie należy zapominać o indywidualnym wynalazcy („geniuszu”) jako centralnej koncepcji objaśniającej oraz rozróżnieniu technicznych, społecznych, ekonomicznych i politycznych aspektów rozwoju technologicznego.

Sądzymy także, że istotną rolę odgrywać będzie nowa koncepcja technologii konwergentnych nano-bio-info-cogno (*converging technologies* – CT) lub konwergencji technologicznej (*technological convergence*)<sup>21</sup>. Podstawą tej koncepcji jest założenie o fundamentalnym znaczeniu badań w zakresie nanotechnologii, które są warunkiem dalszego rozwoju innych technologii, czego wyrazem jest postępująca konwergencja pomiędzy technologiami nano-bio-info oraz naukami kognitywnymi (tzw. *NBIC convergence*). Co ciekawe, badania prowadzone na dużą skalę z uwzględnieniem wymiaru społecznego i etycznego spowodowały, że stanowi ona główny przedmiot analiz we współczesnych koncepcjach nowych technologii.

Ideą koncepcji jest założenie jedności nauki w stosunku do natury i interdyscyplinarności metodologicznej, opartej na przenikaniu się poszczególnych dyscyplin nauki, oraz możliwości doskonalenia człowieka na drodze konwergencji technologicznej pod względem etycznym i społecznym. Dzięki temu zastosowanie nowych technologii wyznacza cele badawcze (w pewien sposób wizjonerskie), natomiast rozwój w zakresie nanotechnologii ma kluczowe znaczenie dla rozwoju wszystkich innych nauk i technologii, oddziałując na system nauki, społeczno-polityczny, etyczny, gospodarki oraz całego społeczeństwa<sup>22</sup>.

Również na gruncie nauk o zarządzaniu nie ma jednoznaczności w sposobie definiowania pojęcia technologii i nie udało się wypracować wspólnego określenia czy

<sup>20</sup> T.J. Pinch, W.E. Bijker, *The Social Construction of Facts and Artefacts: or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit Each Other*, „Social Studies of Science” 1984, no. 14 (August), s. 428. *et al.*; W.E. Bijker, T.P. Hughes, T. Pinch (eds.), *The Social Construction of Technological Systems. New Directions in the Sociology and History of Technology*, MIT Press, Cambridge 1987, w: *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, K. Klincewicz (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 113.

<sup>21</sup> Koncepcja rozwijana od 2000 r. stanowiła podstawę dla amerykańskiej polityki w zakresie badań naukowych i rozwoju technologicznego. Zob. więcej: T. Stępień, *Dylematy metodologiczne współczesnych badań nad techniką. Technonauka i ocena techniki*, „Filo-Sofija” 2015, nr 29, s. 81; D. Andler *et al.*, *Converging Technologies and Their Impact on the Social Sciences and Humanities*, Final report of the CONTECS project, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research, Karlsruhe 2008, (May).

<sup>22</sup> T. Stępień, *Zastosowanie oceny technologii w przypadku nanotechnologii. Główne zagadnienia i podejścia teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2018, nr 113, s. 294 *et al.*

podejścia do problematyki. Wynika to głównie z faktu heterogeniczności technologii, jednak zawsze stanowiła ona istotną zmienną w teorii organizacji. Rozważania na ten temat sięgają lat 30. XX w., kiedy J. Schumpeter twierdził, że nowe produkty i technologie stanowią jeden z czynników wzrostu gospodarczego.

Dokonując analizy literatury przedmiotu, możemy zauważyć, że badacze skupiający się na interpretowaniu relacji technologia–organizacja w głównej mierze opisywali zjawisko wpływu technologii na strukturę organizacji, kulturę organizacyjną, relacje ze społeczeństwem czy też poziom konkurencyjności.

Początkowe prace skupiały się na analizie wpływu technologii na strukturę organizacyjną z uwzględnieniem założenia, że technologia ma deterministyczny wpływ na organizację i jest siłą zewnętrzną. Późniejsze natomiast obejmowały aspekt wpływu działalności człowieka na technologię i postrzeganie jej jako produktu wspólnych interakcji, modyfikowanego przez człowieka oraz uwarunkowania organizacyjne.

Pierwotnie technologia stanowiła odrębny element, była niezależną zmienną o kluczowym wpływie na różne obszary organizacji. Takie deterministyczne podejście możemy zauważyć w pracach różnych autorów, jak np. J. Woodward, J.D. Thompson, Ch. Perrow<sup>23</sup>, J. March, J. Hage, R.G. Hunt<sup>24</sup> czy H.A. Simon<sup>25</sup>.

J. Woodward jako pierwsza założyła, że struktura organizacyjna jest zdeterminowana przez wykorzystywaną technologię. Wskazywała, że w celu osiągnięcia wysokiej wydajności organizacyjnej należy dostosować rozwiązania strukturalne do rodzaju stosowanej technologii. Zauważyła także, że wraz ze wzrostem złożoności technologii wzrasta liczba szczebli zarządzania i rozpiętość kierowania. Jednak badania te obejmowały głównie małe i średnie przedsiębiorstwa, a wykryte przez autorkę zależności między technologią a powiązaniem struktury z wydajnością nie były już tak istotne w przypadku organizacji większych i bardziej skomplikowanych oraz nie obejmowały firm nieprodukcyjnych<sup>26</sup>. W późniejszych badaniach starano się wykazać, że technologia jest jednym z wielu czynników kształtujących rozwiązania strukturalne<sup>27</sup>, podkreślając jednocześnie, że jest to ważny czynnik, który należy identyfikować i poddać szczegółowej analizie. Możemy wyróżnić badaczy, takich jak: C.U. Ciborra<sup>28</sup>, J.D. Thompson,

<sup>23</sup> Ch. Perrow, *A Framework for the Comparative Analysis of Organizations*, "American Sociological Review" 1967, no. 32 (April), s. 208.

<sup>24</sup> R.G. Hunt, *On the Work Itself*, w: *Task and Organization*, J.E. Miller (ed.), Cambridge University Press, London 1976.

<sup>25</sup> J. March, H.A. Simon, *Organizations*, John Wiley, McCleery, Richard, New York 1958.

<sup>26</sup> J. Puchalski, *Podstawy nauki o organizacji*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. T. Kościuszki, Wrocław 2008, s. 83.

<sup>27</sup> Szerzej opisuje problem K. Klincewicz, *Zarządzanie...*, *op.cit.*, s. 111–112.

<sup>28</sup> C.U. Ciborra, *Improving in the Shapeless Organization of the Future, Steps to the Future: Fresh Thinking on the Management of IT-Based Organizational Transformation*, Jessey-Bass Publishers, San Francisco, CA 1997, s. 257–277.

F.L. Bates<sup>29</sup>, E. Harvey<sup>30</sup>, H. Pugh<sup>31</sup>, S.R. Barley<sup>32</sup>. Krajowi badacze, którzy w swoich badaniach, charakteryzując struktury organizacyjne, wskazywali na ten aspekt to m.in.: J. Trzcieniecki, K. Mreła, A. Stabryła, A. Nalepka, M. Hopej, B. Glinka i P. Hensel. Spośród ostatnich opracowań możemy wskazać publikację A. Zakrzewskiej-Bielawskiej<sup>33</sup>, w której prezentowane są wyniki badań wskazujące na to, że technologia w mniejszym stopniu wpływa na kształt struktury organizacyjnej, natomiast czynnikiem najistotniejszym są strategia i wymagania klientów<sup>34</sup>.

Z kolei inna grupa badaczy traktuje technologię jako składnik organizacji rozumiany w dwojaki sposób: jako stosowany sposób wytwarzania lub wiedza o dyrektywach sprawnego działania. Przedstawiciele tego podejścia wskazują technologię jako integralny element organizacji (element podsystemu technologicznego). Możemy wymienić powszechnie akceptowany model organizacji H.J. Leavitta czy też inne opracowania autorów, jak na przykład: M.S. Scott Morton<sup>35</sup>, P.M. Leonardi i S.R. Barley<sup>36</sup>, M.Jo. Hatch<sup>37</sup>, J. Penc<sup>38</sup>. Identyfikujemy również wiele prac, w których technologia postrzegana jest w kategoriach zasobów organizacji. Możemy wymienić badaczy takich jak: M. Porter, G. Stonehouse, J. Hamil, D. Campbell, T. Purdie, A. Zakrzewska-Bielawska.

Ponadto niezmiernie ważny jest aspekt zmian w przedsiębiorstwie uwarunkowany zmianami zarówno samej technologii, jak i w konsekwencji zjawisk technologiczno-społecznych, które w coraz większym stopniu przenikają oraz kształtują nasze życie.

Godnymi uwagi są tutaj badania W. Orlikowski w zakresie tzw. dualizmu technologicznego. Autorka bada wpływ technologii na m.in. strukturę, normy kulturowe czy

<sup>29</sup> J.D. Thompson, F.L. Bates, *Technology, Organization, and Administration*, "Administrative Science Quarterly" 1957–1958, no. 1, s. 325–343.

<sup>30</sup> E. Harvey, *Technology and the Structure of Organizations*, "American Sociological Review" 1968, vol. 33, no. 2 (April), American Sociological Association, s. 247 et al. Autor uważa, że oprócz technologii wpływ na kształt struktury organizacyjnej mają także: wielkość i historia organizacyjna, forma własności organizacji, lokalizacja, charakter relacji między organizacją a otoczeniem, powód istnienia firmy. *Ibidem*, s. 251.

<sup>31</sup> D.S. Pugh, D. Hickson, C.R. Hinings, C. Turner, *The Context of Organization Structure*, "Administrative Science Quarterly" 1969, no. 14 (March), s. 91–115.

<sup>32</sup> S.R. Barley, *Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments*, "Administrative Science Quarterly" 1986, vol. 31, no. 1 (March), s. 78–108.

<sup>33</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2011, nr 1095.

<sup>34</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw wysokich technologii*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach rozwoju wysokich technologii*, S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 127.

<sup>35</sup> M.S. Scot-Morton (ed.), *The Corporation of 1990s. Information Technology and Organizational Transformation*, Oxford University Press, New York–Oxford 1991.

<sup>36</sup> P.M. Leonardi, S.R. Barley, *Materiality and Change: Challenges to Building Better Theory about Technology and Organizing*, "Information and Organization" 2008, no. 18, s. 159–176.

<sup>37</sup> M.Jo. Hatch, *Organizational Theory*, Oxford University Press, Oxford 1997, s. 15.

<sup>38</sup> J. Penc, *Podstawy nowoczesnego zarządzania. Projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, Łódź 2005, s. 8.



sposoby pracy i uważa, że technologia charakteryzuje się pewną dwoistością. Uważa, że technologia z jednej strony jest tworzona i wykorzystywana przez ludzkie działanie w celu realizacji określonych celów, z drugiej natomiast jest modyfikowalna przez użytkowników jak i kontekst społeczno-historyczny oraz organizacyjny. Wynika to m.in. ze zjawiska kastonomizacji technologii<sup>39</sup>.

Warto także wskazać na ujęcie przedsiębiorstwa jako systemu społecznego nawiązującego do koncepcji systemu socjotechnicznego E. Trista. Badacz łączył podejście techniczne do zarządzania i technostrukturę z kontekstem społecznym oraz zmierzał do ich harmonizacji i optymalizacji. Wskazywał na uwzględnianie interakcji pomiędzy ludźmi a technologią i artefaktami techniczno-organizacyjnymi podczas projektowania organizacyjnego<sup>40</sup>. Skupiał się na badaniach związanych z określeniem relacji i optymalizacji pomiędzy strukturą organizacyjną, technicznymi aspektami realizowanych procesów a społeczeństwem. Uważał, że właściwe zorganizowanie i zaprojektowanie tych trzech elementów prowadzi do wydajności i efektywności przedsiębiorstw przy uwzględnieniu wysokiej jakości życia pracowników.

Współcześnie pojawiają się natomiast opracowania na temat wpływu technologii informacyjno-komunikacyjnych na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jego konkurencyjności i możliwości rozwoju.

Przegląd krajowej literatury przedmiotu pokazuje jednak, że brak jest pogłębionych i szczegółowych badań w zakresie potraktowania technologii jako czynnika głównego, moderującego, zmiennej niezależnej na np.: strategię organizacji, jej procesy, wirtualizację przedsiębiorstwa czy funkcje działalności. Wydaje się również, że tak postawiony problem jest złożony i trudny do badania. Dodatkowo, jeśli uwzględnimy heterogeniczność pojęcia technologii oraz analizę złożonych zależności pomiędzy współczesną technologią i przedsiębiorstwem, może się okazać, że analiza ta powinna być jednak wielowymiarowa. Szczególnie jeśli weźmiemy pod uwagę wciąż rozwijające się możliwości współczesnej informatyki, sztucznej inteligencji czy autonomizacji procesów oraz ich rosnącego wpływu na społeczeństwo wraz z określeniem jego dynamiki.

Mamy świadomość, że prezentowana powyżej analiza nie stanowi wyczerpującego kompendium wiedzy. Raczej wskazuje na wybrane, istotne – naszym zdaniem, kierunki badań i sposoby pojmowania technologii, szczególnie w zakresie nauk o zarządzaniu. Podczas badań okazało się, że niniejsza problematyka jest na tyle rozległa, iż niemożliwe jest przedstawienie jej w sposób kompleksowy w niniejszym opracowaniu. Mamy także nadzieję, że skłoni to badaczy do dalszej refleksji oraz badań w tym kierunku.

<sup>39</sup> W. Orlikowski, *Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations*, "Organization Science" 2000, vol. 11, no. 4, s. 404–428.

<sup>40</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w różnych wyobrażeniach przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie” 2016, t. 2, nr 24, s. 157.

## Podsumowanie

Wskazaliśmy powyżej, że zdefiniowanie pojęcia technologii, jak i określenie jej znaczenia jest trudne, niejednoznaczne oraz uzależnione od wielu zmiennych. Jak słusznie zauważył M. Heidegger, jej istota jest niezwykle złożona, skomplikowana i nie ma charakteru tylko technologicznego. Opiera się ona na nauce i badaniach, właściwe jej rozpoznanie pozwala na jej rozwój<sup>41</sup>, a jej możliwości interpretacyjne są rozległe.

Termin ten jest odmiennie postrzegany zarówno na gruncie nauk humanistycznych, jak i społecznych. Z jednej strony technologia jest traktowana jako umiejętność, sztuka, dar Boży, z drugiej krytykowana m.in. za: negatywy wpływ na relacje społeczne, ukierunkowanie na cele ekonomiczne, bycie narzędziem politycznym czy też odniesienie zwycięstwa nad kulturą oraz bycie wykorzystywaną do działań nieetycznych, niehumanitarnych, niszczyielskich.

Technologia obejmuje narzędzia, maszyny, urządzenia, ale także umiejętności. Wychodzi poza krąg urządzeń, maszyn, procesów, kompetencji, systemów zarządzania i jest traktowana jako wynik interakcji pomiędzy obiektem a użytkownikiem, przedsiębiorstwem działającym w sieci a społeczeństwem. Stanowi system, heterogeniczną sieć mieszaninę współzależnych elementów i aby zrozumieć jej istotę, należy wyjść poza ramy klasycznego jej pojmowania.

Ponadto rozwój technologii informatycznych w radykalny sposób przyczynia się do zmian w przedsiębiorstwach, procesach, społeczeństwie, kulturze, ale co najważniejsze – pomiędzy nimi będzie zachodziła głęboka interakcja. Ponadto technologie o dużej autonomii programowania czy też wysokim „poziomie inteligencji”, stwarzają rozległe możliwości dla przedsiębiorstw i stanowią wyzwanie zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania.

Należy także zaznaczyć, że dokonując przeglądu literatury przedmiotu, zidentyfikowaliśmy pewnego rodzaju lukę teoretyczną, wynikającą z niedostatecznej inwencji badawczej dotyczącej problematyki zarówno w krajowej literaturze, jak i w obszarze badań. Jest to o tyle zaskakujące, że problem ten od wielu lat stanowi przedmiot zainteresowania badaczy zagranicznych. Mamy nadzieję, że niniejsza praca, z racji obszerności materiału oraz ograniczonych możliwości publikacyjnych niewyczerpująca w pełni badanego problemu, stanie się przyczynkiem do dalszych badań w tym zakresie.

---

<sup>41</sup> M. Heidegger, *The Question Concerning Technology and Other Essays*, Garland Publishing, New York–London 1977, s. 4.



## Bibliografia

- Agazzi E., *From Technique to Technology: The Role Of Modern Science*, "Phil & Tech" 1998, vol. 4, no. 2 (Winter).
- Andler D. et al., *Converging Technologies and their Impact on the Social Sciences and Humanities. Final Report of the CONTECS Project*, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research, Karlsruhe, 2008 (May).
- Bain R., *Technology and State Government*, "American Sociological Review" 1937, vol. 2, no. 6 (December).
- Barley S.R., *Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments*, "Administrative Science Quarterly" 1986, vol. 31, no. 1 (March).
- Bielińska-Dusza E., *Analysis of Ground-Breaking Technologies and Their Effect on the Functioning of Enterprises*, w: *Contemporary Challenges in Cooperation and Competition in the Age of Industry 4.0*; 10<sup>th</sup> Conference on Management of Organizations' Development (MOD), A. Zakrzewska-Bielawska, I. Staniec (eds.), Springer Proceedings in Business and Economics, 2020.
- Bigelow J., *Elements of Technology*, Hilliard, Gray, Little and Wilkins, Boston 1829, s. 4, w: *A Companion to the Philosophy of Technology*, J. Kyrre, B. Olsen, S.A. Pedersen, V.F. Hendricks (eds.), A John Wiley & Sons, Ltd., Publication, Chichester, UK 2009, [https://mkaymak.files.wordpress.com/2012/10/technology\\_readings.pdf](https://mkaymak.files.wordpress.com/2012/10/technology_readings.pdf) (dostęp: 20.03. 2018).
- Bijker W.E., Hughes T.P., Pinch T. (eds.), *The Social Construction of Technological Systems. New Directions in the Sociology and History of Technology*, MIT Press, Cambridge 1987, w: *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, K. Klincewicz (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
- Bijker W.E., *The Social Construction of Facts and Artefacts: or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit Each Other*, "Social Studies of Science" 1984, no. 14 (August), s. 428 et. al.
- Bińczyk E., *Technonauka w społeczeństwie ryzyka. Filozofia wobec niepożądanego następstwa praktycznego sukcesu*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2012.
- Blau P., McHugh-Fable C., McKinley W., Phelps T., *Technology and Organization in Manufacturing*, "Administrative Science Quarterly", 1976, no. 21.
- Bouras A., Albe V., *Viewpoints of Higher Education Teachers about Technologies*, "Int J Technol Des Edu" 2008, no. 18.
- Burgelman R.A., Christensen C.M., Wheelwright S.C., *Strategic Management of Technology and Innovation*, 4<sup>th</sup> ed., Irwin Publishers, Chicago, IL 2004.
- Ciborra C.U., *Improving in the Shapeless Organization of the Future, Steps to the Future: Fresh Thinking on the Management of IT-Based Organizational Transformation*, Jessey-Bass Publishers, San Francisco, CA 1997.
- Dosi G., *Technological Paradigms and Technological Trajectories*, "Research Policy" 1982, no. 11.
- Jantsch E., *Technological Forecasting in Perspective a Framework for Technological Forecasting, its Techniques and Organisation*, OECD, Publications Office, 2 rue Andre-Pascal, Paris 1967.
- Ellul J., *The Technological Society*, tłum. J. Wilkinson, Vintage Books, A Division of Random House, Alfred A. Knopf, New York 1964.

- Encyclopaedia Britannica*, Retrieved June 9, 2006, from Encyclopaedia Britannica Online: <http://search.eb.com/eb/article-9108659> (dostęp: 20.02.2018).
- Encyklopedia popularna*, PWN, Warszawa 1982.
- Encyklopedia PWN*, t. 1, Warszawa 1991.
- Stonehouse G., Hamil J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia zarządzania*, 2001.
- Gudanowska A., *Istota współczesnych technologii w kontekście procesów zarządzania technologią i foresightu technologicznego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria: Organizacja i Zarządzanie 2015, nr 83.
- Habermas J., *Technik und Wissenschaft als „Ideologie”*, Frankfurt am Main, Suhrkamp, wyd. polskie *Nauka i Technika jako ideologia*, w: *Czy kryzys w socjologii*, J. Szacki (red.), Czytelnik, Warszawa 1968.
- Harvey E., *Technology and the Structure of Organizations*, “American Sociological Review” 1968, vol. 33, no. 2 (April), American Sociological Association.
- Hatch M.J., *Organizational Theory*, Oxford University Press, Oxford 1997.
- Hatch M., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 136.
- Heidegger M., *Pytanie o technikę*, w: *Budować, mieszkać, myśleć. Eseje wybrane*, M. Heidegger, tłum. K. Wolicki, Czytelnik, Warszawa 1977.
- Heidegger M., *The Question Concerning Technology and Other Essays*, Garland Publishing, New York–London 1977.
- Hughes T., *Human Built World How to Think about Technology and Culture*, The University of Chicago Press, Chicago–London 2004.
- Hughes T.P., *Technological Momentum*, w: *Technology and the Future*, A. Teich (ed.), 8<sup>th</sup> ed., 2000.
- Hughes T.P., *Technological Momentum*, w: *Does Technology Drive History?: The Dilemma of Technological Determinism*, M.R. Smith, L. Marx (eds.), Massachusetts Institute of Technology, Boston 1994.
- Hunt R.G., *On the Work Itself*, w: *Task and Organization*, J.E. Miller (ed.), Cambridge University Press, London 1976.
- Karpiński T., *Inżynieria produkcji*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne WNT, Warszawa 2004.
- Latour B., *Science in Action. How to Follow Scientists and Engineers Through Society*, Harvard University Press, Cambridge 1987.
- Latour B., *Splatając na nowo to, co społeczne. Wprowadzenie do teorii aktora-sieci*, tłum. K. Abriszewski, A. Derra, Wyd. Universitas, seria Horyzonty Nowoczesności, Kraków 2010.
- Leonardi P.M., Barley S.R., *Materiality and Change: Challenges to Building Better Theory about Technology and Organizing*, “Information and Organization” 2008, no. 18.
- Levy N.S., *Managing High Technology and Innovation*, Prentice Hall, New Jersey 1998.
- Liwowski B., Kozłowski R., *Podstawowe zagadnienia zarządzania produkcją*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Lowe P., *Management of Technology: Perception and Opportunities*, Chapman & Hall, London 1995.
- Łatka U., *Technologia i towaroznawstwo*, WSiP, Warszawa 2003.
- Łunarski J., *Innowacje technologiczne w przedsiębiorstwach. Projektowanie, wdrażanie i użytkowanie*, Instytut Mechanizacji Budownictwa i Górnictwa Skalnego, Warszawa 2016.
- Management of Technology: Description, Scope, and Implication*, G.H. Gaynor (ed.), Handbook of Technology, Managing, McGraw-Hill, Columbus, Ohio 1986.
- March J., Simon H.A., *Organizations*, John Wiley, McCleery, Richard, New York 1958.

- Oleksyn T., *Zarządzie zasobami ludzkimi w różnych wyobrażeniach przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie” 2016, t. 2, nr 24.
- Orlikowski W., *The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations*, “Organization Science” 1992, vol. 3, no. 3.
- Orlikowski W., *Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations*, “Organization Science” 2000, vol. 11, no. 4.
- Penc J., *Podstawy nowoczesnego zarządzania. Projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, Łódź 2005.
- Perrow Ch., *A Framework for the Comparative Analysis of Organizations*, “American Sociological Review” 1967, no. 32 (April).
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- Puchalski J., *Podstawy nauki o organizacji*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. T. Kościuszki, Wrocław 2008.
- Pugh D.S., Hickson D., Hinings C.R., Turner C., *The Context of Organization Structure*, “Administrative Science Quarterly” 1969, no. 14 (March).
- Santarek K. (red.), *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, PARP, Warszawa 2008.
- Scott-Morton M.S. (ed.), *The Corporation of 1990s. Information Technology and Organizational Transformation*, Oxford University Press, New York – Oxford 1991.
- Słownik wyrazów obcych, E. Sobol (red.), WN PWN, Warszawa 2002.
- Stępień T., *Dylematy metodologiczne współczesnych badań nad techniką. Technonauka i ocena techniki*, „Filo-Sofija” 2015, nr 29.
- Stępień T., *Zastosowanie oceny technologii w przypadku nanotechnologii. Główne zagadnienia i podejścia teoretyczne*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria: Organizacja i Zarządzanie 2018, nr 113.
- Stiegler B., *Technics and Time, 1: The Fault of Epimetheus*, Stanford University Press, Stanford, California 1998.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- Szacki J., *Historia myśli socjologicznej*, wydanie nowe, WN PWN, Warszawa 2006.
- Szatkowski K., *Zarządzanie innowacjami i transferem technologicznym*, WN PWN, Warszawa 2016.
- Pszczółowski T., *Encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Technika a społeczeństwo. Antologia*, A. Siciński (red.), Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1974.
- The Nature of Technological Knowledge: Are Models of Scientific Change Relevant?*, R. Laudan (ed.), Reidel, Dordrecht 1984.
- Thompson J.D., Bates F.L., *Technology, Organization, and Administration*, “Administrative Science Quarterly” 1957–1958, no. 1.
- Tylżanowski R., *Transfer technologii w przedsiębiorstwach przemysłowych wysokiej techniki w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2016.
- Urban J., *Co Martin Heidegger rozumie pod pojęciem technika?*, „Studia Redemptorystowskie” 2004, nr 1.
- Verbeek P.P., *Moralizing Technology. Understanding and Designing the Morality of Things*, The University of Chicago Press, Chicago, London 2011, s. 8, w: *Teoria aktora-sieci czy postfenomenologia techniki? Wizualność a współczesne studia nad nauką i techniką*, N. Juchniewicz, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2016, nr 2(208).
- Warner M., *International Encyclopedia of Business and Management*, Thomson Learning, London 2002.

- Weick K., *Technology as Equivoque. Sense-making in New-technology*, w: K. Weick, *Making Sense of the Organization*, Blackwell, Oxford 2000.
- Winner L., *Autonomous Technology: Techniques-out-of-Control as a Theme in Political Thought*, MIT Press, Cambridge 1977, s. 16.
- Woodward J., *Management of Technology*, H.M.S. O, London 1958.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2011, nr 1095.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw wysokich technologii*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach rozwoju wysokich technologii*, S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.

# 1.4

## Część 1

Zmiany otoczenia jako przesłanka wyzwań społecznych i technologicznych

Elżbieta Skrzypek\*

# Etyka w biznesie – zarządzanie etyczne w organizacji

## Streszczenie

Etyka w organizacji obejmuje normy zachowań osób zatrudnionych w organizacji. Działalność gospodarcza w każdym aspekcie podlega ocenie etycznej. Etyka powinna być podstawą wszelkich decyzji podejmowanych w życiu gospodarczym, politycznym oraz w życiu każdego człowieka. Etyka biznesu służy ukierunkowaniu pożądanym zmianom w celu redukcji negatywnych zjawisk występujących w biznesie. Celem pracy jest wskazanie na istotę etyki w biznesie, zasady związane z zarządzaniem etycznym, wyróżnione w literaturze i praktyce poziomy etyczności organizacji, a ponadto na potrzebę etycznych zachowań w organizacji – szczególnie ze strony kadry zarządzającej. Podkreślono pojawienie się trudności w sferze oceny zachowań etycznych w społeczeństwie sieciowym, w warunkach nasilających się procesów digitalizacji w 4G i 5G. Postawy i zachowania pracowników wynikają z kultury organizacji, dlatego pokazano wpływ kultury organizacyjnej na zachowania etyczne pracowników. W rozdziale tym oparto się na krytycznej analizie literatury przedmiotu, zastosowano metodę analizy i wnioskowania. Wynikiem pracy jest ocena zarządzania w etyce i wskazanie kierunków jego rozwoju. Wskazano ponadto na potrzebę kontynuowania prac nad rozwijaniem tej dyscypliny nauki ze szczególnym uwzględnieniem aspektów metodologicznych.

**Słowa kluczowe:** etyka, etyka w biznesie, etyka menedżera, zarządzanie etyką, etyczny menedżer, poziomy etyczności organizacji

---

<sup>1</sup> Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej Lublin.

## Ethics in Business – Ethical Management in the Organization

### Abstract

Ethics in the organisation includes standards of behaviour of employees. Business activity in every aspect is subject to ethical evaluation. Ethics should be the basis for all decisions made in economic and political life and in the life of every person. Business ethics serves the purpose of directing desired changes in order to reduce negative phenomena occurring in business. The aim of this work is to indicate the essence of ethics in business, principles related to ethical management, the levels of ethics of the organization distinguished in literature and practice. Moreover, the need for ethical behavior in the organization, especially on the part of the management is stressed.

It was emphasized the emergence of difficulties in assessing ethical behavior in the network society, in the conditions of increasing digitalization processes of 4G and 5G. The attitudes and behaviours of employees result from the culture of the organisation, therefore the influence of the organisational culture on the ethical behaviour of employees is shown. The paper is based on a critical analysis of the literature on the subject, the method of analysis and inference was applied. The result of the work is the assessment of management in ethics and indication of directions of its development. Moreover, the need to continue work on the development of this discipline of science with particular emphasis on methodological aspects was indicated.

**Keywords:** ethics, ethics in business, manager's ethics, management of ethics, ethical manager, levels of ethics of an organization

---

### Wprowadzenie

W warunkach nasilających się zmian bliższego i dalszego otoczenia, które cechuje różnorodność, ważnym problemem stają się etyka w biznesie i zachowania etyczne. Etyka umożliwia rozszerzenie horyzontów postrzegania rzeczywistości poza ramy doraźnej korzyści, co pozwala na kształtowanie relacji zachodzących pomiędzy etycznym prowadzeniem biznesu a kulturą organizacyjną<sup>1</sup>. Przedsiębiorstwa poszukują sposobów, metod i narzędzi, które zagwarantowałyby zachowania etyczne. Strategia etyczna to proces, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z interesariuszami. Etyka powinna być podstawą decyzji podejmowanych w życiu organizacji i każdego człowieka.

---

<sup>1</sup> E. Skrzypek (red.), *Etyka a jakość i efektywność organizacji*, Wydawnictwo Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2010.

Celem pracy jest pokazanie istoty, znaczenia i potrzeby rozwoju zachowań etycznych w organizacji oraz wskazanie, że ważnym podsystemem zarządzania w każdej organizacji funkcjonującej w warunkach nowej gospodarki powinno być zarządzanie w obszarze etyki. Rozdział oparty jest na studiach literatury oraz analizie i wnioskowaniu. Zarządzanie etyczne w biznesie jest miarą dojrzałości i doskonalenia organizacji we wszystkich jej obszarach.

## Uwarunkowania zachowań etycznych

Globalizacja czyni kwestię podejścia organizacji i ludzi w nich zatrudnionych do kwestii etycznych bardzo ważną. W. Gasparski wskazuje, że w „Apelu do świata polskiego biznesu” stwierdzono, iż „potrzebny jest alians świata biznesu i nauki, instytucji państwowych i samorządowych oraz organizacji pozarządowych na rzecz tworzenia infrastruktury etycznej w polskim życiu gospodarczym”<sup>2</sup>. Organizacje funkcjonują w warunkach zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu. Zmienność otoczenia powoduje, że nasilają się oczekiwania interesariuszy, wymagania i oczekiwania klientów, a także walka o klienta, który powinien być zadowolony, usatysfakcjonowany i lojalny. Etyczne zachowania wymagane są od kadry kierowniczej, przywództwo powinno być etyczne, konieczne są etyczne odniesienia do ludzi zatrudnionych w organizacjach. Miarą etyczności są dobrze spełnione oczekiwania. Najważniejszym z ludzkich wysiłków powinno być dążenie do przestrzegania norm moralnych. Od tego zależy nie tylko nasza wewnętrzna równowaga, ale wręcz samo nasze istnienie. Moralność sprawia, że życie staje się piękne i godne – wskazywał Albert Einstein.

Badania zachowań ludzi w organizacji obejmują analizę ich działań, postaw, motywowania, zaangażowania, współpracy, przywództwa, komunikacji, kultury oraz skuteczności i efektywności organizacji. M. Bugdol badał zachowania nieetyczne i ich konsekwencje<sup>3</sup>. Z badań 500 największych przedsiębiorstw w Polsce wynika, że 99% z nich uznaje kierowanie się w działalności zasadami etycznymi za bardzo ważne i ważne<sup>4</sup>. Z badań przeprowadzonych przez W. Srokę w 30 przedsiębiorstwach (przemysł farmaceutyczny, tytoniowy i alkoholowy) wynika, że etyka biznesu traktowana jest przez nie jako znaczący czynnik, który wpływa na sukces i wyniki współczesnych przedsiębiorstw<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> W. Gasparski *et al.*, *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych*, Wydawnictwo Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN & WSPiZ oraz Biuro Stałego Koordynatora ONZ w Polsce.

<sup>3</sup> M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.

<sup>4</sup> P.O. Żylicz, *Psychologia moralności. Wybrane zagadnienia*, Wyd. SWPS, Warszawa 2010.

<sup>5</sup> W. Sroka, *Etyka w biznesie – wyniki badań polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 8, s. 21–28.

Rosnące znaczenie etyki w działalności firm i zachowaniach ludzi potwierdzają liczne prace, których autorami są m.in.: L. Van Liedekerke i L. Demijunek<sup>6</sup>, C. Kam i in.<sup>7</sup>, C.M. Fischer, A. Lovell<sup>8</sup> oraz P. Berrone<sup>9</sup> i współpracownicy.

Zachowania etyczne oznaczają, że każdy musi być odpowiedzialny za konsekwencje swoich decyzji wobec innych, należy zawsze uwzględniać dobro konsumentów, kontrahentów, pracowników, konieczna jest dbałość o środowisko naturalne, dobre relacje międzyludzkie oraz uczciwość wobec partnerów biznesowych. Zarządzanie organizacjami ma wymiar etyczny. Problemy etyczne w przedsiębiorstwach dotyczą m.in. konkurencji w biznesie, stosunku do środowiska naturalnego, postępowania z ludźmi, sprawiedliwej zapłaty za wykonaną pracę, problemów związanych z reklamą<sup>10</sup>. W kształtowaniu zachowań etycznych ważną rolę spełnia kontekst organizacyjny<sup>11</sup>.

Świadomość etyczna to cecha, która pozwala na różnicowanie ludzi ze względu na poziom ich rozwoju moralnego i stosowanie przez nich różnych uzasadnień do postępowania etycznego. W badaniach świadomości etycznej wskazuje się, że wrażliwość moralna to zdolność do rozpoznania etycznych aspektów sytuacji, która kształtuje świadomość etyczną<sup>12</sup>.

Kierowanie się zasadami etycznymi sprzyja zadowoleniu ludzi. Zasady etyczne to klucz do zachowania człowieka. Bardzo ważną rolę w kwestiach etycznych zachowań odgrywają cechy osobowości, co potwierdzają wyniki badań, m.in. M. Łaguna, z których wynika, że otwartość na doświadczenie, sumienność, ugodowość, ekstrawersja wpływają korzystnie na zachowania etyczne<sup>13</sup>. Na etyczne postępowanie mają także wpływ cechy demograficzne<sup>14</sup>. Płeć jest również ważną zmienną związaną z etycznym postępowaniem, co potwierdzają m.in. badania E. Mendal<sup>15</sup>. Także wiek wpływa na rodzaj

<sup>6</sup> L. Van Liedekerke, L. Demijunek, *Business Ethics as Field of Teaching. Training and Research in Europe*, "Journal of Business Ethics" 2012, vol. 104, no. 1, s. 29–41.

<sup>7</sup> C. Kam, K.C. Chan, H.G. Fung, J. Yan, *Business Ethics Research: A Global Perspective*, "Journal of Business Ethics" 2009, vol. 95, s. 39–53.

<sup>8</sup> C.M. Fischer, A. Lovell, *Business Ethics and Values: Individual, Corporate and International Perspectives*, Pearson Education Limited, Harlow 2009.

<sup>9</sup> P. Berrone, J. Surroca, J.A. Tribo, *Corporate Ethical Identity as Determinant of Firm Performance*, Business Economics Series 08. Working Paper 5–31, s. 1–41.

<sup>10</sup> W. Poznaniak, *Etyka biznesu*, w: J. Brzeziński et al., *Etyka zawodu psychologa*, WN PWN, Warszawa 2009, s. 282–297.

<sup>11</sup> A. Chudzicka-Czupała, *Jednostkowe uwarunkowania etycznego zachowania się człowieka w organizacji- przegląd badań i stanowisk*, w: *Człowiek wobec wartości etycznych. Badania i praktyka*, A. Chudzicka-Czupała (red.), Wydawnictwo Uniwersytet Śląski, Katowice 2013.

<sup>12</sup> H. Clarkeburn, *A Test of Ethical Sensitivity in Science*, "Journal of Moral Education" 2002, vol. 31, no. 4, s. 439–453.

<sup>13</sup> M. Łaguna, *Cechy osobowości a podejmowanie działań rozwojowych przez pracowników*, „Czasopisma Psychologiczne” 2012, nr 18(2), s. 277–286.

<sup>14</sup> J. Joseph, K. Berry, S.P. Deshpande, *Impact of Emotional Intelligence and Other Factors in Perception of Ethical Behavior of Peers*, "Journal of Business Ethics" 2009, no. 89, s. 539–546.

<sup>15</sup> E. Mendal, *Miłość, władza i manipulacja w bliskich związkach*, WN PWN, Warszawa 2008.



zachowań etycznych ludzi. Istnieje pozytywna korelacja pomiędzy wiekiem, doświadczeniem i decyzjami etycznymi. Ponadto poziom wykształcenia w znacznym stopniu pozwala dostrzec głębsze aspekty dylematów etycznych<sup>16</sup>. Na zachowania etyczne duży wpływ ma kultura organizacyjna. G. Hofstede wskazuje na cztery wymiary kultury, które wpływają na sposób zarządzania zachowaniami ludzkimi. Są to: indywidualizm i kolektywizm, dystans władzy, unikanie niepewności oraz męskość i kobiecość<sup>17</sup>. Ponadto ważną determinantą etycznych zachowań w organizacji jest klimat organizacyjny, będący pewnym kontekstem, który wpływa na zachowania ludzi oraz percepcję rzeczywistości<sup>18</sup>. Na podkreślenie zasługuje także ogromna rola klimatu zaufania, w którym zaufanie wynika z utożsamiania się z pragnieniami i potrzebami ludzi, towarzyszy mu zrozumienie i empatia. Zaufanie to efekt zachowań międzyludzkich oraz wspólnej tożsamości. Zachowania te wynikają z instytucjonalnych reguł, praw i zwyczajów<sup>19</sup>. Jest to niezbędny element codziennego życia. Zaufanie jest konieczne w stosunku do pomiotów znanych i nieznanymi<sup>20</sup>. Bardzo ważną rolę odgrywa także klimat, w którym zaufanie wynika z utożsamiania się z pragnieniami i potrzebami ludzi, a towarzyszy mu zrozumienie i empatia. Należy także wskazać na rolę kodeksów etycznych w kształtowaniu zachowań etycznych ludzi. M. Bugdol podkreśla, że kodeksy etyczne zawierają spis moralnych standardów określających wzory zachowań ludzi, a ich skuteczność zależy od tego, czy organizacja opiera swoją działalność na wartościach etycznych oraz od tego, czy pracownicy współuczestniczyli w ich tworzeniu<sup>21</sup>. Podkreśla, że konieczne jest przestrzeganie kodeksów przez przełożonych oraz wybieranie etycznych form rozwiązywania problemów.

## Kultura organizacyjna i jej wpływ na zachowania etyczne

Kultura organizacyjna według K.S. Camerona i R.E. Quinna to zbiór wartości uważanych za oczywiste, założeń, o których się nie mówi – wspólnych oczekiwań, elementów pamięci zbiorowej. Odzwierciedla dominujące poglądy, określa poczucie tożsamości

<sup>16</sup> A.E. Tenbrunsel, K. Smith-Crowe, *Ethical Decision-making: Where we're Been and Where we're Going*, "Academy of Management Annual" 2008, no. 2, s. 545–607.

<sup>17</sup> G. Hofstede, *Kultura i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.

<sup>18</sup> E.H. Schein, *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*, "Administrative Science Quarterly" 1996, no. 41, s. 229–240.

<sup>19</sup> M. Calnan, M. Rowe, *Researching Trust Relations in Health Care: Conceptual and Methodological Challenges – an Introduction*, "Journal of Health Organization and Management" 2006, vol. 20, no. 5, s. 349–358.

<sup>20</sup> M. Foddy, M.J. Platow, T. Yamagishi, *Group-based Trust in Strangers: The Role of Stereotypes and Expectations*, "Psychological Science" 1999, vol. 20, no. 4, s. 419–422.

<sup>21</sup> M. Bugdol, *Gry i zachowanie nieetyczne w organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.

pracowników, dostarcza niepisanych, a często nie do końca uświadomionych zasad postępowania w miejscu pracy, wzmacnia trwałość systemu społecznego<sup>22</sup>.

Liczne dokumenty organizacji międzynarodowych podejmują zagadnienie etyki w biznesie i odwołują się do praw człowieka. Powinny one wskazywać konkretne działania, jakie zarządzający przedsiębiorstwami powinni podejmować na rzecz przestrzegania praw człowieka, np. norma SA 8000 (*Social Accountability – SA 8000*). Wśród standardów związanych z etyką biznesu należy wskazać też: Global Compact, Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw, normę ISO 26000, ETI Base Code, Kodeks Odpowiedzialnego Biznesu.

Odmienność kultury organizacyjnej wynika z trzech czynników: intensywności komunikacji, konieczności dostosowania się do regulaminów, procedur, norm prawnych oraz istnienia grup formalnych i hierarchii. Powodują one, że kultura organizacyjna silniej wpływa na element behawioralny jednostki niż kultura ogólna<sup>23</sup>.

Kultura korporacyjna to deklarowane i realizowane wartości, wrażliwość na kwestie społeczne, dojrzałość kadry kierowniczej i postawa interesariuszy. To środowisko nie tylko do podejmowania decyzji, ale środowisko dojrzewania, decyduje ono o efektywności gospodarczej, o atmosferze pracy, rozwoju osobowym ludzi, realizowaniu standardów etycznych.

K. Cameron i R. Quinn twierdzą, że kultura korporacyjna to główna siła wpływająca na efektywność przedsiębiorstwa. „Ta siła polega na tym, że wyrazista, wyjątkowa kultura pomaga eliminować niepewność, zapewniając wszystkim jeden system interpretacji, tworzy porządek społeczny przez jasne określenie, czego się od ludzi oczekuje, gwarantuje ciągłość polegającą na tym, że kolejne pokolenia członków wyznają te same podstawowe wartości i stosują te same zasady, buduje grupową tożsamość i wspólne zaangażowanie, wytwarzając więzi oraz ułatwia stworzenie wizji przyszłości”<sup>24</sup>.

Kultura zaufania jest w dużym stopniu kulturą jakości. Jeżeli nie będzie zaufania ludzi do siebie, a w szczególności do przełożonych, to wątpliwy będzie efekt wszelkiego rodzaju audytów, przeglądów czy nawet działań zapobiegawczych lub korygujących.

Jan Paweł II podkreślał, że „Poprzez decyzje dotyczące produkcji i konsumpcji ujawnia się określona kultura jako ogólna koncepcja życia. To w kulturze kształtują się wartości, nawyki, postawy, style życia, rozmaite mody i trendy. W przestrzeni tej dojrzewa i utrwała się zjawisko konsumpcjonizmu i postawy sprzeczne konsumpcjonizmowi”. Pisał o potrzebie pracy nad kulturą konsumentów, by przygotować ich do

<sup>22</sup> K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, tłum. B. Nawrot, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 24.

<sup>23</sup> A.M. Leśniewski, *Wyznaczanie profilu kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna na przykładzie urzędów gmin regionu świętokrzyskiego – wyniki badań ankietowych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy” 2010, nr 104, s. 10.

<sup>24</sup> K.S. Cameron, R.E. Quinn, *op.cit.*, s. 14.

odpowiedniego wyboru, i o potrzebie pracy nad kulturą producentów w celu kształtowania w nich odpowiedzialności<sup>25</sup>. Podkreślał, że w konkretnej kulturze jednostka dojrzenia do autentycznego uczestnictwa<sup>26</sup>.

Na przestrzeni lat zmiana ulega sposób funkcjonowania przedsiębiorstw. Rodzi to zatem wiele problemów natury etycznej, bo funkcjonowanie w warunkach różnorodności staje się codziennością. Jest to efekt nasilającej się konkurencji i zmian otoczenia ekonomicznego oraz globalizacji. Rozwój technologii umożliwia skuteczne zarządzanie na odległość oraz konkurowanie z lokalnymi firmami z całego świata. Służą temu e-maile, telekonferencje, kamery, Internet, nowe usługi świadczone drogą elektroniczną i automatycznie. Konsument może sprawdzać ceny wyrobów na całym świecie. Możliwy jest swobodny przepływ kapitału, co wpływa na możliwość rozwoju handlu i dokonywanie inwestycji bezpośrednich<sup>27</sup>. Coraz częściej odbywa się delokowanie firm<sup>28</sup>. Częstym powodem tych procesów są korzystne rozwiązania podatkowe, chęć wejścia na nowe rynki, względy bezpieczeństwa. Potwierdzeniem tego może być np. przeniesienie przez ok. 500 polskich podmiotów w 2012 r. swojej działalności do Rumunii.

Współczesna gospodarka oparta jest na ciągłych zmianach, mogą być one zainicjowane w dowolnym zakątku świata i wywierać istotny wpływ na każdą firmę<sup>29</sup>. Rozwój Internetu spowodował, że pojawiły się nieuczciwe praktyki stosowane w aukcjach internetowych, dlatego zainteresowanie etyką objęło cały obszar funkcjonowania e-commerce. O tym, że normy etyczne należy stosować w działalności gospodarczej mówią założenia społecznej odpowiedzialności biznesu, które opierają się na normach obowiązujących w społeczeństwie, ale nie zawsze skodyfikowanych w obowiązujących przepisach<sup>30</sup>.

Wzrost zainteresowania etyką w relacjach biznesowych spowodował powstanie specjalistycznych czasopism naukowych poświęconych zagadnieniom etyki w działalności gospodarczej<sup>31</sup>:

- w 1980 r. "Journal of Business Ethics",
- w 1991 r. "Journal Ethics Quarterly"
- w 1992 r. "Business Ethics: A European Review".

<sup>25</sup> Jan Paweł II, *Centesimus annus*, Watykan 1991, s. 36.

<sup>26</sup> K. Wojtyła, *Osoba i czyn*, Polskie Towarzystwo Teologiczne, Kraków 1969, s. 345.

<sup>27</sup> J. Wyciśłok, *Optymalizacja podatkowa*, C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 66.

<sup>28</sup> J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiel, B. Jasiński (red.), *Sieci międzynarodowe. Współczesne wymagania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 101–102.

<sup>29</sup> P. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, tłum. D. Bakalarz, Mt Business, Warszawa 2009, s. 18.

<sup>30</sup> L. Garbarski, J. Tkaczyk (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2004, s. 225 *et al.*

<sup>31</sup> B. Schlegelmilch, M. Oberseder, *Half A Century of Marketing Ethics: Shifting Perspectives and Emerging Trends*, "Journal of Business Ethics" 2010, no. 93, s. 1.

Celem przedsiębiorstwa nie jest wytwarzanie zysku. Zysk nie jest jedynym regulatorem życia przedsiębiorstwa: obok niego należy brać pod uwagę czynniki ludzkie i moralne, które z perspektywy dłuższego czasu okazują się przynajmniej równie istotne dla życia przedsiębiorstwa.

## Etyka menedżerów – konsekwencje dla zachowań etycznych

Profesor Uniwersytetu w duńskim Odense, S. Hollensen, wyodrębnił cztery poziomy zachowań etycznych w przedsiębiorstwie<sup>32</sup>:

- poziom zero – organizacja ewentualnie łamie prawo,
- poziom pierwszy – organizacja wypełnia zobowiązania najmniejszym kosztem, często na granicy prawa, poziom zaangażowania w sprawy etyki jest minimalny,
- poziom drugi – respektowane są zasady i standardy wynikające z państwowych regulacji prawnych, ale także reguł działania dostawców, konsumentów, organizacji społecznych i grup interesów; organizacja przyjmuje kodeksy i normy występujące w branży,
- poziom trzeci – największe zaangażowanie w sprawy etyki, poziom ten opiera się na stworzonym kodeksie działań etycznych odnoszących się do sześciu obszarów, tj.: spraw organizacyjnych, kwestii ekonomicznych, zasobów ludzkich, relacji z klientem, kontaktów z branżą, polityki (respektowanie prawa, działania o charakterze korupcyjnym).

Odnosząc się do poziomów zachowań etycznych można by dokonać oceny dojrzałości organizacji w tym zakresie<sup>33</sup>.

E. Rudawska wyróżnia trzy poziomy (stopnie) etyczności organizacji<sup>34</sup>:

- postawa odpowiedzialności narzuconej przez dostosowanie się do obowiązującego prawa,
- postawa odpowiedzialności wymuszonej m.in. presją społeczną oraz zachowaniami konkurencji,
- postawa odpowiedzialności świadomej, co jest najwyższym poziomem działań etycznych.

Zasady, które mają pomóc w wykształceniu się etycznych zachowań menedżerskich<sup>35</sup>:

- wolności konsumenta i producenta,

<sup>32</sup> S. Hollensen, *Global Marketing. A decision-oriented Approach*, Harlow 2011, s. 250–252.

<sup>33</sup> A. Skrzypek, *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*, Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2019.

<sup>34</sup> E. Rudawska, *Marketing zrównoważony – nowe oblicze kapitalizmu*, „Ekonomia” 2013, nr 3(24), s. 86.

<sup>35</sup> W. Garbarski, *Etyczne aspekty działań marketingowych*, w: *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.), WN PWN Warszawa 2013, s. 678.

- ograniczania potencjalnych szkód,
- zaspokojenia podstawowych potrzeb,
- efektywności ekonomicznej,
- innowacyjności produktów,
- edukacji i informowania klienta,
- ochrony konsumenta.

Bardzo ważny w każdej organizacji jest system wyznawanych wartości. Należą do nich m.in.: uznanie fachowości i talentu, szacunek i godność, osobisty wybór i swoboda, zaangażowanie w pracę, poczucie zadowolenia i dumy z wykonywanej pracy, jakość życia, równowaga praca–życie, zabezpieczenie finansowe, własny rozwój, zdrowie i jego utrzymanie<sup>36</sup>. Wartości wpływają na sposób, w jaki dochodzi do oceny pracowników w organizacji. System wartości wpływa bowiem na sposób oceny ludzi, postrzeganie sytuacji problemowych, sposób rozwiązywania problemów, system oceniania, co jest, a co nie jest zachowaniem etycznym, jaki jest system kontroli ludzi.

Od kierownictwa wymaga się realizowania funkcji zarządzania w sposób profesjonalny, efektywny, skuteczny i etyczny. Etyka zarządzającego nie może istnieć poza zarządzaniem oraz związanym z nim działaniem<sup>37</sup>.

Etyka szefa w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa pełni bardzo ważną rolę. T. Oleksyn stwierdza, że „sama skuteczność działania nie przesądza jeszcze o jego efektywności. Etyczny menedżer nie dąży do osiągnięcia nieefektywnych celów i nie uczestniczy w nieefektywnych przedsięwzięciach. Nie pracuje też w nieetycznej organizacji zwłaszcza wtedy, gdy nie może sprawić, by stała się lepsza. Przekonanie, że działając w nieetycznej organizacji możemy ją zmieniać na lepsze, może być okłamywaniem siebie (...). Nie wystarcza skuteczność w osiągnięciu etycznych celów – ważne są również środki, za pomocą których się je osiąga”<sup>38</sup>.

Człowiek zarządzający organizacją może przyjąć trzy modele kierowania: niemoralnego, czyli nieetycznego, amoralnego i moralnego.

Biznes, środowisko biznesowe jest nieetyczne, gdy człowiek jest nieetyczny. Działanie etyczne w biznesie jest możliwe w każdych warunkach, ma ono swoją cenę, którą warto ponieść. Zapłata tej ceny to warunek naszej godności<sup>39</sup>.

K. Koźmiński wskazał na wyznaczniki wysokiego rozwoju moralnego menedżera:

- prawda, szczerowość, przyzwoitość, uczciwość, otwartość, transparentność,
- lojalność, dotrzymywanie słowa, komunikatywność, zaufanie i wzajemna pomoc,

<sup>36</sup> U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, WN PWN, Warszawa 2003.

<sup>37</sup> K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

<sup>38</sup> T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 189.

<sup>39</sup> J. Banaś, *Mówią mi, ciagle mówią*, „Edukacja Prawnicza” 2003, t. 7, nr 52.

- odpowiedzialność, poczucie misji, autorytet osobisty, pokora, dążenie do doskonalenia, bezwzględność, twardość, krytycyzm wobec siebie, wymaganie od siebie więcej niż od innych,
- pryncypialność, gotowość do pragmatycznych kompromisów bez łamania własnych wartości, działanie zgodne ze swoim sumieniem,
- dawanie innym prawa do błędów, eliminowanie słabych ogniów, stawianie wysokich wymagań,
- docenianie „wielkości uczniów”, którzy postępują i zachowują się inaczej niż przywódca<sup>40</sup>.

Etyczny menedżer według M. Mroziewskiego ma następujące cechy<sup>41</sup>:

- tworzy wizje organizacji, wytycza kierunek działań,
- wprowadza zmiany, systematycznie rozwija organizację,
- mobilizuje pracowników do zmian, rozwija ich kluczowe umiejętności,
- jest elastyczny i pomaga innym dostosować się do zmieniających się warunków,
- tworzy wartości w interesie wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa,
- jego postawy i zachowania są zgodne z przekonaniami i deklaracjami,
- polega na zaufaniu,
- cechuje się uczciwością, przyzwoitością, odwagą, rzetelnością, służeniem innym,
- zachęca innych do inicjatyw,
- stawia ambitne wymagania,
- rozumie ambitne wymagania,
- rozumie problemy występujące w codziennej pracy,
- kieruje się interesem ogólnospołecznym, a nie interesem osobistym,
- stosuje kreatywny sposób zarządzania,
- jest gotowy do funkcjonowania na różnych szczeblach zarządzania.

Kierownicy zarządzający pośrednio lub bezpośrednio czasem innych wpływają na sens i jakość ich życia<sup>42</sup>. Jednostki zarządzające mają wpływ na to, jaką postawę przyjmą pracownicy. Prawidłowo skonstruowane i realizowane w sposób etyczny zarządzanie zasobami ludzkimi przekłada się na zaangażowanie pracowników, co wpływa na efektywność pracy i zyski przedsiębiorstw<sup>43</sup>.

Postrzeganie przez menedżerów potrzeby podejmowania etycznych decyzji jako wartości wynika z:

<sup>40</sup> A.K. Koźmiński, *Ograniczone przywództwo – studium empiryczne*, Poltex, Warszawa 2013, s. 154–181.

<sup>41</sup> M. Mroziewski, *Etyka w zarządzaniu. Wybrane problemy w aspekcie inteligencji moralnej i konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2014, s. 120.

<sup>42</sup> R. Borowiecki, J. Chadam, J. Kaczmarek, *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, s. 97–112.

<sup>43</sup> D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, WN PWN, Warszawa 2010, s. 36–37.

- ich humanizmu,
- kultury, z jakiej się wywodzą,
- norm etycznych internalizowanych w organizacji.

Etyka wskazuje ogół zasad, którymi należy się kierować w postępowaniu w społeczeństwie lub grupie. Termin etyka stosowany jest w krajach anglosaskich (*business ethics*), a w krajach germańskich używa się określenia etyka gospodarcza (*wirtschaftsethik*). Etyka biznesu to połączenie etyki z szeroko pojętą działalnością gospodarczą ukierunkowaną na osiągnięcie korzyści (zysk, zaspokajanie potrzeb lub osiągnięcie cennych korzyści). To dziedzina wiedzy dotycząca wyznaczania zasad/norm należytego postępowania i rozstrzygnięcia dylematów działalności gospodarczej.

Wyróżnia się następujące poziomy etyki biznesu:

- poziom podstawowy (mikro) – określa się tu zachowania ludzi, zaufanie pomiędzy nimi, etyczną zasadą na tym poziomie jest wzajemna sprawiedliwość,
- poziom centralny (mezo) – dotyczy działania przedsiębiorstw, wyróżnia się tu zależności wewnętrzne i zewnętrzne, wskazuje się sposoby, dzięki którym przedsiębiorstwa najlepiej mogą służyć interesariuszom,
- poziom systemu (makro) – określa się nim etykę życia gospodarczego (banków, giełd, stowarzyszeń, przedsiębiorstw), wartościami na tym poziomie są normy moralne stosowane w danym społeczeństwie,
- poziom globalny – dotyczy prowadzenia działalności gospodarczej w skali globalnej<sup>44</sup>.

Niezależnie od skali działania podmiotu gospodarczego menedżerowie powinni się kierować wytycznymi sformułowanymi dla wszystkich poziomów biznesu.

W. Gasparski podkreślał, że „globalna etyka gospodarcza – wspólna fundamentalna wizja tego, co cieszy się legitymizacją, jest sprawiedliwe i uczciwe – opiera się na zasadach i wartościach moralnych, które od niepamiętnych czasów były podzielane przez wszystkie kultury i wspierane wspólnym doświadczeniem praktycznym”<sup>45</sup>. Decyzje to postanowienia, rozstrzygnięcie, akt wyboru, świadomy nielosowy wybór jednego z wielu możliwych sposobów działania<sup>46</sup>. Kwestie etyczne musi rozpatrywać kadra kierownicza, podejmując decyzje, bo stają przed nią nowe wyzwania w obliczu szybkiego tempa zmian spowodowanych rozwojem nowych technologii i wprowadzaniem ich do organizacji, pojawia się konieczność ciągłej aktualizacji informacji w dynamicznie zmieniającym się świecie rozwiązań oferowanych przez automatykę i robotykę<sup>47</sup>. Należy

<sup>44</sup> W. Gasparski, *Etyka biznesu*, w: *Biznes, etyka odpowiedzialność. Podręcznik akademicki*, W. Gasparski (red.), WN PWN, Warszawa 2012, s. 80–83.

<sup>45</sup> *Ibidem*, s. 83.

<sup>46</sup> K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003, s. 43.

<sup>47</sup> E. Skrzypek (red.), *Etyczne aspekty zarządzania w warunkach nowej gospodarki*, Wyd. Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2010.



wskazać choćby na rozwój generacji 5G, mającej zastąpić generację 4G, która staje się przestarzała na kilku polach – jest już zbyt wolna, ponadto nasila się problem z archiwizacją danych. Ocenia się, że w ciągu kilku lat 4G straci przepustowość i wprowadzona zostanie 5G, która ma wyższą częstotliwość, szybszy czas dostępu, wiele czynności będzie wykonywanych w czasie rzeczywistym. Przybywa coraz więcej urządzeń, które muszą być podłączone do Internetu. Nowoczesne technologie muszą być podłączone do sieci. W nowoczesnym przemyśle będą wykorzystywane setki tysięcy urządzeń ulokowanych na małej powierzchni. Ocenia się, że lepszym rozwiązaniem mogą być maszty 5G, a nie światłowody. Rozwiązania najbardziej zaawansowane w zakresie 5G są już w Chinach i USA, w Europie odbywają się wdrożenia pilotażowe. Etyka w zarządzaniu ma za zadanie rozwiązywanie dylematów i zaproponowanie rekomendacji na funkcjonowanie w nowej rzeczywistości. Postęp technologiczny powoduje automatyzację wielu czynności<sup>48</sup>.

Obszary zainteresowania etyki zarządzania wg R. Griffina to:

- stosunek przedsiębiorstwa do pracownika,
- stosunek pracownika do przedsiębiorstwa,
- stosunek przedsiębiorstwa do innych podmiotów gospodarczych<sup>49</sup>,
- sfera standardów i innowacji (procedury, system informacji, banki wiedzy, procesy innowacyjne),
- sfera ergotransformacji: technologia, czynniki produkcji, zaopatrzenie, dystrybucja, sprzedaż, bhp.

Problemem jest też zjawisko digitalizacji pracy, przeniesienie jej do przestrzeni cyfrowej, komunikowanie się na linii wirtualnej. Stosowanie rozwiązań sieciowych, w tym komputeryzacji i internalizacji (e-commerce, *business-to-business*, telepraca), wpływa na personalizację stanowiska pracy i na większą izolację jednostek, bo komunikacja odbywa się dzięki wirtualnym interfejsom, postępuje redukcja więzi społecznych<sup>50</sup>.

Wątpliwości etyczne budzi cyfrowa inwigilacja pracowników, monitorowanie odwiedzania przez nich stron internetowych<sup>51</sup>. Pojawia się też cyborgizacja zajmująca się relacjami ludzi i maszyn. Zjawisko cyborgizacji przejawia się w świecie organizacji w tym, że ludzie w wyższym stopniu polegają na komputerach<sup>52</sup>.

<sup>48</sup> S. Ramaswamy, H. Joshi, *Advances in Robotics and Automation: Historical Perspectives*, w: *Handbook of Automation*, New York 2009, s. 3–4.

<sup>49</sup> M. Mroziewski, *Etyka w zarządzaniu: Wybrane problemy w aspekcie inteligencji moralnej i konkurencji przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2014, s. 43–44.

<sup>50</sup> L.H. Haber, *Etos pracy – realność czy wirtualność*, w: *Etos pracy w praktyce przedsiębiorstw*, K. Doktor (red.), WN PWN, Warszawa 2005.

<sup>51</sup> S. Ramaswamy, H. Joski, *Automation and Ethics*, w: *Handbook of Automation*, op.cit., s. 817.

<sup>52</sup> B. Czarniawska, *Cyberfactories. How News Agencies Produce News*, Cheltenham 2011.



## Podsumowanie

Zainteresowanie problemami etyki w biznesie stale rośnie zarówno w kręgach oświatowych, jak i w świecie interesów<sup>53</sup>. Wartości i etyka w biznesie mają wymiar międzynarodowy i nie można ich ignorować. Najtrudniejsze stają się dylematy etyczne, które wyrastają z konfliktów wartości będących nieuchronną konsekwencją zderzenia kultur w międzynarodowych stosunkach gospodarczych, które cechuje różnorodność<sup>54</sup>. Etyka biznesu jest właściwą i uprawnioną dziedziną badawczą. Studia z zakresu etyki są próbą rozpoznania tego, jakie zachowania w prowadzeniu interesów są moralnie poprawne. Etyka się opłaca, zatem dobrze jest być etycznym, stwierdził w 1987 r. przewodniczący Amerykańskiej Komisji Papierów Wartościowych i Giełdy, który przeznaczył 20 mln USD na kosztujący łącznie 30 mln USD Program nauczania etyki w Harvard Business School<sup>55</sup>. Etyka w biznesie nabiera szczególnego znaczenia w warunkach społeczeństwa opartego na wiedzy, w którym podmiotami są organizacje uczące się i nauczające, dzielące się wiedzą<sup>56</sup>. Wzrost zainteresowania zachowaniami etycznymi przekłada się na jakość i efektywność organizacji.

Strategia etyczna to proces, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z interesariuszami. Zachowania etyczne w organizacji są konsekwencją jakości zarządzania, kultury organizacyjnej, klimatu organizacyjnego, klimatu zaufania, etyczności przywództwa oraz relacji międzyludzkich.

## Bibliografia

- Banaś J., *Mówią mi, ciągle mówią*, „Edukacja Prawnicza” 2003, t. 7, nr 52.
- Berrone P., Surroca J., Tribo J., *Corporate Ethical Identity as Determinant of Firm Performance*, Business Economics Series 8, Working Paper 5–31.
- Borowiecki R., Chadam J., Kaczmarek J., *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013.
- Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
- Bugdol M., *Gry i zachowanie nieetyczne w organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.

<sup>53</sup> E. Skrzypek, *Etyka w biznesie jako podstawa jakości i efektywności organizacji w warunkach nowej ekonomii*, w: *Etyka w biznesie*, E. Skrzypek (red.), Wydawnictwo Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2010, s. 1128–1147.

<sup>54</sup> E. Skrzypek (red.), *Zarządzanie organizacją w warunkach różnorodności*, Wyd. Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2018.

<sup>55</sup> G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 35.

<sup>56</sup> E. Skrzypek (red.), *Problemy etyczne w organizacji uczącej się*, Wyd. Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2010.

- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Calnan M., Rowe M., *Researching Trust Relations in Health Care: Conceptual and Methodological Challenges – an Introduction*, "Journal of Health Organization and Management" 2006, vol. 20, no. 5.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, tłum. B. Nawrot, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Chryssides G.D., Kaler J.H., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, WN PWN, Warszawa 1999.
- Chudzicka-Czupała A., *Jednostkowe uwarunkowania etycznego zachowania się człowieka w organizacji – przegląd badań i stanowisk*, w: *Człowiek wobec wartości etycznych. Badania i praktyka*, A. Chudzicka-Czupała (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013.
- Clarkeburn H., *A Test of Ethical Sensitivity in Science*, "Journal of Moral Education" 2002, vol. 31, no. 4.
- Czarniawska B., *Cyberfactories. How News Agencies Produce News*, Cheltenham 2011.
- Fischer C.M., Lovell A., *Business Ethics and Values: Individual, Corporate and International Perspectives*, Pearson Education Limited, Harlow 2009.
- Foddy M., Platow M.J., Yamagishi T., *Group-based Trust in Strangers: The Role of Stereotypes and Expectations*, "Psychological Science" 1999, vol. 20, no. 4.
- Garbarski L., Tkaczyk J. (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2004.
- Garbarski W., *Etyczne aspekty działań marketingowych*, w: *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.), WN PWN, Warszawa 2013.
- Gasparski W. et al., *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych*, Wydawnictwo Centrum Etyki Biznesu IFiS PAN & WSPiZ oraz Biuro Stałego Koordynatora ONZ w Polsce.
- Gasparski W., *Etyka biznesu*, w: *Biznes, etyka odpowiedzialności. Podręcznik akademicki*, W. Gasparski (red.), WN PWN, Warszawa 2012.
- Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, WN PWN Warszawa 2003.
- Haber L.H., *Etos pracy – realność czy wirtualność*, w: *Etos pracy w praktyce przedsiębiorstw*, K. Doktor (red.), WN PWN, Warszawa 2003.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Hollensen S., *Global Marketing. A Decision-oriented Approach*, Harlow 2011.
- Jan Paweł II, *Centesimus annus*, Watykan 1991.
- Joseph J., Berry K., Deshpande S.P., *Impact of Emotional Intelligence and Other Factors in Perception of Ethical Behavior of Peers*, "Journal of Business Ethics" 2009, vol. 89.
- Kam C., Chan K.C., Fung H.G., Yan J., *Business Ethics Research: A Global Perspective*, "Journal of Business Ethics" 2009, vol. 95.
- Kietliński K., Reyes V.M., Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Kotler P., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, tłum. D. Bakalarz, Mt Business, Warszawa 2009.
- Koźmiński A.K., *Ograniczone przywództwo – studium empiryczne*, Poltex, Warszawa 2013.
- Leśniewski A.M., *Wyznaczanie profilu kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna na przykładzie urzędów gmin regionu świętokrzyskiego – wyniki badań ankietowych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy” 2010, nr 104.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, WN PWN, Warszawa 2010.

- Liedekerke van L., Demijunek L., *Business Ethics as Field of Teaching. Training and Research in Europe*, "Journal of Business Ethics" 2012, vol. 104, no. 1.
- Łaguna M., *Cechy osobowości a podejmowanie działań rozwojowych przez pracowników*, „Czasopisma Psychologiczne” 2012, nr 18(2).
- Mendel E., *Miłość, władza i manipulacja w bliskich związkach*, WN PWN Warszawa 2008.
- Mroziewski M., *Etyka w zarządzaniu. Wybrane problemy w aspekcie inteligencji moralnej i konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2014.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiel E., Jasiński B. (red.), *Sieci międzynarodowe. Współczesne wymagania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Poznaniak W., *Etyka biznesu*, w: J. Brzeziński et al., *Etyka zawodu psychologa*, WN PWN, Warszawa 2009, s. 282–297.
- Ramaswamy S., Joshi H., *Advances in Robotics and Automation: Historical Perspectives*, w: *Handbook of Automation*, New York 2009.
- Rudawska E., *Marketing zrównoważony – nowe oblicze kapitalizmu*, „Ekonomia” 2013, nr 3(24).
- Schein E.H., *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*, "Administrative Science Quarterly" 1996, vol. 41, s. 229–240.
- Schlegelmilch B., Oberseder M., *Half a Century of Marketing Ethics: Shifting Perspectives and Emerging Trends*, "Journal of Business Ethics" 2010, no. 93.
- Skrzypek A., *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*, Wyd. Dom Organizatora TNOIK, Toruń 2019.
- Skrzypek E., *Etyka w biznesie jako podstawa jakości i efektywności organizacji w warunkach nowej ekonomii*, w: *Etyka w biznesie*, E. Skrzypek (red.), Wydawnictwo Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2010.
- Skrzypek E. (red.), *Etyczne aspekty zarządzania w warunkach nowej gospodarki*, Wyd. Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2010.
- Skrzypek E. (red.), *Etyka a jakość i efektywność organizacji*, Wydawnictwo Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2010.
- Skrzypek E. (red.), *Problemy etyczne w organizacji uczącej się*, Wyd. Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2010.
- Skrzypek E. (red.), *Zarządzanie organizacją w warunkach różnorodności*, Wyd. Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin 2018.
- Sroka W., *Etyka w biznesie – wyniki badań polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 8.
- Tenbrunsel A.E., Smith-Crowe K., *Ethical Decision-making: Where we're Been and Where we're Going*, "Academy of Management Annual" 2008, no. 2.
- Wojtyła K., *Osoba i czyn*, Polskie Towarzystwo Teologiczne, Kraków 1969.
- Wyciśłok J., *Optymalizacja podatkowa*, C.H. Beck, Warszawa 2013.
- Żylicz P.O., *Psychologia moralności. Wybrane zagadnienia*, Wyd. SWPS, Warszawa 2010.



# 1.5

## Część 1

Zmiany otoczenia jako przesłanka wyzwań społecznych i technologicznych

Zbigniew Olesiński\*

Agnieszka Rzepka\*\*

## Zarządzanie stylem życia w epoce 4.0

### Streszczenie

Na podstawie przeprowadzonych licznych badań empirycznych Autorzy rozdziału wskazują, że w epoce współczesnej, zwanej być może na wyrost epoką 4.0, wzrastać będzie liczba różnych wyspecjalizowanych rodzajów organizacji, lepiej sprawdzających się w turbulentnym otoczeniu, generującym nowe rodzaje ludzkiej działalności, w tym nowe rodzaje usług. Stworzy to przesłanki do istotnych zmian stylu życia człowieka, co wymagać będzie nowych sposobów zarządzania, jak zarządzanie 3.0, preferujące samozarządzanie, ograniczenie struktur hierarchii dominującej na rzecz aktualizacji i samozarządzania. To prowadzi do powstawania nowego typu organizacji określonej jako turkusowa, typowa dla epoki poprzemysłowej, następującej po organizacji oranżowej, typowej dla epoki przemysłowej.

**Słowa kluczowe:** epoka 4.0, styl życia, samozarządzanie, turkusowa organizacja

---

\* Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie, ORCID: 0000-0001-8682-4315

\*\* Politechnika Lubelska, ORCID: 0000-0003-4495-6066

## Lifestyle Management in the Era of Industry 4.0

### Abstract

On the basis of numerous empirical studies, the authors of this article argue that in the modern era known as Industry 4.0, we will observe an increase in the number of different types of specialized organisations which are better suited to thrive in a turbulent environment that generates new types of human activity, including new types of services. Such an increase will create premises for significant changes in human lifestyle and will necessitate new methods of lifestyle management that advocate self-management and the limiting of the dominant hierarchy in favor of modernisation and self-management, e.g. Management 3.0. All this leads to the emergence of a new type of organization known as Teal (typically of the post-industrial era) that evolved from Orange organizations (typical of the industrial age).

**Keywords:** the era of Industry 4.0, lifestyle, self-management, Teal Organisation

---

### Wprowadzenie

Szybko zachodzące zmiany techniczne i technologiczne, jak rozwój superautomatów i przede wszystkim informatyki prowadzący ku nowym rozwiązaniom, jak system 5G czy rozwój Internetu rzeczy (*Internet of thing* – IoT)<sup>1</sup>, stwarzają dogodne możliwości do poprawy warunków życia szerokich grup ludności i przyczyniają się do rozległych i zasadniczych zmian stylu życia.

Teżą rozdziału jest, że szybka rozbudowa superautomatów i sztucznej inteligencji stworzy możliwość kreacji nowych treści i form organizacji czasu przez ludzi, sprzyjać będzie ich rozwojowi, kreatywnemu trybowi życia, wynalazczości, swobodzie wyrażania myśli i swobodzie sposobu bycia.

Celem opracowania jest wykazanie, że szybko zachodzące zmiany w gospodarce 4.0 powodować będą zmiany stylu życia.

Pierwszym celem pomocniczym jest wykazanie, że nadchodząca epoka charakteryzować się będzie rozbudową funkcji usługowych, powodującą ich podział na zróżnicowane sfery, jak turystyka, kultura, sztuka, nauka, sport, rekreacja, wiodącą ku rozwojowi specyfiki życia poprzez zaangażowanie w zróżnicowane działania.

---

<sup>1</sup> A. Moëuf, R. Pellerin, S. Lamouri, S. Tamayo-Giraldo, R. Barbaray, *The Industrial Management of SMEs in the Era of Industry 4.0*, "International Journal of Production Research" 2018, vol. 56, no. 3, s. 1118–1136.

Drugim celem pomocniczym jest wykazanie tworzenia się nowych grup społecznych utrzymujących rozbudowane relacje, tak wewnątrz, jak i na zewnątrz grupy.

Trzecim celem pomocniczym jest wskazanie wzrostu roli i znaczenia tak zwanych miękkich czynników zarządzania, jak wiedza, kapitał intelektualny, zaufanie, czynniki kulturowe, co będzie przyspieszać zmiany wskazane w pytaniach pomocniczych 1 i 2.

Uważa się, że epoka 4.0 jest koncepcją ściśle związaną z rozwojem Internetu rzeczy, cyfryzacją, postępującą robotyzacją i automatyzacją procesów produkcyjnych<sup>2</sup>.

## Trendy zmian

W epoce współczesnej (końcówka drugiej dekady XXI w.) obserwowany jest szybki proces zmian w zakresie informatyzacji. Widoczne jest szybkie upowszechnianie smartfonów i laptopów, które są już dziś przedmiotami powszechnego użytku znacznej liczby osób, tak w pracy, jak i w godzinach wolnych. Użytkownik tych urządzeń w zasadzie się z nimi nie rozstaje.

Zmieniające się warunki zewnętrzne często określane jako gospodarko 4.0 czy epoka 4.0 powodują konieczność poszukiwania instrumentów dla podołania wyzwaniom, wobec których stanął człowiek. Dotychczasowe instrumenty zawodzą, co nieuchronnie wywołuje konieczność poszukiwania nowych. W obrębie nauki zarządzania i jakości pojawiła się koncepcja zmiany typu organizacji z dotychczasowej, ukształtowanej w epoce przemysłowej, a określonej przez F. Laloux<sup>3</sup> jako oranżowa, na nowy typ odpowiadający epoce poprzemysłowej, postindustrialnej, być może trochę na wyrost określonej jako epoka 4.0. Ten nowy typ organizacji nazwany został przez F. Lalouxa turkusową<sup>4</sup>. Turkusowa organizacja charakteryzuje się relatywnie zdecentralizowaną strukturą organizacyjną, w której funkcjonują relatywnie samodzielne zespoły pracowników określone przez F. Lalouxę jako samoorganizujące się (*holacracy*). Sam F. Laloux uważa, że takie organizacje w ciągu najbliższych trzydziestu lat będą stanowiły zaledwie kilkanaście procent.

Biorąc pod uwagę intrygującą dla pewnej grupy pracowników perspektywę wzrostu samodzielności w pracy, warto się zastanowić nad uwarunkowaniami powstawania takich organizacji. Otóż wydaje się, że takie zespoły pracownicze powstawać będą sukcesywnie, w dotychczas istniejących strukturach, zmieniając swoje warunki funkcjonowania

---

<sup>2</sup> A. Rodak, J. Gracel, *Transformacja do przemysłu 4.0*, „Harvard Business Review Polska”, *How to do IT. Technologie dla biznesu – wydanie specjalne*, Sierpień 2017.

<sup>3</sup> F. Laloux, *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa 2016, s. 58 *et al.*

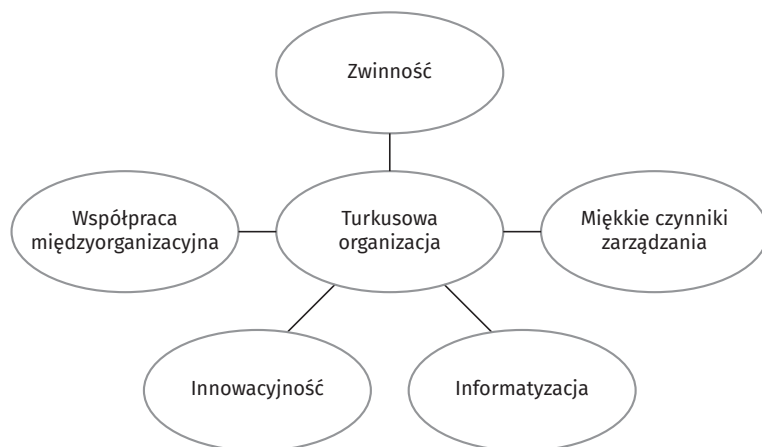
<sup>4</sup> *Ibidem*.

w toku restrukturyzacji, w wyniku negocjacji, przetargu i kompromisu<sup>5</sup>. To z kolei wpłynie na ewolucyjną zmianę struktur organizacyjnych decentralizacji.

Rzecz jasna równocześnie powstawać będą nowe struktury organizacyjne, zdecentralizowane, płaskie dla nowo tworzonych samorządzących zespołów pracowniczych. Tak w jednym, jak i w drugim przypadku celowe jest zwrócenie uwagi na relacje organizacji z otoczeniem. Rysunek 1.5.1 przedstawia model, zdaniem Autorów niniejszego rozdziału przyspieszający kształtowanie turkusowych organizacji. Zasadniczo znaczenie dla powstawania turkusowych organizacji ma rozwój informatyzacji, czemu sprzyja atmosfera innowacyjności (patrz podrozdział *Kreacja nowych rodzajów organizacji*).

### Rysunek 1.5.1.

Model czynników przyspieszających kształtowanie turkusowych organizacji



Źródło: R. Borowiecki, Z. Olesiński A. Rzepka, *Ewolucja zarządzania ku gospodarce 4.0* (w druku).

Kreatywne otoczenie sprzyja funkcjonowaniu turkusowych organizacji, ale i odwrotnie – funkcjonowanie turkusowych organizacji sprzyja wzrostowi kreatywności (innowacyjności środowiska).

Istotne jest wsparcie środowiska współpracy międzyorganizacyjnej, co sprzyja, tak jak i samo funkcjonowanie turkusowych organizacji, kreacji miękkich czynników zarządzania (podrozdział piąty).

W funkcjonowaniu współczesnych organizacji należy wziąć pod uwagę potrzebę tak zwanej zwinności organizacji, czyli umiejętności radzenia sobie, tak przez pracowników, jak i całą organizację, z koniecznością funkcjonowania pod stałą presją okoliczności

<sup>5</sup> K. Wilber, *Postówie*, w: F. Laloux, *op.cit.*, s. 391.



zewnątrznych. Należą do nich: pośpiech, konieczność szybkiej zmiany działań, konieczność szybkiego przerwania prowadzonych działań czy konieczność równoczesnego prowadzenia kilku odmiennych działań.

## Przemysł 4.0

Nowa rewolucja przemysłowa (*Industry Revolution 4.0*), koncentruje się głównie na cyfryzacji i integracji łańcucha wartości. Zmienia procesy produkcyjne i działania logistyczne w całym łańcuchu dostaw. Głównym celem wdrożenia Przemysłu 4.0 w firmie jest osiągnięcie wyższej wydajności i elastyczności. Jednak nie można tego uzyskać jedynie poprzez ulepszenie procesu produkcyjnego czy stopniowe wprowadzanie innowacji procesowych, ale raczej poprzez gruntowną transformację technologiczną i organizacyjną, a także aktualizację modelu biznesowego firmy.

Przemysł 4.0 pierwotnie zainicjowany został w Niemczech na targach Hannover Messe w 2011 r. Jest on powiązany z systemami cyberfizycznymi (CPS), chmurą obliczeniową (CC), Internetem rzeczy (IoT) i *big data*. Głównym celem Przemysłu 4.0 jest osiągnięcie dokładności i precyzji, a także wyższego stopnia automatyzacji<sup>6</sup>.

Pojawienie się i wreszcie wszechobecność rozwiązań IoT w naszym codziennym życiu zmusza branże do dostosowania swojej organizacji do wysokiego poziomu łączności. Rewolucja naszych praktyk związanych z Internetem i technologiami cyfrowymi dotarła teraz do procesu produkcyjnego w branżach<sup>7</sup>. Ta potrzeba połączenia rozpoczyna głęboką zmianę i daje nowy paradygmat – Przemysł 4.0. Odnosi się do zjawiska związanego z nowymi zastosowaniami konsumenckimi i nowymi obiektami, które bezpośrednio wpływają na obecne modele biznesowe i organizacje. Wiąże się to z definicją digitalizacji i termin ten jest coraz częściej stosowany w kontekście cyfrowej transformacji przedsiębiorstw<sup>8</sup>. W obliczu zakłóceń cyfrowych transformacja cyfrowa stała się głównym i strategicznym zagadnieniem dla wszystkich organizacji każdej wielkości: biznesu, marketingu, zasobów ludzkich, procesu produkcyjnego, systemu informatycznego, danych itp.<sup>9</sup>.

Zastosowanie nowych modeli biznesowych inaczej przebiega w dużych korporacjach, a inaczej w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP). MSP trudniej jest

<sup>6</sup> L. Thames, D. Schaefer, *Software-defined Cloud Manufacturing for Industry 4.0*, CARV in Bath, United Kingdom, Paper presented on the 6<sup>th</sup> International Conference on Changeable, Agile, "Reconfigurable and Virtual Production" 2016, vol. 52, s. 12–17.

<sup>7</sup> J. Smit, S. Kreutzer, C. Moeller, M. Carlberg, *Industry 4.0, Policy Department A: Economic and Scientific Policy*, European Union, 2016.

<sup>8</sup> M. Mario, S. Hihigoyen, *Réusir le défi du digital en 2019*, Digitall Conseil, Bordeaux 2019.

<sup>9</sup> E. Vivier, V. Ducrey, *Le guide de la transformation digitale*, Eyrolles, Paris 2019.

przyjąć Przemysł 4.0 w porównaniu z dużymi firmami, ponieważ większość z nich nie ma w pełni zautomatyzowanej produkcji, więc odsetek działań manualnych i hybrydowych jest wyższy. Dlatego zaleca się im skorzystanie z produkcji sieciowej, aby nie stracić przewagi konkurencyjnej na rynkach międzynarodowych. Jednymi z największych wyzwań, przed którymi stoją lub staną MSP, są opracowanie odpowiedniej strategii, analiza kosztów i korzyści technologii Przemysłu 4.0, które będą dla nich przydatne, jak również brak jednolitych standardów oraz bezpieczeństwa danych<sup>10</sup> – co jest priorytetowym sprawdzianem dla firm. Ponadto, jak podają A. G. Frank i jego współpracownicy<sup>11</sup>, brak wykwalifikowanych pracowników to główny problem, a dopiero za nim plasują się wymagania inwestycyjne. Według M. Türkesa i jego współpracowników<sup>12</sup> granicę dla rozwoju Przemysłu 4.0 stanowi również brak wiedzy specjalistycznej, co oznacza brak kultury w firmie, nieprzeprowadzanie wewnętrznych szkoleń w zakresie nabywania umiejętności cyfrowych i brak specjalistów kierujących wdrażaniem nowych technologii. Ponadto zastosowanie 4.0 w MSP charakteryzuje się integracją nowych procesów wewnętrznych, takich jak reorganizacja przepływów w celu zwiększenia elastyczności i szkoleń. Szkolenie pracowników w zakresie opanowania tych nowych technologii jest dużym wyzwaniem dla firm i rządów. Zarówno małe, jak i duże firmy potrzebują starannego planowania, aby zaradzić swoim głównym obawom dotyczącym pokrycia niezbędnych kosztów inwestycyjnych<sup>13</sup>.

Przez wiele dziesięcioleci ciągły proces automatyzacji przemysłowej i cyfryzacji był jednym ze źródeł sukcesu firm w globalnej konkurencji. W prawie każdym kraju przemysł jest obecnie zmuszony do zwiększonej i systematycznej cyfryzacji, aby był wydajniejszy (redukcja kosztów), elastyczniejszy (zindywidualizowane produkty bez wzrostu kosztów) i – przede wszystkim – aby wprowadzać innowacje w nowych, zdigitalizowanych modelach biznesowych. Cyfryzacja stała się zatem niezbędnym czynnikiem sukcesu dla europejskich firm<sup>14</sup>.

<sup>10</sup> M. Lorenz, D. Küpper, M. Rüßmann, A. Heidemann, A. Bause, *Time to Accelerate in the Race Toward Industry 4.0*, The Boston Consulting Group, Inc, [http://www.metalonia.com/w/documents/BCG-Time-to-Accelerate-in-the-Race-Toward-Industry-4.0-May-2016\\_tcm80-209674.pdf](http://www.metalonia.com/w/documents/BCG-Time-to-Accelerate-in-the-Race-Toward-Industry-4.0-May-2016_tcm80-209674.pdf)

<sup>11</sup> A. G. Frank, L. S. Dalenogare, N. F. Ayala, *Industry 4.0 Technologies: Implementation Patterns in Manufacturing Companies*, "International Journal of Production Economics" 2019, no. 210, s. 15–26.

<sup>12</sup> M. Türkes, I. Oncioiu, H. Aslam, A. Marin-Pantelescu, D. Topor, S. Capusneanu, *Drivers and Barriers in Using Industry 4.0: A Perspective of SMEs in Romania*, "Processes 2019", vol. 7, no. 153; doi:10.3390/pr7030153.

<sup>13</sup> A. King, *Industry 4.0 and SMEs*, RMIT University, 2018.

<sup>14</sup> M. Tschandl, R. Kogleck, *Controller als Innovatoren: Von der Digitalisierungs-Roadmap zum neuen Geschäftsmodell*, Gleich/Tschandl: Digitalisierung & Controlling, Haufe-Lexware, München 2018.

## Rozwój sektora usług

Rozwój automatyzacji i superautomatyzacji przy wsparciu sztucznej inteligencji spowoduje zasadnicze zmiany w strukturze zatrudnienia. Proces zmian jest już obecnie wyraźnie widoczny, zwłaszcza w krajach wysokorozwiniętych. To wyraża się szybkim spadkiem zatrudnienia w sektorze rolnictwa i leśnictwa oraz produkcji, a wzrostem zatrudnienia w sektorze usług. Wydaje się rzeczą prawdopodobną kreacja całkiem nowych rodzajów usług zaspokajających coraz bardziej wyrafinowane potrzeby i oczekiwania poszczególnych ludzi i ich grup, zwłaszcza młodzieży i seniorów, dysponujących znaczną ilością wolnego czasu, przeznaczonego na zaspokajanie wyrafinowanych oczekiwań, inspirowanych wzorami z portali społecznościowych i stron internetowych. W zarządzaniu ten rodzący się obszar działalności człowieka nazywany jest rynkiem doznań<sup>15</sup>, na którym dominują emocje.

Jedną z takich dynamicznie rozwijających się usług jest turystyka, w tym turystyka medyczna. Ten rodzący się rynek jest coraz lepiej rozeznany przez specjalistów zarządzania. W turystyce, jak pisze A. Wiśniewska<sup>16</sup>, „produkt można zdefiniować jako pakiet składników materialnych i niematerialnych, które są oparte na możliwościach spędzania czasu wolnego w miejscu docelowym. Omawiany pakiet postrzegany jest przez turystę jako przeżycie dostępne za określoną cenę. Składniki ogólnego produktu to atrakcje i środowisko miejsca docelowego, infrastruktura i usługi miejsca docelowego, dostępność i wizerunki miejsca docelowego oraz cena płacona przez konsumenta”<sup>17</sup>. Autorka przeprowadziła badania kilkuset przedsiębiorstw branży turystyki medycznej. Przykładowo firma Medifem – „klinika dla kobiet z Warszawy to pierwsza klinika, która do swojej oferty wprowadziła zabiegi ginekologii plastycznej i rekonstrukcyjnej (...). Klinika w swojej ofercie ma również zabiegi chirurgii plastycznej oraz szeroko rozumianego modelowania sylwetki. Można tam poddać się zabiegom, które wykonywane są przez lekarzy specjalistów, którzy wykorzystują do tego sprzęt najwyższej jakości (...). Na stronie internetowej opisywanej kliniki znaleźć można również ofertę turystyki medycznej (...). Klinika w tym celu podjęła współpracę z podwarszawskim hotelem (...). Jest to bardzo dogodne rozwiązanie, przede wszystkim dla turystów/pacjentów z zagranicy”<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> M. Koster, *Zarządzanie na rynku doznań*, w: B. Glinka, M. Koster, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, wyd. 2 zaktualizowane i rozszerzone, Warszawa 2016, s. 399 *et al.*

<sup>16</sup> A. Wiśniewska, *Przedsiębiorstwo w turystyce medycznej. Powstanie, rozwój, współpraca*, Difin, Warszawa (w druku).

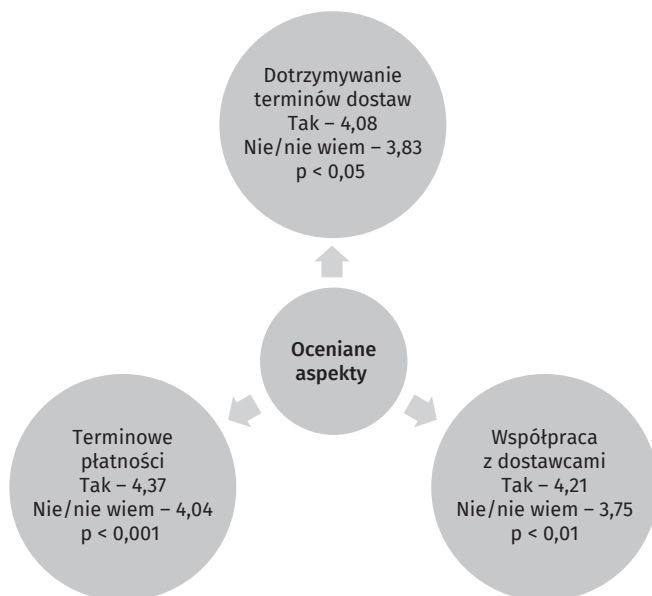
<sup>17</sup> S. Medlik, V.T.V. Middleton, *Product Formulation in Tourism*, „Tourism and Marketing” 1973, vol. 13, AIEST, Berno, s. 89–95.

<sup>18</sup> A. Wiśniewska, *op.cit.*

W klinice Mazan w Katowicach pracuje 26 osób. Zlokalizowana jest w nowo powstałym budynku w centrum miasta. Przeprowadza zabiegi, m.in. korektę i odmładzanie twarzy. Klinika dysponuje przestronnymi pokojami dla pacjentów, oferuje również tak zwaną opiekę około medyczną związaną z kilkudniowym pobytem w szpitalu<sup>19</sup>.

### Rysunek 1.5.2.

Ocena powstania i rozwoju zaufania wobec współpracowników, pracowników, wierzycieli, urzędników oraz przedstawicieli samorządowych względem stanowiska, że współpraca przedsiębiorstwa z innymi organizacjami zwiększa jego zasoby wiedzy, informacji, danych



\*Zależność istotna statystycznie na poziomie: \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$

Źródło: A. Wiśniewska, *Raport z badań*, 2020.

A. Wiśniewska przeprowadziła badania ankietowe w 201 przedsiębiorstwach turystyki medycznej<sup>20</sup>. Na pytanie o źródła zaufania do współpracowników, pracowników, wierzycieli, urzędników, przedstawicieli samorządów, w skali 1–5 respondenci wskazali na kształtowanie się zaufania w wyniku terminowości płatności 4,37, bezkolizyjności współpracy z dostawcami 4,21 oraz dotrzymywania terminów dostaw 4,08.

<sup>19</sup> *Ibidem*.

<sup>20</sup> Badania ankietowe przeprowadzone zostały przez A. Wiśniewską w ramach grantu własnego w latach 2018 i 2019 wśród właścicieli firm bądź osób zajmujących się zarządzaniem lub obsługą pacjentów z obszaru woj. mazowieckiego, śląskiego, małopolskiego oraz zachodniopomorskiego.

W raporcie autorka stwierdza: „Analizując ocenę powstania i rozwoju zaufania wobec współników, pracowników, wierzycieli, urzędników oraz przedstawicieli samorządowych względem stanowiska, że współpraca przedsiębiorstwa z innymi organizacjami zwiększa jego zasoby wiedzy, informacji, danych, widać, że wszystkie z aspektów zostały wyżej ocenione przez badanych odpowiadających twierdząco na powyższe pytanie. Ponadto wszystkie zależności były istotne statystycznie”.

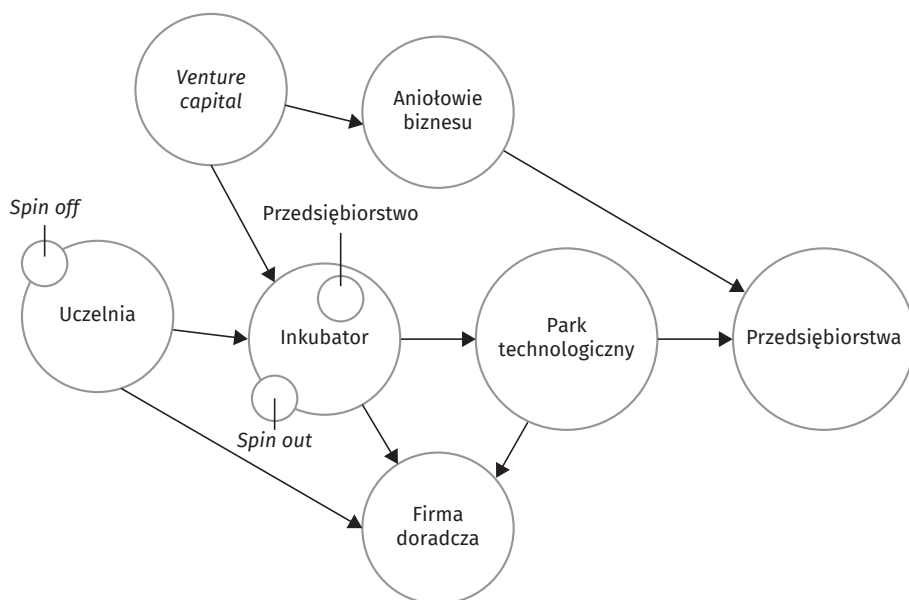
## Kreacja nowych rodzajów organizacji

Zróżnicowanie i wzbogacenie instrumentów działania człowieka skłania do kreacji wyspecjalizowanych organizacji zdolnych do podejmowania pojawiających się wyzwań. Wzrost różnorodności zachowań i szybkość zmian w turbulentnym otoczeniu skłaniają do powstawania małych i zwinnych organizacji, współpracujących z innymi wyspecjalizowanymi organizacjami w celu kreacji nowych produktów i usług. W tym przypadku szczególne znaczenie mają outsourcing i benchmarking. Benchmarking ułatwia bieżące analizowanie rozwoju sytuacji i identyfikowanie zachodzących zmian. Outsourcing z kolei pozwala zacieśniać współpracę międzyorganizacyjną. Rezultatem występowania paralelnie powyższych procesów może być kreowanie środowiska innowacyjnego przedsiębiorstw.

Powyższy model przedstawia relacje 10 rodzajów organizacji, których wzajemne współdziałanie sprzyja powstawaniu innowacji. W uczelniach wyższych od wielu lat istniały możliwości pracy uczonych nad wynalazkami. Ostatnio ukształtował się nowy etap instytucjonalizacji ułatwiającej pracę wynalazczą w postaci *spin-off* przedsiębiorstw wewnątrz uczelni, pozwalających na większą samodzielność zespołu badawczego. W przypadku powodzenia przedsięwzięcia *spin-off* przekształca się w *spin-out* i jest przedsiębiorstwem samodzielnie funkcjonującym na rynku. Zarówno *spin-off*, jak i *spin-out* mogą być finansowane przez zewnętrzne instytucje finansowe, powstałe specjalnie do finansowania, głównie poprzez zakup udziałów w innowacyjnych przedsiębiorstwach. Szczególnie istotne znaczenie mają organizacje finansowe typu *venture capital* i *business angels*. W przypadku powodzenia przedsiębiorstwa te na ogół sprzedają swoje udziały zainteresowanym firmom, takim jak wskazane na rysunku 1.5.3, na końcu cyklu innowacyjnego przedsiębiorstwa. W procesie uczestniczą także firmy doradcze kojarzące firmy finansowe ze start-upami czy *spin-out*ami. W finansowaniu innowacyjnych przedsiębiorstw uczestniczą też agencje rządowe oraz organizacje międzyrządowe, jak Unia Europejska. Model kreacji obrazuje pewien wybrany przejaw tworzenia nowych rodzajów organizacji, jak *spin-out*, *spin-off* czy *start-up*. W innych okolicznościach, jak np. sytuacja handlu czy finansów w globalizującym się świecie, mamy do czynienia z szybkim i dynamicznym zjawiskiem tworzenia nowych organizacji.

Rysunek 1.5.3.

Model kreacji środowiska innowacyjnego przedsiębiorstwa



Źródło: Z. Olesiński, *Środowiskowe uwarunkowania zarządzania innowacyjnego*, w: *Innowacyjność współczesnych organizacji*, E. Wszendybył-Skulska (red.), Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2016, s. 109.

## Miękkie czynniki zarządzania

Szybka rozbudowa nowych rodzajów działalności człowieka, np. usług, sprzyja tworzeniu nowych rodzajów organizacji. Proces ten przedstawia model kreacji środowiska innowacyjnego (rysunek 1.5.3).

Rozwój firm sprzyja kreacji tzw. miękkich czynników zarządzania, jak wiedza, kapitał intelektualny, zaufanie i inne. Im bardziej czynniki miękkie są wykorzystywane, tym powstaje ich więcej, w przeciwieństwie do tak zwanych czynników twardych, które się zużywają. Wiedzy w toku działania intelektualnego człowieka przybywa, podobnie jak kapitału społecznego, w przeciwieństwie do energii elektrycznej czy benzyny, których ubywa w wyniku ich używania.

W prowadzonych w latach 2016–2017 przez A. Rzepkę<sup>21</sup> badaniach, których celem było ustalenie skłonności podkarpackich przedsiębiorstw do nawiązywania relacji

<sup>21</sup> Badania przeprowadzono w ramach grantu własnego, w okresie październik 2016 r. – styczeń 2017 r. Badaniami objęto 231 respondentów z różnych przedsiębiorstw woj. podkarpackiego, a ich dobór był celowy. Do

międzyorganizacyjnych, potwierdzają się założenia poprzednich badań. Współpraca z innymi podmiotami przyjmuje najczęściej charakter: umów outsourcingowych – 45%, organizacji wirtualnych – 24%, aliansów strategicznych – 16%, klastrów gospodarczych – 15% (rysunek 1.5.4).

#### Rysunek 1.5.4.

Formy współpracy międzyorganizacyjnej badanych firm (w %)



Źródło: A. Rzepka, opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondenci przyznali, że nawiązanie relacji międzyorganizacyjnych przynosi liczne korzyści, których wachlarz jest następujący: dostęp do know-how i specjalistycznej wiedzy (25% wskazań), poprawa pozycji konkurencyjnej (25% wskazań), zwiększenie przychodów (25% wskazań), zdobycie nowych umiejętności (15% wskazań), dzielenie się ryzykiem (5% wskazań) (rysunek 1.5.5).

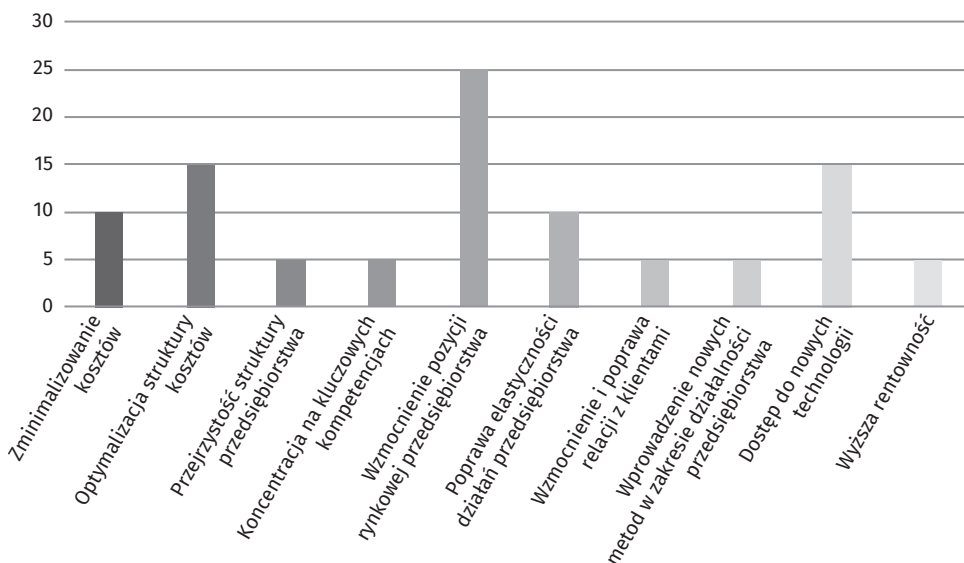
Miękkie czynniki zarządzania są kluczowe, co pokazują z kolei badania prowadzone na arenie międzynarodowej w latach 2012–2017<sup>22</sup>. Badaniami objęto 200 instytucji otoczenia biznesu – przedsiębiorstw działających na terenie Gruzji.

badania przyjęto próbę 200 respondentów. Do analizy uzyskanych danych wykorzystana została metoda statystyczna – test  $\chi^2$  (chi kwadrat) Pearsona na niezależność cech. Analiza statystyczna danych pozyskanych z badań ankietowych została wykonana za pomocą pakietu komputerowego STATISTICA 10. Rodzaj pytań oraz kategorie odpowiedzi zawarte w kwestionariuszu zdeterminowały jakościowy charakter zmiennych poddanych analizie. Z tego względu wyniki wywiadu przedstawiono jako liczebności oraz wartości procentowe, a do oceny współzależności zachodzących pomiędzy badanymi cechami wykorzystano nieparametryczny test niezależności  $\chi$  Pearsona. Wybór był zdeterminowany możliwością dostępu do danych. Respondentami byli członkowie kierownictw i osoby zarządzające.

<sup>22</sup> W ramach czteroletniego projektu „European experience for Georgia” pod kierownictwem A. Rzepki przeprowadzono badania naukowe, których celem było pogłębienie wiedzy na temat wpływu relacji międzyorganizacyjnych i kapitału na rozwój mikro i małych przedsiębiorstw. Badaniami objęto 200 instytucji otoczenia biznesu – przedsiębiorstw działających na terenie Gruzji. Badania pilotażowe odbyły się w latach 2012–2014, zaś badania główne odbyły się w latach 2015–2017. Szerzej nt. badań: A. Rzepka, *Relacje międzyorganizacyjne i kapitał intelektualny jako czynniki rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw; Studium na przykładzie wybranych przedsiębiorstw polskich i gruzińskich*, Difin, Warszawa 2018.

**Rysunek 1.5.5.**

Cele nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych (w %)



Źródło: A. Rzepka, *Współpraca międzyorganizacyjna i jej wpływ na innowacyjność na podstawie badań empirycznych*, w: *Kierunki badań innowacyjnych*, A. Lipińska, P. Klimas (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017, s. 43.

Jak wynika z tabeli 1.5.1, współpracę z innymi przedsiębiorstwami istotnie statystycznie częściej podejmują kobiety będące kierownicami średniego szczebla, zatrudnione w firmach funkcjonujących od roku do trzech lat oraz aktywne w innego rodzaju działalności niż trzy wiodące nurty. Tabela jasno wskazuje, że rodzaj działalności danej firmy wpływa na ukierunkowanie współpracy z danym ośrodkiem.

**Tabela 1.5.1.**

Współpraca respondentów z poniższymi organizacjami względem profilu respondentów, N = 202 (odpowiedzi w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza nigdy, a 7 – zawsze)

Charakterystyka respondentów		N	Przedsiębiorstwa	Firmy doradcze	Ośrodki naukowe	Agencje rządowe
Okres funkcjonowania firmy	Krócej niż 1 rok	7	2,43	1,71	1,14	1,00
	Od 1 do 3 lat	29	3,17	2,38	2,55	2,00
	Od 4 do 7 lat	33	3,06	2,67	1,88	1,24
	Powyżej 8 lat	133	3,08	1,94*	1,68*	1,23*



Charakterystyka respondentów		N	Przedsiębiorstwa	Firmy doradcze	Ośrodki naukowe	Agencje rządowe
Rodzaj działalności firmy	Przemysł	60	3,07	2,40	2,03	1,50
	Handel	57	3,14	2,07	1,86	1,30
	Usługi	66	2,91	1,85	1,47	1,21
	Inne	19	3,37	2,26	2,26*	1,32
Zasięg działalności firmy	Lokalny	102	3,02	2,04	1,75	1,32
	Regionalny	58	2,88	2,00	1,76	1,29
	Europejski	33	3,52	2,45	2,18	1,52
	Globalny	9	3,11	2,44	1,78	1,00
Liczba zatrudnionych pracowników	Poniżej 10	49	3,33	2,16	1,78	1,43
	Od 10 do 49	97	2,94	2,10	1,80	1,26
	Od 50 do 249	29	3,10	2,41	2,03	1,59
	Powyżej 250	27	3,00	1,74	1,74	1,15
Płeć respondentów	Kobieta	94	3,11	2,19	2,03	1,44
	Mężczyzna	108	3,01	2,02	1,59*	1,21
Wiek respondentów	Do 25 lat	48	3,52	2,00	1,63	1,23
	26–35 lat	65	2,60	2,15	1,83	1,48
	36–45 lat	59	3,07	2,10	2,02	1,37
	Powyżej 45 lat	30	3,33	2,23	1,73	1,10
Doświadczenie zawodowe respondentów	Do 5 lat	81	3,17	2,17	1,84	1,33
	6–10 lat	42	2,79	2,07	1,95	1,50
	11–15 lat	28	2,96	2,25	1,89	1,50
	16–20 lat	21	2,57	1,48	1,05	1,05
	Powyżej 20 lat	30	3,60	2,33	2,07	1,13
Zajmowane stanowisko respondentów	Naczelne kierownictwo	25	3,08	2,84	1,92	1,48
	Kierownictwo średniego szczebla	33	3,61	2,76	2,27	1,82
	Kierownictwo niskiego szczebla	57	2,89	2,05	1,93	1,33
	Inne	87	2,97	1,70**	1,55*	1,10**
Ogółem		202	3,06	2,11	1,82	1,33

\* Zmienne istotne statystycznie na poziomie: \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$

Źródło: Rzepka A., *Relacje międzyorganizacyjne i kapitał intelektualny jako czynniki rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw; Studium na przykładzie wybranych przedsiębiorstw polskich i gruzińskich*, Difin, Warszawa 2018, s. 218.

Warto zwrócić uwagę, że istnieje wiele branż, które korzystają z rosnącej automatyzacji i robotyzacji oraz integracji maszyn z systemami informatycznymi<sup>23</sup>. Jak wskazuje raport OECD<sup>24</sup>, wiodącymi sektorami wykorzystującymi roboty są branże motoryzacyjna oraz elektroniki użytkowej. Jednak implementacja zaawansowanych technologii w innych sektorach, np. w przemyśle odzieżowym, z jednej strony spowoduje zmniejszenie udziału siły roboczej, ale z drugiej pozwoli na wykorzystanie jej w tych segmentach, w których prawdopodobnie zaawansowana automatyzacja nie nastąpi, np. w branży budowlanej.

## Podsumowanie

Zachodzące szybko zmiany otoczenia człowieka i organizacji nieuchronnie powodują przekształcenie warunków życia człowieka i modyfikację działających w środowisku organizacji. Transformacja struktury zatrudnienia stwarza szanse zmiany i rozbudowy sfery usług, co z kolei daje sposobność zmiany stylu życia.

Jak wskazano w niniejszym rozdziale, będą się pojawiały nowe rodzaje usług, a to stworzy konieczność wykreowania nowych rodzajów i typów organizacji, w tym organizacji samorządzących. Organizacje te sprzyjać będą przyspieszaniu kształtowania się nowych postaw pracowników, systemów wartości, oczekiwań, co z kolei będzie stymulowało rozwój nowych rodzajów usług i dalszy etap zmiany stylu życia.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że wpływ na rozwój przedsiębiorczości ma i będzie miał Przemysł 4.0.

MSP, które już analizują swoje możliwości restrukturyzacji zgodnie z nowymi trendami, pokonały główną barierę wejścia związaną z brakiem świadomości i strategii. Rewolucja w modelu biznesowym, kulturze i sposobie myślenia organizacji musi być zgodna z rozwojem kapitału ludzkiego, technologią i strategią rynkową organizacji. Spełnienie warunków wstępnych pomyślnego wdrożenia Przemysłu 4.0 przyniesie małym i średnim przedsiębiorstwom liczne korzyści.

Ważną determinantą rozwoju innowacyjności jest przekazywanie przedsiębiorcom informacji o nowych technologiach<sup>25</sup>. W tym obszarze swoje działania powinny zintensyfikować podmioty odpowiedzialne za rozwój przedsiębiorczości na danym terenie, np. inkubatory przedsiębiorczości. Przekazywanie do przedsiębiorców informacji

<sup>23</sup> M. Młody, *Przemysł 4.0 – potencjalne korzyści i wyzwania na poziomie mikro, mezo oraz makro*, w: *Kierunki badań innowacyjnych*, A. Lipińska, P. Klimas (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017, s. 180.

<sup>24</sup> *OECD Digital Economy Outlook 2017*, Organisation for Economic Cooperation and Development, Paris 2017.

<sup>25</sup> A. Rzepka, *Innovation, Inter-organizational Relation, and Co-operation between Enterprises in Podkarpackie Region in Poland*, "Procedia Manufacturing" 2019, vol. 30, s. 642–649.

o nowych technologiach mogłoby się przyczynić do zwiększenia ich działań związanych z innowacyjnościami. Przedsiębiorstwa mają możliwość dokonania skoku technologicznego poprzez aktywne włączenie się w trend przemian związanych z epoką 4.0. Zmiany są konieczne na wszystkich szczeblach, aby rewolucja stała się realna. Niezbędna jest jednoczesna integracja działań na poziomie przedsiębiorstw i branż.

W nowych rodzajach działalności i współczesnych organizacjach preferuje się nowatorskie rozwiązania menedżerskie, jak samozarządzanie, zwinność, spłaszczone struktury organizacyjne. To w dużym stopniu składa się na nowy typ organizacji zwanej turkusową, poprzemysłową, następującej po tzw. oranżowej, typowej dla epoki przemysłowej.

## Bibliografia

- Borowiecki R., Olesiński Z., Rzepka A., *Ewolucja zarządzania ku gospodarce 4.0* (w druku).
- King A., *Industry 4.0 and SMEs*, RMIT University, 2018.
- Kostera M., *Zarządzanie na rynku doznań*, w: B. Glinka, M. Kostera, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, wyd. 2 zaktualizowane i rozszerzone, Warszawa 2016.
- Laloux F., *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa 2016.
- Lorenz M., Küpper D., Rüßmann M., Heidemann A., Bause A., *Time to Accelerate in the Race Toward Industry 4.0*, The Boston Consulting Group, Inc., [http://www.metalonia.com/w/documents/BCG-Time-to-Accelerate-in-the-Race-Toward-Industry-4.0-May-2016\\_tcm80-209674.pdf](http://www.metalonia.com/w/documents/BCG-Time-to-Accelerate-in-the-Race-Toward-Industry-4.0-May-2016_tcm80-209674.pdf)
- Mario M., Hihigoyen S., *Réusir le défi du digital en 2019*, Digital Conseil, Bordeaux 2019.
- Medlik A., Middleton V.T.V., *Product Formulation in Tourism*, "Tourism and Marketing" 1973, vol. 13, Aiest, Berno, s. 89–95.
- Młody M., *Przemysł 4.0 – potencjalne korzyści i wyzwania na poziomie mikro, mezo oraz makro*, w: *Kierunki badań innowacyjnych*, A. Lipińska, P. Klimas (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017, s. 180.
- Moeuf A., Pellerin R., Lamouri S., Tamayo-Giraldo S., Barbaray R., *The Industrial Management of SMEs in the Era of Industry 4.0.*, "International Journal of Production Research" 2018, vol. 56, no. 3, s. 1118–1136.
- OECD Digital Economy Outlook 2017*, Organisation for Economic Cooperation and Development, Paris 2017.
- Olesiński Z., *Środowiskowe uwarunkowania zarządzania innowacyjnego*, w: *Innowacyjność współczesnych organizacji*, E. Wszendybył-Skulska (red.), Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2016.
- Olesiński Z., *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 132.
- Roblek V., Meško M., Krapež A., *A Complex View of Industry 4.0.*, "SAGE Open" 2016, vol. 6, no. 2, s. 1–11.
- Rodak A., Gracel J., *Transformacja do przemysłu 4.0*, „Harvard Business Review Polska”, *How to do IT. Technologie dla biznesu – wydanie specjalne*, Sierpień 2017.
- Rzepka A., *Innovation, Inter-organizational Relation, and Co-operation between Enterprises in Podkarpatie Region in Poland*, "Procedia Manufacturing" 2019, no. 30, s. 642–649.
- Rzepka A., *Relacje międzyorganizacyjne i kapitał intelektualny jako czynniki rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw. Studium na przykładzie wybranych przedsiębiorstw polskich i gruzińskich*, Difin, Warszawa 2018.

- Rzepka A., *Współpraca międzyorganizacyjna i jej wpływ na innowacyjność na podstawie badań empirycznych*, w: *Kierunki badań innowacyjnych*, A. Lipińska, P. Klimas (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017, s. 43.
- Smit J., Kreutzer S., Moeller C., Carlberg M., *Industry 4.0, Policy Department A: Economic and Scientific Policy*, 2016, European Union.
- Thames L., Schaefer D., *Software-defined Cloud Manufacturing for Industry 4.0*, CARV in Bath, United Kingdom, Paper presented in the 6th International Conference on Changeable, Agile, “Reconfigurable and Virtual Production” 2016, no. 52, s. 12–17.
- Tschandl M., Kogleck R., *Controller als Innovatoren: Von der Digitalisierungs-Roadmap zum neuen Geschäftsmodell*, Gleich/Tschandl: Digitalisierung & Controlling, Haufe-Lexware, München 2018.
- Vivier E., Ducrey V., *Le guide de la transformation digitale*, Eyrolles, Paris 2019.
- Wilber B., *Posłowie*, w: F. Laloux, *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa 2016.
- Wiśniewska A., *Przedsiębiorstwo w turystyce medycznej. Powstanie, rozwój, współpraca*, Difin, Warszawa (w druku).

# 2

## **CSR JAKO WYZWANIE DLA WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI**



## Część 2

CSR jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Aleksandra Zaleśna\*

# 2.1

## Przywództwo służebne i etyczne oraz CSR. Wyniki badań

### Streszczenie

Celem badań prezentowanych w opracowaniu było ustalenie, czy istnieje związek między przywództwem etycznym i służebnym a społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa (*Corporate Social Responsibility* – CSR) oraz jaki jest związek między przywództwem (etycznym i służebnym) a poszczególnymi wymiarami CSR. Badanie ilościowe przeprowadzono metodą sondażu, na próbie dogodnej wśród 124 studentów na jednej z uczelni biznesowych w Warszawie. Rezultaty badań potwierdzają związek między przywództwem etycznym i służebnym a realizacją koncepcji CSR przez przedsiębiorstwo, przy czym silniejszy jest związek między przywództwem służebnym a prawnym, etycznym i filantropijnym wymiarem CSR, niż to jest w przypadku przywództwa etycznego.

**Słowa kluczowe:** przywództwo etyczne, przywództwo służebne, społeczna odpowiedzialność organizacji

---

\* Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, ORCID: 0000-0003-4219-8126

# Servant and Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: An Empirical Research

## Abstract

The aim of the research presented in this paper was to examine the relationship between ethical leadership, servant leadership and corporate social responsibility (CSR). This study also examined those relationships with respect to different CSR dimensions: economic, legal, ethical, and philanthropic. 124 students from a business university were surveyed. The results indicate that ethical leadership and servant leadership positively relate to CSR. In addition, this study reveals a stronger relationship between servant leadership for legal, ethical, and philanthropic CSR than that of ethical leadership.

**Keywords:** ethical leadership, servant leadership, corporate social responsibility

## Wprowadzenie

Przywódców spotyka się niemal na każdym szczeblu hierarchii organizacyjnej<sup>1</sup>. Pytanie tylko, jacy są to przywódcy i jaki wywierają wpływ na organizacje. Czy są to przywódcy destrukcyjni<sup>2</sup>, czy też życzliwie nastawieni do innych? Czy są oni etyczni, czy nieetyczni<sup>3</sup>?

Na świecie wzrasta liczba prezesów, którzy tracą swoje stanowiska z powodu nieprzestrzegania etyki w organizacji – w skali globalnej w latach 2007–2011 ich odsetek wynosił 3,9%, w latach 2012–2016 wzrósł do 5,3%<sup>4</sup>. Od menedżerów oczekuje się postępowania w sposób etyczny. W badaniach opinii 195 liderów z 30 globalnych organizacji, zlokalizowanych w 15 krajach na świecie, dla 67% z nich najważniejszą kompetencją liderów jest posiadanie wysokich etycznych i moralnych standardów<sup>5</sup>. Jest to istotne

<sup>1</sup> J.M. Kouzes, B.Z. Posner, *Przywódtwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 302.

<sup>2</sup> B. Schyns, J. Schilling, *How Bad Are the Effects of Bad Leaders? A Meta-analysis of Destructive Leadership and its Outcomes*, "The Leadership Quarterly" 2013, no. 24, s. 138.

<sup>3</sup> J. Szczupaczyński, *Transformacyjny wymiar etycznego przywództwa w opinii polskich menedżerów*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 35–39; A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczny wymiar przywództwa w biznesie: dwa bieguny*, „Prakseologia” 2011, nr 151, s. 65–83.

<sup>4</sup> P.-O. Karlsson, D. Aguirre, K. Riverra, *Are CEOs Less Ethical than in the Past?*, "Strategy+Business" 2017, no. 87, [https://www.pwc.com/ee/et/publications/pub/sb87\\_17208\\_Are\\_CEOs\\_Less\\_Ethical\\_Than\\_in\\_the\\_Past.pdf](https://www.pwc.com/ee/et/publications/pub/sb87_17208_Are_CEOs_Less_Ethical_Than_in_the_Past.pdf)

<sup>5</sup> S. Giles, *The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World*, "Harvard Business Review" 2016, [https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world?referral=03759&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.bottom](https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom)



w kontekście realizacji przez przedsiębiorstwo koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility – CSR*).

Stosowanie koncepcji CSR powinno przynieść organizacji takie korzyści, jak: pozyskanie zaufania inwestorów<sup>6</sup>, bycie atrakcyjnym pracodawcą, budowanie zadowolenia klienta, uzyskanie przewagi konkurencyjnej<sup>7</sup>.

Wspomniane korzyści raczej się nie pojawią, jeśli działania prezesa są wątpliwe moralnie i poczynania w zakresie CSR są podejmowane na pokaz, tj. faworyzowani są interesariusze zewnętrzni (akcjonariusze, społeczność lokalna), a nie interesariusze wewnętrzni (pracownicy)<sup>8</sup>. Tak niespójne strategie CSR są postrzegane przez pracowników jako hipokryzja<sup>9</sup>. W tym świetle ważna pozostaje kwestia przywództwa i związanego z nim podejścia do pracowników.

W literaturze prezentowane są różne poglądy na temat przywództwa w kontekście CSR. Wymienia się przykładowo przywództwo etyczne<sup>10</sup>, organiczne<sup>11</sup>, odpowiedzialne<sup>12</sup>, transformacyjne<sup>13</sup>, służebne<sup>14</sup>. Ze względu na ramy opracowania w dalszej części analizowane są dwa rodzaje przywództwa: etyczne i służebne.

Pierwszym pytaniem badawczym jest to: (1) czy istnieje związek między przywództwem etycznym i służebnym a społeczną odpowiedzialnością organizacji? Warto rozpoznać, czy istnieją takie związki w praktyce organizacyjnej w Polsce. Zagadnienie przywództwa służebnego na gruncie polskim jest słabo rozpoznane<sup>15</sup>. Etyka zaś nie jest postrzegana jako atrybut skutecznego przywódcy. W przeciwieństwie do wspomnianych

<sup>6</sup> A.B. Carroll, *Carroll's Pyramid of CSR: Taking Another Look*, "International Journal of Corporate Social Responsibility" 2016, no. 1, s. 3.

<sup>7</sup> S.P. Saeidi, S. Sofian, P. Saeidi, S.P. Saeidi, S.A. Saeidi, *How Does Corporate Social Responsibility Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Competitive Advantage, Reputation, and Customer Satisfaction*, "Journal of Business Research" 2015, vol. 68, no. 2, s. 347.

<sup>8</sup> B. Ogunfowora, M. Stackhouse, W.-Y. Oh, *Media Depictions of CEO Ethics and Stakeholder Support of CSR Initiatives: The Mediating Roles of CSR Motive Attributions and Cynicism*, "Journal of Business Ethics" 2018, vol. 150, no. 2, s. 525–540.

<sup>9</sup> S. Scheidler, L.M. Edinger-Schons, J. Spanjol, J. Wieseke, *Scrooge Posing as Mother Teresa: How Hypocritical Social Responsibility Strategies Hurt Employees and Firms*, "Journal of Business Ethics" 2019, vol. 157, no. 2, s. 339.

<sup>10</sup> B. Rok, *Czy przywództwo etyczne w działalności gospodarczej jest możliwe?*, "Prakseologia" 2009, nr 149, s. 190; Lewicka-Strzałecka, *op.cit.*, s. 65.

<sup>11</sup> B. Rok, 2009, *op.cit.*, s. 202.

<sup>12</sup> N.M. Pless, T. Maak, D.A. Waldman, *Different Approaches towards Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders*, "Academy of Management Perspectives" 2012, vol. 26, no. 4, s. 51.

<sup>13</sup> J. Szczupaczyński, *op.cit.*, 2011; S. Du, V. Swaen, A. Lindgreen, S. Sen, *The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility*, "Journal of Business Ethics" 2013, vol. 114, no. 1, s. 155–169.

<sup>14</sup> D. van Dierendonck, *Servant Leadership: A Review and Synthesis*, "Journal of Management" 2011, vol. 37, no. 4, s. 1233.

<sup>15</sup> B. Bombała, *Zagadnienie upelnomocniania pracowników w koncepcji przywództwa personalistycznego i służebnego*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2010, nr 1, s. 123–132; D. Mroczkowska, *Motywowanie pracowników w aspekcie przywództwa służebnego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 3–4, s. 65–73.

już badań przeprowadzonych wśród liderów z globalnych przedsiębiorstw<sup>16</sup> w polskich warunkach takie atrybuty liderów, jak uczciwość, wiarygodność i autorytet moralny są wymieniane dopiero na czwartym miejscu<sup>17</sup>.

Postawiono kolejne pytanie badawcze: (2) który rodzaj przywództwa – etyczne czy służebne – ma znaczenie dla realizacji idei CSR w przedsiębiorstwie? Ściślej, który rodzaj przywództwa ma znaczenie dla poszczególnych aspektów CSR? Dotychczas nie badano, czy związek przywództwa z poszczególnymi aspektami CSR jest jednakowy, czy też zróżnicowany.

## Charakterystyka przywództwa etycznego i służebnego

Przywództwo etyczne w ujęciu M. Browna, L. Treviño i D.A. Harrisona to demonstrowanie przez lidera właściwego zachowania poprzez działania osobiste i relacje międzyludzkie oraz promowanie takiego zachowania wśród naśladowców poprzez komunikację, wzmocnienie (nagradzanie właściwych zachowań) i podejmowanie sprawliwych decyzji<sup>18</sup>.

A. Lewicka-Strzałecka rozwija tę charakterystykę, dodając, że przywódcy etyczni: ucieleśniają przyjęte cele i wartości organizacji, są zorientowani raczej na sukces organizacji niż osobiste korzyści, wspierają rozwój ludzi, prowadzą żywą debatę na temat standardów etycznych, umożliwiają pracownikom wyrażanie sprzeciwu wobec nieetycznych praktyk czy decyzji przełożonych, podejmują trudne wyzwania biznesowe, wykorzystując do tego wyobraźnię moralną<sup>19</sup>.

Przywódcy etyczni kształtują kulturę etyczną w organizacji<sup>20</sup>. Co więcej, silne przywództwo etyczne w kontekście CSR w istotny sposób wpływa na budowanie reputacji organizacji<sup>21</sup>. Tak się nie dzieje w przypadku słabego przywództwa etycznego<sup>22</sup>.

Termin „przywództwo służebne” wprowadził do literatury R.K. Greenleaf w latach 70. XX wieku<sup>23</sup>. Przywódca służebny nie jest zainteresowany jedynie celami organiza-

<sup>16</sup> S. Giles, *op.cit.*, 2016.

<sup>17</sup> Ł. Haromszki, *Expected Features and the Behavior of Talented Leaders in the Three Sectors of the Polish Economy in Context with Other Central-Eastern European Countries*, „Journal of Intercultural Management” 2014, vol. 6, no. 4, s. 93.

<sup>18</sup> M.E. Brown, L.K. Treviño, D.A. Harrison, *Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2005, vol. 97, no. 2, s. 120.

<sup>19</sup> A. Lewicka-Strzałecka, *op.cit.*, s. 74–81.

<sup>20</sup> L.-Z. Wu, H.K. Kwan, F.H. Yim, R.K. Chiu, X. He, *CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: A Moderated Mediation Model*, *Journal of Business Ethics*, vol. 130, no. 4, s. 827.

<sup>21</sup> Y. Zhu, L.-Y. Sun, A.S.M. Leung, *Corporate Social Responsibility, Firm Reputation, and Firm Performance: The Role of Ethical Leadership*, „Asia Pacific Journal of Management” 2014, vol. 31, no. 4, s. 937.

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

<sup>23</sup> D. van Dierendonck, *op.cit.*, s. 1229.

cji, lecz zwraca uwagę na potrzeby jej zwolenników, stwarzając im możliwości rozwoju w ramach organizacji<sup>24</sup>. Według T. Oleksyna „być przywódcą to działać dla dobra innych, być powodowanym nie własnym ego, ale życzliwością wobec innych i pragnieniem ich dobrostanu”<sup>25</sup>. Według nowej definicji przywództwo służebne jest zorientowane na innych, przejawia się w tym, że potrzeby i zainteresowania zwolenników traktowane są priorytetowo, a troska jest ukierunkowana na innych w organizacji i w społeczności<sup>26</sup>.

D. van Dierendonck<sup>27</sup> zaproponował teoretyczny model przywództwa służebnego, który następnie zoperacjonalizował w badaniach z I. Nuijten<sup>28</sup>. Model ten obejmuje osiem wymiarów: uprawomocnienie, stanie z boku (*standing back*), odpowiedzialność, okazywanie akceptacji (w tym zdolność do wybaczenia), odwagę, autentyczność, pokorę i włodarstwo (*stewardship*). W tabeli 2.1.1 zaprezentowano krótką charakterystykę poszczególnych wymiarów.

D. van Dierendonck<sup>29</sup> wskazywał związek przywództwa służebnego z ideą CSR, ale nie analizował go w badaniach z I. Nuijten. W niedawno opublikowanym przeglądzie literatury na temat przywództwa służebnego przytoczono jedno badanie, które łączy tego rodzaju przywództwo z kwestią CSR i dzieleniem się wiedzą<sup>30</sup>.

Koncepcje przywództwa etycznego i służebnego są do siebie podobne. Istnieje związek przywództwa etycznego ze służebnym w pięciu jego wymiarach. Są to: uprawomocnienie, skromność, pokora i włodarstwo oraz autentyczność<sup>31</sup>. Pozostałe wymiary odróżniają przywództwo służebne od etycznego. Są to: akceptacja i wskazywanie kierunku<sup>32</sup>.

W przekonaniu Autorki niniejszego opracowania warto analizować obie koncepcje przywództwa jednocześnie, gdyż wzajemnie się uzupełniają. Przywództwo etyczne w ujęciu M. Browna i współpracowników to normatywne podejście, które skupia się na kwestii właściwego postępowania członków organizacji<sup>33</sup>. Przywódca etyczny dyscyplinuje pracowników, którzy nie przestrzegają standardów etycznych, ale to przywódca służebny dzięki swojej akceptacji i zdolności do wybaczenia tworzy atmosferę zaufania i wydobywa z ludzi to, co najlepsze<sup>34</sup>.

<sup>24</sup> D. van Dierendonck, I. Nuijten, *The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure*, „Journal of Business and Psychology”, 2011, vol. 26, no. 3, s. 249.

<sup>25</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 141.

<sup>26</sup> N. Eva, M. Robin, S. Sendjayac, D. van Dierendonck, R.C. Liden, 2019, *Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research*, „The Leadership Quarterly” 2019, vol. 30, no. 1, s. 114.

<sup>27</sup> D. van Dierendonck, *op.cit.*

<sup>28</sup> D. van Dierendonck, I. Nuijten, *op.cit.*, s. 251–252.

<sup>29</sup> D. van Dierendonck, *op.cit.*, s. 1233.

<sup>30</sup> za: N. Eva *et al.*, *op.cit.*, s. 123.

<sup>31</sup> D. van Dierendonck, I. Nuijten, *op.cit.*, s. 259.

<sup>32</sup> N. Eva *et al.*, *op.cit.*, s. 113.

<sup>33</sup> D. van Dierendonck, *op.cit.*, s. 1236.

<sup>34</sup> M.E. Brown *et al.*, *op.cit.*, s. 117.

**Tabela 2.1.1.**  
Charakterystyka przywództwa służebnego

Wymiary przywództwa służebnego	Opis postawy przywódcy
Uprawnomocnienie ( <i>empowerment</i> )	Wspiera pracowników w rozwoju ich umiejętności, stwarza im możliwość podejmowania samodzielnych decyzji
Skromność, stanie z boku ( <i>standing back</i> )	Cieszy się sukcesami swoich pracowników. Stawia ich na pierwszym miejscu. Nie przypisuje sobie zasług innych ludzi
Odpowiedzialność ( <i>accountability</i> )	Jasno informuje pracowników i zespoły o oczekiwaniach co do wyników organizacji. Jednocześnie, okazując im zaufanie, daje swobodę w osiągnięciu celów
Akceptacja ( <i>interpersonal acceptance</i> )	Wybacza pracownikom ich błędy i porażki, umie również o nich zapominać. Tworzy atmosferę zaufania i akceptacji
Odwaga ( <i>courage</i> )	Kwestionuje utarte schematy postępowania. Podejmuje ryzyko i poszukuje nowych rozwiązań dla obecnych problemów
Autentyczność ( <i>authenticity</i> )	Postępuje zgodnie z tym, co myśli i czuje. Jest wierny swoim przekonaniom, zarówno prywatnie, jak i publicznie
Pokora ( <i>humility</i> )	Przedstawia własne osiągnięcia i talenty we właściwej perspektywie. Przyjmuje krytykę i wyciąga z niej wnioski. Uznaje swoje ograniczenia. Zna swoje mocne i słabe strony
Włodarstwo ( <i>stewardship</i> )	Przyjmuje odpowiedzialność za organizację. Stanowi wzór do naśladowania. Zachęca innych do działania we wspólnym interesie

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. van Dierendonck, I. Nuijten, *The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure*, "Journal of Business and Psychology" 2011, vol. 26, no. 3, s. 251–252.

## Zależności między przywództwem etycznym i służebnym a CSR

Ekonomiczny wymiar CSR to podstawowy wymóg w odniesieniu do każdego biznesu. Przedsiębiorstwo powinno być zdolne do utrzymania się, dlatego też jego działalność powinna być zyskowna. To wzbudza zainteresowanie inwestorów<sup>35</sup>. W nawiązaniu do włodarstwa jako jednego z wymiarów przywództwa służebnego rolą przywódcy powinna być dbałość o wyniki organizacji jako całości i zachęcanie innych do działania we wspólnym interesie. Przywództwo etyczne również może się kojarzyć z ekonomicznym wymiarem CSR. Gdy kierownictwo nie dba o konkurencyjność przedsiębiorstwa, to pracownicy tracą miejsca pracy<sup>36</sup>. Byłoby to nieodpowiedzialne postępowanie ze strony kierownictwa organizacji.

<sup>35</sup> A.B. Carroll, *op.cit.*, s. 3.

<sup>36</sup> A. Cadbury, *Ethical Managers Make their Own Rules*, "Harvard Business Review" 1987, vol. 65, no. 5, s. 72.

Zdaniem J.A. Pearce'a II w literaturze często nie rozróżnia się etyki od praworządności<sup>37</sup>. W rzeczywistości wartości charakterystyczne dla obu zjawisk wyrastają z odmiennych źródeł. Poczucie praworządności kształtowane jest na podstawie prawa stanowionego przez parlament, zaś etyka opiera się na wartościach moralnych kształtowanych przez religię, tradycje kulturowe, sytuację ekonomiczno-społeczną. Etyka biznesu z kolei opiera się na przekonaniach członków organizacji co do wartości istotnych w miejscu pracy<sup>38</sup>. Dlatego zdaniem J. Pearce'a II należy rozróżnić kategorie praworządności od etyki<sup>39</sup>. Również badania J. Szczupaczyńskiego pozwalają dostrzec różne podejścia menedżerów do etyki, jak na przykład: etyczny profesjonalizm (naturalną postawą dla menedżera jest bycie etycznym) czy technokratyczny legalizm (nacisk na przestrzeganie prawa)<sup>40</sup>. W związku z tym należy rozróżnić poszczególne aspekty CSR – wymiar prawny i etyczny – i ich związek z przywództwem menedżerów.

Wymiar filantropijny CSR odnosi się do działań dobrowolnych, które przedsiębiorstwo podejmuje nie z pobudek altruistycznych, lecz celem wzmocnienia reputacji i kształtowania wizerunku organizacji jako „dobrego obywatela”<sup>41</sup>. Przywódca etyczny, w ujęciu M. Browna i współpracowników słucha tego, co ludzie mają do powiedzenia, jak również rozważa to, w jaki sposób przedsiębiorstwo osiąga sukces<sup>42</sup>. Można zatem założyć, że przywódca etyczny będzie brał pod uwagę oczekiwania różnych interesariuszy organizacji. Przywódca służebny może zachęcać innych do działania (władarstwo) i stwarzać pracownikom pole do wykazywania inicjatyw (*empowerment*) na rzecz rozwiązywania problemów społeczności lokalnej.

Choć koncepcję CSR należy traktować kompleksowo, to nie stanowi ona jednolitej całości. Stąd za zasadne należy uznać rozważania, jak kształtuje się związek przywództwa z poszczególnymi aspektami CSR<sup>43</sup>.

## Metoda badawcza

Badanie ilościowe przeprowadzono na próbie okolicznościowej, wśród studentów kierunku zarządzanie w jednej z uczelni w Warszawie. Rozdano 153 kwestionariusze ankiety. Do dalszych analiz przyjęto 124 prawidłowo wypełnione kwestionariusze. Wśród

<sup>37</sup> J.A. Pearce II, *Using Social Identity Theory to Predict Managers' Emphases on Ethical and Legal Values in Judging Business Issues*, "Journal of Business Ethics" 2013, no. 112, s. 498.

<sup>38</sup> *Ibidem*, s. 498.

<sup>39</sup> *Ibidem*.

<sup>40</sup> J. Szczupaczyński, *op.cit.*

<sup>41</sup> A.B. Carroll, *op.cit.*, s. 4.

<sup>42</sup> M. Brown *et al.*, *op.cit.*, s. 125.

<sup>43</sup> A.B. Carroll, *op.cit.*, s. 6.

badanych 66,9% stanowiły kobiety. Odsetek respondentów w wieku do 24 lat wynosił 22,6%, w wieku 25–29 lat – 51,6%, w wieku 30 lat i więcej odsetek ten wynosił 25,8%. Wśród badanych przeciętny staż pracy ogółem wynosił 8,2 lat (odchylenie standardowe 5,7 lat). Spośród ogółu badanych 65% legitymowało się co najwyżej trzyletnim stażem pracy w obecnym miejscu pracy. Badanie zrealizowano w czerwcu 2018 r.

Do pomiaru przywództwa etycznego zastosowano narzędzie M. Browna i współpracowników<sup>44</sup>. Składa się ono z 10 pytań. Współczynnik rzetelności alfa Cronbacha wynosi 0,94. Do pomiaru przywództwa służebnego zastosowano narzędzie D. van Dierendoncka i I. Nuijten<sup>45</sup> – ze względu na dobre właściwości psychometryczne skali<sup>46</sup>. Skala do pomiaru przywództwa służebnego obejmuje 30 pytań. Współczynnik alfa Cronbacha dla całej skali przywództwa służebnego wynosi 0,94. Dla poszczególnych wymiarów przywództwa współczynniki alfa Cronbacha są następujące: 0,89 dla uprawomocnienia, 0,70 dla skromności, 0,79 dla odpowiedzialności, 0,72 dla zdolności wybaczenia, 0,79 dla odwagi, 0,76 dla autentyczności, 0,88 dla pokory i 0,68 dla władztwa. Wartości współczynników zbliżone są do podanych przez D. van Dierendoncka i I. Nuijten<sup>47</sup>. Do badania społecznej odpowiedzialności organizacji wykorzystano narzędzie opracowane przez I. Maignan i O.C. Ferrella, składające się z 16 twierdzeń<sup>48</sup>. Współczynnik alfa Cronbacha wynosi 0,90. W odniesieniu do pomiaru przywództwa etycznego i CSR respondentów proszono o ustosunkowanie się do twierdzeń przy użyciu pięciostopniowej skali Likerta (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się), zaś w odniesieniu do pomiaru przywództwa służebnego respondentów proszono o zajęcie stanowiska przy użyciu sześciostopniowej skali Likerta (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 6 – zdecydowanie zgadzam się).

## Wyniki badań

W tabeli 2.1.2 zaprezentowano statystyki opisowe zmiennych oraz podano wielkości współczynników korelacji rang Spearmana. Na tej podstawie można zaobserwować, że istnieje silny i wyraźny związek między przywództwem etycznym i służebnym. W odniesieniu do pierwszego pytania badawczego należy stwierdzić, że istnieje również

<sup>44</sup> M. Brown *et al.*, *op.cit.*, s. 125.

<sup>45</sup> D. van Dierendonck, I. Nuijten, *op.cit.*, s. 256.

<sup>46</sup> Zob. N. Eva *et al.*, *op.cit.*, s. 117

<sup>47</sup> D. van Dierendonck, I. Nuijten, *op.cit.*, s. 255–256.

<sup>48</sup> I. Maignan, O.C. Ferrell, *Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France*, "Journal of Business Ethics" 2000, vol. 23, no. 3, s. 291.

związek między poszczególnymi rodzajami przywództwa a społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa, o umiarkowanej sile. Korelacje są istotne na poziomie  $p < 0,001$ .

**Tabela 2.1.2.**

Statystyka opisowa i macierz korelacji

Lp.	Zmienna	Średnia	Odchyl. stand.	Min	Max	Korelacja	
						1	2
1.	Przywództwo etyczne	3,45	0,92	1,00	5,00		
2.	Przywództwo służebne	4,07	0,84	1,85	5,77	0,85	
3.	CSR	3,63	0,74	1,63	5,00	0,64	0,62

Źródło: opracowanie własne.

W poszukiwaniu odpowiedzi na drugie pytanie badawcze: który rodzaj przywództwa – służebne czy etyczne – ma znaczenie dla realizacji koncepcji CSR przez przedsiębiorstwo, dokonano obliczeń korelacji między poszczególnymi zmiennymi (tabela 2.1.3).

**Tabela 2.1.3.**

Związki między przywództwem służebnym i etycznym a poszczególnymi wymiarami CSR

Rodzaj przywództwa	Wymiary CSR			
	ekonomiczny	prawny	etyczny	filantropijny
Służebne	0,468	0,602	0,699	0,670
Etyczne	0,503	0,496	0,637	0,528

Wszystkie korelacje istotne na poziomie  $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na to, że koncepcja CSR jest wielowymiarowa, zgodnie z modelem A.B. Carrolla wyróżniono cztery aspekty społecznej odpowiedzialności: ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny<sup>49</sup>. Użyte narzędzie badawcze opiera się na owym modelu CSR<sup>50</sup>. Pozwoliło to na ustalenie związków przywództwa z poszczególnymi aspektami CSR.

<sup>49</sup> A.B. Carroll, *op.cit.*, s. 2.

<sup>50</sup> Zob. I. Maignan, O.C. Ferrell, *op.cit.*, s. 291.



## Podsumowanie, ograniczenia i kierunki badań

Dużym zainteresowaniem wśród naukowców cieszy się problematyka przywództwa w kontekście CSR. Badania na ten temat prowadzone są głównie w USA i Chinach<sup>51</sup>. Niewiele jest natomiast polskich doniesień<sup>52</sup>.

W kontekście społecznej odpowiedzialności organizacji rozpatrywane są różne koncepcje przywództwa: etyczne, służebne, transformacyjne, organiczne. Jednak brakuje badań porównawczych dotyczących ich związku z realizacją przez przedsiębiorstwo koncepcji CSR. Niniejsze opracowanie wypełnia tę lukę poznawczą, koncentrując się na rozpoznaniu związków przywództwa etycznego i służebnego. Co więcej, poszerza wiedzę na temat związku przywództwa z różnymi aspektami CSR zgodnie z modelem A.B. Carrola.

Z badań wynika, że przywództwo służebne wiąże się z przywództwem etycznym – współczynnik korelacji jest wysoki i wynosi 0,85. Ktoś, kto może być opisany jako przywódca etyczny, będzie również postępował jak przywódca służebny.

Związek przywództwa i poszczególnych aspektów CSR jest zróżnicowany. Relatywnie umiarkowany jest związek przywództwa (etycznego i służebnego) z ekonomicznym wymiarem CSR, który się wiąże m.in. z formułowaniem dalekosiężnej strategii rozwoju organizacji. Sugeruje to, że w tym przypadku od menedżerów bardziej się oczekuje innych zdolności (na przykład myślenie strategiczne) niż bycia przywódcą etycznym. W odniesieniu do pozostałych wymiarów CSR należy zwrócić uwagę przede wszystkim na przywództwo służebne, przy czym bardziej znaczące są korelacje między przywództwem służebnym a wymiarem etycznym i filantropijnym, niż w jest to w przypadku wymiaru etycznego. Przywództwo służebne może stanowić obiecujący kierunek badań w kontekście realizacji przez przedsiębiorstwo idei CSR.

Wnioski z badań rodzą implikacje dla procesu doboru kandydatów na wyższe stanowiska kierownicze. W organizacji, która podejmuje wysiłki na rzecz wdrażania koncepcji CSR, w procesie doboru menedżerów warto zwracać uwagę na cechy przywództwa służebnego i etycznego, przy czym bardziej pożądane są cechy przywództwa służebnego niż etycznego.

Prezentowane w artykule badania nie są wolne od ograniczeń. Są one przeprowadzone na próbie dogodnej. Ponadto, zadaniem respondentów była ocena ich bezpośredniego przełożonego, nie zaś ocena przełożonego piastującego stanowisko szczebel wyżej. Nie wiadomo zatem, jaki jest styl przywództwa kierownictwa wyższego szcze-

<sup>51</sup> L.-Z. Wu *et al.*, *op.cit.*

<sup>52</sup> B. Bombała, *op.cit.*; J. Szczupaczyński, *op.cit.*; A. Lewicka-Strzałecka, *op.cit.*; D. Mroczkowska, *op.cit.*



bla i jaki tworzy ono klimat organizacyjny w kontekście CSR. W przyszłym projekcie badawczym warto byłoby przeprowadzić wielopoziomową analizę zjawiska przywództwa, tj. w odniesieniu do menedżerów wyższego i średniego szczebla.

Kolejnym ograniczeniem badań jest to, że nie analizowano postaw pracowników wobec działań w zakresie CSR. Nie wszyscy członkowie organizacji jednakowo akceptują działania na tym polu. P. Rodrigo i D. Arenas wyróżniają trzy możliwe postawy: zaangażowanie, neutralność, brak akceptacji dla działań CSR<sup>53</sup>. Zrozumienie postaw pracowników mogłoby wyjaśnić siłę związku między przywództwem a realizacją idei CSR w organizacji.

Pomimo tych ograniczeń podjęty wysiłek badawczy pozwala dostrzec jednocześnie związek przywództwa etycznego i służebnego z realizacją przez przedsiębiorstwo koncepcji CSR. Opracowanie poszerza również wiedzę o związkach przywództwa z różnymi aspektami społecznej odpowiedzialności biznesu.

## Bibliografia

- Bombała B., *Zagadnienie upełnomocniania pracowników w koncepcji przywództwa personalistycznego i służebnego*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2010, nr 1, s. 123–132.
- Brown M.E., Treviño L.K., Harrison D.A., *Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing*, “Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2005, vol. 97, no. 2, s. 117–134.
- Cadbury A., *Ethical Managers Make their Own Rules*, “Harvard Business Review” 1987, vol. 65, no. 5, s. 69–73.
- Carroll A.B., *Carroll’s Pyramid of CSR: Taking Another Look*, “International Journal of Corporate Social Responsibility” 2016, no. 1, s. 1–8.
- Du S., Swaen V., Lindgreen A., Sen S., *The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility*, “Journal of Business Ethics” 2013, vol. 114, no. 1, s. 155–169.
- Eva N., Robin M., Sendjajac S., van Dierendonck D., Liden R.C., *Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research*, “The Leadership Quarterly” 2019, vol. 30, no. 1, s. 111–132.
- Giles S., *The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World*, “Harvard Business Review” 2016, [https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world?referral=03759&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.bottom](https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom)
- Haromszeki Ł., *Expected Features and the Behavior of Talented Leaders in the Three Sectors of the Polish Economy in Context with Other Central-Eastern European Countries*, “Journal of Intercultural Management” 2014, vol. 6, no. 4, s. 81–100.

---

<sup>53</sup> P. Rodrigo, D. Arenas, *Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes*, “Journal of Business Ethics” 2008, vol. 83, no. 2, s. 265.

- Karlsson P.-O., Aguirre D., Riverra K., *Are CEOs Less Ethical than in the Past?*, "Strategy+Business" 2017, no. 87, s. 1–10, [https://www.pwc.com/ee/et/publications/pub/sb87\\_17208\\_Are\\_CEOs\\_Less\\_Ethical\\_Than\\_in\\_the\\_Past.pdf](https://www.pwc.com/ee/et/publications/pub/sb87_17208_Are_CEOs_Less_Ethical_Than_in_the_Past.pdf)
- Kouzes J.M., Posner B.Z., *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Lewicka-Strzałecka A., *Etyczny wymiar przywództwa w biznesie: dwa bieguny*, „Prakseologia” 2011, nr 151, s. 65–83.
- Maignan I., Ferrell O.C., *Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France*, "Journal of Business Ethics" 2000, vol. 23, no. 3, s. 283–297.
- Mroczkowska D., *Motywowanie pracowników w aspekcie przywództwa służebnego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 3–4, s. 65–73.
- Ogunfowora B., Stackhouse M., Oh W.-Y., *Media Depictions of CEO Ethics and Stakeholder Support of CSR Initiatives: The Mediating Roles of CSR Motive Attributions and Cynicism*, "Journal of Business Ethics" 2018, vol. 150, no. 2, s. 525–540.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
- Pearce J.A. II, *Using Social Identity Theory to Predict Managers' Emphases on Ethical and Legal Values in Judging Business Issues*, "Journal of Business Ethics" 2013, no. 112, s. 497–514.
- Pless N.M., Maak T., Waldman D.A., *Different Approaches towards Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders*, "Academy of Management Perspectives" 2012, vol. 26, no. 4, s. 51–65.
- Rodrigo P., Arenas D., *Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes*, "Journal of Business Ethics" 2008, vol. 83, no. 2, s. 265–283.
- Rok B., *Czy przywództwo etyczne w działalności gospodarczej jest możliwe?*, „Prakseologia” 2009, nr 149, s. 187–204.
- Saeidi S.P., Sofian S., Saeidi P., Saeidi S.P., Saeidi S.A., *How Does Corporate Social Responsibility Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Competitive Advantage, Reputation, and Customer Satisfaction*, "Journal of Business Research" 2015, vol. 68, no. 2, s. 341–350.
- Scheidler S., Edinger-Schons L.M., Spanjol J., Wieseke J., *Scrooge Posing as Mother Teresa: How Hypocritical Social Responsibility Strategies Hurt Employees and Firms*, "Journal of Business Ethics" 2019, vol. 157, no. 2, s. 339–358.
- Schyns B., Schilling J., *How Bad Are the Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and its Outcomes*, „The Leadership Quarterly” 2013, vol. 24, s. 138–158.
- Szczupaczyński J., *Transformacyjny wymiar etycznego przywództwa w opinii polskich menedżerów*, „Przeгляд Organizacji” 2011, nr 3, s. 35–39.
- van Dierendonck D., *Servant Leadership: A Review and Synthesis*, "Journal of Management" 2011, vol. 37, no. 4, s. 1228–1261.
- van Dierendonck D., Nuijten I., *The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure*, "Journal of Business and Psychology", 2011, vol. 26, no. 3, s. 249–267.
- Wu L.-Z., Kwan H.K., Yim F.H., Chiu R.K., He X., *CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: A Moderated Mediation Model*, "Journal of Business Ethics" 2015, vol. 130, no. 4, s. 819–831.
- Zhu Y., Sun L.-Y., Leung A.S.M., *Corporate Social Responsibility, Firm Reputation, and Firm Performance: The Role of Ethical Leadership*, "Asia Pacific Journal of Management" 2014, vol. 31, no. 4, s. 925–947.

Część 2

CSR jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Bożena Ewa Matusiak\*

Marek Matejun\*\*

Izabela Różańska-Bińczyk\*\*\*

# 2.2

## Koncepcja zrównoważonego rozwoju jako środowisko implementacji praktyk *green HR* we współczesnych przedsiębiorstwach

### Streszczenie

Celem opracowania jest identyfikacja i ocena kierunku oraz siły relacji zachodzących pomiędzy implementacją koncepcji zrównoważonego rozwoju a przedmiotowym i czasowym zakresem stosowania praktyk *green HR* we współczesnych przedsiębiorstwach. Na podstawie przeglądu literatury wyznaczono hipotezę badawczą. Jej weryfikacji poświęcono własne badania ilościowe przeprowadzone na próbie respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą na terenie woj. łódzkiego. Uzyskane wyniki weryfikują postawioną hipotezę pozytywnie, wskazując na silną i dodatnią zależność między badanymi zjawiskami.

**Słowa kluczowe:** rozwój zrównoważony, zarządzanie zasobami ludzkimi, praktyki *green HR*

---

\* Uniwersytet Łódzki, ORCID: 0000-0002-2051-6755

\*\* Uniwersytet Łódzki, ORCID: 0000-0003-4885-2344

\*\*\* Uniwersytet Łódzki, ORCID: 0000-0001-5324-2853

# The Concept of Sustainable Development as an Environment for the Implementation of Green HR Practices in Modern Enterprises

## Abstract

The aim of the study is to identify and evaluate the direction as well as strength of the relationship between the implementation of the concept of sustainable development and the subject scope and time range of green HR practices in modern enterprises. Based on the literature review, the research hypothesis was determined. Its verification was carried out at own quantitative research conducted on a sample of respondents representing enterprises running business activity in the Łódź Voivodeship. The obtained results verify the hypothesis positively, indicating a strong, positive relationship between both concepts.

**Keywords:** sustainable development, Human Resource management, green HR practices

---

## Wprowadzenie

„Zrównoważony rozwój (*sustainable development* – SD) to rozwój, który zaspokaja potrzeby obecne, nie zagrażając możliwościom zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń”<sup>1</sup>. Od lat 60. XX wieku koncepcja ta rozwija się jako próba odpowiedzi na teorie ekonomiczne dotyczące możliwych granic wzrostu gospodarczego, pytań o zagrożenia związane z wyczerpywaniem się zasobów przyrody, wzrostem globalnej produkcji i konsumpcji, zmianą klimatu, zanieczyszczeniem naturalnego środowiska, przyrostem demograficznym, pogłębiającą się rozbieżnością między dobrobytem krajów wysoko rozwiniętych a ubóstwem reszty populacji, często degradacją środowiska i całych ekosystemów.

Natomiast *green HR* to względnie nowa koncepcja. Praktyki *green HR* to takie działania w przedsiębiorstwach, które dotyczą wszystkich procesów kadrowych oraz zarządzania kadrami i wiążą się ze wzrostem wartości firmy w czasie – właśnie ze względu na te działania.

Prowadzone do tej pory i udokumentowane literaturowo badania przedmiotowe są związane głównie z identyfikacją praktyk *green HR* i działań prośrodowiskowych w przedsiębiorstwach. Na podstawie literatury zidentyfikowano lukę badawczą doty-

---

<sup>1</sup> Brundtland Report: *Our Common Future*, World Commission on Environment and Development (WCED), 1987.

czącą potrzeby zbadania zależności i siły związku między działaniami podejmowanymi na rzecz zrównoważonego rozwoju (SD) a implementacją praktyk *green HR* w przedsiębiorstwach.

## Zrównoważony rozwój a praktyki *green HR* – przegląd literatury przedmiotu

Formalnie koncepcję zrównoważonego rozwoju sformułowano i przyjęto do realizacji w 1992 r. w Rio de Janeiro<sup>2</sup>. W 2015 r. ONZ opracowała szczegółową agendę działań na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030, która wskazuje 17 celów ogólnych i 169 zadań szczegółowych zrównoważonego rozwoju<sup>3</sup>.

Zaproponowana koncepcja SD opiera się na wyznaczeniu i realizacji celów w trzech obszarach: ekologicznym – polegającym na powstrzymaniu degradacji środowiska i eliminacji jego zagrożeń, ekonomicznym – wykorzystanie rozwiązań technicznych i technologicznych przez ludzi celem zaspokojenia ich potrzeb materialnych, które w jak najmniejszym stopniu zagrażają środowisku, społecznym – który zakłada likwidację głodu, nędzy i ubóstwa, ochronę zdrowia, rozwój człowieka (kultura, wartości), bezpieczeństwo i edukację.

Raporty dotyczące zagregowanych wskaźników pomiaru<sup>4</sup>, oceny stanu rozwoju zrównoważonego poszczególnych państw<sup>5</sup> oraz badania poszczególnych regionów<sup>6</sup> wskazują, że zmiany w kierunku SD w niektórych obszarach obecnie są trudne do jednoznacznej oceny. Jednak najwięcej światowych działań podejmowanych jest w obszarze tzw. *green movement*<sup>7</sup>.

Według M. Koszela i A. Weinerta, teoria zrównoważonego rozwoju może być postrzegana z dwóch poziomów: makro (globalizacja rynków) oraz mikro, czyli pojedynczego przedsiębiorstwa<sup>8</sup>.

<sup>2</sup> *Agenda 21*, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>

<sup>3</sup> *Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030*, [www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030\\_pl\\_2016\\_ostateczna.pdf](http://www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf)

<sup>4</sup> B.M. Dobrzańska, *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, w: *Zrównoważony rozwój – aspekty rozwoju społeczności lokalnych*, M. Skup (red.), Fundacja Forum Inicjatyw Rozwoju, Białystok 2009.

<sup>5</sup> *Sustainable Development Goals Report 2017*, United Nations, New York 2017.

<sup>6</sup> *Raport z badania: Konsumenci a gospodarka obiegu zamkniętego*, ARC Rynek i Opinia, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2019/10/Raport\\_CSR\\_ARC-FOB.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2019/10/Raport_CSR_ARC-FOB.pdf), wrzesień 2019.

<sup>7</sup> E.V.P. A.S. Pallavi, M.V.V. Bhanu, *Green HRM: A Way for Corporate Sustainability*, "International Journal of Human Resource Management and Research" 2016, vol. 6, no. 2, s. 13–20.

<sup>8</sup> M. Koszel, A. Weinert, *Wykorzystanie koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i zrównoważonego rozwoju w kreowaniu innowacyjnego produktu – studia przypadków*, „Problemy Współczesnej Ekonomii, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 32/2013, s. 153–156.

Rozwój zrównoważony docelowo odbywa się poprzez jednostki/podmioty gospodarujące, ze swej natury będące żyjącymi, złożonymi systemami adaptacyjnymi<sup>9</sup>. Jest jednocześnie niekończącym się procesem zarządzania zmianą, ponieważ konieczna jest trwała zmiana nawyków, wartości, świadomości i zachowań pracowników, konsumentów, właścicieli przedsiębiorstw, decydentów, menedżerów. Szczególnie ważna jest zmiana świadomości dotyczącej ekologii.

Istotnym działaniem na poziomie mikro jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>10</sup> (*Corporate Social Responsibility – CSR*), w ramach której przedsiębiorstwa i organizacje podejmują prace nad odpowiedzialnym zarządzaniem, produkcją, konsumpcją i działalnością, stając się „odpowiedzialni społecznie”. Według J. Adamczyk „zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw powstały jako dwie niezależne koncepcje. Jednakże w realizacji zasad społecznej odpowiedzialności i zaleceń SD zachodzi proces ich dyfuzji. Można zaobserwować proces przenikania zasad, celów, obszarów realizacji, instrumentów i mierników oceny tych dwóch koncepcji”<sup>11</sup>. Przedsiębiorstwa wprowadzają: *sustainable development* i *sustainable enterprise, sustainable management* czy nawet *sustainable personnel*<sup>12</sup>.

Specjaliści Forum Odpowiedzialnego Biznesu sklasyfikowali kryteria podziału instrumentów CSR i SD według obszaru ich realizacji. Wyróżnili obszary: relacji biznesu z miejscem pracy, biznesu z rynkiem, biznesu ze społeczeństwem, biznesu ze środowiskiem oraz zarządzania i raportowania<sup>13</sup>.

W badaniach dla celów tego opracowania właśnie obszar relacji biznesu z miejscem pracy wzięto szczególnie pod uwagę. Założono bowiem, że jeśli przedsiębiorstwo realizuje odpowiedzialny biznes i zadania SD, to również świadomie zmienia w kierunku prośrodowiskowym obszar relacji z interesariuszami wewnętrznymi, jakimi są pracownicy, wprowadzając m.in. praktyki zrównoważonego rozwoju zasobów ludzkich<sup>14</sup>, które ukierunkowane są na tworzenie wartości dla interesariuszy.

<sup>9</sup> W.A. Nowak, *Zarządzanie organizacją z perspektywy systemu adaptacyjnego – rozwinięcie koncepcji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20, z. 4, cz. 1, s. 117–132.

<sup>10</sup> Strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe czy relacje z różnymi grupami interesariuszy.

<sup>11</sup> J. Adamczyk, *Dyfuzja koncepcji zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 11, s. 5–16.

<sup>12</sup> A. Poczrowski, *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2016, vol. 14, no. 2, s. 303–314; A. Pabian, *Sustainable Personnel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 5, s. 9–18.

<sup>13</sup> *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011, s. 23–95.

<sup>14</sup> K.F. Ackermann, *Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 6, s. 21–39; A. Górny, *Społeczna odpowiedzialność jako rekomendacja do kształtowania warunków pracy*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 11, s. 98–110; A. Poczrowski, *Od imitacji do innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A; A. Poczrowski, *op.cit.*

Terminy „zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi” (zielony ZZZ/*green HR*) i praktyki *green*, pojawiają się w literaturze od stosunkowo niedawna<sup>15</sup>. Rozumiane są jako praktyki zielonego ZZZ, które są opracowywane i wdrażane w celu promowania zachowań zwiększających efektywność ekologiczną całej firmy. Ich identyfikacja i implementacja szczegółowo opisywane są przez m.in. K.F. Ackermanna<sup>16</sup>, J. Cheriana i J. Jacoba<sup>17</sup> czy A. Pocztowskiego<sup>18</sup>. Uwzględniają one aspekty ekologiczne we wszystkich etapach procesu kadrowego, w tym w obszarze planowania, adaptacji i rozwoju, motywowania, zarządzania wydajnością, a nawet derekrutacji pracowników. Obejmują m.in. uwzględnianie kryteriów ekologicznych w opisach stanowisk pracy i ocenie pracowniczej, preferowanie kandydatów mających kompetencje ekologiczne, prowadzenie szkoleń proekologicznych czy wsparcie dla dzielenia się wiedzą i podejmowania inicjatyw prośrodowiskowych w firmie<sup>19</sup>.

W przygotowanym badaniu sondażowym założono wstępną tezę, że podstawowym czynnikiem sukcesu w skutecznym wprowadzaniu koncepcji SD w przedsiębiorstwach jest aktywne wprowadzanie umiejętności i utrwalanie wśród personelu działań wynikających z zadań SD i CSR, a to zasadniczo implikuje wprowadzanie kolejnych narzędzi i praktyk z grupy tzw. zielonych – prośrodowiskowych, np. dedykowanych dla obszaru ZZZ, takich jak zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi/*green HR*.

Na podstawie powyższego, syntetycznego przeglądu literatury i stwierdzenia istnienia wskazanej wcześniej luki badawczej dotyczącej badania związku między implementacją SD a praktykami *green HR*, postawiono hipotezę badawczą HB, zgodnie z którą zakres stosowania praktyk *green HR* jest istotnie, pozytywnie i silnie determinowany przez implementację zasad koncepcji zrównoważonego rozwoju (SD) w przedsiębiorstwach.

## Metodyka badań i charakterystyka badanych podmiotów

Dążąc do realizacji celu pracy oraz weryfikacji postawionej hipotezy badawczej, w 2019 r. przeprowadzono badania sondażowe<sup>20</sup> na próbie 120 respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą na terenie woj. łódz-

<sup>15</sup> A. Pabian, *op.cit.*; A. Zaleśna, B. Wawrzykowska, *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce przedsiębiorstw w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 1, s. 151–165.

<sup>16</sup> K.F. Ackermann, *op.cit.*

<sup>17</sup> J. Cherian, J. Jacob, *A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization. A Review*, „International Journal of Business and Management” 2012, vol. 7, no. 21, s. 25–33.

<sup>18</sup> A. Pocztowski, *op.cit.*

<sup>19</sup> E. Bombiak, *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi jako wsparcie zrównoważonego rozwoju organizacji*, w: *Mechanizmy ekonomiczne i finansowe innowacyjnego rozwoju gospodarki cyfrowej, część 2*, V.V. Puzikov, N.L. Zelenkevich (red.), BSU Business Institute, Mińsk 2019, s. 75–79.

<sup>20</sup> J. Samul, *Metody badawcze stosowane w obszarze ZZZ: możliwości i ograniczenia*, „Problemy Zarządzania” 2016, t. 14, nr 3(61), cz. 1, s. 157–158.



kiego. Wykorzystano do tego metodę badań ankietowych oraz technikę audytoryjnej<sup>21</sup> ankiety internetowej<sup>22</sup>. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety dostępny w systemie Google Forms<sup>23</sup>.

Respondentami w badaniach byli pracujący studenci studiów niestacjonarnych oraz podyplomowych Uniwersytetu Łódzkiego i Politechniki Łódzkiej uczestniczący w zajęciach z zakresu zarządzania. Wykorzystano dobór próby oparty synergicznie na zalecanych doboru celowego oraz dogodnego<sup>24</sup>. Uwzględniono przy tym następujące kryteria:

- zatrudnienie w przedsiębiorstwach działających na terenie woj. łódzkiego,
- nastawienie na rozwój kompetencji z zakresu zarządzania,
- udział w zajęciach z zakresu zarządzania w szkole wyższej.

W trakcie zajęć dokonano wprowadzenia do tematyki badania, dzięki czemu kwestionariusz był bardziej zrozumiały dla respondentów, a udzielane odpowiedzi charakteryzowały się wyższymi walorami poznawczymi. Uzyskane wyniki można jednak odnosić jedynie do analizowanej grupy, bowiem dobór próby nie pozwala na uogólnianie wyników na szerszą populację. Charakterystykę respondentów przedstawiono w tabeli 2.2.1.

Respondenci reprezentowali w większości duże przedsiębiorstwa (42%), w mniejszym stopniu małe i średnie (po 23%) oraz firmy mikro<sup>25</sup> (12%). Zdecydowana większość z nich działa na rynku krajowym (33%) lub międzynarodowym (53%), przede wszystkim w sektorze usług (48%), rzadziej handlu (28%) lub produkcji (24%). Badane podmioty to głównie przedsiębiorstwa ustabilizowane, aktywne rynkowo ponad 15 lat (56%), będące głównie własnością kapitału polskiego (55%). Własność pozostałych firm opiera się częściowo na kapitale zagranicznym, przy czym dominuje on w 34% podmiotów, a w pozostałych firmach (11%) reprezentuje do 50% własności. Spośród analizowanych firm 33% ma wdrożony system zarządzania środowiskowego ISO 14001, a 22% z nich planuje jego implementację w okresie najbliższych trzech lat.

<sup>21</sup> S. Kaczmarczyk, *Klasyfikacja metod zbierania danych ze źródeł pierwotnych w badaniach marketingowych*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 195, s. 59.

<sup>22</sup> C.V. Balch, *Internet Survey Methodology*, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle upon Tyne 2010, s. 23–116.

<sup>23</sup> Kwestionariusz ankiety był dostępny dla respondentów za pośrednictwem strony internetowej projektu pod adresem: [www.greenhr.bizresearch.pl](http://www.greenhr.bizresearch.pl)

<sup>24</sup> I. Etikan, S.A. Musa, R.S. Alkassim, *Comparison of convenience sampling and purposive sampling*, „American Journal of Theoretical and Applied Statistics” 2016, vol. 5, no. 1, s. 1–4.

<sup>25</sup> Wielkość przedsiębiorstw określono na podstawie definicji MSP obowiązującej w Unii Europejskiej, biorąc jednak pod uwagę jedynie poziom zatrudnienia, zob. szerzej: R. Wapshott, O. Mallett, *Small and Medium-sized Enterprise Policy: Designed to Fail?*, „Environment and Planning C: Politics and Space” 2018, vol. 36, no. 4, s. 750–772.



**Tabela 2.2.1.**

Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniu

Płeć	%	Kierunek wykształcenia	%
Kobieta	47	Ekonomiczne	43
Mężczyzna	53	Techniczne	27
Wiek	%	Ściste	14
Do 20 lat	13	Humanistyczne	7
21–30 lat	70	Ogólne	3
Powyżej 30 lat	17	Spółeczne	3
Poziom wykształcenia	%	Inne	3
Wyższe +	3	Obszar zatrudnienia	%
Wyższe II stopnia	17	Marketing/obsługa klienta	23
Wyższe I stopnia	52	Informatyka	18
Średnie	27	Logistyka, zaopatrzenie	15
Zawodowe	1	Administracja	13
Stanowisko pracy	%	Produkcja	12
Kierownik wyższego szczebla	3	Technologia, B+R	7
Kierownik średniego/nniższego szczebla	15	Ogólne zarządzanie firmą	7
Specjalista/stanowisko samodzielne	56	Zarządzanie jakością	3
Stanowisko wykonawcze	26	Inne	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

## Operacjonalizacja i zasady pomiaru zmiennych badawczych

Z uwagi na wysoki poziom złożoności zjawisk rozpatrywanych w niniejszym opracowaniu wykorzystano podejście oparte na miernikach syntetycznych, których poszczególne wymiary (elementy składowe) są możliwe do bezpośredniej identyfikacji, obserwacji i oceny w praktyce gospodarczej. Operacjonalizacji mierników dokonano ze względu na wskazaną lukę badawczą wynikającą z przeglądu literatury przedmiotu, a ich pomiaru – na podstawie ocen respondentów wyrażających subiektywne postrzeganie statusu ontologicznego rozpatrywanych zjawisk<sup>26</sup>. Z tego powodu, pomimo charakteru ilościowego, badania te wpisują się głównie w interpretatywno-symboliczny paradygmat nauk o zarządzaniu<sup>27</sup>. Ocenę spójności skal pomiarowych przeprowadzono

<sup>26</sup> J. Gill, P. Johnson, *Research Methods for Managers*, SAGE Publications, London 2010, s. 201.

<sup>27</sup> Ł. Sułkowski, *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 2, s. 17–26.

na podstawie współczynnika alfa L. Cronbacha ( $\alpha_{Cr}$ ), dla którego przyjęto wartość graniczną na poziomie 0,7<sup>28</sup>.

Oceniając zakres implementacji koncepcji zrównoważonego rozwoju zaproponowano miernik SD<sup>29</sup> zawierający łącznie 16 wymiarów w podziale na następujące poziomy:

- świadomości i potrzeby (*awareness and desire* – SD1ś) – obejmujący cztery wymiary dotyczące m.in. świadomości znaczenia SD dla sukcesu firmy, uwzględniania celów w zakresie SD w strategii czy potrzeby propagowania wśród pracowników wiedzy na temat SD,
- wiedzy (*knowledge* – SD2w) – obejmujący cztery wymiary m.in. w zakresie angażowania się firmy w projekty i szkolenia dotyczące SD oraz kreowania wizerunku podmiotu działającego zgodnie z zasadami SD,
- zdolności (*ability* – SD3z) – obejmujący cztery wymiary dotyczące m.in. umiejętnego wdrażania zmian z uwzględnieniem celów SD oraz nagradzania konkretnych umiejętności stosowania w praktyce i rzeczywistej aktywności kadry na rzecz SD, dlatego też w dalszych rozważaniach tę cechę nazywać będziemy zdolnością,
- umacniania (*reinforcement* – SD4u) – obejmujący cztery wymiary, w tym m.in. kształtowanie kultury organizacyjnej i nastawienie na długoterminowe, utrwalone działania na rzecz SD.

Każdy z wymiarów oceniany był przez respondentów na skali Likerta w zakresie od 1 (całkowicie nie dotyczy firmy) do 5 (w pełni dotyczy firmy).

Oceny zakresu wykorzystania praktyk *green HR* dokonano na podstawie miernika syntetycznego GHR zawierającego łącznie 21 wymiarów ocenianych na skali Likerta w zakresie od 1 (nie jest stosowane w firmie i obecnie nie przewiduje się wdrożenia takich praktyk) do 5 (stosowane od co najmniej 3 lat). Umożliwiło to wyodrębnienie dwóch subskal porządkowych wykorzystania praktyk *green HR*:

- w zakresie przedmiotowym (subskala „pm”): 0 – brak wdrożenia, 1 – planowane wdrożenie, 2 – wdrożenie,
- w zakresie czasowym (subskala „cz”): 0 – brak wdrożenia, 1 – wdrożone w ostatnim roku, 2 – wdrożone 2 lata temu, 3 – wdrożone od co najmniej 3 lat.

Miernik GHR uwzględniał w swojej strukturze praktyki *green HR* odpowiadające poszczególnym etapom procesu kadrowego w firmie, w tym w obszarze:

<sup>28</sup> J.F. Hair, W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson, *Multivariate Data Analysis*. Pearson New International Edition, Pearson Education Limited, Harlow 2014, s. 123.

<sup>29</sup> W tym badaniu zastosowano nowatorsko, dla oceny stosowania praktyk SD, narzędzie firmy Prosci model ADKAR® (zarządzanie zmianą w organizacji, ocena stopnia dojrzałości wdrożenia zmiany) dla celów jednoczesnej oceny stopnia dojrzałości badanych przedsiębiorstw w implementacji koncepcji zrównoważonego rozwoju, <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>

- planowania zasobów ludzkich (GHR1p) – cztery wymiary obejmujące m.in. uwzględnianie aspektów ekologicznych w strategii oraz w procedurach z zakresu ZZL,
- naboru kadry (GHR2n) – trzy wymiary dotyczące m.in. podkreślania ekologicznego wizerunku firmy na rynku pracy oraz uwzględniania w opisach stanowisk pracy aspektów ekologicznych,
- rozwoju pracowników (GHR3 r) – trzy wymiary uwzględniające m.in. szkolenia i działania uświadamiające i rozwijające wiedzę pracowników w obszarze działań ekologicznych,
- motywowania pracowników (GHR4m) – osiem wymiarów wyrażających materialne i pozamaterialne instrumenty motywowania pracowników do aktywności proekologicznej,
- zarządzania wydajnością pracowników (GHR5 w) – trzy wymiary obejmujące m.in. włączanie kryteriów ekologicznych do oceny okresowej oraz informowanie pracowników o ich wkładzie w wyniki środowiskowe firmy.

Wszystkie mierniki uzyskały akceptowalne poziomy  $\alpha Cr$ , dzięki czemu ich wartości wyrażono jako średnią arytmetyczną poszczególnych wymiarów.

## Wpływ implementacji koncepcji zrównoważonego rozwoju na zakres stosowania praktyk *green HR* w badanych firmach

W pierwszej kolejności przeanalizowano statystyki opisowe przyjętych mierników głównych oraz zależności zachodzące między nimi. Ponieważ wykresy rozrzutu zmiennych wskazywały na nieliniowy charakter współzależności, do pomiaru relacji wykorzystano stosunek korelacyjny eta ( $\eta$ ), jako zmienne zależne przyjmując mierniki GHR (GHR-pm). Wyniki przedstawiono w tabeli 2.2.2.

**Tabela 2.2.2.**

Statystyki opisowe oraz relacje między miernikami głównymi

Miernik	$\alpha Cr$	m	me	SD	V	GHR-pm	GHR-cz
SD	0,961	3,27	3,38	1,01	31%	$\eta = 0,75$	$\eta = 0,74$
GHR-pm	0,957	0,78	0,67	0,62	80%	-	$\eta = 0,92$
GHR-cz	0,954	0,58	0,29	0,70	120%	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki wskazują, że koncepcja SD jest w umiarkowanym zakresie implementowana w badanej próbie, przy czym średnia ocena poszczególnych jej poziomów wynosi:

SD1ś = 3,55, SD2 w = 3,41, SD3z = 3,02, SD4u = 3,1. Mimo że badane firmy wdrażają praktyki *green HR* w bardzo niewielkim zakresie, przeciętnie w okresie od 0,5 do 1 roku (zdecydowanie częściej planują ich wdrożenie), to jednak w większości przypadków (92 firmy, 77%) respondenci postrzegają stosowanie przynajmniej pierwszego typu praktyki. Widać również istotną dynamikę wykorzystania praktyk *green HR*, bowiem zakres ich implementacji jest bardzo silnie uzależniony od czasu ich wdrożenia. Ocena zakresu stosowania praktyk *green HR* jest przy tym bardzo niejednoznaczna, jednak w **silnym stopniu uzależniona** od implementacji koncepcji SD. Wdrożenie SD wpływa przy tym silnie na zakres wykorzystania praktyk *green HR* we wszystkich etapach procesu kadrowego (tabela 2.2.3), przy czym w przypadku zakresu przedmiotowego wpływ ten jest relatywnie największy na etapie rozwoju pracowników, natomiast w przypadku zakresu czasowego – na etapie motywowania kadry.

**Tabela 2.2.3.**

Wpływ implementacji SD na praktyki *green HR* w poszczególnych etapach procesu kadrowego

GHR1p-pm	GHR2n-pm	GHR3r-pm	GHR4 m-pm	GHR5w-pm	GHR1p-cz	GHR2n-cz	GHR3r-cz	GHR4 m-cz	GHR5w-cz
$\eta = 0,75$	$\eta = 0,70$	$\eta = 0,77$	$\eta = 0,72$	$\eta = 0,68$	$\eta = 0,73$	$\eta = 0,69$	$\eta = 0,73$	$\eta = 0,75$	$\eta = 0,72$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W kolejnej części analiz dokonano oceny wpływu zakresu implementacji koncepcji SD (i jej poszczególnych poziomów) na zakres przedmiotowy i czasowy wykorzystania praktyk *green HR* w badanych firmach. Wykorzystano do tego analizę regresji metodą estymacji krzywej, która wykazała najlepsze dopasowanie w przypadku zastosowania równań sześciennych. Na tej podstawie poddano ocenie sześć modeli regresyjnych, w których jako zmienne zależne przyjęto GHR-pm oraz GHR-cz. Predyktorami były: miernik SD (modele 2 i 5) oraz jego poszczególne poziomy (modele 3 i 6) przekształcone z uwzględnieniem estymowanych współczynników równań sześciennych. W modelach uwzględniono także zmienne kontrolne obejmujące charakterystyki respondentów i badanych firm. Wyniki przedstawiono w tabeli 2.2.4.

Wszystkie rozpatrywane modele okazały się istotne statystycznie, przy czym modele nr 1 i 4 miały charakter kontrolny. Wykazały one, że cechy demograficzne respondentów nie wpływają istotnie na postrzeganie zakresu wykorzystania praktyk *green HR* w badanych firmach. Spośród cech przedsiębiorstw istotny okazał się jedynie wpływ wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego ISO 14001. Dopasowanie tych modeli jest jednak

relatywnie niskie (ok. 20%), co wskazuje, że implementacja ISO 14001 w stosunkowo niewielkim stopniu wyjaśnia skłonność badanych firm do stosowania praktyk *green HR*.

**Tabela 2.2.4.**

Ocena wpływu implementacji koncepcji SD na zakres wykorzystania praktyk *green HR* w badanych firmach

Model:		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Zmienna zależna:		GHR-pm	GHR-pm	GHR-pm	GHR-cz	GHR-cz	GHR-cz
Predyktory	SD	-	0,56**	-	-	0,59**	-
	SD1 świadomość	-	-	0,05	-	-	0,2
	SD2 wiedza	-	-	-0,1	-	-	0,01
	SD3 zdolność	-	-	0,6**	-	-	0,5**
	SD4 umacnianie	-	-	0,08	-	-	-0,03
Zmienne kontrolne	Wiek respondenta	0,02	0,03	0,00	0,02	0,00	0
	Wykształcenie	-0,17	-0,06	-0,07	-0,1	-0,01	-0,01
	Stanowisko	0,05	-0,06	-0,05	0,09	-0,03	-0,02
	Wielkość firmy	0,01	-0,05	-0,07	0,09	0,00	-0,01
	Wiek firmy	0,04	0,00	0,03	0,13	0,09	0,1
	Zasięg działania	-0,04	-0,03	-0,04	-0,03	-0,05	-0,06
	Kapitał zagraniczny	0,05	-0,04	-0,04	0,04	-0,02	-0,03
	ISO 14001	0,40**	0,18*	0,15	0,37**	0,16	0,14
Liczba obserwacji		120	120	120	120	120	120
R <sup>2</sup> /skorygowane R <sup>2</sup>		0,18/0,12	0,40/0,35	0,46/0,40	0,22/0,16	0,47/0,42	0,50/0,44
Statystyka F		3,10**	8,16**	7,67**	3,87**	10,73**	8,92**

Wieloczynnikowa analiza regresji. Podano wartości współczynników standaryzowanych \* p < 0,05; \*\* p < 0,01  
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W kolejnych modelach (nr 2 i 5) do analiz włączono zakres implementacji koncepcji SD. Okazał się on bardzo silnym i istotnym predyktorem w obu modelach, co potwierdza wyniki przedstawione w tabeli 2.2.4. Dodatkowo, zmienność GHR-pm determinowana jest istotnie przez zakres wdrażania ISO 14001, co w tym przypadku synergicznie tworzy optymalne środowisko kształtujące skłonność badanych firm do stosowania praktyk *green HR*. Dopasowanie modeli 2 i 5 wzrasta jednocześnie do ok. 40–45%, co oznacza, że zakres implementacji koncepcji SD w znacznym stopniu kształtuje nastawienie badanych firm do wykorzystywania praktyk *green HR*.

Analizy przeprowadzone w modelach 3 i 6 miały natomiast na celu ustalenie, który poziom rozwoju (dojrzałości) koncepcji SD w kluczowym stopniu determinuje zakres

implementacji praktyk *green HR*. Wyniki wskazują, że jest to poziom **zdolności SD**<sup>30</sup>, który w obu przypadkach okazał się bardzo **silnym i jedynym istotnym predyktorem**. Rozwój koncepcji SD na tym poziomie wyjaśnia przy tym ok. 45% zmienności zakresu przedmiotowego i ok. 50% zmienności zakresu czasowego wdrażania praktyk *green HR* w badanych firmach.

## Podsumowanie

Przeprowadzone badania empiryczne wykazały, że wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu stanowi bardzo ważny czynnik również implementacji praktyk *green HR* w analizowanych przedsiębiorstwach. Dotyczy to nie tylko ogólnego nastawienia firm na stosowanie praktyk *green HR*, ale występuje również w odniesieniu do tego typu działań podejmowanych w poszczególnych etapach procesu kadrowego. Aplikacje GHR są przy tym inicjowane przede wszystkim w środowisku SD wspieranym organizacyjnie przez wdrożenie systemu ISO 14001. Zbieżność ta nie jest przypadkowa, bowiem systemy zarządzania środowiskowego od wielu lat uznawane są w literaturze za narzędzia sprzyjające implementacji zasad SD w praktyce gospodarczej<sup>31</sup>. Środowisko SD wpływa także silnie na dynamikę działań typu GHR, wydłużając okres ich stosowania. Ponieważ wyniki wskazują, że zakres stosowania zasad SD jest znacznie większy niż zakres wykorzystania praktyk *green HR*, można się spodziewać wzrostu zaangażowania badanych firm w aplikacje GHR w kolejnych latach.

Uzyskane wyniki oraz przeprowadzone na ich podstawie analizy i wnioski weryfikują zatem pozytywnie postawioną HB, zgodnie z którą zakres stosowania praktyk *green HR* jest istotnie, pozytywnie i silnie determinowany przez implementację zasad koncepcji zrównoważonego rozwoju (SD) w przedsiębiorstwach. Środowisko SD pełni przy tym dualną rolę w tej interakcji:

1. Rolę inicjującą, związaną ze stymulacją zmian w systemie kadrowym polegających na wdrażaniu aplikacji GHR.
2. Rolę dynamizującą, wpływającą na długość okresu wykorzystania praktyk *green HR*.

Wyniki wskazują również, że najskuteczniejsze oddziaływanie na implementację aplikacji GHR w badanych firmach wywiera poziom zdolności w zakresie zrównoważonego rozwoju. Wynika z tego, iż w celu wdrażania praktyk *green HR* należy przejść

<sup>30</sup> Wg modelu ADKAR: *ability*.

<sup>31</sup> Zob. np. S.P. Sebhathu, B. Enquist, *ISO 14001 as a Driving Force for Sustainable Development and Value Creation*, "The TQM Magazine" 2007, vol. 19, no. 5, s. 468–482; M. Ikram, P. Zhou, S.A. A. Shah, G.Q. Liu, *Do Environmental Management Systems Help Improve Corporate Sustainable Development? Evidence from Manufacturing Companies in Pakistan*, "Journal of Cleaner Production" 2019, no. 226, s. 628–641.

z poziomu budowania świadomości i rozwoju wiedzy w zakresie zrównoważonego rozwoju do konkretnych aplikacyjnych i utrwalonych działań dotyczących m.in. uwzględniania celów SD w procesach zmian, nagradzania aktywności kadry na rzecz SD, a także raportowania wyników działalności przedsiębiorstw w obszarze SD wobec wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy.

Analizując prezentowane wyniki badań, należy brać pod uwagę również ograniczenia przeprowadzonych analiz. Trzeba do nich zaliczyć głównie wysoki subiektywizm opinii respondentów opartych na przekonaniach, a nie na ocenie konkretnych aktywności podejmowanych w obszarze SD i GHR, a także nielosowy dobór próby uniemożliwiający sformułowanie wniosków reprezentatywnych. Problemem jest także wysoka złożoność poznawcza rozpatrywanych konstruktów teoretycznych przekładająca się na selektywną operacjonalizację istotnie upraszczającą empiryczny obraz rzeczywistości organizacyjnej.

Uzyskane wyniki otwierają jednocześnie nowe przestrzenie badawcze. Należy do nich zaliczyć m.in. identyfikację innych czynników strategicznych i operacyjnych determinujących zakres i skuteczność aplikacyjności GHR w przedsiębiorstwach. W badaniu tych zagadnień istotną rolę odgrywać będą pogłębione eksploracje jakościowe (głównie studia przypadków), a także analizy podłużne.

## Bibliografia

- Ackermann K.F., *Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 6, s. 21–39.
- Adamczyk J., *Dyfuzyja koncepcji zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 11, s. 5–16.
- Agenda 21, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> (dostęp: grudzień 2019).
- Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030, [www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030\\_pl\\_2016\\_ostateczna.pdf](http://www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf) (dostęp: grudzień 2019).
- Balch C.V., *Internet Survey Methodology*, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle upon Tyne 2010.
- Bombiak E., *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi jako wsparcie zrównoważonego rozwoju organizacji*, w: *Mechanizmy ekonomiczne i finansowe innowacyjnego rozwoju gospodarki cyfrowej, część 2*, V.V. Puzikov, N.L. Zelenkevich (red.), BSU Business Institute, Mińsk 2019, s. 75–79.
- Brundtland Report: Our Common Future*, World Commission on Environment and Development (WCED), 1987.
- Cherian J., Jacob J., *A Study of Green HR Practices and its Effective Implementation in the Organization. A Review*, “International Journal of Business and Management” 2012, vol. 7, no. 21, s. 25–33.
- Dobrzańska B.M., *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, w: *Zrównoważony rozwój – aspekty rozwoju społeczności lokalnych*, M. Skup (red.), Fundacja Forum Inicjatyw Rozwoju, Białystok 2009.

- Etikan I., Musa S.A., Alkassim R.S., *Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling*, "American Journal of Theoretical and Applied Statistics" 2016, vol. 5, no. 1, s. 1–4.
- Gill J., Johnson P., *Research Methods for Managers*, SAGE Publications, London 2010.
- Górny A., *Społeczna odpowiedzialność jako rekomendacja do kształtowania warunków pracy*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 11, s. 98–110.
- Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E., *Multivariate Data Analysis. Pearson New International Edition*, Pearson Education Limited, Harlow 2014.
- Ikram M., Zhou P., Shah S.A.A., Liu G.Q., *Do Environmental Management Systems Help Improve Corporate Sustainable Development? Evidence from Manufacturing Companies in Pakistan*, "Journal of Cleaner Production" 2019, no. 226, s. 628–641.
- Kaczmarczyk S., *Klasyfikacja metod zbierania danych ze źródeł pierwotnych w badaniach marketingowych*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 195, s. 55–64.
- Koszel M., Weinert A., *Wykorzystanie koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i zrównoważonego rozwoju w kreowaniu innowacyjnego produktu – studia przypadków*, „Problemy Współczesnej Ekonomii, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2013, nr 32, s. 153–156.
- Model ADKAR, <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model> (dostęp: grudzień 2019).
- Nowak W.A., *Zarządzanie organizacją z perspektywy systemu adaptacyjnego – rozwinięcie koncepcji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20, z. 4, cz. 1, s. 117–132.
- Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011.
- Pabian A., *Sustainable personnel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 5, s. 9–18.
- Pallavi E.V.P.A.S., Bhanu M.V.V., *Green HRM: A Way for Corporate Sustainability*, "International Journal of Human Resource Management and Research" 2016, vol. 6, no. 2, s. 13–20.
- Pocztowski A., *Od imitacji do innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A.
- Pocztowski A., *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, „Zarządzanie i Finance. Journal of Management and Finance” 2016, vol. 14, no. 2, s. 303–314.
- Raport z badania: Konsumenci a gospodarka obiegu zamkniętego*, ARC Rynek i Opinia, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, [http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2019/10/Raport\\_CSR\\_ARC-FOB.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2019/10/Raport_CSR_ARC-FOB.pdf) (dostęp: grudzień 2019).
- Samul J., *Metody badawcze stosowane w obszarze ZZL: możliwości i ograniczenia*, „Problemy Zarządzania” 2016, t. 14, nr 3(61), cz. 1, s. 155–166.
- Sebhatu S.P., Enquist B., *ISO 14001 as a Driving Force for Sustainable Development and Value Creation*, "The TQM Magazine" 2007, vol. 19, no. 5, s. 468–482.
- Sułkowski Ł., *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 2, s. 17–26.
- Sustainable Development Goals Report 2017*, United Nations, New York 2017.
- Wapshott R., Mallett O., *Small and Medium-sized Enterprise Policy: Designed to Fail?*, "Environment and Planning C: Politics and Space" 2018, vol. 36, no. 4, s. 750–772.
- Zaleśna A., Wawrzykowska B., *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce przedsiębiorstw w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 1, s. 151–165.



# 2.3

## Część 2

CSR jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Sylwia Morawska\*

Przemysław Banasik\*\*

## Raportowanie społeczne w sądach powszechnych

### Streszczenie

Pomimo upływu 20 lat od pojawienia się pierwszych pionierskich badań nad raportowaniem społecznym w organizacjach publicznych stan wiedzy w tym obszarze jest wciąż na wczesnym etapie. Liczba obecnych badań, chociaż wykazuje tendencję wzrostową, jest nadal niewielka i są one lokalne. Niedobór prac teoretycznych z pewnością stanowi hamulec dla pełnego rozwoju potencjału tej dziedziny badań. Intencją autorów rozdziału jest opracowanie modelu raportowania społecznego w sądach powszechnych. Wykorzystano literaturę krajową i międzynarodową dotyczącą prezentowanej tematyki, a także dokonano analizy stron internetowych wszystkich sądów powszechnych w celu identyfikacji sposobów komunikowania działań prospołecznych na rzecz interesariuszy przez sąd. Badania wykazują, że sądy sporadycznie komunikują działania prospołeczne na rzecz swoich interesariuszy. Żaden z badanych sądów nie opublikował na stronie internetowej raportu społecznego.

**Słowa kluczowe:** sądy powszechne, raportowanie społeczne, komunikacja, interesariusze

---

\* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0001-6708-338X

\*\* Politechnika Gdańska, ORCID: 0000-0002-9231-6066

## Social Reporting in Common Courts

### Abstract

Despite the passage of 20 years since the first pioneering research on social reporting in public organisations, the state of knowledge in this area is still at an early stage. The current research, although showing an upward trend, is still scarce and local. The lack of theoretical work is certainly a brake on the full development of the potential of this field of research. The intention of the authors of the article is to develop a model of social reporting in common courts. For the purposes of preparing the article, national and international literature on the presented topics was used, as well as the analysis of the websites of all common courts in order to identify ways of communicating pro-social activities to stakeholders by the court. The research shows that courts sporadically communicate pro-social activities for the benefit of their stakeholders. None of the courts surveyed published a social report on the website.

**Keywords:** common courts, social reporting, communication, stakeholders

---

### Wprowadzenie

Celem rozdziału jest opracowanie modelu raportowania społecznego organizacji publicznych na przykładzie sądów powszechnych. W literaturze światowej dominuje pogląd uznający, że badania nad raportowaniem społecznym w organizacjach społecznych wpisują się w teorię rozliczalności (*accountability*)<sup>1</sup>, teorię interesariuszy

---

<sup>1</sup> R. Gray, R. Kouhy, S. Lavers, *Corporate Social and Environmental Reporting. A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure*, "Accounting, Auditing & Accountability Journal" 1995, vol. 8, no. 2, s. 47–77; R. Gray, D. Owen, K. Maunders, *Corporate Social Reporting: Accounting and Accountability*, Prentice-Hall International, Hemel Hempstead 1987; P. Ricci, *What Future for Social Reporting and Accountability in Academic Systems. An Overview of the Italian Case*, "Review of International Comparative Management" 2013, vol. 14, no. 2, s. 202–221; P. Ricci, *Accountability*, w: *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, A. Farazmand (ed.), Springer, Cham 2013; P. Ricci, F. Fusco, *Social Reporting in the Italian Justice System: Milan's Court Experience*, "Public Integrity" 2016, vol. 18, no. 3, s. 254–268.

(*stakeholder theory*)<sup>2</sup>, teorię legitymizacji (*legitimacy theory*)<sup>5</sup> oraz teorię instytucjonalną (*institutional theory*)<sup>4</sup>.

Dotychczasowe wysiłki badawcze w zakresie raportowania społecznego dotyczyły przedsiębiorstw prywatnych<sup>5</sup>. Tymczasem w literaturze światowej wyraźnie się podkreśla, że zapotrzebowanie na raportowanie społeczne dotyczy nie tylko przedsiębiorstw prywatnych, ale także i organizacji publicznych, a badania w tym obszarze są cały czas na wstępnym etapie<sup>6</sup>. Ponadto zauważa się, że zastosowanie tego rodzaju raportowania w organizacjach publicznych jest nie tylko możliwe, ale i konieczne. Postawiony w artykule cel został przełożony na szczegółowe pytania:

<sup>2</sup> R.W. Roberts, *Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory*, "Accounting, Organizations and Society" 1992, vol. 17, no. 6, s. 595–612; D. Ne, H. Warsame, K. Pedwell, *Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports*, "Accounting, Organizations and Society" 1998, vol. 23, no. 3, s. 265–282.

<sup>3</sup> C. Deegan, *The Legitimising Effect of Social and Environmental Disclosures – a Theoretical Foundation*, "Accounting, Auditing & Accountability Journal" 2002, vol. 15, no. 3, s. 282–311; C. Deegan, M. Rankin, J. Tobin, *An Examination of the Corporate Social and Environmental Disclosures of BHP from 1983–1997: A Test of Legitimacy Theory*, "Accounting, Auditing & Accountability Journal" 2002, vol. 15, no. 3, s. 312–343; R. Nurhayati, G. Taylor, R. Rusmin, G. Tower, B. Chatterjee, *Factors Determining Social and Environmental Reporting by Indian Textile and Apparel Firms: A Test of Legitimacy Theory*, "Social Responsibility Journal" 2016, vol. 12, no. 1, s. 167–189.

<sup>4</sup> C. Marquis, C. Qian, *Corporate Social Responsibility Reporting in China: Symbol or Substance?*, "Organization Science" 2013, vol. 25, no. 1, s. 127–148; K.M. Shabana, A.K. Buchholtz, A.B. Carroll, *The Institutionalization of Corporate Social Responsibility Reporting*, "Business & Society" 2017, vol. 56, no. 8, s. 1107–1135.

<sup>5</sup> N. Lear, *Przedmowa*, w: D. Bollier, *Mierzyć wyżej. Historia 25 firm, które osiągnęły sukces, łącząc skuteczne zarządzanie z realizacją misji społecznych*, Business Press, Warszawa 1999, s. XI; U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, s. 85; M. Morising, M. Schultz, *Stakeholder Communications Strategies*, w: *Strategic CSR Communication*, DJOF Publishing, Kopenhaga 2006, s. 135–160; J.E. Grunig, T. Hunt, *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winson, New York 1984, s. 57; P. Wachowiak, *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 135 et al.; P. Roszkowska, *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011; J. Szumnińska-Samolej, *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 48–49; M. Greszta, *Raportowanie społeczne: niedoceniony element*, w: *Odpowiedzialny Biznes 2009*, „Harvard Business Review Polska”, s. 37; D. Tapscott, D. Ticoll, *The Naked Corporation*, Free Press, New York 2003, s. 58–73; S. Zade, J. Sabapath, H. Dossing, T. Swift, *Responsible Competitiveness. Corporate Responsibility Clusters in Action*, The Copenhagen Centre & Account Ability, January 2003, s. 10; Ch. Laszlo, *Firma zrównoważonego rozwoju*, Studio EMKA, Warszawa 2008, s. 78–80, 152–154, 219; T. Mikulska, G. Michalczyk, *Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 827, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 69, s. 213.

<sup>6</sup> D. Dickinson, R. Leeson, J. Ivers, J. Karic, *Sustainability Reporting by Public Agencies: International Uptake, Forms and Practice*, The Centre for Public Agency Sustainability Reporting, Melbourne 2005; A. Ball, S. Grubnic, *Sustainability Accounting and Accountability in the Public Sector*, w: *Sustainability Accounting and Accountability*, J. Unerman, J. Bebbington, B. O’Dwyer (eds.), Routledge, London 2005, s. 243–265; A. Ball, J. Bebbington, *Accounting and Reporting for Sustainable Development in Public Service Organisations: Issues and Emerging Directions*, "Public Money and Management" 2008, vol. 28, no. 6, s. 323–325; A. Ball, S. Grubnic, J. Birchall, *Sustainability Accounting and Accountability in the Public Sector*, w: *Sustainability Accounting and Accountability*, J. Bebbington, J. Unerman, B. O’Dwyer (eds.), Routledge, London 2014, s. 176–196.

1. Czy sądy powszechne komunikują się w zakresie społecznego zaangażowania ze swoimi interesariuszami?
2. Czy sądy powinny opracowywać raporty społeczne?
3. Kto powinien opracowywać i publikować raporty społeczne?
4. Czy każdy sąd, niezależnie od miejsca położenia w strukturze hierarchicznej, powinien opracowywać raport społeczny – raportowanie społeczne rozproszone, czy też np. na poziomie sądu najwyższego usytuowanego w hierarchii sądowej – raportowanie społeczne scentralizowane?
5. Jakie informacje powinny się znaleźć w raporcie społecznym?

W celu udzielenia odpowiedzi na te pytania autorzy artykułu na podstawie przeglądu literatury krajowej i międzynarodowej zaproponowali autorską definicję sądu społecznie zaangażowanego, dokonali identyfikacji interesariuszy sądu, a także przeprowadzili badania stron internetowych wszystkich sądów powszechnych w celu udzielenia odpowiedzi dotyczącej sposobu komunikowania się sądu w zakresie społecznego zaangażowania ze swoimi interesariuszami. Rezultatem przeglądu literatury jest również propozycja modelu raportowania społecznego w sądach powszechnych.

## Sąd zaangażowany społecznie

Sądy zajmują się imperatywną działalnością polegającą na wymierzaniu kar bądź rozstrzyganiu konfliktów prawnych lub spraw niekonfliktowych w sferze konstytucyjnych wolności lub praw człowieka i obywatela w celu zabezpieczenia przestrzegania i realizowania obowiązujących norm prawa w Rzeczypospolitej Polskiej. Sąd zajmuje się „sądzeniem”, tzn. rozstrzyganiem spraw na podstawie i przy pomocy norm prawnych. **Zgodnie z autorską propozycją sąd zaangażowany społecznie** to taki, który dobrowolnie podejmuje na rzecz swoich interesariuszy długotrwałe działania związane z ich oczekiwaniami co do zapewnienia satysfakcji z pracy i możliwości rozwoju. Nadto inicjuje on liczne działania integrujące środowisko lokalne, w którym funkcjonuje. Staje się partnerem, koordynatorem oraz inicjatorem różnych działań na rzecz społeczeństwa i własnych pracowników. Sąd zaangażowany społecznie podejmuje wysiłki ukierunkowane na zrozumienie i włączanie interesariuszy w działania i proces decyzyjny. Jednocześnie sąd ten jest odpowiedzialny ekonomicznie, prawnie, etycznie i filantropijnie. Interesariusz (*stakeholder*)<sup>7</sup> sądu to podmiot, który z nim współpracuje lub bezpośrednio/

<sup>7</sup> J. Szumniak-Samolej, *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 25; F. Yves, *The Stakeholder Model Refined*, "Journal of Business Ethics" 2009, no. 84, s. 113–135; M.B.E. Clarkson, *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20, no. 1, s. 92–117; J.E. Post, L.E. Preston, S. Sachs, *Redefining the*

pośrednio wpływa na realizację jego celów w każdym obszarze jego funkcjonowania. To również podmioty będące w orbicie jego wpływów i mogące czerpać korzyści ze wzajemnej współpracy – ujęcie szerokie (menedżerskie). W ujęciu wąskim obszar wzajemnego oddziaływania dotyczy podstawowej działalności sądu – wymierzania sprawiedliwości (ujęcie prawne). Od niektórych interesariuszy, w zależności od ich siły oddziaływania, może zależeć kształt jego funkcjonowania oraz ustawowy zakres realizowanych działań. Interesariusz jest także zainteresowany wynikami działalności sądu. Wysuwa wobec niego swoje żądania i ma faktyczną lub potencjalną siłę ich egzekwowania. Sądy stają się na tyle świadomymi organizacjami, że dostrzegają konieczność wyjścia poza działalność podstawową związaną z wymierzaniem sprawiedliwości na rzecz zaangażowania społecznego. Działaniu temu towarzyszyć powinny ułatwienia komunikacyjne w celu zmniejszenia dystansu i zapewnienia transparentności, a także przejrzystości w relacjach z interesariuszami. Interesariuszy sądu w szerokim ujęciu uwzględniającym jego działania w zakresie społecznego zaangażowania przedstawia tabela 2.3.1.

Sądy mogą odegrać aktywną rolę zarówno w podwyższaniu stanu wiedzy na temat ich funkcjonowania (struktury, procesów obsługi), jak i szerzeniu wiedzy z zakresu prawa, wartości społecznych opartych na równości i sprawiedliwości. Aktywne włączenie się sądu w działania z obszaru zaangażowania społecznego poprzez m.in. edukację prawną pobudzającą i podnoszącą świadomość istotności problemów społeczności lokalnej korzystnie wpływa na jego wizerunek i wzrost jego wartości, czyniąc go organizacją nowoczesną i otwartą<sup>8</sup>.

---

*Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Stanford 2002, s. 22–31; Ch. Laszlo, *The Sustainable Company. How to Create Lasting Value through Social and Environmental Performance*, Island Press, Washington–Cavelo–London 2005, s. 117; R.O. Mason, I.I. Mitroff, *Challenging Strategic Planning Assumptions Theory. Cases and Techniques*, Wiley, New York 1981; P. Wachowiak, *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013, s. 44; J.B. McGuire, A. Sundgren, T. Schneeweis, *Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance*, "Academy of Management Journal" 1988, vol. 31, no. 4, s. 854–872; M. Lewis, B. Young, L. Mathiassen, A. Rai, R. Welke, *Business Process Innovation Based on Stakeholder Perceptions*, "Information Knowledge Systems Management" 2007, vol. 6, no. 1–2; R.E. Freeman, J.S. Harrison, A.C. Wicks, B. Parmar, S. Colle, *Stakeholder Theory. The State of the Art*, Cambridge University Press, New York 2010, [www.cambridge.org/9780521190817](http://www.cambridge.org/9780521190817); P. Thomas, C. Palfrey, *Evaluation: Stakeholder Focused Criteria*, "Social Policy and Administration" 1996, vol. 30, no. 2, s. 125–142; T. Thomas, J.R. Schermerhorn, J.W. Dienhart, *Strategic Leadership of Ethical Behavior in Business*, "Academy of Management Executive" 2004, vol. 18, no. 2, s. 56–66; P.C. Nutt, *Expanding the Search for Alternatives During Strategic Decisions Making*, "Academy of Management Executive" 2004, vol. 18, no. 4, s. 13–28; A. Austen, W. Czakon, *Znaczenie interesariuszy dla zarządzania organizacjami publicznymi*, w: *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, A. Frączkiewicz-Wronka (red.), Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2012, s. 47; R.E. Freeman, J. McVea, *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, w: *Handbook of Strategic Management*, M. Hitt, R.E. Freeman, J. Harrison (eds.), Blackwell, Oxford 2001, s. 189–207; R.E. Freeman, *Mastering Management: Understanding Stakeholder Capitalism*, "Financial Times" 1996.

<sup>8</sup> B. Dobiegała-Korona, *Transformacja wymiaru sprawiedliwości w kierunku organizacji otwartej*, w: *Wymiar sprawiedliwości w dobie oczekiwań społecznych. Część 2 Zarządzanie i Ekonomia*, P. Banasik, R. Sobiecki (red.), C.H. Beck, Warszawa 2016.

**Tabela 2.3.1.**  
Interesariusze sądu w szerokim ujęciu

Kategoria interesariuszy	Podgrupy
Pracownicy	Prezes sądu, dyrektor sądu, sędziowie, referendarze, asystenci, kuratorzy, pracownicy administracyjni, związki zawodowe
Interesanci	Strony i uczestnicy postępowań sądowych, pełnomocnicy procesowi
Sądy i trybunały	Sądy rejonowe, sądy okręgowe, sądy apelacyjne, Sąd Najwyższy, Trybunał Konstytucyjny
Prawodawca	Prawodawca międzynarodowy, prawodawca unijny, Sejm i Senat, minister sprawiedliwości (prokurator generalny), pozostali ministrowie
Organy władzy wykonawczej	Minister sprawiedliwości (prokurator generalny), minister spraw wewnętrznych i administracji, minister finansów, organy samorządu terytorialnego
Kręgi akademickie i naukowe	Ośrodki uniwersyteckie, badacze, studenci
Podmioty przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w ujęciu wąskim	Prokuratury rejonowe, prokuratury okręgowe, prokuratury regionalne, Prokuratura Krajowa, niefinansowe organy postępowania przygotowawczego, np. Policja, finansowe organy postępowania przygotowawczego, Służba Więzienna, Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury
Pozostałe podmioty przestrzeni wymiaru sprawiedliwości w ujęciu szerokim	Adwokaci, radcowie prawni, notariusze, komornicy, syndycy, biegli, ławnicy, mediatorzy, Okręgowa Izba Radców Prawnych, Okręgowa Rada Adwokacka, Rada Ławnicza, Okręgowa Izba Notarialna, Okręgowa Izba Syndyków, Okręgowa Izba Komornicza
Spółeczności lokalne	Władze lokalne, organizacje dobroczynne, grupy środowiskowe
Organizacje pozarządowe i grupy nacisku	NGO, Stowarzyszenie Sędziów Iustitia, Themis, Stowarzyszenia Sędziów Rodzinnych, Stowarzyszenie Sędziów Upadłościowych
Dostawcy, outsourcing	Ochrona, obsługa sprzętująca, podmioty realizujące centralny wydruk
Obywatele	Obywatele
Społeczeństwo	Społeczeństwo

Źródło: opracowanie własne.

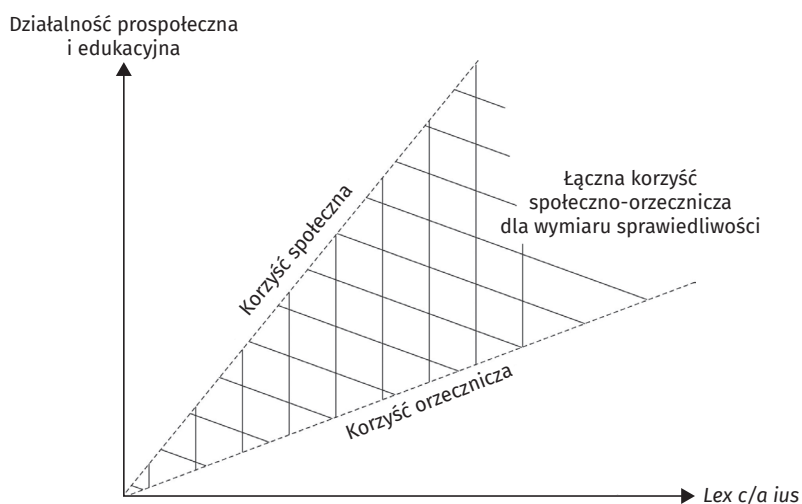
Podjęcie dialogu ze społecznościami lokalnymi może się przyczynić do wzrostu zaufania do sądu, a wzrost ten może wpływać na dobrowolne przestrzeganie prawa i wykonywanie orzeczeń sądowych (rysunek 2.3.1).

Nie można wykluczyć, że większe zaangażowanie się sądu w działania prospołeczne uwrażliwi go w procesie wymierzania sprawiedliwości. Bliższe relacje ze społecznością lokalną, ale także z innymi interesariuszami pozwoli na bycie „w”, a nie „poza” problemami powstającymi w najbliższym jego otoczeniu. To być może przyczyni się do większego zrozumienia niektórych problemów. Dodatkowo, wzajemna wymiana poglądów, kreowanie i wypracowywanie wspólnych stanowisk pozwoli także na większy szacunek na sali rozpraw pomiędzy uczestnikami postępowań, ale także większą przewidywalność decyzji sądu. Można zatem postawić tezę, że im większe zaangażowanie sądu

w działalność prospołeczną, tym większe uwrażliwienie „na sprawy ludzkie” i łagodzenie „prawa normatywnego” w „prawo sprawiedliwe”. Oczywiście jest to pewien model idealny, a do jego powstania konieczna jest zmiana świadomości orzeczniczej i chęć szerszego zaangażowania się kadry orzeczniczej w działania prospołeczne sądu, a tego jak dotychczas w większości sądów brakuje.

### Rysunek 2.3.1.

Korzyść społeczno-orzecznicza a zaangażowanie społeczne sądu



Źródło: opracowanie własne.

Dojrzałość sądu będzie się przejawiać m.in. w odpowiedzialnym podejściu i realizowaniu działań w zakresie zaangażowania społecznego.

## Raportowanie społeczne

Raportowanie społeczne jest wyrazem prowadzenia społecznie odpowiedzialnej działalności przez organizacje. Wśród przedstawicieli nauki zajmujących się tą problematyką nie ma jednoznacznego poglądu co do istoty raportowania społecznego. Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (*corporate social responsibility reporting* lub *sustainability reporting*) to dobrowolna prezentacja informacji o niefinansowej działalności i wynikach – ekonomicznych, społecznych oraz dotyczących relacji ze środowiskiem – za ustalony okres, zazwyczaj rok obrotowy. Innymi słowy, raport taki, wydawany w postaci publikacji lub umieszczany na stronie internetowej, przedstawia



w sposób całościowy strategię przedsiębiorstwa, jego politykę społeczną i wyniki w zakresie odpowiedzialności społecznej wobec kluczowych interesariuszy<sup>9</sup>. Raportowanie społeczne jest systematycznym procesem komunikowania się przedsiębiorstwa z interesariuszami, opartym na dialogu społecznym, dotyczącym oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie w obszarze ekonomicznym, społecznym i środowiskowym<sup>10</sup>. Raport CSR, czyli raport społeczny lub inaczej raport zrównoważonego rozwoju, dostarcza informacji na temat zarządzania organizacją w takich aspektach jej funkcjonowania, jak odpowiedzialność społeczna, etyka oraz ekologia<sup>11</sup>. Raportowanie jest integralną częścią zarządzania organizacją w sposób odpowiedzialny. Umożliwia monitorowanie postępów w osiąganiu założonych celów zarówno biznesowych, jak i społecznych. Ponadto, odgrywa istotną rolę w procesie wsparcia realizacji strategii społecznej odpowiedzialności poprzez fakt włączenia pracowników w tworzenie raportu. Tym samym proces raportowania stanowi narzędzie integracji pracowników i komunikacji celów firmy. Raportowanie odpowiedzialnego biznesu pozwala również na rozpoznanie luk w procesach lub komunikacji i podjęcie stosownych działań.

W literaturze międzynarodowej wyraźnie podkreśla się, że zapotrzebowanie na większą odpowiedzialność dotyczy nie tylko przedsiębiorstw, ale także organizacji publicznych oraz ich relacji z zainteresowanymi stronami i społeczeństwem jako całością. W szczególności wykazano, że wzrost zapotrzebowania na rozliczalność i przejrzystość dotyczy głównie kwestii społecznych i środowiskowych. Doprowadziło to do wzrostu zainteresowania nietradycyjnymi i niefinansowymi praktykami sprawozdawczymi, które są w stanie uwzględnić wpływ społeczny i środowiskowy organizacji oraz ich wkład w zrównoważony rozwój<sup>12</sup>. Mimo pewnych początkowych różnic terminy: raport społeczny, raport społeczno-środowiskowy (*Social Report, Social and Environmental Report – SER*), raport zrównoważonego rozwoju (*Sustainability Report – SR*) stały się wymienne. Na potrzeby artykułu autorzy używają pojęcia „raport społeczny”. Pomimo tego, że badania z zakresu rachunkowości społecznej i środowiskowej (SEAR) tradycyjnie koncentrują się na sektorze prywatnym, ostatnio zwrócono uwagę na sektor publiczny. To samo można powiedzieć o praktykach, które szybko się upowszechniają również dzięki zachęcaniu do stosowania różnych ram międzynarodowych (GRI [1]). Niemniej „raportowanie społeczne organi-

<sup>9</sup> P. Roszkowska, *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011, s. 77.

<sup>10</sup> P. Wachowiak, *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 144.

<sup>11</sup> T. Mikulska, G. Michalczyk G., *Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 827, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 69, s. 213.

<sup>12</sup> J. Unerman, J. Guthrie, L. Striukova, *UK Reporting of Intellectual Capital*, Mimeo ICAEW University of London, London 2007.



zacji publicznych jest jeszcze w powijakach”<sup>13</sup>, a jego potencjał jest pomijany<sup>14</sup>, również ze względu na wątpliwości co do jego zastosowania w organizacjach publicznych. W literaturze międzynarodowej podkreśla się, że zastosowanie tego rodzaju raportowania w organizacjach publicznych jest nie tylko możliwe, ale i konieczne. Oczywiście nie byłoby rozsądne bezwarunkowe powielanie wzorców i modeli sektora prywatnego, ale konieczne jest zbadanie i zastosowanie odrębnego modelu raportowania społecznego w organizacjach publicznych, który uwzględni charakter tych organizacji – jak stwierdzają A. Ball i S. Grubnic oraz A. Ball i J. Bebbington.

W opracowaniu modelu raportowania społecznego sądów nie sposób nie odnieść się do dorobku literatury dotyczącej raportowania społecznego w biznesie. Raport społeczny sądu, aby w pożądanym sposobie informował o jego zaangażowaniu społecznym, powinien:

- 1) zawierać informacje dotyczące działalności sądu w obszarach związanych z zaangażowaniem społecznym,
- 2) być rzetelny, to znaczy obiektywnie przedstawiać działalność sądu w obszarach zaangażowania społecznego z uwzględnieniem zarówno aspektów pozytywnych, jak i negatywnych oraz zrealizowanych i niezrealizowanych celów,
- 3) być wiarygodny,
- 4) być kompletny, to znaczy pozwolić odbiorcy na wyrobienie sobie całościowego poglądu na działalność sądu,
- 5) gwarantować porównywalność rezultatów działalności sądów z wynikami wcześniejszymi oraz wynikami innych sądów,
- 6) być publikowany w odpowiednim czasie, tak aby informacje w nim zawarte były aktualne oraz winien ukazywać się w regularnych odstępach czasu<sup>15</sup>.

Raportowanie społeczne sądu powinno być systematycznym procesem komunikowania się sądu z interesariuszami, opartym na dialogu społecznym, dotyczącym oddziaływania sądu na otoczenie w obszarze społecznym i w wybranych aspektach w orzecznictwie. W związku z powyższym w raporcie zaangażowanego społecznie sądu należy wyodrębnić części społeczną oraz orzecznictwą. Społeczną część, co wynika z badań identyfikujących działania sądu społecznie odpowiedzialne, należałoby podzielić na trzy obszary tematyczne:

<sup>13</sup> D. Dickinson, R. Leeson, J. Ivers, J. Karic, *Sustainability Reporting by Public Agencies: International Uptake, Forms and Practice*, The Centre for Public Agency Sustainability Reporting, Melbourne 2005.

<sup>14</sup> A. Ball, S. Grubnic, *Sustainability Accounting and Accountability in the Public Sector*, w: *Sustainability Accounting and Accountability*, J. Unerman, J. Bebbington, B. O'Dwyer (eds.), Routledge, London 2007, s. 243–265; A. Ball, J. Bebbington, *Accounting and Reporting for Sustainable Development in Public Service Organisations: Issues and Emerging Directions*, "Public Money and Management" 2008, vol. 28, no. 6, s. 323–325; A. Ball, S. Grubnic, J. Birchall, *Sustainability Accounting and Accountability in the Public Sector*, w: *Sustainability Accounting and Accountability*, J. Bebbington, J. Unerman, B. O'Dwyer (eds.), Routledge, London 2014, s. 176–196.

<sup>15</sup> P. Wachowiak, *op.cit.*, s. 7.

**Obszar 1.** Działalność dobroczynna.

**Obszar 2.** Działalność informacyjna.

**Obszar 3.** Działalność edukacyjna.

**Tabela 2.3.2.**

Zestawienie działań prospołecznych podejmowanych wobec różnych grup interesariuszy w ramach trzech obszarów

Działania prospołeczne	
Interesariusze zewnętrzni	<p><b>Obszar 1. Działalność dobroczynna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nieodpłatne przekazanie zbędnych sprzętów do szkół i bibliotek</li> <li>▪ nawiązanie współpracy z samorządami lokalnymi w zakresie wsparcia wykonywania kar ograniczenia wolności poprzez prace społecznie użyteczne</li> <li>▪ udział w projektach przeciwdziałających wykluczeniu społecznemu</li> <li>▪ comiesięczne dyżury mediatorów sądowych</li> </ul>
	<p><b>Obszar 2. Działalność informacyjna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ organizowanie na terenie sądu „Dnia mediacji”, „Tygodnia osób pokrzywdzonych”, „Dni bezpłatnych porad prawnych”, „Tygodnia pomocy ofiarom przestępstw”, „Krajowego programu przeciwdziałania przemocy w rodzinie”</li> <li>▪ organizowanie na terenie sądu obchodów rocznicowych, wystaw związanych z sądownictwem i in.</li> <li>▪ obejmowanie patronatem prezesa sądu ważnych wydarzeń, np. związanych z promowaniem mediacji</li> <li>▪ utworzenie biura rzecznika prasowego</li> <li>▪ utworzenie samodzielnej sekcji prasowej</li> <li>▪ zamieszczanie na stronie internetowej relacji z wydarzeń odbywających się w sądzie</li> <li>▪ organizowanie konferencji prasowych</li> <li>▪ coroczne konferencje prasowe podsumowujące działalność sądu</li> <li>▪ informowanie o bieżących zmianach w strukturach sądownictwa powszechnego na stronie internetowej sądu</li> <li>▪ przygotowywanie autorskich publikacji, np. poświęconych historii sądu</li> <li>▪ powierzenie obsługi prasowej profesjonalnemu dziennikarzowi</li> <li>▪ informowanie o interesujących opinię publiczną rozprawach poprzez stronę internetową sądu</li> <li>▪ wywiady radiowe</li> <li>▪ udział we wspólnych szkoleniach z przedstawicielami policji, prokuratury, służby więziennej</li> <li>▪ utworzenie ośrodków kuratorskich przy sądach rejonowych</li> <li>▪ nawiązanie współpracy z sądami w innych krajach</li> <li>▪ wymiana pracowników z sądami w innych krajach</li> <li>▪ organizowanie spotkań dla mediatorów</li> <li>▪ organizowanie spotkań przedstawicieli środowisk prawniczych</li> </ul>
	<p><b>Obszar 3. Działalność edukacyjna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wizyty uczniów w sądzie – zwiedzanie budynku, spotkania z sędzią i udział w rozprawie</li> <li>▪ organizacja projektów dla szkół, np. na temat ochrony danych osobowych, bezpieczeństwa na drodze czy przeciwdziałania narkomanii</li> <li>▪ organizacja dni otwartych dla szkół</li> <li>▪ organizacja symulacji rozpraw dla młodzieży</li> <li>▪ organizacja edukacyjnych gier terenowych dla młodzieży</li> <li>▪ organizacja szkoleń i seminariów z uczelniami wyższymi i wykładowcami</li> <li>▪ nawiązanie współpracy z kuratorium oświaty</li> <li>▪ porozumienia ze szkołami wyższymi w zakresie organizacji praktyk studenckich</li> <li>▪ bezpłatne porady prawne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 2.3.2 przedstawiono zidentyfikowane w badanych sądach działania w ramach wyodrębnionych trzech obszarów tematycznych.

Wyznaczenie trzech obszarów tematycznych ma charakter celowy. Z jednej strony porządkuje działania sądów w ramach zaangażowania społecznego, z drugiej strony uruchamia proces uczenia się, czego ważną konsekwencją mogą być zmiany w sądach. Raport generuje dobre praktyki w obszarze zaangażowania społecznego. Nie powinien on być dokumentem zamkniętym. Wręcz przeciwnie, powinien uwzględniać nowe obszary zaangażowania społecznego opracowane w ramach organizacyjnego (w sądzie) i międzyorganizacyjnego (pomiędzy sądami) uczenia się oraz uzgodnione w dwustronnej komunikacji symetrycznej z interesariuszami sądu w procesie raportowania (konsultacje z interesariuszami). W procesie raportowania konieczne jest gromadzenie informacji oraz porad od interesariuszy i uwzględnianie ich poglądów przy zmianach planów, podejmowaniu decyzji lub wyznaczaniu kierunków zaangażowania. Metody i narzędzia zaangażowania sądu przedstawiono w tabeli 2.3.3.

**Tabela 2.3.3.**

Metody i narzędzia zaangażowania społecznego sądu

Lp.	Metoda	Opis	Narzędzia
1.	Komunikacja jednostronna	Komunikowanie to upublicznianie, przekazywanie informacji o sądzie, jego usługach, dokonaniach, planach i poglądach tym, którzy tych informacji poszukują i tym, na których organizacja chce wywrzeć wpływ	Specjalne linie telefoniczne Strony internetowe sądów
2.	Konsultacje – dwukierunkowa komunikacja asymetryczna	Konsultacje to proces gromadzenia informacji lub porad od interesariuszy i uwzględnianie tych poglądów przy zmianach planów, podejmowaniu decyzji lub wyznaczaniu kierunków	Spotkania w cztery oczy Badania sondażowe, spotkania publiczne Grupy fokusowe, zaproszenie interesariuszy do przedstawiania komentarzy na piśmie, np. z wykorzystaniem formularzy odpowiedzi w raportach <b>Stałe fora doradcze interesariuszy</b> Społeczne panele doradcze, wielopodmiotowe rady doradcze Naukowe komitety doradcze, panele z interesantami i inne wydarzenia organizowane kilka razy do roku, służące pozyskaniu doradców na potrzeby procesu decyzyjnego sądu <b>Narzędzia internetowe</b> Fora online

cd. tabeli 2.3.3

3.	Dialog – dwukierunkowa komunikacja symetryczna	Dialog oznacza wymianę poglądów i opinii. W przeciwieństwie do konsultacji, celem dialogu jest zbadanie różnych spojrzeń, potrzeb i wariantów, co służy poprawie wzajemnego zrozumienia, zaufania i współpracy nad strategią lub inicjatywą	<b>Stale fora doradcze interesariuszy</b> Otwarte, elastyczne fora wielopodmiotowe <b>Narzędzia internetowe</b> Sieci intranet łączące prezesa, dyrektora i pracowników na potrzeby prowadzonego w rzeczywistym czasie dialogu na temat działania sądu
4.	Partnerstwa – dwukierunkowa komunikacja symetryczna <sup>16</sup>	Partnerstwo definiowane jest jako osoby i organizacje pochodzące z kombinacji środowisk społecznych, biznesowych i obywatelskich, które angażują się we wspólne cele społeczne poprzez połączenie ich zasobów i kompetencji, dla których wspólne są zarówno ryzyko, jak i korzyści	Dwustronne – między sądem i jednym głównym interesariuszem, wielopodmiotowe – między sądem i kilkoma interesariuszami

Źródło: opracowanie własne.

W miarę zdobywania przez sądy doświadczenia i pewności w zakresie angażowania interesariuszy ich metody mogą się zmieniać z jednokierunkowych kanałów komunikacji służących rozpowszechnianiu informacji w interaktywne narzędzia konsultacji i dialogu. Mogą one również przerodzić się w wielopodmiotowe partnerstwa i sojusze.

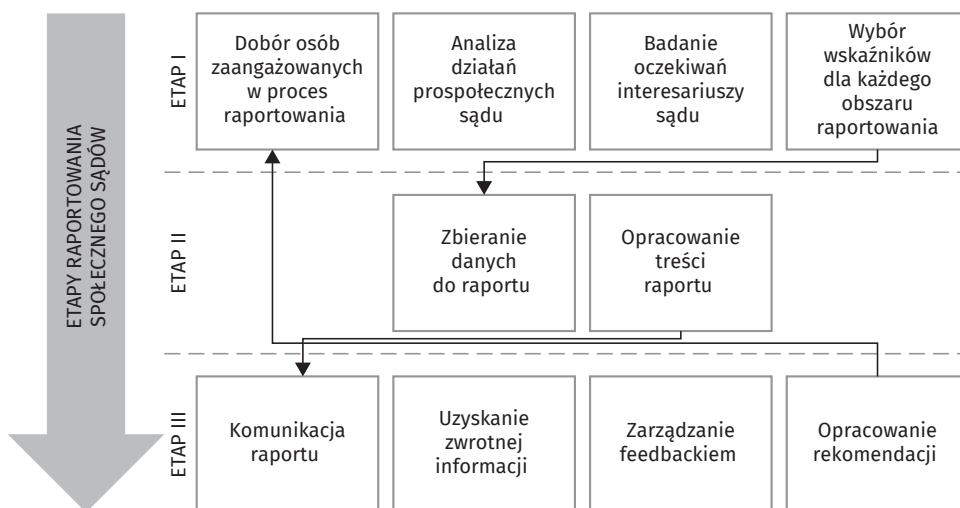
W przypadku sądów pomocny w wypracowaniu zasad raportowania może się okazać standard GRI. W raportowaniu społecznym należy uwzględnić następujące zasady: istotności, włączenia, kontekstu zrównoważonego rozwoju, kompletności i wiarygodności. Zasady te znajdują wykorzystanie na poszczególnych etapach raportowania. Zasadniczo można wyodrębnić następujące etapy raportowania (I–III). Raportowanie (etap I) należy rozpocząć od sprecyzowania informacji, które powinien zawierać raport (zasada istotności). Na tym etapie należałoby włączyć interesariuszy tak, aby uwzględnić ich oczekiwania (zasada włączenia). Konieczne jest również stworzenie zespołu projektowego, który zajęłby się w sądzie raportowaniem. Badania autora pozwoliły na wyznaczenie działań prospołecznych w trzech obszarach. Dla każdego obszaru należałoby określić wskaźniki pomiaru w celu zobrazowania postępów w procesie zaangażowania społecznego sądu. Wskaźniki pomiaru nie powinny być narzucone z góry, ale uzgodnione pomiędzy sądem a jego interesariuszami. Muszą one uwzględniać stan zaangażowania społecznego sądu i oczekiwania społeczności lokalnej. W kolejnym etapie (etap II) po ustaleniu zawartości raportu następuje zbieranie danych do raportu i jego opracowanie. Na tym etapie należy uwzględnić zasadę kompletności. Oznacza ona, że

<sup>16</sup> Trzy typy komunikacji z interesariuszami zostały opracowane na podstawie modelu *public relations* stworzonego przez J.E. Grundiga i T. Hunta, za: P. Roszkowska, *op.cit.*

raport nie może pomijać żadnych informacji, które odzwierciedlają istotne oddziaływanie społeczne sądu. Informacje zawarte w raporcie powinny również przedstawiać rzeczywisty obraz działalności sądu, a zatem jej aspekty pozytywne i negatywne, osiągnięcia i błędy oraz zrealizowane i niezrealizowane przedsięwzięcia. Interesariusze muszą również mieć możliwość porównania celów i bieżących wyników działania sądu w zakresie społecznym z wcześniejszymi celami i wynikami, a także wynikami innych sądów. W rozwoju zaangażowania społecznego sądów szczególną rolę odgrywać będzie etap III raportowania: uzyskanie zwrotnej informacji od poszczególnych interesariuszy (interaktywna ankieta, panele, sesje dyskusyjne, konferencje i inne formy wymiany poglądów) oraz zarządzanie uzyskanymi informacjami zwrotnymi, formułowanie rekomendacji na ich podstawie (rysunek 2.3.2). Raporty powinny być publikowane regularnie na stronach internetowych sądów.

### Rysunek 2.3.2.

Etapy raportowania zaangażowania społecznego sądów



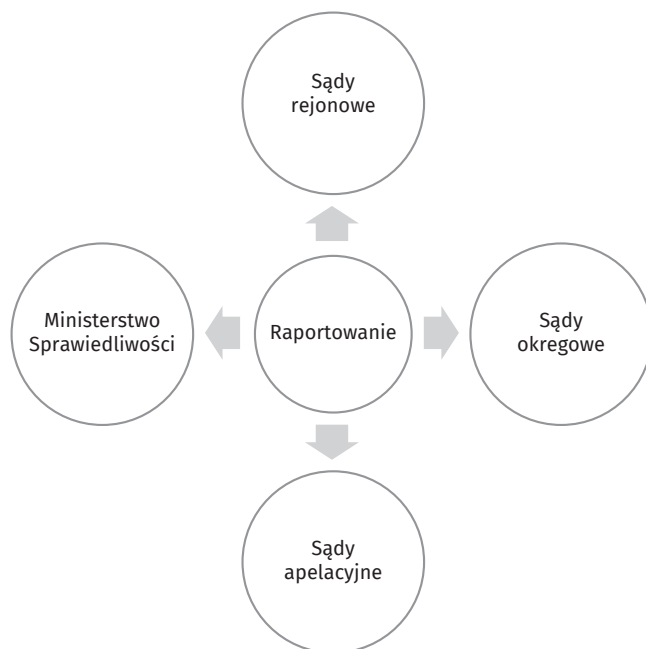
Źródło: opracowanie własne.

Dla sądów można zaproponować dwa modele raportowania społecznego. **Pierwszy rozproszony** (rysunek 2.3.3) polega na tym, że sądy samodzielnie, dobrowolnie przygotowują raporty społeczne. Nie przekazują ich do sądów zwierzchnich. Publikują je na stronach internetowych. **Drugi skonsolidowany** (rysunek 2.3.4) obliuguje do przekazywania w określonych terminach danych do raportów zbiorczych tworzonych na poziomie sądu okręgowego, skupiającego sądy rejonowe, a następnie na poziomie sądu apelacyjnego obejmującego swoim zasięgiem sądy okręgowe i podlegające im sądy

rejonowe. Sądy apelacyjne (11 sądów apelacyjnych) po opracowaniu raportu zbiorczego dane w nim zawarte przekazywałyby do Ministerstwa Sprawiedliwości w celu opracowania raportu społecznego obejmującego wszystkie sądy powszechne w Polsce. Niezależnie od raportu społecznego przygotowanego i udostępnionego na stronach Ministerstwa Sprawiedliwości (MS) każdy sąd publikowałby raport społeczny na swoich stronach internetowych w celu prowadzenia dialogu ze społecznością lokalną. Na poziomie ministerstwa oprócz danych dotyczących podejmowanych działań prospołecznych powinna się znaleźć część dotycząca działalności orzeczniczej. Sądy mają obowiązek przekazywania do MS danych dotyczących wymierzania sprawiedliwości, a odpowiednie zaprezentowanie ich na tym poziomie może zobrazować skalę oddziaływania sądów na stosunki społeczno-gospodarcze. Jeden i drugi model ma swoje wady i zalety. Model rozproszony zakłada dobrowolne raportowanie, model zaś skonsolidowany nakłada na sądy obowiązki związane z przekazywaniem danych w określonych terminach do sądów zwierzchnich. Daje jednak możliwość wymiany dobrych praktyk w podejmowanych przez sądy działaniach z zakresu zaangażowania społecznego i prowadzi do ujednolicenia działań sądów w obszarze zaangażowania społecznego.

### Rysunek 2.3.3.

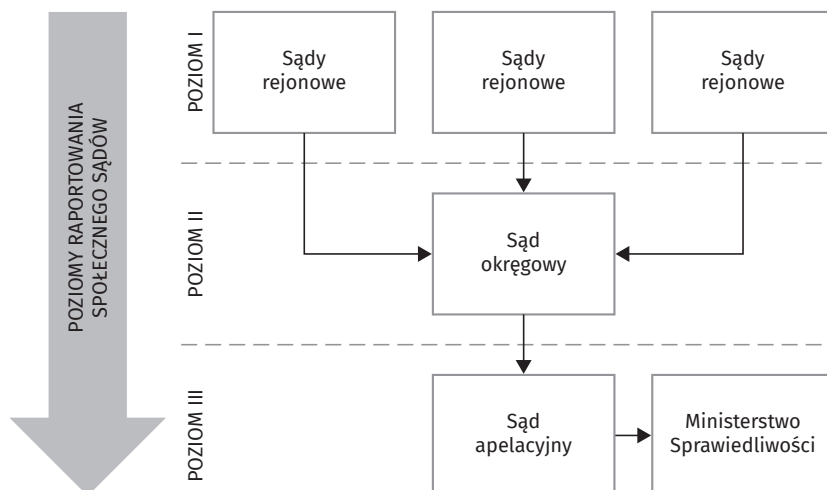
Model rozproszony raportowania społecznego w sądach



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 2.3.4.**

Model skonsolidowany raportowania społecznego



Źródło: opracowanie własne.

Uwzględniając stan rozwoju zaangażowania społecznego sądów i wytyczne w tym zakresie wynikające ze standardu GRI, modelowy raport społeczny sądu powinien zawierać: profil sądu, podsumowanie podejmowanych działań prospołecznych za poprzednie lata w wyznaczonych obszarach, cele zaangażowania społecznego na kolejny rok, sposób zaangażowania w proces tworzenia raportu interesariuszy, politykę zarządzania oraz dobre praktyki. Rolą Ministerstwa Sprawiedliwości w skonsolidowanym modelu raportowania społecznego byłoby utworzenie banku dobrych praktyk w zakresie zaangażowania społecznego.

## Komunikowanie działań prospołecznych podejmowanych przez sądy – stan aktualny

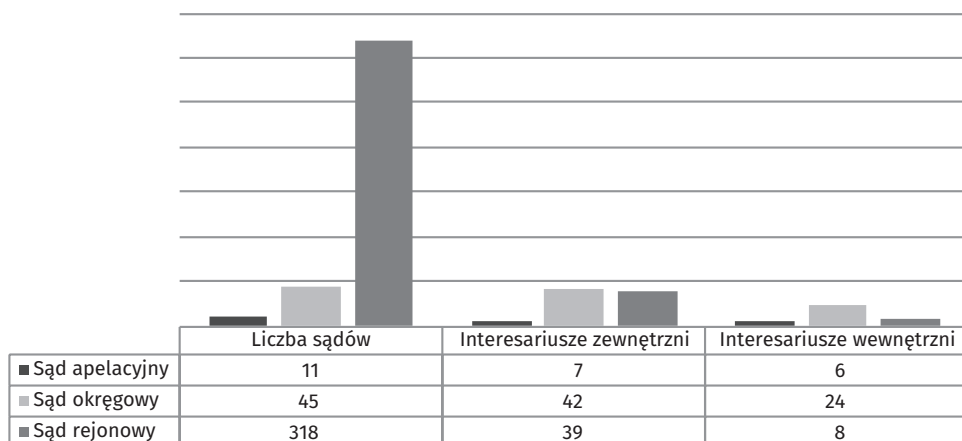
Badanie stron internetowych sądów powszechnych przeprowadzono w grudniu 2019 r. Obejmowało ono komunikowane treści dotyczące podejmowania przez sądy działań prospołecznych w 2019 r. Analizą objęto wszystkie sądy powszechne (strony internetowe 318 sądów rejonowych, 45 sądów okręgowych i 11 sądów apelacyjnych). Obiektem badawczym były komunikaty sądów o podejmowanych działaniach prospołecznych wobec interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Celem badań było ustalenie, czy sądy podejmują działania prospołeczne, jakiego typu są to działania oraz czy

ich zamiar i realizacja są przez sądy komunikowane interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym oraz w jaki sposób.

Z badań wynika, że sądy okręgowe i apelacyjne częściej komunikują podejmowane działania prospołeczne niż sądy rejonowe. Na 45 sądów okręgowych liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych od 2014 r. do października 2015 r. wyniosła 66, w 11 sądach apelacyjnych – 13 aktywności, podczas gdy na 318 sądów rejonowych tylko 47 (rysunek 2.3.5). Zaznaczyć przy tym należy, że zarówno w przypadku sądów okręgowych, jak i rejonowych aktywności prospołeczne komunikowały sądy uczestniczące w pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi. Jeśli zaś chodzi o sądy apelacyjne, to co do zasady aktywności prospołeczne komunikowały te sądy, w których podległe sądy okręgowe uczestniczyły w pilotażu. W przypadku sądów apelacyjnych komunikowane aktywności dotyczyły pięciu sądów, a okręgowych – 20. Sądy okręgowe najaktywniej informujące o swoich działaniach to przede wszystkim te, które uczestniczyły w pilotażu. Jeśli chodzi o sądy rejonowe, to komunikaty były rozproszone i dotyczyły także sądów nieuczestniczących w pilotażu. Zawsze jednak komunikaty dotyczyły sądów rejonowych, których sąd nadrzędny był w pilotażu. Z analizy danych wynika także, że zarówno sądy apelacyjne, okręgowe, jak i rejonowe komunikowały przede wszystkim działania podejmowane wobec interesariuszy zewnętrznych.

### Rysunek 2.3.5.

Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w podziale na rodzaje sądu



Źródło: opracowanie własne.

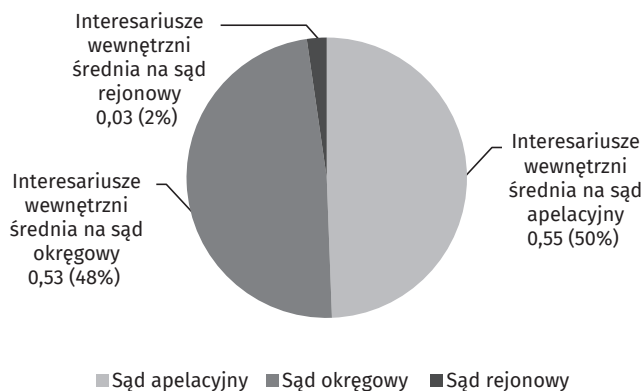
W przeliczeniu na sąd liczba komunikowanych aktywności społecznych wobec interesariuszy wewnętrznych jest największa w przypadku sądów apelacyjnych (mediana



– 0,55) i okręgowych (mediana – 0,53). Sądy rejonowe (mediana – 0,03) są najmniej aktywne w komunikowaniu działań z zakresu zaangażowania społecznego wobec interesariuszy wewnętrznych (rysunek 2.3.6).

### Rysunek 2.3.6.

Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy wewnętrznych w przeliczeniu na sąd a rodzaj sądu

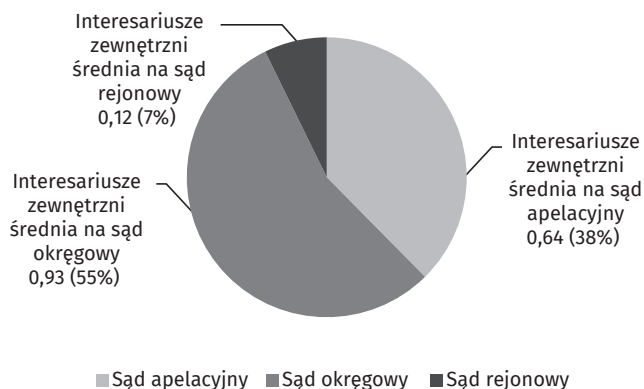


Źródło: opracowanie własne.

Najaktywniejsze w komunikowaniu działań wobec interesariuszy zewnętrznych były sądy okręgowe (mediana – 0,93), następnie apelacyjne (mediana – 0,64), a na końcu rejonowe (mediana – 0,12) (rysunek 2.3.7).

### Rysunek 2.3.7.

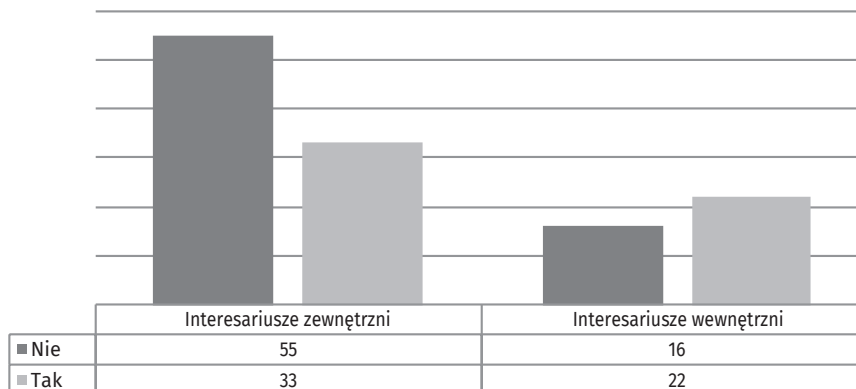
Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy zewnętrznych w przeliczeniu na sąd a rodzaj sądu



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 2.3.8.**

Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w sądach, które uczestniczyły/nie uczestniczyły w pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi



Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku 2.3.8 wynika, że sądy uczestniczące w pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi<sup>17</sup> są bardziej aktywne w informowaniu o podejmowanych działaniach prospołecznych wobec interesariuszy wewnętrznych niż sądy, które w pilotażu nie uczestniczyły, zaś w informowaniu o działaniach podejmowanych wobec interesariuszy zewnętrznych – sądy, które w pilotażu nie uczestniczyły.

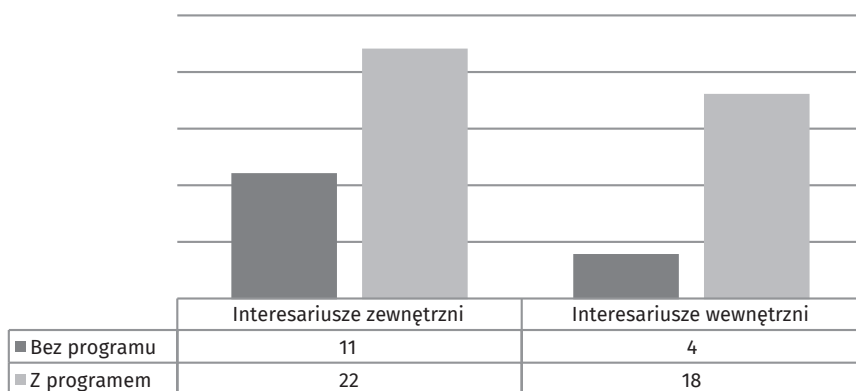
Sądy, które podjęły się wdrożenia dobrej praktyki „Sąd w otoczeniu społecznym” w ramach pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi informują częściej o podejmowanych działaniach prospołecznych wobec interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych niż sądy, które praktyki nie wdrożyły. Liczba komunikowanych działań prospołecznych podejmowanych wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych wyniosła odpowiednio 22 i 18 w sądach, które praktykę wdrożyły

<sup>17</sup> Pilotaż wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi realizowano w ramach projektu „Edukacja w dziedzinie zarządzania czasem i kosztami postępowań sądowych – *case management*”, w latach 2011–2015 przez Krajową Szkołę Sądownictwa i Prokuratury w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Pilotaż był swoistym „polem doświadczalnym” do testowania metod i technik zarządzania zidentyfikowanych w sądach. W jego ramach została przeprowadzona diagnoza systemu zarządzania kluczowymi procesami w sądach, oparta na analizie problemów zarządczych i identyfikacji „dobrych praktyk” w obszarach komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, PR, wdrażania budżetu zadaniowego i kontroli zarządczej w sektorze sprawiedliwości i zastosowania narzędzi IT do monitoringu oraz zarządzania przepływem spraw, komunikacją i tworzeniem baz wiedzy. Projekt ten miał charakter pionierski i innowacyjny. Był to pierwszy realizowany na tak wielką skalę projekt zakładający opracowanie gotowych rozwiązań zarządczo-organizacyjnych we współpracy z sądami, a następnie ich wdrożenie.

i 11 i 4 w sądach, które praktyki nie wdrożyły. W przeliczeniu na sąd liczba komunikatów wyniosła: w przypadku sądów, które praktykę wdrożyły – mediana – 0,69 wobec interesariuszy zewnętrznych i mediana – 0,56 wobec interesariuszy wewnętrznych, a sądów, które praktyki nie wdrożyły – mediana – 0,34 wobec interesariuszy zewnętrznych i mediana – 0,13 wobec interesariuszy wewnętrznych (rysunek 2.3.9).

### Rysunek 2.3.9.

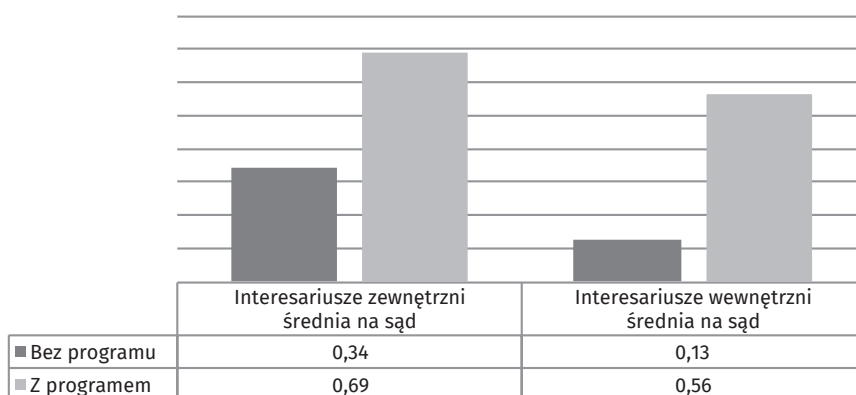
Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w sądach, które uczestniczyły/nie uczestniczyły w programie wdrażania dobrej praktyki „Sąd w otoczeniu społecznym”



Źródło: opracowanie własne.

### Rysunek 2.3.10.

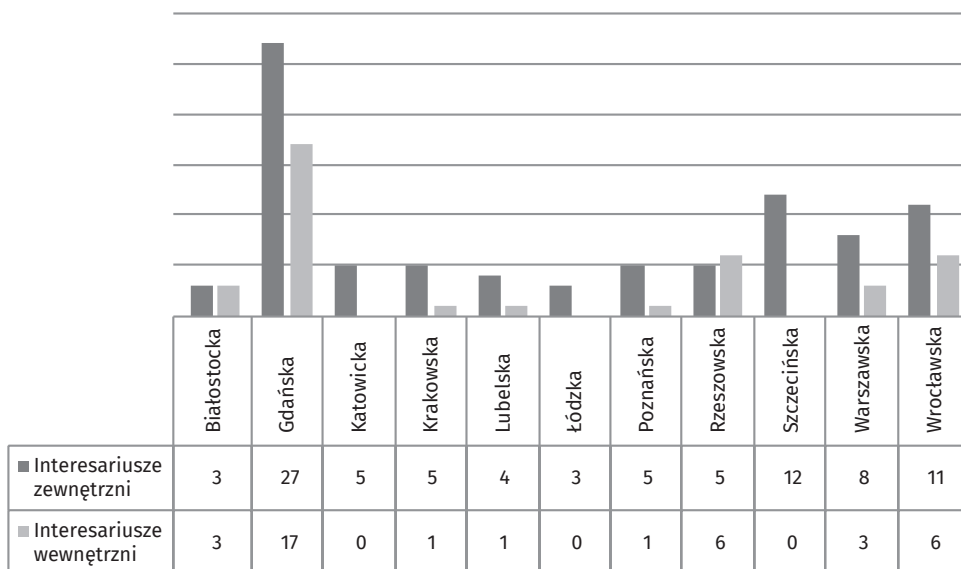
Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w sądach, które uczestniczyły/nie uczestniczyły w programie wdrażania dobrej praktyki „Sąd w otoczeniu społecznym” w przeliczeniu na sąd



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 2.3.11.**

Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w podziale na apelacje



Źródło: opracowanie własne.

Najaktywniejszą, komunikującą o podejmowanych działaniach prospołecznych wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych była apelacja gdańska (interesariusze zewnętrzni – 27, interesariusze wewnętrzni – 17), następnie wrocławska (interesariusze zewnętrzni – 11, interesariusze wewnętrzni – 6) i dalej warszawska (interesariusze zewnętrzni – 8, interesariusze wewnętrzni – 3) oraz szczecińska (interesariusze zewnętrzni – 12, interesariusze wewnętrzni – 0). W przypadku apelacji gdańskiej taka liczba komunikatów wynikała z faktu, że jeden z podległych sądów okręgowych był autorem dobrej praktyki, aktywnie prowadzi działalność prospołeczną i komunikuje o swoich działaniach. W dużym stopniu to ten sąd przyczynił się do tego, że apelacja gdańska była najaktywniejsza w komunikowaniu zaangażowania społecznego (rysunek 2.3.11). Podobna tendencja występuje w przypadku przeliczenia liczby aktywności w danej apelacji na sąd (rysunek 2.3.12).

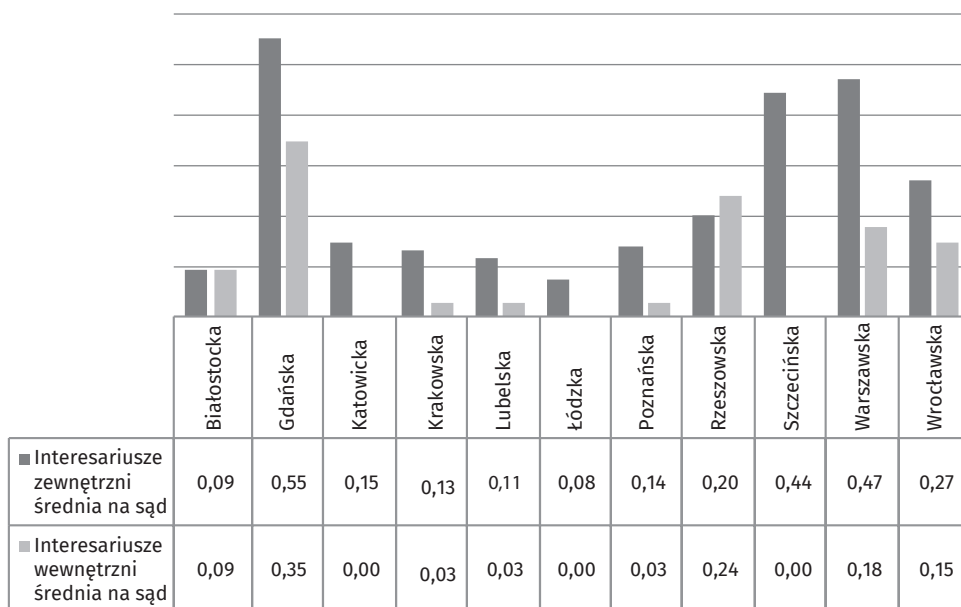
Na stronach internetowych sądów znajdują się m.in. następujące zakładki, które mogą świadczyć o podejmowanych przez sąd działaniach prospołecznych:

1. Aktualności
2. Informacje
3. Informacje prasowe (dla mediów)

4. Pomoc dla pokrzywdzonych/ofiar przestępstw
5. Pomoc ofiarom przemocy w rodzinie
6. Informacje dla osób niepełnosprawnych
7. Darmowa pomoc prawna
8. Informacje o mediacjach
9. Wzory pism, pytania i odpowiedzi, użyteczne informacje.

#### Rysunek 2.3.12.

Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w podziale na apelacje w przeliczeniu na sąd

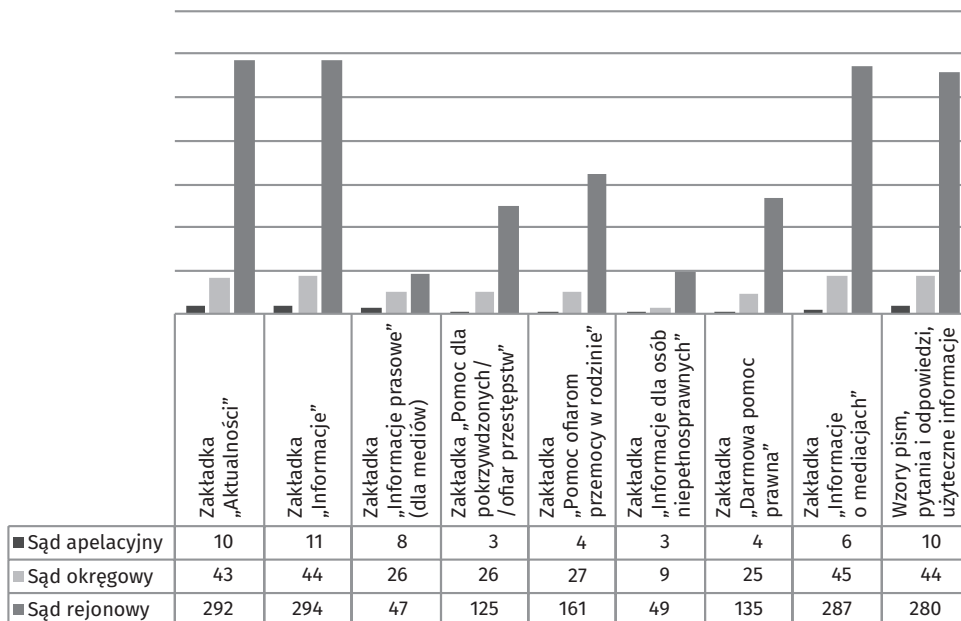


Źródło: opracowanie własne.

Znaleźć można również udogodnienia dla osób słabowidzących – kontrast, czcionka. Brakuje jednak standardów w zakresie zawartości stron internetowych sądów i to zarówno w obszarze działania sądów okręgowych, jak i apelacyjnych. W większości sądów apelacyjnych na stronach internetowych znajdują się zakładki: aktualności, informacje, informacje prasowe dla mediów oraz wzory pism, pytania i odpowiedzi, użyteczne informacje. W przypadku sądów okręgowych oprócz wyżej wymienionych na większości stron internetowych można również znaleźć informacje dotyczące mediacji. Podobnie jest także w przypadku sądów rejonowych (rysunki 2.3.13 i 2.3.14).

**Rysunek 2.3.13.**

Liczba sądów, w których zidentyfikowano zakładki w podziale na sądy apelacyjne, sądy okręgowe i sądy rejonowe



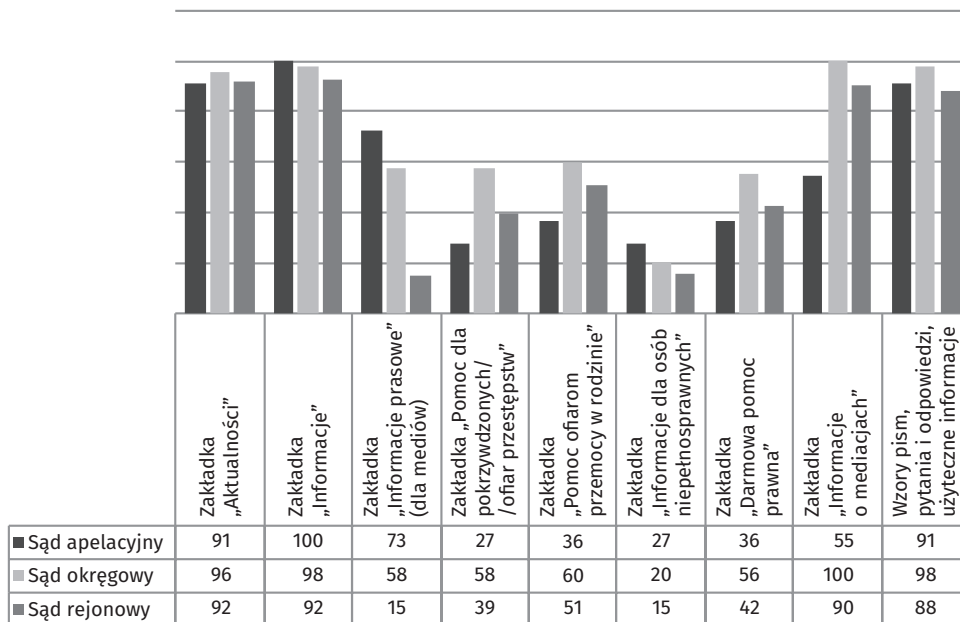
Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników badań stron internetowych sądów powszechnych prowadzi do następujących wniosków.

W przypadku interesariuszy wewnętrznych sądy komunikują na stronach internetowych działania podejmowane wobec pracowników administracyjnych, jeśli zaś chodzi o interesariuszy zewnętrznych, komunikaty dotyczą głównie działań podejmowanych wspólnie z interesariuszami zewnętrznymi, w szczególności z ministrem sprawiedliwości, podmiotami przestrzeni wymiaru sprawiedliwości, uczelniami czy też organizacjami pozarządowymi. Sąd informuje również o działaniach inicjowanych na rzecz młodzieży szkolnej i akademickiej. Biorąc pod uwagę sąd i jego usytuowanie w hierarchii, należy zauważyć, że sądy okręgowe i apelacyjne komunikują w większym zakresie swoją aktywność niż sądy rejonowe. Przeważają również komunikaty dotyczące interesariuszy zewnętrznych. Liczba komunikowanych działań wobec interesariuszy zewnętrznych w przypadku sądów okręgowych wynosi 42 na 45 sądów, w przypadku sądów apelacyjnych 7 aktywności na 11 sądów, a sądów rejonowych – 39 aktywności na 318 sądów.

**Rysunek 2.3.14.**

Odsetek sądów, w których zidentyfikowano zakładki w podziale na sądy apelacyjne, sądy okręgowe i sądy rejonowe (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Rozwój zaangażowania społecznego sądów znajduje się w początkowej fazie rozwoju – liczba podejmowanych działań społecznie odpowiedzialnych jest niewielka, a obszary, w ramach których podejmowane są działania, mało zróżnicowane. O podejmowanych działaniach sądy informują *ex post*, czyli po podjęciu określonego działania. Sądy nie oczekują przy tym żadnych komentarzy wobec zamieszczanych komunikatów przez interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych – komunikacja ma charakter jednostronny. W kontekście liczby zamieszczanych komunikatów na stronach internetowych sądów ich aktywność w tym obszarze jest nieznaczna. Świadczy to o tym, że albo sądy nie widzą potrzeby komunikacji podejmowanych działań prospołecznych, albo działań tych nie podejmują. Twierdzenie to będzie podlegało weryfikacji w dalszej części pracy. Brakuje również na stronach internetowych sądów materiałów z odbytych konferencji. Podejmowane działania są raczej sporadyczne i nie wpisują się w strategię działania sądów – komunikaty nie mają charakteru systemowego. Finalnie trzeba wskazać, że żaden sąd, nawet jeśli prowadzi regularne i trwałe działania w zakresie zaangażowania społecznego, nie przedstawia ich w formie rocznego raportu.

Działania w obszarze zaangażowania społecznego sądów mają charakter rozproszony i utrzymują atomizację sądownictwa. Wymagają one włączenia w proces zarządzania sądem. Oznacza to, że nowa aktywność sądu wymaga podjęcia działań innowacyjnych i planowania. Najbardziej nawet racjonalna koncepcja usprawnienia wymaga opracowania programu działania. Następnym etapem procesu zarządzania jest realizacja planu poprzez działalność stymulacyjną i przywództwo. W grę wchodzi z reguły realizacja programu przez zespoły ludzkie, które nie uczestniczyły w jego opracowaniu. Stąd też muszą one być dokładnie poinformowane o swoich zadaniach w formie szczegółowych instrukcji, zawierających również informacje o działalności koordynacyjnej i sposobie oceny działań. Ostatnim etapem cyklu zarządzania jest kontrola. Jest to czynność mająca na celu sprawdzenie, czy programy działania zostały zrealizowane zgodnie z założeniami i czy cele zostały osiągnięte<sup>18</sup>. Doskonałym narzędziem umożliwiającym nie tylko kontrolę podejmowanych przez sądy działań w zakresie zaangażowania społecznego, ale także porządkującym oraz ujednolicającym i monitorującym postęp sądów, a także angażującym w proces zarządzania pracowników i interesariuszy zewnętrznych, może się okazać raportowanie społeczne. Sądy postrzegają korzyści wynikające z podejmowania działań prospołecznych. Wprowadzenie trwałości (planowanie działań, regularność) w ich podejmowaniu oraz komunikowania dwustronnego z interesariuszami mogłoby zwiększyć korzyści z zaangażowania społecznego. Badania wykazują, że sądy, podejmując się działań prospołecznych, nierzadko odpowiadają na zapotrzebowanie interesariuszy, inicjując np. działania mające na celu podniesienie świadomości prawnej. Aktywność w obszarze zaangażowania społecznego sądów w dużej mierze uzależniona jest od osób kierujących poszczególnymi sądami, czyli od prezesa lub dyrektora sądu. Badania przeprowadzone przez autora pracy wykazują, że sądy, które się decydują na przedstawienie informacji o podejmowanych działaniach prospołecznych, dokonują jednostronnej komunikacji z interesariuszami poprzez strony internetowe. Sądy czynią to dobrowolnie, bez nakazu ustawowego. Każdy sąd wypracowuje samodzielnie zasady w zakresie komunikacji (zawartość merytoryczna i forma prezentacji danych). Proces rozwoju zaangażowania społecznego sądów może ulec wzmocnieniu poprzez wprowadzenie obowiązku raportowania społecznego. Optymalnym modelem dla sądownictwa jest skonsolidowane raportowanie społeczne wykorzystujące efekt międzyorganizacyjnego uczenia się poprzez wymianę dobrych praktyk w tym obszarze. W jednostkach organizacyjnych wymiaru sprawiedliwości brakuje narzędzi wymiany informacji i wiedzy na temat możliwych obszarów zaangażowania społecznego. Raporty społeczne mogłyby odegrać istotną rolę w promowaniu działań społecznie odpowiedzialnych oraz otwarciu sądów poprzez komunikację dwustronną na potrzeby w tym obszarze interesariuszy.

<sup>18</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 137.



Raportowanie społeczne sądu powinno się stać systematycznym procesem komunikowania się sądu z interesariuszami, opartym na dialogu społecznym, dotyczącym oddziaływania sądu na otoczenie w obszarze orzecznym i społecznym.

## Bibliografia

- Austen A., Czakon W., *Znaczenie interesariuszy dla zarządzania organizacjami publicznymi*, w: *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, A. Frączkiewicz-Wronka (red.), Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2012.
- Ball A., Grubnic S., *Sustainability Accounting and Accountability in the Public Sector*, w: *Sustainability Accounting and Accountability*, J. Unerman, J. Bebbington, B. O'Dwyer, B. (eds.), Routledge, London 2007.
- Ball A., Bebbington J., *Accounting and Reporting for Sustainable Development in Public Service Organisations: Issues and Emerging Directions*, "Public Money and Management" 2008, vol. 28, no. 6.
- Clarkson M.B.E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20, no. 1.
- Deegan C., *The Legitimising Effect of Social and Environmental Disclosures – a Theoretical Foundation*, "Accounting, Auditing & Accountability Journal" 2002, vol. 15, no. 3.
- Deegan C., Rankin M., Tobin J., *An Examination of the Corporate Social and Environmental Disclosures of BHP from 1983–1997: A Test of Legitimacy Theory*, "Accounting, Auditing & Accountability Journal" 2002, vol. 15, no. 3.
- Dickinson D., Leeson R., Ivers J., Karic J., *Sustainability Reporting by Public Agencies: International Uptake, Forms and Practice*, The Centre for Public Agency Sustainability Reporting, Melbourne 2005.
- Dobiegała-Korona B., *Transformacja wymiaru sprawiedliwości w kierunku organizacji otwartej*, w: *Wymiar sprawiedliwości w dobie oczekiwań społecznych. Część 2 Zarządzanie i Ekonomia*, P. Banasik, R. Sobiecki (red.), CH Beck, Warszawa 2016.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B., Colle S., *Stakeholder Theory. The State of the Art*, Cambridge University Press, New York 2010, [www.cambridge.org/9780521190817](http://www.cambridge.org/9780521190817)
- Freeman R.E., McVea J., *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, w: *Handbook of Strategic Management*, M. Hitt, R.E. Freeman, J. Harrison (eds.), Blackwell, Oxford 2001.
- Freeman R.E., *Mastering Management: Understanding Stakeholder Capitalism*, "Financial Times" 1996.
- Gołaszewska-Kaczan U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009.
- Gray R., Kouhy R., Lavers, S., *Corporate Social and Environmental Reporting. A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure*, "Accounting, Auditing & Accountability Journal" 1995, vol. 8, no. 2, s. 47–77.
- Gray R., Owen D., Maunders, K., *Corporate Social Reporting: Accounting and Accountability*, Prentice-Hall International, Hemel Hempstead 1987.
- Greszta M., *Raportowanie społeczne: niedoceniony element*, w: *Odpowiedzialny Biznes 2009*, „Harvard Business Review Polska”.
- Grundig J.E., Hunt T., *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winson, New York 1984.
- Laszlo Ch., *Firma zrównoważonego rozwoju*, Studio EMKA, Warszawa 2008.

- Laszlo Ch., *The Sustainable Company. How to Create Lasting Value through Social and Environmental Performance*, Island Press, Washington–Cavelo–London 2005.
- Lear N., *Przedmowa*, w: D. Bollier, *Mierzyć wyżej. Historia 25 firm, które osiągnęły sukces, łącząc skuteczne zarządzanie z realizacją misji społecznych*, Business Press, Warszawa 1999, s. XI.
- Lewis M., Young B., Mathiassen L., Rai A., Welke R., *Business Process Innovation Based on Stakeholder Perceptions*, "Information Knowledge Systems Management" 2007, vol. 6, no. 1/2.
- Mason R.O., Mitroff I.I., *Challenging Strategic Planning Assumptions Theory. Cases and Techniques*, Wiley, New York 1981.
- Marquis C., Qian C., *Corporate Social Responsibility Reporting in China: Symbol or Substance?*, "Organization Science" 2013, vol. 25, no. 1, s. 127–148.
- McGuire J.B., Sundgren A., Schneeweis T., *Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance*, "Academy of Management Journal" 1988, vol. 31, no. 4.
- Mikulska T., Michalczyk G., *Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 827, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 69.
- Morising M., Schultz M., *Stakeholder Communications Strategies*, w: *Strategic CSR Communication*, DJOF Publishing, Kopenhaga 2006.
- Neu D., Warsame H., Pedwell K., *Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports*, "Accounting, Organizations and Society", vol. 23, no. 3.
- Nurhayati R., Taylor G., Rusmin R., Tower G., Chatterjee B. (2016), *Factors Determining Social and Environmental Reporting by Indian Textile and Apparel Firms: a Test of Legitimacy Theory*, "Social Responsibility Journal" 2016, vol. 12, no. 1.
- Nutt P.C., *Expanding the Search for Alternatives During Strategic Decisions Making*, "Academy of Management Executive" 2004, vol. 18, no. 4.
- Post J.E., Preston L.E., Sachs S., *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Stanford 2002, s. 22–31.
- Ricci P., *What Future for Social Reporting and Accountability in Academic Systems. An Overview of the Italian case*, "Review of International Comparative Management" 2013, vol. 14, no. 2.
- Ricci P., *Accountability*, w: *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, A. Farazmand (ed.), Springer, 2016.
- Ricci P., Fusco F., *Social Reporting in the Italian Justice System: Milan's Courtexperience*, "Public Integrity" 2016, vol. 18, no. 3.
- Roberts, R.W., *Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory*, "Accounting, Organizations and Society" 1992, vol. 17, no. 6.
- Roszkowska P., *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2011.
- Shabana K.M., Buchholtz A.K., Carroll A.B., *The Institutionalization of Corporate Social Responsibility Reporting*, "Business & Society" 2017, vol. 56, no. 8.
- Szumniak-Samolej J., *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013.
- Tapscott D., Ticoll D., *The Naked Corporation*, Free Press, New York 2003.
- Thomas T., Schermerhorn J.R., Dienhart J.W., *Strategic Leadership of Ethical Behavior in Business*, "Academy of Management Executive" 2004, vol. 18, no. 2.

- Thomas P., Palfrey C., *Evaluation: Stakeholder Focused Criteria*, "Social Policy and Administration" 1996, vol. 30, no. 2.
- Unerman J., Guthrie J., Striukova L., *UK Reporting of Intellectual Capital*, Mimeo ICAEW University of London, London 2007.
- Yves F., *The Stakeholder Model Refined*, "Journal of Business Ethics" 2009, no. 84.
- Wachowiak P., *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Zadek S., Sabapathy J., Dossing H., Swift T., *Responsible Competitiveness. Corporate Responsibility Clusters in Action*, The Copenhagen Centre&Account Ability, January 2003.



# 2.4

## Część 2

CSR jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Agnieszka Żak\*

Piotr Buła\*\*

## Spółeczne zaangażowanie biznesu (*Corporate Community Involvement*) – perspektywa międzykulturowa i międzypokoleniowa

“Stajemy się dziś świadomi, że najlepszym sposobem rozwiązywania wielu palących problemów świata jest mobilizowanie korporacji do działań, które mogą przynieść korzyści zarówno społeczeństwu, jak i im samym.”  
(Michael E. Porter, Mark R. Kramer)<sup>1</sup>

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ORCID: 0000-0003-1602-175

\*\* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ORCID: 0000-0001-8741-8327

<sup>1</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2003.

## Streszczenie

Biznes społecznie odpowiedzialny to biznes dbający o swoje otoczenie, dlatego też przedsiębiorstwa powinny działać na rzecz swojego środowiska lokalnego<sup>2</sup>. Prawdopodobnie jednym z najbardziej widocznych aspektów CSR jest społeczne zaangażowanie biznesu (*Corporate Community Involvement* – CCI)<sup>3</sup>. W opracowaniu dokonano przeglądu literatury dotyczącej społecznego zaangażowania biznesu oraz wyników badań z obszaru CCI w aspekcie socjokulturowym i międzypokoleniowym. Celem teoretyczno-poznawczym rozdziału jest przedstawienie koncepcji CCI oraz charakterystyka wybranych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa mających wpływ na realizację tej idei. Należą do nich zróżnicowanie międzykulturowe i międzypokoleniowe. Opracowanie ma charakter koncepcyjny i stanowi przyczynek do dalszych badań w tej dziedzinie.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, *Corporate Social Responsibility* (CSR), *Corporate Community Involvement* (CCI), zaangażowanie przedsiębiorstwa, społeczność lokalna

## Corporate Community Involvement – Intercultural and Intergenerational Perspective

### Abstract

A socially responsible business is a business that cares about its environment, which is why enterprises should act for their local environment. Probably one of the most visible aspects of CSR is corporate community involvement (CCI). This paper presents a review of the literature on social involvement of business and research results from the CCI area in the socio-cultural and intergenerational aspect. The theoretical and cognitive goal of this article is to present the CCI concept and characterize selected aspects of the company's functioning that affect the implementation of this idea. These include intercultural and intergenerational diversity. The article is conceptual and contributes to further research in this field.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Community Involvement (CCI), enterprise involvement, local community

---

<sup>2</sup> P. Wachowiak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu – wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami*, „E-mentor” 2011, nr 4(41), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/41/id/859> (dostęp: 2.09.2019).

<sup>3</sup> C. Cronin, G. Zappalà, M. Clarkson, *Measuring the Social Impact of Companies in Australia: The Smith Family's Participation in the Good Reputation Index*, “Research and Social Policy Briefing Paper” 2001, no. 9.

## Wprowadzenie

Zarządzanie wpływem społecznym było w 2018 r. jednym z najważniejszych trendów HR scharakteryzowanych w globalnym badaniu *Human Capital Trends*<sup>4</sup>. Poprawa jakości życia lokalnej społeczności postrzegana jako kluczowy cel w strategii odpowiedzialnego biznesu została wskazana przez 30% respondentów globalnego badania i 19% polskich uczestników ankiety. Niespełna połowa polskich HR-owców przyznaje, że wdrażanie programów z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu wciąż stanowi wyzwanie w ich firmie – nie są one wystarczająco rozwinięte lub wsparte finansowo. Polscy respondenci wymieniają wsparcie finansowe wybranych organizacji charytatywnych (56%) lub darowizny pozafinansowe w postaci darmowych usług czy przekazywania produktów (39%) jako najczęściej realizowane programy w swojej firmie<sup>5</sup>. Jest to podstawowy i najprostszy sposób aktywności, nakierowany głównie na korzyści wizerunkowe. Takie podejście nie wykorzystuje potencjału firmy, jej zasobów, wiedzy ani siły wpływu. Z kolei, jak wynika z najnowszego badania *Deloitte Millennial Survey*<sup>6</sup>, oczekuje się, aby organizacje stawiały przed sobą cele związane z wpływem na otoczenie poprzez m.in. tworzenie miejsc pracy, przyczynianie się do pozytywnej zmiany społecznej i ulepszania życia ludzi, tworzenie innowacyjnych rozwiązań, produktów i usług, ochronę środowiska naturalnego czy zapewnienie dobrostanu i rozwoju pracowników.

Analiza literatury przedmiotu z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) oraz wyniki (m.in. powyższych) badań wskazują na istotę relacji pomiędzy przedsiębiorstwami a społecznościami lokalnymi implikującą rozważania podjęte w przedłożonym artykule. Przedmiotem zainteresowania są społecznie odpowiedzialne zachowania przedsiębiorstw skoncentrowane na społeczności lokalnej, określane mianem **społecznego zaangażowania przedsiębiorstw** (*Corporate Community Involvement* – CCI). Są to wszystkie działania organizacji, realizowane w środowisku lokalnym, wykraczające poza podstawową działalność firmy, mające na celu polepszenie jakości życia społeczności lokalnej<sup>7</sup>. Zdaniem Autorów istnieje luka badawcza w zakresie określenia przyczynowości i zależności społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa i wymienionych

---

<sup>4</sup> *Deloitte Global Human Capital Trends 2018* – badanie, przeprowadzone wśród ponad 11 tys. liderów biznesowych i HR-owych w 124 krajach, w tym 198 z Polski, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2018.html> (dostęp: 2.09.2019).

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

<sup>6</sup> *Deloitte Millennial Survey 2018*. Badanie objęło 10 455 przedstawicieli pokolenia Y (urodzonych w latach 1983–1999) z 36 krajów, w tym 303 z Polski, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-millennials2018.html> (dostęp: 2.09.2019).

<sup>7</sup> U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstw, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2009*, s. 8.

czynników. Nieuwzględnianie różnic kulturowych i generacyjnych stanowić może dużą przeszkodę na drodze do skutecznego zaplanowania i realizacji strategii CCI.

Podstawowym rezultatem dokonanej analizy będzie próba wzbogacenia dorobku naukowego dotyczącego koncepcji społecznego zaangażowania przedsiębiorstw (CCI) oraz pokazania zależności CCI od czynników kulturowych i zróżnicowania grup pokoleniowych. Wyniki badań stworzą możliwość kształtowania prawidłowych relacji ze środowiskiem społecznym. Z kolei zidentyfikowane determinanty mogą wskazać przedstawicielom biznesu te wyzwania oraz szanse rynkowe, które powinny być brane pod uwagę przy tworzeniu planów strategicznego rozwoju ich organizacji w kontekście realizacji strategii CCI.

## Istota społecznego zaangażowania biznesu (CCI) i jego miejsce w koncepcji CSR

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa ze względu na swoją wieloaspektowość i złożoność powinna być interpretowana holistycznie jako pewna całość składająca się z wielu różnych aspektów<sup>8</sup>. Prawdopodobnie jednym z najbardziej widocznych przejawów CSR<sup>9</sup>, praktycznym wyrazem idei społecznej odpowiedzialności biznesu, jest **społeczne zaangażowanie biznesu (Corporate Community Involvement – CCI)** definiowane jako działania na rzecz społeczności, na którą firma wywiera bezpośredni wpływ. Jak podkreśla P. Wachowiak<sup>10</sup>, biznes społecznie odpowiedzialny to biznes dbający o swoje otoczenie, dlatego też przedsiębiorstwa powinny działać na rzecz swojego środowiska lokalnego. Przedsiębiorstwa nie funkcjonują bowiem w izolacji od otaczających ich społeczności<sup>11</sup>, lecz biznes i społeczeństwo są współzależne<sup>12</sup>. Społeczności lokalne coraz częściej są uznawane za priorytetowego interesariusza w biznesie<sup>13</sup>.

**Corporate Community Involvement** to pojęcie węższe od społecznej odpowiedzialności (CSR) i ogranicza się do jednego, zbiorowego interesariusza, jakim jest spo-

<sup>8</sup> J. Jonker, A. Rudnicka, J. Reichel, *Nowe horyzonty. Przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2011, s. 106.

<sup>9</sup> C. Cronin, G. Zappalà, M. Clarkson, *op.cit.*

<sup>10</sup> P. Wachowiak, *op.cit.*

<sup>11</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2003.

<sup>12</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2007.

<sup>13</sup> A. Boehm, *The Participation of Businesses in Community Decision Making*, „Business & Society” 2005, vol. 44, no. 2.



łeczność lokalna bądź ogół społeczeństwa<sup>14</sup>. Działania CCI dotyczą pośrednio również i innych grup interesariuszy (pracowników, dostawców, klientów), stanowiących populację zamieszkałą na określonym terenie. Charakterystyczna dla CCI jest realizacja programów związanych ze wspieraniem środowisk lokalnych – czy to przez przekazywanie im środków pieniężnych, czy udostępnianie swojego know-how lub też zaangażowanie pracowników w działania na rzecz danej społeczności<sup>15</sup>.

Społeczność lokalna definiowana jest jako grupa ludzi, którzy współdzielą środowisko i historię. Składające się na nią jednostki odnoszą korzyści z życia razem oraz z podziału zadań i odpowiedzialności. Dojrzałe społeczności rozwijają system wartości, a składające się nań jednostki starają się żyć w zgodzie z tymi wartościami i wnosić wkład w ich rozwój<sup>16</sup>. Jak zauważa M.R. Greenwood<sup>17</sup>, społeczność jest jednym z najtrudniejszych do zidentyfikowania interesariuszy firmy, ponieważ może się składać z wielu innych interesariuszy.

W literaturze przedmiotu CCI jest postrzegane jako podejście strategiczne<sup>18</sup> i koncepcja zarządzania<sup>19</sup>. World Economic Forum definiuje CCI jako wkład, który przedsiębiorstwo jako obywatel wnosi poprzez swoją działalność, inwestycje społeczne, programy charytatywne i zaangażowanie w reformy publiczne<sup>20</sup>. CCI jest „twarzą społecznej odpowiedzialności biznesu w praktyce”<sup>21</sup> i dotyczy interakcji pomiędzy firmą a jej najbliższym otoczeniem<sup>22</sup>. Z kolei w definicji The London Benchmarking Group podkreśla się, że jest to szerszy wkład, jaki firma dobrowolnie wnosi do społeczności, zazwyczaj poprzez partnerstwo z organizacjami charytatywnymi i organizacjami społecznymi<sup>23</sup>.

Firmy mogą przyjmować różnorodne strategie skutecznego zaangażowania się w społecznościach lokalnych. Strategie CCI stosowane przez przedsiębiorstwa w obszarze wsparcia społeczności lokalnych należą do czterech poniższych kategorii<sup>24</sup>:

<sup>14</sup> M. Kwiecińska, *Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (Corporate Community Involvement) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 340, s. 461–473.

<sup>15</sup> Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Firma = Zaangażowanie*, Warszawa 2009, s. 5.

<sup>16</sup> J. Jonker, A. Rudnicka, J. Reichel, *op.cit.*, s. 99.

<sup>17</sup> M.R. Greenwood, *The Importance of Stakeholders According to Business Leaders*, „Business and Society Review” 2002, vol. 106, no. 1, s. 29–49.

<sup>18</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *op.cit.*

<sup>19</sup> M. Kwiecińska, *op.cit.*

<sup>20</sup> *Ibidem*.

<sup>21</sup> A. Theaker, *The Public Relations Handbook*, Routledge, 2001, s. 147.

<sup>22</sup> S. Bronn, *Building Corporate Brands through Community Involvement: Is it Exportable? The Case of the Ronald McDonald House in Norway*, „Journal of Marketing Communications” 2006, vol. 12, no. 4, s. 309–320.

<sup>23</sup> The London Benchmarking Group, *Improving the Management and Measurement of Community Involvement*, 2008, s. 2, [www.lbg-online.net](http://www.lbg-online.net), za: D. Arli, J. Cadeaux, *Drivers of Corporate Community Involvement and Challenges in Measuring its Impact*, „Social Responsibility Journal” 2014, vol. 10, no. 1.

<sup>24</sup> D. Arli, J. Cadeaux, *op.cit.*

- 1) **darowizna** (*donation*) – osoba prawna zapewnia stałe środki finansowe lub przekazuje procentowy udział w przychodach na określony cel, może przybierać różne formy, np. sponsoring, marketing społecznie zaangażowany, działania filantropijne,
- 2) **wolontariat pracowniczy** (*employee volunteering*) – działania polegające na podejmowaniu i wspieraniu przez firmę działalności pracowników na rzecz organizacji pozarządowych i określonych przepisami prawa instytucji. Pracownicy-wolontariusze świadczą różnego rodzaju prace na rzecz potrzebujących, wykorzystując swoje umiejętności i zdolności, natomiast firma umożliwia im podejmowanie takich inicjatyw oraz wspiera ich działania finansowo lub organizacyjnie<sup>25</sup>. Ta forma zaangażowania wzmacnia zaufanie społeczności lokalnej i stanowi sprawdzone narzędzie inwestycji społecznych oraz budowania przez firmę relacji z otoczeniem,
- 3) **samodzielne działanie** (*non-partnership*) – które wiąże się z bezpośrednią współpracą z odbiorcami w danej społeczności lokalnej<sup>26</sup>,
- 4) **partnerstwo** (*partnership*) – w ramach którego organizacja współpracuje z jedną lub kilkoma organizacjami nienastawionymi na zysk w celu rozwiązania problemu społecznego. Według M.E. Portera i M.R. Kramera im ściślej problem społeczny związany jest z działalnością firmy, tym większa jest możliwość wykorzystania zasobów i możliwości przedsiębiorstwa oraz korzyści społecznych. Inni badacze potwierdzają, że połączenie inicjatyw społecznych z podstawową działalnością przedsiębiorstw zwiększa efektywność inicjatywy<sup>27</sup>.

Warto zauważyć, że korzyści z podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań są obustronne: służąca społeczeństwu firma jest zarówno obdarowującym, jak i obdarowanym<sup>28</sup>. Społeczności lokalne otrzymują realną pomoc (niekoniecznie finansową), natomiast firma buduje swój wizerunek jako godnego zaufania partnera działań społecznych. Społeczna odpowiedzialność umożliwia przedsiębiorstwom trwałe zakorzenienie się w społeczności i pozyskanie przychylności jej mieszkańców oraz zdobycie zaufania władz samorządowych. Przedsiębiorstwo może sobie zapewnić sprawne i bezkonfliktowe funkcjonowanie w danym otoczeniu m.in. dzięki uczestnictwu w życiu społeczności lokalnej czy podejmowaniu długofalowych i wymiernych inwestycji społecznych. Szczególną rolę w budowaniu relacji ze społecznościami lokalnymi odgrywa współpraca z organizacjami pozarządowymi oraz budowanie partnerstw międzysektorowych. Według M. Kramera i M.W. Pfitzera zmiany w dużej skali trudno jest współtworzyć bez

<sup>25</sup> <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/wolontariat-pracowniczy/> (dostęp: 12.12.2019).

<sup>26</sup> D. Hess, N. Rogovsky, T.W. Dunfee, *The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives*, "California Management Review" 2002, vol. 44, no. 2, s. 110–125.

<sup>27</sup> Zob. M.E. Porter, M.R. Kramer, *op.cit.*

<sup>28</sup> *Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)*, praca zbiorowa, PARP 2013.

współpracy z lokalnymi społecznościami i innymi podmiotami, takimi jak organizacje pozarządowe i rząd<sup>29</sup>. Przy współpracy wielu interesariuszy społeczne zaangażowanie firm może się stać istotnym czynnikiem rozwoju interesariuszy lokalnych oraz przestrzenią wspólnego rozwiązywania problemów społecznych, a nawiązana relacja jest jedną z podstawowych zasad społecznie odpowiedzialnego biznesu<sup>30</sup>.

## Determinanty CCI

Cele strategii zaangażowania społecznego powinny być spójne z wizją i misją przedsiębiorstwa oraz z jego ogólną strategią biznesową. Tylko wtedy strategia ta będzie wiarygodna dla wszystkich interesariuszy. Należy zdefiniować grupy docelowe, opracować procedury, strategię, budżet, wskaźniki, cele i kryteria. Ustanowienie priorytetów i kierunków działań pozwoli na budowanie kompetencji w określonej dziedzinie, jak również trwałe skojarzenie z nią wizerunku firmy<sup>31</sup>. Skuteczność realizacji działań z zakresu CCI zwiększają: obiektywne komunikowanie swoich działań społecznych, ewaluacja i raportowanie. Monitorowanie działań społecznych znacznie ułatwi organizacjom rozwój w tym zakresie i pozwoli dostrzec oraz wyeliminować w przyszłości pojawiające się błędy.

Praktyki w zakresie zaangażowania społecznego są zależne od otoczenia przedsiębiorstwa w wymiarze społeczno -kulturowym, politycznym, prawnym i gospodarczym. Przed podjęciem decyzji dotyczących wyboru programów czy inicjatyw należy przeanalizować najważniejsze potrzeby i problemy społeczności lokalnej, biorąc pod uwagę różne aspekty jej funkcjonowania. Do najważniejszych z nich należą m.in.:

- usytuowanie geograficzne obszaru (należy zdiagnozować potencjał krajobrazowy, środowiskowy, historyczny i turystyczny terenu, na którym działa partnerstwo, a także dokonać próby określenia, jakie problemy i szanse niesie ze sobą położenie geograficzne),
- zasoby naturalne (należy szczególnie zwrócić uwagę na te zasoby naturalne, które w jakiś sposób wyróżniają region),
- miejsce obszaru w regionie (czy dany teren ma rolę wiodącą, czy też jest marginalizowany),
- powiązanie z innymi obszarami (podobieństwa, przepływy zasobów, istniejąca współpraca),

<sup>29</sup> M. Kramer, M.W. Pfitzer, *Ekosystem Wartości Wspólnej*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2017.

<sup>30</sup> *Ibidem*.

<sup>31</sup> *Zwiększenie konkurencyjności regionów...*, *op.cit.*

- demografia (struktura płci, wieku, migracje, przyrost naturalny),
- rynek pracy (zwłaszcza charakterystyka i specyfika problemów w regionie; analiza ma dotyczyć nie tylko bezrobocia, ale także dynamiki ofert pracy, migracji zarobkowych itd.),
- gospodarka (struktura lokalnych przedsiębiorstw, analiza wiodących gałęzi gospodarki, stopień rozwoju technologicznego, liczba inwestycji),
- infrastruktura i baza lokalowa (dostęp do terenów pod inwestycje, sieć komunikacji, łączność, system wodno-kanalizacyjny, dostęp do energii),
- edukacja i inne problemy związane z zasobami ludzkimi (struktura wykształcenia i kwalifikacji mieszkańców regionu, oferta szkoleniowa, rozwój rynku instytucji szkoleniowych, dostosowanie systemu edukacji do potrzeb rynku pracy),
- problemy społeczne (przestępczość, marginalizacja społeczna itd.),
- kultura i jej rozwój,
- stopień rozwoju demokracji lokalnej i trzeciego sektora<sup>32</sup>.

W. Visser utrzymuje, że każdy region, kraj lub społeczność mają inny zestaw czynników odpowiedzialnych za CSR. Wśród jednych z najważniejszych „glokalnych” (globalnych + lokalnych) motorów CSR wskazuje tradycję kulturową, reformę polityczną, priorytety społeczno-ekonomiczne, luki w zarządzaniu i reagowanie na kryzys<sup>33</sup>. Z kolei w swojej pracy A. Crane, D. Matten i L. Spence omawiają CSR w kontekście globalnym, w różnych regionach globu, rozróżniając CSR w krajach rozwiniętych, rozwijających się oraz w gospodarkach wschodzących/przejęciowych<sup>34</sup>.

CCI jest zazwyczaj interpretowane jako działania ukierunkowane prospołecznie, które mogą wymagać świadczenia usług na rzecz społeczności i przynieść **pozytywne** skutki lub korzyści (np. zdrowsze społeczności, lepsze morale) lub **negatywne** skutki dla społeczności (np. *greenwashing* czy wykorzystanie CCI do wprowadzenia konsumentów w błąd w postrzeganiu produktu)<sup>35</sup>. W praktyce podejmowane przez firmy inicjatywy nie zawsze są bezpośrednio związane z ich podstawową działalnością, tzn. nie polegają wyłącznie na prowadzeniu biznesu z uwzględnieniem aspektów odpowiedzialności społecznej i mogą dotyczyć innych ważnych problemów o charakterze lokalnym

<sup>32</sup> Przez współpracę do sukcesu. *Partnerstwo lokalne na rynku pracy*. Podręcznik Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2007, s. 62, <https://archiwum.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/File/Departament%20Rynku%20Pracy/Podrecznik.pdf> (dostęp: 12.12.2019).

<sup>33</sup> W. Visser, *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, John Wiley & Sons, West Sussex 2011, s. 269.

<sup>34</sup> A. Crane, D. Matten, L. Spence, *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context* (2nd ed.), Routledge, New York 2008, s. 3–26.

<sup>35</sup> Zob. np. A. B. Carroll, A. K. Buchholtz, *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH 2000; I. Garcia, F. Giuliani, E. Wiesenfeld, *Community and Sense of Community: the Case of Anurban Barrio in Caracas*, „Journal of Community Psychology” 1999, vol. 27, no. 6, s. 727–740, za: D. Arli, J. Cadeaux, *op.cit.*

lub ponadlokalnym, np. dyskryminacji wybranych grup społecznych, dostępu do wody, przeciwdziałania chorobom<sup>36</sup>.

Identyfikacja najważniejszych problemów społeczności lokalnej pomaga w optymalnym dopasowaniu programów i inicjatyw do jej potrzeb. Z drugiej strony – adaptacja inicjatyw w ramach CSR do działalności danego przedsiębiorstwa pozwala firmie na wykorzystanie pełnego potencjału w zwalczaniu wyzwań społeczeństwa i przynosi wiele korzyści biznesowych. Zdaniem M.R. Kramera i M.E. Portera<sup>37</sup> rozwiązywanie przez firmę problemów, które doskonale rozumie, może być korzystniejsze i dla niej samej, i dla otoczenia. Zrozumienie to będzie tym większe, im bardziej przedsiębiorstwa (oraz ich pracownicy) i członkowie społeczności lokalnych podzielać będą wspólne wartości<sup>38</sup>, które pełnią dla jednostek i zbiorowości rolę drogowskazów. Uznawany system wartości wyznacza ogólny kierunek dążenia i działań ludzkich, wpływa na styl życia i codzienne wybory, ukierunkowuje życie jednostki i społeczeństwa<sup>39</sup>.

Wartości i normy wspólnie kształtują sposoby zachowań uczestników danej kultury w ich środowisku<sup>40</sup>. Na istnienie ścisłego związku pomiędzy elementami kultury (normy, wartości) a sposobami realizowania przez przedsiębiorstwa idei CSR wskazuje J. Furmańczyk<sup>41</sup>. Poszczególne wymiary kulturowe – zależnie od tego, jakie wartości przyjmują – mogą tworzyć klimat mniej lub bardziej sprzyjający realizacji koncepcji CSR w danym kraju<sup>42</sup>. Zakładając występowanie związków pomiędzy elementami kultury i realizacją koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, można przyjąć *a priori*, że również i społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw (CCI) będzie od nich zależne.

Pojawia się jednak wiele pytań dotyczących tych zależności, np. czy w każdym społeczeństwie można równie łatwo prowadzić działania z tego zakresu? Czy kultura kraju w jakimś stopniu ułatwia lub też utrudnia implementację CCI? Czy i w jaki sposób wymiary kultury sprzyjają prawidłowej realizacji CCI? Czy w różnych krajach realizowane są różne strategie/działania, czy wybierane są różne programy wolontariatu?

<sup>36</sup> B. Buczkowski, T. Drożyński, A. Kuna-Marszałek, T. Serwach, J. Wieloch, *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Studia przypadków firm międzynarodowych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

<sup>37</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *op.cit.*

<sup>38</sup> W definicji Krecha i Crutchfielda „wartość jest szczególnie ważnym rodzajem przekonań, podzielanych przez członków społeczeństwa lub przez przedstawicieli różnych pozycji w społeczeństwie, dotyczących tego, co jest godne pożądanego, dobre lub co powinno być” (zob. G. Kloska, *Pojęcia, teorie i badania wartości w naukach społecznych*, PWN, Warszawa 1982).

<sup>39</sup> M. Krasuska-Betiuk, *Wspólne czy odmienne sposoby wartościowania tego co cenne w edukacji szkolnej. Architektura myślenia społecznego*, w: *Wartości – edukacja – przemiany. Inspiracje dla teorii i praktyki społecznej*, K. Czykier, T. Sosnowski, T. Bajkowski (red.), Wydział Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2017, s. 116.

<sup>40</sup> A. Giddens, *Socjologia*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 45–46.

<sup>41</sup> J. Furmańczyk, *Kulturowe uwarunkowania działań społecznie odpowiedzialnych na przykładzie Japonii*, „Problemy Zarządzania” 2010, nr 2(28), s. 104–120.

<sup>42</sup> R. Wolniak, *Koncepcja CSR a wskaźnik dystansu wobec władzy*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2014, nr 2(10), s. 47–53.

## Perspektywa międzykulturowa i międzypokoleniowa CCI

Wymiary kulturowe przenikają życie i zachowanie każdego człowieka, powodując, że w różnych sytuacjach zachowuje się on i reaguje w odmienny sposób. Mają one również istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji w każdym jej ujęciu. Mogą mieć wpływ m.in. na funkcjonowanie koncepcji CSR i CCI w organizacji. Jak podkreśla M. Środa, CSR to kwestia kulturowego kontekstu. Zatem przedsiębiorstwa powinny się do tego kontekstu dopasować, przeniknąć go i zmodyfikować swoje społecznie odpowiedzialne działania tak, by odpowiadały tradycjom kulturowym i narodowym charakterom<sup>43</sup>.

Mimo że narodowość została uznana za jeden z najważniejszych czynników w literaturze z zakresu etyki biznesu<sup>44</sup>, badania dotyczące zależności kultury narodowej i CSR są nieliczne<sup>45</sup>, a ich wyniki często sprzeczne ze sobą. Na przykład G. Halkos i A. Skouloudis w analizie obejmującej 86 krajów zbadali zależności między wymiarami kulturowymi i społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw<sup>46</sup>. Wykorzystując dane wtórne zebrane w ramach międzynarodowych inicjatyw CSR oraz sześć wymiarów kultury zaproponowanych przez G. Hofstede<sup>47</sup>, stwierdzili, że kraje o wysokim stopniu unikania niepewności wykazują zazwyczaj mniejsze zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością biznesu. Natomiast kraje o wysokim poziomie orientacji długoterminowej i pobłażliwej kulturze wydają się sprzyjać CSR. Wpływ dystansu władzy, indywidualizmu i męskości – według cytowanych autorów – wydaje się być nieistotny. Wyniki te są sprzeczne

<sup>43</sup> M. Środa, *CSR – pamiętać o kulturze!*, <http://www.csrkompodium.pl/popzednie-edycje/csr-pamietac-o-kulturze> (dostęp: 29.12.2019).

<sup>44</sup> M. O'Fallon, K. Butterfield, *A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003*, "Journal of Business Ethics" 2005, vol. 59, no. 4, s. 375–413.

<sup>45</sup> Zob. np. G. Halkos, A. Skouloudis, *Revisiting the Relationship between Corporate Social Responsibility and National Culture: A Quantitative Assessment*, "Management Decision" 2017, vol. 55, no. 3, s. 595–613; N. Thanetsunthorn, *The Impact of National Culture on Corporate Social Responsibility: Evidence from Cross-Regional Comparison*, "Asian Journal of Business Ethics" 2015, 1–22; N. Thanetsunthorn, R. Wuthisatian, *Cultural Configuration Models: Corporate Social Responsibility and National Culture*, "Management Research Review" 2018, vol. 41, no. 10, s. 1137–1175; A. Vollero, A. Siano, M. Palazzo, S. Amabile, *Hofstede's Cultural Dimensions and Corporate Social Responsibility in Online Communication: Are they Independent Constructs?*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" 2019, vol. 26, no. 4; W. Kucharska, R. Kowalczyk, *How to Achieve Sustainability? – Employee's Point of View on Company's Culture and CSR Practice*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" 2018, vol. 26, no. 2, s. 453–467.

<sup>46</sup> G. Halkos, A. Skouloudis, *Cultural Dimensions and Corporate Social Responsibility: A Cross-country Analysis*, February 2016, [https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/69222/1/MPRA\\_paper\\_69222.pdf](https://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/69222/1/MPRA_paper_69222.pdf) (dostęp: 29.12.2019).

<sup>47</sup> Wymiary kultury zaproponowane przez Hofstede to: dystans władzy (*Power Distance Index* – PDI), indywidualizm i kolektywizm (*Individualism vs Collectivism* – IDV), męskość i kobiecość (*Masculinity vs Femininity* – MAS), unikanie niepewności (*Uncertainty Avoidance Index* – UAI), orientacja długoterminowa (*Long Term Orientation vs Short Term Normative Orientation* – LTO) oraz przyzwolenie–restrykcyjność (*Indulgence vs Restraint* – IVR), zob. <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>



z ustaleniami wcześniejszych badań<sup>48</sup>, w których wykorzystano cztery wymiary kulturowe modelu Hofstede'a i stwierdzono znaczący wpływ dystansu władzy, indywidualizmu i męskości na społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw. Ta sprzeczność wyników sygnalizuje potrzebę m.in. dodatkowych badań empirycznych, aby pełniej zrozumieć sugerowany związek pomiędzy CSR a kulturą narodową.

Cytowane badania mają liczne konsekwencje, m.in. dla przedsiębiorstw międzynarodowych. Zapewniają praktyczne spojrzenie na krajowe obszary CSR i informują o dywersyfikacji portfela programów CSR w celu ukształtowania przewagi konkurencyjnej opartej na CSR lub przyciągnięcia nowych możliwości i partnerów biznesowych. Na przykład w krajach, w których poparcie dla CSR przez krajowy sektor biznesu jest niewielkie, zagraniczne przedsiębiorstwo może dawać przykład i stać się wyznacznikiem pozytywnych trendów na rynku krajowym w realizacji strategii CSR i CCI. Potwierdza to M. Visser, który uważa, że w krajach rozwijających się, w których rządy i społeczeństwo obywatelskie są stosunkowo słabe, filantropia może być równie fundamentalna jak poziom ekonomiczny CSR<sup>49</sup> i w ten sposób korporacje mogą być postrzegane jako czynniki rozwoju poprzez swoje inicjatywy społeczne<sup>50</sup>.

Autorzy podkreślają, że z punktu widzenia zarządzania istotne jest zdobycie wiedzy dotyczącej świadomości społeczności lokalnych i zrozumienia sposobu, w jaki ludzie z różnych kultur interpretują społecznie odpowiedzialne działania organizacji. Ważna jest także możliwość rozpoznawania tych pojawiających się czynników kulturowych, które mają wpływ na orientację CSR w każdym kraju. Według Halkosa i Skouloudisa taka świadomość potwierdzi globalny sposób myślenia oparty na koncepcji odpowiedzialności społecznej oraz ułatwi elastyczność i adaptację w stosunku do czynników kulturowych specyficznych dla regionu czy kraju, które znajdują odbicie w postępowaniu przedsiębiorstw, w tym np. w relacjach z interesariuszami, układzie władzy w organizacji czy w normach etycznych<sup>51</sup>.

---

<sup>48</sup> F.N. Ho, H.M.D. Wang, S.J. Vitell, *A Global Analysis of Corporate Social Performance: The Effect of Cultural and Geographic Environment*, "Journal of Business Ethics" 2012, vol. 107, no. 4, s. 423–433; Y.S. Peng, A.U. Dashdeleg, H.L. Chih, *Does National Culture Influence Firm's CSR Engagement: A Cross Country Study*, "International Proceedings of Economics Development and Research" 2012, vol. 58, no. 9, s. 40–44; D. Ringov, M. Zollo, *Corporate Responsibility from a Socio-institutional Perspective: The Impact of National Culture on Corporate Social Performance*, "Corporate Governance" 2007, vol. 7, no. 4, s. 476–485; I. Ioannou, G. Serafeim, *What Drives Corporate Social Performance? The Role of Nation Level Institutions*, "Journal of International Business Studies" 2015, no. 43, s. 834–864; N. Thanetsunthorn, *op.cit.*

<sup>49</sup> W modelu piramidy CSR Carolla społeczna odpowiedzialność biznesu obejmuje ekonomiczne, prawne, etyczne i uznaniowe (filantropijne) oczekiwania, jakie społeczeństwo ma wobec organizacji w danym momencie, zob. A.B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, 1991.

<sup>50</sup> W. Visser, *Revisiting Carroll's CSR Pyramid: An African Perspective*, w: *Corporate Citizenship in Developing Countries*, E.R. Pedersen, M. Huniche (eds.), Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2006, s. 29–56.

<sup>51</sup> G. Halkos, A. Skouloudis, *op.cit.*

Menedżerowie muszą się zmierzyć z różnymi orientacjami między otoczeniem kraju ojczystego i kraju goszczącego, aby dostosować się do presji społeczno-kulturowej i zoptymalizować program CSR w taki sposób, by przeciwdziałać potencjalnie negatywnemu oddziaływaniu kultury danego kraju. Zrozumienie tego, co jest w danym kraju cenione jako społecznie odpowiedzialne, może mieć ogromne znaczenie dla skutecznego wdrażania w życie idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Świadomi różnic kulturowych menedżerowie mogą bowiem przyczyniać się do wyboru konkretnych pozycji strategicznych do wdrożenia CSR, które lepiej pasowałyby do określonych kultur.

Propozycja G. Halkosa i A. Skouloudisa jest zgodna ze spostrzeżeniami K.L. Newmana i S.D. Nollena<sup>52</sup>, że przedsiębiorstwa osiągają wyższy poziom wydajności, gdy ich techniki i praktyki zarządzania są dopasowane do kultury kraju przyjmującego. Wiedza o tym, kiedy kultura ma znaczenie dla społecznej odpowiedzialności biznesu, i minimalizacja tego, co jest uważane za nieetyczne kulturowo lub nieodpowiedzialne, mogą być przydatne w przypadku nieoczekiwanych konfliktów z lokalnymi interesariuszami lub w celu uniknięcia zachowań i praktyk organizacyjnych, które mogą być pozornie uznane za niestosowne w kraju goszczącym.

Działalność na globalnym rynku może się wiązać z dylematami etycznymi i konfliktami związanymi ze społeczną odpowiedzialnością, wynikającymi z perspektyw odległych kulturowo, które kierownictwo musi rozpoznać w odpowiednim czasie i skutecznie rozwiązać, aby zapewnić długoterminowy sukces powiązanych planów i programów w krajach goszczących. Bez świadomości różnic międzykulturowych spowodowanych cechami kulturowymi firmy międzynarodowe mogą ryzykować niepowodzenie w próbach opracowania skutecznych strategii CSR. Z punktu widzenia koncepcji *Corporate Community Involvement* (CCI), badania dotyczące zależności między kulturą narodową i zaangażowaniem przedsiębiorstw mogą pomóc w zrozumieniu, w jaki sposób te dwa obszary się stykają, a co się z tym wiąże, jakie działania na rzecz społeczności lokalnych będą w danym kraju pożądane czy akceptowalne. Kierownictwu wyższego szczebla i kadrze zarządzającej ułatwi to z kolei ocenę, na ile globalna strategia CCI może być skuteczna oraz czy lokalne cechy kulturowe wymagają opracowania strategii regionalnej lub krajowej, aby dostosować do nich swoją wizję CSR, a także odpowiednie inicjatywy CCI do różnych środowisk, w których działają. Przedsiębiorstwa, które będą potrafiły wykorzystać zróżnicowanie kulturowe, będą lepiej przygotowane do stworzenia skutecznego programu działań społecznych i wzmocnienia swoich wyników w zakresie CCI w różnych krajach. Może to wymagać podkreślania niektórych aspektów CSR bardziej niż innych lub nadawania priorytetu ważnym grupom interesariuszy z krajów goszczących.

<sup>52</sup> K.L. Newman, S.D. Nollen, *Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture*, "Journal of International Business Studies" 1996, vol. 27, no. 4, s. 753–779, za: G. Halkos, A. Skouloudis, *op.cit.*



Innym obszarem wartym przeanalizowania w badaniach jest zbadanie relacji pomiędzy **zróżnicowaniem międzypokoleniowym** a zaangażowaniem przedsiębiorstw. Współczesny rynek pracy charakteryzuje się silnym zróżnicowaniem generacyjnym. Obecnie aktywnych zawodowo pozostaje kilka pokoleń: *baby boomers*, pokolenie X, mileniałsi (pokolenie Y) oraz pokolenie Z<sup>53</sup>. Każde z tych pokoleń ukształtowały różne warunki społeczne i gospodarcze, historyczne, religijne czy kulturowe<sup>54</sup>. Grupy te charakteryzuje nie tylko odmienność wiekowa, lecz przede wszystkim odrębny profil funkcjonowania psychospołecznego. Specyfika tej różnorodności zawiera się m. in. w odmiennych cechach czy systemach wartości, innych doświadczeniach, postawach i oczekiwaniach wobec pracodawcy, kształtowaniu i realizacji wizji w roli pracownika czy w zróżnicowanych poglądach na wzajemne relacje<sup>55</sup>.

Według raportu Deloitte *Global Human Capital Trends 2018* oczekiwaniem nowych pokoleń wchodzących na rynek pracy jest odpowiedzialna firma 4.0. Mianem tym określa się organizacje, które – dążąc do zwiększenia przychodów i wypracowania zysku – nie zapominają o swoim otoczeniu i interesariuszach, a współpracując z innymi podmiotami (przedstawicielami sektora, partnerami biznesowymi, NGO, start-upami), dążą do rozwiązania kluczowych wyzwań gospodarczo-społecznych. Stosują dobre praktyki obywatelskie, realizują misję, przyczyniając się do pozytywnej zmiany społecznej (zarówno w organizacji, jak i poza nią), dają przykład innym firmom oraz promują kulturę współpracy na każdym poziomie organizacji<sup>56</sup>.

Współcześni młodzi ludzie kładą duży nacisk na szukanie pracy, która daje im poczucie osobistego spełnienia<sup>57</sup>. Chcą, by działalność zawodowa stwarzała im możliwość zawierania nowych przyjaźni, nabywania nowych kompetencji i uczestniczenia w realizacji wyższego celu. Poczucie celowości jest istotnym czynnikiem satysfakcji zawodowej – pokolenie Y to najbardziej społecznie świadome pokolenie od lat 60. XX wieku. Badania dotyczące tzw. pokolenia Y (uważanego za przyszłą siłę napędową gospodarki) wskazują, że mileniałsi jako priorytetowy wskazują wkład firm w życie lokalnych społeczności<sup>58</sup>. W porównaniu ze starszymi pracownikami mniejsze znaczenie mają dla nich dochód oraz krótkoterminowe cele finansowe. Oczekują od biznesu angażowania się w sprawy społeczne czy środowiskowe i rozwiązywania ważnych problemów, takich jak:

<sup>53</sup> A. Żak, M. Sady, *Dilemmas of Creating Social Responsibility Programs for the Y Generation*, w: *State, Society and Business – Development of Contemporary Management*, Cracow–Saint Petersburg 2016.

<sup>54</sup> I. Kołodziejczyk-Olczak, *Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników*, „ZYL (HRM)” 2014, nr 5, s. 29–42.

<sup>55</sup> A. Lubrańska, *Zespoły zróżnicowane wiekowo w organizacji*, „ZYL (HRM)” 2016, nr 3–4, s. 67–89.

<sup>56</sup> *Ibidem*.

<sup>57</sup> J.C. Meister, K. Willyerd, *Jak być mentorem dla pokolenia Milenium*, „Harvard Business Review Polska”, październik 2010, s. 68–75.

<sup>58</sup> *Deloitte Millennial Survey 2016. Winning over the Next Generation of Leaders*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/millennial-survey-2016.html> (dostęp: 2.09.2019).

bezrobocie, nierówność społeczna i gospodarcza czy walka ze skutkami zmian klimatycznych. Przekonanie o pozytywnym wpływie biznesu na otaczający świat przekłada się również na priorytety pracowników z pokolenia Y. Zamiast zdobywać sławę ponad 80% ankietowanych chciałoby się przyczynić do sukcesu ich organizacji i pozytywnie wpływać na otaczający ich świat.

Analogicznie – różnice międzypokoleniowe występują w społecznościach lokalnych. Wielu autorów podkreśla, że młode pokolenie przy wsparciu cyfrowych narzędzi – głównie Internetu – wkrótce będzie zdolne do zmieniania świata na dużą skalę, a uzbrojone w najnowsze media może się stać siłą napędową przemian społecznych<sup>59</sup>. Według *Deloitte Millennial Survey 2018* młode pokolenia oczekują, by organizacje stawiały cele związane z wpływem na otoczenie oraz by liderzy przyjmowali postawę obywatelską tak w biznesie, jak i w działalności pozabiznesowej<sup>60</sup>. Według innych badań 86% młodych uważa, że sukces przedsiębiorstwa należy postrzegać również w kategoriach pozafinansowych<sup>61</sup>. Młodzi ludzie interesują się działalnością charytatywną i udziałem w życiu publicznym. Aż 63% badanych zadeklarowało, że przekazuje pieniądze na cele charytatywne, 43% działa w wolontariacie lub organizacjach społecznych, a 52% podpisuje różnego rodzaju petycje.

Zasadne byłoby zatem sprawdzenie, na ile zróżnicowanie międzypokoleniowe implikuje podejmowane przez przedsiębiorstwa określone inicjatywy i programy na rzecz społeczności lokalnych. Postulowane badania powinny dotyczyć relacji dwustronnych i dać odpowiedź na pytanie, czy ta widoczna zmiana społeczna wpływa na realizowane przez przedsiębiorstwa strategie CCI z punktu widzenia pracowników, którzy się angażują (lub nie angażują) np. w programy wolontariatu pracowniczego, ale też czy uwzględnia różne wartości, potrzeby i oczekiwania członków społeczności lokalnych.

## Podsumowanie

Z badań przeprowadzonych przez CBOS w 2015 r. wynika, że Polacy w większości (55%) czują się związani przede wszystkim ze swoją społecznością lokalną, z miejscowością, w której mieszkają. Deklaracje silnych więzi ze społecznościami lokalnymi przeważają we wszystkich grupach społeczno-demograficznych<sup>62</sup>. To spojrzenie, uwzględniające dwa

<sup>59</sup> J. Morbitzer, *O istocie medialności młodego pokolenia* [About the nature of the young generation mediality]. „Neodidagmata” 2012, nr 33–34, Poznań, Adam Mickiewicz University Press, s. 131–153.

<sup>60</sup> *Deloitte Millennial Survey 2018*, op.cit.

<sup>61</sup> *Deloitte Global Human Capital Trends 2018*, op.cit.

<sup>62</sup> CBOS, *Polacy o swoim przywiązaniu do miejsca zamieszkania i kraju*, komunikat z badań nr 165/2015, Warszawa 2015.

punkty widzenia – organizacji i społeczności lokalnych – wyjaśnia, dlaczego koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw (CCI) jest postrzegana jako „twarz społecznej odpowiedzialności biznesu w praktyce”<sup>65</sup> i dlaczego inicjatywy budujące kapitał społeczny na poziomie lokalnym mają największe szanse powodzenia. Uzasadnia również motyw realizowania przez przedsiębiorstwa tak wielu dobrych praktyk w obszarze zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnych.

W opinii Autorów zaangażowanie przedsiębiorstw w działania na rzecz społeczności lokalnych jest bardzo istotne i przynosi wiele korzyści obu stronom. Z punktu widzenia społeczności lokalnych korzyści te będą zależne od zaangażowania w poszczególnych obszarach, np. ochrony zdrowia, edukacji dzieci i młodzieży, sportu i rekreacji, wspierania kultury i sztuki, zmniejszania bezrobocia czy ochrony środowiska<sup>64</sup>. Korzyści osiągnane przez przedsiębiorstwa to m.in. wzmacnianie zaufania społeczności lokalnej, budowanie pozytywnych relacji z otoczeniem, zwiększanie widoczności na rynku, poprawa reputacji, wzrost lojalności klientów, zwiększenie stabilności firmy i jej pozycji na rynku. Prawidłowo kształtowane relacje ze społecznością lokalną pomagają przedsiębiorstwu w przetrwaniu i rozwoju. Każda firma, prowadząc swoją działalność, wkracza w społeczeństwo, wykorzystuje infrastrukturę regionu, wprowadza nowe technologie, zatrudnia pracowników – wywiera zatem w sposób świadomy lub nieświadomy wpływ na otoczenie<sup>65</sup>. Istnieje również odwrotna zależność – społeczność lokalna wpływa na przedsiębiorstwo na każdym etapie jego rozwoju. Poziom wykształcenia w danym regionie oddziałuje na jakość kadry. Inne podmioty w regionie stają się kooperantami, dostawcami. Społeczność lokalna, akceptując obecność przedsiębiorstwa, nabywając oferowane produkty, daje mu legitymację do dalszego działania. Uprawienie do zgłaszania swoich żądań przez różne grupy społeczne funkcjonujące lokalnie może mieć źródło w prawie, moralności lub rzeczywistych działaniach. Może dotyczyć wpływu na zachowania firmy, kierunki rozwoju, kształt procesów operacyjnych lub rezultaty jej działania<sup>66</sup>. CCI wzmacnia również identyfikację i integrację pracowników z przedsiębiorstwem, podnosi poziom satysfakcji i motywacji pracowników. Działania prospołeczne podejmowane przez pracowników zwiększają innowacyjność i kreatywne myślenie, rozwijają umiejętności: komunikowania się, pracy w grupie, przywódcze, zarządzania czasem czy zarządzania projektem. Uczą otwartości, odporności na stres, cierpliwości i wytrwałości. Pracownicy dzięki pracy społecznej mogą również zdobywać doświadczenie zawodowe, uczyć się podejmowania decyzji i zachowań w różnych sytuacjach<sup>67</sup>.

<sup>65</sup> A. Theaker, *op.cit.*

<sup>64</sup> Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/>, (dostęp: 2.09.2019).

<sup>65</sup> M. Kwiecińska, *op.cit.*

<sup>66</sup> *Ibidem.*

<sup>67</sup> U. Gołaszewska-Kaczan, *op.cit.*, s. 137.

Wdrożenie programu CCI w przedsiębiorstwie ma swoje implikacje zarządcze. W pierwszej kolejności trzeba określić cele przedsiębiorstwa w obszarze CCI, przeanalizować potrzeby społeczności lokalnej oraz zweryfikować realne możliwości działań ze strony firmy. By zwiększyć skuteczność działań, należy zyskać poparcie zarówno kierownictwa, jak i pracowników. Pracownikom angażującym się powinno się zapewnić odpowiednie przeszkolenie i wsparcie, uwzględniające zróżnicowanie pokoleniowe i kulturowe. Z czasem zaangażowanie przedsiębiorstwa w działalność na rzecz społeczności lokalnej powinno znaleźć odbicie w misji, wizji, filozofii firmy i przełożyć się na określone decyzje strategiczne<sup>68</sup>. Kiedy firma będzie w stanie skutecznie wdrożyć program CCI, poprawi swój wizerunek i reputację. To z kolei stanie się źródłem przewagi konkurencyjnej, z oczekiwaniem, że program ten będzie trudny do naśladowania przez innych<sup>69</sup>. M.E. Porter i M.R. Kramer twierdzą nawet, że na arenie międzynarodowej najmocniejszymi konkurentami będą te przedsiębiorstwa, które potrafią głębiej zapuścić korzenie w ważnych dla ich działalności lokalnych społecznościach<sup>70</sup>.

Opierając się na wytycznych normy ISO 26 000<sup>71</sup> można założyć, że na możliwość zaangażowania przedsiębiorstw nie ma wpływu ich forma własności organizacji, wielkość, rodzaj czy lokalizacja. Istotne są jednak inne czynniki, zlokalizowane w otoczeniu firmy. Omówione w tym rozdziale kwestie zróżnicowania międzykulturowego i międzypokoleniowego, mimo niewielu badań w tym zakresie, wydają się mieć ważny wpływ na liczbę, charakter i jakość dobrych praktyk podejmowanych przez społecznie zaangażowane przedsiębiorstwa. Świadomość występowania takich różnic z jednej strony potwierdza globalny sposób myślenia oparty na koncepcji odpowiedzialności społecznej, z drugiej – ułatwia elastyczność i adaptację w stosunku do czynników kulturowych specyficznych dla regionu czy kraju, które znajdują odbicie w postępowaniu przedsiębiorstw, w tym np. w relacjach z interesariuszami czy w normach etycznych<sup>72</sup>, ułatwiając tym samym skuteczne zarządzanie społecznym zaangażowaniem.

---

<sup>68</sup> *Ibidem*, s. 119.

<sup>69</sup> Zob. m.in. D. Hess *et al.*, 2002, s. 110–125; D. Matten, A. Crane, *Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization*, "Academy of Management Review" 2005, vol. 30, no. 1, s. 166–179; S.A. Waddock, M. Boyle, *The Dynamics of Change in Corporate Community Relations*, "California Management Review" 2002, vol. 37, no. 4, s. 125–136.

<sup>70</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2011, s. 50.

<sup>71</sup> Por. ISO 26000: Norma jest przeznaczona do dobrowolnego stosowania przez wszystkie organizacje, niezależnie od formy własności, wielkości, rodzaju i lokalizacji. Ma zastosowanie zarówno do dużych, jak i małych organizacji, publicznych, prywatnych i non profit, działających w krajach rozwiniętych i rozwijających się, [https://www.pkn.pl/sites/default/files/sites/default/files/imce/files/discovering\\_iso\\_26000.pdf](https://www.pkn.pl/sites/default/files/sites/default/files/imce/files/discovering_iso_26000.pdf), s. 4, (dostęp: 2.09.2019).

<sup>72</sup> G. Halkos, A. Skouloudis, *op.cit.*

Z punktu widzenia zarządzania CCI kluczowa jest wiedza dotycząca wartości i norm społeczności lokalnych oraz zrozumienia sposobu, w jaki ludzie z różnych kultur i generacji interpretują działania społecznie odpowiedzialne organizacji. Ważna jest także możliwość rozpoznawania tych czynników kulturowych, które mają wpływ na orientację CSR w każdym kraju.

Przyszłe badania mogłyby rozszerzyć kierunek i sprawdzić, w jaki sposób kultura narodowa wywołuje różne rodzaje reakcji na zarządzanie interesariuszami i odpowiedzialność niefinansową przedsiębiorstwa. Co więcej, badacze mogą się skupić na zróżnicowaniu kultury na poziomie niższym niż krajowy<sup>73</sup> i zbadać, w jaki sposób takie różnice wpływają na praktyki i wyniki w zakresie CCI w poszczególnych oddziałach firmy wobec jej interesariuszy, w tym społeczności lokalnych. Badania prowadzone w danym kraju mogą również służyć jako podstawa do głębszego zrozumienia pewnych krajowych cech charakterystycznych CCI lub ujawnić krytyczne, specyficzne dla danego kraju zachowania w zakresie zaangażowania społecznego.

Nieliczne badania dotyczące postaw przedstawicieli różnych pokoleń w zakresie CSR i CCI wskazują kierunek dalszych, holistycznych badań w tym zakresie. Na przykład M.D.M. Alonso-Almeida i J. Llach<sup>74</sup> wskazują również na niedobór badań dotyczących postrzegania odpowiedzialnych przedsiębiorstw jako miejsc pracy z punktu widzenia wartości wyznawanych przez młode pokolenia.

## Bibliografia

- Alonso-Almeida M.D.M., Llach J., *Socially Responsible Companies: Are they the Best Workplace for Millennials? A Cross-national Analysis*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" 2019, no. 26.
- Anam L., Szul-Skjoeldkrona E., Zamościńska E., *Jak zyskać na odpowiedzialności? CSR w strategiach spółek giełdowych. Przewodnik dla CEO i executives*, CSRIinfo, Warszawa 2012.
- Arlid D., Cadeaux J., *Drivers of Corporate Community Involvement and Challenges in Measuring its Impact*, "Social Responsibility Journal" 2014, vol. 10, no. 1.
- Berger I.E., Cunningham P.H., Drumwright M.E., *Social Alliances: Company/nonprofit Collaboration*, "California Management Review" 2004, vol. 47, no. 1.

<sup>73</sup> O. Shenkar, *Beyond Cultural Distance: Switching to a Friction Lens in the Study of Cultural Differences*, "Journal of International Business Studies" 2012, no. 43, s.12–17; S. Beugelsdijk, R. Mudambi, *MNEs as Border-crossing Multi-location Enterprises: The Role of Discontinuities in Geographic Space*, "Journal of International Business Studies" 2013, no. 44, s. 413–426, za: G. Halkos, A. Skouloudis, *op.cit.*

<sup>74</sup> M.D.M. Alonso-Almeida, J. Llach, *Socially Responsible Companies: Are they the Best Workplace for Millennials? A Cross-national Analysis*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" 2019, vol. 26, no. 1, s. 238–247.

- Beugelsdijk S., Mudambi R., *MNEs as Border-crossing Multi-location Enterprises: The Role of Discontinuities in Geographic Space*, "Journal of International Business Studies" 2013, no. 44.
- Boehm A., *The Participation of Businesses in Community Decision Making*, "Business & Society" 2005, vol. 44, no. 2.
- Bronn S., *Building Corporate Brands through Community Involvement: Is it Exportable? The Case of the Ronald McDonald House in Norway*, "Journal of Marketing Communications" 2006, vol. 12, no. 4.
- Buczkowski B., Drożyński T., Kuna-Marszałek A., Serwach T., Wieloch J., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Studia przypadków firm międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Carroll A.B., Buchholtz A.K., *Business and Society, Ethics and Stakeholder Management*, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH 2000.
- Carroll A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, 1991.
- CBOS, *Polacy o swoim przywiązaniu do miejsca zamieszkania i kraju*, komunikat z badań nr 165/2015, Warszawa 2015.
- Corporate Social Responsibility. Reconciling Aspiration with Application*, A. Kakabadse, M. Morsing (eds.), Palgrave Macmillan 2006.
- Crane A., Matten D., Spence L., *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context* (2<sup>nd</sup> ed.), Routledge, New York 2008.
- Cronin C., Zappalà G., Clarkson M., *Measuring the Social Impact of Companies in Australia: The Smith Family's Participation in the Good Reputation Index*, "Research and Social Policy Briefing Paper" 2001, vol. 9.
- Deloitte Global Human Capital Trends 2018*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2018.html>
- Deloitte Millennial Survey 2016. Winning Over the Next Generation of Leaders*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/millennial-survey-2016.html>
- Deloitte Millennial Survey 2018*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-millennials2018.html>
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Firma = Zaangażowanie*, Warszawa 2009.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/>
- Furmańczyk J., *Kulturowe uwarunkowania działań społecznie odpowiedzialnych na przykładzie Japonii*, „Problemy Zarządzania” 2010, nr 2(28).
- Garcia I., Giuliani F., Wiesenfeld E., *Community and Sense of Community: The Case of Anurban Barrio in Caracas*, "Journal of Community Psychology" 1999, vol. 27, no. 6.
- Giddens A., *Socjologia*, WN PWN, Warszawa 2004.
- Gołaszewska-Kaczan U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstw*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2009.
- Greenwood M.R., *The Importance of Stakeholders According to Business Leaders*, "Business and Society Review" 2002, vol. 106, no. 1.
- Halkos G., Skouloudis A., *Cultural Dimensions and Corporate Social Responsibility: A Cross-country Analysis*, 2016, [https://mpira.ub.uni-muenchen.de/69222/1/MPRA\\_paper\\_69222.pdf](https://mpira.ub.uni-muenchen.de/69222/1/MPRA_paper_69222.pdf)
- Halkos, G., Skouloudis, A., *Revisiting the Relationship between Corporate Social Responsibility and National Culture: A Quantitative Assessment*, "Management Decision" 2017, vol. 55, no. 3, <http://centaur.reading.ac.uk/70223/>



- Hess D., Rogovsky N., Dunfee T.W., *The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives*, "California Management Review" 2002, vol. 44, no. 2.
- Ho F.N., Wang H.M.D., Vitell S.J., *A Global Analysis of Corporate Social Performance: The Effect of Cultural and Geographic Environment*, "Journal of Business Ethics" 2012, vol. 107, no. 4.
- Ioannou I., Serafeim G., *What Drives Corporate Social Performance? The Role of Nation Level Institutions*, "Journal of International Business Studies" 2012, no. 43.
- ISO 26000, norma międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności, <http://www.pkn.pl/iso-26000>
- Joker J., Rudnicka A., Reichel J., *Nowe horyzonty. Przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, 2011.
- Kloska G., *Pojęcia, teorie i badania wartości w naukach społecznych*, PWN, Warszawa 1982.
- Kołodziejczy-Olczak I., *Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników*, „ZZL (HRM)” 2014, nr 5.
- Kramer M., Pfitzer M.W., *Ekosystem Wartości Wspólnej*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2017.
- Krasuska-Betiuk M., *Wspólne czy odmienne sposoby wartościowania tego co cenne w edukacji szkolnej. Architektura myślenia społecznego*, w: *Wartości – edukacja – przemiany. Inspiracje dla teorii i praktyki społecznej*, K. Czykier, T. Sosnowski, T. Bajkowski (red.), Wydział Pedagogiki i Psychologii Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2017.
- Kucharska W., Kowalczyk R., *How to Achieve Sustainability? – Employee’s Point of View on Company’s Culture and CSR Practice*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" 2018, vol. 26, no. 2.
- Kwiecińska M., *Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (Corporate Community Involvement) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 340.
- Lubrańska A., *Zespoły zróżnicowane wiekowo w organizacji*, „ZZL (HRM)” 2016, nr 3–4, s. 110–111.
- Matten D., Crane A., *Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization*, "Academy of Management Review" 2005, vol. 30, no. 1.
- Meister J.C., Willyerd K., *Jak być mentorem dla pokolenia Milenium*, „Harvard Business Review Polska”, październik 2010.
- Morbitzer J., *O istocie medialności młodego pokolenia [About the nature of the young generation mediality]*, „Neodidagmata” 2012, nr 33–34, Wyd. Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań.
- Newman K.L., Nollen S.D., *Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture*, "Journal of International Business Studies" 1996, vol. 27, no. 4.
- [Odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/wolontariat-pracowniczy/](http://Odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-csr/odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/wolontariat-pracowniczy/)
- O’Fallon M., Butterfield K., *A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003*, "Journal of Business Ethics" 2005, vol. 59, no. 4.
- Peng Y.S., Dashdeleg A.U., Chih H.L., *Does National Culture Influence Firm’s CSR Engagement: A Cross Country Study*, "International Proceedings of Economics Development and Research" 2012, vol. 58, no. 9.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2003.

- Porter M.E., Kramer M.R., *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2007.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2011.
- Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy*. Podręcznik Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2007, <https://archiwum.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/File/Department%20Rynku%20Pracy/Podrecznik.pdf>
- Ringov D., Zollo M., *Corporate Responsibility from a Socio-institutional Perspective: The Impact of National Culture on Corporate Social Performance*, “Corporate Governance” 2007, vol. 7, no. 4.
- Shenkar O., *Beyond Cultural Distance: Switching to a Friction Lens in the Study of Cultural Differences*, “Journal of International Business Studies” 2012, no. 43.
- Środa M., *CSR – pamiętać o kulturze!*, <http://www.csrkompedium.pl/popzednie-edycje/csr-pamietac-o-kulturze>
- Thanetsunthorn N., *The Impact of National Culture on Corporate Social Responsibility: Evidence from Cross-regional Comparison*, “Asian Journal of Business Ethics” 2015, no. 1–22.
- Thanetsunthorn N., Wuthisatian R., *Cultural Configuration Models: Corporate Social Responsibility and National Culture*, “Management Research Review” 2018, vol. 41, no. 10.
- Theaker A., *The Public Relations Handbook*, Routledges 2001.
- Visser W., *Revisiting Carroll’s CSR Pyramid: An African Perspective*, w: *Corporate Citizenship in Developing Countries*, E.R. Pedersen, M. Huniche (eds.), Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2006.
- Visser W., *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, John Wiley & Sons, West Sussex 2011.
- Vollero A., Siano A., Palazzo M., Amabile S., *Hofstede’s Cultural Dimensions and Corporate Social Responsibility in Online Communication: Are they Independent Constructs?*, “Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2019, vol. 26, no. 4.
- Wachowiak P., *Społeczna odpowiedzialność biznesu – wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami*, „E-mentor” 2011, nr 4(41).
- Waddock S.A., Boyle M., *The Dynamics of Change in Corporate Community Relations*, “California Management Review” 2002, vol. 37, no. 4.
- Wolniak R., *Koncepcja CSR a wskaźnik dystansu wobec władzy*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2014, nr 2(10).
- [www.hofstede-insights.com/models/national-culture/](http://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/)
- [www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000](http://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000)
- Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)*, praca zbiorowa, PARP 2013.
- Żak A., Sady M., *Dilemmas of Creating Social Responsibility Programs for the Y Generation*, w: *State, Society and Business – Development of Contemporary Management*, J. Teczek (ed.), Copyright by International Management Foundation, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2016.



# 2.5

## Część 2

CSR jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Martyna Wronka-Pośpiech\*

Izabella Steinerowska-Streb\*\*

Marek Śliboda\*\*\*

## Spółecznie odpowiedzialni czy społecznie przedsiębiorczy? Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych

### Streszczenie

Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się specyficznymi wartościami organizacyjnymi, nadającymi im szczególny wymiar społeczny i ekonomiczny. Celem zaprezentowanego w rozdziale badania była próba odpowiedzi na pytanie o przyczyny podejmowania działań społecznych przez przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce oraz poznanie zakresu tych działań i zidentyfikowanie grona interesariuszy, na których są one ukierunkowane. Cele te zrealizowano na podstawie studiów literaturowych oraz analizy działań CSR firmy rodzinnej Marco.

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ORCID: 0000-0001-9240-6670

\*\* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ORCID: 0000-0001-5379-5730

\*\*\* Marco Sp. z o.o.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwa rodzinne, społeczna odpowiedzialność biznesu, działania społecznie odpowiedzialne

## Socially Responsible or Socially Entrepreneurial? Corporate Social Responsibility as a Challenge of Contemporary Family Businesses

### Abstract

Family enterprises are characterized by specific organizational values that give them a specific social and economic dimension. The aim of this paper is to understand what are the reasons for undertaking social activities by family businesses in Poland. Furthermore, we aimed at learning the scope of these activities and identifying targeted groups of stakeholders. In order to fulfil research aims, literature studies and an analysis of CSR activities of the family company Marco was conducted.

**Keywords:** family firms, corporate social responsibility, socially responsible initiatives

---

### Wprowadzenie

W ostatnich latach społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) cieszy się dużym zainteresowaniem zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków. Podmiotem badań realizowanych na tej płaszczyźnie rzadko jednak są firmy rodzinne. Choć istnieją nieliczne badania ukierunkowane na porównanie CSR przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych, udało się już dowiedzieć, że firmy rodzinne są bardziej odpowiedzialne społecznie od pozostałych przedsiębiorstw<sup>1</sup>.

Badania, które przeprowadzili E. Lopez-Gonzalez, J. Martínez-Ferrero i E. García-Meca wskazują, że u podstaw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw rodzinnych leży socjo-emocjonalne zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu, a także chęć przetrwania firmy przez kolejne pokolenia. Społecznie odpowiedzialne zachowanie firm rodzinnych jest tym większe, im więcej członków rodziny jest w kadrze zarządza-

---

<sup>1</sup> P.J.M. Castejón, A.B. López, *Corporate Social Responsibility in Family SMEs: A Comparative Study*, "European Journal of Family Business" 2016, no. 6, s. 21–31.

jącej i w zarządzie. Ponadto, istotnym czynnikiem, który determinuje CSR w przedsiębiorstwach rodzinnych, jest ich otoczenie<sup>2</sup>.

CSR jest nieodłącznym elementem działalności wielu przedsiębiorstw rodzinnych także w Polsce. Jak wskazują wyniki konkursów realizowanych od kilku lat przez Instytut Biznesu Rodzinnego, aktywność społeczna jest głęboko zakorzeniona w tradycji polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Co ciekawe, firmy te niejednokrotnie podejmują działania wspierające lokalną społeczność, nie rozpowszechniając informacji o swoich społecznych przedsięwzięciach<sup>3</sup>. Taki stan rzeczy wskazuje, że celem tych działań nie jest wyłącznie tworzenie wizerunku firmy. W takich okolicznościach zastanawiające są motywy zaangażowania polskich firm rodzinnych w działalność społeczną. Ten problem badawczy stał u podstaw badania, którego głównym celem była próba odpowiedzi na pytanie o przyczyny podejmowania działań społecznych w firmie rodzinnej Marco. Ponadto, badanie miało na celu poznanie zakresu działań CSR oraz zidentyfikowanie grona interesariuszy, na których są one ukierunkowane. Realizacja tych celów została osiągnięta na podstawie studiów literaturowych oraz analizy działań CSR firmy rodzinnej Marco.

## Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw definiowana jest jako działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, wykraczające poza wymogi prawne i wpływające na społeczeństwo i środowisko<sup>4</sup>. Temat ten jest od dawna w centrum zainteresowania naukowców, a powyższa definicja jest jedną z najbardziej rozpowszechnionych. Dogłębna analiza elementów CSR pozwala na wyróżnienie czterech typów odpowiedzialności – ekonomiczną, prawną, etyczną oraz filantropijną<sup>5</sup>. Podział ten wynika ze stopnia oczekiwań i tak na szczycie piramidy znajduje się odpowiedzialność filantropijna, na samym dole zaś odpowiedzialność ekonomiczna. Interesująca jest także kwestia reinterpretacji akronimu CSR z *Corporate Social Responsibility* na *Company Stakeholder*

<sup>2</sup> E. Lopez-Gonzalez, J. Martínez-Ferrero, E. García-Meca, *Corporate Social Responsibility in Family Firms: A Contingency Approach*, "Journal of Cleaner Production" 2019, no. 211, s. 1044–1064.

<sup>3</sup> *Znany najbardziej odpowiedzialne społecznie firmy rodzinne w Polsce*, aleBank.pl, 30.11.2018 <https://alebank.pl/znany-najbardziej-odpowiedzialne-spoecznie-firmy-rodzinne-w-polsce> (dostęp: 4.01.2019).

<sup>4</sup> A.B. Carroll, *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, "Business and Society" 1999, vol. 38, no. 3, s. 268–295; R. Gamerschlag, K. Möller, F. Verbeeten, *Determinants of Voluntary CSR Disclosure Empirical Evidence from Germany*, "Review of Managerial Science" 2011, vol. 5, no. 2, s. 233–262; F. De Bakker, P. Groenewegen, F. Den Hond, *A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance*, "Business and Society" 2005, vol. 44, no. 3, s. 283–317.

<sup>5</sup> A.B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, "Business Horizons" 1991, vol. 34, no. 4, s. 39–48.

*Responsibility*, dzięki czemu nie tylko duże korporacje, ale każda firma może zaangażować się w CSR. Jest to o tyle istotne, że zaspokojenie oczekiwań interesariuszy jest nadrzędnym celem każdej organizacji<sup>6</sup>. Według Freemana, uważanego za twórcę teorii interesariuszy, interesariuszem jest każdy, kto może wpływać na przedsiębiorstwo lub pozostaje pod wpływem jego działań<sup>7</sup>. Interesariuszy o podobnych interesach i oczekiwaniach można pogrupować w kategorie takie jak pracownicy, dostawcy, klienci, akcjonariusze, społeczność lokalna itp. U podstaw teorii interesariuszy leży założenie, że długoterminowy zrównoważony rozwój firmy zależy od współpracy wielu podmiotów, a nie tylko akcjonariuszy<sup>8</sup>, a istniejące badania wskazują, że inicjatywy z zakresu CSR z powodzeniem generują zyski dla firmy wówczas, gdy wspierają silne i trwałe relacje z interesariuszami<sup>9</sup>. Nie wystarczy więc wspierać wyłącznie interesy akcjonariuszy firmy, a raczej budować trwałe i wyraźne zaangażowanie wobec swoich interesariuszy.

Jeżeli chodzi o literaturę na temat CSR w przedsiębiorstwach rodzinnych, wyróżnić można prace koncentrujące się na analizowaniu cech rodziny i przedsiębiorstwa w odniesieniu do społecznie odpowiedzialnych zachowań organizacji<sup>10</sup>. Jednym z najbardziej istotnych spostrzeżeń jest to, że społecznie odpowiedzialna kultura biznesu może się wyłonić z wartości i postaw rodziny właścicielskiej. Badacze skupiają się także na wpływie klimatu społeczno-gospodarczego danego regionu na wyniki działań społecznie odpowiedzialnych w przedsiębiorstwach rodzinnych<sup>11</sup> – zgodnie z teorią zrównoważonego biznesu rodzinnego (*Sustainable Family Business Theory* – SFBT). Teoria ta pozwala na lepsze zrozumienie dynamicznej roli rodziny w przedsiębiorczości rodzinnej i dowartościowuje interakcje występujące pomiędzy rodziną, przedsiębiorstwem rodzinnym a społecznościami, w których działają<sup>12</sup>.

<sup>6</sup> R.E. Freeman, S.R. Velamuri, B. Moriarty, *Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR*, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, 2006.

<sup>7</sup> R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*, Pitman/Ballinger, Boston, MA, 1984.

<sup>8</sup> T. Donaldson, L.E. Preston, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20, no. 1, s. 65–91.

<sup>9</sup> S. Waddock, N. Smith, *Corporate Responsibility Audits: Doing Well by Doing Good*, "Sloan Management Review" 2000, no. 41, s. 75–83.

<sup>10</sup> L.S. Niehm, J. Swinney, N.J. Miller, *Community Social Responsibility and its Consequences for Family Business Performance*, "Journal of Small Business Management" 2008, vol. 46, no. 3, s. 331–350; M. De la Cruz Deniz, K. Cabrera Suarez, *Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain*, "Journal of Business Ethics" 2005, no. 56, s. 27–41; L. Uhlaner, A. Van Goor-Balk, E. Masurel E., *Family Business and Corporate Social Responsibility in a Sample of Dutch Firms*, "Journal of Small Business and Enterprise Development" 2004, no. 11, s. 186–194.

<sup>11</sup> M.A. Fitzgerald, G.W. Haynes, H.L. Schrank, S.M. Danes, *Socially Responsible Processes of Small Family Business Owners: Exploratory Evidence from the National Family Business Survey*, "Journal of Small Business Management" 2010, vol. 48, no. 4, s. 524–551.

<sup>12</sup> S.M. Danes, K.E. Brewton, *Follow the Capital: Benefits of Tracking Family Capital Across Family and Business Systems*, w: *Family Businesses. International Studies in Entrepreneurship*, A. Carsrud, M. Brännback (eds.), vol 15, Springer, New York, NY 2012.

Według prowadzonych badań motywacje skłaniające jednostki bądź organizację do angażowania się w takie działania są zasadniczo dwojakiego rodzaju – instrumentalne lub normatywne. Opierając się na teorii motywacji, zgodnie z którą zachowania są efektem motywacji o charakterze zewnętrznym bądź wewnętrznym (tu z kolei wyróżniamy normatywną i hedonistyczną motywację wewnętrzną), firmy angażują się w CSR z następujących czterech powodów: (1) obrona reputacji, (2) uzasadnienie korzyści wynikających z kosztów, (3) integracja strategii na rzecz konkurencyjności, (4) uczenie się, innowacje i zarządzanie ryzykiem<sup>15</sup>. Skupienie się na firmach rodzinnych jako przedmiocie analizy może pozwolić na głębsze zrozumienie determinant zachowań społecznie odpowiedzialnych, także z uwagi na specyficzne cechy tych przedsiębiorstw, które mogą skutecznie wpływać na ich zaangażowanie. W niniejszym opracowaniu staramy się więc w szczególności odkryć, jakie są dominujące powody, które właściciele i menedżerowie firm rodzinnych biorą pod uwagę, podejmując decyzję o działaniach społecznie odpowiedzialnych realizowanych na rzecz swoich interesariuszy. Zdania co do podejścia firm rodzinnych do odpowiedzialności społecznej są podzielone. Część badaczy uważa, że firmy rodzinne myślą głównie o swoich korzyściach<sup>14</sup>, podczas gdy inni zwracają uwagę na znaczenie wizerunku i reputacji dla firm o silnej tożsamości organizacji – takich jak przedsiębiorstwa rodzinne<sup>15</sup>. Interesujące jest zatem zrozumienie, w jakim stopniu obecność rodziny na czele organizacji może wpływać na ich nastawienie do działań społecznie odpowiedzialnych.

## Firmy rodzinne i ich działania społeczne

Firmy rodzinne wyróżniają: rodzinna własność, udział członków rodziny w zarządzaniu, sprawowanie kontroli nad biznesem przez rodzinę oraz międzypokoleniowy transfer władzy i własności przedsiębiorstwa<sup>16</sup>. Charakterystyczne dla tych podmiotów jest również wytyczanie przez rodzinę celów strategicznych firmy i kształtowanie w firmie kultury organizacyjnej oraz systemu wartości<sup>17</sup>. W większości przypadków

<sup>15</sup> S. Zadek, *Doing Good and Doing Well: Making the Business Case for Corporate Citizenship*, Research Report 1282-00-RR, The Conference Board, New York 2000.

<sup>14</sup> R. Morck, B. Yeung, *Family Control and the Rent-seeking Society*, "Entrepreneurship: Theory and Practice" 2004, vol. 28, no. 4, s. 391–409.

<sup>15</sup> W.G. Dye, D.A. Whetten, *Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500*, "Entrepreneurship: Theory and Practice" 2006, vol. 30, no. 6, s. 785–802.

<sup>16</sup> M. Matejun, *Społeczna odpowiedzialność biznesu firm rodzinnych*, w: *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2011, nr 156, s. 263–274.

<sup>17</sup> I. Steinerowska-Streb, A. Wziątek-Staśko, *Innovations in Family Firms. A Study of Owner-managers' Knowledge Development*, "Journal of Family Business Management" 2019; W. Głód, M. Wronka-Pośpiech,

w przedsiębiorstwach rodzinnych życie rodziny jest bowiem skoncentrowane na funkcjonowaniu firmy, jej dochodach oraz wizerunku<sup>18</sup>. Dlatego też wiele rodzin zaangażowanych w prowadzenie rodzinnego biznesu łączy wizerunek przedsiębiorstwa z wizerunkiem rodzinnym, z związku z czym niezwykle ważne jest dla nich pozytywne postrzeganie przedsiębiorstwa w otoczeniu. W konsekwencji, firmom rodzinnym przyświecają nie tylko cele finansowe, lecz również istotnego znaczenia nabierają tam cele pozafinansowe. Rodziny właścicielskie dbają o to, aby te cele były realizowane przez ich firmy jednocześnie.

Przejawy socjo-emocjonalnego zaangażowania rodziny w działalność przedsiębiorstwa i realizację wartości rodzinnych można odnaleźć w różnych płaszczyznach aktywności firm rodzinnych, poczynając od ich stosunku do zatrudnionych pracowników. Firmy rodzinne czują się odpowiedzialne za swoich pracowników, o których dba się bardziej niż w przedsiębiorstwach nierodzinnych. Z badań wynika, że w porównaniu z pozostałymi przedsiębiorstwami firmy te są mniej skłonne do zwalniania pracowników, a także bardziej chętne do zatrudniania nowych osób, nawet w okresie spowolnienia gospodarczego<sup>19</sup>.

Realizacja celów pozafinansowych przez przedsiębiorstwa rodzinne znajduje odzwierciedlenie w ich powiązaniach ze społecznością lokalną. Badania przeprowadzone przez European Family Business wskazują, że większość firm rodzinnych chce wspomagać inicjatywy społeczne w otoczeniu<sup>20</sup>. W Polsce chęć działań na rzecz lokalnej społeczności wyraża blisko 90% przedsiębiorstw rodzinnych<sup>21</sup>. Aktywność firm rodzinnych na tej płaszczyźnie przybiera zróżnicowane formy. Jedne podmioty realizują postulaty ekologii, a inne angażują swoje zasoby w działalność filantropijną, wspierając lokalną

---

*Zależności pomiędzy wartościami organizacyjnymi a innowacyjnym stylem przywództwa. Perspektywa firm rodzinnych*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 3.

<sup>18</sup> L. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009; I. Steinerowska-Streb, J. Bernais, *Źródła pozyskiwania pracowników w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2016, nr 11, s. 85–97; W. Głód, M. Wronka-Pośpiech, *The Relationships between Organisational Culture and Management Innovation in Polish Enterprises*, w: Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference 2015: Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society, V. Dermol, A. Trunk, G. Dakovic, M. Smrkolj (eds.), MakeLearn, Bari 2015, s. 1409–1418; W. Głód, M. Wronka-Pośpiech, *Zależności pomiędzy wartościami organizacyjnymi a innowacyjnym stylem przywództwa. Perspektywa firm rodzinnych*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 3, s. 58–64.

<sup>19</sup> A. Winnicka-Popczyk, *Możliwości i ograniczenia w pozyskiwaniu kapitału w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 686, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 47, s. 575–588; I. Steinerowska-Streb, *Wybrane determinanty zatrudniania pracowników w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2016, nr 3(794), s. 68–78.

<sup>20</sup> European Family Business, *Summary of the Report on the Expert Group of the European Commission of Family Business*, EFB, Brussels 2003, s. 1.

<sup>21</sup> Instytut Biznesu Rodzinnego, *Badanie Firm Rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata*, PwC Polska Sp. z o.o., 2015, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/badanie-firm-rodzinnych/assets/firmy-rodzinne-2015-24-02.pdf>, s. 7.

kulturę, sport czy edukację. Tym samym firmy rodzinne wpływają na rozwiązywanie problemów społecznych występujących w ich regionie. Dlatego też przedsiębiorstwom rodzinnym przypisuje się duże znaczenie w rozwoju lokalnych społeczności<sup>22</sup>.

Dzięki aktywnym działaniom wspierającym lokalną społeczność firmy rodzinne mogą zyskać przychylność lokalnych środowisk opiniotwórczych, a także różnych grup społecznych występujących w ich najbliższym otoczeniu. W ten sposób budują one zatem swój wizerunek u pracowników, kontrahentów, klientów i wszystkich interesariuszy z regionu, w którym firma funkcjonuje.

Inicjatywy firm rodzinnych na rzecz lokalnych społeczności mogą również prowadzić do lepszego postrzegania samych rodzin właścicielskich wśród sąsiadów i znajomych, a także mogą skutkować podniesieniem rangi rodziny w otoczeniu. Wyrazem uznania rodziny przez społeczność lokalną może być przykładowo poparcie rodziny w jej działalności politycznej czy też na forach społecznych<sup>23</sup>.

Korzyści, jakie może zyskać firma i rodzina, podejmując społecznie odpowiedzialne działania na poziomie lokalnym, mogą zatem zachęcać firmy rodzinne do tego typu aktywności. Korzyści te mogą również powodować, że firmy rodzinne chętniej niż nierodzinne angażują się w CSR i nie ograniczają swojej działalności jedynie do dostarczania społeczności lokalnej dóbr i usług z wykorzystaniem lokalnych zasobów.

## Metodyka badań

Biorąc pod uwagę eksploracyjny charakter badania, aby osiągnąć założony cel, zdecydowano się na zebranie danych empirycznych za pomocą studium przypadku<sup>24</sup>. Prezentowane wyniki są częścią szerszych badań dotyczących postaw społecznie odpowiedzialnych w przedsiębiorstwach rodzinnych i dotyczą jednej z firm, które zadeklarowały chęć wzięcia udziału w badaniach.

Pierwszy etap badań, będący początkiem procesu gromadzenia danych, przybrał formę obserwacji uczestniczącej. Rozpoczął się w czerwcu 2018 r., kiedy to – w ramach działań społecznie odpowiedzialnych firmy – umożliwiono przeprowadzenie cyklu zajęć terenowych ze studentami w jej siedzibie. Dodatkowo w latach 2018–2020 dokonano obserwacji w wymiarze ok. 30 godzin oraz wzięto udział w kilku spotkaniach i prelekcjach, na których byli obecni przedstawiciele firmy. W celu poparcia dowodów z badań terenowych wykorzystano również dane wtórne (strona internetowa, artykuły w prasie,

<sup>22</sup> M.A. Fitzgerald, G. Muske, *Family Businesses and Community Development: The Role of Small Business Owners and Entrepreneurs*, "Community Development" 2016, vol. 47, no. 4, s. 412–430.

<sup>23</sup> M. Matejun, *op.cit.*

<sup>24</sup> R.K. Yin, *Case-Study Research. Design and Methods*, 3<sup>rd</sup> ed., Sage, London 2003.



analiza postów na Facebooku). Takie podejście jest zgodne z sugestiami K.M. Eisenhardta<sup>25</sup> i R.K. Yina,<sup>26</sup> którzy dowartościwiają możliwość wspólnego korzystania z różnych technik gromadzenia danych. Działania podjęte w tym postępowaniu badawczym zostały następnie uzupełnione o informacje uzyskane z wywiadów pogłębionych. W okresie roku przeprowadzono trzy częściowo ustrukturalizowane wywiady, zbierając tym samym informacje od: (1) właściciela przedsiębiorstwa, (2) specjalisty ds. Public Relations oraz (3) innego pracownika organizacji. Każdy wywiad trwał od 50 do 90 minut i był rejestrowany dla celów dalszej analizy treści, a następnie poddany transkrypcji. Badanych spytano o funkcję pełnioną w organizacji oraz pozwolono swobodnie wypowiedzieć się na temat odpowiedzialności społecznej, relacji z interesariuszami oraz motywacji, które skłoniły firmę do takich działań. Procedura gromadzenia danych przyczyniła się do zwiększenia wiarygodności badań<sup>27</sup>, a uzyskane dane zostały wspólnie przeanalizowane przez autorów artykułu. Kolejnym etapem analizy była interpretacja danych, a ostatnim dyskusja analityczna na podstawie literatury przedmiotu.

## Case study

Marco Sp. z o.o. w Gliwicach działa na rynku produkcji etykiet i elementów znakowania od 2000 r. Spośród 90 osób zatrudnionych w organizacji do rodziny należą cztery (z czego dwie zasiadają w zarządzie, mając w sumie 75% udziałów). Firmę tę – zgodnie z podstawową definicją określającą przedsiębiorstwo rodzinne, w której bierze się pod uwagę kryterium własności i zarządzania – można zatem uznać za przedsiębiorstwo rodzinne. Dodatkowo o rodzinności przedsiębiorstwa świadczy uznanie firmy za rodzinną przez członka rodziny właścicielskiej posiadającego większość udziałów.

Podobnie jak inne przedsiębiorstwa rodzinne firma Marco jest z założenia ukierunkowana na długoletnią działalność, wielopokoleniowo. Od innych przedsiębiorstw rodzinnych Marco odróżnia jednak podejście do sukcesji. Nie oczekuje się tu bowiem, że kolejne pokolenie bezwzględnie przejmie firmę. Sukcesorom pozostawia się wybór co do ich własnej ścieżki kariery. Zakładany jest również scenariusz, że swoistego rodzaju sukcesja może nastąpić także wśród pracowników, bowiem pracowników traktuje się tu jako rodzinę – rodzinę nie z krwi, lecz dzielącą te same wartości. Na ten temat tak wypowiada się prezes gliwickiej firmy Marco i jej główny właściciel: „(...) to jest tak, że ta firma według mojego marzenia będzie firmą ponadczasową, tylko jeszcze nie do

<sup>25</sup> K.M. Eisenhardt, *Building Theories from Case Study Research*, "Academy of Management Review" 1989, no. 14, s. 532–550.

<sup>26</sup> R.K. Yin, *Case-Study...*, *op.cit.*

<sup>27</sup> *Ibidem.*



końca wiemy, czy firmą będzie zarządzała rodzina z krwi, czy rodzina z wartości (...) tutaj pracują ludzie, którzy się identyfikują z naszą misją i wizją. Jeżeli się okaże, że moje dzieci będą miały inne DNA, to tej firmy im się nie przekaze. Tak więc to jest takie sprawiedliwe. Ja oczywiście dbam o to i wydaje mi się, że one będą chciały, będą do tego gotowe, ale jeżeli będą chciały robić coś innego w życiu, to nikt nie będzie im kazał się w to bawić. Ale na pewno (...) chcemy, żeby firma była wielopokoleniowa (...) Dla mnie nie ma znaczenia, czy to będzie kontynuowała rodzina z tej krwi, czy rodzina z wartości – czyli ktoś z pokolenia tutaj, kto pracuje w tej firmie. Wyjdzie to w praniu”.

Tak jak w większości firm rodzinnych kluczową rolę odgrywają tu wartości, które są kształtowane i wyznawane przez rodzinę. Są nimi: odpowiedzialność, empatia, profesjonalizm, jakość, zaangażowanie, pozytywne intencje i konsekwencja. Wartości te wynikają z przyjętej kultury organizacji. Zebrano je w kodeks, który składa się z 14 zasad obowiązujących w firmie. Są one traktowane jako „rdzenne”, stanowią drogowskaz do dalszego rozwoju firmy i – jak podkreśla prezes firmy – „są już mocno ugruntowane”. W zasadach tych podkreśla się znaczenie szeroko rozumianego szacunku dla ludzi, nieustannego procesu doskonalenia i podnoszenia świadomości oraz działalność charytatywną i pracę na rzecz lokalnej społeczności.

Już w procesie rekrutacji poszukuje się zatem ludzi, którzy „w naturalny sposób identyfikują się z tą wizją, misją i kulturą organizacji Marco”. Jeżeli się z tymi wartościami utożsamia, mogą – po pozytywnym przejściu wieloetapowej selekcji – zostać przyjęci do grona pracowników. W przeciwnym wypadku nie zostają członkami zespołu-rodziny. Jak wspomina prezes „My potrzebujemy ludzi nie do pracy, tylko do wspólnego życia i przebywania. Trochę jak w rodzinie (...) przykładowo w 14 zasadach jest napisane, że jesteśmy firmą społecznie odpowiedzialną, więc siłą rzeczy będziemy to pokazywać – jeżeli komuś się nie podoba pomaganie ludziom, to do naszej firmy nie wejdzie”. Dlatego też każdy rekrutowany pracownik musi zaakceptować misję, wizję i kulturę organizacji oraz zgodzić się na przestrzeganie zasad przyjętych w firmie. Świadomość tych zasad wśród wszystkich pracowników ma tu bowiem znaczenie priorytetowe.

Wartości firmy są pielęgnowane każdego dnia i na każdym poziomie organizacji. Podkreślenia wymaga, że przyjętym zasadom podlega także prezes firmy: „(...) i ja muszę się podporządkować tej kulturze. Ja mam z tym niewielki problem, bo tak naprawdę ona powstała w mojej głowie, więc można byłoby powiedzieć, że zrobiłem to sobie pod siebie (...)”. Wartości firmy są zatem kształtowane przez rodzinę. Rodzina też dba o świadomość tych zasad wśród zatrudnionych osób: „My budujemy firmę o wysokim poziomie świadomości poprzez konsekwentne budowanie i podnoszenie świadomości wszystkich pracowników. Komunikujemy te wartości każdego dnia. Pokazuje się za pomocą różnych narzędzi, że dana rzecz wpisuje się w wizję i misję. Jeżeli nie, to odwołujemy się do zasad. Każdy je musi zaakceptować”.

Zaangażowanie w obszarze CSR wpisane jest nierozdzielnie w działalność spółki oraz funkcjonowania w niej pracowników. Analiza danych pierwotnych i wtórnych pozwoliła na wyróżnienie czterech obszarów zaangażowania firmy: (1) działania ekologiczne i ochrona środowiska naturalnego, (2) działania na rzecz pracowników, (3) działania wobec społeczności lokalnej, oraz (4) relacje z konsumentami. Jednak do podstawowych wartości firmy należy przede wszystkim praca na rzecz lokalnej społeczności. Ową lokalność często podkreślają rozmówcy: „Najczęściej robimy coś lokalnie – to nie jest tak, że są precyzyjne wytyczne, ale ludzie już intuicyjnie szukają kogoś, komu możemy pomóc wokół siebie”. Mówi się wręcz o tzw. województwie Marco, do którego należą najbliższe powiaty. Wybór takiego, a nie innego obszaru podyktowany był koniecznością ograniczenia zakresu pomocy – „...nie jesteśmy w stanie pomóc wszystkim, a jedną z zasad, jakimi się kierujemy, jest poznanie osobiście każdego, komu chcemy pomóc i tworzenie minispołeczności, która będzie się wspierać. Ograniczenie terytorium miało nam oraz naszym podopiecznym ułatwić właśnie kontakt bezpośredni z nami i branie udziału w naszych spotkaniach”.

Pracownicy są zachęceni do działań z zakresu CSR na wiele sposobów – oprócz projektów cyklicznych mogą się zgłaszać do różnych inicjatyw bądź sami je proponować – muszą jednak zaangażować się na poziomie co najmniej 16 godzin rocznie. Jak zauważa prezes: „Nie chcemy mieć łatki, że u nas to się tyra społecznie aż do grobu, ale to 16 godz. to takie minimum – bo chcemy ludzi zachęcić do działania (...) wiadomo, niektórzy mają 100 godz. a inni 40”. Listę wybranych inicjatyw ograniczoną do działań wobec społeczności lokalnej przedstawiono w tabeli 2.5.1.

Warto także podkreślić, że skala zaangażowania w działalność społeczną rosła wraz z rozwojem firmy. Obecnie CSR jest ściśle wpisana w kulturę organizacji, długofalową wizję i misję – są to więc już działania o charakterze systemowym. Związane jest to z wdrożonymi systemami jakości (m.in. ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001). Można zatem stwierdzić, że działania te są podejmowane w sposób planowy, mimo że na pytanie o to, czy działania CSR są planowe, czy spontaniczne, prezes firmy odpowiada: „I tak, i tak”.

Z analizy wywiadów wynika także, że motywacje mają charakter wewnętrzny. Według rozmówców pobudki do działania wynikają z wrodzonej wrażliwości i wewnętrznego pragnienia bycia społecznie odpowiedzialnym. „Pomaganie sprawia mi ogromną radość i ono było od samego początku (...), wychodzi z mojego DNA”, stwierdza właściciel i dodaje: „(...) wiadomo, że jedni są bardziej wdzięczni, a inni mniej, ale nie przeszkadza mi to pomagać dalej. W firmie nie powinniśmy się oceniać, krytykować, że pomogliśmy niewłaściwej osobie (...) ważne, że nasze intencje były dobre”. U podstaw działań z zakresu CSR w firmie stoją wartości rodzinne. Łatwo można to rozpoznać, mając na względzie słowa prezesa: „CSR? – jestem idealistą, to wynika z moich poglą-

dów. Niewiele trzeba, aby świat był dużo lepszy. Chciałbym zrobić w życiu jak najwięcej pozytywnych rzeczy dla siebie i dla innych”.

**Tabela 2.5.1.**

Społeczna odpowiedzialność w Marco na przykładzie obszaru działań wobec społeczności lokalnej

Działania wobec społeczności lokalnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Od 2016 r. działa Fundacja MarcoPomaga, dzięki której w formalny i instytucjonalny sposób kieruje się pomoc do lokalnej społeczności</li> <li>▪ Coroczna akcja charytatywna MarcoPaczka na wzór Szlachetnej Paczki, w ramach której pracownicy w zespołach przygotowują paczki świąteczne dla najuboższych rodzin z okolicy. W 2019 r. przygotowano 40 takich paczek, a budżet na nie wyniósł ponad 90 tys. PLN</li> <li>▪ Cykliczne akcje krwiodawstwa</li> <li>▪ Obowiązek poświęcenia min. 16 godz. rocznie na działalność społeczną przez każdego pracownika firmy</li> <li>▪ Fundusz Pracowniczy, w ramach którego wszyscy pracownicy przekazują 1,5% swojego wynagrodzenia na Fundację MarcoPomaga. Dzięki zebranym pieniądзом pracownicy mogą zgłaszać własne inicjatywy. W chwili pojawienia się pomysłu wszyscy pracownicy mają obowiązek zagłosować w ankiecie („Czy chcesz wesprzeć ten projekt?”). Jeśli 75% załogi popiera projekt, on przechodzi i wtedy osoba zgłaszająca w całości zajmuje się jego realizacją (np. pomoc rodzinie w sfinansowaniu rehabilitacji dla dziecka lub sprzętu rehabilitacyjnego)</li> <li>▪ Za pośrednictwem zgłoszeń do Fundacji oraz akcji MarcoPaczka można zgłosić konkretne potrzeby najuboższych rodzin, które następnie pracownicy mogą rozwiązać w ramach wolontariatu (np. pomoc w remoncie, naprawie pieca, grabienie liści w ogrodzie u osób niepełnosprawnych, remont pokoju dziecięcego, pomoc w schronisku dla zwierząt, zbiórka pluszaków dla dzieci czy koców dla Domu Brata Alberta)</li> <li>▪ Współpraca ze szkołami i z uczelniami w zakresie wizyt studyjnych i zajęć terenowych, udostępnianie materiałów do prac dyplomowych</li> <li>▪ Współpraca z uczelniami poprzez aktywne uczestniczenie w radach programowych na kierunkach studiów (UE Katowice, Politechnika Śląska, Politechnika Opolska)</li> <li>▪ W ramach wyrównywania szans oraz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu i zawodowemu firma współpracuje z Gliwickim Zakładem Aktywności Zawodowej, a także aktywnie wspiera Warsztaty Terapii Zajęciowej „Tęcza”, Dom Aniołów Stróżów czy Dom Opieki Społecznej „Ostoja”</li> <li>▪ Marco Business School – projekt edukacyjny dla uczniów gliwickich szkół, w ramach którego uczestniczą oni w pozalekcyjnych zajęciach z przedsiębiorczości, wykładach z zakresu prowadzenia biznesu – zarówno z poziomu zarządzania, jak i codziennej współpracy</li> </ul>
---------------------------------------	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych materiałów.

Niezależnie od przesłanek, które stoją u podstaw działalności społecznej firmy, CSR przynosi firmie wymierne korzyści. Przez pryzmat tej działalności jest bowiem postrzegana w swoim otoczeniu. Także z tego punktu widzenia postrzegana jest rodzina właścicielska: „Jest to trochę problemem. Jak ludzie widzą firmę z zewnątrz, to widzą przede wszystkim jedną osobę – mnie. To rzeczywiście jest tak, że ludzie postrzegają moją rodzinę przez pryzmat firmy i w drugą stronę. A przecież na ten zbudowany wizerunek pracuje dużo ludzi. Dlatego pracujemy nad tym, żeby coraz więcej ludzi wychodziło z cienia. Żeby byli w pierwszej linii, żeby byli kojarzeni z Marco i z tym, co robimy”.

Z założenia właściciele firmy chcieli po prostu, aby ich wartości były realizowane w praktyce. Jednak aktywności, które jako firma zaczęli podejmować, spowodowały, że firma stopniowo zyskiwała pozytywny wizerunek – „to, co się u nas wytworzyło, to jest

jeden wielki efekt uboczny (...) nigdy nie miałem takiego zamiaru, aby na podstawie CSR budować przewagę konkurencyjną”. Właściciele Marco dostrzegają jednak interakcję występującą na tej płaszczyźnie: „(...) robimy to dla wartości, ale bardzo pomaga nam to w biznesie”.

## Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzone badania dostarczają ciekawych spostrzeżeń na temat działań społecznie odpowiedzialnych firmy rodzinnej Marco oraz w kwestii wartości wyznawanych przez rodzinę i ich powiązań z działaniami na rzecz różnych interesariuszy. Wyniki tych badań wskazały wiele motywatorów, głównie natury wewnętrznej, napędzających inicjatywy społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwa. Duże znaczenie wśród tych motywatorów mają wartości przyczyniające się do budowania odpowiedniej kultury organizacyjnej, która się wiąże z silnym zaangażowaniem w realizację celów firmy, a tym samym pozwala na ciągłe zaangażowanie w CSR. Choć zidentyfikowano działania skierowane do różnych grup interesariuszy, za kluczowe uważa się działania kierowane do społeczności lokalnej. Przedstawione w artykule wyniki badania wzbogacają wiedzę o polskich przedsiębiorstwach rodzinnych. Ich istotnym walorem jest także dostarczenie empirycznych dowodów świadczących o trafności stwierdzenia, że czynnikiem odgrywającym ważną rolę w wyjaśnianiu społecznie odpowiedzialnych zachowań jest wspólny system wartości – nierzadko bardziej świadczący o „rodzinności” niż więzi rodzinne.

Działania Marco można uznać za wzorcowe i warte naśladowania przede wszystkim z uwagi na fakt, że konsekwentnie budowana kultura organizacyjna zwiększa zaangażowanie i przywiązanie do firmy. Może być to wskazówka dla menedżerów, jak utrzymać pracowników w trudnych warunkach niedoboru na rynku pracy.

Podstawowe ograniczenia prezentowanego badania wynikają z przyjętej metodologii, opartej na analizie jednego studium przypadku. Co więcej, proces gromadzenia danych nakierowany był na interesariuszy wewnętrznych. Niewątpliwie opracowanie zyskałoby na możliwości przeprowadzania wywiadów z zewnętrznymi interesariuszami firmy. W związku z tymi ograniczeniami autorzy ostrożnie podchodzą do interpretacji uzyskanych wyników oraz możliwości ich generalizowania. Ponadto zdają sobie sprawę, że artykuł nie wyczerpuje podjętego problemu badawczego, a stanowi jedynie przyczynek do dalszych badań. Rezultaty badania stanowią jednak cenne źródło informacji dla praktyki gospodarczej i mogą z nich skorzystać zarówno właściciele firm rodzinnych, jak i przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu wspierających ich funkcjonowanie.

## Bibliografia

- Carroll A.B., *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, "Business and Society" 1999, vol. 38, no. 3, s. 268–295.
- Carroll A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, "Business Horizons" 1991, vol. 34, no. 4, s. 39–48.
- Castejón P.J.M., López A.B., *Corporate Social Responsibility in Family SMEs: A Comparative Study*, "European Journal of Family Business" 2016, no. 6, s. 21–31.
- Danes S.M., Brewton K.E., *Follow the Capital: Benefits of Tracking Family Capital Across Family and Business Systems, Family Businesses*. *International Studies in Entrepreneurship*, no. 15, A. Carsrud, M. Brännback (eds.), Springer, New York, NY 2012.
- De Bakker F., Groenewegen P., Den Hond F., *A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance*, "Business and Society" 2005, vol. 44, no. 3, s. 283–317.
- De la Cruz Deniz M., Cabrera Suarez K., *Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain*, "Journal of Business Ethics" 2005, no. 56, s. 27–41.
- Donaldson T., Preston L.E., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20, no. 1, s. 65–91.
- Dyer W.G., Whetten, D.A., *Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500*, "Entrepreneurship: Theory and Practice" 2006, vol. 30, no. 6, s. 785–802.
- Eisenhardt K.M., *Building Theories from Case Study Research*, "Academy of Management Review" 1989, no. 14, s. 532–550.
- European Family Business, *Summary of the Report on the Expert Group of the European Commission of Family Business*, EFB, Brussels 2003.
- Fitzgerald M.A., Haynes G.W., Schrank H.L., Danes S.M., *Socially Responsible Processes of Small Family Business Owners: Exploratory Evidence from the National Family Business Survey*, "Journal of Small Business Management" 2010, vol. 48, no. 4, s. 524–551.
- Fitzgerald M.A., Muske G., *Family Businesses and Community Development: The Role of Small Business Owners and Entrepreneurs*, "Community Development" 2016, vol. 47, no. 4, s. 412–430.
- Freeman R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*. Pitman/Ballinger, Boston, MA. 1984.
- Freeman R.E., Velamuri S.R., Moriarty B., *Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR*, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, 2006.
- Gamerschlag R., Möller K., Verbeeten F., *Determinants of Voluntary CSR Disclosure Empirical Evidence from Germany*, "Review of Managerial Science" 2011, vol. 5, no. 2, s. 235–262.
- Głód W., Wronka-Pośpiech M., *Zależności pomiędzy wartościami organizacyjnymi a innowacyjnym stylem przywództwa. Perspektywa firm rodzinnych*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 3, s. 58–64.
- Głód W., Wronka-Pośpiech M., *The Relationships Between Organisational Culture and Management Innovation in Polish Enterprises*, Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference 2015: Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society, V. Dermal, A. Trunk, G. Dakovic, M. Smrkolj (eds.), MakeLearn, Bari 2015, s. 1409–1418.
- Głód W., Wronka-Pośpiech M., *Zależności pomiędzy wartościami organizacyjnymi a innowacyjnym stylem przywództwa. Perspektywa firm rodzinnych*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 3, s. 58–64.

- Instytut Biznesu Rodzinnego, *Badanie Firm Rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata*, PwC Polska Sp. z o.o., 2015, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/badanie-firm-rodzinnych/assets/firmy-rodzinne-2015-24-02.pdf> (dostęp: 31.12.2019).
- Lopez-Gonzalez E., Martínez-Ferrero J., García-Meca E., *Corporate Social Responsibility in Family Firms: A Contingency Approach*, "Journal of Cleaner Production" 2019, no. 211, s. 1044–1064.
- Matejun M., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu firm rodzinnych*, w: *Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2011, nr 156, s. 263–274.
- Morck R., Yeung B., *Family Control and the Rent-seeking Society*, "Entrepreneurship: Theory and Practice" 2004, vol. 28, no. 4, s. 391–409.
- Niehm L.S., Swinney J., Miller N.J., *Community Social Responsibility and its Consequences for Family Business Performance*, "Journal of Small Business Management" 2008, vol. 46, no. 3, s. 331–350.
- Steinerowska-Streb I., Bernais J., *Źródła pozyskiwania pracowników w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2016, nr 11, s. 85–97.
- Steinerowska-Streb I., *Wybrane determinanty zatrudniania pracowników w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2016, nr 3(794), s. 68–78.
- Steinerowska-Streb I., Wziątek-Staśko A., *Innovations in Family Firms. A Study of Owner-managers' Knowledge Development*, "Journal of Family Business Management" 2019.
- Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009.
- Uhlaner L., Van Goor-Balk A., Masurel E., *Family Business and Corporate Social Responsibility in a Sample of Dutch Firms*, "Journal of Small Business and Enterprise Development" 2004, no. 11, s. 186–194.
- Waddock S., Smith N., *Corporate Responsibility Audits: Doing Well by Doing Good*, "Sloan Management Review" 2000, no. 41, s. 75–83.
- Winnicka-Popczyk A. (2011), *Możliwości i ograniczenia w pozyskiwaniu kapitału w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe” Uniwersytetu Szczecińskiego nr 686, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 47, s. 575–588.
- Yin R.K., *Case-Study Research. Design and Methods*, 3<sup>rd</sup> ed., Sage, London 2003.
- Zadek S., *Doing Good and Doing Well: Making the Business Case for Corporate Citizenship*, Research Report 1282-00-RR, The Conference Board, New York 2000.
- Znany najbardziej odpowiedzialne społecznie firmy rodzinne w Polsce*, aleBank.pl, 30.11.2018, <https://alebank.pl/znany-najbardziej-odpowiedzialne-spoecznie-firmy-rodzinne-w-polsce> (dostęp: 4.01.2019).

Agnieszka Sokołowska-Durkalec\*

# 2.6

## Rozważania o integracji i dezintegracji koncepcji społecznej odpowiedzialności i społecznej nieodpowiedzialności małego przedsiębiorstwa

### Streszczenie

Celem opracowania o charakterze teoriopoznawczym jest identyfikacja obszarów integracji i dezintegracji koncepcji społecznej odpowiedzialności i społecznej nieodpowiedzialności małego przedsiębiorstwa. Na podstawie krytycznego przeglądu literatury przedmiotu oraz wyników własnych badań empirycznych podjęto próbę rozpoznania relacji między specyfiką społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności małego przedsiębiorstwa, wskazując na wiele trudności związanych z przedmiotem i podmiotem badań balansujących między społeczną odpowiedzialnością a nieodpowiedzialnością, osadzonych w specyficznym kontekście działalności małego przedsiębiorstwa. Rozdział podsumowuje krótka lista ograniczeń w identyfikacji obszarów wspólnych i rozłącznych obu koncepcji.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa, małe przedsiębiorstwo, integracja koncepcji, dezintegracja koncepcji

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0002-0708-9162



# Considering the Integration and Disintegration of the Concepts of Social Responsibility and Social Irresponsibility of a Small Enterprise

## Abstract

The aim of the article is to identify areas of integration and disintegration of the concept of social responsibility and social irresponsibility of a small enterprise. On the basis of a critical review of the literature on the subject and the results of own empirical research, an attempt was made to recognize the relationship between the specificity of social responsibility and irresponsibility of a small enterprise, pointing to many difficulties related to the subject and object of balancing research between social responsibility and irresponsibility, embedded in the specific context of small enterprise activity. The article summarises a short list of limitations in identifying areas that are common and separable of both concepts.

**Keywords:** corporate social responsibility, corporate social irresponsibility, small enterprise, concept integration, concept disintegration

---

## Wprowadzenie

Współcześnie przedsiębiorstwa podlegają nieustannej presji społecznej, w ramach której interesariusze zgłaszają konkretne oczekiwania związane z zapotrzebowaniem na wysokiej jakości relacje etyczne i związane z nimi efekty. Jest to powiązane – prócz kształtowania rynku świadomego konsumenta i pracownika oraz dążenia do równoważenia celów ekonomicznych i społecznych – także z potrzebą tworzenia sprzyjających warunków organizacyjno-zarządczych dla zrównoważonego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw<sup>1</sup>. Pozytywny nurt koncepcji społecznej odpowiedzialności (CSR) zazwyczaj pomija albo w niewystarczającym stopniu traktuje poważnie problem negatywnych efektów działalności przedsiębiorstw, przedstawiając idealistyczny obraz nie zawsze ich pozytywnych działań wobec wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy.

Jednocześnie literatura przedmiotu dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa koncentruje się na znaczeniu i oczekiwaniach dotyczących odpowiedzialnych

---

<sup>1</sup> Por. A.B. Carroll, J.A. Brown, *Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research, and Issues*, w: *Corporate Social Responsibility*, J. Weber, D. Wasielewski (red.), Emerald Publishing Co. UK 2018, rozdz. 2, s. 39–69.



działań, a nie na ważności i konsekwencjach nieodpowiedzialnych zachowań podmiotów gospodarczych<sup>2</sup>. Ta specyficzna cecha współczesnego trendu, a tym samym istotna niedoskonałość postrzegania i realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności, jakże ważnej dla zarządzania przedsiębiorstwem, stała się jednym z głównych powodów niezrozumienia lub błędnej interpretacji jej szczytnych założeń. Dość często traktowana jest nie jako przekrojowa i dynamiczna koncepcja zarządzania z silnie zaakcentowanym aspektem strategicznym, przenikająca wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa, ale jako powierzchowne, wybiórczo traktowane, incydentalne działanie lub grupa działań, z zestawu narzędzi public relations. A przecież – dla pełnego obrazu działalności przedsiębiorstwa w sferze reakcji na problemy społeczne – konieczne jest rozpoznanie wszelkich dysfunkcji w obszarach: ekonomicznym, prawnym, etycznym i filantropijnym względem interesariuszy. Powinna to ułatwić identyfikacja społecznie nieodpowiedzialnych działań.

Rozważania dotyczące społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, zwłaszcza małego, należą do rzadkości, zarówno w krajowej, jak i zagranicznej literaturze przedmiotu<sup>3</sup>. Podobnie – brakuje rozważań dotyczących określenia relacji między pojęciami i dalej koncepcjami społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności w małym przedsiębiorstwie. Kluczowym założeniem rozważań stanowiących treść artykułu jest stwierdzenie, że trudność w porównaniu obu koncepcji z perspektywy funkcjonowania i zarządzania małym przedsiębiorstwem wynika głównie z niejednoznaczności terminologicznej oraz niedostatecznie ukształtowanego aparatu pojęciowego oraz instrumentalnego uwzględniającego specyfikę relacji między społecznie odpowiedzialnymi a nieodpowiedzialnymi działaniami tej grupy przedsiębiorstw. Ponadto identyfikacja wspólnych i rozłącznych elementów koncepcji społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności może ułatwić ich właściwe rozumienie, rozpoznanie, a w konsekwencji praktyczną realizację dla uzyskania wymiernych korzyści ekonomicznych, organizacyjnych i społecznych. Z tego powodu istotne wydają się pytania: czy społeczna nieodpowiedzialność małego przedsiębiorstwa jest prostym antonimem jego społecznej odpowiedzialności? Jakie są obszary integracji i dezintegracji koncepcji społecznej odpowiedzialności i koncepcji społecznej nieodpowiedzialności małego przedsiębiorstwa? Jak można zidentyfikować kluczowe ograniczenia integracji i dezintegracji obu koncepcji?

Opracowanie ma charakter teoriopoznawczy. Jego celem jest identyfikacja obszarów integracji i dezintegracji koncepcji społecznej odpowiedzialności i społecznej nieodpowiedzialności małego przedsiębiorstwa. Na podstawie krytycznego przeglądu literatury

<sup>2</sup> D. Lange, N.T. Washburn, *Understanding Attributions of Corporate Social Irresponsibility*, "Academy of Management Review" 2012, vol. 37, no. 2, s. 300–326.

<sup>3</sup> Por. M. Riera, M. Iborra, *Corporate Social Irresponsibility: Review and Conceptual Boundaries*, "European Journal of Management and Business Economics" 2017, vol. 26, no. 2, s. 149.

przedmiotu oraz wyników własnych badań empirycznych<sup>4</sup> zaprezentowano w nim sposoby rozumienia pojęć: społeczna odpowiedzialność i nieodpowiedzialność, wybrane obszary integracji i dezintegracji koncepcji społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności małego przedsiębiorstwa, a także kluczowe ograniczenia w identyfikacji obszarów wspólnych i rozłącznych obu koncepcji. Opracowanie jest elementem większego cyklu autorskich publikacji, będącego przygotowaniem do prowadzenia badań empirycznych w ramach projektu badawczego pt. „Społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa – dylematy teoretyczne i metodologiczne”.

## Społeczna odpowiedzialność i społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa – prezentacja rozumienia pojęć

Interdyscyplinarność i złożoność pojęcia „społeczna odpowiedzialność” skłania do przyjęcia kompleksowej definicji, która łączy najbardziej powszechne w literaturze przedmiotu perspektywy jego rozumienia: ekonomiczną (np. M. Friedman)<sup>5</sup>, etyczno-filozo-

<sup>4</sup> Wyniki badań są efektem wieloletnich i wieloetapowych badań literaturowych i empirycznych autorki dotyczących identyfikacji, oceny i kierunków doskonalenia społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania społeczną odpowiedzialnością oraz warunków i efektów implementacji koncepcji społecznej odpowiedzialności, a obecnie uwarunkowań oraz przejawów społecznej nieodpowiedzialności tej grupy przedsiębiorstw. Proces badawczy trwa od 2008 r. i składa się z kilku postępujących po sobie projektów: 1. realizowany w latach 2010–2012 pt. „Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością. Identyfikacja–ocena–kierunki doskonalenia”, finansowany ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, składał się z badań wstępnych (lata 2008–2009) i trzech etapów badań właściwych, w czasie których ostatecznie przebadano 187 małych polskich przedsiębiorstw z 12 województw oraz 133 małe przedsiębiorstwa z Irlandii, Wielkiej Brytanii, Niemiec, Czech, Norwegii, Hiszpanii, Włoch za pośrednictwem kwestionariuszy ankiety, wywiadu, obserwacji, analizy dokumentacji organizacyjnej, analizy porównawczej na podstawie studium przypadku. Łącznie przebadano 320 przedsiębiorstw. Próba badawcza charakteryzowała się dość dużym zróżnicowaniem ze względu na wielkość zatrudnienia, branżę, wiek itd.; 2. po ponad 4 latach (lata 2015–2017) od zakończenia badań właściwych w pierwszym projekcie ponownie zbadano stan realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności, z zamiarem oceny warunków i efektów implementacji koncepcji społecznej odpowiedzialności. Zastosowano zmodyfikowane narzędzia badawcze (kwestionariusze ankiety dla właściciela, pracowników, klientów oraz kwestionariusz wywiadu dla właściciela). Rozbudowane i pogłębione badania empiryczne przeprowadzane były na celowo dobranej próbie 48 małych polskich przedsiębiorstw z 12 województw. Celowy dobór przedsiębiorstw związany był bezpośrednio z wynikami badań empirycznych z drugiego etapu badań właściwych z 2011 r. (pierwszy projekt), podczas którego wybrano przedsiębiorstwa pretendujące do miana społecznie odpowiedzialnych, ponieważ wyróżniono w nich cechy, które eksponowały społecznie odpowiedzialny charakter działalności; 3. na podstawie oceny wyników badań pierwszego i drugiego projektu zidentyfikowano główne ograniczenia w implementacji założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności i podjęto prace badawcze nad identyfikacją uwarunkowań oraz przejawów społecznej nieodpowiedzialności małego przedsiębiorstwa (w perspektywie – innych grup przedsiębiorstw). Proces badawczy trwa. W niniejszym artykule zrezygnowano z prezentacji cząstkowych wyników badań empirycznych, które można odnaleźć w publikacjach autorki, na rzecz ogólnych wniosków i formułowanych na ich podstawie założeń dotyczących przedmiotowej problematyki.

<sup>5</sup> M. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Increase Its Profits*, “New York Times Magazine” 1970, September 13<sup>th</sup>, vol. 32, no. 33, s. 122–124.

ficzną (np. H. Kung)<sup>6</sup>, relacyjną, akcentującą relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami (np. A.B. Carroll<sup>7</sup>, R.E. Freeman, R.A. Philips) oraz normatywną, uwypuklającą wzorce i mechanizmy społecznie odpowiedzialnego działania (np. E. Garriga, D. Mele<sup>8</sup>). Wówczas społeczną odpowiedzialność można rozumieć jako ekonomiczne, prawne, etyczne oraz filantropijne zobowiązanie przedsiębiorstwa względem wewnętrznych i zewnętrznych grup społecznych (i jednostek). Ponadto może ona być przedmiotem celowego, racjonalnego i zinstytucjonalizowanego działania, które może się stać źródłem przewagi konkurencyjnej<sup>9</sup>.

Podobna obfitość propozycji rozumienia pojęcia dotyczy „społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa”. I o ile początki prób definiowania społecznej odpowiedzialności jako odrębnej kategorii datuje się na koniec XIX w., wraz z pojawieniem się *Ewangelii bogactwa* A. Carnegie’ego<sup>10</sup>, o tyle „społeczną nieodpowiedzialność” zaczęto dostrzegać w światowej literaturze przedmiotu dopiero pod koniec lat 70. XX w. za sprawą pionierskiego artykułu autorstwa J.S. Armstronga *Social Irresponsibility in Management*<sup>11</sup>, a ostatnie lata przyniosły zwiększone zainteresowanie problematyką. Od tego czasu i współcześnie do głównych nurtów definicyjnych społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa należy zaliczyć rozumienie jej jako: przeciwstawnego pojęcia dla formułowania postulatów odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec grup społecznych<sup>12</sup>, intencjonalnie zdeterminowaną grę z interesariuszami<sup>13</sup> oraz kategorię współistniejącą

<sup>6</sup> H. Kung, *Pokój na świecie – światowe religie – światowy etos*, w: *Idea etyczności globalnej*, J. Sekuła (red.), Wydawnictwo Seculum, Siedlce 1999, s. 386.

<sup>7</sup> A.B. Carroll, *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*, “Business & Society” 1999, vol. 38, no. 3, s. 268–295.

<sup>8</sup> E. Garriga, D. Mele, *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, “Journal of Business Ethics” 2004, vol. 8, no. 53, s. 52.

<sup>9</sup> Teoretyczną postawą dla definiowania pojęcia stały się: 1. zmodyfikowany czteroelementowy model współzależnych i niestopniowanych obszarów społecznej odpowiedzialności ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej – model A.B. Carrola, wzbogacony o elementy i założenia modeli z grupy *before profit obligation* (przede wszystkim Y. CH. Kanga i D.J. Wood) oraz 2. teoria interesariuszy jako baza dla modelu społecznej reakcji wobec podmiotów społecznej odpowiedzialności, za: A. Sokołowska, *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja–ocena–kierunki doskonalenia*, Seria: Monografie i Opracowania nr 232, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 39.

<sup>10</sup> A. Sokołowska, *op.cit.*, s. 60–61.

<sup>11</sup> J.S. Armstrong, *Social Irresponsibility in Management*, “Journal of Business Research” 1977, vol. 5, no. 3, s. 185–213.

<sup>12</sup> Por. J.S. Armstrong, K.C. Green, *Effects of Corporate Social Responsibility and Irresponsibility Policies*, “Journal of Business Research” 2013, vol. 66, no. 10, s. 1922–1927; P. Antonetti, S. Maklan, *An Extended Moral of Moral Outrage at Corporate Social Irresponsibility*, “Journal of Business Ethics” 2016, vol. 135, no. 3, s. 429–444; D. Lange, N.T. Washburn, *op.cit.*, s. 300–326; J.K. Perks, F. Farache, P. Shukla, A. Berry, *Communicating Responsibility-practicing Irresponsibility in CSR Advertisements*, “Journal of Business Research” 2013, vol. 66, no. 10, s. 1881–1888; C. Pearce, C. Manz, *Leadership Centrality and Corporate Social Irresponsibility (CSIR): The Potential Ameliorating Effects of Self and Shared Leadership on CSIR*, “Journal of Business Ethics” 2011, vol. 102, no. 4, s. 563–579; C. Herzig, J. Moon, *Discourses on Corporate Social Irresponsibility in the Financial Sector*, “Journal of Business Research” 2013, vol. 66, no. 10, s. 1870–1880.

<sup>13</sup> Por. B. Jones, R. Bowd, R. Tench, *Corporate Irresponsibility and Corporate Social Responsibility: Competing Realities*, “Social Responsibility Journal” 2009, vol. 5, no. 3, s. 300–310; V.M. Strike, J. Gao, P. Bansal,

pionowo i horyzontalnie ze społeczną odpowiedzialnością<sup>14</sup>. Przegląd najważniejszych publikacji z przedmiotowej problematyki upoważnia do stwierdzenia, że społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa jako pojęcie uzupełniające i/lub istotny element kontinuum rozważań o społecznej odpowiedzialności oznacza brak lub niedostateczne ekonomiczne, prawne, etyczne i filantropijne zobowiązanie przedsiębiorstwa względem podmiotów/interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

## Spółeczna odpowiedzialność i społeczna nieodpowiedzialność małego przedsiębiorstwa – wybrane elementy integracji koncepcji

Potrzeba uporządkowania i uchwycenia skomplikowanej społecznej „materii” oraz utrwalenia miejsca problematyki społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności w zbiorze problemów ważkich dla współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem, zaowocowało tworzeniem zbioru specyficznych założeń i instrumentarium dla tych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw, dlatego można mówić o koncepcjach społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności.

Przykładowo w warstwie ideowej koncepcji społecznej odpowiedzialności, przy przyjęciu przez zarządzających optyki formalnego zarządzania tym obszarem działalności przedsiębiorstwa, można zastosować zapisy ujęte w zasadach Okrągłego Stołu z Caux czy zasadach Global Compact i Sullivana, które określają sposób postępowania związany z budowaniem zaufania w biznesie. Zarządzanie w ramach poszczególnych obszarów społecznej odpowiedzialności może się odbywać z wykorzystaniem dostępnych wzorców międzynarodowych standardów normalizacji i oceny, takich jak m.in.: SA 8000, AA1000, ISO 26000. Z kolei zarządzanie niesformalizowane, w zakresie idei może się opierać na fundamentalnych, uniwersalnych wartościach etycznych takich jak uczciwość, prawdomówność, szacunek, rzetelność, obowiązkowość, terminowość, dotrzymywanie słowa itd. Narzędziowa strona niesformalizowanej realizacji koncepcji

---

*Being Good while Being Bad: Social Responsibility and the International Diversification of US firms*, “Journal of International Business Studies” 2006, vol. 37, no. 6, s. 850–862; D. Windsor, *Corporate Social Responsibility and Irresponsibility: A Positive Theory Approach*, “Journal of Business Research” 2013, vol. 66, no. 10, s. 1937–1944; N. Lin-Hi, K. Müller, *The CSR Bottom Line: Preventing Corporate Social Responsibility*, “Journal of Business Research” 2013, vol. 66, no. 10, s. 1928–1936.

<sup>14</sup> Por. D.L. Keig, L.E. Brouthers, V.B. Marshall, *Formal and Informal Corruption Environments and Multinational Enterprise Social Irresponsibility*, “Journal of Management Studies” 2015, vol. 52, no.1, s. 89–116; M. Kotchen, J.J. Moon, *Corporate Social Responsibility for Irresponsibility*, “The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy” 2012, vol. 12, no. 1, s. 1–21; C. Cruz, M. Lazarra-Kintana, L. Garcés-Galdeano, P. Beron, *Are Family Firms Really More Socially Responsible?*, “Entrepreneurship Theory and Practice” 2014, vol. 38, s. 1295–1316.

oznacza wykorzystanie instrumentów zapożyczonych z pokrewnych koncepcji, takich jak np.: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie marketingowe, logistyczne itd., ułatwiających kształtowanie odpowiedzialnych relacji z interesariuszami<sup>15</sup>. Opis i ocena społecznej odpowiedzialności bez identyfikacji przejawów społecznej nieodpowiedzialności będą niepełne. Z drugiej strony, brak odnalezienia i wskazania pozytywnych działań względem pracowników, klientów, społeczności lokalnej i innych interesariuszy, a w zamian skupienie się tylko na negatywnych efektach działalności, zaciemni rzeczywiste ich przyczyny.

Charakterystyczne cechy małego przedsiębiorstwa mogą mieć wpływ na realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności. Wobec tego opis obszarów integracji i dezintegracji koncepcji należy osadzić w krótkiej charakterystyce sprzyjających cech dla ujawniania zarówno społecznie odpowiedzialnych, jak i nieodpowiedzialnych postaw członków społeczności małych przedsiębiorstw, zarówno właścicieli i zarządzających (często w jednej osobie, głównie w mikroprzedsiębiorstwach), jak i pracowników. Zazwyczaj niewielki przedmiotowy i podmiotowy zakres działalności, elastyczność i szybka adaptacja do zmiennych warunków otoczenia oraz zmian wewnątrz przedsiębiorstwa, bliskość terytorialna i psychologiczna rynku, indywidualne relacje z kluczowymi interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, dominacja właściciela w organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwem wydają się być dobrą podstawą i ułatwieniem dla działalności zgodnie z założeniami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Z kolei niesprzyjające warunki prawno-instytucjonalne funkcjonowania sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, historycznie i kulturowo zakorzenione specyficzne kody pseudopresiębiorczości opartej na tzw. kombinowaniu, omijaniu niewygodnych przepisów prawa, nadużyciach i manipulacji, łatwość podejmowania działalności w szarej strefie, trudności w pozyskaniu i utrzymaniu wykwalifikowanych pracowników, dominacja w wielu branżach dużych przedsiębiorstw (w tym ponadnarodowych korporacji) itd. są zacznym dla ujawniania zachowań społecznie nieodpowiedzialnych.

Próbę opisu wybranych obszarów integracji koncepcji społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności należy rozpocząć od wskazania wspólnego fundamentu pojęciowego. Oba pojęcia: społeczna odpowiedzialność i społeczna nieodpowiedzialność wynikają z aksjologicznej warstwy zarządzania, a wśród wartości z nimi związanych priorytetowa jest odpowiedzialność. Nie podejmując się szczegółowych rozważań nad wieloznacznością pojęć „odpowiedzialność” i „nieodpowiedzialność”, należy podkreślić, że są one kategoriami związanymi z człowiekiem i jego aktywnością, także gospodarczą. Odpowiedzialność i nieodpowiedzialność mogą przyjmować postać wieloskładowego zobowiązania lub jego braku wobec innych podmiotów (osób, grup, organizacji)

<sup>15</sup> Por. A. Sokołowska, *op. cit.*, s. 134–252.

osadzonego w specyficznych warunkach. Wielość i różnorodność możliwych warunków i sytuacji związanych z odpowiedzialnością podmiotu (np. osoby i przedsiębiorstwa) lub jej braku oraz sposobność jej analizy przez pryzmat pozytywnych i negatywnych zdarzeń oraz ich konsekwencji znacząco wpływa na różnorodne interpretacje zarówno społecznej odpowiedzialności, jak i nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa. Warto w tym miejscu wskazać na problem tzw. rozciągłości odpowiedzialności i związane z nim rozpoznanie granic odpowiedzialności oraz jej relacji do przejawów (zarówno wczesnych symptomów, jak i utrwalonych mechanizmów postępowania) nieodpowiedzialności. Ów problem potęguje wskazana wielowymiarowość odpowiedzialności, która w przedsiębiorstwie przyjmuje postać odpowiedzialności indywidualnej, zespołowej, organizacyjnej i międzyorganizacyjnej. Jako jedna z wartości dominujących powinna promieniować na wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa i skutkować – w zależności od jego kondycji ekonomiczno-społecznej i kontekstu sytuacyjnego – odpowiadaniem na oczekiwania interesariuszy. Specyfika działalności małego przedsiębiorstwa stawia w centrum postać właściciela, którego decyzje podejmowane na podstawie wyznawanych wartości, poglądów i wiedzy mogą skutkować pozytywnym lub negatywnym stosunkiem do odpowiedzialnego zarządzania, w ogólnym i szczegółowym obrazie społecznej reakcji przedsiębiorstwa na potrzeby wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy.

Kolejnym obszarem integracji obu koncepcji jest potrzeba ich kompleksowego i systemowego ujęcia celem efektywnej oceny stanu społecznej odpowiedzialności oraz działań społecznie nieodpowiedzialnych. Dobrym odniesieniem i możliwością oszacowania, w jakich obszarach i w jakim zakresie przedsiębiorstwo oddala się lub przybliża do wzorca przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego, może być model dojrzałości społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Informacja o wzroście lub spadku na skali świadomego dążenia do odpowiedzialnego i zrównoważonego funkcjonowania może usprawniać wychwytywanie „wąskich gardeł” odpowiedzialności. Wówczas kolejne poziomy w osiągnięciu dojrzałości stają się równocześnie pośrednimi celami w doskonaleniu oraz wskazówkami do ograniczania i/lub niepodejmowania szkodliwych działań.

W tym zakresie można przyjąć, że właściciel małego przedsiębiorstwa może wykazywać szkodliwy/negatywny, obojętny lub aktywny/pozytywny stosunek do kwestii społecznych wobec przejawów społecznej odpowiedzialności (istniejących i celowo nieidentyfikowanych działań w ramach obszarów: ekonomicznego, prawnego, etycznego, filantropijnego wobec podmiotów/interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych) lub świadomie zarządzać społeczną odpowiedzialnością. Wówczas w pełni świadomie i celowo oddziałuje on na obszary i podmioty (interesariuszy) społecznej odpowiedzialności lub nieodpowiedzialności, identyfikując je, a także planuje, organizuje, kształtuje i kontroluje społeczną odpowiedzialność z uwzględnieniem zachowań nieodpowiedzialnych. To od jego właściwej analizy zjawiska i umiejscowienia w kontekście sytu-



acyjnym, czyli uwarunkowaniach wewnętrznych i zewnętrznych, zależy, czy możliwe się stanie przesunięcie po linii kontinuum od działań nieodpowiedzialnych poprzez neutralne aż po odpowiedzialne<sup>16</sup>.

## Spółeczna odpowiedzialność i społeczna nieodpowiedzialność małego przedsiębiorstwa – wybrane elementy dezintegracji koncepcji

W rozważaniach na temat relacji między koncepcjami społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności z perspektywy funkcjonowania małego przedsiębiorstwa nie sposób pominąć identyfikacji elementów, które je różnią. Wiodącym obszarem dowodzącym o przedmiotowej rozłączności jest perspektywa rozumienia obu pojęć i koncepcji jako przeciwstawnych, choć paradoksalnie ściśle powiązanych i z siebie wynikających. I tak, społeczna nieodpowiedzialność może być postrzegana jako przeciwieństwo społecznej odpowiedzialności<sup>17</sup> oraz jako „brak odpowiedzialnego działania”<sup>18</sup>. Ideą koncepcji społecznej odpowiedzialności natomiast jest unikanie „złego postępowania” i „dobre postępowanie”, aby zapobiec społecznej nieodpowiedzialności<sup>19</sup>.

W warstwach ideowych koncepcji opartych na wartościach istnieje fundamentalna rozbieżność. Koncepcja społecznej odpowiedzialności opiera się na uniwersalnych, apriorycznych wartościach etycznych, zaś koncepcja społecznej nieodpowiedzialności na braku hołdowania wartościom etycznym albo niewystarczającym zakresie ich przestrzegania, aby można mówić o odpowiedzialnym funkcjonowaniu małego przedsiębiorstwa. Aksjologiczna warstwa koncepcji ma swoje odzwierciedlenie w efektywnym doborze i wykorzystaniu instrumentów zarządzania społeczną odpowiedzialnością. Wartości nieetyczne będą wykluczały efektywność w tym zakresie.

Spółeczna odpowiedzialność z reguły dobrze się kojarzy, jest utożsamiana z pozytywnymi przejawami działalności małego przedsiębiorstwa i tylko takie są od niego oczekiwane przez podmioty społeczne. Społeczna nieodpowiedzialność ma zdecydowanie konotacje negatywne i jest utożsamiana z działalnością przedsiębiorstwa skutkującą potencjalnymi szkodami wyrządzonymi innym podmiotom oraz z niepodporządkowaniem się odpowiednim standardom prawnym i etycznym. Może się pojawić w sytuacji,

<sup>16</sup> A. Sokołowska-Durkalec, *Methodical Dilemmas in Research into the Social Irresponsibility of Small Enterprise*, w: „*Social Responsibility of Organization. Measurability of Social Impact*”, M. Rojek-Nowosielska (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 522, s. 128–135.

<sup>17</sup> Por. D. Lange, N.T. Washburn, *op.cit.*, s. 300–326.

<sup>18</sup> N. Lin-Hi, K. Müller, *op.cit.*, s. 1928–1929.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 1929.

gdy relacje z interesariuszami oparte są na oszustwach i manipulacji, a także wówczas, kiedy właściciele lub menedżerowie podejmują decyzje stojące w opozycji do wyznaczanych przez nich osobistych wartości czy wartości przedsiębiorstwa. Zarządzający małymi firmami, które funkcjonują w szczególnych warunkach bliskości i dość wysokiego stopnia spójności podmiotów wewnętrznych i zewnętrznych jako adresatów odpowiedzialnych lub nieodpowiedzialnych zachowań, powinni mieć świadomość ważności kształtowania prawdziwego wizerunku przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego. Dbłość o detale każdej sfery funkcjonowania małego przedsiębiorstwa zgodnie z prawem i etyką jest tym bardziej istotna, że zazwyczaj najmniejsze negatywne działania są zdecydowanie bardziej dostrzegane, zapamiętane i rozpowszechniane przez opinię publiczną niż działania pozytywne, które traktowane są jako normalne i powszechne. A należy pamiętać, że na tzw. dobre imię pracuje się wiele lat. W tym kontekście przejawy obu koncepcji rządzą się niejako własnymi prawami.

W przypadku kształtowania relacji z podmiotami społecznej odpowiedzialności społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa może być wykorzystana w modelu biznesowym właścicieli, udziałowców, zarządzających (*shareholders*) jako istotny element oceny korzyści i zagrożeń dla zyskowności przedsiębiorstwa, a społeczna odpowiedzialność w modelu biznesowym względem pozostałych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych (*stakeholders*).

Listę wybranych rozbieżności między koncepcjami zamyka dezintegracja w ramach realizacji poszczególnych funkcji zarządzania społeczną odpowiedzialnością: identyfikacji obszarów i podmiotów społecznej odpowiedzialności, jej planowania, organizowania, kształtowania i kontrolowania. W pozytywnym nurcie możemy mówić raczej o zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością, a nie nieodpowiedzialnością.

Rozpoznanie obszarów integracji i dezintegracji koncepcji ma zasadnicze znaczenie dla planowania i realizacji procesów badawczych z przedmiotowej problematyki, a także formułowania zaleceń dla zarządzających przedsiębiorstwami. Istnieją jednak ograniczenia utrudniające ową identyfikację.

## **Kluczowe ograniczenia w identyfikacji obszarów wspólnych i rozłącznych obu koncepcji**

Identyfikacja elementów wspólnych i rozłącznych opisywanych koncepcji oraz ich przełożenie na język praktyki zawsze uzależnione są od warunków, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo. Okazuje się, że zazwyczaj jednoznacznie negatywna ocena skutków szkodliwych działań przedsiębiorstwa w wymiarze indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym względem interesariuszy wewnętrznych



i zewnętrznych może zostać złagodzona poprzez rozpoznanie intencji wynikających z deklarowanego i przestrzeganego zestawu wartości oraz kontekstu sytuacyjnego. Rozpoznanie intencjonalności działań może pomóc w zrozumieniu wielu mechanizmów indywidualnych i organizacyjnych, ale i uchronić przed ewentualnymi problemami związanymi z nieetycznym zachowaniem. W perspektywie praktycznej mamy do czynienia z realnymi przykładami określonych relacji i zdarzeń na linii przedsiębiorstwo–interesariusze, które mogą być interpretowane przez uczestników wspomnianych procesów podobnie, odmiennie, a nawet sprzecznie.

Innym ważnym elementem może być postawa przedsiębiorcy wobec problematyki społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności, czyli wartościowanie etycznego postępowania, wiedza na temat konsekwencji nieetycznego zachowania oraz odpowiedzialne lub nieodpowiedzialne działanie. W praktyce niemożliwie jest całkowite wyeliminowanie negatywnych zjawisk towarzyszących funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, dlatego dostrzeganie problemu społecznej nieodpowiedzialności może ułatwić rozpoznanie ewentualnych konsekwencji negatywnych reakcji przedsiębiorstwa na oczekiwania interesariuszy oraz sposobów przeciwdziałania im. Istnieje wiele działań, które można uznać za społecznie nieodpowiedzialne<sup>20</sup>, i nie chodzi tutaj tylko i wyłącznie o proste zachowania przeciwstawne do zachowań społecznie odpowiedzialnych, ale także o rozpoznanie symptomów nieprawidłowych zachowań w ramach działań uznanych za prawidłowe. Pozostaje tutaj do rozstrzygnięcia kwestia granic odpowiedzialności, przedmiotu i podmiotu odpowiedzialności oraz ustalenia źródeł i kryteriów oceny zachowań społecznie odpowiedzialnych i nieodpowiedzialnych. Ponadto przejawy/symptomy są pewnego rodzaju wstępną i zazwyczaj niepełną informacją o rzeczywistych działaniach, wymagającą pogłębionej analizy. Właściciel małego przedsiębiorstwa może mieć trudności z identyfikacją przejawów społecznej nieodpowiedzialności. Bez odpowiedniego przygotowania (świadomości istotności problemu i wiedzy na jego temat) i wyposażenia w instrumentarium rozpoznanie nieodpowiedzialnych zachowań może się okazać ułomne albo w ogóle niemożliwe. Ponadto należy wziąć pod uwagę różnorodność relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa, ich zróżnicowane cele i oczekiwania, a także zakres władzy. Istotnymi uwarunkowaniami są też reguła wzajemności w kontaktach z interesariuszami, naturalna asymetria informacji i przywilejów oraz możliwości poznawcze podmiotów. Dodatkowo kluczowym problemem może się stać rozbieżność między motywami, realizacją zadań a efektami. Dopełnieniem opisu ograniczeń w identyfikacji obszarów integracji i dezintegracji koncepcji społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności mogą być trudności w prawidłowym rozpoznaniu uwarunkowań organizacyjnych (rozwiązania

<sup>20</sup> W artykule zrezygnowano ze szczegółowego opisu przykładów działań społecznie nieodpowiedzialnych na rzecz ogólnego opisu relacji między koncepcjami społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności.

strategicznych, struktury i kultury organizacyjnej, modelu zarządzania itd.) oraz uwarunkowań rynkowo-instytucjonalnych, wśród których mogą się pojawić te sprzyjające ujawnianiu przez małe przedsiębiorstwa zachowań nieodpowiedzialnych, które stają się opłacalne i wręcz pożądane (np.: zatrudnianie „na czarno”, unikanie płacenia części zobowiązań podatkowych, świadczenie „usług bezfakturowych” itd.).

## Podsumowanie

Pojawienie się nurtu badawczego związanego ze społecznie nieodpowiedzialnymi działaniami ma na celu wzbogacenie analizy przejawów i wykorzystywanych, sformalizowanych instrumentów społecznej odpowiedzialności w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw. Potwierdza to przekonanie niektórych badaczy o błędnym jednoznacznym utożsamianiu koncepcji społecznej odpowiedzialności z nieodpowiedzialnymi zachowaniami w przedsiębiorstwach, bez gruntownej refleksji nad relacjami między koncepcjami. Ponadto kwestionuje pozytywny sposób interpretacji społecznej odpowiedzialności, zgodnie z którym przedsiębiorstwa jako takie są zawsze społecznie odpowiedzialne. Zwłaszcza małe, w których stan realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności daleki jest od modelowych założeń. Na tej podstawie można wnioskować, że społeczna nieodpowiedzialność małego przedsiębiorstwa nie jest prostym antonimem jego społecznej odpowiedzialności. Ze względu na koncepcyjny etap projektu badawczego podstawowym ograniczeniem rozważań zawartych w artykule jest brak prezentacji wyników oraz szczegółowych wniosków z badań empirycznych z przedmiotowej problematyki i na ich podstawie wskazania rekomendacji dla zarządzających małymi przedsiębiorstwami (docelowo: innych grup wielkościowych przedsiębiorstw). Jest to niewątpliwie wyzwaniem dla kolejnych inicjatyw badawczych i publikacyjnych Autorki niniejszego artykułu.

## Bibliografia

- Antonetti P., Maklan S., *An Extended Moral of Moral Outrage at Corporate Social Irresponsibility*, "Journal of Business Ethics" 2016, vol. 135, no. 3, s. 429–444,
- Armstrong J.S., *Social Irresponsibility in Management*, "Journal of Business Research", 1977, vol. 5, no. 3, s. 185–213.
- Armstrong J.S., Green K.C., *Effects of Corporate Social Responsibility and Irresponsibility Policies*, "Journal of Business Research" 2013, vol. 66, no. 10, s. 1922–1927.
- Carroll A.B., *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*, "Business & Society" 1999, vol. 38, no. 3, s. 268–295.

- Carroll A.B., Brown J.A., *Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research, and Issues*, w: *Corporate Social Responsibility*, J. Weber, D. Wasielewski (eds.), Emerald Publishing Co. UK, 2018, rozdz. 2, s. 39–69.
- Cruz C., Lazzarra-Kintana M., Garcés-Galdeano L., Berron P., *Are Family Firms Really More Socially Responsible?*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2014, vol. 38, s. 1295–1316.
- Garriga E., Mele D., *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, "Journal of Business Ethics" 2004, vol. 8, no. 53, s. 51–71.
- Freeman R.E., Phillips R.A., *Stakeholder Theory: Libertarian Defense*, "Business Ethics Quarterly" 2002, vol. 12, no. 3, s. 331–349.
- Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Increase Its Profits*, "New York Times Magazine" 1970, September 13<sup>th</sup>, vol. 32, no. 33, s. 122–124.
- Herzig C., Moon J., *Discourses on Corporate Social Ir/responsibility in the Financial sector*, "Journal of Business Research" 2013, vol. 66, no. 10, s. 1870–1880.
- Jones B., Bowd R., Tench R., *Corporate Irresponsibility and Corporate Social Responsibility: Competing Realities*, "Social Responsibility Journal" 2009, vol. 5, no. 3, s. 300–310.
- Keig D.L., Brouthers L.E., Marshall V.B., *Formal and Informal Corruption Environments and Multinational Enterprise Social Irresponsibility*, "Journal of Management Studies" 2015, vol. 52, no. 1, s. 89–116.
- Kotchen M., Moon J.J., *Corporate Social Responsibility for Irresponsibility*, "The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy" 2012, vol. 12, no. 1, s. 1–21.
- Kung H., *Pokój na świecie – światowe religie – światowy etos*, w: *Idea etyczności globalnej*, red. J. Sekuła, Wydawnictwo Seculum, Siedlce 1999, s. 386.
- Lange D., Washburn N.T., *Understanding Attributions of Corporate Social Irresponsibility*, "Academy of Management Review" 2012, vol. 37, no. 2, s. 300–326.
- Lin-Hi N., Müller K., *The CSR Bottom Line: Preventing Corporate Social Responsibility*, "Journal of Business Research" 2013, vol. 66, no. 10, s. 1928–1936.
- Perks J.K., Farache F., Shukla P., Berry A., *Communicating Responsibility-practicing Irresponsibility in CSR Advertisements*, "Journal of Business Research" 2013, vol. 66 no. 10, s. 1881–1888.
- Pearce C., Manz C., *Leadership Centrality and Corporate Social Ir-responsibility (CSIR): The Potential Ameliorating Effects of Self and Shared Leadership on CSIR*, "Journal of Business Ethics" 2011, vol. 102, no. 4, s. 563–579.
- Riera M., Iborra M., *Corporate Social Irresponsibility: Review and Conceptual Boundaries*, "European Journal of Management and Business Economics" 2017, vol. 26, no. 2, s. 146–162.
- Sokołowska A., *Spółeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja-ocena-kierunki doskonalenia*, Seria: Monografie i Opracowania nr 232, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Sokołowska-Durkalec A., *Methodical Dilemmas in Research into the Social Irresponsibility of Small Enterprise*, w: *Social Responsibility of Organization. Measurability of Social Impact*, M. Rojek-Nowosielska (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 522, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2018, s. 128–135.
- Strike V.M., Gao J., Bansal P., *Being Good while Being Bad: Social Responsibility and the International Diversification of US firms*, "Journal of International Business Studies" 2006, vol. 37, no. 6, s. 850–862.
- Windsor D., *Corporate Social Responsibility and Irresponsibility: A Positive Theory Approach*, "Journal of Business Research" 2013, vol. 66, no. 10, s. 1937–1944.



# 2.7

## Część 2

CSR jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Joanna Schmidt\*

# Orientacja przedsiębiorcza w perspektywie wyników organizacji non profit w Polsce

## Streszczenie

Celem rozdziału jest analiza orientacji przedsiębiorczej w organizacjach non profit w kontekście wyników przez nie uzyskiwanych.

W opracowaniu zaprezentowano wyniki badania przeprowadzonego wśród 10 organizacji pozarządowych. Przeanalizowana została ich orientacja przedsiębiorcza w wymiarach: innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka; w perspektywie wyników finansowych organizacji. Wyniki badania nie umożliwiają wskazania bezpośredniego związku pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami organizacji pozarządowych. Wskazują jednak na istnienie cech charakteryzujących działalność organizacji (nastawienie na wysoką jakość, wiara w potencjał zespołu, misyjność), które mogą być istotnymi czynnikami wpływającymi na kształtowanie się tej relacji. Co więcej, organizacje zorientowane przedsiębiorczo mają umiejętność łączenia misyjnego działania z profesjonalnym podejściem do działania.

**Słowa kluczowe:** organizacje pozarządowe, organizacje non profit, orientacja przedsiębiorcza, innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka, wyniki

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, ORCID: 0000-0002-7593-5738

# Entrepreneurial Orientation in the Perspective of the Performance of Nonprofit Organizations in Poland

## Abstract

The aim of the article is to analyse entrepreneurial orientation in nonprofit organizations in the context of the results obtained.

The article presents results of a survey conducted among 10 non-governmental organizations. Their entrepreneurial orientation is analysed in innovation, proactivity and risk taking dimension, in the perspective of their financial results.

The results of the study don't indicate a relationship between entrepreneurial orientation and performance of NGOs. However, they point out features characterizing the organization (focus on high quality, belief in the team's potential, mission focus), which may be important factors, influencing the formation of this relationship. What's more, entrepreneurial oriented organizations have the ability to combine mission focus with a professional approach to clients and colleagues.

**Keywords:** non-governmental organizations, nonprofit organizations, entrepreneurial orientation, innovation, proactivity, risk taking, results

---

## Wprowadzenie

Pojęcie orientacji przedsiębiorczej (OP) jest szeroko eksplorowane w badaniach sektora biznesu, ale wzrasta zainteresowanie nim także w kontekście działalności organizacji typu non profit, w szczególności przedsiębiorstw społecznych. Wynika to z rosnącej roli sektora pozarządowego i przedsiębiorstw społecznych, a także rosnących oczekiwań darczyńców publicznych w odniesieniu do wyników tych organizacji oraz tworzenia wartości społecznych i ekonomicznych. Orientacja przedsiębiorcza może być również sposobem na zwiększenie wydajności i skuteczności tych podmiotów w realizacji celów społecznych<sup>1</sup>. Z drugiej strony podnosi się także wątpliwości wskazujące na przedsiębiorczość jako zagrożenie dla misyjności i społecznych celów działania organizacji społecznych<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> P. Mikołajczak, *Źródła i instrumenty finansowego wsparcia przedsiębiorstw społecznych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2017.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

W tym kontekście w artykule podjęto się dokonania analizy orientacji przedsiębiorczej w organizacjach non profit w kontekście wyników przez nie uzyskiwanych. Zaprezentowane zostaną wyniki badania przeprowadzonego wśród 10 wyróżniających się pod względem zarządzania organizacji non profit (metodą *case study*). W organizacjach tych wyróżniono i sklasyfikowano pojawiające się zachowania przedsiębiorcze, a także scharakteryzowano ich wyniki finansowe. W trakcie badań szukano odpowiedzi na pytanie o to, czy i w jakim zakresie orientacja przedsiębiorcza organizacji związana jest z uzyskiwanymi przez nią wynikami, a także, w jaki sposób kształtuje się ta relacja.

## Organizacje pozarządowe w kontekście działalności przedsiębiorczej

Tradycyjnie organizacje pozarządowe (*non-governmental organization* – NGO) postrzega się w kategoriach działalności społecznej, misyjnej, związanej z realizacją celów społecznie użytecznych. Stąd także w nazewnictwie podkreśla się, że poza tym, iż są one pozarządowe (niezależne od instytucji publicznych), są też niedziałające dla zysku. Ten sposób działalności charakteryzuje jednak tylko pewne ograniczenia związane ze sposobem dystrybuowania zysku, a nie pozyskiwania go. Nie odnosi się też do działań przedsiębiorczych jako takich. A przedsiębiorczość jako pewna postawa wydaje się być ważnym elementem każdego rodzaju aktywności. Wiele badań wskazuje wręcz, że NGO powinny stawać się coraz bardziej przedsiębiorcze, by zapewnić sobie stabilność finansową albo pozostać konkurencyjnymi<sup>3</sup>. Działając jednak w innym kontekście niż biznes, muszą one łączyć ze sobą cele społeczne i ekonomiczne. Przedsiębiorczość w kontekście społecznym wskazuje na specyficzne działanie, wykorzystujące logikę biznesową w nowatorski i przedsiębiorczy sposób<sup>4</sup>. Obok wartości społecznych i misji społecznej pojawia się bowiem konieczność tworzenia wartości ekonomicznej, co z kolei rodzi trudności w radzeniu sobie z taką dwoistą i niejednoznaczną rolą oraz konfliktami z niej wynikającymi. R. Harding podkreśla dwie główne cechy takiej działalności, tj. (1) projekt ma cele społeczne, a nie generowanie zysku, oraz (2) dochód jest wykorzystywany, aby wspierać cele społeczne, a nie wracać do akcjonariuszy<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> P.C. Uncapher, *The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Organizational Effectiveness: An Analysis of How Entrepreneurial Orientation is Manifested in the Nonprofit Context*, Education Doctoral, Paper 160, 2013 [https://fisherpub.sjfc.edu/education\\_etd/160/](https://fisherpub.sjfc.edu/education_etd/160/) (dostęp: 30.12.2019).

<sup>4</sup> T. Saebi, N.J. Foss, S. Linder, *Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises*, "Journal of Management" 2019, vol. 45, no. 1, s. 70–95.

<sup>5</sup> R. Harding, *Understanding Social Entrepreneurship*, "Industry & Higher Education" 2007, s. 73–84.

## Koncepcja orientacji przedsiębiorczej w kontekście organizacji non profit

Koncepcja orientacji przedsiębiorczej (OP) jest obecnie przedmiotem intensywnych dyskusji w literaturze<sup>6</sup>. OP odnosi się do procesów tworzenia strategii, które zapewniają organizacjom podstawę do podejmowania przedsiębiorczych decyzji i działań<sup>7</sup>. Jest to konstrukcja używana do uchwycenia, w jakim stopniu postawa firmy może być scharakteryzowana jako przedsiębiorcza lub konserwatywna, przyjmując, że jest pewne kontinuum<sup>8</sup>. Cechy tych organizacji wiążą się z rozwojem nowych i różnorodnych produktów, usług i procesów (innowacyjność), wdrażaniem tych innowacji przed konkurentami (proaktywność) oraz podejmowaniem odważnych i agresywnych kroków w celu wykorzystania możliwości (podejmowanie ryzyka)<sup>9</sup>. Te trzy atrybuty analizowane są w postaci niezależnych wymiarów orientacji przedsiębiorczej. W późniejszym czasie G.T. Lumpkin i jego współpracownicy uzupełnili je o autonomię i agresywność<sup>10</sup>.

Koncepcja orientacji przedsiębiorczej jest dość dobrze rozpoznana w kontekście organizacji sektora prywatnego<sup>11</sup>, jednak zauważa się, że zainteresowanie nim w kontekście sektora społecznego (pozarządowego, przedsiębiorstw społecznych) wzrasta<sup>12</sup>.

---

<sup>6</sup> W.J. Wales, V.K. Gupta, F.T. Mousa, *Empirical Research on Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research*, "International Small Business Journal" 2011, vol. 31, no. 4, s. 357–383.

<sup>7</sup> G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, "Academy of Management Review" 1996, vol. 21, no. 1, s. 135–172; J. Wiklund, D. Shepherd, *Knowledge-based Resources, Entrepreneurial Orientation and the Performance of Small and Medium-sized Businesses*, "Strategic Management Journal" 2003, vol. 24, no. 13, s. 1307–1314.

<sup>8</sup> M.H. Morris, J.W. Webb, R.J. Franklin, *Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2011, s. 947–971.

<sup>9</sup> G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *op.cit.*

<sup>10</sup> G.T. Lumpkin, T.W. Moss, D.M. Gras, S. Kato, A.S. Amezcua, *Entrepreneurial Processes in Social Contexts: How Are They Different, If at All?*, "Small Business Economics" 2013, vol. 40, no. 3, s. 761–783.

<sup>11</sup> W.J. Wales, V.K. Gupta, F.T. Mousa, *op.cit.*

<sup>12</sup> G. Alarifi, P. Robson, E. Kromidha, *The Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Social Entrepreneurship Context*, "Journal of Social Entrepreneurship" 2019, DOI: 10.1080/19420676.2018.1541015; M. Gmür, P. Erpf, *Unternehmerische Organisationen im Dritten Sektor*, Verbands-Management, 43. Jahrgang, Ausgabe 2, 2017, s. 41–50; G.T. Lumpkin, T.W. Moss, D.M. Gras, S. Kato, A.S. Amezcua, *op.cit.*; K. Lurtz, K. Kreutzer, *Entrepreneurial Orientation and Social Venture Creation in Nonprofit Organizations: The Pivotal Role of Social Risk Taking and Collaboration*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly" 2017, vol. 46, no. 1, s. 92–115; H.J. Schmidt, C. Baumgarth, K.P. Wiedmann, F. Luckenbach, *Strategic Orientations and the Performance of Social Entrepreneurial Organisations (SEOs): A Conceptual Model*, "Social Business" 2015, vol. 5, no. 2, s. 131–155; H.L. Chen, C.H. Hsu, *Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in Non-Profit Service Organizations: Contingent Effect of Market Orientation*, "The Service Industries Journal" 2013, vol. 33, no. 5, s. 445–466; A. Beekman, S. Steiner, M. Wasserman, *Where Innovation Does a World of Good: Entrepreneurial Orientation and Innovative Outcomes in Nonprofit Organizations*, "Journal of Strategic Innovation and Sustainability" 2012, vol. 8, no. 2, s. 22–36; M.H. Morris, J.W. Webb, R.J. Franklin, *op.cit.*, s. 947–971.



Wynika to z rosnącej roli tego sektora i coraz większych oczekiwań darczyńców publicznych w zakresie wydajności oraz tworzenia wartości społecznych i ekonomicznych<sup>13</sup>. Istotnym czynnikiem działalności tych organizacji jest także konkurencja, ponieważ podmioty te rywalizują ze sobą (np. o wsparcie publiczne, granty), ale także z innymi graczami rynkowymi<sup>14</sup>. Przedsiębiorczość może być również dla nich sposobem na zwiększenie wydajności i skuteczności w realizacji celów społecznych i misji. W tym kontekście należy mieć na uwadze, że procesy przedsiębiorcze organizacji pozarządowej mogą się różnić od sytuacji przedsiębiorstw prywatnych, jeśli zostaną zastosowane w celu usatysfakcjonowania wielu interesariuszy i osiągnięcia zrównoważonych rozwiązań<sup>15</sup>, a motyw zysku zostanie wykluczony lub ograniczony<sup>16</sup>.

Mimo licznych problemów koncepcyjnych (zaznaczonych m.in. powyżej), istniejące analizy wskazują na to, że orientacja przedsiębiorcza jest konstruktem, który z powodzeniem można wykorzystać do badania organizacji sektora pozarządowego<sup>17</sup>. Wymaga on jednak odpowiedniego dostosowania tak, aby uwzględnił jego specyfikę, określone rozumienie misji, celów oraz warunki funkcjonowania i finansowania. Wiąże się to z koniecznością rewizji sposobów pomiaru orientacji przedsiębiorczej i jej wymiarów. Pierwsze takie próby były już podejmowane, jednak skale OP są rzadko adaptowane. Jak zauważają M.H. Morris i jego współpracownicy, bez dostosowania skal orientacji przedsiębiorczej badacze nie wychwytyją konkretnych form przedsiębiorczości w każdym kontekście, zapewniając w swoich badaniach jedynie częściową ocenę zjawisk<sup>18</sup>. Wśród istniejących adaptacji skal należy wymienić np. te opracowane przez J.A. Pearce'a i współpracowników (wymiary: innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność, agresywność konkurencyjna, autonomia)<sup>19</sup>; Z.G. Voss'a, G.B. Voss, C. Moorman (innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność, autonomia, skanowanie konkurencyjne)<sup>20</sup> lub M. Gmüra i U. Löffela (innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność, agresywność, autonomia, mobilizacja we współpracy)<sup>21</sup>. W Polsce R. Kusa identyfikował

<sup>13</sup> P. Mikołajczak, *op.cit.*

<sup>14</sup> J.A. Kerlin, T. Pollak, *Nonprofit Commercial Revenue November*, "The American Review of Public Administration" 2011, vol. 41, no. 6, s. 686–704.

<sup>15</sup> G.T. Lumpkin, T.W. Moss, D.M. Gras, S. Kato, A.S. Amezcua, *op.cit.*

<sup>16</sup> M.H. Morris, S. Coombes, J. Allen, M. Schindehutte, *Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientations in a Non-profit Context: Theoretical and Empirical Insights*, "Journal of Leadership and Organizational Studies" 2007, vol. 13, no. 4.

<sup>17</sup> *Ibidem.*

<sup>18</sup> M.H. Morris, J.W. Webb, R.J. Franklin, *op.cit.*

<sup>19</sup> J.A. Pearce II, D.A. Fritz, P.S. Davis, *Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2010, vol. 34, no. 1, s. 219–248.

<sup>20</sup> Z.G. Voss, G.B. Voss, C. Moorman, *An Empirical Examination of the Complex Relationships between Entrepreneurial Orientation and Stakeholder Support*, "European Journal of Marketing" 2005, no. 39, s. 1132–1150.

<sup>21</sup> M. Gmür, U. Löffel, *Unternehmerische Kultur und Zielerreichung in Pflegediensten*, *Verbands-Management*, 45. Jahrgang, Ausgabe 2, 2019, s. 17–25.

różnice między pomiarem przedsiębiorczości organizacyjnej w kontekście organizacji non profit i for profit, aby zaproponować narzędzia dostosowane do kontekstu organizacji pozarządowych<sup>22</sup>. Ustalenia badacza wskazują, że OP można mierzyć w organizacjach non profit przy użyciu istniejących skal zaprojektowanych dla organizacji biznesowych, jednak muszą one zostać zmodyfikowane, głównie pod kątem agresywności konkurencyjnej i autonomii. Dodatkowo skalę należy wzbogacić o elementy związane ze współpracą z innymi organizacjami. Wyniki te są zbieżne z ustaleniami innych autorów<sup>23</sup>.

## Orientacja przedsiębiorcza i jej związek z wynikami organizacji społecznych

W przeprowadzonej metaanalizie A. Rauch i jego współpracownicy<sup>24</sup> wskazują na systematyczne i solidne dowody na pozytywny, umiarkowany duży związek między OP a wydajnością i wynikami organizacji, choć równocześnie nadal toczy się dyskusja na temat natury tego związku, a przede wszystkim zmiennych moderujących.

Należy jednocześnie podkreślić, że większość istniejących badań potwierdza powiązanie orientacji przedsiębiorczej i wyników organizacji w kontekście sektora społecznego<sup>25</sup>, jednak wyniki innych badań nie zawsze są rozstrzygające<sup>26</sup>. To, które wymiary OP wskazuje się jako charakteryzujące pozytywny związek z wynikami, różni się w poszczególnych badaniach. W badaniach G. Alarifi i współpracowników<sup>27</sup> były to innowacja i proaktywność, w badaniach J.A. Pearce'a i współpracowników<sup>28</sup> innowacyjność i autonomia, natomiast wyniki badań M. Gmüra i U. Löffela<sup>29</sup> wskazują na związek wyników organizacji i OP w wymiarach mobilizacji społeczności, innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka.

<sup>22</sup> R. Kusa, *Measuring Entrepreneurial Orientation in the Social Context*, "Entrepreneurial Business and Economics Review" 2016, vol. 4, no. 3, s. 117–129.

<sup>23</sup> M. Gmür, U. Löffel, *op.cit.*

<sup>24</sup> A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, "Entrepreneurship: Theory & Practice" 2009, vol. 33, no. 3, s. 761–787.

<sup>25</sup> J. Baumann-Fuchs, M. Gmür, *Unternehmerische Führung in Sozialen Organisationen*, *Verbands-Management*, 45. Jahrgang, Ausgabe 2, 2019, s. 6–16; A. Caruana, M.T. Ewing, B. Ramaseshan, *Effects of Some Environmental Challenges and Centralization on the Entrepreneurial Orientation and Performance of Public Sector Entities*, "Service Industries Journal" 2012, vol. 22, no. 2, s. 43–58; J.A. Pearce II, D.A. Fritz, P.S. Davis, *op.cit.*

<sup>26</sup> J.A. Davis, L.D. Marino, J.R. Aaron, C.L. Tolbert, *An Examination of Entrepreneurial Orientation, Environmental Scanning, and Market Strategies of Nonprofit and For-profit Nursing Home Administrators*, "Non-profit and Voluntary Sector Quarterly" 2011, no. 40, s. 197–211.

<sup>27</sup> G. Alarifi, P. Robson, E. Kromidha, *op.cit.*

<sup>28</sup> J.A. Pearce II, D.A. Fritz, P.S. Davis, *op.cit.*

<sup>29</sup> M. Gmür, U. Löffel, *op.cit.*

Warto także zwrócić uwagę, że agresywność jest zwykle wymiarem, który nie ma związku z wynikami w organizacjach, prawdopodobnie ze względu na ich tożsamość społeczną<sup>30</sup>.

W Polsce orientacja przedsiębiorcza, zwłaszcza w kontekście niezwiązanym z sektorem prywatnym, jest bardzo rzadko obiektem badań. Z podejmowanych prób należy jednak zwrócić uwagę np. na identyfikację związku między orientacją przedsiębiorczą a postrzeganym sukcesem w przedsiębiorstwach społecznych<sup>31</sup>. Badania te potwierdziły istnienie pozytywnego związku między poziomem orientacji przedsiębiorczej a miernikami sukcesu, a także między orientacją przedsiębiorczą a stabilnością finansową organizacji. Z kolei R. Porzak i M. Sagan<sup>32</sup> przeanalizowali związek nadziei na sukces i orientacji przedsiębiorczej w różnych typach organizacji. Wyniki wskazują, że osoby zatrudnione w instytucjach samorządowych (a nie osoby zatrudnione w fundacjach) wykazują większą nadzieję na sukces i orientację przedsiębiorczą, a także większą pewność siebie, większą motywację do działania i orientację na kierownictwo. Ogólny poziom orientacji przedsiębiorczej jest bardziej związany (pozytywnie) z przekonaniem o silnej woli niż z przekonaniem o umiejętności znalezienia rozwiązania.

## Metodyka i wyniki badań

Prezentowane poniżej wyniki badań stanowią część większego projektu badawczego, którego celem była analiza praktyk zarządzania w wielkopolskich organizacjach pozarządowych. Badanie realizowane było w 2018 r. i miało trzyetapowy charakter.

W pierwszym etapie przeprowadzono ankietę składającą się z 26 pytań dotyczących wybranych aspektów funkcjonowania organizacji: relacji z jej zespołem, współpracy z otoczeniem zewnętrznym, strategii, wolontariatu oraz finansowania. Na podstawie badania ankietowego wyłoniono 10 organizacji wyróżniających się pod kątem zarządzania i zakwalifikowano je do dalszego etapu badania, przeprowadzonego metodą wywiadu pogłębionego przy wykorzystaniu częściowo ustrukturyzowanego kwestionariusza wywiadu. Respondentami były osoby pełniące kluczowe funkcje w organizacji. Wywiady przeprowadzone zostały bezpośrednio w organizacjach. Na trzecim etapie badania sporządzono raporty, posiłkując się udostępnionymi przez respondentów dodatkowymi materiałami, związanymi z działalnością organizacji. W efekcie powstało

<sup>30</sup> M.H. Morris, J.W. Webb, R.J. Franklin, *op.cit.*

<sup>31</sup> M. Wronka-Pośpiech, *Identyfikacja zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a sukcesem przedsiębiorstw społecznych – wyniki badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2015, z. 83, s. 735–746.

<sup>32</sup> R. Porzak, M. Sagan, *Nadzieja i przedsiębiorczość – psychologiczne aspekty zarządzania*, „Zeszyty Naukowe WSEI. Seria: Ekonomia” 2013, nr 6(1), s. 179–193.

10 szczegółowych raportów mających charakter analiz przypadków (*case study*). W grupie badanych podmiotów znalazło się siedem stowarzyszeń i jedna fundacja, funkcjonujące w sześciu różnych obszarach działalności.

Zebrane od organizacji informacje posłużyły do analizy umożliwiającej ocenę jej wyników oraz wymiarów orientacji przedsiębiorczej. Poddane analizie wyniki organizacji obejmowały wyniki finansowe tj.: źródła przychodów (wzięto pod uwagę te źródła, które badane organizacje wykorzystywały w największym zakresie, tj. przychody ze źródeł publicznych, przychody z działalności gospodarczej, odpis 1%), wielkość przychodów oraz ich zmienność (wzrost/spadek/stabilność) w latach 2015–2017. Ze względu na brak możliwości jednoznacznej, porównywalnej oceny innych wskaźników (np. stopnia realizacji celów), zrezygnowano z brania ich pod uwagę.

Jeśli chodzi o orientację przedsiębiorczą, analizie poddano trzy najczęściej wskazywane w literaturze wymiary, tj. innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka. Ich obecność była analizowana pod kątem poszczególnych obszarów funkcjonowania organizacji (wskazanych wyżej). Wzięto pod uwagę zarówno produkty/usługi oferowane klientom/beneficjentom oraz zachowania wobec zewnętrznych interesariuszy, jak i procesy wewnątrz organizacji. W poszczególnych zakresach analizowano:

- **innowacyjność:** czy organizacja oferuje nowe produkty/usługi, czy trzyma się sprawdzonych działań? Jaki jest stopień nowości tych zmian? Czy organizacja stara się nieustannie ulepszać, zmieniać ofertę, poszerzać zakres działania, zwiększać wydajność procedur? Czy może preferuje standardowe, sprawdzone rozwiązania, lubi rutynę, boi się nowości, zmian?
- **podejmowanie ryzyka:** czy w organizacji podejmuje się ryzyko i próbuje rozwiązań, działań, które niosą ryzyko niepowodzenia? Czy niepowodzenie traktuje się jako część procesu rozwoju czy raczej porażkę, która może zaprzepaścić sukcesy organizacji? Do jakich sfer odnosi się to ryzyko: czy ma ono charakter finansowy, czy dotyczy takich kwestii jak stabilność funkcjonowania, przywiązanie, władza?
- **proaktywność:** czy w organizacji rozważa się przyszłe kierunki rozwoju, planuje w sposób strategiczny i niezależny, czy raczej dominuje oczekiwanie na pomoc, wsparcie, podpowiedzi od innych? Czy organizacja inicjuje działania i pomysły, czy jest podmiotem, które dołącza do inicjatyw proponowanych przez innych? Czy strategia uwzględnia rozwój, nowe potrzeby?

Ze względu na jakościowy charakter badania trudno byłoby w sposób punktowy ocenić poszczególne przejawy orientacji przedsiębiorczej, w związku z tym zdecydowano się na uproszczoną skalę, wskazując niski, średni lub wysoki poziom poszczególnych wymiarów w organizacji, który uwzględnia różne przejawy danego wymiaru orientacji przedsiębiorczej.

Wyniki, w sposób syntetyczny, zaprezentowano w tabeli 2.7.1.

**Tabela 2.7.1.**

Orientacja przedsiębiorcza i wyniki działania w badanych organizacjach non profit

	Orientacja przedsiębiorcza					Wyniki			
	Innowacyjność	Proaktywność	Podjęmowanie ryzyka	Ogólnie	Przychody ze źródeł publicznych (w %)	Przychody z działalności gospodarczej (w %)	Odpis 1% (w %)	Wielkość przychodów w 2017 r. (w mln PLN)	Stabilność/ wzrost w latach 2015–2017
A	Średni	Wysoki	Wysoki	Wysoki	60	30	0	Ponad 1	Wzrost
B	Średni	Średni	Średni	Średni	77	13	0,03	Ponad 1	Stabilność
C	Niski	Niski	Niski	Niski	77	10	0	Ponad 1	Stabilność
D	Średni	Niski	Niski	Niski	23	0	76	Ponad 1	Stabilność
E	Niski	Niski	Niski	Niski	63	0	3	0,5–1	Stabilność
F	Średni	Średni	Wysoki	Wysoki	0	0	0	0,5–1	Stabilność
G	Średni	Średni	Niski	Średni	0	68	0	0,05–0,1	Wzrost
H	Wysoki	Wysoki	Wysoki	Wysoki	6	0	49	Ponad 1	Stabilność
I	Wysoki	Średni	Średni	Średni	98	1	0,01	Ponad 1	Stabilność
J	Niski	Niski	Niski	Niski	46	1	0	0,05–0,1	Wzrost

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o wymiar innowacyjności orientacji przedsiębiorczej, to w przypadku większości badanych organizacji ma on średni poziom (tylko jedna z nich prezentuje wysoki poziom). Organizacje podejmują pewien wysiłek, aby proponować nowe rozwiązania – zarówno swoim interesariuszom, jak pracownikom i wolontariuszom, jednak w większości przypadków propozycje te mają ograniczony charakter i polegają jedynie na modyfikacji, ulepszeniu, korekcie. Rzadko zmiany te mają bardziej kompleksowy, strategiczny charakter, a jeśli takie działania są podejmowane, częściej są wymuszone przez okoliczności (np. wymagania grantodawców albo konieczność poszukiwania nowego źródła finansowania), niż wynikają z inicjatywy organizacji, która pragnie wyprzedzić zachodzące zmiany. Z tego względu raczej średni i niski poziom (po cztery organizacje) charakteryzuje także wymiar proaktywności. Organizacje często podpatrują rozwiązania stosowane w innych NGO, choć planują najczęściej tylko w perspektywie najbliższego roku (rzadko w perspektywie 3–5 lat). Planowane działania mają także częściej charakter „ucieczki od regresu” niż planowania ekspansji – są powodowane strachem, obawami przed utratą źródeł finansowania, stabilności zespołu. W pojedynczych przypadkach (np. organizacja H) planowane działania rzeczywiście wykraczają poza dotychczasowe aktywności, wiążą się z „rzuceniem sobie wyzwania” i budowaniem wokół tego wielu inicjatyw lub (organizacja A) strategicznym podejściem do wdrażania nowych pomysłów

i rozwiązań. Najmniej przedsiębiorcze są jednak organizacje w kontekście podejmowania ryzyka (aż pięć organizacji charakteryzuje niski poziom w tym wymiarze). Ma to zapewne uzasadnienie w kontekście oczekiwań grantodawców (a większość organizacji korzysta w dużej mierze z finansowania ze źródeł publicznych, choć nierzadko dotyczy to także grantów finansowanych przez instytucje prywatne). Z punktu widzenia grantodawcy bowiem zazwyczaj na ryzyko nie ma miejsca, a projekt nie może się nie udać (oczekuje się wtedy zwrotu środków). Nie przewiduje się w takim wypadku także możliwości dokonywania znaczących zmian w projekcie. To wszystko powoduje, że większość badanych organizacji podkreślała cykliczność i powtarzalność działań – ich trwałość raczej niż podejmowanie nowych, niesprawdzonych inicjatyw, obarczonych znacznie większym ryzykiem porażki. Realizacji nowych pomysłów podejmuje się chętniej organizacja A (działająca w dziedzinie kultury i sztuki), dla której jest to sposób na wyróżnienie się i wybitie wśród innych podmiotów, a także przyciągnięcie sponsorów. Z innego założenia wychodzi organizacja F (edukacja i pomoc społeczna), dla której ryzyko jest efektem przywiązania do własnych wartości, chęci realizacji zadań w sposób zgodny z wypracowaną przez siebie, zapewniającą skuteczność, metodyką działania. Z tego względu bardzo niechętnie idzie na kompromisy i nie chce się naginać do wymagań grantodawców czy sponsorów. To z kolei rodzi konieczność wymyślania wciąż nowych sposobów na zapewnienie ciągłości działania organizacji i jednocześnie realizację celów. Organizacja H (opieka medyczna) z kolei chętnie podejmuje ryzyko, ponieważ nauczyła się korzystać z zasobów otoczenia, pozyskiwać ludzi i pieniądze, przekonywać do udziału w dużych, niepewnych przedsięwzięciach – jest to więc rezultat umiejętności z jednej strony, a z drugiej doświadczeń i zbudowanego w ten sposób zaufania.

Jeśli chodzi o wyniki finansowe badanych organizacji, to zdecydowana większość z nich, jak wspomniano wcześniej, korzysta głównie ze źródeł publicznych. Działalność gospodarczą prowadzi sześć organizacji, choć tylko w jednym przypadku jest to podstawowe źródło przychodów, a w trzech kolejnych przypadkach można powiedzieć, że to dość ważna pozycja w budżecie (między 10% a 30% przychodów). Dla dwóch organizacji głównym źródłem finansowania jest odpis 1% podatku. Co ciekawe jednak, w przypadku analizowanych organizacji źródło finansowania nie różnicuje ich pod kątem poziomu wymiarów orientacji przedsiębiorczej. Wydawałoby się, że organizacje prowadzące działalność gospodarczą (szczególnie takie, dla których jest to ważne źródło finansowania) powinny się wyróżniać pod tym względem. Nie różnicuje organizacji (jeśli chodzi o orientację przedsiębiorczą) także wielkość przychodów (podobna w większości przypadków) ani to, czy obserwowany był w ostatnich latach wzrost przychodów. Oczywiście, znaczącym ograniczeniem dla wyciągania wniosków dotyczących takich relacji jest bardzo mała próba badawcza, jednak charakter badań i różnorodność

zgrupowanych informacji umożliwiły przyjrzenie się także innym cechom organizacji, które w kontekście rozwijania orientacji przedsiębiorczej mogą być istotne.

Literatura przedmiotu niestety w niewielkim zakresie wskazuje na zmienne organizacyjne, które mogą wpływać na kształt relacji między orientacją przedsiębiorczą a wynikami organizacji, jako że badania w tym zakresie znajdują się w fazie eksploracji<sup>33</sup>. Dostrzega się znaczącą lukę, jeśli chodzi o analizę zarówno zmiennych pośredniczących, jak i zmiennych kontrolnych, które umożliwiłyby trafniejszą i bardziej precyzyjną analizę relacji między OP a wynikami organizacji. W kontekście organizacji pozarządowych wskazuje się np. na istotną rolę przywództwa (przywództwo transformacyjne sprzyja OP), systemu kontroli, aktywności zarządu<sup>34</sup>, a także kultury organizacyjnej.

Ze względu na brak dostrzegalnego związku pomiędzy orientacją przedsiębiorczą i wynikami finansowymi organizacji w prezentowanym badaniu podjęto się przeanalizowania najważniejszych cech organizacji, szukając zmiennych, które (potencjalnie) mogłyby wpływać na kształt relacji OP–wyniki organizacji. Badane organizacje są stosunkowo podobne pod względem strukturalnym (wielkość, wiek, skład zarządu), w związku z tym skoncentrowano się na zmiennych związanych z zachowaniami w organizacji i kulturą organizacyjną (w tym zakresie organizacje prezentowały różne filozofie działania i podejścia do prowadzenia działalności). Po pierwsze, należy zauważyć, że dla wszystkich organizacji o silnej orientacji przedsiębiorczej bardzo duże znaczenie miał misyjny charakter działania. Każda z nich bardzo wyraźnie identyfikuje się z deklarowaną misją, uważa działalność organizacji za bardzo ważną, a jej członkowie/pracownicy utożsamiają się z organizacją i są do niej przywiązani. Realizacja misji jest tam priorytetem i jest ważniejsza niż zarabianie pieniędzy (co oczywiście też jest istotne). Wiąże się to także z dużym zaangażowaniem zespołu i poczuciem sensu tego, co robią. Zauważalna i charakterystyczna dla organizacji z wysokimi wynikami OP jest także wiara w potencjał zespołu – przekonanie o jego kompetencjach, akceptacja różnorodności i chęć inwestowania w rozwój jego członków.

Ważnym czynnikiem wyróżniającym organizacje o wysokich wynikach orientacji przedsiębiorczej okazało się też nastawienie na wysoką jakość usług. Obok misyjności i przekonania o istocie działalności organizacji każda z nich w sposób niezwykle poważny podchodzi do oferowanych przez siebie usług (i rzadziej produktów), jeśli chodzi o ich jakość, zadowolenie klientów/beneficjentów. Zależnie od profilu działalności bardzo się dba np. o rzetelne przygotowanie kadry, zapewnienie możliwie największego komfortu pacjentom, przestrzeganie procedur, realizację założeń programów działań i ich

<sup>33</sup> W.J. Wales, V.K. Gupta, F.T. Mousa, *Empirical Research on Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research*, "International Small Business Journal" 2011, vol. 31, no. 4, s. 357–383.

<sup>34</sup> M.H. Morris, S. Coombes, J. Allen, M. Schindehutte, *op.cit.*



skuteczność. Pracownicy i członkowie zarządów odpowiedzialnie podchodzą do realizowanych zadań. Trudno stwierdzić, jaki związek ma takie zachowanie z przedsiębiorczością – czy może to być bardziej skutek podejmowania wcześniej jakichś inicjatyw, czy może ich przyczyna. Prawdopodobne wydaje się też to, że istotność tego aspektu jest charakterystyczna dla organizacji pozarządowych. W tym sektorze wskazuje się bowiem częściej na brak profesjonalizmu, który w tym kontekście może być brakującym ogniwem, umożliwiającym skuteczne podejmowanie działań przedsiębiorczych<sup>35</sup>.

Przedstawione wyniki badań pokazują, że warto zwrócić także uwagę na współwystępowanie silnego nacisku na misyjność działań, jak i na ich profesjonalizm, wysoką jakość. Niestety w literaturze, ale także wśród praktyków sektora, często te dwie wartości się sobie przeciwstawia, sugerując, że organizacja może być albo społeczna, misyjna, podejmująca działanie „z potrzeby serca”, albo profesjonalna, czyli nastawiona biznesowo, rynkowo. Wydaje się jednak, że zaobserwowany dualizm pozwala wyjaśniać, w jaki sposób orientacja przedsiębiorcza może być sposobem na zwiększenie wydajności i skuteczności tych podmiotów w realizacji celów społecznych<sup>36</sup>, choć być może należałoby w analizach uwzględnić także inne istotne czynniki. Te dwa aspekty działalności organizacji (misyjność, profesjonalizm) wspierają się jednak raczej, niż ze sobą konkurują.

## Podsumowanie

Badania orientacji przedsiębiorczej w kontekście organizacji spoza sektora biznesu znajdują się w fazie początkowej, stąd niewiele dotąd wiadomo o charakterystyce tego zjawiska, a także jego znaczenia i powiązań z innymi zmiennymi.

Prezentowane badania mają charakter eksploracyjny, oparte są na analizie 10 przypadków, stąd możliwości wnioskowania na jego podstawie pozostają ograniczone. Niemniej, poczynione ustalenia wskazują na rolę zmiennych organizacyjnych w kształtowaniu orientacji przedsiębiorczej organizacji. Nie udało się zaobserwować związku orientacji przedsiębiorczej z wynikami finansowymi organizacji, wskazano jednak kilka zmiennych, które mogą mieć znaczenie dla rozwoju orientacji przedsiębiorczej. Wśród nich można wskazać: silne oparcie na misji organizacji, duże zaangażowanie zespołu organizacji (w tym zarządu) i wiarę w potencjał zespołu oraz nastawienie na wysoką jakość i profesjonalizm działania. Szczególnie ciekawym wątkiem wydaje się być tutaj

<sup>35</sup> J. Schmidt, *Kierunki rozwoju organizacji pozarządowych i sektora pozarządowego*, w: *Zrównoważony rozwój organizacji pozarządowych wobec wyzwań współczesności*, P. Mikołajczak (red.), Wyd. CeDeWu, Poznań 2019, s. 7–33 (w druku).

<sup>36</sup> P. Mikołajczak, *Źródła i instrumenty finansowego wsparcia przedsiębiorstw społecznych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2017; M. Wronka-Pośpiech, *op.cit.*



umiejętność zorientowanych przedsiębiorczo organizacji łączenia misyjnego działania z profesjonalnym podejściem do klientów i współpracowników.

Dalsze badania są konieczne, by lepiej wyjaśnić rolę orientacji przedsiębiorczej w organizacjach non profit, a także znaczenie specyficznych cech organizacji pozarządowej (oraz kontekstu, w którym funkcjonują) dla rozwoju tego zjawiska. Szczególnie istotne byłoby prowadzenie w tym zakresie badań ilościowych, umożliwiających przyjrzenie się szerszej populacji i obserwację istniejących zależności.

## Bibliografia

- Alarifi G., Robson P., Kromidha E., *The Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Social Entrepreneurship Context*, "Journal of Social Entrepreneurship" 2019, DOI: 10.1080/19420676.2018.1541015
- Baumann-Fuchs J., Gmür M., *Unternehmerische Führung in Sozialen Organisationen*, „Verbands-Management“ 2019, nr. 45, Jahrgang, Ausgabe 2, s. 6–16.
- Beekman A., Steiner S., Wasserman M., *Where Innovation Does a World of Good: Entrepreneurial Orientation and Innovative Outcomes in Nonprofit Organizations*, "Journal of Strategic Innovation and Sustainability" 2012, vol. 8, no. 2, s. 22–36.
- Caruana A., Ewing M.T., Ramaseshan B., *Effects of Some Environmental Challenges and Centralization on the Entrepreneurial Orientation and Performance of Public Sector Entities*, "Service Industries Journal", 2002, vol. 22, no. 2, s. 43–58.
- Chen H.L., Hsu C.H., *Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in Non-Profit Service Organizations: Contingent Effect of Market Orientation*, "The Service Industries Journal" 2013, vol. 33, no. 5, s. 445–466.
- Davis J.A., Marino L.D., Aaron J.R., Tolbert C.L., *An Examination of Entrepreneurial Orientation, Environmental Scanning, and Market Strategies of Nonprofit and For-profit Nursing Home Administrators*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly" 2011, no. 40, s. 197–211.
- Gmür M., Löffel U., *Unternehmerische Kultur und Zielerreichung in Pflegediensten*, „Verbands-Management“ 2019, nr. 45, Jahrgang, Ausgabe 2, s. 17–25.
- Gmür M., Erpf P., *Unternehmerische Organisationen im Dritten Sektor*, „Verbands-Management“ 2017, nr. 43, Jahrgang, Ausgabe 2, s. 41–50.
- Harding R., *Understanding Social Entrepreneurship*, "Industry & Higher Education" 2007, s. 73–84.
- Kerlin J.A., Pollak T., *Nonprofit Commercial Revenue November*, "The American Review of Public Administration" 2011, vol. 41, no. 6, s. 686–704.
- Kusa R., *Measuring Entrepreneurial Orientation in the Social Context*, "Entrepreneurial Business and Economics Review" 2016, vol. 4, no. 3, s. 117–129.
- Lumpkin G.T., Moss T.W., Gras D.M., Kato S., Amezcuca A.S., *Entrepreneurial Processes in Social Contexts: How Are They Different, If at All?*, "Small Business Economics" 2013, vol. 40, no. 3, s. 761–785.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, "Academy of Management Review" 1996, vol. 21, no. 1, s. 135–172.

- Lurtz K., Kreutzer K., *Entrepreneurial Orientation and Social Venture Creation in Nonprofit Organizations: The Pivotal Role of Social Risk Taking and Collaboration*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly" 2017, vol. 46, no. 1, s. 92–115.
- Mikołajczak P., *Źródła i instrumenty finansowego wsparcia przedsiębiorstw społecznych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2017.
- Morris M.H., Coombes S., Allen J., Schindehutte M., *Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientations in a Nonprofit Context: Theoretical and Empirical Insights*, "Journal of Leadership and Organizational Studies" 20017, vol. 13, no. 4.
- Morris M.H., Webb J.W., Franklin R.J., *Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2011, s. 947–971.
- Pearce J.A. II, Fritz D.A., Davis P.S., *Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2010, vol. 34, no. 1, s. 219–248.
- Porzak R., Sagan M., *Nadzieja i przedsiębiorczość – psychologiczne aspekty zarządzania*, „Zeszyty Naukowe WSEI”, Seria: Ekonomia 2013, vol. 6, no. 1/, s. 179–193.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, "Entrepreneurship: Theory & Practice" 2009, vol. 33, no. 3, s. 761–787.
- Saebi T., Foss N.J., Linder S., *Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises*, "Journal of Management" 2019, vol. 45, no. 1, s. 70–95.
- Schmidt H.J., Baumgarth C., Wiedmann K.P., Luckenbach F., *Strategic Orientations and the Performance of Social Entrepreneurial Organisations (SEOs): A Conceptual Model*, "Social Business" 2015, vol. 5, no. 2, s. 131–155.
- Schmidt J., *Kierunki rozwoju organizacji pozarządowych i sektora pozarządowego*, w: *Zrównoważony rozwój organizacji pozarządowych wobec wyzwań współczesności*, P. Mikołajczak (red.), Wyd. CeDeWu, Poznań 2019, s. 7–33 (w druku).
- Uncapher P.C., *The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Organizational Effectiveness: An Analysis of How Entrepreneurial Orientation is Manifested in the Nonprofit Context*, "Education Doctoral" 2013, Paper 160, [https://fisherpub.sjfc.edu/education\\_etd/160/](https://fisherpub.sjfc.edu/education_etd/160/) (dostęp: 30.12.2019).
- Voss Z.G., Voss G.B., Moorman C., *An Empirical Examination of the Complex Relationships between Entrepreneurial Orientation and Stakeholder Support*, "European Journal of Marketing" 2005, no. 39, s. 1132–1150.
- Wales W.J., Gupta V.K., Mousa F.T., *Empirical Research on Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research*, "International Small Business Journal" 2011, vol. 3, no. 4, s. 357–383.
- Wiklund J., Shepherd D., *Knowledge-based Resources, Entrepreneurial Orientation and the Performance of Small and Medium-sized Businesses*, "Strategic Management Journal" 2003, vol. 24, no. 13, s. 1307–1314.
- Wronka-Pośpiech M., *Identyfikacja zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a sukcesem przedsiębiorstw społecznych – wyniki badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2015, z. 83, s. 735–746.

Anna Marciszewska\*

# 2.8

## Diagnoza wykorzystania mediów społecznościowych przez organizacje non profit

### Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest charakterystyka wykorzystania mediów społecznościowych przez organizacje non profit. Współczesne organizacje trzeciego sektora stoją przed wyzwaniem ukierunkowanym na poszukiwanie nowych rozwiązań z zakresu zarządzania. Potrzebują nowych narzędzi kierowania, które pozwolą im na osiągnięcie społecznych korzyści funkcjonowania. Dotyczy to między innymi obszarów związanych z ich rozwojem technologicznym, uwzględniającym zaangażowanie w szczytne cele (idee) i profesjonalizm. Jest to zagadnienie słabo opisane w literaturze przedmiotu, dlatego prezentowany rozdział powinien chociaż w niewielkim stopniu przyczynić się do wypełnienia tej luki.

**Słowa kluczowe:** organizacje non profit, technologia informatyczna, zarządzanie organizacjami non profit, media społecznościowe

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0001-6182-5821

# The Impact of Social Media on the Functioning of Nonprofit Organizations

## Abstract

The purpose of this article is characteristics of the use of social media by nonprofit organizations. Contemporary third sector organizations face the challenge of seeking new management solutions. They need new management tools that will allow them to achieve social benefits of operating. This applies, among others, to the areas related to their technological development, including commitment to good causes (ideas) and professionalism in action. This issue is poorly described in the literature on the subject, which is why the presented article should contribute to filling this gap at least to a small extent.

**Keywords:** nonprofit organizations, information technology, management of nonprofit organizations, social media

---

## Wprowadzenie

Rozwój organizacji non profit<sup>1</sup> budzi coraz większe zainteresowanie i to zarówno wśród ludzi nauki, jak i osób czy podmiotów związanych z ich funkcjonowaniem. W literaturze przedmiotu<sup>2</sup> podkreśla się bogactwo teorii dotyczących organizacji non profit i zwraca się uwagę na interdyscyplinarność w podejściach badawczych, co jest wynikiem złożoności uwarunkowań ich rozwoju. Powoduje to implikacje interdyscyplinarnych problemów badawczych, przede wszystkim z dziedziny nauk ekonomicznych, socjologicznych i politycznych, co wskazuje na wieloaspektowość badanych problemów<sup>3</sup>.

Organizacje non profit w Polsce to podmioty złożone, wyróżniające się umiejętnością działania na rzecz specyficznych grup. Dzięki takim cechom jak elastyczność działania i zaangażowanie społeczne organizacje te wypracowały skuteczne metody

---

<sup>1</sup> W artykule pojęcie „organizacji non profit” będzie utożsamiane z pojęciem „organizacji pozarządowych”.

<sup>2</sup> M. Janoś-Kresło, *Organizacje pozarządowe na rynku usług społecznych w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2013, s. 68; J. Schmidt, *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2012, s. 42–54; E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 47–51; H.K. Anheier, *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*, Routledge, New York 2005, s. 114.

<sup>3</sup> B. Iwankiewicz-Rak B., *Marketing w organizacji pozarządowych – obszary zastosowania*, UE Wrocław, Wrocław 2011, s. 18–19.

pracy z różnymi grupami odbiorców ich usług. Zarządza się w nich zróżnicowanymi składnikami, co powoduje konieczność połączenia tych wszystkich elementów w całość, przy założeniu, że zasoby finansowe są środkiem dla realizacji celów, a nie stanowią celu. Ważna jest również „sprawność” organizacji, którą definiuje się w przypadku organizacji pozarządowych jako działanie ukierunkowane zarówno na realizowane cele, jak i racjonalne gospodarowanie zasobami wraz z określaniem właściwych celów działania wynikających z rzeczywistych potrzeb potencjalnych klientów (a nie organizacji) – z uwzględnieniem ich skali i hierarchii<sup>4</sup>. Ponadto omawiane organizacje to podmioty mające odmienne wartości czy motywację działań. Ich otoczenie jest bardzo zróżnicowane, związane z różnymi źródłami pozyskiwania funduszy. W organizacjach tych można coraz częściej zauważyć upowszechnianie się takich wartości jak wiarygodność finansowa, autonomia działania czy osobista wizja. Celem działania organizacji non profit nie jest osiągnięcie zysku, ale świadczenie specyficznych usług czy produktów<sup>5</sup>. To powoduje, że stoją one w obliczu konieczności realizacji swoich zadań w sposób, który umożliwi im łączenie z jednej strony celów wynikających z założeń statutowych zorientowanych na zaspokojenie potrzeb społecznych, a z drugiej rachunku ekonomicznego wraz z koniecznością racjonalizacji podejmowanych działań<sup>6</sup>. Wynika to przede wszystkim z konieczności zdobywania większych zasobów (zarówno finansowych, jak i pozafinansowych). Dlatego obecne kierunki badań naukowych organizacji non profit skoncentrowane są na praktyce ich funkcjonowania. Identyfikowane są procesy zarządcze i przedsiębiorcze, które zapewniają tym podmiotom realizację zadań społecznych i gospodarczych.

Prezentowane opracowanie przedstawia zagadnienia związane z wpływem mediów społecznościowych na funkcjonowanie omawianych organizacji i jest próbą wypełnienia luki w tym obszarze w literaturze przedmiotu.

## Rozwój mediów społecznościowych

Funkcjonowanie współczesnych organizacji wymaga dostosowania metod zarządzania i strategii rozwoju do warunków postępującej transformacji cyfrowej. Przejawia się ona przede wszystkim w dokonywaniu zasadniczych zmian procesów organizacyjnych,

<sup>4</sup> A. Marciszewska, *Structural Funds and Development of Nonprofit Organisations*, “Economics of the 21<sup>st</sup> Century, Publishing House of Wrocław University of Economics” 2014, vol. 4, no. 4, s. 126–127.

<sup>5</sup> M. Czuba, *Dylematy zarządzania organizacjami non profit*, w: *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec zmniejszonej konkurencji i rosnących wymagań konsumenta*, A. Nalepa (red.), Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2005.

<sup>6</sup> J. Fudaliński, *Perspektywy Rozwoju Zarządzania Społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*, Difin, Warszawa 2013, s. 269.

produktów, usług czy modeli biznesowych przy wykorzystaniu innowacyjnych technologii cyfrowych i związanych z nimi kompetencji pracowników<sup>7</sup>. Wpływa to na transformację sposobów komunikowania się organizacji z otoczeniem, co skutkuje koniecznością modyfikacji strategii i narzędzi marketingowych, w tym narzędzi wykorzystywanych do komunikacji. Zmiana ta związana jest z koniecznością dopasowania się do dzisiejszej hiperrzeczywistości powstałej na skutek rozwoju Internetu<sup>8</sup>.

Dynamiczny rozwój teleinformatyki wpływa na sposoby działania i konkutowania zarówno podmiotów komercyjnych, instytucji publicznych, jak i organizacji non profit. Z punktu widzenia organizacji pozarządowych istotna jest zarówno dynamika zmian współczesnego otoczenia, jak również umiejętność tworzenia innowacyjnych form oraz środków promocji. W wyniku tego powinny się zmienić techniki komunikacyjne, metody i podejścia operacyjne promocji<sup>9</sup>. Jednym z popularnych narzędzi wykorzystywanych do komunikacji stały się media społecznościowe. Jest to grupa dostępnych w środowisku Internetu aplikacji, dzięki którym użytkownicy mogą tworzyć zawartość i wymieniać się nią między sobą. To publicznie dostępne narzędzia online, dzięki którym użytkownicy dzielą, współtworzą i edytują treści. Mogą też wchodzić w interakcje, nawiązywać współpracę i tworzyć relacje. Wśród cech charakterystycznych dla mediów społecznościowych wyróżnia się:

- wykorzystywanie na dowolną skalę,
- modyfikowanie pierwotnej informacji w nieskończoność,
- wolny dostęp do tworzenia i odbioru treści,
- stały dostęp i brak usuwania elementów będących wynikiem procesu tworzenia (współtworzenia) treści,
- rozprzestrzenianie treści przez społeczną interakcję,
- brak koordynacji pomiędzy twórcami,
- niewymuszony sposób powstawania treści,
- ograniczone do minimum możliwości wystąpienia opóźnień pomiędzy wytworzeniem treści a ich publikacją<sup>10</sup>.

Media społecznościowe pełnią dwie podstawowe funkcje: informacyjną (udostępnianie, pozyskiwanie i poszerzanie wiedzy) oraz społeczną (budowanie społeczeństwa

<sup>7</sup> P. Adamczewski, *Z badań nad stanem informatyzacji polskiego sektora MSP w warunkach transformacji cyfrowej*, „Studia Informatica Pomerania” 2016, nr 4(42), Szczecin 2016, s. 5–14.

<sup>8</sup> Ł. Sułkowski, *Alternatywne paradygmaty współczesnego marketingu*, w: *Metody zarządzania marketingowego*, J. Otto, Ł. Sułkowski (red.), Difin, Warszawa 2014, s. 278.

<sup>9</sup> A. Szromik, *City placement – nowy element w strategii zintegrowanej komunikacji marketingowej miast*, w: *Marketing terytorialny. Nowe obszary i narzędzia*, A. Szromik (red.), edu-Libri, Kraków–Legionowo 2015, s. 100–103.

<sup>10</sup> D. Bell, *An Introduction to Cyberculture*, London–New York 2001; networkeddigital.com/2010/04/17/definicja-social-media/ (dostęp: 5.01.2020).

wirtualnego, budowanie więzi społecznych)<sup>11</sup>. Media społecznościowe budowane są przez wszelkie wspólnoty ludzi zgromadzone wokół wspólnego celu lub dyskusji na interesujący dla wszystkich temat. Są to społeczności, w których interakcje odbywają się za pośrednictwem Internetu<sup>12</sup>. A. Dejnaka zwraca uwagę na cele działań, na których opierają się powyższe wirtualne społeczeństwa internetowe:

- wytwarzanie informacji i jej przekazywanie – komunikaty o charakterze kreatywnym, masowym, zaspokajające potrzebę dzielenia się informacją oraz pozyskiwania informacji,
- przechowywanie informacji – gromadzenie i przechowywanie informacji,
- przetwarzanie informacji – zmiana zawartości informacji, modyfikowanie,
- pobieranie informacji – możliwość komunikacji wielu do wielu oraz jeden do wielu i wielu do jednego,
- wykorzystywanie informacji – powszechne, otwarte i nielimitowane korzystanie z Internetu jako źródła informacji<sup>13</sup>.

W dzisiejszych czasach organizacje są „zmuszone” do korzystania z mediów społecznościowych. Jest to związane z ich popularnością oraz faktem, że angażują one 60% internautów w skali globalnej i 19% czasu spędzanego przez internautów w sieci<sup>14</sup>.

## Organizacje non profit a media społecznościowe

Analizując obszar mediów społecznościowych można zaryzykować stwierdzenie, że organizacje non profit wykorzystują w swoich działaniach nowoczesne formy komunikacji internetowej, na bieżąco monitorują zmiany zachodzące w wirtualnej przestrzeni oraz dążą do wdrażania nowych form oddziałujących skutecznie na odbiorców. Z ich punktu widzenia ważne jest, że portale te pozwalają na tworzenie społeczności skupionej wokół akcji charytatywnej oraz współdziałania w słusznej sprawie<sup>15</sup>. To powoduje, że media społecznościowe stają się ważnym obszarem działań organizacji non profit. Organizacje te, podejmując działania charytatywne, przykładowo na Facebooku, mają możliwość: (1) wytworzenia informacji na temat działań charytatywnych przez tworzenie stron na Facebooku, tzw. fanpage, (2) przechowywania informacji

<sup>11</sup> T. Weinberg, *The New Community Rules. Marketing in the Social Media*, OReilly, Cambridge 2009, s. 23–18.

<sup>12</sup> A. Dejnaka, *Facebook jako obszar akcji społecznych firm i organizacji non profit*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu,” 2013, nr 1(33), s. 100.

<sup>13</sup> *Ibidem*.

<sup>14</sup> M. Veruncio, *Communicating Corporate Brands Through Social Media: An Exploratory Study*, „International Journal of Business Communication” 2014, vol. 51, no. 3, s. 217.

<sup>15</sup> A. Podlaski, *Marketing społecznościowy. Tajniki skutecznej promocji w social media*, Helion, Gliwice 2011, s. 38.

– gromadzenie i przechowywanie informacji związanych z akcją społeczną oraz raportowaniem postępów działań, automatycznie rozsyłanych do fanów społecznościowych, (3) pobierania i przetwarzania informacji przez internautów – zmiana zawartości informacji, modyfikowanie, przesyłanie informacji przez opcję „udostępnij” znajomym na profilu, (4) wykorzystywania informacji – powszechne, otwarte i nielimitowane korzystanie z informacji przesłanych przez firmy/organizacje non profit/uczestników społeczności oraz (5) czynnego udziału w akcjach społecznych grupy docelowej przez np. Facebook.

Nasuwa się zatem pytanie, czy obecność organizacji non profit w mediach społecznościowych to nieunikniony kierunek ich rozwoju? Odpowiedź wydaje się twierdząca, gdyż coraz bardziej konkurencyjne otoczenie powoduje coraz trudniejsze warunki funkcjonowania organizacji pozarządowych. Wydaje się, że media społecznościowe stanowią pewną szansę rozwoju organizacji non profit i są odpowiedzią na dynamiczne zmiany w otoczeniu. Świadomość konieczności podejmowania działań w mediach społecznościowych przez organizacje non profit stale rośnie. Wynika to z konieczności ciągłego dostosowywania się do nowych warunków. Takie podejście potwierdzają także badania przeprowadzone przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w 2018 roku<sup>16</sup>.

Z badań tych wynika, że 95% badanych organizacji podejmuje działania służące komunikacji z otoczeniem oraz promocji swoich działań. Najczęściej jest to strona internetowa lub profil w mediach społecznościowych. Większa skala wykorzystania Internetu w celach komunikacyjnych i promocyjnych występowała w przypadku respondentów mających: większy budżet, większy zasięg oddziaływania oraz krótszy staż działania. Wśród organizacji działających krócej niż 5 lat 80% respondentów wskazało, że komunikuje się przez Internet, natomiast w grupie organizacji działających ponad 15 lat było to 60% wskazań<sup>17</sup>.

Kolejnym obszarem objętym badaniem były kanały komunikacji, z których korzystają organizacje pozarządowe. Rozkład odpowiedzi pokazał, że 47% respondentów prowadzi zarówno stronę internetową, jak i profil w mediach społecznościowych, 17% organizacji prowadzi wyłącznie stronę, a 16% publikuje wyłącznie w mediach społecznościowych. Ponadto, oprócz publikowania treści przez strony internetowe lub profile w mediach społecznościowych organizacje prowadzą kampanie mailingowe i wysyłki

<sup>16</sup> Badania przeprowadzone przez Stowarzyszenie Klon/Jawor, które zajmuje się gromadzeniem i udostępnianiem wiedzy o organizacjach pozarządowych w Polsce. Prowadzone przez nich badania i analizy stanowią bardzo ważne źródło wiedzy o strukturze, sposobie funkcjonowania, zasobach, problemach i potrzebach organizacji pozarządowych. Najnowsze badania zostały przeprowadzone w 2018 roku. Stanowiły ósmą edycję badań realizowanych przez Stowarzyszenie cyklicznie od 2002 roku i opublikowane zostały w raporcie „Kondycja organizacji pozarządowych 2018”. Przeprowadzono je na ogólnopolskiej losowej próbie 1300 organizacji.

<sup>17</sup> *Kondycja organizacji pozarządowych 2018*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2019, s. 48–50.



newsletterów (10%), blogi (4%) oraz strony BIP (2%). Warto zwrócić uwagę, że między 2012 a 2018 rokiem procent organizacji posiadających stronę internetową praktycznie się nie zmienił, za to odsetek organizacji non profit prowadzących profil w mediach społecznościowych wzrósł ponad dwuipółkrotnie.

Respondenci objęci badaniem wskazali także na częstotliwość publikacji swoich treści w Internecie. Udzielone odpowiedzi wskazywały na to, że:

- 32% respondentów publikuje w Internecie co najmniej raz w miesiącu. Organizacje te charakteryzowały się: (1) aktywnością w skali wojewódzkiej, (2) lokalizacją w średnich miastach, (3) posiadaniem ponadprzeciętnych budżetów oraz (4) posiadaniem płatnych współpracowników,
- 29% respondentów publikuje w Internecie co najmniej raz w tygodniu. Organizacje te charakteryzowały się: (1) krótkim stażem działania, (2) ogólnopolskim lub międzynarodowym zasięgiem działania, (3) siedzibą w dużym mieście, (4) posiadaniem największych budżetów oraz (5) zatrudnianiem stałego personelu,
- 25% badanych organizacji publikuje w Internecie rzadziej niż raz w miesiącu. Organizacje te charakteryzowały się: (1) działaniem na rzecz kultury lub edukacji, (2) aktywnością w skali powiatu oraz (3) lokalizacją w średnich miastach,
- 15% respondentów nie jest obecnych w Internecie. Podmioty te charakteryzowały się: (1) długim stażem działania (ponad 15 lat), (2) działaniami na rzecz sportu, (3) aktywnością na skalę najbliższego sąsiedztwa lub gminy, (4) lokalizacją na terenach wiejskich, (5) działaniami opartymi na pracy społecznej, (6) niskimi przychodami.

Badane organizacje non profit mają świadomość ważności prowadzenia działań komunikacyjnych czy promocyjnych. Jednak mimo to zaledwie 6% z nich ma w zespole specjalistę ds. komunikacji. Wynika to w głównej mierze z ograniczonych środków finansowych. Na zatrudnienie specjalisty do spraw komunikacji, relacji z otoczeniem czy promocji może sobie pozwolić niewielka grupa organizacji. W większości przypadków (50%) obszarem tych działań zajmuje się zarząd, a w przypadku 34% badanej grupy nie ma takiej wyznaczonej osoby.

Natomiast wśród powodów, dla których badane organizacje publikują w Internecie, można wskazać:

- potrzebę poinformowania o swoich działaniach – 88%,
- chęć pochwalenia się swoimi osiągnięciami – 58%,
- chęć poinformowania o efektach swoich działań – 58%,
- potrzebę zwiększenia świadomości społecznej dotyczącej problemu, którym organizacja się zajmuje – 35%,
- potrzebę zrekrutowania uczestników do realizowanych projektów – 33%,
- potrzebę znalezienia darczyńców – 14%,
- chęć pozyskania wolontariuszy – 5%.

Badane organizacje wskazały również rodzaj informacji, które publikują w Internecie. Wśród odpowiedzi dominowały informacje o projektach/działaniach organizacji (66%), o osobach działających w organizacji (52%), statut (46%), informacja o źródłach finansowania (37%), sprawozdania merytoryczne (26%) oraz sprawozdania finansowe (22%). Autorzy badania zwracają uwagę, że gdyby uznać, iż publikowanie w Internecie wszystkich sześciu powyżej wymienionych typów informacji „wyznacza standard przejrzystości, to przeciętna organizacja spełnia go w 50% (publikuje w Internecie trzy informacje). W 100% standard ten spełnia 11% organizacji, z kolei 28% nie spełnia go w żadnym stopniu (nie publikuje żadnej z wymienionych informacji)”<sup>18</sup>. Na podstawie zgromadzonych danych można wnioskować, że liczba publikowanych przez organizacje informacji rośnie wraz z ich budżetem, zasięgiem działań oraz wielkością miejscowości, w której są zlokalizowane.

Kolejnym obszarem objętym badaniem była częstotliwość korzystania z Internetu przez organizacje pozarządowe. Badania wskazują, że 49% badanych stowarzyszeń i fundacji codziennie korzysta z sieci w sprawach związanych z działalnością organizacji. Korzystają one z takich aplikacji jak poczta e-mail (97%), bankowość elektroniczna (68), komunikatory internetowe (43%), ankiety i formularze online (21%), współdzielona przestrzeń dyskowa (19%), narzędzia mailingowe i newsletterowe (15%), narzędzia do zarządzania projektami (13%), współdzielony kalendarz (13%), zarządzanie kontaktami (CRM) (4%), narzędzia do fundraisingu (3%) oraz narzędzia do crowdfundingu (2%).

Przeprowadzone badania pokazują, że organizacje pozarządowe coraz chętniej sięgają po nowe technologie, budują relacje w mediach społecznościowych czy prowadzą zbiórki online. Można również zauważyć, że w korzystaniu z technologii cyfrowych dominują młode organizacje. Wydaje się, że jest to związane z tym, że dla osób młodych świat Internetu jest oczywistością. Przekłada się to na korzystanie z nowoczesnych narzędzi przez organizacje młodsze stażem, tj. zakładane przez młodsze osoby. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że nadal występuje dość wysoki współczynnik organizacji, które mają ograniczony dostęp do nowych narzędzi. Badania wskazują, że posiadanie więcej niż jednego smartfona deklaruje 16% stowarzyszeń i fundacji, a więcej niż jeden komputer ma zaledwie co czwarta badana organizacja. Wydaje się, że jest to związane z sytuacją finansową wielu organizacji pozarządowych w Polsce.

Podsumowując powyższe rozważania, warto podkreślić, że rosnąca skala realizacji celów statutowych organizacji non profit poprzez media społecznościowe powoduje, iż konieczne staje się wskazanie im, w jakim zakresie mogą one korzystać z dostępnej wiedzy dotyczącej Internetu, możliwości z tym związanych oraz możliwości finansowania tego rodzaju działań.

<sup>18</sup> *Ibidem*.

## Podsumowanie

Nowe technologie stawiają przed organizacjami non profit wyzwania, ale także umożliwiają komunikację z grupą docelową przeprowadzanych działań oraz podejmowanie wspólnych aktywności na podłożu wirtualnym. Przyczyniają się także do globalnego aktywizmu w obszarze działań charytatywnych i współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi, firmami a klientami/uczestnikami akcji społecznych<sup>19</sup>.

Biorąc po uwagę wyniki prezentowanych badań, należy zwrócić uwagę, że organizacje non profit powinny:

- wzmocnić działania i wykorzystać wszystkie możliwe formy dotarcia do internautów w celu propagowania swoich idei społecznych,
- aktywnie współpracować na portalach społecznościowych i propagować akcje społeczne wśród użytkowników mediów społecznościowych.

Media społecznościowe są ważnym narzędziem do propagowania akcji społecznych organizacji non profit. Działania na tej płaszczyźnie są skuteczne oraz przyszłościowe, biorąc pod uwagę stały rozwój Internetu, znaczenie marketingu oraz świadomość uczestników wirtualnych społeczności. Ważne jest, aby pomimo wielu obaw i zastrzeżeń związanych z tymi mediami, działalność organizacji pozarządowych stanowiła nadal odpowiedź na potrzebę zaspokojenia pilnych potrzeb społecznych. Nowe technologie umożliwiają organizacjom non profit podejmowanie niestandardowych działań ukierunkowanych na rozwiązywanie nietypowych problemów. Przyczynia się to do wzrostu roli mediów społecznościowych i realizacji coraz większej części działalności statutowej właśnie poprzez media społecznościowe.

Na podstawie powyższych rozważań można zaryzykować stwierdzenie, że organizacje non profit mają potencjał do wykorzystywania w coraz większym zakresie narzędzi informatycznych i podejmowania wielu zróżnicowanych działań, których efektem jest poszerzenie posiadanych zasobów, w tym szczególnie wiedzy. Rozważając szanse pojawiające się przy podejmowaniu działań w mediach społecznościowych, można stwierdzić, że w tak zmieniającym się otoczeniu, które oczekuje realizowania zadań przez organizacje non profit na coraz wyższym poziomie oraz umożliwia dostęp do nowych rozwiązań, organizacje te będą w stanie się rozwijać i spełniać pokładane w nich oczekiwania społeczne m.in. poprzez nowe technologie. Takie podejście do nowinek technologicznych powoduje, że organizacje te stają się otwarte na wszelkie nowości, postrzegają problemy z różnych perspektyw, uwrażliwiają się na sygnały i wyzwania lokalnych społeczności oraz przygotowują się do wprowadzania zmian w tym obszarze.

<sup>19</sup> Dejnaka, *op.cit.*, s.102.

## Bibliografia

- Adamczewski A., *Z badań nad stanem informatyzacji polskiego sektora MSP w warunkach transformacji cyfrowej*, „Studia Informatica Pomerania” 2016, nr 4(42), s. 5–14.
- Anheier H.K., *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*, Routledge, New York 2005.
- Bell D., *An Introduction to Cyberculture*, London–New York 2001, networkeddigital.com/2010/04/17/definicja-social-media/ (dostęp: 5.01.2020).
- Bogacz-Wojtanowska E., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Czuba M., *Dylematy zarządzania organizacjami non profit*, w: *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmoczonej konkurencji i rosnących wymagań konsumenta*, A. Nalepa (red.), Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2005.
- Dejnaka A., *Facebook jako obszar akcji społecznych firm i organizacji non profit*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2013, nr 1(33), s. 95–111.
- Fudaliński J., *Perspektywy Rozwoju Zarządzania Społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*, Difin, Warszawa 2013.
- Iwankiewicz-Rak B., *Marketing w organizacji pozarządowych – obszary zastosowania*, UE Wrocław, Wrocław 2011.
- Janoś-Kresło M., *Organizacje pozarządowe na rynku usług społecznych w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2013.
- Kondycja organizacji pozarządowych 2018*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2019.
- Marciszewska A., *Structural Funds and Development of Nonprofit Organisations*, “Economics of the 21<sup>st</sup> Century, Publishing House of Wrocław University of Economics” 2014, vol. 4, no. 4.
- Schmidt J., *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2012.
- Sułkowski Ł., *Alternatywne paradygmaty współczesnego marketingu*, w: *Metody zarządzania marketingowego*, J. Otto, Ł. Sułkowski (red.), Difin, Warszawa 2014.
- Stopczyński B., *Facebook w komunikacji z mieszkańcami na przykładzie Ostrowa Wielkopolskiego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20, z. 4, cz. 1, Wydawnictwo SAN, Łódź–Warszawa 2019, s. 89–101.
- Szromik A., *City placement – nowy element w strategii zintegrowanej komunikacji marketingowej miast*, *Marketing terytorialny. Nowe obszary i narzędzia*, A. Szromik (red.), edu-Libri, Kraków–Legionowo 2015.
- Podlaski A., *Marketing społecznościowy. Tajniki skutecznej promocji w social media*, Helion, Gliwice 2011, s. 38.
- Weinberg T., *The New Community Rules. Marketing in the Social Media*, OReilly, Cambridge 2009, s. 23–18.
- Verunccio M., *Communicating Corporate Brands Through Social Media: An Exploratory Study*, “International Journal of Business Communication” 2014, vol. 51 no. 3, s. 211–233.

# 3

**PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ  
I POSTAWY  
PRZEDSIĘBIORCZE  
WOBEC WYZWAŃ  
SPOŁECZNYCH  
I TECHNOLOGICZNYCH**



### Część 3

Przedsiębiorczość i postawy przedsiębiorcze  
wobec wyzwań społecznych i technologicznych

Jarosław Korpysa\*

# 3.1

## Rola neuronauki w procesach przedsiębiorczych

### Streszczenie

Podstawowym celem opracowania jest przedstawianie roli neuronauki poznawczej w wyjaśnianiu procesu przedsiębiorczego. Tym samym cel zdeteminował układ opracowania. W pierwszej części zostały przedstawione teorie przedsiębiorczości z uwzględnieniem kontekstów badań nad przedsiębiorczością, tj. kontekstu organizacyjnego, wydajności oraz behawioralnego. W drugiej zaprezentowano techniki neuronauki poznawczej, dzięki którym można określić wpływ procesów myślowych na dostrzeżenie i wykorzystanie przez przedsiębiorcę szansy biznesowej. W ostatniej części dokonano analizy neurokognitywistycznego modelu wykorzystywania szans przedsiębiorczych. W tym względzie uwypuklono rolę mózgu człowieka w procesie przedsiębiorczym.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, przedsiębiorca, neuronauka, neuroprzedsiębiorczość

---

\* Uniwersytet Szczeciński, ORCID: 0000-0002-2400-3308

## The Role of Neuroscience in Entrepreneurial Processes

### Abstract

The goal of the article is to present of cognitive neuroscience in explaining the entrepreneurial process. The goal determined a structure of article. In the first part was presented the theory of entrepreneurship contexts, i.e. organizational contexts, performance and behavioral. These contexts are used in contemporary entrepreneurship research. In the second part, cognitive neuroscience techniques were presented. In the last part was analyzed neurocognitive model of opportunity recognition.

**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneur, neuroscience, neuro-entrepreneurship

---

### Wprowadzenie

Przedsiębiorczość jest współcześnie nauką wielowymiarową i wielopragmatyczną. Wynika to z faktu, że naukowcy z poszczególnych dziedzin i dyscyplin stosują w wyjaśnieniu istoty przedsiębiorczości odmienne metody i techniki badawcze, które są następstwem różnorodnych perspektyw badawczych. W wielu badaniach przedsiębiorczość widziana jest przez pryzmat działania przedsiębiorcy, które jest ukierunkowane na odkrywanie dotąd nieznanymi możliwości rynku<sup>1</sup>. Działania te niejednokrotnie związane są z tworzeniem i zarządzaniem własnym przedsiębiorstwem. Obok nurtu procesowego kolejnym istotnym dyskursem naukowym jest badanie przedsiębiorczości przez pryzmat postaw, zachowań i cech przedsiębiorcy<sup>2</sup>. W takim ujęciu badacze analizują przedsiębiorczość z uwzględnieniem m.in. technik i metod wywodzących się z nauk kognitywistycznych i behawioralnych. W podejściu kognitywistycznym przedsiębiorczość analizowana jest w kontekście procesu myślowego przedsiębiorcy i teorii heurystycznych<sup>3</sup>. Ważnym aspektem w tym względzie jest identyfikacja mechanizmów poznaw-

---

<sup>1</sup> J.S. McMullen, D. Dimov, *Time and the Entrepreneurial Journey: The Problems and Promise of Studying Entrepreneurship as a Process*, "Journal of Management Studies" 2013, vol. 50, no. 8, s. 1481–1512.

<sup>2</sup> M.P. Ajiwibawani, W.T. Subroto, *The Effect of Achievement Motivation, Adversity Quotient, and Entrepreneurship Experience on Students Entrepreneurship Attitude*, "International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences" 2017, vol. 7, no. 9, s. 441–450.

<sup>3</sup> R.A. Baron, *Psychological Perspectives on Entrepreneurship: Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs' Success*, "Current Directions in Psychological Science" 2000, vol. 9, no. 1, s. 15–18.



czych, które pozwalają przedsiębiorcy szybciej i efektywniej podjąć decyzje<sup>4</sup>. W ujęciu behawioralnym naukowcy analizują proces podejmowania decyzji przez pryzmat zachowania i kompetencji przedsiębiorcy. Natomiast w podejściu odwołującym się do cech osobowości i charakteru przedsiębiorcy przedsiębiorczość badana jest w kontekście skłonności do ryzyka przedsiębiorcy, jego kreatywności, otwartości na zmiany czy też umiejętności elastycznego działania.

Obok wspomnianych dyskursów coraz częściej przedsiębiorczość badana jest z perspektywy społecznych teorii poznawczych ukierunkowanych na wzorce myślenia<sup>5</sup>. Tym samym zgodnie z paradygmatem funkcjonalistycznym proces podejmowania decyzji przez przedsiębiorców uwarunkowany jest neuronauką poznawczą<sup>6</sup>. W konsekwencji, identyfikując istotę neurologicznej podstawy podejmowania decyzji przez przedsiębiorców oraz dekodując proces decyzyjny, można wyróżnić determinanty sprzyjające podejmowaniu decyzji w zakresie wykorzystania okazji biznesowych.

Mając na względzie powyższe właściwości, zasadne jest podjęcie próby analizy roli paradygmatu neuronauki w wyjaśnianiu procesu przedsiębiorczego. Tym samym w dalszej części rozdziału zostaną przedstawione najważniejsze aspekty teoretyczne dotyczące przedsiębiorczości oraz istoty i technik neuronauki poznawczej. Rozważania tych zagadnień będą podstawą do prezentacji neurokognitywistycznego modelu wykorzystywania szans przedsiębiorczych.

## Istota przedsiębiorczości

Wielowątkowość zagadnień i badań związanych z eksploracją przedsiębiorczości warunkuje fakt, że naukowcy nieustannie poszukują dla niej jednej wspólnej definicji. Na bazie dorobku prekursorów teorii przedsiębiorczości, tj. R. Cantillona, J.B. Saya, F. Knighta, można stwierdzić, że przedsiębiorczość winna być analizowana przez pryzmat działań związanych z wykorzystaniem okazji rynkowych i zdolności człowieka do ponoszenia ryzyka. Pożądanym efektem tych działań jest osiągnięcie przez przedsiębiorcę zysku powstałego w procesie przenoszenia posiadanych zasobów z obszarów niższej wydajności do obszarów wyższej wydajności<sup>7</sup>. W innym ważnym dyskursie

<sup>4</sup> D.A. Grégoire, A.C. Corbett, J.S. McMullen, *The Cognitive Perspective in Entrepreneurship: An Agenda for Future Research*, "Journal of Management Studies" 2011, vol. 48, no. 6, s. 1443–1477.

<sup>5</sup> R.A. Baron, *The Cognitive Perspective: A Valuable Tool for Answering Entrepreneurship's Basic "Why" Questions*, "Journal of Business Venturing" 2004, vol. 19, no. 2, s. 221–239.

<sup>6</sup> A. Alsaaka, M. Borawski, A. Łatuszyńska, M. Łatuszyńska, K. Nermend, *Wspomaganie decyzji menedżerskich z wykorzystaniem technik neuronauki poznawczej*, „Studia Ekonomiczne” 2015, nr 243, s. 11–24.

<sup>7</sup> C. Brown, M. Thornton, *How Entrepreneurship Theory Created Economics*, "Quarterly Journal of Austrian Economics" 2013, vol. 16, no. 4.

naukowym, który reprezentowany jest m.in. przez J. Schumpetera, P.F. Druckera, przedsiębiorczość utożsamiana jest z twórczą destrukcją, która warunkuje proces zerwania przez przedsiębiorcę z rutyną i implikuje proces zmian istniejącej struktury. W konsekwencji tworzona jest innowacja, która jest podstawą działań przedsiębiorczych. Jednocześnie wspomniani badacze utożsamiają innowację z celowym, zorganizowanym, systematycznym i racjonalnym działaniem przedsiębiorcy, które jest nakierowane na stworzenie nowych produktów, usług, procesów czy nowych rynków<sup>8</sup>. W innym ujęciu przedsiębiorczość analizowana jest jako funkcja ludzkich cech, takich jak: gotowość do ryzyka i działania w warunkach niepewności, elastyczność, kreatywność, dążenie do osiągnięcia celu czy poczucie kontrolowania sytuacji<sup>9</sup>. W tym względzie podkreślana jest rola cech przedsiębiorczych, które kształtują zachowania przedsiębiorcy w procesie dokonywania zmian wewnętrznych – odnoszących się do danej jednostki ludzkiej, oraz zewnętrznych, dotyczących otoczenia.

Na bazie przedstawionych dyskursów współczesna nauka identyfikuje istotę przedsiębiorczości w trzech wymiarach, tj.

- 1) przedsiębiorczość jako kontekst organizacyjny,
- 2) przedsiębiorczość jako kontekst wydajności,
- 3) przedsiębiorczość jako kontekst behawioralny<sup>10</sup>.

W pierwszym ujęciu przedsiębiorczość identyfikowana jest z procesem, który zachodzi w fazie tworzenia i funkcjonowania danej organizacji. Tym samym w kontekście organizacyjnym istotna jest tzw. orientacja przedsiębiorcza, która stanowi podstawę do podejmowania przez organizację przedsiębiorczych działań. Działania te związane są z tworzeniem innowacji, skłonnością do podejmowania ryzyka, kształtowaniem proaktywności rynkowej, zachowaniem autonomii oraz wzmocnieniem konkurencyjności danej organizacji<sup>11</sup>. Biorąc pod uwagę poszczególne wymiary orientacji przedsiębiorczej, które są istotnym elementem przedsiębiorczości, należy stwierdzić, że innowacyjność związana jest ze wspomnianą Schumpeterowską twórczą destrukcją. Odnosi się do umiejętności tworzenia przez organizację nowych innowacyjnych idei, które dzięki wykorzystaniu przez organizację tzw. pierwiastka Kirznerowskiego zostają zmaterializowane. Proaktywność natomiast związana jest z przedsiębiorczymi działaniami organizacji o charakterze wyprzedzającym i zapobiegawczym. Dzięki nim

<sup>8</sup> M. Harvey, T. Kiessling, M. Moeller, *A View of Entrepreneurship and Innovation from the Economist*, "Journal of Management History" 2010, vol. 16, no. 4, s. 527–531.

<sup>9</sup> I. Schoon, K. Duckworth, *Who Becomes an Entrepreneur? Early Life Experiences as Predictors of Entrepreneurship*, "Developmental Psychology" 2012, vol. 48, no. 6, s. 1719.

<sup>10</sup> F. Welter, *Contextualizing Entrepreneurship – Conceptual Challenges and Ways Forward*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2011, vol. 35, no. 1, s. 165–184.

<sup>11</sup> B.S. Anderson, P.M. Kreiser, D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, Y. Eshima, *Reconceptualizing Entrepreneurial Orientation*, "Strategic Management Journal" 2015, vol. 36, no. 10, s. 1579–1596.

organizacja ma możliwość elastycznego reagowania na impulsy do zmian oraz dokonywania ich<sup>12</sup>. Kolejnym istotnym wymiarem orientacji przedsiębiorczej jest skłonność organizacji i jej członków do podejmowania ryzyka. W tym względzie niezwykle istotnym zagadnieniem jest świadomość istnienia ryzyka przy jednoczesnym minimalizowaniu jego skutków. Innym ważnym elementem orientacji przedsiębiorczej jest agresja konkurencyjna, która odzwierciedlona jest w podejmowaniu przez organizację działań ukierunkowanych na poprawę względem konkurentów własnej pozycji rynkowej. Możliwe to jest m.in. poprzez stosowanie mechanizmów wzmacniających kooperację z konkurencją lub też mechanizmów wspierających silną agresję konkurencyjną. Ostatnim wymiarem orientacji przedsiębiorczej jest autonomia organizacji rozumiana jako zdolność do niezależnego poszukiwania i wykorzystania możliwości przedsiębiorczych. W tym względzie ważne jest swobodne podejmowanie działań przez organizację, niezależnie od ograniczeń organizacyjnych.

Biorąc pod uwagę kolejny kontekst przedsiębiorczości, tj. wydajność, należy stwierdzić, że literatura przedmiotu najczęściej identyfikuje wydajność danej organizacji pod względem trzech kryteriów, tj. innowacyjności, rozwoju i wzrostu organizacji<sup>13</sup>. W pierwszym ujęciu wydajność organizacji badacze analizują zgodnie z koncepcją triady Schumpeterowskiej, tj. wydajność utożsamiana jest z tworzeniem przez podmioty radykalnych innowacji<sup>14</sup>. W takim ujęciu proces tworzenia innowacji stanowi z jednej strony rezultat twórczej inwencji przedsiębiorcy, a z drugiej jest źródłem imitacji innowacji dla innych organizacji. Nie należy zapominać, że w literaturze coraz częściej wydajność organizacji utożsamiana jest z inkrementalnymi innowacjami, które odnoszą się do drobnych usprawnień procesów zachodzących w organizacji<sup>15</sup>. Tym samym można stwierdzić, że kontekst przedsiębiorczy identyfikuje przedsiębiorczą organizację nie tylko przez pryzmat tworzenia twardych innowacji, ale także w kontekście tworzenia innowacji usprawniających. Ponadto, analizując wydajność w innym wymiarze, jakim jest rozwój organizacji, należy stwierdzić, że przedsiębiorczość jest utożsamiana ze zbiorem działań ukierunkowanych na poprawę funkcjonowania w danym otoczeniu<sup>16</sup>. W tym względzie analizowane są wszelkie działania, jakie podejmuje organizacja na rzecz rozwoju, nie tylko względem konkurentów, ale także samorozwoju. Natomiast w aspekcie wzrostu

<sup>12</sup> J.G. Covin, W.J. Wales, *The Measurement of Entrepreneurial Orientation*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2012, vol. 36, no. 4, s. 677–702.

<sup>13</sup> D. Audretsch, *Entrepreneurship Research*, "Management Decision" 2012, vol. 50, no. 5, s. 755–764.

<sup>14</sup> *Ibidem*.

<sup>15</sup> P. Phan, J. Zhou, E. Abrahamson, *Creativity, Innovation, and Entrepreneurship in China*, "Management and Organization Review" 2010, vol. 6, no. 2, s. 175–194.

<sup>16</sup> G. Golik-Górecka, R. Skonieczka, *Determinanty wzrostu i rozwoju modelu biznesowego z uwzględnieniem cyklu życia organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2018, s. 49–63.

organizacji przedsiębiorczość badana jest przez pryzmat dynamiki: wartości sprzedaży, udziału w rynku, wzrostu wartości aktywów oraz zatrudnienia.

Ostatnim istotnym kontekstem analizowania przedsiębiorczości jest kontekst behawioralny. W ujęciu tym behawioryści badają wpływ cech dychotomicznych oraz nominalnych warunkujących przedsiębiorczość jednostki ludzkiej<sup>17</sup>. Warto zauważyć, że w ujęciu behawioralnym przedsiębiorczość analizowana jest jako wykorzystywanie lub komercjalizowanie szans. Tym samym kontekst behawioralny w odróżnieniu od kontekstu organizacyjnego oraz kontekstu wydajności nie odnosi się tylko i wyłącznie do organizacji, w której działa dana jednostka, lecz do szerszej perspektywy. Istotnym elementem jest przede wszystkim badanie wpływu indywidualnych cech na wykorzystanie szans przedsiębiorczych, a nie na kontekst sytuacyjny, który w poprzednich wymiarach związany był z istnieniem i funkcjonowaniem organizacji w danym otoczeniu.

W podejściu behawioralnym wyróżnia się następującą typologię szans przedsiębiorczych:

- imitacyjne,
- alokacyjne,
- odkrywcze,
- twórcze<sup>18</sup>.

Imitacyjne szanse są powszechnym rodzajem szans przedsiębiorczych, które wykorzystuje człowiek przedsiębiorczy. Poprzez obserwację, w jaki sposób szanse wykorzystują inne podmioty, przedsiębiorcza jednostka implementuje dobre praktyki w przedmiotowym względzie. Jednostka ogranicza tym samym ryzyko i niepewność w zakresie popełnienia błędu, a także minimalizuje koszty podejmowanych działań. W podejściu tym uwypukla się niedoskonałości otoczenia, które determinują proces alokacji zasobów z obszarów niskiej do wysokiej wydajności. Tym samym jednostka, dostrzegając nierówności w otoczeniu, decyduje o alokacji zasobów w obszarach, które zapewniają efektywniejsze i bardziej zyskowe ich wykorzystanie. Biorąc pod uwagę kolejny rodzaj szans, jakim są szanse odkrywcze, należy stwierdzić, że istotnym elementem w tej kategorii szans jest wykorzystanie przez jednostkę ludzką percepcji zmysłowej opartej na doświadczeniach, wiedzy i posiadanych informacjach. Ważnym elementem jest także myślenie indukcyjne, które urealnia proces wykorzystania przez daną jednostkę szans przedsiębiorczych. Ostatni rodzaj szans odnosi się do procesu eksploracji możliwości przez jednostkę przedsiębiorczą. Możliwe jest to dzięki licznym próbom, eksperymentom i błędom, które popełnia dana jednostka w trakcie realiza-

<sup>17</sup> L. Kwieciński, *Design thinking – behawioralny aspekt kreowania przedsiębiorczości*, „Horyzonty Wychowania” 2016, nr 15(34), s. 123–136.

<sup>18</sup> M. Hunter, *A Typology of Entrepreneurial Opportunity*, „Economics, Management, and Financial Markets” 2013, vol. 8, no. 2, s. 128–166.

cji działań. Tym samym twórcze szanse powstają tylko i wyłącznie podczas tworzenia przez organizację nowych sposobności.

Podsumowując dotychczasowe rozważania w zakresie istoty przedsiębiorczości, należy stwierdzić, że przedsiębiorczość w wielu definicjach jest utożsamiana z procesem zorientowanym na poszukiwanie i dostrzeżenie szansy przedsiębiorczej. W takim ujęciu przedsiębiorczość jest uwarunkowana przez wyczulenie przedsiębiorczej jednostki ludzkiej na zachodzące zmiany rynkowe, społeczne, zmiany w organizacji, które sprzyjają wykorzystaniu przez przedsiębiorcę możliwości do realizacji określonych celów.

## Neuronuka poznawcza

W ostatnich latach na skutek rozwoju technologii pomiaru aktywności mózgu coraz bardziej w wyjaśnieniu problemów naukowych różnych dziedzin zyskuje na znaczeniu neuronuka poznawcza. Istotą neuronauki poznawczej jest badanie wpływu procesów myślowych na realizację przez jednostkę poszczególnych zadań i podejmowanie różnorodnych działań. Zgodnie z wynikami badań Goldberga udowodniono, że poszczególne półkule mózgu odpowiadają za ważne impulsy myślowe, które warunkują proces dostrzeżenia i wykorzystywania szansy<sup>19</sup>. Goldberg ustalił, że lewa półkula mózgu człowieka jest odpowiedzialna za gromadzenie wiedzy i umożliwia jednostce zachowywanie się według ugruntowanych wzorców. Natomiast prawa półkula jest ukierunkowana na poszukiwanie i odkrywanie nowości. Tym samym współczesna nauka stosuje techniki neuronauki poznawczej, które umożliwiają poznanie właściwości mózgu człowieka wpływających na jego zachowania i postawy. Jedną z powszechnych technik stosowanych w badaniach jest technika neuroobrazowania mózgu. Technika ta wykorzystuje elektroencefalografię, która pozwala na pomiar elektrycznej aktywności mózgu poprzez umieszczone na skórze elektrody<sup>20</sup>. Dzięki temu można badać zmiany aktywności mózgu w czasie i analizować reakcje na bodźce zewnętrzne. Jednak należy mieć na względzie, że elektroencefalografia nie jest do końca na tyle dokładną techniką badawczą, aby właściwie móc określić, które obszary mózgu odpowiadają za realizację określonych działań. W dużej mierze owa niedokładność wynika z problemu w doborze odpowiednich elektrod, które rejestrują impulsy i fale myślowe jednostki ludzkiej. W wielu przypadkach zdarza się, że pomiar ten jest mało precyzyjny. Pomimo niedoskonałości technika ta jest powszechnie stosowana w neuromarketingu. W tym względzie naukowcy,

<sup>19</sup> L. Squire, D. Berg, F.E. Bloom, S. Du Lac, A. Ghosh, N.C. Spitzer, *Fundamental Neuroscience*, Academic Press, 2012.

<sup>20</sup> I.J. Deary, L. Penke, W. Johnson, *The Neuroscience of Human Intelligence Differences*, "Nature Reviews Neuroscience" 2010, vol. 11, no. 3, s. 201–211.

rejestrując i analizując fale mózgowie człowieka, mogą określić procesy emocjonalnego zaangażowania jednostki ludzkiej pod wpływem bodźców związanych np. z oglądaniem reklamy, oferty produktu itp.

Dzięki rozwojowi techniki neuronauki poznawczej interesującą metodą stało się stosowanie funkcjonalnego rezonansu magnetycznego. Rezonans pozwala uzyskać obrazy struktur mózgowych o dużo lepszej rozdzielczości niż w badaniu elektroencefalograficznym. Funkcjonalny rezonans magnetyczny mierzy wartości wejściowe, które są przetwarzane w mózgu, a nie wartości wyjściowe wysyłane do innych obszarów mózgu. W efekcie wyniki rezonansu pozwalają zidentyfikować, jakie informacje i impulsy warunkują konkretne działanie człowieka<sup>21</sup>.

Inną dość powszechnie stosowaną techniką jest technika pomiaru reakcji skórno-galwanicznej. Metoda pozwala na pomiar zmian eklektycznych na powierzchni skóry. Pomiaru reakcji skórno-galwanicznej dokonuje się przy ustaleniu wartości oporu elektrycznego skóry, który jest zależny od poziomu jej nawilżenia, a to z kolei jest efektem reakcji organizmu na impulsy zewnętrzne. Badanie przy wykorzystaniu tej metody odbywa się poprzez przepuszczenie niewielkiego strumienia prądu pomiędzy dwiema elektrodami umieszczonymi na skórze badanego. W wyniku przeprowadzonego eksperymentu można zdiagnozować bodźce, które są odpowiedzialne za stan pobudzenia organizmu.

Kolejną techniką neuronauki poznawczej jest pomiar rozkładu uwagi wzrokowej, tj. *eyetracking*<sup>22</sup>. Metoda ta pozwala poznać kluczowe elementy obrazu, które najbardziej przyciągają uwagę jednostki ludzkiej. Tym samym na podstawie wyników badań można dokonać hierarchizacji elementów obrazu i określić różnice w postrzeganiu poszczególnych elementów obrazu przez człowieka. Najczęściej stosuje się tę technikę w badaniach dotyczących zachowań percepcyjnych człowieka. Warto także dodać, że pomiar rozkładu uwagi wzrokowej może być prowadzony w warunkach laboratoryjnych lub rzeczywistych, w których dana jednostka ludzka funkcjonuje na co dzień<sup>23</sup>. Niewątpliwie zaletą tego typu badań jest możliwość stosowania metod ilościowych, np. kwestionariusza lub wywiadu. Ponadto dzięki wykorzystaniu tej techniki można precyzyjnie określić, na których elementach obszaru wizualnego badany człowiek ogniskuje swoją uwagę oraz jak długo poszczególne składowe obrazu były oglądane. Warto także dodać, że w odróżnieniu od techniki neuroobrazowania, funkcjonalnego rezonansu magnetycznego czy pomiaru reakcji skórno-galwanicznej wyniki badań *eyetracking*owych

<sup>21</sup> D. Hassabis, D. Kumaran, C. Summerfield, M. Botvinick, *Neuroscience-inspired Artificial Intelligence*, "Neuron" 2017, vol. 95, no. 2, s. 245–258.

<sup>22</sup> A. Borawska, *Techniki neuronauki poznawczej w systemach wspomaganie decyzji*, „Studia Informatica Pomerania” 2016, nr 59, s. 15–24.

<sup>23</sup> M.K. Eckstein, B. Guerra-Carrillo, A.T.M. Singley, S.A. Bunge, *Beyond Eye Gaze: What Else Can Eyetracking Reveal about Cognition and Cognitive Development?*, "Developmental Cognitive Neuroscience" 2017, vol. 25, no. 2, s. 69–91.

mogą być wyrażone w postaci liczbowej. W tej kwestii pomocna jest analiza statystyki opisowej, za pomocą której można ustalić czas, częstość i liczbę fiksacji wzroku, tzn. koncentracji wzroku na jednym punkcie.

Inna techniką wykorzystywaną w neuronauce poznawczej jest badanie ekspresji mięśni twarzy. Umożliwia ono diagnozę i analizę emocji wywołanych zewnętrznym bodźcem, uwidocznionych przez mikroekspresję, tj. ruchy mięśni twarzy<sup>24</sup>. W przypadku pozytywnych reakcji emocjonalnych uwidacznia się zwiększona aktywność mięśnia jarzmowego. Natomiast dla reakcji negatywnych zaobserwować można zwiększoną aktywność mięśnia marszczącego brwi.

Powyższe techniki neuronauki poznawczej można zastosować do analizy składowych decyzji jednostki ludzkiej w zakresie wykorzystania szansy przedsiębiorczej. Tym samym zastosowanie tych technik w procesie poznawczym daje możliwości zidentyfikowania roli emocji w podejmowaniu decyzji, istoty ryzyka i niepewności w wykorzystywaniu szans czy też wpływu bodźców otoczenia zewnętrznego na racjonalizację procesu podejmowania decyzji.

## Neurokognitywistyczny model wykorzystywania szans przedsiębiorczych

W literaturze przedmiotu od kilku lat uwypukla się tezę, że wykorzystanie neuronauki poznawczej w badaniach dotyczących przedsiębiorczości może wpłynąć na lepsze zrozumienie głównych determinant wykorzystania szans biznesowych. W tym względzie wyniki przeprowadzonych badań z zastosowaniem technik neuronauki pomagają w wyjaśnieniu działania mózgu przedsiębiorcy w procesie podejmowania decyzji<sup>25</sup>. Coraz częściej uwidacznia się postulat, że współczesne badania nad przedsiębiorczością nie mogą ignorować fundamentalnych składowych związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorcy w otoczeniu, a takim elementem jest działanie mózgu przedsiębiorcy<sup>26</sup>. W tym względzie jednak nauka jest podzielona, gdyż istnieją również poglądy dotyczące braku podstaw do stosowania metod i techniki neuronauki poznawczej w wyjaśnieniu procesów przedsiębiorczych. Wynika to głównie z faktu, że neuronauka nie jest w stanie zrozumieć procesów w zakresie istoty przedsiębiorczości, która jest oparta na dość

<sup>24</sup> B. Tarczydło, *Neurobadania w teorii i praktyce. Wybrane aspekty*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 459, s. 62–69.

<sup>25</sup> M.A. Zaro, L. da Cruz Fagundes, F. Rocha, W. Nunes, *Cognitive Brain Mapping Used in the Study of Entrepreneurial Behavior-pilot Test with the Use of Electroencephalogram – EEG during the Process of Identification of Business Opportunities*, „American Journal of Educational Research” 2016, vol. 4, no. 6, s. 472–478.

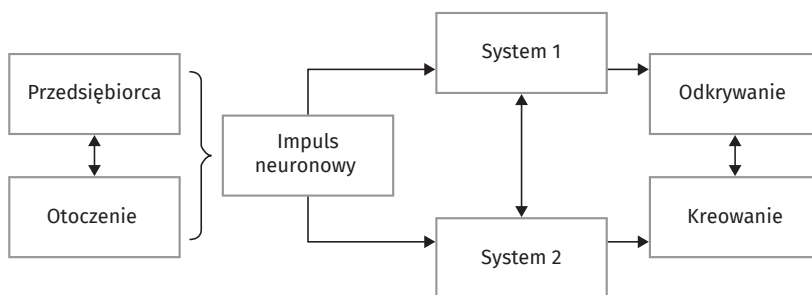
<sup>26</sup> P. Martin de Holan, *It's All in Your Head: Why We Need Neuroentrepreneurship?*, „Journal of Management Inquiry” 2014, no. 23, s. 93–97.



znacznej niepewności i złożoności. Ponadto wyniki eksperymentów neuronauki mogą wypaczać istotę procesu przedsiębiorczego<sup>27</sup>. Mimo pewnej krytyki zastosowania neuronauki do wyjaśniania procesów przedsiębiorczych nauka coraz częściej odwołuje się do technik poznania zmysłów przedsiębiorcy w procesie dostrzegania i wykorzystywania szansy. Jednym z modeli, który uwypukla istotę neuronauki w identyfikowaniu składowych zachowań przedsiębiorczych, jest neurokognitywistyczny model wykorzystywania szans przedsiębiorczych Beugré<sup>28</sup> (rysunek 3.1.1).

### Rysunek 3.1.1.

Neurokognitywistyczny model wykorzystywania szans przedsiębiorczych



Źródło: C.D. Beugré, *A Neurocognitive Model of Entrepreneurial Opportunity. Intelligence, Sustainability, and Strategic Issues in Management*, Routledge, 2017, s. 17–42.

Neurokognitywistyczny model wykorzystywania szans przedsiębiorczych zakłada, że rozpoznawanie możliwości rozpoczyna się od wzajemnej interakcji przedsiębiorcy i otoczenia. Tym samym już na wstępie model wykorzystuje teorię poznania przedsiębiorczego, która uwypukla otoczenie jako główne źródło dostrzegania i wykorzystywania przez przedsiębiorcę szansy przedsiębiorczej<sup>29</sup>.

Model neurokognitywistyczny szansy przedsiębiorczej zakłada także, że mimo dostrzeżenia przez przedsiębiorcę owej szansy, nie zostałaby ona wykorzystana, gdyby nie pojawił się tzw. impuls neuronowy. Impuls ten uruchamia procesy myślowe, które zogniskowane są w dwóch systemach myślenia, tj. w systemie 1 oraz systemie 2<sup>30</sup>. Sys-

<sup>27</sup> P. Tracey, D. Schlupeck, *Neuroentrepreneurship: "Brain Pornography" or a New Frontier in Entrepreneurship Research*, "Journal of Management Inquiry" 2014, vol. 23, no. 1, s.101–103.

<sup>28</sup> C.D. Beugré, *A Neurocognitive Model of Entrepreneurial Opportunity. Intelligence, Sustainability, and Strategic Issues in Management*, 2017, Routledge, s. 17–42.

<sup>29</sup> J.M. Haynie, D.A. Shepherd, E. Mosakowski, C. Earley, *A Situated Metacognitive Model of the Entrepreneurial Mindset*, "Journal of Business Venturing" 2010, vol. 25, no. 2, s. 217–229; R.K. Mitchell, B. Randolph-Seng, J.R. Mitchell, *Socially Situated Cognition: Imagining New Opportunities for Entrepreneurship Research (Dialogue)*, "Academy of Management Review" 2011, no. 36, s. 774–776.

<sup>30</sup> D. Kahneman, P. Szyczak, A. Tversky, *Pułapki myślenia: o myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2017.



tem 1 odpowiada za tzw. szybkie myślenie, natomiast system 2 za tzw. wolne myślenie. System 1 działa w sposób automatyczny, jest oparty na intuicji oraz pamięci skojarzeniowej. Nie wymaga świadomej kontroli. Natomiast system 2 uzupełnia system 1 w tych kwestiach, które wymagają poczucia skupienia i świadomego działania. Ponadto system ten jest zdolny do korygowania pochopnych wrażeń wytwarzanych w systemie 1.

Dzięki synergii procesów zachodzących w systemie 1 oraz systemie 2 przedsiębiorca ma zdolności odkrywcze i twórcze w zakresie alokacji zasobów materialnych czy niematerialnych. Dzięki owej alokacji zasobów przedsiębiorca może efektywnie wykorzystać okazje biznesowe, które w konsekwencji generują zysk.

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych rozważań należy stwierdzić, że rola neuronauki w wyjaśnieniu procesu przedsiębiorczego jest istotna z punktu rozwijania dyskursu naukowego przedsiębiorczości. Wnioski płynące z badań neuronauki potwierdzają, że intencje i działanie przedsiębiorcze są efektem sprzężenia zwrotnego pomiędzy impulsem neuronowym a procesami myślowymi zachodzącymi w systemach mózgowych przedsiębiorcy, tj. w systemie 1 oraz 2. Tym samym zastosowanie technik neuronauki poznawczej pozwala określić wpływ bodźców zewnętrznych na podejmowanie konkretnych działań. W tym względzie należy mieć na uwadze, że wiedza dotycząca funkcjonowania mózgu człowieka jest ciągle fragmentaryczna i wielowątkowa. Naukowcy nieustannie przeprowadzają badania, które poszerzają wiedzę w zakresie istoty i procesów mózgowych. Jednak mimo występujących ograniczeń wynikających z wielowątkowości badań dotyczących przedsiębiorczości oraz złożoności badań w zakresie funkcjonowania mózgu człowieka, techniki neuronauki poznawczej winny być coraz częściej wykorzystywane w analizie procesu dostrzegania i wykorzystywania szans przedsiębiorczych. Dzięki результатам badań neuronauki teoria przedsiębiorczości zostanie wzbogacona o zagadnienia związane z neurostymulantami podejmowania decyzji przedsiębiorczych, co będzie skutkowało lepszym wyjaśnieniem fenomenu procesu przedsiębiorczości.

## Bibliografia

- Ajiwibawani M.P., Subroto W.T., *The Effect of Achievement Motivation, Adversity Quotient, and Entrepreneurship Experience on Students Entrepreneurship Attitude*, "International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences" 2017, vol. 7, no. 9, s. 441–450.
- Alsaaka A., Borawski M., Łatuszyńska A., Łatuszyńska M., Nermend K., *Wspomaganie decyzji menedżerskich z wykorzystaniem technik neuronauki poznawczej*, „Studia Ekonomiczne” 2015, nr 243, s. 11–24.
- Anderson B.S., Kreiser P.M., Kuratko D.F., Hornsby J.S., Eshima Y., *Reconceptualizing Entrepreneurial Orientation*, "Strategic Management Journal" 2015, vol. 36, no. 10, s. 1579–1596.
- Audretsch D., *Entrepreneurship Research*, "Management Decision" 2012, vol. 50, no. 5, s. 755–764.
- Baron R.A., *Psychological Perspectives on Entrepreneurship: Cognitive and Social Factors in Entrepreneurs' success*, "Current Directions in Psychological Science" 2000, vol. 9, no. 1, s. 15–18.
- Baron R.A., *The Cognitive Perspective: A Valuable Tool for Answering Entrepreneurship's Basic "Why" Questions*, "Journal of Business Venturing" 2004, vol. 19, no. 2, s. 221–239.
- Beugré C.D., *A Neurocognitive Model of Entrepreneurial Opportunity. Intelligence, Sustainability, and Strategic Issues in Management*, Routledge, 2017, s. 17–42.
- Borawska A., *Techniki neuronauki poznawczej w systemach wspomagania decyzji*, „Studia Informatica Pomerania” 2016, nr 39, s. 15–24.
- Brown C., Thornton M., *How Entrepreneurship Theory Created Economics*, "Quarterly Journal of Austrian Economics" 2013, vol. 16, no. 4.
- Covin J.G., Wales W.J., *The Measurement of Entrepreneurial Orientation*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2012, vol. 36, no. 4, s. 677–702.
- Deary I.J., Penke L., Johnson W., *The Neuroscience of Human Intelligence Differences*, "Nature Reviews Neuroscience" 2010, vol. 11, no. 3, s. 201–211.
- Eckstein M.K., Guerra-Carrillo B., Singley A.T.M., Bunge S.A., *Beyond Eye Gaze: What Else Can Eyetracking Reveal about Cognition and Cognitive Development?*, "Developmental Cognitive Neuroscience" 2017, vol. 25, no. 2, s. 69–91.
- Golik-Górecka, G., Skonieczka, R., *Determinanty wzrostu i rozwoju modelu biznesowego z uwzględnieniem cyklu życia organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2018, s. 49–63.
- Grégoire D.A., Corbett A.C., McMullen J.S., *The Cognitive Perspective in Entrepreneurship: An Agenda for Future Research*, "Journal of Management Studies" 2011, vol. 48, no. 6, s. 1443–1477.
- Harvey M., Kiessling T., Moeller M., *A View of Entrepreneurship and Innovation from the Economist*, "Journal of Management History" 2010, vol. 16, no. 4, s. 527–531.
- Hassabis D., Kumaran D., Summerfield C., Botvinick M., *Neuroscience-inspired Artificial Intelligence*, "Neuron" 2017, vol. 95, no. 2, s. 245–258.
- Haynie J.M., Shepherd D.A., Mosakowski E., Earley C., *A Situated Metacognitive Model of the Entrepreneurial Mindset*, "Journal of Business Venturing" 2010, vol. 25, no. 2, s. 217–229
- Hunter M., *A Typology of Entrepreneurial Opportunity*, "Economics, Management, and Financial Markets" 2013, vol. 8, no. 2, s. 128–166.
- Kahneman D., Szyczak P., Tversky A., *Pułapki myślenia: o myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2017.

- Kwieciński L., *Design thinking – behawioralny aspekt kreowania przedsiębiorczości*, „Horyzonty Wychowania” 2016, vol. 15, no. 34), s. 123–136.
- Martin de Holan P., *It’s All in Your Head: Why we Need Neuroentrepreneurship?*, “Journal of Management Inquiry” 2014, no. 23, s. 93–97.
- McMullen J.S., Dimov D., *Time and The Entrepreneurial Journey: The Problems and Promise of Studying Entrepreneurship as a Process*, “Journal of Management Studies” 2013, vol. 50, no. 8, s. 1481–1512.
- Mitchell R.K., Randolph-Seng B., Mitchell J.R., *Socially Situated Cognition: Imagining New Opportunities for Entrepreneurship Research (Dialogue)*, “Academy of Management Review” 2011, no. 36, s. 774–776.
- Phan P., Zhou J., Abrahamson E., *Creativity, Innovation, and Entrepreneurship in China*, “Management and Organization Review” 2010, vol. 6, no. 2, s. 175–194.
- Schoon I., Duckworth K., *Who Becomes an Entrepreneur? Early Life Experiences as Predictors of Entrepreneurship*, “Developmental Psychology” 2012, vol. 48, no. 6, s. 1719.
- Squire L., Berg D., Bloom F.E., Du Lac S., Ghosh A., Spitzer N.C., *Fundamental Neuroscience*, “Academic Press” 2012.
- Tarczydło B., *Neurobadania w teorii i praktyce. Wybrane aspekty*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, no. 459, s. 62–69.
- Tracey P., Schluppeck D., *Neuroentrepreneurship: “Brain Pornography” or a New Frontier in Entrepreneurship Research*, “Journal of Management Inquiry” 2014, vol. 23, no. 1, s.101–103.
- Welter F., *Contextualizing Entrepreneurship – Conceptual Challenges and Ways Forward*, “Entrepreneurship Theory and Practice” 2011, vol. 35, no. 1, s. 165–184.
- Zaro M.A., da Cruz Fagundes L., Rocha F., Nunes W., *Cognitive Brain Mapping Used in the Study of Entrepreneurial Behavior – Pilot Test with the Use of Electroencephalogram – EEG during the Process of Identification of Business Opportunities*, “American Journal of Educational Research” 2016, vol. 4, no. 6, s. 472–478.



# 3.2

## Część 3

Przedsiębiorczość i postawy przedsiębiorcze  
wobec wyzwań społecznych i technologicznych

Julita E. Wasilczuk\*

# Intencje przedsiębiorcze studentów – analiza międzynarodowa oparta na rozszerzonym modelu Ajzena

## Streszczenie

Poszukiwanie czynników wpływających na rozpoczęcie działalności gospodarczej doczekało się opisu w wielu publikacjach. Nie ma wątpliwości, że czynnikiem kluczowym w procesie przedsiębiorczym są intencje, a dzięki pracom I. Ajzena wiadomo także, jakie grupy czynników wpływają na intencje. Jednak jego teoria planowanego zachowania wydaje się być niewystarczająca. Celem rozdziału było opracowanie propozycji rozszerzenia teorii Ajzena. Propozycja ta została poddana częściowej analizie statystycznej opartej na wynikach badań przeprowadzonych na grupie ponad 3,5 tys. studentów z pięciu krajów Europy Środkowej oraz Wschodniej. Założono, że na klasyczny model Ajzena wpływa także stosunek do ryzyka.

Wyniki wskazują na zróżnicowanie postrzegania korzyści z rozpoczęcia działalności przedsiębiorczej oraz postrzeganą ocenę trudności takiego działania. Studenci z badanych krajów różnili się także podejściem do ryzyka oraz intencjami przedsiębiorczymi.

**Słowa kluczowe:** intencje przedsiębiorcze, stosunek do ryzyka, teoria planowanego zachowania

---

\* Politechnika Gdańska, ORCID: 0000-0002-9373-0293

## Student's Entrepreneurial Intentions – International Analysis Based on the Extended Ajzen Model

### Abstract

The search for factors influencing entrepreneurship has been described in many publications. There is no doubt that intentions are a key factor in the entrepreneurial process, and thanks to Ajzen's work it is also known what groups of factors affect intentions. However, his theory of planned behavior seems to be insufficient. The aim of the article was to develop a proposal to extend Ajzen's theory with new factors. This proposal was subjected to partial statistical analysis based on the results of research conducted on a group of over 3,500 students from five countries of Central and Eastern Europe.

The results indicate a differentiated attitude toward entrepreneurship as well as perceived behavioral control. Students from the surveyed countries also differed in their approach to risk and entrepreneurial intentions.

**Keywords:** entrepreneurial intentions, risk attitude, theory of planned behavior

---

### Wprowadzenie

Badania w obszarze przedsiębiorczości prowadzone są od wielu lat, pierwsza książka na ten temat powstała w 1934 r., pierwsze czasopismo w 1963 r., a pierwsza konferencja w 1981 roku<sup>1</sup>. W ostatnim czasie dużo uwagi poświęca się procesowi przedsiębiorczemu, którego pierwszym etapem jest decyzja o założeniu własnej firmy. Wpływa na nią wiele czynników, a jednym ze szczególnie interesujących obszarów są intencje przedsiębiorcze. Intencje są bowiem jednym z głównych wyznaczników podejmowania większości działań, nie tylko przedsiębiorczych, bowiem w 30% wyjaśniają późniejsze zachowania<sup>2</sup>. Od wielu lat najczęściej wykorzystywanym modelem do badania intencji przedsiębiorczych jest teoria planowanego zachowania (*Theory of Planned Behavior* – TPB), opisana przez I. Ajzena<sup>3</sup>. Nie jest to jedyna (choć najczęściej cytowana) teo-

---

<sup>1</sup> J.E. Jennings, C.G. Brush, *Research on Women Entrepreneurs: Challenges to (and from) the Broader Entrepreneurship Literature?*, "Academy of Management Annals" 2013, vol. 7, no. 1, s. 663–715.

<sup>2</sup> N.F. Krueger, M.D. Reilly, A.L. Carsrud, *Competing Models of Entrepreneurial Intentions*, "Journal of Business Venturing" 2000, no. 15, s. 411–432.

<sup>3</sup> I. Ajzen, *The Theory of Planned Behavior*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 1991, vol. 50, no. 2, s. 179–211.

ria dotycząca badań intencji, szczególnie przedsiębiorczych, co więcej, coraz częściej jest ona krytykowana. I chociaż skuteczność modelu Ajzena nie jest podważana, to już sama koncepcja wymaga pewnego odświeżenia. Model Ajzena był wielokrotnie weryfikowany<sup>4</sup>, także na gruncie polskim<sup>5</sup>, nie ma więc potrzeby dalszego udowadniania jego skuteczności. Warto jednak wyjść poza jego formę kanoniczną i poszukać czynników, które wpływają na konstrukty zapisane w modelu. Takim czynnikiem może być stosunek do ryzyka, którego potencjalny wpływ został opisany w kilku pozycjach<sup>6</sup>.

Międzynarodowy projekt SEAS (Survey on Entrepreneurial Attitudes of Students), którego autorka jest koordynatorem, umożliwił przeprowadzenie opartych na wynikach badań wśród studentów pięciu krajów: Bułgarii, Litwy, Łotwy, Ukrainy oraz Polski analiz dotyczących głównych elementów modelu Ajzena. Badania zostały przeprowadzone w 2019 r., z użyciem jednolitego kwestionariusza.

Rozdział składa się z czterech części, w pierwszej omówiono zagadnienia literaturowe, w drugiej przedstawiono metodykę badań, trzecia jest prezentacją wyników badań. W czwartej przeprowadzono dyskusję, wskazując na niedociągnięcia wykonanych badań oraz wnioski dotyczące dalszych analiz.

## Teoria planowanego zachowania – starzejący się model intencji

Teoria planowanego zachowania jest powszechnie wykorzystywana w badaniach z obszaru psychologii społecznej i dotyczy badań prowadzonych w różnych dziedzinach i dyscyplinach, nie tylko związanych z przedsiębiorczością, ale także z opieką zdrowotną<sup>7</sup> czy środowiskiem<sup>8</sup>. W naukach ekonomicznych model ten służył do wyjaśniania nieetycznych działań związanych z korupcją<sup>9</sup> oraz etycznych zachowań w obszarze

---

<sup>4</sup> F.F. Sniehotta, J. Presseau, V. Araújo-Soares, *Time to Retire the Theory of Planned Behaviour*, "Health Psychology Review" 2014, vol. 8, no. 1, s. 1–7.

<sup>5</sup> K. Wach, L. Wojciechowski, *Entrepreneurial Intentions of Students in Poland in the View of Ajzen's Theory of Planned Behaviour*, "Entrepreneurial Business and Economics Review" 2016, vol. 4, no. 1, s. 83–94.

<sup>6</sup> M.in. *ibidem*.

<sup>7</sup> W. Hardeman, M. Johnston, D.W. Johnston, D. Bonneti, N. Wareham, A.L. Kinmonth, *Application of the Theory of Planned Behaviour in Behaviour Change Interventions: A Systematic Review*, "Psychology & Health" 2002, vol. 17, no. 2, s. 123–158.

<sup>8</sup> H. Si, J.G. Shi, D. Tang, S. Wen, W. Miao, K. Duan, *Application of the Theory of Planned Behavior in Environmental Science: A Comprehensive Bibliometric Analysis*, "International Journal of Environmental Research and Public Health" 2019, vol. 16, no. 15 (w druku).

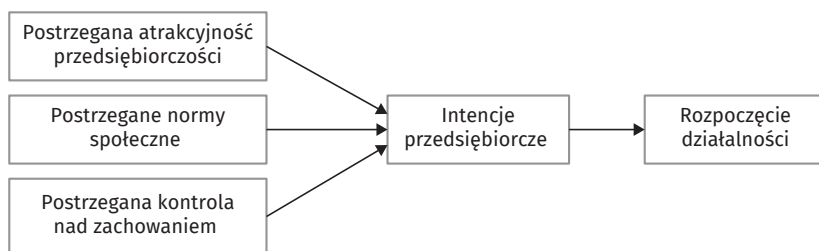
<sup>9</sup> T. Rabl, T.M. Kühlmann, *Why or Why Not? Rationalizing Corruption in Organizations*, "Cross Cultural Management: An International Journal" 2009, vol. 16, no. 3, s. 268–286.

podatkowym<sup>10</sup>, a także analizy zachowań konsumenckich<sup>11</sup> i oczywiście działań przedsiębiorczych<sup>12</sup>.

Teoria planowanego zachowania zakłada, że intencje są znaczącym wyznacznikiem ludzkich zachowań społecznych. Ajzen w swoim modelu TPB wskazał, że intencja wynika z oczekiwań danej osoby dotyczących korzyści z danego zachowania (*attitude*), postrzegania poprawności tego zachowania, z punktu widzenia norm społecznych (*subjective norms*) oraz dodatkowo, z oceny trudności danego zachowania (*perceived behavioral control*)<sup>15</sup> (rysunek 3.2.1). Dwa pierwsze konstrukty przedstawiają postrzeganą atrakcyjność danej intencji, ostatni (PBC) postrzeganą wykonalność.

### Rysunek 3.2.1.

Teoria Ajzena



Źródło: opracowanie własne na podstawie I. Ajzen, *The Theory of Planned Behavior*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 1991, vol. 50, no. 2.

Skuteczność teorii planowanego zachowania w wyjaśnianiu intencji przedsiębiorczych badana jest zarówno w poszczególnych krajach<sup>14</sup>, jak i na próbach obejmujących kilka krajów, często różnych kulturowo<sup>15</sup>. Nie ma więc potrzeby powielania badań i udowadniania, że teoria ta w sposób satysfakcjonujący opisuje antecedenty intencji, także

<sup>10</sup> S. Benk, A.F. Çakmak, T. Budak, *An Investigation of Tax Compliance Intention: A Theory of Planned Behavior Approach*, "European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences" 2011, vol. 28, no. 28, s. 180–188.

<sup>11</sup> P.A. Pavlou, M. Fygenon, *Understanding and Predicting Electronic Commerce Adoption: An Extension of the Theory of Planned Behavior*, "MIS Quarterly" 2002, vol. 30, no.1; T. Hansen, J.M. Jensen, S.H. Stubbe, *Predicting online Grocery Buying Intention: A Comparison of the Theory of Reasoned Action and the Theory of Planned Behavior*, "International Journal of Information Management" 2004, vol. 24, no. 6, s. 539–550.

<sup>12</sup> T. Kautonen, M. Van Gelderen, E.T. Tornikoski, *Predicting Entrepreneurial Behaviour: A Test of the Theory of Planned Behaviour*, "Applied Economics" 2013, no. 45, s. 697–707.

<sup>13</sup> I. Ajzen, *op.cit.*

<sup>14</sup> C. Schlaegel, M. Koenig, *Determinants of Entrepreneurial Intent: A Meta-Analytic Test and Integration of Competing Models*, "Entrepreneurship: Theory and Practice" 2014, vol. 38, no. 2, s. 291–332; C.J. Armitage, M. Conner, *Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: A Meta-Analytic Review*, "British Journal of Social Psychology" 2001, no. 40, s. 471–499.

<sup>15</sup> F. Linan, Y. Chen, *Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2009, May, s. 593–615; T.K. Şahin,



przedsiębiorczych. Wykorzystanie modelu opartego na teorii planowanego zachowania (TPB) w licznych badaniach przynosi zazwyczaj niewiele różniące się wnioski, dotyczące jego zgodności z pierwotnymi tezami Ajzena. Znajdują się jednak i krytycy tego modelu, wskazujący przede wszystkim na fakt, że jest on już nieco przestarzały (jeden z artykułów nosi znamienity tytuł: *Time to Retire the Theory of Planned Behavior*), nie uwzględnia nieracjonalnych zachowań wynikających z emocji oraz zmieniających się uwarunkowań (m.in. efektu uczenia się i wpływu zachowań na przyszłe zachowania)<sup>16</sup>. Krytyka modelu może jednak wynikać z faktu, że o ile wyjaśnia on intencje, to już nie do końca się sprawdza w wyjaśnianiu rzeczywistych zachowań. Nie wszystkie intencje przekładają się na rzeczywiste działania, w przypadku modelu Ajzena (TPB), według przeprowadzonych metaanaliz, jedynie 26%<sup>17</sup>, 28% według innych<sup>18</sup> czy też w 30%, według przywoływanego powyżej Kruegera<sup>19</sup>. Jednak w rzeczywistości, przede wszystkim w badaniach dotyczących intencji przedsiębiorczych, na dużych populacjach (najczęściej studentów) nie weryfikuje się późniejszych zachowań przedsiębiorczych, ponieważ są one zazwyczaj odłożone w czasie. Większość studentów reprezentuje postawę: najpierw doświadczenie, potem przedsiębiorstwo<sup>20</sup>, nie wiadomo więc, który moment jest odpowiedni, by uchwycić relację pomiędzy intencjami a rzeczywistą akcją.

Nie umniejszając skuteczności modelu Ajzena w określaniu intencji przedsiębiorczych, warto poszukiwać nowych metod badania tego zjawiska. Teoria planowanych zachowań nie jest jedyną teorią dotyczącą intencji. Jednym z pierwszych modeli, poza Ajzena, był model Bird, w którym Autorka wskazała na dwie grupy czynników: społeczne oraz polityczne<sup>21</sup>. Podkreśliła także kontekst ekonomiczny i osobistą historię, osobowość oraz umiejętności. Należy się spodziewać, że w badaniach prowadzonych w różnych krajach kontekst ekonomiczny będzie odgrywał dużą rolę. Dotyczyć to będzie także szeroko pojętego stosunku społeczeństwa do przedsiębiorczości, który to stosunek będzie kształtował postrzeganie norm społecznych. Czynniki osobowościowe z pewnością będą także wpływały na intencje, czy to bezpośrednio, czy to przez konstrukty opisane przez Ajzena.

---

T. Asunakutlu, *Entrepreneurship in a Cultural Context: A Research on Turks in Bulgaria*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2014, no. 150, s. 851–861.

<sup>16</sup> F.A. Sniehotta, *op.cit.*

<sup>17</sup> C.J. Armitage, M. Conner, *op.cit.*

<sup>18</sup> P. Sheeran, P., *Intention – Behavior Relations: A Conceptual and Empirical Review*, "European Review of Social Psychology" 2002, vol. 12, no. 1, s. 1–36.

<sup>19</sup> N.F. Krueger, M.D. Reilly, A.L. Carsrud, *op.cit.*

<sup>20</sup> P. Sieger, U. Fueglistaller, T. Zellweger, I. Braun, *Global Student Entrepreneurship 2018: Insights From 54 Countries*, "2018 GUESSS Global Report. Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey" 2018, vol. 2, no. 2, s. 67–87.

<sup>21</sup> B. Bird, *Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention*, "Academy of Management Review" 1988, vol. 13, no. 3, s. 442–453.

Wobec sugestii dotyczących wprowadzania nowych czynników do badań nad intencjami, przeanalizowano jeden z istotniejszych czynników osobowych, jakim jest stosunek do ryzyka, pod kątem możliwego wpływu na konstrukty modelu Ajzena. W przypadku postaw wobec danego zachowania (*attitude*), należy się spodziewać, że osoby o wyższej skłonności do ryzyka będą postrzegały działania przedsiębiorcze jako bardziej korzystne<sup>22</sup>. Analiza literatury wskazuje, że skłonność do podejmowania ryzyka może mieć wpływ także na postrzeganą skuteczność własną (*perceived behavioral control*) i właśnie ten związek doczekał się już kilku badań – w powszechnym mniemaniu, słusznie lub nie, przedsiębiorczość jest łączona z ryzykiem. A. Macko i T. Tyszka udowodnili w badaniach prowadzonych w Polsce, że podejmowanie ryzyka jest związane z pewnością siebie<sup>23</sup>, badania wskazują także na związek pomiędzy skutecznością własną a ryzykiem<sup>24</sup>. W mniejszym stopniu natomiast stosunek do ryzyka będzie wpływał na postrzeganie subiektywnych norm (*subjective norms*). Nie znaleziono w literaturze dowodu na związek pomiędzy skłonnością do ryzyka a postrzeganiem akceptacji dla działań przedsiębiorczych. Warto także zaznaczyć na marginesie, że subiektywne normy wykazują najslabszy związek z intencjami przedsiębiorczymi<sup>25</sup>. Stosunek do ryzyka wpływa także bezpośrednio na intencje przedsiębiorcze, czego dowodem są badania przeprowadzone na krakowskich studentach<sup>26</sup>.

Należy się także spodziewać, że zarówno w przypadku głównych konstruktów modelu Ajzena, jak i czynników na te konstrukty wpływających, pojawiają się różnice pomiędzy krajami/kulturami. Różnice kulturowe, opisywane między innymi przez G. Hofstede (jego teoria stanowi obecnie kanon badań nad różnicami kulturowymi), wpływają na poziom przedsiębiorczości. Z badań wynika, że kraje, w których społeczeństwo w mniejszym stopniu jest zadowolone z życia (czyli o wyższym wskaźniku dystansu władzy, w większym stopniu unikające niepewności, bardziej zbiurokratyzowane, o wyższym poziomie korupcji oraz relatywnie biedne) charakteryzuje wyższy poziom przedsiębiorczości<sup>27</sup>.

W swoich licznych badaniach G. Hofstede zwrócił także uwagę na cechy osobowe i wraz z autorem pięcioczynnikowego modelu osobowości, R.R. McCrae, podjął próbę

<sup>22</sup> G. Nabi, F. Liñán, *Considering Business Start-up in Recession Time: The Role of Risk Perception and Economic Context in Shaping the Entrepreneurial Intent*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research" 2013, vol. 19, no. 6, s. 633–655.

<sup>23</sup> A. Macko, T. Tyszka, *Entrepreneurship and Risk Taking*, "Applied Psychology" 2009, vol. 58, no. 3, s. 469–487.

<sup>24</sup> H. Zhao, S.E. Seibert, G.E. Hilla, *The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions*, "Journal of Applied Psychology" 2005, vol. 90, no. 6, s. 1265–1272.

<sup>25</sup> C.J. Armitage, M. Conner, *op.cit.*

<sup>26</sup> K. Wach, L. Wojciechowski, *op.cit.*

<sup>27</sup> G. Hofstede, N.G. Noorderhaven, A.R. Thurik, L.M. Uhlaner, A. Wennekers, R. Wildeman, *Culture's Role in Entrepreneurship: Self-employment out of Dissatisfaction*, w: *Innovation, Entrepreneurship and Culture: The Interaction between Technology, Progress and Economic Growth. Innovation, Entrepreneurship and Culture*, T. Brown, J. Ulijn (eds.), Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2004.

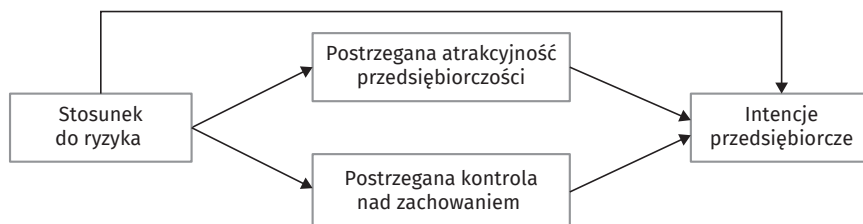
wyszukania relacji pomiędzy wielką piątką a zaproponowanymi przez siebie wymiarami kultury (dystans do władzy, kolektywizm, męskość vs kobiecość, unikanie niepewności oraz orientacja długoterminowa). Badania te jednak nie przyniosły ostatecznych rozstrzygnięć<sup>28</sup>.

## Metodyka badań

Kierując się przesłankami opisanymi powyżej, zaproponowano model badawczy intencji wychodzący poza zwyczajowe elementy modelu Ajzena, jednak na nim oparty. Model ten obejmuje dwa konstrukty Ajzena: postrzeganą atrakcyjność bycia przedsiębiorcą (*attitude*) oraz postrzeganą kontrolę zachowania (*perceived behavioral control*), do których dodano czynnik osobowy, jakim jest stosunek do ryzyka. Założono, że stosunek do ryzyka wpływa zarówno na postrzeganą atrakcyjność oraz postrzeganą kontrolę, jak i bezpośrednio na intencje (rysunek 3.2.2).

### Rysunek 3.2.2.

Model badawczy oparty na teorii Ajzena



Źródło: opracowanie własne.

Model ten został wykorzystany w badaniach na studentach pięciu uczelni technicznych z Bułgarii, Litwy, Łotwy, Polski oraz Ukrainy. Badania były przeprowadzone w roku 2019 na grupie studentów pierwszego roku (drugiego semestru), pierwszego stopnia studiów. Badania są częścią projektu międzynarodowego SEAS (Survey on Entrepreneurial Attitudes of Students) prowadzonego przez autorkę. W niniejszym artykule przedstawiono jednak tylko fragment wyników badań, obejmujący wszystkim prezentację postrzeganej atrakcyjności, postrzeganej kontroli, intencji oraz stosunku do ryzyka wśród studentów w poszczególnych krajach.

<sup>28</sup> G. Hofstede, R.R. McCrae, *Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture*, "Cross-Cultural Research" 2004, vol. 38, no. 1, s. 52–88.

Wybór studentów do badania intencji przedsiębiorczych jest powszechny zarówno w Polsce<sup>29</sup>, jak i za granicą<sup>30</sup>. Przywołane pozycje są to tylko nieliczne z długiej listy badań intencji przedsiębiorczych studentów opisanych w artykułach. Tak zdefiniowany podmiot badania wynika z dwóch powodów: po pierwsze, studenci jako osoby młode są bardziej skłonni do rozpoczęcia działalności gospodarczej. Jak wskazują badania Global Entrepreneurship Monitor (GEM), w większości gospodarek rozpoczynający działalność są w grupie osób z przedziału: 25–34 oraz 35–44 lat<sup>31</sup>. Drugim powodem jest łatwość w uzyskaniu danych. Studenci są także badani w ramach ogólnoswiatowego projektu GUESS (*Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey*).

Nie można jednak na podstawie tych zakrojonych na szeroką skalę badań dokonać porównań wyników z pięciu wybranych krajów. Badania te nie obejmują swoim zasięgiem wszystkich krajów i tak GEM pomija Litwę oraz Ukrainę, natomiast w badaniach GUESS brakuje Bułgarii i Łotwy. Jest to jeden z powodów, dla których zdecydowano się na przebadanie studentów właśnie z tych krajów. Stosunkowo dużo wiadomo na temat intencji przedsiębiorczych krajów Europy Zachodniej, coraz więcej na temat Polski (choć rzadko pojawiają się artykuły na ten temat w języku angielskim). Niewiele natomiast pisze się o pozostałych krajach Europy Środkowej i Wschodniej (zwłaszcza w języku angielskim), czyli o krajach, które dopiero od niedawna mogą się cieszyć zupełną swobodą prowadzenia działalności gospodarczej.

Swoboda ta może być porównana przy użyciu jednego z bardziej znanych mierników wskazujących na łatwość rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej, którym jest opracowywany przez World Bank Group raport *Doing Business*<sup>32</sup>. Raport ten, oparty na licznych wskaźnikach (m.in. dotyczących sfery podatkowej, regulacji prawnych ws. rozpoczynania działalności, ochrony praw własności, przepisów handlu międzynarodowego), wskazuje pozycję 190 krajów. W tabeli 3.2.1 pokazano jedynie kraje, których artykuł dotyczy, a dla ilustracji rozpiętości punktowej, także dwa o najwyższym i najniższym poziomie tego wskaźnika – Nową Zelandię i Somalię. Warto zwrócić uwagę, że wartości dla krajów badanych są zbliżone i plasują je raczej w czołówce. Nawet Ukraina, pomimo swojego 64. miejsca, nie odbiega wartością wskaźnika od pozostałych badanych krajów, a odległe miejsce świadczy jedynie o dużej liczbie krajów o podobnych wartościach wskaźnika. Ta uwaga nie oznacza oczywiście, że sytuacja biznesu na Ukrainie

<sup>29</sup> K. Wach, *Środowisko biznesu rodzinnego jako stymulanta intencji przedsiębiorczych młodzieży akademickiej*. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. XVI, nr 7, Wydawnictwo SAN, s. 25–40; P. Zbierowski, *Determinanty intencji przedsiębiorczej studentów*, „Horyzonty Wychowania” 2014, nr 13(28), s. 51–63.

<sup>30</sup> A. Fayolle, F. Liñán, *The Future of Research on Entrepreneurial Intentions*, „Journal of Business Research” 2014, no. 67, s. 663–666; E. Chell, *Review of Skill and the Entrepreneurial Process*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research” 2013, vol. 19, no. 1, s. 6–31.

<sup>31</sup> N. Bosma, D. Kelley, *Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019*, Gemconsortium, 2019.

<sup>32</sup> World Bank Group, *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*, 2020.

jest tak samo dobra jak na Litwie, która znalazła się najwyżej z punktu widzenia jego wartości. Z pewnością jest jeszcze dużo do zrobienia, także w Polsce.

**Tabela. 3.2.1.**

Ranking wybranych krajów według raportu Doing Business

Pozycja	Kraj	Wartość wskaźnika DB
1.	Nowa Zelandia	86,8
11.	Litwa	81,6
19.	Łotwa	80,3
40.	Polska	76,4
41.	Bułgaria	76,3
64.	Ukraina	70,2
190.	Somalia	20,0

Źródło: World Bank Group, 2020.

Kierując się literaturą tematu, opracowano mierniki poszczególnych konstruktów. Ponieważ badania mają charakter wstępny, zdecydowano się na mierniki jednoelementowe. I tak w przypadku intencji miernikiem była odpowiedź na pytanie: czy zamierzasz uruchomić własny biznes? Metaanalizy badań intencji przedsiębiorczych wykazały trzy najczęściej pojawiające się miary: pragnienie („chcę...”), przewidywanie („na ile prawdopodobne jest...”) oraz intencję działania („zamierzam...”) <sup>35</sup>. Ten ostatni miernik jest według Autorów najbardziej miarodajny, dlatego też zdecydowano się go użyć także w opisywanych badaniach. Zadając pytanie „czy lubisz ryzyko?” określono stosunek do ryzyka, umożliwiając udzielenie następujących odpowiedzi: nie; raczej nie; ani nie, ani tak; raczej tak; tak. Postrzegana kontrola nad zachowaniem została określona na podstawie odpowiedzi na pytanie: „czy jesteś przekonany, że byłbyś w stanie z sukcesem założyć własną firmę?”. W tym przypadku kateria była taka jak przy pytaniu o stosunek do ryzyka. Ostatni element modelu: postrzegana atrakcyjność przedsiębiorczości, został określony na podstawie 12 stwierdzeń dotyczących atrakcyjności prowadzenia firmy dla respondenta. Na każde z tych stwierdzeń można było odpowiedzieć jak w powyższych dwóch pytaniach. Każdej z odpowiedzi przypisano odpowiednio wartość ujemną (-2 dla: nie; -1 dla: raczej nie), neutralną (0 dla: ani tak, ani nie) oraz pozytywną (1 dla: raczej tak, 2 dla: tak). Średnia wartość opinii dotyczących wszystkich stwierdzeń wyznaczyła brak atrakcyjności, niską atrakcyjność lub atrakcyjność prowadzenia działalności gospodarczej dla respondenta.

<sup>35</sup> C.J. Armitage, M. Conner, *op.cit.*

## Wyniki

Badania zostały przeprowadzone w ramach projektu SEAS, który jest realizowany na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, pod kierunkiem Autorki. Łącznie przebadano 3517 studentów, z czego ok. 40% stanowiły kobiety, co jest dosyć zaskakujące, zważywszy na fakt, że byli to studenci uczelni technicznych (tabela 3.2.2).

**Tabela 3.2.2.**

Liczba przebadanych studentów i udział w badaniach kobiet w poszczególnych krajach

	Liczba respondentów	W tym kobiet (w %)
Bułgaria	205	46
Litwa	1279	40
Łotwa	258	40
Polska	1029	45
Ukraina	746	47

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Intencje badanych studentów różniły się w zależności od kraju. Na Litwie oraz na Ukrainie niemal 6% studentów w trakcie badania było już właścicielami swoich firm (tabela 3.2.3). Jednocześnie na Litwie najwięcej respondentów wyraziło negatywne intencje dotyczące rozpoczęcia działalności przedsiębiorczej. Z punktu widzenia badania najbardziej miarodajnym wyznacznikiem były wskazania: „tak, zamierzam rozpocząć działalność w ciągu najbliższych trzech lat”. Udział takich odpowiedzi był największy na Ukrainie oraz na Łotwie, najmniejszy w Bułgarii. Pozostałe dwie odpowiedzi: „najpierw nabiorę doświadczenia” oraz „nie wykluczam”, wskazują raczej na brak negatywnego stosunku do przedsiębiorczości niż intencje przedsiębiorcze.

**Tabela 3.2.3.**

Intencje przedsiębiorcze badanych studentów w zależności od kraju (w %)

	BUL	LT	LA	PL	UA
Mam firmę	0,5	5,8	3,5	1,3	5,8
Tak, w ciągu 3 lat	4,4	15,6	20,9	8,4	25,3
Doświadczenie najpierw	35,1	20,7	27,9	22,4	24,7
Nie wykluczam	50,2	39,0	35,3	59,4	39,9
Nie	7,8	18,8	12,4	8,6	4,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Litwini okazali się największymi entuzjastami ryzyka – łącznie ponad 74% studentów wyraziło swój pozytywny do niego stosunek, wskazując odpowiedzi „tak, lubię” i „zdecydowanie lubię” ryzyko (tabela 3.2.4). Największą awersją do ryzyka wykazali się Bułgarzy, łącznie ponad 30% respondentów odpowiedziało negatywnie na to pytanie i niewiele więcej pozytywnie. Jest to wynik wyraźnie odbiegający od pozostałych krajów. Także Polacy nie wykazywali większego entuzjazmu dla ryzyka, 25% wypowiedziało się negatywnie, 45% pozytywnie. Te rezultaty również odbiegają od wyników uzyskanych w pozostałych trzech krajach.

**Tabela. 3.2.4.**

Stosunek do ryzyka badanych studentów w zależności od kraju (w %)

	BUL	LT	LA	PL	UA
Zdecydowanie nie	4,9	2,8	4,3	5,9	2,0
Nie	25,4	6,0	13,6	19,8	8,4
Ani nie ani tak	37,1	17,0	27,9	28,6	26,4
Tak	25,4	32,4	39,9	27,8	35,9
Zdecydowanie tak	7,3	41,8	14,3	17,9	27,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Prowadzenie firmy jest najbardziej atrakcyjne dla studentów z Polski – jedynie 2,5% negatywnie oceniło taką działalność (tabela 3.2.5). Polacy jednak nie podchodzą do tego aż tak entuzjastycznie – różnica pomiędzy tymi, dla których jest to mało atrakcyjne i atrakcyjne, wyniosła 7 p.p. Najmniej atrakcyjne okazało się to dla Bułgarów i Łotyszy, poziom wskazań wynosił niemal 18%.

**Tabela 3.2.5.**

Postrzeganie atrakcyjności prowadzenia biznesu przez badanych studentów w zależności od kraju (w %)

	BUL	LT	LA	PL	UA
Nieatrakcyjne	17,6	6	17,6	2,5	3,2
Mało atrakcyjne	39,0	22	39,0	45,1	29,0
Atrakcyjne	43,4	72	43,4	52,4	67,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Najbardziej przekonani o kontroli nad zachowaniem – czyli o możliwości/umiejętności założenia własnej firmy byli studenci z Ukrainy, a następnie z Litwy (tabela 3.2.6).

W najmniejszym stopniu takie przekonanie wyrazili Bułgarzy, którzy ponownie w tych badaniach wyróżnili się negatywnie. Niska samoocena możliwości założenia własnej firmy może być wynikiem bardziej negatywnego stosunku do ryzyka – w porównaniu ze studentami z pozostałych krajów.

**Tabela 3.2.6.**

Przekonanie o własnej możliwości założenia firmy u badanych studentów w zależności od kraju (w %)

	BUL	LT	LA	PL	UA
Nie	32,7	17,6	8,1	2,8	8,6
Ani tak, ani nie	36,1	5,8	48,8	7,2	31,4
Tak	31,2	55,7	43,0	44,6	60,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na tym etapie badań przeprowadzono jedynie wstępną weryfikację zaproponowanego modelu badawczego, która wykazała brak podstaw do odrzucenia hipotezy o wpływie intencji na postrzeganą atrakcyjność prowadzenia działalności gospodarczej oraz na postrzegane możliwości rozpoczęcia z sukcesem takiej działalności. Nie znaleziono także podstaw do odrzucenia hipotezy o wpływie stosunku do ryzyka na intencje przedsiębiorcze. Te spostrzeżenia są jednak niewystarczające, by móc stwierdzić, że skłonność do ryzyka wpływa na te konstrukty, i zagadnienie wymaga dalszych analiz.

## Podsumowanie i wnioski

Model Ajzena, powszechnie wykorzystywany do badania intencji przedsiębiorczych, wymaga rozszerzenia o czynniki wpływające na główne jego konstrukty. W artykule zaproponowano wprowadzenie dodatkowego elementu, jakim jest stosunek do ryzyka. W artykule uzasadniono słuszność tej koncepcji, opierając się na nielicznych publikacjach, które na ten temat powstały. Zaproponowany model wymaga weryfikacji empirycznej, która częściowo została podjęta na podstawie przeprowadzonych badań kwestionariuszowych wśród studentów w pięciu krajach. Wyniki tych badań wskazują na zróżnicowanie zarówno intencji, jak i stosunku do ryzyka wśród studentów z różnych krajów. Wykazały także, że studenci w różny sposób, w zależności od kraju, postrzegają swoje możliwości przedsiębiorcze, jak i korzyści płynące z rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej. Te wstępne wyniki badań wskazują, że należy wprowadzić do modelu dodatkowe czynniki związane z kontekstem kulturowym oraz ekonomicznym badanych gospodarek.



Podstawowym mankamentem badań jest fakt przeprowadzenia ich jedynie wśród studentów. Jest to zresztą niemal powszechna praktyka dotycząca badań intencji przedsiębiorczych. Natomiast z nielicznych badań prowadzonych na bardziej zróżnicowanych grupach respondentów wynika, że postrzegane pragnienie założenia własnej firmy oraz intencje przedsiębiorcze są wyższe wśród respondentów nienależących do grupy<sup>34</sup>. Badając intencje przedsiębiorcze, należy także pamiętać, że ich wartość predykcyjna jest ograniczona i wynosi najwyższej 30%. Ta różnica pomiędzy intencjami przedsiębiorczymi a rzeczywistymi działaniami jest także przedmiotem badań<sup>35</sup>, chociaż nie tak licznych jak same intencje.

## Bibliografia

- Ajzen I., *The Theory of Planned Behavior*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 1991, vol. 50, no. 2, s. 179–211.
- Armitage C.J., Conner M., *Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: A Meta-Analytic Review*, "British Journal of Social Psychology" 2001, no. 40, s. 471–499.
- Benk S., Çakmak A.F., Budak T., *An Investigation of Tax Compliance Intention: A Theory of Planned Behavior Approach*, "European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences" 2011, vol. 28, no. 28, s. 180–188.
- Bird B., *Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention*, "Academy of Management Review" 1988, vol. 13, no. 3, s. 442–453.
- Bosma N., Kelley D., *Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019*, gemconsortium, 2019.
- Chell E., *Review of Skill and the Entrepreneurial Process*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research" 2013, vol. 19, no. 1, s. 6–31.
- Esfandiar K., Sharifi-Tehrani M., Pratt S., Altinay L., *Understanding Entrepreneurial Intentions: A Developed Integrated Structural Model Approach*, "Journal of Business Research" 2019, no. 94, s. 172–182.
- Fayolle A., Liñán F., *The Future of Research on Entrepreneurial Intentions*, "Journal of Business Research" 2014, no. 67, s. 663–666.
- Hansen T., Jensen J.M., Stubbe S.H., *Predicting Online Grocery Buying Intention: A Comparison of the Theory of Reasoned Action and the Theory of Planned Behavior*, "International Journal of Information Management" 2004, vol. 24, no. 6, s. 539–550.
- Hardeman W., Johnston M., Johnston D.W., Bonneti D., Wareham N., Kinmonth A.L., *Application of the Theory of Planned Behaviour in Behaviour Change Interventions: A Systematic Review*, "Psychology & Health" 2002, vol. 17, no. 2, s. 123–158.
- Hofstede G., McCrae R.R., *Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture*, "Cross-Cultural Research" 2004, vol. 38, no. 1, s. 52–88.

<sup>34</sup> C. Schlaegel, M. Koenig, *op.cit.*

<sup>35</sup> K. Esfandiar, M. Sharifi-Tehrani, S. Pratt, L. Altinay, *Understanding Entrepreneurial Intentions: A Developed Integrated Structural Model Approach*, "Journal of Business Research" 2019, no. 94, s. 172–182.

- Hofstede G., Noorderhaven N.G., Thurik A.R., Uhlaner, L.M., Wennekers A., Wildeman R., *Culture's Role in Entrepreneurship: Self-employment Out of Dissatisfaction, w: Innovation, Entrepreneurship and Culture: The Interaction Between Technology, Progress and Economic Growth. Innovation, Entrepreneurship and Culture*, T. Brown, J. Ulijn (eds.), Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2004.
- Jennings J.E., Brush C.G., *Research on Women Entrepreneurs: Challenges to (and from) the Browder Entrepreneurship Literature?*, "The Academy of Management Annals" 2013, vol. 7, no. 1, s. 661–713.
- Kautonen T., Van Gelderen M., Tornikoski E.T., *Predicting Entrepreneurial Behaviour: A Test of the Theory of Planned Behaviour*, "Applied Economics" 2013, no. 45, s. 697–707.
- Krueger N.F.J., Reilly M.D., Carsrud A.L., *Competing Models of Entrepreneurial Intentions*, "Journal of Business Venturing" 2000, no. 15, s. 411–432.
- Linan F., Chen Y., *Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2009, May, s. 593–615.
- Macko A., Tyszka T., *Entrepreneurship and Risk Taking*, "Applied Psychology" 2009, vol. 58, no. 3, s. 469–487.
- Nabi G., Liñán F., *Considering Business Start-up in Recession Time: The Role of Risk Perception and Economic Context in Shaping the Entrepreneurial Intent*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research" 2013, vol. 19, no. 6, s. 633–655.
- Pavlou P.A., Fygenonson M., *Understanding and Predicting Electronic Commerce Adoption: An Extension of the Theory of Planned Behavior*, "MIS Quarterly" 2006, vol. 30, no. 1.
- Rabl T., Kühlmann T.M., *Why or Why Not? Rationalizing Corruption in Organizations*. "Cross Cultural Management: An International Journal" 2009, vol. 16, no. 3, s. 268–286.
- Şahin T.K., Asunakutl T., *Entrepreneurship in a Cultural Context: A Research on Turks in Bulgaria*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2014, no. 150, s. 851–861.
- Schlaegel C., Koenig M., *Determinants of Entrepreneurial Intent: A Meta-Analytic Test and Integration of Competing Models*, "Entrepreneurship: Theory and Practice" 2014, vol. 38, no. 2, s. 291–332.
- Sheeran P., *Intention – Behavior Relations: A Conceptual and Empirical Review*, "European Review of Social Psychology" 2002, vol. 12, no. 1, s. 1–36.
- Si H., Shi J.G., Tang D., Wen S., Miao W., Duan K., *Application of the Theory of Planned Behavior in Environmental Science: A Comprehensive Bibliometric Analysis*. "International Journal of Environmental Research and Public Health" 2019, vol. 16, no. 15 (w druku).
- Sieger P., Fueglistaller U., Zellweger T., Braun I., *Global Student Entrepreneurship 2018: Insights From 54 Countries*, "2018 GUESSS Global Report" 2018, Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey, vol. 2, no. 2, s. 67–87.
- Sniehotta F.F., Presseau J., Araújo-Soares V., *Time to Retire the Theory of Planned Behaviour*, "Health Psychology Review" 2014, vol. 8, no. 1, s. 1–7.
- Wach K., *Środowisko biznesu rodzinnego jako stymulanta intencji przedsiębiorczych młodzieży akademickiej*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2015, t. XVI, nr 7, Wydawnictwo SAN, s. 25–40.
- Wach K., Wojciechowski L., *Entrepreneurial Intentions of Students in Poland in the View of Ajzen's Theory of Planned Behaviour*, "Entrepreneurial Business and Economics Review" 2016, vol. 4, no. 1, s. 83–94.
- World Bank Group, *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies, 2020*.
- Zbierowski P., *Determinanty intencji przedsiębiorczej studentów*, „Horyzonty Wychowania" 2014, vol. 13, no. 28, s. 51–63.
- Zhao H., Seibert S.E., Hills G.E., *The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions*, "Journal of Applied Psychology" 2005, vol. 90, no. 6, s. 1265–1272.

# 3.3

## Część 3

Przedsiębiorczość i postawy przedsiębiorcze  
wobec wyzwań społecznych i technologicznych

Agnieszka Postuła\*

## Rola nauczyciela akademickiego we współczesnej edukacji menedżerskiej

### Streszczenie

Dynamicznie zachodzące procesy społeczne wymuszają zmiany w obszarze kształcenia. Cyfrowe technologie i nowe kanały komunikacyjne zmieniły świat bezpowrotnie. Celem tego opracowania jest ukazanie różnic w edukacji menedżerskiej, jakie nastąpiły na przestrzeni ostatnich lat. Prowadzone analizy oparte zostały na 5-letnich badaniach etnograficznych: wywiadach z uczestnikami procesu edukacji na różnych etapach. W rozdziale przedstawione są style kształcenia oraz uzależniona od tego rola nauczyciela akademickiego. Prowadzone są rozważania o przyszłości nauczycieli w rozwoju uniwersytetów i szkół kształcących kadrę zarządzającą.

**Słowa kluczowe:** nauczyciel akademicki, proces edukacji, rola nauczyciela, style kształcenia, metody etnograficzne, menedżer, edukacja menedżerska

---

\* Uniwersytet Warszawski, ORCID: 0000-0001-9495-0733

## The Role of an Academic Teacher in Contemporary Managerial Education

### Abstract

Dynamically occurring social processes force changes in the area of education. The purpose of this text is to show the differences in managerial education that have occurred in recent years. The analyzes were based on 5-year ethnographic research: interviews with participants of the education process at various stages. The article presents styles of education and the role of an academic teacher depending on it. There are ongoing reflections on the future of teachers in the development of universities and schools educating the management staff.

**Keywords:** academic teacher, education process, teacher's role, teaching styles, ethnographic methods, manager, management education

---

### Wprowadzenie

W obliczu dynamicznie rozwijającej się rzeczywistości edukacja jest jednym z najważniejszych elementów społeczeństwa wymagających uwagi. Zapewnia właściwy rozwój jednostkom, co przekłada się na dobrostan i sprawne funkcjonowanie całego aparatu państwowego. W erze menedżerów szczególne znaczenie zyskuje kształcenie kierowników jako osób wyznaczających kierunki rozwoju, a także będących łącznikami pomiędzy kadrą zarządzającą najwyższych szczebli a pracownikami wykonawczymi. Dlatego w ramach ostatniego dużego projektu badawczego przyjrzałam się bliżej całemu procesowi edukacji menedżerskiej, również z uwzględnieniem w nim roli nauczyciela akademickiego, którego zadaniem jest pośrednio i bezpośrednio m.in. kształcenie menedżerskie. Odkąd wyłoniono specjalizację w ramach edukacji – kształcenie menedżerskie – rola nauczyciela zdecydowanie uległa transformacji. Z przekaźnika wiedzy, który komunikuje się ze studentami i z otoczeniem (np. nauki ścisłe) ewoluowała do łącznika pomiędzy światem biznesu i nauki, kreującego przedsiębiorcze postawy słuchaczy (np. nauki społeczne i humanistyczne). Ta zmiana może z pozoru sugerować zmniejszenie władzy i autorytetu nauczyciela i profesora, patrząc z innej perspektywy – jest to naturalny krok w procesie profesjonalizacji zawodów akademickich.

Celem opracowania jest przybliżenie szczegółów procesu współczesnej edukacji menedżerskiej oraz funkcji, jaką pełnią w nim wykładowcy i prowadzący inne formy zajęć akademickich. W pierwszej części omówiono proces kształcenia oraz pewne stan-

dardy i wyzwania zawodu nauczyciela. W drugiej części przedstawiono rolę nauczyciela akademickiego w zależności od przyjętego typu kształcenia. Rozdział kończą rozważania dotyczące przyszłości nauczycieli w życiu uczelni.

## Metoda

Rozważania zawarte w tym opracowaniu są częścią większego projektu badawczego realizowanego w latach 2014–2019, który obejmuje większość etapów procesu edukacji. Podstawą badań były metody tradycyjnie jakościowe (etnograficzne) – wywiad antropologiczny<sup>1</sup>. Przy poszukiwaniu rozmówców zastosowano nielosowe metody doboru próby: kuli śnieżnej oraz osoby kontaktowej<sup>2</sup>. W badaniu udział wzięło łącznie 53 odbiorców i interesariuszy procesu edukacji. Wywiady prowadzone były ze studentami pierwszego i piątego roku w celu poznania podejścia ludzi młodszych, którzy dopiero rozpoczynają swoją wyższą edukację menedżerską, oraz osób, które już wiedzą, na czym ten proces polega. W badaniu wzięli także udział doświadczeni zawodowo słuchacze studiów podyplomowych (w tym EMBA) oraz menedżerowie różnych szczebli w różnych branżach. Zgromadzony materiał jest bardzo obszerny, gdyż obejmuje ponad 1100 stron standardowego maszynopisu. Z tego względu był kodowany i kategoryzowany za pomocą programu Atlas.ti. Materiał badawczy wsparty jest także kilkunastoletnim doświadczeniem Autorki jako nauczyciela akademickiego od poziomu licencjata do EMBA.

## Proces kształcenia

Nauczanie jest bardzo złożoną pracą, wymagającą najwyższych standardów i profesjonalnej praktyki<sup>3</sup>. Jest to jeden z najważniejszych zawodów we współczesnym społeczeństwie wiedzy<sup>4</sup>. Nauczyciel jako jedyny pełni funkcję, która ma moc wprowadzania każdego człowieka w świat wiedzy. Bez nauczycieli i ich kompetencji nie ma szansy dobrze przygotować ludzi do funkcjonowania w dynamicznej rzeczywistości. Mimo to zawód nauczyciela przechodzi swoisty kryzys. Jednym z powodów jest upadek

<sup>1</sup> A. Fontana, J.H. Frey, *Wywiad. Od neutralności do politycznego zaangażowania*, w: *Metody badań jakościowych*, N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), WN PWN, Warszawa 2010.

<sup>2</sup> E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, WN PWN, Warszawa 2003.

<sup>3</sup> A. Hargreave, I.F. Goodson, *Teachers' Professional Lives: Aspirations and Actualities*, w: *Teachers Professional Lives*, I.F. Goodson, A. Hargreaves (eds.), Farmer Press, London 1996, s. 1–27.

<sup>4</sup> P. Drucker, *The Age of Discontinuity*, Harper & Row, New York 1969; D. Jemielniak, *Praca oparta na wiedzy*, WAIp, Warszawa 2008.

autorytetu tego zawodu oraz zbyt częste reformy wprowadzające chaos do środowiska nauczycieli, w tym akademickich. Wymagania wobec nauczyciela akademickiego w Polsce są obecnie bardzo wysokie, jednak nie idzie to w parze z gwarantowaniem mu satysfakcji materialnej. Ogólnoświatowa tendencja do biurokratyzacji wielu zawodów spowodowała, że nauczyciel zajmuje się w bardzo dużej części pracą administracyjną, zamiast koncentrować się na kwestiach edukacyjnych. Standardy pracy stale rosną, ale nie w kontekście jakości dydaktyki, a wymogów do spełnienia przez potencjalnych prezydentów do tego zawodu. W ostatnich dziesięcioleciach cztery paradygmaty zdominowały dyskurs na temat kształcenia nauczycieli<sup>5</sup>. Wyróżnia się kształcenie:

- 1) behawiorystyczne (*behavioristic learning*),
- 2) humanistyczne (*personalistic*),
- 3) tradycyjno-czeladnicze (*traditional-craft*),
- 4) refleksyjne (*inquiry-oriented*).

Nauczanie behawiorystyczne podkreśla rolę konkretnych i obserwowalnych umiejętności. Treści nauczania są wcześniej zdefiniowane przez innych, a nauczyciel jest ich biernym odbiorcą. W podejściu personalistycznym edukacja nauczycieli jest pojmowana jako proces osobistego rozwoju. Nauczyciel rozwija się jako psychologicznie dojrzała osobowość, zdolna do tworzenia swoich osobistych teorii edukacji. Kształcenie rzemieślnicze zakłada rozwój umiejętności technicznych oraz uwypukla rolę zgromadzonego przez praktyków doświadczenia. Nauczyciel uczy się od mistrzów mających szeroką wiedzę i kompetencje. Posługuje się metodą prób i błędów. Nauczyciel refleksyjny to profesjonalista, który osiąga cele ważne dla niego samego. Pedagog jest zdolny do refleksji krytycznej, samodzielnej analizy, badania oraz dochodzenia do danych kwestii. Ma kontrolę nad swoim działaniem i samodzielnie je kreuje. Czerpie siłę z przenikania się światów: intelektualnego i osobistego<sup>6</sup>.

Kształcenie jest procesem interaktywnym, złożonym. Od dobrego nauczyciela wymaga się zatem, aby dobrze uczył studentów. Jednocześnie musi on sam opracować własny styl uczenia się, co stanowi zamknięte koło. Badacze organizacji naukowej International Academy of Education (IAE) opracowali syntezę profesjonalnego kształcenia nauczycieli oraz ich rozwoju. Wyniki badań przeprowadzonych w ramach stowarzyszenia jasno pokazały, że dobrze przygotowany nauczyciel przekłada swoją wiedzę i umiejętności na jakość dydaktyki. IAE sformułowała cztery kluczowe stwierdzenia mające bezpośredni wpływ na jakość procesu uczenia się:

<sup>5</sup> K. Zeichner, *Alternative Paradigms of Teacher Education*, "Journal of Teacher Education" 1983, vol. 34, no. 3, s. 3–9.

<sup>6</sup> A.L. Cunliffe, *Alterity: The Passion, Politics, and Ethics of Self and Scholarship*, "Management Learning" 2018, vol. 49, no. 1, s. 8–22.

1. Niezależnie od czynników, takich jak status społeczno-ekonomiczny, dom i społeczność, na proces uczenia się jednoznaczny wpływ mają poziom i sposób przygotowania nauczyciela.
2. Nauczanie jest złożoną czynnością. Nauczyciele często muszą podejmować decyzje dotyczące treści lekcji i procesu, które są kształtowane na bieżąco, gdyż na proces nauki mają wpływ liczne czynniki zewnętrzne. Nauczanie nie jest procesem odtworczym, zgodnym z nienaruszalnym programem, polegającym jedynie na przekładaniu teorii na praktykę, jak obecnie wymagają studenci. Czynniki, które mają wpływ na przebieg procesu nauczania, obejmują wiedzę nauczycieli i ich przekonania o tym, co jest ważne, aby uczyć, jak studenci się uczą, oraz jak zarządzać zachowaniami uczniów tak, aby mieli szansę sprostać wymaganiom zewnętrznym.
3. Ważne jest, aby stworzyć nauczycielom odpowiednie warunki, które pasują do ich indywidualnych sposobów uczenia się.
4. Profesjonalne uczenie się jest silnie kształtowane przez kontekst, w którym nauczyciel uczy. Decydują o tym kultura akademicka i społeczność lokalna uczelni. Codzienne doświadczenia nauczycieli kształtują ich rozumienie świata, a ich interpretacja wpływa na ich doświadczenie. Tak zamyka się cykl<sup>7</sup>.

Przed pracą nauczyciela stoi zatem wiele wyzwań. Aby była ona wartościowa dla studentów oraz dla nich samych, potrzebne jest spełnienie wielu warunków, które nie we wszystkich środowiskach akademickich są kwestią oczywistą. Jest to zadanie dla akademickich decydentów w różnych obszarach.

## Nowoczesne metody kształcenia menedżerów

Mimo ogólnych zagrożeń jest również sporo nadziei w rozwoju tej profesji. Jest wielu entuzjastów nowych metod nauczania, dostosowanych do wymogów pędzących gospodarek. Rośnie liczba nauczycieli świadomych znaczenia współpracy i wspólnego zaangażowania w wykonywanie codziennych zadań. W polskim świecie akademickim nie jest to nadal powszechne podejście, ale w ostatnim czasie znacznie wzrosła pozycja wspólnot i rozumienie zaangażowania w pracę nauczycieli, obok ich bogatego CV i innych osiągnięć akademickich<sup>8</sup>. Świadomość potrzeby wspomagania nauczycieli w budowaniu wspólnot i pracy zespołowej ma niebagatelne znaczenie dla jakości nauczania. Również Z. Bauman zwracał uwagę na rolę wspólnot we współczesnych

<sup>7</sup> H. Timperley, *Teacher Professional Learning and Development*, Imprimerie Nouvelle Gonnet, France, 2008.

<sup>8</sup> L. Stoll, K.S. Louis, *Professional Learning Communities: Divergence, Depth and Dilemmas*, Open University Press/McGraw Hill, London/New York 2007.

społeczeństwach<sup>9</sup>. W idealnej sytuacji jest ona kojarzona pozytywnie, ponieważ posiadanie wspólnoty lub bycie we wspólnocie daje poczucie przynależności i bezpieczeństwa. Jego zdaniem współczesność jest daleka od zagwarantowania nam takiego poczucia. Autor zwraca także uwagę na paradoks: im bardziej pragniemy zbudować wspólnotę, tym bardziej staje się ona sztuczna i nierzeczywista, a więc przestaje mieć rację bytu.

Dotychczas praca kolektywna lepiej była wykorzystywana w tradycyjnych naukach, np. eksperymentalnych, gdzie raczej stawia się na działanie zespołu. W naukach o zarządzaniu znacznie łatwiej osiągnąć efekty indywidualne, jednak nigdy nie będą one tak mocne jak wynik prac zespołowych. Praktyka polska pokazuje, że nadal bardziej są doceniane (i systemowo wymagane) osiągnięcia indywidualne niż owoce wspólnej pracy. Wydaje się, że zmiana tego nastawienia miałaby duży pozytywny wpływ na wyniki, m.in. w naukach o zarządzaniu. Dowodzą tego tendencje światowe, które odkrywają stosunkowo nowe formy kształcenia studentów, promujące uczenie się i rozwój wspólnotowy (*community learning and development* – CLD)<sup>10</sup>. Może to dotyczyć zarówno nauczycieli akademickich (jak wspomniano powyżej), jak i studentów. CLD oznacza uczenie się i rozwój przez współpracę z wybranymi osobami i grupami, przy wykorzystaniu licznych metod formalnych i nieformalnych. Programy i działania takich wspólnot są opracowywane w dialogu ze społecznościami i uczestnikami poszczególnych grup. Głównym celem CLD jest pomaganie osobom i społecznościom w rozwiązywaniu rzeczywistych problemów w ich życiu przez akcje społeczne oraz działania oparte na uczeniu się. Wspomniany konkretny program stosowany jest z dużym powodzeniem w Szkocji, ale jest to trend ogólnoświatowy. W Polsce doskonałym przykładem są kooperatywy handlowe. Powszechna Spółdzielnia Spożywców „Społem” rozrosła się już w okresie międzywojennym; w dość zmienionej formie funkcjonuje do dziś. Obecnie powstają nowe spółdzielnie spożywcze, jak Warszawska Kooperatywa Spożywcza, której zadaniem jest zrzeszanie „osób, które chcą budować sprawiedliwą, demokratyczną i ekologiczną gospodarkę, odwołując się przy tym do celów i wartości promowanych przez ruch spółdzielczy”<sup>11</sup>. Społeczność powstała w styczniu 2010 r. Jej głównym celem jest pozyskiwanie zdrowej żywności w dobrych cenach i promowanie samoorganizacji społecznej.

Jeśli chodzi o spółdzielnie studenckie, taka forma współpracy i nauki nie jest jeszcze bardzo popularna. Powoli powstają nieformalne spółdzielnie w mediach społecznościowych – studenci wymieniają się informacjami na temat kursów, zaliczeń, wykładowców

<sup>9</sup> Z. Bauman, *Wspólnota. W poszukiwaniu bezpieczeństwa w niepewnym świecie*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2008.

<sup>10</sup> M. Naulty, D. Jindal-Snape, L. Bidwell, F. Patrick, *Raising the Standard in Scotland: A Report on Perspectives of Practitioners, Trainers and Students on Qualifying Training in Community Learning and Development. Report for Learning Connections*, Scottish Government, Scotland, 2008.

<sup>11</sup> <http://www.wks.waw.pl/kim-jestesmy/>



(niestety też testów), ale także wspólnie się uczą, wymieniają wiedzę i poglądami. Promowanie indywidualnych osiągnięć znacząco ogranicza działania studentów, którzy wyrażają chęć współpracy. Faktem jest, że rozszerzenie takiej formy pracy studentów szkół zarządzania wpłynęłoby znacząco na poprawę ważnych biznesowych kompetencji, jak samoorganizowanie się, angażowanie, kreatywność, skuteczna komunikacja.

## Style kształcenia

Uważa się powszechnie, że jako pierwszy badania nad rozwojem koncepcji pedagogicznych rozpoczął C.E. Shannon<sup>12</sup>. Amerykański matematyk i inżynier jako pierwszy stworzył modele procesu komunikacyjnego, wykorzystywane przez psychologów. Zgodnie z jego koncepcją warunkiem koniecznym do udanego procesu komunikacyjnego jest wolny od zakłóceń przekaz informacji za pomocą nadajników i różnych kanałów. Jest to klasyczne podejście do przekazywania informacji. W konsekwencji teoria Shannona znalazła powszechne zastosowanie w edukacji jako system, który czyni z nauczyciela postać centralną – przekazującą wiedzę innym. W obliczu zmian technologicznych ten model najwyraźniej się dezaktualizuje. Edukacja, w tym edukacja menedżerska, na różnych etapach rozwoju wykorzystywała odkrycia trzech głównych wyżej wymienionych koncepcji.

Ponadto wyróżnia się trzy główne teorie uczenia się: behawiorystyczne (zajmujące się w różnych ujęciach bodźcami, reakcjami i wzmocnieniami), poznawczo-procesualne (ujmują osobę uczącą się w powiązaniu z otoczeniem i rozpatrują sposób, w jaki wykorzystuje ona informacje) oraz fenomenologiczne i humanistyczne (które ujmują człowieka całościowo, w tym jego społeczny, psychiczny i poznawczy rozwój)<sup>13</sup>.

Najnowsza koncepcja pedagogiczna – konektywizm, określana jako teoria uczenia się w epoce cyfrowej, powstała w pierwszej dekadzie XXI wieku. Jest to rewolucyjne podejście do procesu kształcenia, które zakłada, że uczenie się jest procesem ciągłym i opiera się w głównej mierze na wykorzystaniu sieci<sup>14</sup>. Teoria konektywizmu łączy wiele teorii uczenia się, uwzględniając struktury społeczne i narzędzia technologiczne. Nie musimy już dysponować dużą wiedzą, gdyż wystarczy znać źródła informacji oraz mieć umiejętność ich selekcjonowania. Wybór, czego należy się uczyć, i znaczenie informacji

<sup>12</sup> M. Donderowicz, *Najnowsze teorie uczenia w epoce cyfrowej*, „Dydaktyka Informatyki” 2014, nr 9, s. 153–163.

<sup>13</sup> G. Bartkowiak, *Wykorzystywanie psychologicznych koncepcji uczenia się przez kandydatów na nauczycieli i nauczycieli aktywnych zawodowo*, „KNUV” 2018, nr 2(56), s. 159–175; D.A. Michałowska, *Przegląd głównych teorii nauczania i uczenia się*, Poznań 2010, <https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/6237/1/Przegl%C4%85d%20g%C5%82%C3%B3wnych%20teorii%20nauczania%20i%20uczenia%20si%C4%99.pdf> (dostęp: 5.03.2019).

<sup>14</sup> G. Siemens, *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age*, 2004, [http://www.itdl.org/journal/jan\\_05/article01.htm](http://www.itdl.org/journal/jan_05/article01.htm) (dostęp: 10.03.2019).

są postrzegane przez pryzmat zmieniającej się rzeczywistości. Fakt, że decyzja była słuszna dziś, nie oznacza, że tak samo będzie jutro. Takie podejście wymusza gruntowne zmiany w edukacji.

## Rola nauczyciela akademickiego

W tej części wyjaśniam, jaką funkcję pełni nauczyciel w zależności od przyjętego typu procesu kształcenia. Opieram się na wyżej omówionych koncepcjach. Tabela 3.3.1 prezentuje zestawienie tych analiz.

**Tabela 3.3.1.**

Rola nauczyciela w teoriach uczenia się

Teorie	Idea	Podstawa	Rola nauczyciela
Teoria Shannona	Teoretyczne podstawy przekazu informacji	Technicznie poprawny, pozbawiony zakłóceń przekaz komunikacyjny	Wszystkowiedzący nauczyciel, mistrz, profesor
Teorie behawiorystyczne	Pasywne uczenie się	Obserwacja zachowania innych, działanie (powtarzanie, ćwiczenia) i wzmocnienia	Badacz, eksperymentator
Teorie poznawczo-procesualne (kognitywne)	Aktywne myślenie	Sekwencyjny rozwój poznawczy dostosowany do wieku studenta	Trener, mediator, konsultant
Teorie fenomenologiczne i humanistyczne (konstruktywizm)	Uczenie się jako proces	Studenci postrzegani są jako indywidualności, o zróżnicowanych potrzebach i możliwościach, z których część obdarzona jest specjalnymi zdolnościami/indywidualną tożsamością	Humanista, inspirator, mentor
Konektywizm	E-learning – nauczanie z wykorzystaniem sieci komputerowych i Internetu	Czerpanie i przekazywanie wiedzy z wykorzystaniem sieci	„Translator” łączy obszary, działający w sferze liminalnej

Źródło: opracowanie własne.

W teorii Shannona nauczyciel jest obdarzony wiedzą, którą przekazuje swoim podopiecznym. Jest dla nich mistrzem, punktem odniesienia, traktowany jest po profesorsku, niezależnie od realnych stopni i tytułów akademickich. Wiedza, którą się dzieli, jest jego najbardziej wartościową kompetencją. W teoriach behawiorystycznych nauczyciel bada uczniów i ich obserwuje. Są dla niego polem doświadczalnym. On sam wchodzi w rolę eksperymentatora, który odkrywając zjawiska i pewne prawidłowości, konstruuje proces uczenia się. W teoriach kognitywnych nauczyciel nie stoi na piedestale, schodzi

do poziomu studentów. Uczy ich m.in. przez doświadczanie konkretnych zjawisk. Obie strony korzystają wzajemnie ze swoich przeżyć, wymieniają się, dyskutują, pomagają. Nauczyciel jest dla swoich podopiecznych wsparciem w różnych sytuacjach, trenerem, mediatorem, konsultantem. W teoriach fenomenologicznych i humanistycznych nauczyciel inspiruje uczniów, wskazuje drogę rozwoju. Nie narzuca najlepszych rozwiązań, raczej pokazuje spektrum możliwości, różnorodność perspektyw i zachęca studentów do podążania ścieżkami wytyczonymi przez nich samych. Konektywizm natomiast stawia nauczyciela w roli łącznika, który działając sieciowo, pomaga studentom łączyć różne obszary. Jest swoistym „tłumaczem” języków świata biznesu niezrozumiałych dla siebie nawzajem (np. język IT i HR). Pomaga się poruszać w sieci zależności, relacji i Internetu. Działając na styku różnych wymiarów, pomiędzy nimi (*in-between*), pozostaje niejako w sferze liminalnej.

## Wnioski

Jaką rolę odgrywałby zatem nauczyciel przy tak innych formach współpracy studenckiej? Przy współcześnie zachodzących zmianach rola nauczyciela akademickiego nieuchronnie ulega transformacji. Wynika to, jak już wielokrotnie podkreślałam, ze zmian technologicznych i szybszego dostępu do wiedzy, ale również z oczekiwań społecznych. Ważnym elementem roli nauczyciela staje się prezentowanie opisów rzeczywistości, tłumaczenie jej studentom, ułatwianie analizy tej rzeczywistości oraz jej zrozumienia (profesor). Drogą do osiągnięcia tego celu jest prowadzenie badań (łączenie roli naukowca i dydaktyka), które odkrywają i przybliżają praktykę, prezentowanie ich oraz omawianie wspólnie ze studentami (tłumacz). Opierając się na wynikach badań i analizach, nauczyciel powinien wskazywać drogę zmian, kierunki dalszego rozwoju. Można tu wykorzystać narzędzia warsztatowe, interaktywne, które pobudzają u słuchaczy i studentów twórcze i refleksyjne podejście do nowych zjawisk. W takich sytuacjach nauczyciel może wystąpić w roli trenera lub mentora, który prowadzi grupę, ale również konsultanta w przypadkach omawianych na zajęciach (*case studies*).

Takie połączenie ról wymaga jednak od nauczyciela bycia otwartym, zaangażowanym, ciekawym świata i ludzi oraz zmotywowanym do dzielenia się wiedzą i umiejętnościami z innymi. Oznacza to również częste funkcjonowanie w sferze liminalnej<sup>15</sup>. Liminalność jest stanem, w którym dotychczasowa, tradycyjna praktyka i porządek zostają zawieszane i zastąpione nowymi obrzędami i rytuałami<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> B. Czarniawska, C. Mazza, *Consulting as a Liminal Space*, „Human Relations” 2003, vol. 56, no. 3, s. 267–290.

<sup>16</sup> V. Turner, *Proces rytualny. Struktura i antystruktura*, PIW, Warszawa 1969/2010.

Płynna nowoczesność<sup>17</sup> i pozostawanie w sferze liminalnej wymagają tworzenia zawodów, które w takiej rzeczywistości się odnajdą. Dlatego jestem przekonana, że przyszłością edukacji menedżerskiej są nauczyciele, którzy będą potrafili łączyć wiele płaszczyzn. Wynika to z faktu, że zarządzanie jest nauką interdyscyplinarną i od zawsze wymagało łączenia wielu dziedzin, wątków i obszarów. W tej chwili ta potrzeba jest spotęgowana przez dynamiczną rzeczywistość i postęp technologiczny. Nauczyciele muszą funkcjonować w przestrzeni niedookreślonej (*in-between*). Podobnie jak menedżerowie, których szkolą. Poruszanie się w tej niedookreślonej rzeczywistości jest rozwiązaniem dla poprawy jakości i efektywności edukacji menedżerskiej. Oznacza to wszechstronne i wielokierunkowe wykształcenie, otwartość na stosowanie nowych metod i środków kształcenia oraz – w przypadku nauczycieli edukacji menedżerskiej – szerokie kontakty z biznesem. Rolą nauczyciela akademickiego nie jest już przekazywanie wiedzy. Stanowi to tylko małą część jego pracy. Wiedza dezaktualizuje się tak szybko, że przekazywanie jej w dotychczasowej formie wykładów czy ćwiczeń jest bezcelowe. Nauczyciel powinien raczej skoncentrować się na rozwijaniu odpowiednich kompetencji studentów oraz otwieraniu ich na nowe. Podawanie w wątpliwość, rozwijanie refleksyjnego myślenia i pokazywanie kompleksowości zjawisk zachodzących w organizacjach oraz analizowanie ich w szerokim kontekście to najbardziej pożądane współczesne postawy i kompetencje. Absolwenci uczelni biznesowych nie są dobrze przygotowani do wyścigu technologicznego, z którym obecnie mamy do czynienia. Technologia znacznie wyprzedziła rozwój kompetencji ludzkich. Już w 1993 r. B. Latour krytykował dychotomię między naturą a społeczeństwem, wskazując na konieczność włączenia obu aspektów w analizie katastrof ekologicznych, problemów postępu nauki i innych zjawisk związanych z rozwojem społeczeństw<sup>18</sup>. Autor ten zaburza porządek najbardziej rozpowszechnionych przekonań na temat nauki, technologii, natury, społeczeństwa czy warunków wyłonienia się podstaw cywilizacji zachodniej. Twierdzi, że ludzie z kultury Zachodu nigdy nie byli nowoczesni i ich kultura nie różni się tak bardzo od innych kultur. Wskazuje, że nowoczesność odnosi się do dwóch zupełnie odmiennych zespołów praktyk, które, aby zachować skuteczność, muszą pozostać całkowicie rozdzielone<sup>19</sup>. Pierwszy zespół praktyk wytwarza za pomocą „translacji” mieszaniny zupełnie nowego rodzaju – hybrydy natury i kultury. Drugi zespół praktyk wytwarza za pomocą „puryfikacji” dwie całkowicie różne przestrzenie ontologiczne – jedną dla ludzi, drugą dla nie-ludzi. Bez pierwszego zespołu praktyk puryfikacja byłaby pusta lub zbyt cenna. Bez drugiego praca translacji zostałaby spowolniona, ograniczona, a nawet zawieszona.

<sup>17</sup> Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.

<sup>18</sup> B. Latour, *Nigdy nie byliśmy nowoczesni*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1993/2011.

<sup>19</sup> *Ibidem*.

Współczesnego nauczyciela akademickiego widzę właśnie jako punkt translacji, który istnieje na pograniczu światów ludzkiego i nie-ludzkiego. Pozwala mu to łączyć różne płaszczyzny, czerpać z wielu nauk, teorii i praktyki, wykorzystywać interdyscyplinarność zarządzania. Wykorzystanie *Actor-Network Theory* (ANT) jako praktycznego, wymagającego i intrygującego narzędzia do studiowania organizacji zyskuje zwolenników<sup>20</sup>. Unikalne podejście do łączenia ludzi, artefaktów, instytucji i organizacji pozwala dostrzec zawiłości, które do tej pory pozostały niezauważone dla teorii organizacji.

Perspektywa ANT dobrze wyjaśnia nie tylko współczesną rolę nauczycieli. Łączenie światów będzie modą przyszłości. W wielu obszarach namnożone są tak liczne specjalizacje, że przedstawiciele różnych nauk, a nawet różnych tematów/przedmiotów w obrębie jednej nauki o organizowaniu przestali się już rozumieć. H. Mintzberg krytykował nadmierną specjalizację w obszarze edukacji dawno temu, gdyż przewidywał jej skutki<sup>21</sup>. W tej chwili potrzebne są osoby funkcjonujące w niejasnych i niedookreślonych sferach, łączące różne światy, nisze i specjalności wygenerowane w ostatnich latach. Popularne będą płynne zawody, których przedstawiciele zwinnie kojarzą różne przestrzenie, różne języki, różne filozofie. Tym samym pomagają tłumaczyć je nawzajem osobom, które już nie umieją porozumieć się między sobą. Dlatego na znaczeniu będą zyskiwać nauczyciele tłumaczący biznes inżynierom, filozofię finansistom czy zarządzanie prawnikom. Pozostawanie na granicy, w strefie liminalnej, traktowane do tej pory jak margines, zacznie być doceniane przez społeczeństwa, a zwłaszcza w edukacji menedżerskiej, która odpowiada za wypuszczanie w świat bardzo niejednorodnej grupy ludzi: menedżerów, liderów i przedsiębiorców.

Łączenie będzie się odbywało na wielu poziomach. Nie tylko nauczyciele powinni stanowić łącznik, punkt przejścia pomiędzy wieloma różnorodnymi płaszczyznami. Podobnie jak H. Mintzberg<sup>22</sup>, który otwierał nowy tok studiów dla menedżerów i połączył szkoły ze Stanów Zjednoczonych, Francji i Japonii. Po nadmiernej specjalizacji nadszedł czas łączenia. Dlatego tak bardzo będą poszukiwane zawody płynne – funkcjonujące na styku, *in-between*, których przedstawiciele będą nam tłumaczyć nawzajem obce światy.

<sup>20</sup> B. Czarniawska, T. Hernes, *Actor-network Theory and Organizing*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2005.

<sup>21</sup> H. Mintzberg, *Managers, Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2004.

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

## Podsumowanie

Celem niniejszego opracowania było zaprezentowanie nowej roli nauczyciela akademickiego w dynamicznie rozwijających się społeczeństwach. Zawód ten został poddany analizie w perspektywie interpretacyjnej i ujęty w szeroko rozumianym obszarze edukacji menedżerskiej. Przedstawiono proces edukacji i jego kluczowe elementy. Omówiono proces kształcenia, nowoczesne metody edukacyjne, a także style uczenia się rozwinięte na przestrzeni lat. W odniesieniu do tych stylów zostały przedstawione kategorie ról nauczyciela, jakie może odgrywać w zależności od dyscypliny, obszaru dydaktycznego, konkretnej tematyki zajęć.

Jak każda praca empiryczna, ta również ma swoje ograniczenia. Mogą one wynikać z przyjętego paradygmatu interpretatywnego, który nie pozwala na tworzenie teorii o szerokim zasięgu. Nieuprawnione jest więc generalizowanie i wyciąganie wniosków natury ogólnej. Również przyjęta w badaniu metoda wywiadu otwartego ogranicza liczbę badanych osób.

Jednym z możliwych kierunków dalszych prac może być przeprowadzenie badań w środowisku wielokulturowym. Także włączenie większej liczby nauczycieli akademickich mogłoby rzucić światło na nowe aspekty tego zawodu. Wtedy można by wykorzystać teorie profesjonalizacji do nowych analiz. Uważam to za ciekawy i wartościowy trend dalszych badań.

## Bibliografia

- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, WN PWN, Warszawa 2003.
- Bartkowiak G., *Wykorzystywanie psychologicznych koncepcji uczenia się przez kandydatów na nauczycieli i nauczycieli aktywnych zawodowo*, „KNUV” 2018, nr 2(56), s. 159–175.
- Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.
- Bauman Z., *Wspólnota. W poszukiwaniu bezpieczeństwa w niepewnym świecie*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2008.
- Cunliffe A.L., *Alterity: The Passion, Politics, and Ethics of Self and Scholarship*, “Management Learning” 2018, vol. 49, no. 1, s. 8–22.
- Czarniawska B., Hernes T., *Actor-network Theory and Organizing*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2005.
- Czarniawska B., Mazza C., *Consulting as a Liminal Space*, “Human Relations” 2003, vol. 56, no. 3, s. 267–290.
- Donderowicz M., *Najnowsze teorie uczenia w epoce cyfrowej*, „Dydaktyka Informatyki” 2014, no. 9, s. 153–163.
- Drucker P., *The Age of Discontinuity*, Harper & Row, New York 1969.

- Fontana A., Frey J. H., Wywiad. *Od neutralności do politycznego zaangażowania*, w: *Metody badań jakościowych*, N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), WN PWN, Warszawa 2009.
- Hargreave A., Goodson I.F., *Teachers' Professional Lives: Aspirations and Actualities*, w: *Teachers Professional Lives*, I.F. Goodson, A. Hargreaves (eds.), Farmer Press, London 1996, s. 1–27.
- <http://www.wks.waw.pl/kim-jestesmy/>
- Jemielnik D., *Praca oparta na wiedzy*, WAIp, Warszawa 2008.
- Latour B., *Nigdy nie byliśmy nowocześni*, Oficyna Naukowa, Warszawa 1993/2011.
- Michałowska D.A., *Przegląd głównych teorii nauczania i uczenia się*, Poznań 2010, <https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/6237/1/Przegl%C4%85d%20g%C5%82%C3%B3wnych%20teorii%20nauczania%20i%20uczenia%20si%C4%99.pdf> (dostęp: 5.03.2019).
- Mintzberg H., *Managers, not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2004.
- Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, New York 1973.
- Naulty M., Jindal-Snape D., Bidwell L., Patrick F., *Raising the Standard in Scotland: A Report on Perspectives of Practitioners, Trainers and Students on Qualifying Training in Community Learning and Development, Report for Learning Connections*, Scottish Government, Scotland 2008, <http://www.scotland.gov.uk/Publications/2008/07/16160304/0>
- Siemens G., *Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age*, 2004, [http://www.itdl.org/journal/jan\\_05/article01.htm](http://www.itdl.org/journal/jan_05/article01.htm) (dostęp: 10.03.2019).
- Stoll L., Louis K.S., *Professional Learning Communities: Divergence, Depth and Dilemmas*, Open University Press/McGraw Hill, London/New York 2007.
- Timperley H., *Teacher Professional Learning and Development*, Imprimerie Nouvelle Gonnet, France, 2008.
- Turner V., *Proces rytualny. Struktura i antystruktura*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1969/2010.
- Zeichner K., *Alternative Paradigms of Teacher Education*, "Journal of Teacher Education" 1983, vol. 34, no. 3, s. 3–9.





# 3.4

## Część 3

Przedsiębiorczość i postawy przedsiębiorcze  
wobec wyzwań społecznych i technologicznych

Zbigniew Chyba\*

# Źródła pozyskiwania technologii a rozwój przedsiębiorczości technologicznej w firmach *high-tech* w świetle wyników badań

## Streszczenie

Przedsiębiorczość technologiczna rozumiana jako zdolność do tworzenia i implementowania nowych rozwiązań technologicznych nabiera w ostatnich latach szczególnego znaczenia, zarówno dla teoretyków zarządzania, jak i menedżerów praktyków. Pozyskiwanie technologii może następować z różnych źródeł: wewnętrznych, zewnętrznych lub mieszanych. Celem niniejszego opracowania jest prezentacja i ocena wyników badań dotyczących preferowanych metod pozyskiwania technologii przez przedsiębiorstwa w kontekście ich wpływu na rozwój przedsiębiorczości technologicznej. Badania zostały przeprowadzone wśród przedsiębiorstw sektora zaawansowanych technologii, zlokalizowanych w woj. mazowieckim. Zastosowano metodę badań ankietowych. Wyniki badań pozwoliły na potwierdzenie hipotezy badawczej mówiącej, że korzystanie z wewnętrznych opcji pozyskiwania technologii w największym stopniu sprzyja rozwojowi przedsiębiorczości technologicznej. Wyniki te, chociaż pokazują dominację opcji wewnętrznej, są zróżnicowane w zależności

---

\* Politechnika Warszawska, ORCID: 0000-0003-1639-7068

od wielkości badanego przedsiębiorstwa oraz nasilenia prac B+R w danym podmiocie, zwłaszcza w przedsiębiorstwach o rodowodzie akademickim.

**Słowa kluczowe:** pozyskiwanie technologii, przedsiębiorczość technologiczna, firmy *high-tech*

## Technology Gaining Sources and the Development of Technology Entrepreneurship in High-tech Firm according to Research Results

### Abstract

Nowadays technology entrepreneurship, known as the ability of new technologies creation and implementation, gains a special importance, both for scientists and managers. The sources of technology gaining are divided into three group: internal, external and mixed. The aim of this article is presentation and discussion the results of research in preferring technology gaining sources and their impact for enterprises' technology entrepreneurship. Mentioned research were executed among high-technology firms, located in Mazovia. Generally, most of them prefer the internal sources of technology gaining, but it depends on the number of employees and the academic origin of discussed enterprises. It confirms the hypothesis that internal sources of technology gaining are favourable for the development of technology entrepreneurship.

**Keywords:** Technology Gaining, Technology Entrepreneurship, High-tech Firms

### Wprowadzenie

Przedsiębiorczość technologiczna jest jednym z kluczowych przejawów innowacyjnej przedsiębiorczości, a jednocześnie stanowi ważny i nowatorski nurt badań w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Współcześnie w coraz większym stopniu jest warunkiem osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu na rynku. Istotą przedsiębiorczości technologicznej jest zdolność do kreowania i implementowania nowych rozwiązań technologicznych (innowacji) w celu podnoszenia konkurencyjności organizacji i budowania jej przewagi na globalnym rynku. Koncepcja przedsiębiorczości technologicznej łączy w sobie przedsiębiorczość akademicką, zarządzanie technologiami (w tym transfer technologii), a także szeroko pojętą przedsiębiorczość intelektualną<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Por. *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki ryzyka*, S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013, s. 15.

Przedsiębiorczość technologiczną należy rozpatrywać na dwóch poziomach: indywidualnym, opisującym rolę przedsiębiorcy jako kreatora szans rynkowych, oraz instytucjonalnym, który podkreśla rolę właściwie funkcjonującej organizacji w kreowaniu i rozwijaniu przedsiębiorczości technologicznej<sup>2</sup>.

Jednym z głównych przejawów przedsiębiorczości technologicznej jest zdolność do pozyskiwania i adaptacji technologii. W literaturze wyróżnia się zwykle 11–13 opcji pozyskiwania technologii, obejmujących źródła wewnętrzne, zewnętrzne oraz mieszane (czyli tzw. kombinowane). Na podstawie analizy literatury oraz wyników badań pilotażowych można sformułować hipotezę mówiącą, że korzystanie z wewnętrznych opcji pozyskiwania technologii w największym stopniu sprzyja rozwojowi przedsiębiorczości technologicznej.

Celem rozdziału jest przedstawienie analizy i oceny wyników badań preferowanych opcji pozyskiwania technologii przez przedsiębiorstwa *high-tech* w kontekście kreowania przedsiębiorczości technologicznej. Badania zostały przeprowadzone wśród przedstawicieli przedsiębiorstw reprezentujących sektor zaawansowanych technologii, funkcjonujących w woj. mazowieckim. Poprzedziły je badania pilotażowe na grupie 30 przedsiębiorstw sektora *high-technology*. Zastosowano metodę badań ankietowych w ramach procedury lustracji, charakterystycznej dla tzw. nomotetycznego podejścia badawczego, stosowanego dla badań ilościowych w naukach o zarządzaniu<sup>3</sup>.

## Istota przedsiębiorczości technologicznej

Przedsiębiorczość technologiczna jest zjawiskiem wciąż wzbudzającym szerokie zainteresowanie zarówno teoretyków i badaczy nauki o zarządzaniu i jakości, jak również menedżerów praktyków. Pomimo że termin „przedsiębiorczość technologiczna” jest znany w literaturze światowej od kilkudziesięciu lat, to szczególnie intensywny wzrost liczby publikacji na ten temat nastąpił dopiero w drugiej dekadzie XXI wieku. Podstawy teoretyczne pojęcia w jego współczesnym rozumieniu pojawiły się w specjalnym wydaniu „Strategic Management Journal” z roku 2012, pod redakcją naukową Ch. Beckman, K. Eisenhardt, S. Kotha, A. Meyer i N. Rajagopalan, zatytułowanym *Technology Entrepreneurship*<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Por. P. Kordel, *Przedsiębiorczość technologiczna a trajektorie rozwojowe organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, z. 83, s. 272, Gliwice.

<sup>3</sup> Por. J. Niemczyk, *Metodologia nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 20–21.

<sup>4</sup> Ch. Beckman, K. Eisenhardt, S. Kotha, A. Meyer, N. Rajagopalan (eds.), *Special Issue Technology Entrepreneurship*, „Strategic Management Journal” 2012, no. 2, 3; por. P. Kordel, *Przedsiębiorczość technologiczna*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2018, s. 9–10.

Próby wyjaśnienia pojęcia zawiera również publikacja T. Bailetti<sup>5</sup> z 2012 r. Temat przedsiębiorczości technologicznej podejmowało wielu innych autorów, w tym m.in. S. Muegge<sup>6</sup>, T. Bailetti i in.<sup>7</sup>.

W ostatnich latach pojawiło się również wiele publikacji na ten temat w języku polskim. Termin „przedsiębiorczość technologiczna” jest różnie definiowany przez polskich autorów. Według S. Lachiewicza i współpracowników „przedsiębiorczość technologiczna może być rozumiana jako proces łączący w sobie elementy przedsiębiorczości akademickiej i intelektualnej z przedsiębiorczością organizacji komercyjnych i wspierających biznes oraz z przedsiębiorczością właścicieli, menedżerów i pracowników wdrażających nowe technologie i innowacje im towarzyszące w sensie zastosowania i dystrybucji ich efektów w otoczeniu rynkowym”<sup>8</sup>. Zdaniem W. Grudzewskiego i I. Hejduk „przedsiębiorczość technologiczna jest warunkiem odniesienia sukcesu przez przedsiębiorstwo. Oznacza proces tworzenia nowych produktów, stosowania nowoczesnych technologii, elastycznego reagowania na zmiany zachodzące na rynku, jak również wprowadzania innowacji we wszystkich dziedzinach funkcjonowania firmy, a także jej kooperantów”<sup>9</sup>. Według P. Kordela „zjawisko przedsiębiorczości technologicznej występuje wówczas, gdy rozwój naukowy lub inżynierski tworzy kluczowy element szansy, która następnie przekształca się w nową inwestycję. Przedsięwzięcie technologiczne, oparte na najnowszej wiedzy inżynierskiej, stanowi bezpośredni rezultat przedsiębiorczości technologicznej”<sup>10</sup>. Wspomniany autor twierdzi, że „przedsiębiorczość technologiczna, poprzez połączenie dynamiki społecznej z dynamiką tworzoną przez rozwój nowych technologii, daje nowe spojrzenie na rozwój gospodarki, szczególnie zaś tę jej część, która złożona jest z przedsiębiorstw wysokich technologii i którą zwykło się nazywać gospodarką opartą na wiedzy”<sup>11</sup>.

Przedsiębiorczość technologiczną należy rozpatrywać w szerszym kontekście strategii organizacji, a zwłaszcza strategii rozwojowej przedsiębiorstwa. Dlatego też miernikami efektywności i skuteczności przedsiębiorczości technologicznej mogą być te, które odnoszą się do przewagi konkurencyjnej (m.in. udział w rynku, wskaźniki zyskowności itp.)<sup>12</sup>.

<sup>5</sup> T. Bailetti, *Technology Entrepreneurship. Overview, Definition and Distinctive Aspects*, „Technology Innovation Management Review” 2012, no. 2., s. 2–25.

<sup>6</sup> S. Muegge, *Business Model Discovery by Technology Entrepreneurship*, „Technology Innovation Management Review”, April 2012, s. 5–16.

<sup>7</sup> T. Bailetti, S. Bot, T. Duxbury, D. Hudson, C. McPhee, S. Muegge, M. Weiss, J. Wells, M. Westerlund, *An Overview of Four Issues on Technology Entrepreneurship in the TIM Review*, „Technology Innovation Management Review”, May 2012, s. 28–34.

<sup>8</sup> *Przedsiębiorczość technologiczna...*, op.cit., s. 18.

<sup>9</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008, s. 80.

<sup>10</sup> P. Kordel, *Przedsiębiorczość technologiczna*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2018, s. 37.

<sup>11</sup> P. Kordel, *Przedsiębiorczość technologiczna a trajektorie rozwojowe organizacji...*, op.cit., s. 272.

<sup>12</sup> Por. Z. Chyba, *Pozyskiwanie technologii a kreowanie przedsiębiorczości technologicznej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2016, nr 4(795), s. 103–104.

Mówiąc o przedsiębiorczości technologicznej, należy brać również pod uwagę uwarunkowania środowiska wewnętrznego oraz otoczenia organizacji. W tabeli 3.4.1 zostało przedstawione zestawienie determinant przedsiębiorczości technologicznej w ujęciu trójpoziomowym.

**Tabela 3.4.1.**

Determinanty przedsiębiorczości technologicznej w ujęciu trójpoziomowym

Poziomy przedsiębiorczości technologicznej	Kluczowe determinanty
Uwarunkowania otoczenia (zewnętrzne)	Instytucje naukowe
	Ośrodki wspierające komercjalizację
	Partnerzy ze strony komercyjnej
Uwarunkowania środowiska wewnętrznego	Kultura organizacyjna
	Kapitał intelektualny
	Efektywność decyzyjna
Potencjał technologiczny przedsiębiorstwa	Portfel technologiczny
	Skuteczność działalności B+R
	Kreatywność i kompetencje technologiczne kierownictwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie Z. Chyba, *Przedsiębiorczość technologiczna warunkiem kreowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Współczesne oblicza i dylematy restrukturyzacji*, A. Jaki, M. Kowalik (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015, rozdz. 7, s. 87; Z. Chyba, *Pozyskiwanie technologii a kreowanie przedsiębiorczości technologicznej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2016, nr 4(795), s. 103.

Przedsiębiorczość technologiczna jest silnie uwarunkowana otoczeniem organizacji, a szczególnie tymi podmiotami, które wspierają komercjalizację nowych rozwiązań technologicznych. Istotną rolę odgrywa również środowisko wewnętrzne, w tym specyfika i tożsamość organizacji wyrażająca się wytworzoną kulturą organizacyjną, a także kapitał intelektualny organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem jej kapitału ludzkiego. Należy również podkreślić znaczenie potencjału technologicznego przedsiębiorstwa z jego aktualnym portfelem (zbiorem) technologii oraz możliwości kreowania technologii dzięki skuteczności działu B+R i twórczej działalności pracowników.

Warto w tym miejscu przyjrzeć się dokładniej tym uwarunkowaniom, które się odnoszą do wnętrza organizacji. Wśród czynników wewnętrznych warunkujących rozwój przedsiębiorczości technologicznej istotną rolę odgrywają kapitał intelektualny oraz kultura organizacyjna. „Miękkie” aspekty zarządzania, w szczególności wyżej wymienione, są istotnymi źródłami „zasileń” w odniesieniu do strategicznych zasobów przedsiębiorstwa. Równocześnie kompetencje i zasoby, którymi dysponują przedsiębiorstwa, są istotną składową potencjału technologicznego przedsiębiorstwa. Trudno przecież budować potencjał technologiczny przedsiębiorstwa bez odpowiedniej wiedzy pracowników, ich kompetencji technologicznych, a także kreatywności i zaangażowania.

## Opcje pozyskiwania technologii i ich charakterystyka

Przedsiębiorstwa, chcąc pozyskać i adoptować technologie, mają do dyspozycji wiele różnych wariantów. Wybór właściwej opcji pozyskania technologii jest wypadkową wielu kryteriów, z których najistotniejszymi wydają się: czas opracowania lub adaptacji, ryzyko niepowodzenia, prawo wyłączności korzystania, wzrost konkurencyjności względnie budowanie przewagi konkurencyjnej, rozwój technologiczny firmy, koszty pozyskania i wdrożenia technologii itp. Każdą z tych opcji można rozpatrywać w kontekście kreowania i rozwoju przedsiębiorczości technologicznej. W literaturze specjalistycznej zwykle przeprowadza się dyskusję 11 lub 13 kluczowych wariantów.

W tabeli 3.4.2 przedstawione zostały dyskusja opcji pozyskiwania technologii, kryteria ich wyboru i ich wpływ na rozwój przedsiębiorczości technologicznej w organizacji. Analizując poniższe zestawienie, można zauważyć, że opcje wewnętrznego pozyskiwania technologii stanowią szczególną emanację przedsiębiorczości technologicznej poprzez twórcze wykorzystanie kreatywności pracowników oraz rozwój skutecznej i efektywnej działalności badawczo-rozwojowej. To może umożliwić przedsiębiorstwu osiągnięcie sukcesu rynkowego, ale wymaga uwzględnienia perspektywy strategicznej.

**Tabela 3.4.2.**

Warianty pozyskiwania technologii i ich wpływ na rozwój przedsiębiorczości technologicznej

Warianty pozyskiwania technologii	Kryteria wyboru wariantu i ich wpływ na rozwój przedsiębiorczości technologicznej
Sięganie do wiedzy ukrytej, nieudokumentowanej	Zaletą jest wykorzystanie kapitału intelektualnego firmy przy niskim koszcie i ryzyku. Wadą jest konieczność zatrudnienia nowych pracowników ciągle uczących się, koszty szkoleń. Następuje rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa oraz zwiększenie kreatywności tzw. pracowników wiedzy
Korzystanie z własnego, wewnętrznego zaplecza badawczo-rozwojowego	Zaletą jest rozwój wiedzy w firmie, jej wzmocnienie. Opracowanie nowej technologii siłami własnego zaplecza daje firmie szansę uzyskania przewagi konkurencyjnej dzięki wyłączności. Rozwój przedsiębiorczości technologicznej poprzez wzrost skuteczności działalności badawczo-rozwojowej
Korzystanie z kontaktów z innymi ośrodkami badawczo-rozwojowymi i zawieranie z nimi kontraktów	Możliwość szybkiego rozwoju firmy, krótszy czas wejścia firmy na rynek z nowymi ofertami. Zwiększenie skuteczności działalności B+R poprzez wykorzystanie efektu synergii i zmniejszenie ryzyka niepowodzenia
Naśladownictwo, imitacja, odtwarzanie	Korzyścią jest mniej ryzykowna i kosztowna krótsza droga do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Istnieje ryzyko naruszenia cudzej własności intelektualnej (patentów). Twórcze wykorzystanie kreatywności pracowników

Warianty pozyskiwania technologii	Kryteria wyboru wariantu i ich wpływ na rozwój przedsiębiorczości technologicznej
Użycie własnego zaplecza badawczo-rozwojowego do potajemnego przejęcia idei, koncepcji nowych wyrobów lub technologii od innych firm	Rozwój skuteczności i efektywności działalności B+R poprzez działania na pograniczu etyki biznesu. Rozwój przedsiębiorczości technologicznej realizowany poprzez działania nieetyczne, a często również związane z naruszeniem prawa
Transfer technologii i jej przyswojenie	Zaletą jest obniżone ryzyko wejścia na rynek, gdyż rozwiązanie było już wcześniej stosowane gdzie indziej. Wadą są wysokie koszty adaptacji i ciągłego doskonalenia. Pośredni rozwój przedsiębiorczości technologicznej poprzez twórczą adaptację technologii nabytej poprzez umowę
Badania i rozwój na zlecenie (kontraktowanie B+R)	Możliwość wejścia na rynek z oryginalnym produktem i własną technologią. Honorarium za wykonane prace może być jednak wyższe niż wydatki na zakup licencji lub know-how. Pośredni rozwój przedsiębiorczości technologicznej poprzez zwiększenie portfela technologicznego i ograniczenie czasu wejścia technologii na rynek
Strategiczne partnerstwo w dziedzinie B+R	Umożliwia podział ryzyka i nakładów pomiędzy partnerów, co jest bardzo opłacalne. Wadą mogą być duże koszty wdrożenia wyników badań dla obu partnerów. Twórcze wykorzystanie przedsiębiorczości technologicznej połączone z możliwością uzyskania grupowej przewagi technologicznej i konkurencyjnej
Zakup licencji i know-how	Możliwość rozwoju przedsiębiorczości technologicznej w zależności od zakresu umowy licencyjnej. Rozwój przedsiębiorczości technologicznej poprzez twórcze rozwinięcie potencjału technologicznego
Wspólne przedsięwzięcie ( <i>joint venture</i> , np. z dostawcą technologii)	Zalety: rozwiązania natychmiast gotowe do wdrożenia, sprawdzona technologia, niskie ryzyko, łatwość uczenia się od dostawcy. Wada: brak decydującego wpływu na kontynuowanie lub rozwiązanie zawartego porozumienia, potrzebna zgoda partnera. Rozwój przedsiębiorczości technologicznej połączony ze zmniejszeniem ryzyka niepowodzenia wdrożenia technologii
Zakup firmy łącznie z technologią	Podstawową zaletą jest natychmiastowe wejście na rynek z nową dla nabywcy firmy technologią, niewielkie ryzyko, szansa poprawy reputacji firmy, wadą są trudności adaptacji i możliwość przejęcia złych nawyków. Pośredni rozwój przedsiębiorczości technologicznej poprzez zwiększenie potencjału technologicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwania ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008, s. 165–169.

Opcje potajemnego przejęcia technologii są drogą „na skróty”. Mogą one ubogacić potencjał technologiczny, a także pośrednio przedsiębiorczość technologiczną. Są to jednak działania w dużym stopniu nieetyczne, a często także niezgodne z prawem. Inne, klasyczne opcje mieszane, związane z umową transferu technologii lub zleceniem działań o charakterze badawczo-rozwojowym, pozwalają na pośredni rozwój przedsiębiorczości technologicznej poprzez zwiększenie potencjału lub portfela technologicznego. Opcje czysto zewnętrzne, szczególnie partnerstwo strategiczne, dają możliwość

uzyskania przewagi technologicznej, a w przypadku wymienionego tu partnerstwa także grupowej przewagi konkurencyjnej<sup>15</sup>. Wybór opcji pozyskiwania technologii jest wypadkową aspiracji rynkowych oraz ograniczeń zasobowych przedsiębiorstwa.

## Metodyka i wyniki badań

Przedmiotem badań były przedsiębiorstwa sektora zaawansowanych technologii ulokowane w woj. mazowieckim. Zostały poprzedzone badaniami pilotażowymi 30 przedsiębiorstw ze wspomnianej grupy. Charakterystyka tej grupy przedsiębiorstw pod względem wielkości została przedstawiona w tabeli 3.4.3.

**Tabela 3.4.3.**

Charakterystyka pod względem wielkości 30 przedsiębiorstw z badania pilotażowego

Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba przedsiębiorstw
Duże	4
Średnie	5
Małe	12
Mikro	9

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych przedsiębiorstw istotną grupę stanowiły przedsiębiorstwa innowacyjne o akademickim rodowodzie. Należy również zauważyć, że w grupie przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu pilotażowym mikro i małe przedsiębiorstwa stanowią łącznie ponad dwie trzecie uczestników. Badania te dotyczyły m.in. preferowanych opcji pozyskiwania technologii kluczowych, decydujących o pozycji konkurencyjnej (wewnętrzne, zewnętrzne, mieszane). Ankietowani mogli udzielić również innej odpowiedzi. Przedstawiciele analizowanych przedsiębiorstw mogli wskazać jeden z przedstawionych wariantów. Wyniki zostały zaprezentowane w tabeli 3.4.4.

Najwięcej przedsiębiorstw wskazało na korzystanie ze źródeł wewnętrznych (własne badania i rozwój, sięganie do wiedzy nieudokumentowanej itp.) Na tej podstawie została sformułowana hipoteza badawcza:

**H1:** *Korzystanie z wewnętrznych opcji pozyskiwania technologii w największym stopniu sprzyja rozwojowi przedsiębiorczości technologicznej.*

<sup>15</sup> Por. Z. Chyba, *Pozyskiwanie technologii a rozwój przedsiębiorczości technologicznej*, op.cit., s. 105–106.



Pomimo że małe, a zwłaszcza mikroprzedsiębiorstwa, dysponują ograniczonymi zasobami, w tym także wiedzy technologicznej i know-how, w tym przypadku dominują opcje wewnętrzne. Można to wytłumaczyć w dużym stopniu specyfiką przedsiębiorstw akademickich, w których występują szczególne nasilenie prac B+R oraz znaczne zasoby kapitału intelektualnego, a zwłaszcza kapitału ludzkiego.

**Tabela 3.4.4.**

Preferowana opcja pozyskiwania technologii przez przedsiębiorstwo

Źródła pozyskiwania technologii	Liczba przedsiębiorstw
Opcje wewnętrzne	12
Opcje zewnętrzne	7
Opcje mieszane	8
Inna odpowiedź, jakie?	3

Źródło: opracowanie własne.

Badania docelowe dotyczyły znajomości i rozumienia istoty przedsiębiorczości technologicznej, jej znaczenia dla podnoszenia konkurencyjności oraz preferowanych opcji pozyskiwania technologii. Zastosowano metodę badań ankietowych w ramach procedury lustracji, charakterystycznej dla tzw. nomotetycznego podejścia badawczego, stosowanego dla badań ilościowych w naukach o zarządzaniu. Należy podkreślić, że istniały trudności w jednoznacznym zidentyfikowaniu liczby przedsiębiorstw wysokiej technologii (HT) w woj. mazowieckim, głównie ze względu na nieostrą granicę między podmiotami średnio wysokiej i wysokiej technologii.

W ostatnich latach były już podejmowane próby takiej identyfikacji. A. Skala proponowała klasyfikację podmiotów sektora HT w formie tzw. „koniczyny technologicznej”<sup>14</sup> (szacunkowa liczba podmiotów *high-tech* w woj. mazowieckim wynosiła 200), a następnie K. Rostek i A. Skala przeprowadziły analizę segmentacyjną podmiotów, klasyfikowanych jako grupa warszawskich HT<sup>15</sup> (wówczas analizie zostało poddanych 229 podmiotów). Obecnie liczba podmiotów sektora HT w woj. mazowieckim jest szacowana na ok. 300. W badaniach ankietowych aktywnie uczestniczyło 65 podmiotów. Ich klasyfikacja pod względem liczby zatrudnionych oraz formy prawnej jest przedstawiona w tabeli 3.4.5.

<sup>14</sup> Por. A. Skala, *Nowa metoda identyfikacji przedsiębiorstw wysokiej technologii na przykładzie Warszawy*, „Modern Management Review” 2014, t. 19, nr 21(2), s. 109–127.

<sup>15</sup> Por. K. Rostek, A. Skala, *Rozwój przedsiębiorczości technologicznej w Polsce. Studium porównawcze przedsiębiorstw KET oraz ICT*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 281, s. 155–167.

Pod względem formy prawnej dominują spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, co jest szczególnie charakterystyczne dla małych podmiotów innowacyjnych w początkowych fazach cyklu życia organizacji. W przypadku mikroprzedsiębiorstw występują najczęściej osoby fizyczne lub spółki cywilne. W grupie średnich i dużych przedsiębiorstw dominują spółki akcyjne lub spółki cywilne.

**Tabela 3.4.5.**

Charakterystyka 65 podmiotów aktywnie uczestniczących w badaniu

Wielkość (liczba zatrudnionych)		Forma prawna	
Mikro (do 9 zatrudnionych)	22	Osoba fizyczna	19
Małe (10–49 zatrudnionych)	25	Spółka z o.o.	24
Średnie (50–249 zatrudnionych)	11	Spółka cywilna	8
Duże (od 250 zatrudnionych)	7	Spółka akcyjna	14

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3.4.6 zostały przedstawione preferowane źródła opcji pozyskiwania przez badane podmioty kluczowych technologii.

**Tabela 3.4.6.**

Preferowane źródła pozyskiwania technologii w przedsiębiorstwach

Źródła pozyskiwania technologii	Liczba przedsiębiorstw
Opcje wewnętrzne	26
Opcje zewnętrzne	19
Opcje mieszane	14
Inna odpowiedź	6

Źródło: opracowanie własne.

W przedstawionym zestawieniu nie została uwzględniona wielkość przedsiębiorstwa. Dominują opcje wewnętrzne, chociaż znaczący jest również udział źródeł zewnętrznych i mieszanych. Ciekawszy jest rozkład odpowiedzi z uwzględnieniem podziału przedsiębiorstwa według liczby zatrudnionych (tabela 3.4.7).

W tym przypadku można zaobserwować zdecydowaną dominację opcji wewnętrznych w przypadku przedsiębiorstw dużych i średnich. Mikroprzedsiębiorstwa w większym stopniu pozyskują technologie kluczowe ze źródeł zewnętrznych lub mieszanych. W przypadku przedsiębiorstw małych najwięcej podmiotów wskazało opcje wewnętrzne, ale przewaga tych odpowiedzi nie jest tak znaczna (mniej niż 50%). Można to uzasad-

nić tym, że mikro i małe przedsiębiorstwa dysponują ograniczonymi zasobami (także wiedzy i know-how), które nie pozwalają na samodzielne opracowanie i komercjalizację technologii kluczowych, decydujących o pozycji konkurencyjnej. W badaniach pilotażowych większy udział procentowy miały małe i średnie przedsiębiorstwa akademickie, które głównie komercjalizują wyniki swoich odkryć i/lub innych osiągnięć naukowych bądź technologicznych. Pracownicy badawczo-rozwojowi, zatrudnieni w małych i średnich przedsiębiorstwach akademickich (firmy *spin-off*, *spin-out*, start-upy itp.), stanowią większość zatrudnionych. W innych MSP nie ma takiego nagromadzenia prac B+R. Duże i średnie przedsiębiorstwa, dysponujące większymi zasobami, mogą łatwiej zwiększyć swój potencjał technologiczny poprzez zatrudnienie wysoko wykwalifikowanych pracowników wiedzy o kluczowych kompetencjach B+R i w ten sposób uzyskać dodatkowe możliwości kreowania i implementowania przedsięwzięć o charakterze innowacji technologicznych, zwiększając tym samym przedsiębiorczość technologiczną organizacji.

**Tabela 3.4.7.**

Preferowane źródła pozyskiwania technologii a wielkość przedsiębiorstw

Wielkość przedsiębiorstw	Źródła opcji pozyskiwania technologii			
	Wewnętrzne	Zewnętrzne	Mieszane	Inna odpowiedź
Mikro	4	9	5	4
Małe	11	5	7	2
Średnie	7	3	1	-
Duże	4	2	1	-
RAZEM	26	19	14	6

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Technologie są jednym z kluczowych czynników decydujących o sukcesie rynkowym przedsiębiorstw. Szczególnie dzieje się tak w przypadku tych podmiotów, które funkcjonują w sektorze technologii, postrzeganych jako zaawansowane. Zdolność do kreowania i implementowania nowych rozwiązań technologicznych, określana wspólnie mianem przedsiębiorczości technologicznej, zyskuje na znaczeniu i popularności w naukach o zarządzaniu i jakości, szczególnie w ostatniej dekadzie. Przedsiębiorstwo, chcąc pozyskać technologie, ma potencjalnie do wyboru wiele opcji. Wybór ten jest uwarunkowany dostępnymi zasobami przedsiębiorstwa, a także jego aspiracjami rynkowymi. W tym rozdziale zostały przedstawione wyniki badań przedsiębiorstw funkcjonujących

w sektorze *high-technology* w woj. mazowieckim, które miały pokazać zależności między opcjami źródeł pozyskiwania technologii z rozwojem przedsiębiorczości technologicznej.

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury i wyników badań można sformułować następujące wnioski:

1. Wyniki badań pilotażowych pokazały dominację wewnętrznych opcji pozyskiwania technologii, chociaż przewaga tej opcji nie jest bardzo wyraźna. W tej grupie dominowały przedsiębiorstwa małe i średnie, dysponujące ograniczonymi zasobami, które w mniejszym stopniu opracowują własne technologie.
2. W grupie małych i średnich przedsiębiorstw, w przypadku podmiotów o rodowodzie akademickim (w tym firm typu *spin-off/spin-out*), które opierają się głównie na komercjalizacji opracowanych technologii, sytuacja jest odmienna. W nich udział opcji wewnętrznych jest większy.
3. Wyniki badań docelowych również wskazały na przewagę opcji wewnętrznych. Interesująco wygląda rozkład odpowiedzi w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.
4. Mikropodmioty głównie korzystają z opcji zewnętrznych ze względu na ograniczone zasoby. Małe przedsiębiorstwa znacznie częściej niż mikro wskazują na źródła mieszane (kombinowane), pozwalające na nieco większy rozwój technologiczny.
5. Przedsiębiorstwa średnie i duże częściej mogą sobie pozwolić na pozyskiwanie technologii ze źródeł wewnętrznych, ponieważ dysponują większymi zasobami i częściej aspirują do pozycji liderów lub pretendentów rynkowych.

Reasumując należy podkreślić, że przedsiębiorstwa, które korzystają z wewnętrznych źródeł pozyskiwania technologii, w większym stopniu rozwijają swoją przedsiębiorczość technologiczną i tym samym zwiększają szansę na umocnienie swojej pozycji konkurencyjnej. Potwierdza to sformułowaną w artykule hipotezę badawczą. Przedsiębiorstwa, które korzystają z wewnętrznych źródeł pozyskiwania technologii częściej korzystają z prawa wyłączności i co za tym idzie, mogą budować przewagę konkurencyjną na globalnym rynku.

## Bibliografia

- Bailetti T., *Technology Entrepreneurship. Overview, Definition and Distinctive Aspects*, "Technology Innovation Management Review" 2012, no. 2., s. 2–25.
- Bailetti T., Bot S., Duxbury T., Hudson D., McPhee C., Muegge S., Weiss M., Wells J., Westerlund M., *An Overview of Four Issues on Technology Entrepreneurship in the TIM Review*, "Technology Innovation Management Review", May 2012, s. 28–34.
- Beckman Ch., Eisenhardt K., Kotha S., Meyer A., Rajagopalan N. (eds.), *Special Issue Technology Entrepreneurship*, "Strategic Management Journal" 2012, no. 2, 3.

- Chyba Z., *Przedsiębiorczość technologiczna warunkiem kreowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Współczesne oblicza i dylematy restrukturyzacji*, A. Jaki, M. Kowalik (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015, rozdz. 7, s. 87–96.
- Chyba Z., *Pozyskiwanie technologii a kreowanie przedsiębiorczości technologicznej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2016, nr 4(795), s. 96–107.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008.
- Kordel P., *Przedsiębiorczość technologiczna a trajektorie rozwojowe organizacji*, „*Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*” 2015, z. 83, s. 272, Gliwice.
- Kordel P., *Przedsiębiorczość technologiczna*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2018.
- Muegge S., *Business Model Discovery by Technology Entrepreneurship*, “*Technology Innovation Management Review*”, April 2012, s. 5–16.
- Niemczyk J., *Metodologia nauk o zarządzaniu, Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, w: Czakon W. (red.), Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 20–21.
- Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki ryzyka*, S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013.
- Rostek K., Skala A., *Rozwój przedsiębiorczości technologicznej w Polsce. Studium porównawcze przedsiębiorstw KET oraz ICT*, „*Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*” 2016, nr 281, s. 155–167.
- Skala A., *Nowa metoda identyfikacji przedsiębiorstw wysokiej technologii na przykładzie Warszawy*, „*Modern Management Review*” 2014, t. 19, nr 21(2), s. 109–127.



# 4

## **NOWE TRENDY SPOŁECZNE I TECHNOLOGICZNE JAKO WYZWANIE DLA WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI**





# 4.1

## Część 4

Nowe trendy społeczne i technologiczne jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Aleksandra Stanek-Kowalczyk\*

# Polskie przedsiębiorstwa działające w modelu gospodarki współdzielenia a globalni liderzy

## Streszczenie

Pojęcie „gospodarka współdzielenia” (*sharing economy*) jest obecne od kilku lat w nauce oraz w rzeczywistości biznesowej. Obserwujemy dynamiczny rozwój zarówno liczby przedsiębiorstw działających w tym modelu, jak i liczby użytkowników korzystających z oferty poszczególnych przedsiębiorstw.

Celem rozdziału jest porównanie przedsiębiorstw, które powstały w Polsce i działają w modelu gospodarki współdzielenia, z globalnymi liderami. Na podstawie analizy danych zastanych zostały wskazane podobieństwa i różnice pomiędzy polskimi przedsiębiorstwami a przedsiębiorstwami globalnymi w trzech wymiarach: przychody, zatrudnienie i liczba użytkowników. Jako główne zidentyfikowane podobieństwa można wskazać wiek przedsiębiorstwa. Do głównych różnic należy branża, w której działają przedsiębiorstwa, oraz wysokość generowanych przychodów w przeliczeniu na użytkownika.

**Słowa kluczowe:** gospodarka współdzielenia, cyfrowa przedsiębiorczość, cyfrowy model biznesowy, zrównoważony model biznesowy, gospodarka cyfrowa

---

\* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0002-1530-5451

## Polish Sharing Economy Enterprises and Global Leaders

### Abstract

Sharing economy is a concept that has been present in science and in business reality for several years. We can observe dynamic development of both the number of enterprises operating in this business model and the number of users using the offer of individual enterprises operating in this model.

The aim of the article is to compare enterprises that were established in Poland and operate in a sharing economy model with global leaders. Based on the analysis of existing data, similarities and differences between Polish enterprises and global enterprises were indicated in three dimensions: revenues, employment and the number of users. The age of the enterprise can be indicated as the main similarities identified. The main differences include the industry in which enterprises operate and the revenue per user generated.

**Keywords:** sharing economy, digital entrepreneurship, digital business model, sustainable business model, digital economy

---

### Wprowadzenie

Szybkie zmiany transformacyjne będące efektem digitalizacji mają wiele implikacji, które mogą dla przedsiębiorstw być zarówno szansą, jak i zagrożeniem. Świadomość tych zależności oraz powiązań pomiędzy nimi pozwala dostrzec wynikające z nich szanse biznesowe<sup>1</sup>. Tempo zmian w obszarze nowych technologii sprawia też, że nie jest łatwe analizowanie i opisywanie tak zmiennej rzeczywistości<sup>2</sup>. Definicje, koncepcje i miary dotyczące gospodarki cyfrowej są obecnie nieusystematyzowane i chaotyczne, a uwaga badaczy koncentruje się na zdefiniowaniu tych zjawisk, próbie ich zrozumienia i uporządkowania, a nie na analizie rynku. Brakuje badań analizujących przedsiębiorstwa funkcjonujące w modelu gospodarki współdzielenia zarówno w ramach poszczególnych krajów, jak i w ujęciu globalnym.

Celem niniejszej publikacji jest częściowe wypełnienie luki w wiedzy w zakresie charakterystyki polskich przedsiębiorstw działających w modelu gospodarki współdzielenia

---

<sup>1</sup> S. Kraus, C. Palmer, N. Kailer, F.L. Kallinger, J. Spitzer, *Digital Entrepreneurship: A Research Agenda on New Business Models for the Twenty-First Century*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research", 25.02, 2019, s. 353–75.

<sup>2</sup> J. Quiggin, *National Accounting and the Digital Economy*, „Economic Analysis and Policy” 2014, vol. 44, no. 2, s. 136–142.

w porównaniu z globalnymi liderami i udzielenie odpowiedzi na pytanie: czy można wskazać podobieństwa i różnice pomiędzy polskimi przedsiębiorstwami działającymi w modelu gospodarki współdzielenia a globalnymi liderami? W celu udzielenia odpowiedzi na tak postawione pytanie badawcze przeanalizowano dostępne publicznie dane dotyczące 10 przedsiębiorstw o najwyższej wycenie, znajdujących się na liście The Global Unicorn Hub przygotowanej przez CB Insights<sup>3</sup>, działających w modelu gospodarki współdzielenia oraz 10 polskich przedsiębiorstw działających w tym modelu. Analizy zostały przeprowadzone w odniesieniu do trzech zmiennych: przychodów, zatrudnienia oraz liczby użytkowników korzystających z rozwiązań danego przedsiębiorstwa.

## Innowacyjne modele biznesowe w cyfrowej gospodarce

Transformacja z gospodarki tradycyjnej do gospodarki opartej na rozwiązaniach technologicznych i komunikacyjnych (ICT) jest widoczna od kilku dekad<sup>4</sup>, a momentem krytycznym jej rozwoju było stworzenie, a następnie upowszechnienie Internetu<sup>5</sup>. Samo pojęcie „gospodarka cyfrowa” uważane jest jednak nadal za niejasne, otaczające pewien zbiór branż, zestaw produktów i usług oraz platformy produkcji i dystrybucji, które istnieją w globalnej gospodarce<sup>6</sup>.

Mimo braku jednej definicji cyfrowej gospodarki można wskazać kilka elementów, które ją odróżniają od gospodarki tradycyjnej. Najważniejszym z nich jest zaburzenie równowagi sił branżowych i dominująca rola sektora technologii komunikacyjnych i informatycznych, będącego głównym źródłem innowacji i rozwoju<sup>7</sup>. Cyfrowa gospodarka wprowadziła do działalności biznesowej Internet oraz nowy poziom i formy łączenia wielu różnorodnych pomysłów i podmiotów, co z kolei tworzy przestrzeń do szerokiej gamy nowych, możliwych kombinacji<sup>8</sup>. W gospodarce tego typu siłą napędową wzrostu gospodarczego jest różnorodność cyfrowa, stale wzmacniana dzięki innowacjom<sup>9</sup>.

Cyfryzacja nie ogranicza się do pojedynczych nowych rozwiązań i innowacji. Zmianie przechodzą modele biznesowe i powstają całe środowiska cyfrowe. To nie tylko nowe

<sup>3</sup> *The Global Unicorn Hub*, <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies> (dostęp: 10.01.2020).

<sup>4</sup> E. Ansong, R. Boateng, *Surviving in the Digital Era – Business Models of Digital Enterprises in a Developing Economy*, „Digital Policy, Regulation and Governance”, 21.02.2019, s. 164–78.

<sup>5</sup> J. Quiggin, *op.cit.*

<sup>6</sup> E. Ansong, R. Boateng, *op.cit.*

<sup>7</sup> J. Quiggin, *op.cit.*

<sup>8</sup> B. Carlsson, *The Digital Economy: What Is New and What Is Not?*, „Structural Change and Economic Dynamics”, 15.03.2004, s. 245–64.

<sup>9</sup> S.C. Yoon, *Servicization with Skill Premium in the Digital Economy*, „Journal of Korea Trade”, 22.01.2018, s. 17–35.

przedsiębiorstwa, ale także digitalizacja rozwiązań, procesów oraz działalności dotychczas funkcjonujących przedsiębiorstw. To tworzenie się cyfrowej przedsiębiorczości jako nowej formy przedsiębiorczości<sup>10</sup>.

Cyfrowa przedsiębiorczość rozumiana jest jako podkategoria przedsiębiorczości, która w całości bądź w części została zdigitalizowana<sup>11</sup>. To zjawisko, które powstało i rozwinęło się dzięki takim rozwiązaniom technologicznym jak Internet oraz szeroko rozumiane technologie informacyjne i komunikacyjne. Cyfrowa przedsiębiorczość i związane z nią modele biznesowe były przedmiotem wielu badań (m.in. Dutot i Van Horne<sup>12</sup>, Di Domenico i in.<sup>13</sup>, Kuester i in.<sup>14</sup>), jednak według S. Kraus i współpracowników badania dotyczące tego zjawiska nadal są jeszcze w powijakach<sup>15</sup>. Uwaga środowiska akademickiego obecnie koncentruje się na próbie opisanego tego zjawiska, przy niewystarczającej uwadze poświęcanej skutkom jego rozwoju. Wydaje się, że przy obserwowanym tempie ekspansji cyfrowej przedsiębiorczości niezbędna jest większa koncentracja na przewidywaniu kierunków jej rozwoju i związanych z tym zmian w rzeczywistości gospodarczej i społecznej.

Charakterystycznym modelem biznesowym, opartym na rozwiązaniach technologicznych, są platformy cyfrowe, działające w różnych celach i modelach, integrujące produkty i usługi różnych przedsiębiorców<sup>16</sup>. Ich cechami strukturalnymi, które pozwalają na skalowanie podejmowanych działań i rozwiązań, są nowe technologie, w tym automatyzacja procesów i przetwarzania danych<sup>17</sup> oraz rosnąca łatwość użytkowania nowych rozwiązań technologicznych<sup>18</sup>.

Równocześnie, w związku z rosnącym znaczeniem tematyki zrównoważonego rozwoju i coraz częstszym włączaniem aspektów środowiskowych i społecznych w modele biznesowe, pojawiło się nowe pojęcie: zrównoważonych modeli biznesowych, które uważane są za formę innowacyjnych modeli biznesowych, w ramach których przedsiębiorstwa redukują negatywny wpływ i generują korzyści<sup>19</sup>. Atrybuty społeczne i śro-

<sup>10</sup> S. Kraus et al., *op.cit.*

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

<sup>12</sup> V. Dutot, C. Van Horne, *Digital Entrepreneurship Intention in a Developed vs. Emerging Country: An Exploratory Study in France and the UAE*, "Transnational Corporations Review" 2015.

<sup>13</sup> M. Di Domenico, E. Daniel, D. Nunan, *Mental Mobility in the Digital Age: Entrepreneurs and the Online Home-Based Business*, "New Technology, Work and Employment" 2014.

<sup>14</sup> S. Kuester, E. Konya-Baumbach, M. C. Schuhmacher, *Get the Show on the Road: Go-to-Market Strategies for e-Innovations of Start-Ups*, "Journal of Business Research" 2018.

<sup>15</sup> S. Kraus et al., *op.cit.*

<sup>16</sup> D.J. Teece, *Profiting from Innovation in the Digital Economy: Enabling Technologies, Standards, and Licensing Models in the Wireless World*, "Research Policy" 2018, vol. 47, no. 8, s. 1367–1387.

<sup>17</sup> W. Sutherland, M.H. Jarrahi, *The Sharing Economy and Digital Platforms: A Review and Research Agenda*, "International Journal of Information Management" 2018, no. 43, September, s. 328–341.

<sup>18</sup> T. Pakulska, *Internacjonalizacja w Gospodarce Współdzielenia (Sharing Economy)*, „Horyzonty Polityki” 2017, nr 8(23), s. 37–54.

<sup>19</sup> A.W.H. Yip, N.M.P. Bocken, *Sustainable Business Model Archetypes for the Banking Industry*, "Journal of Cleaner Production" 2018, no. 174, s. 150–69.

dowiskowe pozwalają na wynajdowanie nowych nisz rynkowych, nowych rynków dla produktów i usług oraz wspieranie marki czy podnoszenie wartości rynkowej firmy<sup>20</sup>. W zrównoważonym modelu biznesowym obietnica wartości obejmuje dostarczanie mierzalnej wartości społecznej i środowiskowej wraz z wartością ekonomiczną<sup>21</sup>.

## Gospodarka współdzielenia jako cyfrowy i zrównoważony model biznesowy

Rozwój gospodarki cyfrowej sprawia, że zanikają tradycyjne podziały i role rynkowe. Konsumenci mogą nie tylko być odbiorcą dóbr, ale także ich dostarczycielem<sup>22</sup>. Pojawiają się modele biznesowe takie jak gospodarka współdzielenia, które sprzyjają optymalizacji wykorzystywania zasobów będących w posiadaniu przedsiębiorstw i jednostek<sup>23</sup>.

Sam koncept czasowego dostępu do usług nie jest nowy w literaturze, pisano o nim już 20 lat temu w ramach koncepcji serwilizacji, w której gospodarka współdzielenia została zdiagnozowana jako subsystem tego pojęcia<sup>24</sup>. Definicja ze słownika oksfordzkiego podkreśla, że koncepcja ta polega na tym, iż zasoby są dzielone przez jednostki za darmo bądź za określoną opłatą, zazwyczaj za pośrednictwem Internetu. Tym samym koncepcja posiadania, leżąca u podstaw tradycyjnego modelu gospodarki, zmienia się w koncepcję doświadczania, a gospodarka współdzielenia jest modelem parasolowym dla wszelkich rozwiązań odwrotnych do tych opartych na posiadaniu<sup>25</sup>.

Technologie cyfrowe sprawiły jednak, że czysta formuła ekonomii współdzielenia P2P (*Peer-to-Peer*) nie istnieje i obecnie jest to model biznesowy, w którym kluczową rolę odgrywają przedsiębiorcy. Zależnie od ich roli w procesie udostępniania określonych dóbr lub usług, można wskazać dwie formuły ekonomii współdzielenia (tabela 4.1.1). W pierwszej z nich przedsiębiorstwo jest właścicielem zasobów, które udostępnia konsumentom. W drugiej przedsiębiorstwo przyjmuje rolę dostawcy usług ekonomii

<sup>20</sup> T. Galpin, J.L. Whittington, G. Bell, *Is Your Sustainability Strategy Sustainable? Creating a Culture of Sustainability*, "Corporate Governance (Bingley)", 15.1, 2015, s. 1–17.

<sup>21</sup> F. Boons, F. Lüdeke-Freund, *Business Models for Sustainable Innovation: State-of-the-Art and Steps towards a Research Agenda*, "Journal of Cleaner Production", 2013.

<sup>22</sup> A. Koźlak, *Sharing economy jako nowy trend społeczno-gospodarczy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu” 2017, nr 489.

<sup>23</sup> C. Watanabe, Y. Tou, P. Neittaanmäki, *A New Paradox of the Digital Economy – Structural Sources of the Limitation of GDP Statistics*, "Technology in Society" 2017, no. 55, October, s. 9–23.

<sup>24</sup> F. Ciulli, A. Kolk, *Incumbents and Business Model Innovation for the Sharing Economy: Implications for Sustainability*, "Journal of Cleaner Production" 2019, no. 214, s. 995–1010.

<sup>25</sup> A. Dabbous, A. Tarhini, *Assessing the Impact of Knowledge and Perceived Economic Benefits on Sustainable Consumption through the Sharing Economy: A Sociotechnical Approach*, "Technological Forecasting and Social Change" 2019, no. 149, July, 119775.; B. Sztokfisz, *Gospodarka Współdzielenia – pojęcie, źródła, potencjał*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2017, nr 6(966), s. 89–103.

współdzielenia (*sharing economy provider* – SEP), a więc świadczy usługi współdzielenia gospodarki (*sharing economy services* – SES), dostarczając i zarządzając odpowiednią platformą cyfrową<sup>26</sup>.

**Tabela 4.1.1.**

Formuły ekonomii współdzielenia ze względu na rolę przedsiębiorstwa

Formuła	Opis	Rola przedsiębiorstwa	Przykłady
B2P ( <i>Business-to-Peer</i> )	Udostępnianie konsumentom produktów będących własnością przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ właściciel produktu</li> <li>▪ podmiot zarządzający procesem udostępniania produktu (właściciel platformy cyfrowej)</li> </ul>	Lime, Hive, Panek, InnogyGo
P2P B ( <i>Peer-to-Peer</i> , za pośrednictwem biznesu)	Udostępnianie konsumentom produktów lub usług przez osoby fizyczne, za pośrednictwem platformy zarządzanej przez przedsiębiorstwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ podmiot zarządzający procesem udostępniania produktu (właściciel platformy cyfrowej)</li> </ul>	AirBnB, Uber, mamapozycza.pl, polakportafi.pl

Źródło: opracowanie własne.

Liczba platform pośredniczących w tym modelu gospodarki i wartość tego rynku stale rosną i nic nie wskazuje, aby miało się to zmienić, choć należy podkreślić, że model ten nie jest jeszcze dojrzały<sup>27</sup>. Z drugiej strony tempo rozwoju przedsiębiorstw cyfrowych, w tym przedsiębiorstw działających w modelu gospodarki współdzielenia, jest dotychczas niespotykane. Przykładem może być powstała w 2016 r. spółka Hive, która już dwa lata później uzyskała status jednorozca, a więc jej wycena rynkowa przekroczyła pułap 1 mld USD.

Rozwój tego rynku generuje wiele nowych kategorii ryzyka, które, ze względu na tempo jego rozwoju, często są identyfikowane dopiero w momencie ich materializacji. W przypadku gospodarki współdzielenia można wskazać jako przykład kwestie legislacyjne związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw w tym modelu (np. platformy przewozowe, hulajnogi elektryczne) czy wpływ społeczny tego typu działalności, obejmujący kwestie pracownicze (np. platformy przewozowe), wpływ na spójność społeczną miast (np. platformy wynajmu mieszkań) i inne.

<sup>26</sup> Timbro, *Timbro Sharing Economy Index*, 2018, [https://timbro.se/app/uploads/2018/07/tsei-version-17\\_web.pdf](https://timbro.se/app/uploads/2018/07/tsei-version-17_web.pdf) (dostęp: 27.12.2019).

<sup>27</sup> A. Dabbous, A. Tarhini, *op.cit.*

## Luka badawcza

Tempo zmian i rozwój nie tylko gospodarki cyfrowej, ale też zrównoważonych i cyfrowych modeli biznesowych sprawiają, że uwaga badaczy koncentruje się na zdefiniowaniu tych zjawisk, próbie ich zrozumienia i uporządkowania, a nie na analizie rynku. Brakuje badań analizujących przedsiębiorstwa funkcjonujące w modelu gospodarki współdzielenia zarówno w ramach poszczególnych krajów, jak i w ujęciu globalnym.

Według naszej najlepszej wiedzy nie ma badań porównujących przedsiębiorstwa, które powstały w Polsce i działają w modelu gospodarki współdzielenia z przedsiębiorstwami globalnymi tego typu, które uzyskały status jednorożca. Niniejsza publikacja wypełnia częściowo tę lukę w wiedzy.

Celem tego rozdziału jest odpowiedzenie na pytanie: czy można wskazać podobieństwa i różnice pomiędzy polskimi przedsiębiorstwami działającymi w modelu gospodarki współdzielenia i globalnymi liderami tej branży?

## Metodologia

W celu udzielenia odpowiedzi na pytanie, jak wyglądają przedsiębiorstwa działające w modelu gospodarki współdzielenia w Polsce w porównaniu z globalnymi liderami i czy można wskazać pomiędzy nimi podobieństwa i różnice, wybrano 10 przedsiębiorstw o najwyższej wycenie, znajdujących się na liście The Global Unicorn Hub przygotowanej przez CB Insights<sup>28</sup>, działających w modelu gospodarki współdzielenia. Dla porównania z rynku polskiego wybrano 10 przedsiębiorstw działających w modelu gospodarki współdzielenia.

Przedsiębiorstwa założone w Polsce zostały podzielone na dwie kategorie:

- liderzy – największe przedsiębiorstwa, które zostały zidentyfikowane w ramach analiz,
- rynek – przedsiębiorstwa ujęte w bazie Start-upów Pozytywnego Wpływu.

Przygotowana i opublikowana przez Koźmiński Business Hub wraz z raportem „Start-upy pozytywnego wpływu. Radykalna innowacja społeczna”<sup>29</sup> baza Start-upów Pozytywnego Wpływu<sup>30</sup> jest jedynym zestawieniem przedsiębiorstw działających

<sup>28</sup> The Global Unicorn Hub, <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies> (dostęp: 10.01.2020).

<sup>29</sup> B. Rok, A. Andrzejewska, P. Jachna, A. Osytek, M. Panek-Owsiańska, A. Pokora, *Start-upy Pozytywnego Wpływu. Radykalna Innowacja Społeczna*, 2019, <http://raportspw.kozminskihub.com/public/docs/RaportSPW2019.pdf> (dostęp: 27.12.2019).

<sup>30</sup> Baza Start-upów Pozytywnego Wpływu, <http://raportspw.kozminskihub.com/public/docs/Baza%20Startup%C3%B3w%20Pozytywnego%20Wp%C5%82ywu%202019.pdf> (dostęp: 27.12.2019).

w Polsce, opierających się na zrównoważonych modelach biznesowych (do których jest zaliczana gospodarka współdzielenia), dlatego też została wykorzystana jako źródło analizy na potrzeby niniejszej publikacji.

Skala działania, mierzona liczbą użytkowników, przychodami czy zatrudnieniem znacząco się różni pomiędzy obydwiema kategoriami. Dodatkowo, część przedsiębiorstw z kategorii „rynek” nie jest objętych obowiązkami sprawozdawczymi, co uniemożliwia uzyskanie wiarygodnych danych na podstawie analizy dostępnych danych zastanych. Dlatego też, w celu przedstawienia porównywalnych wyników zdecydowano się na podzielenie próby polskich przedsiębiorstw działających w modelu gospodarki współdzielenia na powyższe dwie kategorie.

Badanie zostało oparte na analizie dostępnych publicznie danych, w tym:

- danych podawanych bezpośrednio przez przedsiębiorstwa (raporty, informacje na stronach internetowych),
- danych zawartych w dostępnych zestawieniach i na platformach analitycznych (np. Craft.co),
- dostępnych danych i informacji prasowych.

W przypadku gdy dane zostały oszacowane na podstawie informacji cząstkowych bądź w inny sposób, zostało to odpowiednio zaznaczone w zestawieniu.

Przedsiębiorstwa zostały porównane w odniesieniu do następujących zmiennych:

- przychody (dane za rok 2018 lub najbardziej aktualne dostępne),
- zatrudnienie (dane za rok 2019 lub najbardziej aktualne dostępne),
- liczba użytkowników,
- branża,
- rok założenia.

W zestawieniu ujęto także informacje dotyczące lokalizacji siedziby głównej (dla przedsiębiorstw globalnych kraj, a dla polskich miasto) oraz wyceny rynkowej przedsiębiorstw (dla przedsiębiorstw globalnych).

## Wyniki

Największe globalne przedsiębiorstwa działające w modelu gospodarki współdzielenia wygenerowały w 2018 r. prawie 16 mld USD przychodu, zatrudniały ponad 82 tys. pracowników, a liczba ich użytkowników wynosiła ponad 2 mld. Połowa z analizowanych przedsiębiorstw została założona w Chinach. Cztery na dziesięć działają w branży transportowej, a trzy w branży edukacyjnej.

Zestawienie pokazuje istotne różnice pomiędzy przedsiębiorstwami z tej samej branży zarówno w odniesieniu do generowanych przychodów, zatrudnienia, jak i liczby



użytkowników. Dotyczy to także przedsiębiorstw pochodzących z tego samego kraju. Różnice te mogą być związane z przyjętym przez dane przedsiębiorstwo modelem biznesowym i szczegółowym zakresem świadczonych usług. Mogą także wynikać z obszaru geograficznego świadczenia usług przez dane przedsiębiorstwo.

**Tabela 4.1.2.**

Globalne przedsiębiorstwa działające w modelu gospodarki współdzielenia

Nazwa przedsiębiorstwa	Lokalizacja siedziby głównej	Branża	Rok założenia	Przychody (USD, dane za rok 2018)	Wycena (mld USD)	Zatrudnienie (dane za rok 2019)	Liczba użytkowników
Didi Chuxing	Chiny	Transport	2012	7 700 000 000*	56	11 407	450 000 000
Airbnb	USA	Turystyka	2008	3 600 000 000	35	13 811	500 000 000
Kuaishou	Chiny	Media i rozrywka	2011	2 100 000 000	18	1252*	400 000 000
Grab	Singapur	Transport	2012	1 000 000 000	14,3	25 133	130 000 000
Ola Cabs	Indie	Transport	2010	311 000 000	5,5	8775	125 000 000
BYJU'S	Indie	Edukacja	2008	68 600 000	5,7	3200	40 000 000
Hello Trans Tech	Chiny	Transport	2016	1 000 000*	5	2500*	161 000 000
Vipkid	Chiny	Edukacja	2013	760 000 000	3	14 056	800 000
YuanFudao	Chiny	Edukacja	2012	217 000 000	3	1000*	200 000 000
Bird	USA	Transport	2017	90 000 000*	2,5	1200	10 000 000*
średnia				1 584 760 000		8 233,4	201 680 000

\* dane szacunkowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Craft.co

Polscy liderzy działający w modelu gospodarki współdzielenia wygenerowali w 2018 r. przychody na poziomie prawie 198 mln PLN (ok. 51,6 mln USD), zatrudniali niewiele ponad 450 osób, a z ich narzędzi i rozwiązań korzystało ponad 155 mln użytkowników. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że lider zestawienia, Brainly, znacząco odbiega od pozostałych przedsiębiorstw pod względem liczby zatrudnianych pracowników oraz liczby użytkowników (tabela 4.1.3). Liczba użytkowników Brainly to ponad 95% wszystkich użytkowników analizowanych przedsiębiorstw, a pracownicy zatrudnieni w Brainly to prawie 58% pracowników z wszystkich analizowanych przedsiębiorstw. Równocześnie szacunkowe przychody Brainly są niższe od dwóch kolejnych podmiotów w zestawieniu.

**Tabela 4.1.3.**

Polskie przedsiębiorstwa działające w modelu gospodarki współdzielenia, kategoria „lider”

Nazwa przedsiębiorstwa	Lokalizacja siedziby głównej	Branża	Rok założenia	Przychody (PLN) (dane za rok 2018)	Zatrudnienie (dane za rok 2019)	Liczba użytkowników
Brainly	Kraków	Edukacja	2009	38 000 000*	262	150 000 000**
Audioteka	Warszawa	Media i rozrywka	2008	62 000 000	67	5 000 000
Panek	Warszawa	Transport	2009	62 000 000	53	150 000
Traficar	Kraków	Transport	2016	24 000 000	60*	200 000*
Polakpotrafi	Poznań	Finanse	2011	11 840 000*	10*	174 000
Średnia				39 568 000	90,4	31 104 800

\* dane szacunkowe

\*\* liczba użytkowników miesięcznie

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółek oraz danych szacunkowych obliczonych na podstawie danych cząstkowych lub informacji medialnych.

W bazie Start-upów Pozytywnego Wpływu znajduje się 13 przedsiębiorstw, które według autorów bazy działają w modelu gospodarki współdzielenia. Pięć z nich zostało wybranych do przeglądu. Pozostałe zostały odrzucone z poniższych przyczyn:

- w przypadku czterech nie ma możliwości znalezienia danych: nie działa strona internetowa, nieaktywne są profile na Facebooku, nie można znaleźć odpowiednich danych w rejestrach (CEIDG lub KRS),
- jedno nie jest przedsiębiorstwem, a fundacją,
- dwa zostały zakwalifikowane do kategorii „liderzy” (Panek, Traficar),
- trzy są platformami pośredniczącymi w procesie wypożyczania różnorodnych produktów. W celu zachowania równowagi branżowej uwzględniono dwa z nich, wybrane losowo.

Główny wniosek z analizy przedsiębiorstw ujętych w bazie Start-upów Pozytywnego Wpływu jest taki, że mimo iż część z nich funkcjonuje na rynku od kilku lat, ich skala działania jest niewielka i nie ma możliwości pozyskania wiarygodnych danych. Według szacunków zatrudniają one średnio 8,2 osoby, ale bez uwzględniania Clicktrans, które skalą działania odróżnia się od pozostałych czterech podmiotów, średnia liczebność zespołu to cztery osoby (tabela 4.1.4).

Niewielka skala działania sprawia, że podmioty te nie są ujmowane w przygotowywanych przez różne instytucje zestawieniach, a dostępne dane i informacje dotyczą przede wszystkim ich modelu działania, a nie wyników. Tym samym nie ma możliwo-

ści porównania ich wyników w odniesieniu do zdefiniowanych w założeniach badania zmiennych i z tego powodu nie zostały one uwzględnione w dalszych analizach, w ramach których porównywane były przedsiębiorstwa globalne i polskie.

**Tabela 4.1.4.**

Polskie przedsiębiorstwa działające w modelu gospodarki współdzielenia, kategoria „rynek”

Nazwa przedsiębiorstwa	Lokalizacja siedziby głównej (miasto)	Branża	Rok założenia	Przychody	Zatrudnienie/zespół	Liczba użytkowników
Clicktrans	Gdańsk	Transport/logistyka	2010	-**	25	49 000
Inonecar	Oleśnica	Transport	2013	-**	6	bd
Rentandlend	Kraków	Usługi/pożyczanie	2017	-**	4*	bd
Rentao	Warszawa	Usługi/pożyczanie	2015	-**	2*	bd
Jadę zabiorę	Bielsko-Biała	Transport/logistyka	2014	-**	4*	2000

\* dane szacunkowe

\*\* brak publicznie i bezpłatnie dostępnych danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych spółek oraz danych szacunkowych obliczonych na podstawie danych częściowych lub informacji medialnych.

Porównanie wyników globalnych liderów działających w modelu gospodarki współdzielenia oraz polskich przedsiębiorców w kategorii „lider” pokazuje istotne różnice w skali działania, zarówno jeśli chodzi o wyniki całościowe, jak i średnie (tabela 4.1.5).

**Tabela 4.1.5.**

Porównanie wybranych wyników dla liderów globalnych oraz polskich

	Przychody (USD)		Zatrudnienie		Liczba użytkowników	
	Liderzy globalni	Liderzy PL	Liderzy globalni	Liderzy PL	Liderzy globalni	Liderzy PL
Suma	15 847 600 000	51 693 144	82 334,00	452	2 016 800 000	155 524 000
Średnia	1 584 760 000	10 338 628,76	8233,40	90,4	201 680 000	31 104 800

Źródło: opracowanie własne.

Globalni liderzy wygenerowali średnio przychody 153 razy większe niż przedsiębiorcy polscy, zatrudniają średnio 91 razy więcej pracowników i mają średnio 6,5 razy więcej użytkowników. Jeden użytkownik liderów globalnych generuje średnio 100 USD przychodu, podczas gdy jeden użytkownik przedsiębiorstw polskich generuje 123 PLN

przychodu (ok 32 USD). Główna widoczna różnica obejmuje zatem skalę przychodów zarówno w ujęciu całościowym, jak i przychodu na jednego użytkownika. Źródłem tak dużych różnic może być specyfika rynków, na których przedsiębiorstwa te funkcjonują, oraz związane z tym różnice w cenach produktów i usług: usługa, która w Polsce kosztuje 1 PLN, w Stanach Zjednoczonych może kosztować 1 USD, a więc prawie cztery razy więcej.

Porównanie liderów globalnych oraz polskich wskazuje, że średnio na jednego pracownika w przedsiębiorstwach globalnych przypada 69 985 użytkowników. W polskich przedsiębiorstwach jest to prawie dwa razy więcej, średnio na jednego pracownika przypada 134 142 użytkowników. Różnica ta może być przyczyną wolniejszego rozwoju przedsiębiorstw polskich. Zbyt mała liczba pracowników w stosunku do liczby użytkowników może skutkować koniecznością zarządzania przede wszystkim operacjami związanymi z obsługą obecnych użytkowników platformy i brakiem zasobów ludzkich do działań rozwojowych.

Liderzy globalni oraz polscy są w podobnym wieku. Średnia wieku globalnych przedsiębiorstw to 7 lat i 1 miesiąc, podczas gdy średnia wieku polskich liderów to 8 lat i 5 miesięcy. Najmłodszym przedsiębiorstwem w grupie liderów jest Bird, przedsiębiorstwo, które powstało w roku 2017, a wśród przedsiębiorstw polskich Rent and Lend, które powstało w tym samym roku. Przykład Bird pokazuje, że obecnie możliwe jest uzyskanie wyceny rynkowej przez przedsiębiorstwo na poziomie powyżej 1 mld USD w ciągu 2–3 lat od powstania, bez konieczności wykazywania zysków. Potwierdzenie występowania takiego zjawiska potwierdzałoby konieczność prowadzenia badań i być może ewaluacji podejścia do metod wyceny przedsiębiorstw cyfrowych, wskazywaną przez Muellera i innych<sup>51</sup>.

## Ograniczenia i rekomendacje dalszych badań

W ramach niniejszej publikacji podjęto próbę wskazania podobieństw i różnic pomiędzy polskimi przedsiębiorstwami działającymi w modelu gospodarki współdzielenia a globalnymi liderami w tej branży. Ograniczeniem niniejszej analizy jest zakres ilościowy objętych nią podmiotów, uniemożliwiający uogólnienie wyników na całą populację, której liczebność jest nieokreślona.

Dla wiarygodnej identyfikacji przedsiębiorstw działających w modelu gospodarki współdzielenia, a tym samym prowadzenia bardziej pogłębionych i kompletnych analiz niezbędne jest uwzględnienie tego typu przedsiębiorstw jako osobnej kategorii bran-

<sup>51</sup> S.C. Mueller, A. Bakhirev, M. Boehm, M. Schroer, H. Krcmar, I.M. Welpel, *Measuring and Mapping the Emergence of the Digital Economy: A Comparison of the Market Capitalization in Selected Countries*, "Digital Policy, Regulation and Governance" 2017, vol. 19, no. 5, s. 367–382.

żowej. Obecnie pełna identyfikacja, a następnie analiza, przedsiębiorstw działających w modelu gospodarki współdzielenia w Polsce jest niemożliwa.

Dla pełnego zrozumienia zjawiska gospodarki współdzielenia na rynku polskim w odniesieniu do rynku globalnego niezbędne jest przeprowadzenie analiz obejmujących reprezentatywną próbę przedsiębiorstw działających w tym modelu oraz uwzględnienie w analizach oprócz przychodów także kosztów poszczególnych przedsiębiorstw.

## Podsumowanie

Gospodarka współdzielenia, mimo że nie jest koncepcją nową, zarówno w teorii, jak i w praktyce biznesowej, dynamicznie rozwija się w ciągu ostatnich kilku lat. Potwierdza to analiza przedsiębiorstw działających w tym modelu biznesowym, wykazująca, że także te przedsiębiorstwa, które powstały dziesięć i więcej lat temu, znaczący wzrost liczby użytkowników i przychodów odnotowały w ostatnich kilku latach.

Z jednej strony rozwój modelu biznesowego opartego na współdzieleniu zamiast na posiadaniu jest istotnym elementem gospodarki obiegu zamkniętego, wspierającym efektywne wykorzystywanie dostępnych zasobów. Z drugiej strony należy podkreślić, że model ten jest jeszcze niedojrzały, a fakt, że wyceniane na ponad 1 mld USD przedsiębiorstwa nie generują zysków, pokazuje, iż w kolejnych latach mogą one być źródłem zmiany podejścia do rozumienia roli przedsiębiorstw w ogóle albo przejdą one istotną transformację.

Brak kompleksowych zestawień danych i wyników analiz przedsiębiorstw działających w modelu gospodarki współdzielenia, ujmujących wiele czynników związanych z ich działalnością operacyjną, nie pozwala określić faktycznego stanu rynku, wskazać podobieństw i różnic pomiędzy tego typu przedsiębiorstwami działającymi w różnych krajach, zdefiniować uniwersalnych charakterystyk i kryteriów rozwoju tego typu przedsiębiorstw.

## Bibliografia

- Ansong E., Boateng R., *Surviving in the Digital Era – Business Models of Digital Enterprises in a Developing Economy*, "Digital Policy, Regulation and Governance" 2019, vol. 21, no. 2, s. 164–178.
- Baza Start-upów Pozytywnego Wpływu, <http://raportspw.kozminskihub.com/public/docs/Baza%20Start-up%C3%B3w%20Pozytywnego%20Wp%C5%82ywu%202019.pdf> (dostęp: 27.12.2019).
- Boons F., Lüdeke-Freund F., *Business Models for Sustainable Innovation: State-of-the-Art and Steps towards a Research Agenda*, "Journal of Cleaner Production" 2013.
- Carlsson B., *The Digital Economy: What Is New and What Is Not?*, "Structural Change and Economic Dynamics" 2004, vol. 15, no. 3, s. 245–264.

- Ciulli F., Kolk A., *Incumbents and Business Model Innovation for the Sharing Economy: Implications for Sustainability*, "Journal of Cleaner Production" 2019, no. 214, s. 995–1010.
- Dabbous A., Tarhini A., *Assessing the Impact of Knowledge and Perceived Economic Benefits on Sustainable Consumption through the Sharing Economy: A Sociotechnical Approach*, "Technological Forecasting and Social Change" 2019, no. 149, July, 119775.
- Di Domenico M., Daniel E., Nunan D., *Mental Mobility in the Digital Age: Entrepreneurs and the Online Home-Based Business*, "New Technology, Work and Employment" 2014.
- Dutot V., Van Horne C., *Digital Entrepreneurship Intention in a Developed vs. Emerging Country: An Exploratory Study in France and the UAE*, "Transnational Corporations Review" 2015.
- Galpin T., Whittington J.L., Bell G., *Is Your Sustainability Strategy Sustainable? Creating a Culture of Sustainability*, "Corporate Governance (Bingley)" 2015, vol. 15, no. 1, s. 1–17.
- Koźlak A., *Sharing economy jako nowy trend społeczno-gospodarczy*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu" 2017, nr 489.
- Kraus S., Palmer C., Kailer N., Kallinger F.L., Spitzer J., *Digital Entrepreneurship: A Research Agenda on New Business Models for the Twenty-First Century*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research" 2019, vol. 25, no. 2, s. 353–375.
- Kuester S., Konya-Baumbach E., Schuhmacher M.C., *Get the Show on the Road: Go-to-Market Strategies for e-Innovations of Start-Ups*, "Journal of Business Research" 2018.
- Mueller S.C., Bakhirev A., Boehm M., Schroer M., Krcmar H., Welpel I.M., *Measuring and Mapping the Emergence of the Digital Economy: A Comparison of the Market Capitalization in Selected Countries*, "Digital Policy, Regulation and Governance" 2017, vol. 19, no. 5, 367–382.
- Pakulska T., *Internacjonalizacja w Gospodarce Współdzielenia (Sharing Economy)*, "Horyzonty Polityki" 2017, nr 8(23), s. 37–54.
- Quiggin J., *National Accounting and the Digital Economy*, "Economic Analysis and Policy" 2014, vol. 44, no. 2, s. 136–42.
- Rok B., Andrzejewska A., Jachna P., Ostytek A., Panek-Owsiańska M., Pokora A., *Start-upy Pozytywnego Wpływu. Radykalna Innowacja Społeczna*, 2019, <http://raportspw.kozminskihub.com/public/docs/Raport SPW 2019.pdf> (dostęp: 27.12.2019).
- Sutherland W., Jarrahi M.H., *The Sharing Economy and Digital Platforms: A Review and Research Agenda*, "International Journal of Information Management" 2018, no. 43, September, s. 328–341.
- Sztokfisz B., *Gospodarka Współdzielenia – pojęcie, źródła, potencjał*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie" 2017, nr 6(966), s. 89–103.
- Teece D.J., *Profiting from Innovation in the Digital Economy: Enabling Technologies, Standards, and Licensing Models in the Wireless World*, "Research Policy" 2018, vol. 47, no. 8, s. 1367–87.
- Timbro, *Timbro Sharing Economy Index*, 2018 [https://timbro.se/app/uploads/2018/07/tsei-version-17\\_web.pdf](https://timbro.se/app/uploads/2018/07/tsei-version-17_web.pdf) (dostęp: 27.12.2019).
- The Global Unicorn Hub*, <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies> (dostęp: 10.01.2020).
- Watanabe C., Tou Y., Neittaanmäki., *A New Paradox of the Digital Economy – Structural Sources of the Limitation of GDP Statistics*, "Technology in Society" 2017, no. 55, October, s. 9–23.
- Yip A., Bocken N.M.P., *Sustainable Business Model Archetypes for the Banking Industry*, "Journal of Cleaner Production" 2018, no. 174, s. 150–169.
- Yoon S.C., *Servicization with Skill Premium in the Digital Economy*, "Journal of Korea Trade" 2018, vol. 22, no. 1, s. 17–35.

# 4.2

## Część 4

Nowe trendy społeczne i technologiczne jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Anna Skowronek-Mielczarek\*

Barbara Bojewska\*\*

## Wyzwania zarządcze w małych i średnich przedsiębiorstwach w warunkach gospodarki cyfrowej

### Streszczenie

Celem rozdziału jest określenie znaczenia cyfryzacji w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem. Przyjęto, że gospodarka cyfrowa ma istotny wpływ na zmiany w zarządzaniu i stanowi o wyzwaniach zarządczych w małym i średnim przedsiębiorstwie. Starano się wykazać, że wykorzystanie technologii cyfrowych jest obecnie nieodzownym elementem każdej działalności biznesowej. Trudno bowiem wyobrazić sobie współczesne przedsiębiorstwo bez zastosowania komputerów, Internetu, określonych systemów informatycznych. Technologie ICT pozwalają przyspieszać obieg i wymianę informacji, gromadzić niezbędne dane, które stanowią podstawy decyzyjne i mają wpływ na skuteczne zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Dla uzasadnienia przyjętych założeń wykorzystano analizę literatury przedmiotu oraz wyniki badań wtórnych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, małe i średnie przedsiębiorstwa, cyfryzacja, gospodarka cyfrowa

---

\* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0001-9018-1578

\*\* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0001-5544-5988

# Management Challenges in Small and Medium-sized Enterprises in the Digital Economy

## Abstract

The purpose of the article is to determine the importance of digitization in the management of small and medium enterprises. It has been assumed that the digital economy has a significant impact on changes in management and constitutes management challenges in small and medium-sized enterprises. Efforts have been made to show that the use of digital technologies is now an indispensable element of any business activity. It is difficult to imagine a modern enterprise without the use of computers, the Internet or specific information systems. ICT technologies allow to accelerate the circulation and exchange of information, allow to collect necessary data, which are the basis for decision making and have an impact on the effective management of small and medium-sized enterprises. To justify the adopted assumptions, the analysis of the literature and the results of secondary research were used.

**Keywords:** management, small and medium-sized enterprises, digitization, digital economy

---

## Wprowadzenie

Funkcjonowanie i rozwój współczesnych przedsiębiorstw, niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności, determinowane są wszechobecną cyfryzacją. Stanowi ona współcześnie najważniejszą dominantę zmian w produkcji, usługach, edukacji, nauce i administracji. Jest podstawą inteligentnej automatyzacji, robotyzacji, logistyki i komunikacji. Sprawia, że życie zawodowe, prywatne i społeczne jednostek, a nawet całych społeczności, zależy od cyfryzacji. Nowa rzeczywistość opiera się na znacznie ściślejszej i bardziej złożonej współpracy oraz wymianie informacji. Stałe pogłębianie, poszerzanie czy aktualizacja wiedzy i umiejętności są warunkiem przetrwania jednostek, przedsiębiorstw i społeczności. Podstawą są komunikacja elektroniczna, technologie cyfrowe, wirtualizacja działalności, przeplatanie się rzeczywistości cyfrowej ze sferą realną. To powoduje, że pojawia się wiele szans i zagrożeń, które zmieniają warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, zachodzące w nich procesy zarządzania i adaptacji. W obecnych realiach gospodarczych o efektach i możliwościach rozwoju każdego przedsiębiorstwa w dużym stopniu decydują zatem podejmowane przedsięwzięcia innowacyjne dostosowujące zachowanie przedsiębiorstw do wymogów gospodarki rynkowej oraz cyfrowej. Stawiają one przed przedsiębiorstwem wyzwania zarządcze, którym przedsiębiorstwo



musi sprostać, dążąc do rozwoju i spełnienia potrzeb swoich interesariuszy. Dotyczy to również małych i średnich przedsiębiorstw.

Celem rozdziału jest określenie wyzwań w obszarze zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem w kontekście postępującej cyfryzacji. Przyjęto, że gospodarka cyfrowa ma istotny wpływ na zmiany w zarządzaniu i stanowi o wyzwaniach zarządczych szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw. Dla uzasadnienia przyjętych założeń wykorzystano analizę literatury przedmiotu oraz wyniki badań wtórnych.

## Gospodarka cyfrowa a funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw

Gospodarka cyfrowa charakteryzuje się zdolnością do przekształcania gospodarek, miejsc pracy i społeczeństw przez wprowadzenie nowych technologii i procesów. Digitalizacja, automatyzacja, robotyzacja, sztuczna inteligencja, Internet rzeczy (IoT), uczenie maszynowe coraz bardziej przenikają do świata i biznesu. To specyficzne połączenie świata analogowego z cyfrowym pozwala stworzyć przedsiębiorstwo cyfrowe, które jest nie tylko połączone, ale także zdolne do bardziej holistycznego, świadomego podejmowania decyzji. Analiza danych z urządzeń i czujników w czasie rzeczywistym daje kluczowe informacje potrzebne do pracy i rozwoju biznesu. W przedsiębiorstwie cyfrowym dane zebrane z systemów i maszyn są wykorzystywane do inteligentnego i bardziej efektywnego kierowania działaniem organizacji. W efekcie tych zmian rozwijają się, niejako przy okazji, nowe produkty i usługi, atrakcyjniejsze sposoby obsługi klientów, nowe zawody i całkowicie nowe modele biznesowe<sup>1</sup>.

Postęp technologiczny umożliwił powstanie nowych modeli biznesu opartych właśnie na technologii cyfrowej. Przedsiębiorstwa oferują platformy cyfrowe, które pozwalają połączyć wcześniej niemożliwe do powiązania grupy uczestników po stronie podaży i popytu poprzez innowacyjne sposoby tworzenia, dostarczania i przechwytywania wartości. Współczesne modele biznesu w tym zakresie polegają na przenikaniu się rozwiązań technicznych, organizacyjnych i budowaniu społeczności<sup>2</sup>.

Struktura współczesnego modelu biznesu przedsiębiorstwa opiera się na trzech kluczowych komponentach. Są to propozycja wartości oferowana klientom, architektura wartości, czyli sposób prowadzenia działalności biznesowej, oraz zrównoważenie finansowe prowadzonej działalności (równowaga ekonomiczna, środowiskowa i spo-

<sup>1</sup> <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/topics/przemysl40.htm>

<sup>2</sup> A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Modele biznesu przedsiębiorstw. Perspektywy rozwoju – ujęcie koncepcyjne*, CeDeWu, Warszawa 2019, s. 58.

łeczna). Wykorzystanie technologii cyfrowych umożliwia przechodzenie przedsiębiorstw od sprzedaży produktów do sprzedaży spersonalizowanych produktów, czyli oferowanie klientowi unikatowych wartości, dostosowanych do indywidualnych potrzeb klienta. Dostęp do ciągle aktualizowanych danych umożliwia nieustanne doskonalenie oferty. W sieci każdy potencjalny konsument pozostawia ślad cyfrowy, jego wykorzystanie przez systemy analityczne przedsiębiorstwa umożliwia dopasowywanie oferty pod potrzeby klienta. Z kolei umiejętne wykorzystywanie technologii informacyjno-komunikacyjnych pozwala doskonalić sposoby prowadzenia działalności, optymalizować realne procesy biznesowe pod kątem kosztowym, a także skracać czas ich trwania, eliminować zbędne działania. Internet, powiązania sieciowe umożliwiają przedsiębiorstwom poszukiwanie nowych, efektywnych źródeł zaopatrzenia, nawiązywania współpracy z dostawcami, wcześniej nieosiągalnymi. Możliwe jest też poszukiwanie nowych kooperantów i klientów na globalnym rynku. W sieci nie ma przecież ograniczeń dotyczących czasu i miejsca prowadzenia działalności. Mogą wystąpić ograniczenia w zakresie kompetencji, umiejętności pracowników przedsiębiorstwa, kosztów realnych działań. Od wewnętrznych decyzji właścicieli i zarządzających przedsiębiorstwami zależy jednak, jak będą wykorzystane możliwości oferowane przez gospodarkę cyfrową, jak dopasowane do niej zostaną modele biznesu konkretnego przedsiębiorstwa.

Współczesne funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa, także małego i średniego, stoją zatem wobec wyzwań związanych z utrzymaniem równowagi w swoim funkcjonowaniu między lokalnością, globalnością i sieciowością<sup>3</sup>. To rozwój Internetu pozwala małym i średnim przedsiębiorstwom wychodzić poza lokalne uwarunkowania rynkowe, korzystać z globalnego rynku. Z drugiej zaś strony sieciowość powoduje, że przedsiębiorstwa poddawane są niespotykanej wcześniej presji konkurencyjnej. Klient ma przecież możliwość wywierania bezpośredniego nacisku na przedsiębiorstwa poprzez media społecznościowe. Może porównywać w nieograniczony sposób oferty usług czy produktów konkurencyjnych przedsiębiorstw. Traci zatem na znaczeniu lojalność klienta, klient ma zawsze wybór. Konkurenci mogą szybciej indywidualizować oferty, dostarczać produkty dogodniej i po atrakcyjniejszej cenie. Na rynek lokalny wchodzi duże przedsiębiorstwa, jeśli widzą możliwość osiągnięcia satysfakcjonujących przychodów. To oznacza dla małych i średnich przedsiębiorstw konieczność ciągłej koncentracji na doskonaleniu procesów zarządzania, doskonaleniu działalności, wdrażaniu innowacji, prowadzeniu działalności badawczo-rozwojowej, poszukiwaniu nowych rozwiązań technologicznych, które umożliwiłyby podniesienie poziomu sprawności działania i efektywności, jak i automatyzowania choćby części procesów biznesowych.

<sup>3</sup> P. Pachura, *O przestrzeni w zarządzaniu. Studium metodologiczne*, WN PWN, Warszawa 2016, s. 63–64.

Przenikanie technologii cyfrowych poprzez wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa powoduje, że zmienia się sposób ich funkcjonowania. Stajemy się świadkami nowej rewolucji przemysłowej, którą określa się mianem rewolucji przemysłowej 4.0 lub Przemysłu 4.0<sup>4</sup>.

Globalnym trendem, który umożliwił pojawienie się koncepcji Przemysłu 4.0, stał się przede wszystkim wzrost ilości dostępnych danych oraz możliwości obliczeniowych. Za ich sprawą możliwe się stało lepsze zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa, planowanie produkcji czy zarządzanie całym cyklem życia produktu. Analityka danych umożliwiła przedsiębiorstwom pogłębianie współpracy z dostawcami, a także lepsze odpowiadanie na potrzeby klientów. Analityka ta opiera się na automatycznym zbieraniu oraz przetwarzaniu wielkich zbiorów danych, pochodzących z urządzeń bądź bezpośrednio od ludzi. Analiza tych danych pozwala na optymalizację kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa i podniesienie efektywności procesów biznesowych. Nowe możliwości otworzyło także szerokie wykorzystywanie łączności mobilnej do transmisji danych z urządzeń. Dzięki niej możliwe jest łączenie ze sobą urządzeń za sprawą Internetu rzeczy (IoT). Są to różne technologie, które umożliwiają podłączanie urządzeń do Internetu oraz zdalny dostęp do nich. Są to zarówno sprzęty domowe i przedmioty codziennego użytku, jak np. zegarki i telefony, jak też maszyny i urządzenia w zakładach przemysłowych. IoT może znaleźć zastosowanie w dowolnej branży – od motoryzacji przez medycynę po przemysł wydobywczy. Dzięki tej technologii będzie np. można przewidzieć awarię sprzętu i jej zapobiec. Będzie można analizować zużycie energii i innych zasobów w przedsiębiorstwie oraz je optymalizować<sup>5</sup>.

W ramach czwartej rewolucji przemysłowej następują coraz szybciej automatyzacja produkcji oraz upowszechnienie robotów. Na rynku istnieją trzy kategorie robotów: przemysłowe, usługowe oraz osobiste. Roboty przemysłowe są wykorzystywane przy szeroko pojętych zadaniach przemysłowych. Według normy ISO ITR 8373 są to automatycznie sterowane, programowalne, wielozadaniowe maszyny o wielu stopniach swobody, posiadające własności manipulacyjne lub lokomocyjne; maszyny te mogą być stacjonarne lub mobilne. Do ich zadań mogą należeć np.: spawanie, malowanie, paletyzacja, montaż, prasowanie, przenoszenie, inspekcja produktów, testowanie produktów. Roboty usługowe, według definicji Międzynarodowej Federacji Robotyki (International Federation of Robotics – IFR), wykonują usługi użyteczne dla dobra ludzi oraz sprzętu, z wyłączeniem operacji przemysłowych. Przez usługi dla ludzi rozumie się działanie robotów na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa ludzi oraz dostarczanie rozrywki,

<sup>4</sup> Szerzej: *Raport Przemysł 4.0*, PWC, Warszawa 2016.

<sup>5</sup> *Polska. Raport o konkurencyjności 2019, Konkurencyjność międzynarodowa w kontekście rozwoju przemysłu 4.0*, M. Waresa, A. Kowalski (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019, s. 290.

natomiast usługi użyteczne dla sprzętu rozumiane są jako serwisowanie, dokonywanie napraw oraz czyszczenie. Innym przeznaczeniem tego typu robotów jest pełnienie dodatkowych autonomicznych funkcji, takich jak inspekcja, transportowanie oraz pozyskiwanie danych. Roboty osobiste to różnego rodzaju roboty usługowe do zastosowań domowych (np. urządzenia do sprzątania) oraz roboty wspomagające (dla osób niepełnosprawnych).

To dzięki robotom i automatyzacji działań możliwa jest realizacja zadań produkcyjnych przez maszyny, które na podstawie zaprogramowanej sekwencji działań oraz danych z otoczenia są w stanie, bez udziału człowieka, prowadzić samodzielnie procesy produkcyjne. Na znaczeniu zyskały cyfrowe kanały dostępu do konsumenta. Dzięki nim możliwe się stało odejście od tradycyjnego modelu *push* (wypychania produktów na rynek) i przejście do modelu *pull* (produkcji na zamówienie oraz tworzenia zindywidualizowanej oferty).

Przemysł 4.0 obejmuje swoim zasięgiem zjawiska digitalizacji łańcuchów wartości wewnątrz przedsiębiorstwa i w powiązaniu z podmiotami zewnętrznymi digitalizacji modeli biznesowych oraz dostępu do klienta, a także digitalizacji produktów i oferty usługowej<sup>6</sup>.

Wynika z tego, że współcześnie wszystkie przedsiębiorstwa muszą się zmierzyć z wyzwaniami stawianymi przez zmiany spowodowane transformacją cyfrową. Przemysł 4.0 może też być dla nich szansą na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz rozwój biznesu w nowych obszarach, z wykorzystaniem nowych modeli biznesowych. Przedsiębiorstwa mogą również potraktować Przemysł 4.0 jako możliwość wzmocnienia efektywności organizacyjnej oraz produktywności, ale wymaga to wprowadzania zmian w procesach zarządzania.

Skuteczna transformacja cyfrowa małego i średniego przedsiębiorstwa wymaga zatem nie tylko inwestycji w ICT, ale także dodatkowych inwestycji w kapitał oparty na wiedzy, niezbędny do rozwoju ICT, tj. rozwijania umiejętności pracowników, wprowadzania zmian organizacyjnych, zmian w zarządzaniu, rozwijania nowych modeli biznesowych. Konkurencyjność cyfrowa przedsiębiorstwa wiąże się bowiem z wdrażanymi innowacjami cyfrowymi i umiejętnościami cyfrowymi, które są niezbędne po stronie wejściowej, a także ze zmianami wydajności wynikającymi z wprowadzenia technologii informacyjno-komunikacyjnych. Etapy transformacji cyfrowej przedsiębiorstwa w kierunku przedsiębiorstwa cyfrowego zaprezentowano w tabeli 4.2.1.

---

<sup>6</sup> Szerzej: *Raport Przemysł 4.0, op.cit.*, s. 12.

Tabela 4.2.1.

## Etapy transformacji cyfrowej przedsiębiorstwa

	Obecność w Internecie	E-commerce	Zintegrowany e-commerce	Biznes cyfrowy
Usługi	Prosta, informacyjna strona internetowa	Transakcje e-commerce	E-transakcje zintegrowane z systemami ERP, personalizacja usług	Pełna integracja wewnętrznych procesów organizacyjnych
Obszary transformacji	Infrastruktura internetowa	Identyfikacja technologii nowych obowiązków związanych z e-commerce	Wewnętrzne procedury biznesowe i struktura firmy	Zmiana kultury na biznes cyfrowy, powiązanie procesów biznesowych z procesami partnerów

Źródło: D. Chaffey, *Digital business i e-commerce management*, WN PWN, Warszawa 2016.

Tak rozumiana transformacja cyfrowa przedsiębiorstw prowadzić może do:

- efektywnych zmian w procesach zarządzania,
- wzrostu podaży poprzez wzrost produktywności,
- wzrostu popytu dzięki personalizacji i dostosowaniu oferty do rynków klientów końcowych,
- obniżenia kosztów operacyjnych i zwiększenia produkcji na rynkach macierzystych,
- wzrostu popytu na wykwalifikowaną siłę roboczą, podobnie jak wzrostu wynagrodzeń.

Reasumując, cyfrowa rewolucja niesie ogromne szanse, również dla małych i średnich przedsiębiorstw. Technologie cyfrowe pozwalają na:

- uproszczenie i przyspieszenie procesów decyzyjnych i zarządczych w przedsiębiorstwach,
- automatyczny przepływ informacji pomiędzy różnymi działami biznesowymi, takimi jak księgowość, planowanie, produkcja i marketing, co umożliwiają narzędzia do planowania zasobów przedsiębiorstwa (*Enterprise Resource Planning – ERP*)
- wymianę wszystkich typów informacji o dostępności, rozwoju, produkcji i dystrybucji towarów i usług między dostawcami i/lub klientami dzięki zastosowaniu zarządzania łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management – SCM*),
- zarządzanie relacjami z klientami (*Customer Relationship Management – CRM*) oparte na intensywnym wykorzystaniu technologii informacyjnych, gromadzeniu, integrowaniu, przetwarzaniu i analizowaniu danych o klientach,
- ekspansję na nowe rynki, również zagraniczne, i docieranie do nowych grup konsumentów poprzez e-handel,
- zwiększanie możliwości analitycznych przedsiębiorstwa i oszczędne gospodarowanie zasobami dzięki wykorzystaniu potencjału chmury obliczeniowej,

- tworzenie dopasowanych strategii sprzedażowych poprzez dostęp do nowych źródeł danych, w tym *big data*,
- dotarcie do nowych klientów i wkroczenie na nowe rynki oraz budowanie relacji z otoczeniem poprzez media społecznościowe i platformy internetowe<sup>7</sup>.

Jednak by te szanse i możliwości wykorzystać w praktyce funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, konieczne jest doskonalenie umiejętności cyfrowych pracowników, szersze zastosowanie technologii ICT i pełniejsze wykorzystanie funkcjonalności tych technologii. Sukces przedsiębiorstwa w gospodarce globalnej i cyfrowej zależy od zasobów ludzkich organizacji, ich kreatywności, innowacyjności, gotowości na zmianę. W procesie tym istotną rolę odgrywają zarządzanie i sprostanie wyzwaniom zarządczym wynikającym właśnie z cyfryzacji.

## Cyfryzacja a zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem

Polska gospodarka opiera się głównie na działaniu sektora MSP, który w głównej mierze działa na lokalnych rynkach. Dla tego rodzaju przedsiębiorstw zazwyczaj głównym celem jest przetrwanie na rynku oraz pozyskanie funduszy na rozwój, w tym na rozwój technologii w swoim biznesie. Do kluczowych wydatków na cyfryzację zalicza się wydatki inwestycyjne na oprogramowanie, bazy danych, sprzęt ICT. W latach 2010–2017 zaznacza się tendencja rosnąca w odniesieniu do wydatków na cyfryzację. W 2010 r. wydatki te wynosiły 25 mld PLN, a w roku 2017 aż 50 mld PLN. Oznacza to, że wydatki na cyfryzację w Polsce wzrosły aż o 100% w ciągu tych siedmiu lat<sup>8</sup>.

Cyfryzacja ma kluczowe znaczenie w zarządzaniu MSP, szczególnie w obszarze marketingu i komunikacji. Nowe technologie mają coraz większy wpływ na to, jak i co kupują klienci. Według badania Deloitte „The new digital divide”, aż 56% zakupów w sklepach stacjonarnych jest efektem wcześniejszego korzystania z Internetu. W przypadku milenialsów aż 71% z nich korzysta z Internetu przed zrobieniem zakupów, a 55% w trakcie. Aby dotrzeć do „cyfrowych konsumentów”, niezbędna jest automatyzacja marketingu. Według badań Gemius aż 10 spośród 20 najpopularniejszych aplikacji mobilnych w Polsce służy do komunikacji. Nowe kanały pociągają za sobą nawyki konsumenckie. Dostarczenie wiadomości do właściwej osoby w odpowiednim miejscu i czasie, na takim urządzeniu, z jakiego aktualnie korzysta, staje się coraz większym wyzwaniem dla przedsiębiorstw handlowych. Przedsiębiorstwa, które nie potrafią spójnie komunikować się za pośrednictwem wielu kanałów, ponoszą straty. Według badania Salesforce „State of

<sup>7</sup> Przewodnik po Jednolitym rynku cyfrowym dla MŚP, Digital Economy Lab, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2017, s. 29.

<sup>8</sup> SPOTDATA, Raport *Cyfryzacja to więcej niż technologia*, s. 19; <https://raporty.spotdata.pl/cyfryzacja>

Connected Customer” aż 73% klientów jest skłonnych do zmiany marki, jeżeli przedsiębiorstwo nie potrafi świadczyć usług w różnych kanałach (e-mail, mobile, social media) na spójnym poziomie. Według ekspertów Deloitte Digital za parę lat może do tego dojść jeszcze jeden kanał – *voice*, który jeszcze bardziej skomplikuje system sprzedaży. Jak przewiduje Comscore, do 2020 r. aż 30% wyszukiwań będzie właśnie głosowych<sup>9</sup>.

W erze cyfryzacji szczególnie istotne są kompetencje menedżerów i pracowników MSP. Jedną z przeszkód na drodze do zmiany systemu informatycznego na nowocześniejszy może być brak kompetencji pracowników, aby odpowiednio wykorzystywać istniejące rozwiązania. Na polskim rynku nadal brakuje specjalistów z zakresu *marketing automation*, dlatego zadbanie o kompetencje pracowników jest szczególnie istotne. Wykorzystanie danych i oprogramowania w procesach produkcji, dystrybucji i sprzedaży jest ogromną szansą dla biznesu, w tym polskich MSP. Cyfryzacja umożliwia podnoszenie efektywności i dostęp do nowych działalności. Często też wpływa na poziom zadowolenia klientów. Z badania Global Center for Digital Business Transformation wynika, że na skutek cyfrowej rewolucji 40% przedsiębiorstw o mocnej obecnie pozycji na rynku zostanie z niego wypartych. Ich miejsce zajmą inne organizacje, które lepiej poradzą sobie w nowej rzeczywistości. I tak, po kryzysie finansowym, mimo załamania ogólnego poziomu inwestycji w Europie, przedsiębiorstwa w dwucyfrowym tempie zwiększały inwestycje w oprogramowanie i sprzęt ICT. W 2016 r. w porównaniu z 2006 r. wzrosły one odpowiednio o 36% i 22%. Tymczasem nakłady na maszyny i urządzenia praktycznie się nie zmieniły, a wydatki na aktywa budowlane spadły o jedną czwartą<sup>10</sup>.

Małe i średnie przedsiębiorstwa w erze globalizacji i cyfryzacji również pozostają pod wpływem tych zmian zachodzących w gospodarce światowej, które dotyczą szczególnie zarządzania tego rodzaju przedsiębiorstwem. Przedsiębiorstwa z tego sektora, aby mogły się rozwijać, powinny wchodzić w sieci powiązań kooperacyjnych z dużymi przedsiębiorstwami. Dysponują bowiem zbyt małym potencjałem ekonomicznym, aby mogły samodzielnie prowadzić badania nad nowymi technologiami i nowymi produktami. Swoje innowacje opierają najczęściej na zewnętrznym pozyskiwaniu patentów lub nowych rozwiązań technologicznych<sup>11</sup>. W erze globalizacji i integracji konkuruje się wartościami pozacenowymi, takimi jak: jakość, innowacyjność, unikatowość produktu, oraz oryginalnym sposobem podejścia do klienta. Stanowią one decydujące czynniki przewagi konkurencyjnej, również MSP. Globalizacja gospodarki spowodowała konieczność zastąpienia koncepcji zarządzania nowymi, skuteczniejszymi koncepcjami

<sup>9</sup> <https://www.digitalandmore.pl/marketing-nowoczesny-czyli-jaki/> (dostęp: 5.04.2017).

<sup>10</sup> <https://www.parkiet.com/Akademia-inwestycyjna/309169927-Cyfryzacja-biznesu---szansa--i-koniecznosc.html> (dostęp: 16.09.2019).

<sup>11</sup> I. Szczepaniak, *Wpływ procesów globalizacji i integracji z UE na sektor MSP na przykładzie małych i średnich firm spożywczych*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – PIB, Warszawa 2006, s. 126.



sprawdzającymi się w nowych warunkach gospodarczych. W praktyce oznacza to nowy sposób zarządzania. Od menedżerów oczekuje się przede wszystkim umiejętności dostosowania zarządzania do radykalnie zmieniających się uwarunkowań ich działalności w wyniku procesów transformacji i integracji gospodarczej oraz wyzwań technologicznych i informacyjnych<sup>12</sup>.

Jednym z największych wyzwań jest globalna konkurencyjność. Aby jej sprostać, przedsiębiorstwa podejmują działania, które można podzielić na działania prowadzące do zmniejszenia kosztów przedsiębiorstwa, a co za tym idzie ceny produktów, oraz działania mające na celu stworzenie takiego produktu, który byłby innowacyjny i jedyny w swoim rodzaju. Przedsiębiorstwa, które chcą zyskać przewagę konkurencyjną, powinny umieć zaistnieć w otaczającej je rzeczywistości nowatorskimi strategiami. Współczesna organizacja musi reagować na nieustanne zmiany otoczenia, a przede wszystkim na konkurencję oraz wciąż wzrastające wymagania klientów. Sprostanie wyzwaniom współczesności wymaga od przedsiębiorstw innowacyjności, wprowadzania nowych produktów, technologii oraz metod zarządzania<sup>13</sup>.

Podstawą zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach postępującej konkurencji i globalizacji staje się wiedza, która stanowi kluczowy zasób nowej gospodarki i innowacyjnego przedsiębiorstwa. Współczesne przedsiębiorstwo buduje swoją pozycję na bazie wiedzy i umiejętności pracowników. Sukces nowoczesnych organizacji tkwi w unikatowym sposobie pozyskiwania, przetwarzania i wykorzystania wiedzy oraz w talentach i zaangażowaniu pracowników. Czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa w kontekście zmian otoczenia i cyfryzacji są:

- odpowiednie zaplecze techniczno-technologiczne (odpowiednie technologie wytwarzania),
- odpowiednia kondycja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa wskazująca na zdolność do rozwoju,
- kadra kierownicza otwarta na zmiany, elastyczna, skłonna do podejmowania ryzyka,
- przedsiębiorca posiadający odpowiednie kwalifikacje (rozumie zjawiska zachodzące w otoczeniu bliższym i dalszym oraz potrafi racjonalnie dostosować do nich działania),
- kadra kierownicza kładąca nacisk na wiedzę, tj. procesy uczenia się i doskonalenia umiejętności pracowników, oraz porządkowanie i wykorzystywanie wiedzy w praktyce gospodarczej,
- wykorzystanie technologii informatycznych (zintegrowanych systemów zarządzania)<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> R. Borowiecki, *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2009.

<sup>13</sup> K. Kubik, *Współczesne przedsiębiorstwa wobec wyzwań globalnej konkurencji*, PWSiIP w Łomży, Łomża 2012, s. 43.

<sup>14</sup> Z. Ściborek, *Zmiany w organizacji – moda czy konieczność?*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2007, s. 72–76.



W warunkach cyfryzacji wyznacznikiem zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest przede wszystkim pojawianie się obszarów kreujących innowacyjność oraz wykorzystujących nowoczesne czynniki produkcji, tzn. postęp naukowy, techniczny i organizacyjny. W szczególności to właśnie rozwój technologii informatycznej i dostępność informacji powodują, że struktury organizacyjne przedsiębiorstw ulegają głębokiej ewolucji<sup>15</sup>. Pomimo że wyzwania zarządcze stojące przed współczesnymi małymi i średnimi przedsiębiorstwami są powszechnie identyfikowalne (wzrost dynamiki zmian, upowszechnianie się nowych technologii, rozwój sieci i ekosystemów, digitalizacja, rozpowszechnienie Internetu, skracające się fazy cyklu życia produktu, głębokie zmiany demograficzne, wzmożone działania konkurencyjne), to utrzymanie pozycji rynkowej będzie zależęć wyłącznie od innowacji i jakości zasobów ludzkich oraz zarządzania.

Bardzo szybki rozwój technologii, przede wszystkim informatycznych, szybkość i jakość wymiany informacji mają zatem wpływ na uwarunkowania zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem. Aby przetrwać na rynku, przedsiębiorcy zmuszeni zostali do doskonalenia swoich produktów i wprowadzania nowych standardów, co wiąże się z zarządzaniem projektami (w tym szczególnie innowacyjnymi i informatycznymi). Należy podkreślić, że przede wszystkim chodzi o projekty wewnętrzne, w głównej mierze związane z techniką, badaniami i wprowadzaniem nowych produktów na rynek. Postęp technologiczny najbardziej widoczny w sektorze informatycznym (rozwój komputerów i Internetu) sam w sobie zainspirował bardzo wiele projektów wymuszających zmiany<sup>16</sup>. Rozwój technologii sprzyja rozwojowi kapitału intelektualnego, w tym ludzkiego, organizacyjnego i relacyjnego. Sprzyja rozwojowi pracowników, zdobywaniu kompetencji, budowaniu relacji, co nie pozostaje bez wpływu na zarządzanie zasobami ludzkimi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi jedno z podstawowych uwarunkowań rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstwa. To ludzie sprawiają, że przedsiębiorstwo jest zdolne do osiągnięcia strategicznych celów działalności, co z kolei ma wpływ na to, że realizowane z sukcesem przedsięwzięcia innowacyjne w sposób istotny poprawiają pozycję konkurencyjną organizacji. Zważywszy na to, konieczne się wydaje zwiększenie skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście postępującej cyfryzacji. Korzyści wynikające z postępu technologicznego w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi to tworzenie nowych zawodów i miejsc pracy, ograniczenie wypadków przy pracy dzięki mechanizacji procesów, polepszenie jakości i zwiększenie wydajności procesów zarządzania zasobami ludzkimi, obniżenie kosztów utrzymania personelu i przekształcenie funkcji personalnej z roli operacyjnej na strategiczną. Nowy system nie

<sup>15</sup> G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Wyd. RED HORSE, Lublin 2008, s. 18.

<sup>16</sup> [http://www.4pm.pl/artykul/kultura\\_organizacyjna\\_sprzyjajaca\\_zarzadzaniu\\_projektami-45-1033-1.html](http://www.4pm.pl/artykul/kultura_organizacyjna_sprzyjajaca_zarzadzaniu_projektami-45-1033-1.html) (dostęp: 24.04.2010).

jest pozbawiony również wad: znaczna robotyzacja pracy może spowodować zastąpienie ludzi robotami i utratę prywatności, ale także należy brać pod uwagę ewentualną awaryjność sprzętu i oprogramowania komputerowego, zagrożenia ze strony ataków hakerskich i wirusów komputerowych. Ograniczanie i przeciwdziałanie tym zagrożeniom jest możliwe dzięki orientacji MSP na projekty i zarządzanie nimi w kontekście osiągnięcia korzyści z cyfryzacji.

W świetle powyższych rozważań należy podkreślić, że zmiany otoczenia wymuszają modyfikacje zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach. Realizacja i sukces tych zmian są ściśle związane z tworzeniem potencjału kadrowego. Technologia i cyfryzacja wymagają wdrażania projektów innowacyjnych i informatycznych oraz zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach realizowanych projektów.

## Podsumowanie

Globalizacja i cyfryzacja są postrzegane jako najbardziej fundamentalne zmiany, które dokonują się obecnie na świecie. Ogół działań dostosowujących przedsiębiorstwo do tych zmian skutkuje potrzebą wdrażania innowacyjnych rozwiązań w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem. Współcześnie zarządzanie przedsiębiorstwem cechują różnorodność oraz wielość koncepcji, które są szeroko związane z określonymi dla nich metodami, technikami i narzędziami informatycznymi. Celem cyfryzacji jest zmniejszenie kosztów, zwiększenie przychodów, zwiększenie efektywności operacyjnej, otwarcie nowych kanałów sprzedaży, zwiększenie satysfakcji klientów. Cyfryzacja to także wprowadzanie nowych programów, które pomogą w badaniach, analizach oraz w organizacji działań przedsiębiorstwa<sup>17</sup>. Zmiany w sposobie funkcjonowania, rozwoju i zarządzania przedsiębiorstwem wymagają podjęcia przedsięwzięć dostosowawczych, którymi są:

- funkcjonowanie organizacji w skali światowej – w związku z obniżaniem kosztów przenoszenie organizacji do miejsc o najkorzystniejszych warunkach do tworzenia wartości,
- decentralizacja i spłaszczenie struktury hierarchicznej – w celu uelastycznienia organizacji; tworzenie struktur sieciowych składających się z powiązanych zespołów pracowników o dużym stopniu samodzielności,
- zatrudnianie pracowników wysoko wykwalifikowanych (pracowników wiedzy) – co wymusza zmianę form zatrudnienia na elastyczniejsze,

<sup>17</sup> SPOTDATA, Raport *Cyfryzacja to więcej niż technologia*, s. 36, <https://raporty.spotdata.pl/cyfryzacja>

- wchodzenie w związki kooperacyjne z organizacjami zewnętrznymi i budowanie tzw. kapitału relacyjnego,
- intensywne kreowanie zasobów niematerialnych opartych na wiedzy; podstawowym narzędziem gospodarowania organizacją staje się zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym,
- zmiana kierunków inwestycji finansowych – inwestowanie głównie w zasoby niematerialne poprzez szkolenia pracowników, prace badawczo-rozwojowe, budowanie reputacji i marki,
- wykorzystywanie systemów zarządzania relacjami z klientami w szczególności, by monitorować zmiany potrzeb klientów i otoczenia,
- wykorzystywanie systemów komputerowych, m.in. do zarządzania informacjami i wiedzą<sup>18</sup>.

Konkurencja globalna oraz cyfryzacja zmuszają zarządzających MSP do zmian w zarządzaniu. Zarządzanie współczesnymi małymi i średnimi przedsiębiorstwami z perspektywy globalizacji i cyfryzacji stwarza konieczność budowania nowego podejścia strategicznego. Globalizacja, gwałtowny rozwój technologiczny, informacyjny z jednej strony stanowią szanse dla przedsiębiorstw, natomiast z drugiej mogą być zagrożeniem. Nowa rzeczywistość gospodarcza wymusza przekształcenie tradycyjnych organizacji w organizacje oparte na wiedzy i na projektach. To wiedza, specyficzne umiejętności i kompetencje dają możliwość efektywnego funkcjonowania organizacji w gospodarce cyfrowej. Rozwój nowych technologii, wirtualnej rzeczywistości lub nawet sztucznej inteligencji sprawia, że zmieniają się kompetencje dzisiejszych pracowników. Nie można już mówić o trwałych modelach kompetencyjnych, które można przyporządkować do konkretnego stanowiska. Jedną z ważniejszych kwestii jest rozwijanie kompetencji spoza danej dziedziny<sup>19</sup>. W miarę postępu cyfryzacji przedsiębiorstwa stają przed wprowadzaniem zmian, które pozwolą na jeszcze szybsze podejmowanie decyzji, łatwiejsze przystosowywanie się do rzeczywistości, błyskawiczne uczenie się oraz dynamiczny rozwój kariery pracowników. Skutecznie zarządzane MSP musi charakteryzować szybkość, zwinność (*agility*) i zdolność do adaptacji, dzięki którym będą w stanie konkurować w dzisiejszym globalnym otoczeniu biznesowym w gospodarce cyfrowej.

---

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 27.

<sup>19</sup> <https://automatykaonline.pl/Wywiady/Pracownik-4.0.-HR-w-obliczu-cyfryzacji-i-automatyzacji>

## Bibliografia

- Borowiecki R., *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2009.
- Chaffey D., *Digital business i e-commerce management*, WN PWN, Warszawa 2016.
- Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Wyd. RED HORSE, Lublin 2008.
- [http://www.4pm.pl/artukul/kultura\\_organizacyjna\\_sprzymijajaca\\_zarzadzaniu\\_projektami-45-1033-1.html](http://www.4pm.pl/artukul/kultura_organizacyjna_sprzymijajaca_zarzadzaniu_projektami-45-1033-1.html)
- <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/topics/przemysl40.htm>
- <https://www.automatykaonline.pl/Wywiady/Pracownik-4.0.-HR-w-obliczu-cyfryzacji-i-automatyzacji>
- <https://www.digitalandmore.pl/marketing-nowoczesny-czyli-jaki/>
- [7.https://www.parkiet.com/Akademia-inwestycyjna/309169927-Cyfryzacja-biznesu---szansa--i-koniecznosc.html](https://www.parkiet.com/Akademia-inwestycyjna/309169927-Cyfryzacja-biznesu---szansa--i-koniecznosc.html)
- Jabłoński A., Jabłoński M., *Modele biznesu przedsiębiorstw. Perspektywy rozwoju – ujęcie koncepcyjne*, CeDeWu, Warszawa 2019.
- Kubik K., *Współczesne przedsiębiorstwa wobec wyzwań globalnej konkurencji*, Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, Łomża 2012.
- Pachura P., *O przestrzeni w zarządzaniu. Studium metodologiczne*, WN PWN, Warszawa 2016.
- Polska. Raport o konkurencyjności 2019. Konkurencyjność międzynarodowa w kontekście rozwoju przemysłu 4.0*, M. Waresa, A. Kowalski (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019.
- Przewodnik po Jednolitym rynku cyfrowym dla MŚP*, Digital Economy Lab, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2017.
- Raport Przemysł 4.0*, PWC, Warszawa 2016.
- SPOTDATA, *Raport Cyfryzacja to więcej niż technologia*, <https://raporty.spotdata.pl/cyfryzacja>
- Szczepaniak I., *Wpływ procesów globalizacji i integracji z UE na sektor MSP na przykładzie małych i średnich firm spożywczych*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – PIB, Warszawa 2006.
- Ściborek Z., *Zmiany w organizacji-moda czy konieczność?*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2007.

# 4.3

## Część 4

Nowe trendy społeczne i technologiczne jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Dariusz Danilewicz\*

## Wyzwania zarządzania w branży hotelarskiej w obliczu zmian społecznych i technologicznych

### Streszczenie

Niniejszy rozdział prezentuje liczne wyzwania w zarządzaniu hotelami będące efektem zmian zachodzących w otoczeniu hoteli (w branży turystycznej i – szerzej – w otoczeniu bliższym i dalszym hoteli odnoszącym się do całej gospodarki), w szczególności związanych z przemianami społeczno-kulturowymi i rewolucją technologiczną. Świadomość występowania trendów zachodzących w otoczeniu hoteli, ich właściwa analiza oraz umiejętne odpowiedzi powodująca ewolucję w strategii zarządzania i zarządzaniu na poziomie operacyjnym może się przyczynić do generowania wartości dodanej dla klientów oraz wzrostu efektywności działania hotelu na konkurencyjnym rynku.

**Słowa kluczowe:** zmiany społeczne: ZKL a pokolenia, doświadczenia, zrównoważony rozwój, zmiany technologiczne: media społecznościowe, digitalizacja, *blockchain*

---

<sup>1</sup> Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0001-5338-4763

## Management Challenges in the Hotel Industry in the Face of Social and Technological Changes

### Abstract

The article presents a number of challenges in hotel management as a result of changes taking place in the environment of hotels (in the tourism industry and – more broadly – in the entire economy), in particular those related to socio-cultural changes and the technological revolution. Awareness of trends occurring in the surroundings of hotels, their proper analysis and skilful response causing evolution in management strategy at the operational level can contribute to generating added value for clients and increase the efficiency of hotel operations on today's competitive market.

**Keywords:** social changes: HRM and generations, experience, sustainable development, technological changes: social media, digitization, blockchain

---

### Wprowadzenie

Zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza wymaga od menedżerów odpowiedzi na pytania, jak zarządzać organizacjami w dobie licznych przemian społecznych, technologicznych i globalnych. Nie ma branży, w której nie dochodzi do mniejszych lub większych przeobrażeń. Niewątpliwie znaczące zmiany zachodzą w branży hotelarskiej. Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że – po pierwsze – branża ta ze swojej natury buduje wielopłaszczyznowe relacje z klientami (aspekt społeczny), a jednym z trendów zauważalnych w gospodarce jest zmiana roli klienta i jego oczekiwania. Po drugie, ostatnie lata potęgują wykorzystanie nowych technologii w branży hotelarskiej, wzmożenie wysiłków w tym obszarze to próba nadgonienia minionych dekad, kiedy nie mieliśmy do czynienia z tak dużym wykorzystaniem nowoczesnych technologii. Zmiany te wpływają na sposób zarządzania organizacjami związanymi z branżą, w szczególności hotelami. Część menedżerów postrzega owe zmiany jako zagrożenia, ale można na nie spojrzeć także jak na szanse rozwojowe dla branży i hoteli. Wielu ekspertów zauważa, że mamy obecnie w Polsce i na świecie dynamiczny rozwój branży na taką skalę, której nie doświadczaliśmy w ostatnich dziesięcioleciach, dodając, że taki rozkwit branża przeżywała na przełomie XIX i XX wieku (początek nowoczesnego hotelarstwa) oraz w latach 60. i 70. XX wieku. Obecne zmiany wpisują się również w trend dotyczący zrównoważonego rozwoju. Od końca minionego wieku światowy kapitał intelektualny (naukowcy,

eksperti, politycy, przedstawiciele świata biznesu itd.) podjął wiele wysiłków, by łagodzić szkody wyrządzane przez rozwój gospodarek oraz wypracował wiele standardów i wytycznych, które należy przestrzegać w wielu branżach, w tym w hotelarstwie<sup>1</sup>.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie trendów, z którymi mamy do czynienia w branży hotelarskiej (w otoczeniu hoteli) i w samym zarządzaniu hotelami. Mogą one mieć korzystny wpływ na funkcjonowanie hoteli (i szerzej branży turystycznej)<sup>2</sup> oraz gospodarek, w których one funkcjonują<sup>3</sup> – opracowanie pokazuje więc, jak zarządzający hotelami i inne zainteresowane strony mogą reagować na wyzwania społeczne i technologiczne (w tym związane z wdrażaniem inicjatyw zrównoważonego rozwoju). Prezentowane kierunki zmian są m.in. efektem prac w ramach projektu „Szkoły zawodowe – szkoły wyższe – pracodawcy: nowoczesny model współpracy w grupie branżowej hotelarsko-turystycznej (zawód: technik hotelarstwa)”<sup>4</sup>, tj. pogłębionej analizy *desk research* oraz wielu wywiadów IDI i FGI z interesariuszami zaangażowanymi w rozwój branży, w szczególności z zarządzającymi hotelami, pracownikami hoteli, przedstawicielami stowarzyszeń branżowych, ale także środowisk związanych z doskonaleniem pracowników i kandydatów do pracy (trenerami biznesu, nauczycielami i wykładowcami, doradcami zawodowymi, przedstawicielami organów prowadzących szkoły), uczniami kształcącymi się w szkołach z branży hotelarsko-gastronomicznej, przedstawicielami instytucji rynku pracy itd.

## Wybrane zmiany społeczne wpływające na zarządzanie w branży hotelarskiej

Jeden ze znanych przedsiębiorców i marketingowców amerykańskich S. Godin napisał na swoim blogu: „People do not buy goods and services. They buy relations, stories and magic” (Ludzie nie kupują dóbr i usług. Kupują relacje, historie i magię)<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> L.A. Pennisi, *Greening the Hospitality Industry*, NebGuide, [www.ianrpubs.unl.edu/live/g2026/build/g2026.pdf](http://www.ianrpubs.unl.edu/live/g2026/build/g2026.pdf) (dostęp: 13.03.2020); S. Pyo, *Benchmarks in Hospitality and Tourism*, „Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism” 2001, vol. 2, no. 3–4.

<sup>2</sup> K.S. Bricker, R. Black, S. Cottrell, *Sustainable Tourism and the Millennium Development Goals*, Jones and Bartlett Publishers, 2012.

<sup>3</sup> P. Jones, D. Hillier, D. Comfort, *Sustainability in the Hospitality Industry: Some Personal Reflections on Corporate Challenges and Research Agendas*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2016, vol. 28, no. 1, s. 36–67.

<sup>4</sup> Projekt dofinansowany w ramach Osi priorytetowej Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji, działanie 2.15 Kształcenie i szkolenie zawodowe dostosowane do potrzeb zmieniającej się gospodarki. Konkurs Ministerstwa Edukacji Narodowej w ramach Programu Operacyjnego Wiedza, Edukacja, Rozwój.

<sup>5</sup> <https://seths.blog/> (dostęp: 30.11.2019).

Jakkolwiek można mieć wątpliwości, do której części nabywanych przez klienta dóbr i usług z całego koszyka zakupów to stwierdzenie się odnosi, to niewątpliwie można się zgodzić, że dotyczy ono w dużej części nabywania usług w branży hotelarskiej. I nie musi być to związane tylko i wyłącznie z generacjami Y i Z, których udział w gospodarstwach jest coraz większy. Szacuje się, że w 2020 r. przedstawiciele obu pokoleń stanowią blisko 60% siły roboczej na świecie. Niewątpliwie warto więc zwracać uwagę na ich modele funkcjonowania w dzisiejszym świecie. Przedstawiciele pokolenia Y stawiają na doświadczenie i indywidualne działania. Wydają o 70% więcej na przeżycia niż na dobra materialne. Z kolei pokolenie Z nie pamięta czasów bez dostępu do Internetu. Przedstawiciele tego w pełni cyfrowego pokolenia są stale online, oczekują natychmiastowych wyników, błyskawicznej informacji zwrotnej<sup>6</sup>. Od hoteli potrzebują szybkich i nieskomplikowanych w obsłudze rozwiązań – w związku z tym, że czas, w którym są w stanie utrzymać koncentrację, jest krótszy niż w przypadku przedstawicieli wcześniejszych generacji. Przedstawiciele hoteli muszą pamiętać, że tylko od nich zależy, czy w momencie rezerwacji nawiążą odpowiednią relację z klientem i umocnią ją w trakcie jego pobytu. Doświadczenie klienta na miejscu stanowi o ogromnej przewadze hoteli nad innymi firmami prowadzącymi sprzedaż online.

W wielu hotelach ewoluują standardy związane z obsługą klienta. Mimo zmian opierają się często na modelu 7E (rysunek 4.3.1)<sup>7</sup>.

Edukacja (*education*) to konieczność nieustannego uczenia się o zmianach w branży, w danym hotelu czy sieci hoteli, o tendencjach dotyczących potrzeb i oczekiwań klientów. Wymaga to od zatrudnionych w hotelach gotowości do uczenia się, otwartości na zmiany i umiejętności szybkiego dostosowywania się do nich. Zaangażowanie (*engagement*), poprzez odpowiednią, szybką komunikację z klientem oraz rzetelność i uczciwość budują zaufanie klienta i jego lojalność. Moralne postępowanie, etyka (*ethics*) wzmacnia zaufanie klienta do hotelu i jego personelu. Pojęcie efektu (*effect*) dotyczy wykonywania wszystkich czynności fachowo, robienia tego, co należy i czego wymaga klient w odpowiednim czasie i miejscu, w tym w szczególności wywiązywania się z obietnic złożonych klientowi. Empatia (*empathy*) jest rozumiana jako umiejętność rozpoznawania i potwierdzania stanu emocjonalnego innej osoby. Umiejętność ta związana z bezpośrednią obsługą klienta umożliwi wzrost jakości obsługi i zadowolenia gościa hotelowego. Prezentacja (*exterior*) dotyczy dobrego wrażenia wywieranego przez pra-

<sup>6</sup> M. Gruchoła, *Pokolenie Alpha – nowy wymiar tożsamości?*, „Rozprawy Społeczne” 2016, t.10, nr 3, s. 5–13; J. Szymczyk, *Pokolenie Z na rynku pracy – charakterystyka*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-cz-4-pokolenie-z> (dostęp: 27.02.2020).

<sup>7</sup> W.B. Martin, *Zarządzanie jakością obsługi w restauracjach i hotelach*, Polskie Wydawnictwo Profesjonalne Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, za: W. Milewska, B. Włodarczyk, *Hotelarstwo. Organizacja i funkcjonowanie obiektów noclegowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018, s. 352.



owników hotelu, jak i sam hotel oraz jego otoczenie. I wreszcie efektywność (*effectiveness*) to osiągnięcie rezultatu podjętych działań opisane relacją uzyskanych efektów do poniesionych nakładów w odniesieniu do wszelkich procesów zachodzących w hotelu.

### Rysunek 4.3.1.

#### Model obsługi klienta 7E



Źródło: opracowanie własne na podstawie W.B. Martin, *Zarządzanie jakością obsługi w restauracjach i hotelach*, Polskie Wydawnictwo Profesjonalne Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, za: W. Milewska, B. Włodarczyk, *Hotelarstwo. Organizacja i funkcjonowanie obiektów noclegowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018, s. 352.

Każdy hotel w ramach powyższego modelu może budować własne standardy dla swoich klientów. W szczególności istotna staje się umiejętność personalizacji doświadczeń<sup>8</sup> – nie tylko budowanie produktu (i budowanie relacji) z poszczególnymi segmentami klientów, ale próba dotarcia do poszczególnych klientów mających nieco inne preferencje i oczekiwania. Hotele mają w tym zakresie duże możliwości – czy to na etapie przygotowania oferty i kontaktu przed dokonaniem zakupu przez klienta, czy podczas pobytu, czy wreszcie po jego wyjeździe. Często drobna rzecz lub gest mogą wyrzucić na gościach ogromne i niezapomniane wrażenie, co zbuduje trwałą więź (lojalność) między nim a hotelem (marką). Zadowolony gość opowie o danym hotelu swoim znajomym, pozytywnie oceni obiekt w mediach społecznościowych i na portalach rezerwacyjnych.

<sup>8</sup> H. Bang, B.W. Wojdyński, *Tracking Users' Visual Attention and Responses to Personalised Advertising Based on Task Cognitive Demand*, "Computers in Human Behavior" 2016, vol. 55, s. 867–876; J. Vesänen, *What Is Personalisation? A Conceptual Framework*, "European Journal of Marketing" 2007, vol. 41, no. 5–6, s. 409–418; J. Strycharz, G. van Noort, N. Helberger, E. Smit, *Contrasting Perspectives – Practitioner's Viewpoint on Personalised Marketing Communication*, "European Journal of Marketing" 2019, vol. 53, no. 4, s. 635–660.

Dzięki takim gestom goście wyżej oceniają stosunek jakości usługi do zapłaconej ceny za pokój. Traktowanie gości w sposób zindywidualizowany pokazuje im, że nie są postrzegani jak „numer pokoju”<sup>9</sup>. Znaczącą rolę w budowaniu takich relacji mają zarządzający hotelami, którzy podejmują decyzję o zastosowaniu takiej, a nie innej strategii działania, jednak w działalności operacyjnej kluczem do sukcesów stają się wszyscy pracownicy hotelu: przygotowujący posiłki na życzenie klienta, dbający o czystość i wyposażenie pokoju (także z elementami spersonalizowanymi), pracownicy recepcji oferujący lokalne atrakcje trafiające w gust klienta itd. Pomocne są w tych działaniach nowoczesne technologie (o czym dalej), ale przede wszystkim liczy się osobisty kontakt przedstawiciela hotelu z klientem. Personalizacja doświadczeń zyskuje coraz bardziej na znaczeniu i staje się koniecznością, w szczególności w hotelach klasy premium.

Hotele (w szczególności sieciowe) w budowaniu swojego wizerunku odwołują się do wartości bliskich klientom, których chcą pozyskać. Poprzez media społecznościowe pokazują poparcie dla zrównoważonego rozwoju, nieignorowanie praw człowieka, wspieranie równouprawnienia, prowadzenie działalności charytatywnej itd. Wartości te przyciągają klientów i są w szczególności dla młodszej populacji impulsem do dokonania rezerwacji w danej sieci hoteli, budują lojalność klienta.

Klienci hoteli coraz większą uwagę zwracają na zrównoważony rozwój<sup>10</sup>. Hotel ma się stawać nie tylko wygodnym „drugim domem”, w którym chce się przebywać (także w częściach wspólnych), ale też oczekują pokazania, że rozwój biznesu nie niszczy środowiska, idzie w parze z rozwojem lokalnych społeczności itd.

Nowocześni goście hotelowi przywiązują dużą wagę do proekologicznych rozwiązań stosowanych przez hotele. Wychodząc naprzeciw tym oczekiwaniom, hotele wdrażają wiele rozwiązań, czyniąc z nich niekiedy element charakterystyczny dla swojej marki lub konkretnego obiektu. Żarówki energooszczędne, kosze do segregacji śmieci, ekologiczne środki czystości, kosmetyki z naturalnych składników czy zmiana pościeli i ręczników na życzenie to działania istotne, ale często to dużo za mało w stosunku do oczekiwań klientów. Co więcej, coraz częściej to od klientów wychodzi oddolna inicjatywa (np. niekorzystanie z jednorazowych naczyń i sztućców, używanie tych samych ręczników przez cały pobyt itd.). Ostatnie lata przyniosły wiele standardów i wytycznych

<sup>9</sup> K. Weber, *Trendy w hotelarstwie 2019*, <http://www.enjoyyourstay.pl/trendy-w-hotelarstwie-2019/> (dostęp: 12.01.2020).

<sup>10</sup> J.A. Aragon-Correa, I. Martin-Tapia, J. de la Torre-Ruiz, *Sustainability Issues and Hospitality and Tourism Firms' Strategies: Analytical Review and Future Directions*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 2015, vol. 27, no. 3, s. 498–522; A. Bruns-Smith, V. Choy, H. Chon, R. Verma, *Environmental Sustainability in the Hospitality Industry: Best Practices, Guest Participation, and Customer Satisfaction*, "Cornell Hospitality Report" 2015, vol. 15, s. 6–16; E.S. Chan, C.H. Hsu, *Environmental Management Research in Hospitality*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 2016, vol. 28, no. 5, s. 886–923.

oraz certyfikatów dotyczących zrównoważonych praktyk w turystyce (w tym hotelarstwie)<sup>11</sup>. Sieci hotelowe zaczęły wdrażać procedury zgodne z certyfikatami odnoszącymi się do rozwiązań proekologicznych. np. LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*)<sup>12</sup> czy BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*)<sup>13</sup>. Przykładowo ten ostatni podzielony jest na dziesięć kategorii: Zarządzanie, Zdrowie i dobre samopoczucie, Energia, Transport, Woda, Materiały, Odpady, Wykorzystanie terenu i ekologia, Zanieczyszczenia oraz Innowacje. W każdej kategorii określono konkretną liczbę punktów krytycznych, które trzeba spełnić, żeby w ogóle ubiegać się o certyfikat, wymagań minimalnych – również koniecznych, a także pozostałych, opcjonalnych wymagań (w tym kategoria innowacji), za spełnienie których otrzymuje się dodatkowe punkty. Wśród wymagań krytycznych znajduje się np. wykorzystanie legalnie uprawianego i pozyskanego drewna czy materiałów niezawierających azbestu<sup>14</sup>. Ale rozwiązania mogą dotyczyć też bardziej innowacyjnych rozwiązań, np. stacji do ładowania samochodów elektrycznych, paneli słonecznych na dachu, systemów oszczędzania wody, a także wykorzystywania wody deszczowej czy powtórnego wykorzystywania już użytej wody.

Goście oczekują oryginalności i przytulności, ale także – zgodnie z trendami eko – wykorzystania rozwiązań proekologicznych. Wnętrza hotelowe mogą być wyposażone w elementy wykonane z naturalnego drewna, kamienia, betonu, metalu, przyjemnych w dotyku tkanin, z dużą ilością żywych roślin. Elementy wyposażenia mogą być wyprodukowane ręcznie (także przez lokalnych producentów czy artystów), powstawać w procesie recyklingu czy upcyklingu.

Coraz powszechniejszym trendem staje się także optymalizacja związana z ograniczeniem odpadów żywnościowych (*food waste* czy *zero waste*). Działania w tym obszarze to przede wszystkim wykorzystanie części wcześniej niewykorzystywanych zwierząt czy roślin, sortowanie i ważenie odpadów gastronomicznych – działania, do których podjęcia wystarczy nowe menu, nowa procedura czy nawyk i nie wymagają one nakładów finansowych lub znaczących zmian organizacyjnych. Ograniczenie marnowania jedzenia to nie tylko działanie wizerunkowe, to także odczuwalne oszczędności w funkcjonowaniu danego hotelu. Coraz więcej klientów zwraca uwagę na wykorzystanie produktów regionalnych pochodzących z ekoupraw, uwagę gości przyciąga kuchnia lokalna. Hotele budują doświadczenia klientów poprzez propozycję warsztatów gotowania, degustacji

<sup>11</sup> D.A. Asli Tasci, *Consumer Demand for Sustainability Benchmarks in Tourism and Hospitality*, "Tourism Review" 2017, vol. 72, no. 4, s. 375–391.

<sup>12</sup> Certyfikacja wielokryterialna LEED, <https://plgbc.org.pl/certyfikacja-wielokryterialna/leed/> (dostęp: 27.01.2020).

<sup>13</sup> Certyfikacja wielokryterialna BREEAM, <https://plgbc.org.pl/certyfikacja-wielokryterialna/breem/> (dostęp: 27.01.2020).

<sup>14</sup> *Passim*.

win i innych alkoholi, zapraszają gości do wzięcia udziału w zbiorach plonów, winobranii, procesie produkcji regionalnych wyrobów.

W branży turystycznej nie można zapomnieć o seniorach – w szczególności w sytuacji, gdy segment osób po 60. roku życia odwiedzających hotele będzie się wciąż powiększał. Dotyczy to szczególnie seniorów z krajów rozwiniętych, którzy są wciąż aktywni zawodowo lub już na emeryturze, dysponują wolnym czasem i mają odpowiednie środki finansowe. Średnia długość życia się zwiększa, a dzięki postępom medycyny i wysokiej świadomości zdrowotnej społeczeństw ludzie starsi są zdrowi i aktywni. Starsze osoby częściej podróżują i są bardziej chętne do poznawania świata, zwiedzanie świata to dla nich realizacja marzeń i sposób na to, by „poczuć się młodo”. Seniorzy wymagają konkretnej oferty od branży hotelarskiej, dopasowanej do ich potrzeb. Obecnie wśród turystów po 50. roku życia widoczny jest już trend tzw. „turystyki zdrowotnej”, która ma na celu nie tylko zabiegi medyczne i ogólne polepszenie stanu zdrowia, ale także rozwój psychiczny i duchowy<sup>15</sup>. Wiąże się to z szerszą tendencją określaną jako *well-being*<sup>16</sup>. Starsi goście hotelowi (ale nie tylko) myślą o każdym aspekcie pobytu dotyczącym ich zdrowia, a odpowiedziami hoteli są coraz częstsze i coraz lepsze centra fitnessu, spa i baseny. Coraz częściej podróżujący oczekują innowacyjnych rozwiązań dotyczących tej sfery funkcjonowania. Hotele proponują swoim gościom menu restauracyjne, w którym są potrawy bardziej dietetyczne i zdrowsze. Do tego dochodzi sprzęt w pokoju umożliwiający ćwiczenia, miejsca, w których można ćwiczyć np. jogę, zdrowe dla oczu i energetyzujące oświetlenie czy oczyszczacze powietrza. Wpisuje się to w kolejny trend, jakim jest tzw. rozszerzone hotelarstwo (*augmented hospitality*), tj. wzmacnianie ofert hoteli poprzez stworzenie bogatego systemu usług.

Klienci hoteli coraz częściej szukają także relacji i miejsc do poznania nowych osób. Wiele małych hoteli i pensjonatów już od dawna to zauważyło i tworzy wspólną przestrzeń dla gości w postaci salonu, biblioteki, pokoju zabaw dla dzieci, wspólnego miejsca do biesiadowania czy wspólnej przestrzeni zielonej. Większe obiekty inwestują raczej w dedykowaną przestrzeń do pracy z możliwością korzystania z całej infrastruktury biurowej<sup>17</sup>. Wiąże się to także ze zmianami formy zatrudnienia w gospodarkach świata. Coraz większa grupa tzw. wolnych strzelców (freelancerów) pracuje mobilnie, przemieszcza się z miejsca na miejsce i tam wykonuje swoje obowiązki. Coraz popularniejsze stają się przestrzenie coworkingowe, czyli części lobby hotelowego, które ewo-

<sup>15</sup> Pięć światowych trendów w hotelarstwie i turystyce, <https://www.wszystko-do-hotelu.pl/artykuly/5-swiatowych-trendow-w-hotelarstwie-i-turystyce.html#> (dostęp: 22.01.2020).

<sup>16</sup> E. Diener, *Guidelines for National Indicators of Subjective Well-being and Ill-being*, "Social Indicators, Network News" 2005, no. 84, s. 4–6; M.E.P. Seligman, *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*, 2011.

<sup>17</sup> Najnowsze trendy w hotelarstwie, <https://www.wszystko-do-hotelu.pl/artykuly/najnowsze-trendy-w-hotelarstwie.html> (dostęp: 27.01.2020).

luują w kierunku przestrzeni społecznej, gdzie można miło spędzić czas (przestrzeń społeczna), ale i popracować (przestrzeń biznesowa). Choć sam pomysł przestronnych lobby, w których mieszają się różne funkcje i usługi, jest popularny od kilku już lat, to rozbudowana funkcja coworkingu dopiero zyskuje na znaczeniu. Hotel zapewnia w takiej przestrzeni miejsce do samodzielnej i indywidualnej pracy, ale może też przygotować poza otwartą przestrzenią z biurkami także wydzielone salki konferencyjne do prowadzenia prywatnych rozmów lub pracy w ciszy.

I wreszcie ostatnia omawiana tendencja to zmiana będąca na styku przemian społecznych i technologicznych. Młode pokolenia, jak wcześniej wspomniano, powszechnie wykorzystują technologie cyfrowe i nie są im obce media społecznościowe. Według danych portalu Expedia 25% podróżnych wybrało miejsce wypoczynku na podstawie inspiracji w mediach społecznościowych, a blisko 70% takie kierunki podróży, które będą się dobrze prezentowały na zdjęciach na Instagramie. To zjawisko, na które powinni zwracać uwagę zarządzający hotelami. Czynnikiem zwany *Instagrammability*<sup>18</sup> odgrywa także ważną rolę przy wyborze hotelu. Stąd tak duży nacisk kładzie się na oryginalne projekty wnętrz, ciekawie podane dania i wszelkie inne wyjątkowe doświadczenia, które zainteresują gościa hotelu i którymi będzie chciał się podzielić w mediach społecznościowych.

## Wybrane zmiany technologiczne a zarządzanie hotelem

Wzbogacanie doświadczeń klientów, ich personalizacja czy codzienna obsługa gości mogą być znacząco wspomagane nowoczesnymi technologiami. Są to czasem działania prawie niezauważalne, innym razem wiążą się z zupełnie inną strategią funkcjonowania.

Zmianą radykalną może być chociażby wykorzystanie wspomnianych wcześniej technologii w budowie i obsłudze procesów hotelowych na podstawie proekologicznych certyfikacji. Stosunkowo nowym trendem jest też budowanie hoteli modułowych. Budownictwo modułowe w nowoczesnej formule opiera się na koncepcji budowy w fabryce pokoju hotelowego będącego swego rodzaju kontenerem z sypialnią i łazienką, a następnie przetransportowaniu modułów na plac budowy i ustawianiu jeden na drugim. Jest to technologia stosunkowo tania i szybka.

Aplikacje umożliwiające meldowanie się w pokojach czy ich wcześniejszą rezerwację, kioski *check-in*, pokoje wyposażone w sprzęt multimedialny czy tablety, wreszcie

---

<sup>18</sup> R. Hosie, "Instagrammability": Most Important Factor for Millenials on Choosing Holiday Destination, <http://www.intependent.co.uk/travel/instagrammability-holiday-factor-millenials-holiday-destination-choosing-travel-social-media-photos-a7648706.html> (dostęp: 12.03.2020).

roboty-portierzy czy roboty-konsjerże to rozwiązania stosunkowo nowe. Zmiany w obszarze wykorzystywanych technologii są jednak bardzo dynamiczne.

Hotele powinny się przygotowywać do zmian zachodzących w obszarze dostępu do szybkiej sieci. Internet 5G wywrze znaczący wpływ na zachowania i oczekiwania użytkowników mobilnych, także tych korzystających z usług hotelarskich. Pliki wideo oraz rozszerzona (AR) lub wirtualna rzeczywistość (VR) będą natychmiastowo dostępne dla użytkownika. W szczególności przedstawiciele pokolenia Y i Z lubują się w wykorzystaniu plików wideo (firma Google szacuje, że do 2021 r. materiały wideo będą stanowiły 80% używanych mediów). Myśląc przyszłościowo, zarządzający hotelami muszą inwestować w atrakcyjne, informacyjne treści i reklamy w formacie wideo. Są one niewątpliwie kosztowniejsze, ale już wkrótce koszt ich nieposiadania będzie jeszcze wyższy. Goście hoteli będą w stanie obejrzeć przykładowo wnętrza rezerwowanego pokoju nie tylko w formie zdjęć, ale też wirtualnego zwiedzania obiektu czy z wykorzystaniem plików wideo i rozszerzonej lub wirtualnej rzeczywistości. Plany dotyczące wdrożeń sieci 5G poprawią możliwości tych ostatnich rozwiązań (rzeczywistości rozszerzonej i rzeczywistości wirtualnej). Niektóre działania zaczynają już być wykorzystywane: przykładowo niektóre hotele już teraz używają AR, aby podnieść atrakcyjność swoich folderów. Mapy z funkcją AR pozwalają zapoznać się z okolicą hotelu.

Wśród nowych rozwiązań technologicznych warto wspomnieć o technologii wyszukiwania głosowego. Coraz więcej użytkowników smartfonów wykorzystuje to rozwiązanie zamiast ręcznego wprowadzenia tekstu. Trend ten niesie dla hoteli wiele nowych możliwości. Urządzenia z funkcją głosową stają się coraz bardziej popularne w hotelarstwie – coraz więcej urządzeń w pokojach hotelowych ma możliwość sterowania głosowego. Analiza treści wyszukiwań głosowych będzie też umożliwiała zapoznanie się z typowymi zachowaniami klientów/przyszłych gości hoteli.

Świat wirtualny i nowe aplikacje umożliwiają przyciągnięcie dodatkowych klientów. Aplikacje mobilne to dziś nie tylko systemy rezerwacyjne, ale też wiele gadżetów, których cena w przyszłości będzie malała. Możliwe są obecnie przykładowo rozwiązania takie jak: kontrolowanie telewizora, zasłon okien, oświetlenia czy klimatyzacji nawet jeszcze przed przyjazdem do hotelu, prysznice z preferowaną temperaturą wody, cyfrowe ekrany na ścianach pokoi, na których będzie można wyświetlić rodzinne zdjęcia itd. Tradycyjne zawieszki na klamki „Nie przeszkadzać” będą zastępowane czujkami podczerwieni w pokojach informującymi o obecności gościa wewnątrz. Hotele wprowadzają od niedawna także rozwiązania umożliwiające otwarcie drzwi rezerwowanego pokoju z wykorzystaniem smartfona.

Możliwe będzie także użycie w przyszłości technologii biometrycznych. Wykorzystywanymi w hotelach narzędziami będą przede wszystkim te służące do rozpoznania

wania twarzy, odcisków palców, a w dalszej przyszłości skanowanie siatkówki. Będzie to służyło szybkości obsługi i dyskrecji.

Ostatnie lata pokazują znaczący wzrost transakcji dokonywanych mobilnie. Statystyki Bookassist dowodzą, że prawie 60% ruchu na stronach hoteli w Wielkiej Brytanii i Irlandii generowane jest przez urządzenia mobilne, a przychody z kanałów mobilnych rosną bardzo szybko. Wymaga to wdrożenia rozwiązań *mobile-first* zamiast powszechnie stosowanych dziś komunikatów typu „dostępna również wersja mobilna”. Optymalizacja pod kątem kanałów mobilnych w hotelach i sieciach hotelowych to wyzwanie stojące przed menedżerami.

Obecnie hotele coraz powszechniej wykorzystują na stronach internetowych *live-chat*. W przyszłości możliwe będzie także zastosowanie *chatbot*. Chatboty dzięki automatyzacji i krótkiemu czasowi reakcji są bardziej praktyczne i odciążają personel hotelu, służą do rozwiązywania prostych problemów i odpowiadania za pośrednictwem komunikatora na popularne zapytania klienta, który trafił na stronę internetową hotelu. W zaoszczędzonym dzięki temu narzędziu czasie pracownik hotelu może się skupić na indywidualnym podejściu do poszczególnych klientów. Inteligentne chatboty mają wbudowaną funkcję uczenia maszynowego. Oznacza to, że korzystają z wiedzy zdobytej we wcześniejszych interakcjach z klientami do sformułowania odpowiedzi na zadane pytanie. Większość chatbotów posługuje się tekstem pisanym, ale w nieodległej przyszłości powszechne będzie korzystanie z głosowego wprowadzania informacji. Inną technologią przyszłości może być w hotelach *blockchain* – bezpieczna rozproszona baza danych, służąca do rejestrowania modyfikacji danych i realizowanych transakcji. Technologia ta dopiero raczkuje na rynku masowym, ale prognozuje się jej przyszłe zastosowania także w hotelarstwie. *Blockchain* zapewnia dużo większe bezpieczeństwo danych klientów, co pozytywnie wpływa na doświadczenie podróży (pobytu w hotelu) i zaufanie klientów w kwestii udostępniania danych osobowych<sup>19</sup>.

Nowe technologie wprowadzane w hotelarstwie mogą się przyczyniać także do zmian w zarządzaniu samym hotelem<sup>20</sup>. Po pierwsze, postęp technologiczny generuje nowe formy organizacji i nowe metody pracy, m.in. *reengineering* procesów, redukcję szczebli hierarchicznych w hotelach, poprawę komunikacji wewnętrznej. Po drugie, generuje nowe możliwości automatyzacji w wielu obszarach, jak np. automatyzacja księgowości i rachunkowości, automatyzacja wszelkich obliczeń, elektroniczne zarządzanie dokumentacją i tworzenie dokumentów, automatyzacja części usług hotelowych,

<sup>19</sup> Powyższy fragment opracowania powstał m.in. dzięki wykorzystaniu treści artykułów: *Trendy 2019 – co czeka branżę hotelarską? (cz. I)*, „Biznes Hotel. Pismo Menedżerów Hoteli” 2019, nr 1; *Trendy 2019 – co czeka branżę hotelarską? (cz. II)*, „Biznes Hotel. Pismo Menedżerów Hoteli” 2019, nr 4.

<sup>20</sup> E. Nawrocka, S. Oparka, *Hotel w XXI wieku. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2007, s. 209–210.



opracowywanie prognoz sprzedaży i kalkulacji cen usług, e-serwis dla pracowników, koordynacja prac związanych z wykonywaniem niektórych usług, kompleksowe zintegrowane oprogramowanie.

## Podsumowanie

Przedstawione w rozdziale trendy w hotelarstwie odnoszące się do zmian społecznych i technologicznych w dzisiejszej gospodarce z pewnością będą się przyczyniały do generowania wielu korzyści związanych z zarządzaniem hotelem. Mają one charakter zewnętrzny i wewnętrzny, a najważniejsze z nich dotyczą:

- zwiększenia wydajności pracy (usprawnienie pracy pracownikom),
- obniżenia kosztów wytworzenia usług (poprzez uproszczenie, automatyzację lub eliminację niektórych czynności),
- zwiększenia niezawodności i szybkości obsługi,
- zapewnienia maksymalnej personalizacji i indywidualizacji obsługi klienta,
- obsługi większej liczby klientów w tym samym czasie,
- rozszerzenia zakresu świadczonych usług,
- lepszego zarządzania usługami w hotelu,

co może prowadzić do zwiększenia konkurencyjności hotelu. W obliczu wzrostu konkurencyjności (w samej tylko Warszawie buduje się obecnie lub jest na etapie planowania ok. 40 hoteli) każde takie ulepszenie jest krokiem ku wygenerowaniu wartości dodanej przyczyniającej się do sukcesu danej organizacji.

## Bibliografia

- Aragon-Correa J.A., Martin-Tapia I., de la Torre-Ruiz J., *Sustainability Issues and Hospitality and Tourism Firms' Strategies: Analytical Review and Future Directions*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 2015, vol. 27, no. 3, s. 498–522.
- Asli Tasci D.A., *Consumer Demand for Sustainability Benchmarks in Tourism and Hospitality*, "Tourism Review" 2017, vol. 72, no. 4, s. 375–391.
- Bang H., Wojdyski B.W., *Tracking Users' Visual Attention and Responses to Personalised Advertising Based on Task Cognitive Demand*, "Computers in Human Behavior" 2016, vol. 55, s. 867–876.
- Bruns-Smith A., Choy V., Chon H., Verma, R., *Environmental Sustainability in the Hospitality Industry: Best Practices, Guest Participation, and Customer Satisfaction*, "Cornell Hospitality Report" 2015, vol. 15, s. 6–16.
- Certyfikacja wielokryterialna BREEAM, <https://plgbc.org.pl/certyfikacja-wielokryterialna/breeam/> (dostęp: 27.01.2020).



- Certyfikacja wielokryterialna LEED, <https://plgbc.org.pl/certyfikacja-wielokryterialna/leed/> (dostęp: 27.01.2020).
- Chan E.S., Hsu C.H., *Environmental Management Research in Hospitality*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 2016, vol. 28, no. 5, s. 886–923.
- Diener E., *Guidelines for National Indicators of Subjective Well-being and Ill-being*, "Social Indicators, Network News" 2005, no. 84, s. 4–6.
- Gruchoła M., *Pokolenie Alpha – nowy wymiar tożsamości?*, „Rozprawy Społeczne” 2016, t. 10, nr 3, s. 5–13.
- Hosie R., "Instagrammability": *Most Important Factor for Millenials on Choosing Holiday Destination*, <http://www.independent.co.uk/travel/instagrammability-holiday-factor-millenials-holiday-destination-choosing-travel-social-media-photos-a7648706.html> (dostęp: 12.03.2020).
- Jones P., Hillier D., Comfort D., *Sustainability in the Hospitality Industry: Some Personal Reflections on Corporate Challenges and Research Agendas*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 2016, vol. 28, no. 1.
- Martin W.B., *Zarządzanie jakością obsługi w restauracjach i hotelach*, Polskie Wydawnictwo Profesjonalne Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, za: W. Milewska, B. Włodarczyk, *Hotelarstwo. Organizacja i funkcjonowanie obiektów noclegowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018.
- Najnowsze trendy w hotelarstwie*, <https://www.wszystko-do-hotelu.pl/artykuly/najnowsze-trendy-w-hotelarstwie.html> (dostęp: 27.01.2020).
- Nawrocka E., Oparka S., *Hotel w XXI wieku. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2007.
- Pennisi L.A., *Greening the Hospitality Industry*, NebGuide, [www.ianrpubs.unl.edu/live/g2026/build/g2026.pdf](http://www.ianrpubs.unl.edu/live/g2026/build/g2026.pdf) (dostęp: 13.03.2020).
- Pięć światowych trendów w hotelarstwie i turystyce*, <https://www.wszystko-do-hotelu.pl/artykuly/5-swiatowych-trendow-w-hotelarstwie-i-turystyce.html#> (dostęp: 22.01.2020).
- Pyo S., *Benchmarks in Hospitality and Tourism*, "Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism" 2001, vol. 2, no. 3–4.
- Seligman M.E.P., *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*, 2011.
- Strycharz J., van Noort G., Helberger N., Smit E., *Contrasting Perspectives – Practitioner's Viewpoint on Personalised Marketing Communication*, "European Journal of Marketing" 2019, vol. 53, no. 4, s. 635–660.
- Szymczyk J., *Pokolenie Z na rynku pracy – charakterystyka*, <https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-cz-4-pokolenie-z> (dostęp: 27.02.2020).
- Trendy 2019 – co czeka branżę hotelarską? (cz. I)*, „Biznes Hotel. Pismo Menedżerów Hoteli” 2019, nr 1.
- Trendy 2019 – co czeka branżę hotelarską? (cz. II)*, „Biznes Hotel. Pismo Menedżerów Hoteli” 2019, nr 4.
- Vesanen J., *What is Personalisation? A Conceptual Framework*, "European Journal of Marketing" 2007, vol. 41, no. 5–6, s. 409–418.
- Weber K., *Trendy w hotelarstwie 2019*, <http://www.enjoyyourstay.pl/trendy-w-hotelarstwie-2019/> (dostęp: 12.01.2020).



# 4.4

## Część 4

Nowe trendy społeczne i technologiczne jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Ewa Wszendybył-Skulska\*

## Sztuczna inteligencja w ZZL – korzyści i wyzwania

### Streszczenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jest dziedziną, która ciągle ewoluuje i musi nadążać za najnowszymi trendami, a często nawet je wyprzedzać. Wpływ na to ma dokonująca się transformacja cyfrowa, która budzi tyle samo ekscytacji co obaw wśród specjalistów ZZL. W niniejszym rozdziale starano się omówić rosnące znaczenie sztucznej inteligencji (AI) w efektywnym ZZL, korzyści, jakie daje organizacjom jej wdrażanie w obszarach ZZL oraz wyzwania stojące przed nimi w tym zakresie. Celem opracowania jest próba wykazania, że AI nie powinna być postrzegana w kategoriach zagrożenia związanego z całkowitym przejęciem przez nią działań w obszarze ZZL, ale raczej jako szansa na jego wyrafinowany rozwój. Badania przeprowadzone na potrzeby realizacji celu miały charakter jakościowy, wykorzystano w nich metody krytycznej analizy literatury przedmiotu, raportów branżowych, doniesień branżowych oraz pogłębionego wywiadu z członkiem zarządu firmy Ignited SA specjalizującej się w tworzeniu i wdrażaniu opartych na sztucznej inteligencji rozwiązań na rynku europejskim. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że traktowanie sztucznej inteligencji jako zagrożenia dla obszarów ZZL wynika z niewystarczającej wiedzy menedżerów i pracowników na temat tego, czym ona jest i w jakich obszarach warto ją wdrażać, jak również niedostrzeżenie możliwości współpracy AI z pracownikami. Konieczne zatem wydaje się rozwijanie programów szkoleniowych tak dla kadry menedżerskiej, jak i pracowniczej obszarów ZZL pokazujących potencjał sztucznej inteligencji jako systemu wspierającego, a nie eliminującego pracowników.

**Słowa kluczowe:** doskonalenie, nowoczesne technologie, sztuczna inteligencja, współpraca, zarządzanie zasobami ludzkimi

---

\* Uniwersytet Jagielloński, ORCID: 0000-0003-1308-6803

## Artificial Intelligence in HRM – Benefits and Challenges

### Abstract

HRM is a constantly evolving field which must keep up with, and what happens more often stay ahead of the latest trends. This is due to the ongoing digital transformation which raises as much excitement as concerns among both managers and employees of HRM areas. The article attempts to discuss the growing importance of artificial intelligence (AI) in effective HRM, the benefits it brings to organizations in HRM areas, and the challenges they face in this regard. The aim of the study is to prove that AI should not be perceived in terms of the threat associated with its complete takeover of activities in the area of HRM processes. It should rather be seen as a chance for the sophisticated development. The research was of a qualitative nature. The methods of critical analysis of the literature, industry reports (HR) and in-depth interviews with a member of the board of Ignited S.A., the company specializing in the creation and implementation of solutions based on artificial intelligence in the European market, were used. The results of the conducted research indicate that treating AI as a threat to HRM areas results from the insufficient knowledge of managers and employees on what it really is and in which areas it is worth implementing as well as not noticing the possibility of human-AI collaboration. Therefore, it seems necessary to develop training programs for both managerial and employee HR areas showing the potential of artificial intelligence as a system that supports and does not eliminate employees.

**Keywords:** artificial intelligence, cooperation, human resource management, improvement modern technologies

---

### Wprowadzenie

Współczesne organizacje, aby osiągnąć sukces, muszą wprowadzać innowacje, stawać się coraz bardziej kreatywnymi, działać globalnie i mieć zdolność przystosowywania się do stale zmieniających się potrzeb. Przyczyną takich zmian są nowe technologie zmieniające świat<sup>1</sup>. Oznacza to, że aby organizacja mogła utrzymać przewagę konkurencyjną, kluczowe jest uwzględnienie przez nią w swojej działalności nowych osiągnięć technologicznych. Do takich bez wątpienia należy sztuczna inteligencja (*artificial intelligence* – AI), która może przybierać różne formy, takie jak boty, roboty, oprogramowania i przenikać różne obszary funkcjonowania organizacji, nie omijając tych

---

<sup>1</sup> F. Erixon, *The Economic Benefits of Globalization for Business and Consumers*, <https://ecipec.org/publications/the-economic-benefits-of-globalization-for-business-and-consumers/> (dostęp: 2.12.2019).

związanych z ZZL. W ciągu ostatniej dekady nastąpiły istotne zmiany w zakresie ZZL związane z rewolucją technologiczną. Z pasywnego i reaktywnego ZZL stał się strategiczny i proaktywny, z administracyjnego działu personalnego przestoczył się w krytyczną jednostkę organizacji, odgrywającą w niej rolę strategiczną<sup>2</sup>.

Obecnie organizacje coraz częściej rekrutują, zarządzają, zatrudniają pracowników z udziałem sztucznej inteligencji. AI zmienia obszar ZZL, pomagając menedżerom i pracownikom w przyspieszaniu ich żmudnej i rutynowej codziennej pracy. Zapewnia potężne wsparcie bazy danych i analiz, dzięki czemu specjaliści ZZL mogą się oderwać od powtarzalnych czynności i poświęcić się bardziej wartościowej pracy. AI umożliwia im przechwytywanie i przetwarzanie ogromnej ilości danych w czasie rzeczywistym, dzięki czemu mogą oni uwzględniać najnowsze informacje w podejmowaniu decyzji nawet w najbardziej złożonych i dynamicznych sytuacjach<sup>3</sup>.

Obserwowalny obecnie rozwój sztucznej inteligencji następuje w okresie zmiany pokoleniowej na rynku pracy. Już dziś połowę pracowników stanowią milenialsi (generacja Y, urodzeni w latach 1980–2000). Zarówno oni, jak i generacja Z (urodzeni po 2000 r.) wchodząca obecnie na rynek pracy, to pokolenia pracowników dorastających w erze Internetu, mediów społecznościowych, smartfonów, mający zupełnie inne oczekiwania względem swoich pracodawców niż ich poprzednicy (generacja X), tj.: praca w dowolnym czasie, miejscu, natychmiastowa informacja zwrotna, otwarta kultura i decyzje oparte na danych. Wraz z rozwojem AI nowe generacje pracowników (Y i Z) stają się kluczowym kapitałem umożliwiającym organizacjom przetrwanie i transformację w zmieniającym się środowisku technologii<sup>4</sup>.

Poprawa efektywności ZZL poprzez zastosowanie technologii AI stała się ważnym trendem w przyszłym rozwoju organizacji. Wciąż jednak budzi ona pewne obawy zarówno ze strony społeczeństwa, jak i samych przedsiębiorstw – dotyczące najczęściej zastępowania ludzi inteligentnymi maszynami i robotami. Chociaż zastosowanie AI w ZZL stanowi obszar zainteresowania coraz większej liczby badaczy, to wciąż jednak obszar ten znajduje się w fazie eksploracji<sup>5</sup>, wiele aspektów tej dziedziny nie zostało jeszcze zbadanych. Dlatego w niniejszym opracowaniu szczególną uwagę skupiono na identyfikacji korzyści, jakie ZZL może osiągnąć dzięki wdrażaniu AI, oraz wyzwań z tym związanych. Celem niniejszego opracowania jest próba wykazania, że AI nie powinna być postrzegana w kategoriach zagrożenia związanego z całkowitym przejściem przez nią

<sup>2</sup> A. Mishra, I. Akman, *Information Technology in Human Resource Management: An Empirical Assessment*, "Public Personnel Management" 2010, vol. 39, no. 3, s. 271–290.

<sup>3</sup> S. Harris, A.L. Gurchensky, *Sierra-Cedar 2019–2020 HR Systems Survey White Paper, 22nd Annual Edition*, [www.Sierra-Cedar.com/hr-systems-survey](http://www.Sierra-Cedar.com/hr-systems-survey) (dostęp: 11.12.2019).

<sup>4</sup> W. Ertel, *Introduction to Artificial Intelligence*, Springer, London 2018, s. 245.

<sup>5</sup> L.M. Sheila, G. Steven, M. Chad, G. Mayank, *The New Age: Artificial Intelligence for Human Resource Opportunities and Functions*, Ernst & Young LLP, 2018, s. 1–8.

działań w obszarze ZZL, ale raczej jako szansa na wyrafinowany rozwój. Tak postawiony cel wymagał podjęcia badań o charakterze jakościowym. Analiza literatury przedmiotu z zakresu ZZL, jak również sztucznej inteligencji, pozwoliła na ustalenie istoty zależności występujących pomiędzy tymi dwoma obszarami. Następnie ustalenia dopełnione zostały analizą raportów i doniesień branżowych (konferencje, media społecznościowe, blogi), które pozwoliły na identyfikację korzyści, jakie AI może wносить do rozwoju ZZL i wyzwań, które się z tym wiążą. Całość badań dopełniły wyniki pogłębionego wywiadu z członkiem zarządu firmy Ignited SA specjalizującej się w tworzeniu i wdrażaniu rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji w na rynku europejskim.

## Pojęcie i wymiary sztucznej inteligencji

Termin sztuczna inteligencja (*artificial intelligence* – AI) został po raz pierwszy zdefiniowany przez J. McCarthy'ego w 1955 roku. Według twórcy tego pojęcia oznacza ono naukę, która obejmuje inżynierię tworzenia inteligentnych maszyn, szczególnie zaś inteligentnych programów komputerowych. Jest to rodzaj potencjału wykonywania zadania przez maszynę lub program, który jest przede wszystkim cechą ludzkiej inteligencji. Zazwyczaj zawiera przynajmniej niektóre zachowania bliskie ludzkiej inteligencji, takie jak planowanie, rozumowanie, rozwiązywanie problemów, ruch i manipulacja, a także w mniejszym stopniu wykazuje kreatywność i inteligencję społeczną<sup>6</sup>. Autor koncepcji postrzega ją jako podejście do rozwiązywania złożonych i skomplikowanych problemów, rozumowania logicznego i wnioskowania identycznego z tym, które zachodzi w ludzkich umysłach<sup>7</sup>.

Podobnie AI postrzega H.A. Simon, wskazując, że jest ona nauką projektowania i budowania komputerowych rozwiązań do wykonywania ludzkich czynności<sup>8</sup>. Natomiast według N.J. Nilssona AI to działalność poświęcona uczynieniu maszyn inteligentnymi<sup>9</sup>. Autor definiuje ją jako całość algorytmicznej konstrukcji kopiującej ludzką inteligencję<sup>10</sup>. Sztuczna inteligencja jest również określana jako inteligencja maszynowa i demonstrowana przez humanoidalne lub niehumanoidalne roboty zachowujące się jak ludzie, które mogą być stosowane w przedsiębiorstwach w celu poprawy i zwiększenia wydajności operacyjnej<sup>11</sup>. Z kolei SAS (Analytics Software and Solutions)

<sup>6</sup> J. McCarthy, *From Here to Human-level AI*, "Artificial Intelligence" 2007, vol. 171, no. 18, s. 2.

<sup>7</sup> *Ibidem*.

<sup>8</sup> H.A. Simon, *Cognitive Science: The Newest Science of the Artificial*, "Cognitive Science" 1980, vol. 4, no. 1, s. 33–46.

<sup>9</sup> N.J. Nilsson, *The Quest for Artificial Intelligence*, Cambridge University Press, New York 2009.

<sup>10</sup> N.J. Nilsson, *Principles of Artificial Intelligence*, Morgan Kaufmann, New York 2014.

<sup>11</sup> S.J. Russell, P. Norvig, *Artificial Intelligence: A Modern Approach*, Pearson Education Limited, Malaysia 2016.

wskazuje, że AI umożliwi maszynom uczenie się na podstawie doświadczenia, dostosowywanie się do nowych danych wejściowych i wykonywanie czynności podobnych do tych realizowanych przez ludzi<sup>12</sup>. AI można zdefiniować również jako „zdolność systemu do prawidłowej interpretacji danych zewnętrznych, uczenia się na podstawie takich danych i wykorzystywania ich do osiągania określonych celów i zadań poprzez elastyczne dostosowanie”<sup>13</sup>.

Ewolucyjnie AI obejmuje sztuczną wąską inteligencję, sztuczną inteligencję ogólną i sztuczną superinteligencję<sup>14</sup>. Sztuczna wąska inteligencja to AI pierwszej generacji, która ma zastosowanie do określonych zadań. AI drugiej generacji nazywa się sztuczną inteligencją ogólną, która jest w stanie samodzielnie rozwiązywać różne problemy. Trzecia generacja AI nazywana jest silną sztuczną inteligencją. Prognozuje się, że będzie zdolna do osiągnięcia naukowej kreatywności i umiejętności społecznych.

A. Kaplan i M. Haenlein podzielili z kolei sztuczną inteligencję na: analityczną, inspirowaną przez człowieka i humanizowaną<sup>15</sup>. Analityczna sztuczna inteligencja wykorzystuje inteligencję poznawczą i uczenie się (tj. opiera się na danych z przeszłości) do kierowania przyszłymi decyzjami. Inspirowana przez człowieka sztuczna inteligencja ma zarówno inteligencję poznawczą, jak i emocjonalną. Staje się ona coraz bardziej popularna w ostatnich latach. Na przykład firma HireVue rekrutująca pracowników dla Hilton Worldwide nagrywa rozmowy kwalifikacyjne, a następnie z użyciem specjalnego oprogramowania analizuje mimikę twarzy i dobór słów, jakich używa kandydat. Analizy te wraz z komentarzami na temat kandydatów i ich zaangażowania, motywacji i poziomu empatii są wysyłane do Hilton Worldwide, gdzie na ich podstawie menedżerowie podejmują ostatecznie decyzje o przyjęciu pracownika do firmy. Trzeci z wymienionych przez autorów rodzaj sztucznej inteligencji – jeszcze nieistniejący – będzie według nich posiadał inteligencję poznawczą, emocjonalną, społeczną oraz samoświadomość swoich interakcji z innymi<sup>16</sup>.

Eksperti rynkowi prognozują, że roboty w nadchodzących dziesięcioleciach opadną zadania poznawcze i analityczne o niespotykanej dotąd złożoności. Biorąc to pod uwagę, M.H. Huang i R.T. Rust wyróżnili cztery poziomy AI: mechaniczny, analityczny, intuicyjny, empatyczny<sup>17</sup>.

<sup>12</sup> *Artificial Intelligence: What it is and Why it Matters*, [www.sas.com/en\\_nz/insights/analytics/what-is-artificial-intelligence.html](http://www.sas.com/en_nz/insights/analytics/what-is-artificial-intelligence.html) (dostęp: 20.12.2018).

<sup>13</sup> A. Kaplan, M. Haenlein, *Siri, Siri, in My Hand: Who's the Fairest in the Land? On the Interpretations, Illustrations, and Implications of Artificial Intelligence*, "Business Horizons" 2019, vol. 62, no. 1, s. 15–25.

<sup>14</sup> *Ibidem*.

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

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> M.H. Huang, R.T. Rust, *Artificial Intelligence in Service*, "Journal of Service Research" 2018, vol. 21, no. 2, s. 155–172.

Badacze są zgodni, że trzy pierwsze z wyżej wymienionych poziomy AI rozwiną się bardzo już w niedalekiej przyszłości. Kwestią dyskusyjną natomiast jest osiągnięcie czwartego poziomu. J. Wirtz wraz zespołem wskazali, że zadania poznawcze i analityczne o niskiej złożoności emocjonalnej i społecznej będą w dużej mierze wykonywane przez roboty. Natomiast funkcje mające głównie charakter emocjonalny lub społeczny będą realizowane przez ludzi. Z kolei zadania bardzo złożone poznawczo i wymagające emocjonalnego podejścia będą wypełniane przez ludzi wspieranych przez roboty<sup>18</sup>.

Roboty już osiągają takie jak ludzie wyniki w realizacji zadań o charakterze poznawczym i analitycznym i wkrótce osiągać będą lepsze. Jednak, jak udowadniają H.J. Wilson oraz P.R. Daugherty, będą one wymagały wsparcia ludzi. Najbardziej liczącą się według autorów wartością w przyszłości będzie ta dotycząca współpracy ludzi i AI, która zapewni „wzmocnienie uzupełniających się ich mocnych stron: ludzkich zdolności przywódczych, kreatywności, umiejętności społecznych i pracy zespołowej oraz szybkości, skalowalności i zdolności obliczeniowych robotów. (...) Organizacje bowiem potrzebują obu rodzajów zdolności”<sup>19</sup>.

Analizując zaprezentowane powyżej definicje sztucznej inteligencji i jej wymiary, można dostrzec stosunkowo zróżnicowane podejścia do strukturyzowania tego pojęcia. Tym, co łączy je wszystkie, jest jednak aspekt funkcjonalności.

## Korzyści z wdrażania AI w ZZZ

W ciągu ostatnich dwóch dekad nastąpiły bardzo istotne zmiany w zakresie ZZZ wynikające z ewolucji rozwiązań informatycznych. Coraz większą popularnością w ostatnich latach cieszą się rozwiązania wykorzystujące AI. Wynika to z faktu, że oferuje ona różne perspektywy doskonalenia ZZZ.

Procesy związane z rekrutacją nie są już żmudnymi i pracochłonnymi czynnościami dla menedżerów i specjalistów ZZZ w organizacjach, obejmującymi ręczne sprawdzanie CV potencjalnych kandydatów, przeszukiwanie portali internetowych (np. LinkedIn) w celu znalezienia wysokiej klasy specjalisty, przeprowadzanie rozmów telefonicznych lub wysyłanie odpowiedzi mailowych do kandydatów. Rozwiązania oparte na AI, tj. np. infoboty, chatboty, pomagają w uproszczeniu tych procesów m.in. poprzez udzielanie automatycznych odpowiedzi na zadawane przez kandydatów pytania, udostępnianie testów sprawdzających poziom wiedzy i umiejętności czy też zmniejszanie problemów

<sup>18</sup> J. Wirtz, P.G. Patterson, W.H. Kunz, T. Gruber, V.N. Lu, S. Paluch, A. Martins, *Brave New World: Service Robots in the Frontline*, "Journal of Service Management" 2018, vol. 29, no. 5, s. 907–931.

<sup>19</sup> H.J. Wilson, P.R. Daugherty, *Jak ludzie i sztuczna inteligencja łączą siły*, "Harvard Business Review Polska", grudzień 2018–styczeń 2019, s. 126.



związanych z koniecznością wznawiania procesów rekrutacji<sup>20</sup>. Ponadto oprogramowania do śledzenia kandydatów mogą analizować nieograniczoną liczbę CV na podstawie kwalifikacji, wiedzy specjalistycznej, słów kluczowych i w efekcie końcowym rekomendować odpowiednią osobę na określone stanowisko oraz pomóc w przeprowadzeniu rozmowy z kandydatem, rejestrując jego mimikę, reakcję na zadawane pytania itp. Tego typu rozwiązania pomagają w wyborze najlepszych talentów dla organizacji oraz zmniejszeniu liczby błędów w procesach rekrutacji i selekcji. Dzięki wykorzystaniu rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji koszty procesów rekrutacji mogą ulec zdecydowanemu obniżeniu. Przy czym, co warto zaznaczyć, zarówno ich jakość, jak i wydajność ulegają zwiększeniu<sup>21</sup>.

Wdrożenie AI pozwala menedżerom również na stosowanie nowoczesnych metod szkolenia wielopokoleniowych i zróżnicowanych grup pracowniczych. Każda z nich charakteryzuje się bowiem różnymi stylami uczenia się i rozwoju w celu zwiększenia skuteczności i efektywności swoich działań. Powoduje to konieczność indywidualnego doboru szkoleń dla każdego z pracowników. Rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji pomagają nie tylko w personalizacji szkoleń, na podstawie zgromadzonych wcześniej danych dotyczących potrzeb edukacyjnych i rozwojowych pracowników, ale również rodzaju i form potrzebnych szkoleń oraz ocenie ich skuteczności<sup>22</sup>. Jak pokazują doświadczenia firmy Amazon, używającej obecnie ponad 100 000 robotów, tego typu rozwiązania pozwalają na skrócenie czasu potrzebnego na szkolenie pracowników<sup>23</sup>.

AI pozwala również na doskonalenie dotychczas stosowanych przez organizacje systemów i metod wynagradzania, jak również ich zmianę na nowocześniejsze, zwinniejsze, spersonalizowane i elastyczne. AI pomaga efektywniej zarządzać elastycznymi systemami wynagrodzeń poprzez dostosowywanie wynagrodzeń do aktualnych warunków lokalnych w czasie rzeczywistym, co pozwala na rozwiązanie problemów związanych z ustalaniem wysokości wynagrodzeń na podstawie nieaktualnych danych. W konsekwencji prowadzi to do zmniejszania rotacji pracowników i zwiększenia ich satysfakcji oraz zaangażowania<sup>24</sup>. Ponadto AI może uprościć system wynagrodzeń za pomocą

<sup>20</sup> O. Pickup, *AI in HR: How it Could Help and What you Need to be Doing*, <https://www.raconteur.net/hr/ai-hr-human> (dostęp: 2.01.2020).

<sup>21</sup> S. Ivanov, C. Webster, *Perceived Appropriateness and Intention to Use Service Robots in Tourism*, w: *Information and Communication Technologies in Tourism 2019*, Springer, 2019; B. Larivière, D. Bowen, T.W. Andreassen, W. Kunz, N.J. Sirianni, C. Voss, A. De Keyser, *Service Encounter 2.0: An Investigation into the Roles of Technology, Employees and Customers*, "Journal of Business Research" 2017, no. 79, s. 238–246.

<sup>22</sup> <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0218/pages/ai-is-changing-the-way-hr-works.aspx> (dostęp: 20.12.2019).

<sup>23</sup> L. Stevens, *How Amazon Gets its Holiday Hires up to Speed in two Days*, "Wall Street Journal" 2016, no. 28.

<sup>24</sup> *Ibidem*.

botów ZZZ, które sprawnie zarządzają listami płac, wpływając tym samym na przyspieszenie wypłaty wynagrodzeń.

Obecnie rozwiązania oparte na AI pozwalają również na dokonywanie oceny wydajności i zaangażowania pracownika w czasie rzeczywistym, co pomaga menedżerom w natychmiastowym zidentyfikowaniu, rozpoznaniu, ocenie i korygowaniu nieefektywnych działań pracowników. Ponadto pozwalają one na zachowanie bezstronności w dokonywaniu oceny, gdyż odbywa się ona za pomocą oprogramowania automatycznie oceniającego pracowników. Tego typu rozwiązania ułatwiają menedżerom podejmowanie decyzji<sup>25</sup> dotyczących premiowania, awansów, przeniesienia pracownika lub jego zwolnienia z organizacji i zmniejszają ich tendencyjność. AI pozwalają również na dokładniejszą ocenę zwrotu z inwestycji w konkretnego pracownika lub całą kadrę pracowniczą.

AI może być również wykorzystywana do oceny i stymulowania satysfakcji pracownika poprzez rejestrowanie jego emocji podczas wykonywanej pracy oraz analizowanie wyników wydajności i zaangażowania. Odpowiednie oprogramowanie, klasyfikując wzorce zachowań, gromadząc i analizując dane o pracowniku (m.in. o jego sytuacji rodzinnej, zdrowotnej, jego emocjach, zachowaniach i wydajności) ostrzegają o wystąpieniu zagrożenia odejścia pracownika z organizacji oraz rekomendują odpowiedni zestaw motywatorów/benefitów mających zachęcić go do pozostania w organizacji.

## Wyzwania AI

Podstawowym wyzwaniem, które się wiąże z wdrażaniem w ZZZ rozwiązań opartych na AI, są koszty. Wiele organizacji uznaje, że mimo rosnącej liczby rozwiązań i firm je oferujących nadal są one dla nich zbyt kosztowne. Przy czym kwestie kosztów wdrożenia takich rozwiązań w ZZZ należy rozpatrywać z wielu perspektyw. Rozpoczynając jednak od tradycyjnego pojmowania kosztów, rozumianych jako wydatki, autorzy *The Sierra-Cedar 2019–2020 HR Systems Survey White Paper* zaznaczają, że zależą one od wielu parametrów, tj. m.in. liczby wdrożonych rozwiązań/aplikacji, wykorzystania zasobów wewnętrznych i zewnętrznych, skali ich wykorzystania, złożoności oraz potrzeb wsparcia<sup>26</sup>. Również zarząd firmy Ignited SA podkreśla, że głównym parametrem kosztów wdrożenia rozwiązań opartych na AI jest stopień złożoności problemu. W projektach AI bardzo trudno jest stworzyć – jak je nazywa wiceprezes firmy – „generyczne”

<sup>25</sup> I. Dias, M.J. Sousa, *Business Intelligence Applied to Human Resources Management*, w: *New Contributions in Information Systems and Technologies*, Springer, Warsaw 2015, s. 105–113.

<sup>26</sup> S. Harris, A.L. Gurchensky, *op.cit.*

rozwiązanie „pudełkowe”, będące w stanie sprostać potrzebom wszystkich klientów. Z doświadczenia firmy wynika, że większość problemów jest unikalna i specyficzna dla procesów konkretnej organizacji. Kolejnym kosztowym parametrem, który wskazuje zarząd Ignited SA, jest sposób realizacji projektu. Jeżeli organizacja zgadza się korzystać z rozwiązań chmurowych oraz SaaS (*software as a service* – oprogramowanie jako usługa), znacząco zmniejsza to koszt projektu. Rozwiązania *on-premise*, czyli instalowane bezpośrednio na infrastrukturze klienta, wiążą się z dodatkowym kosztem technologicznym oraz infrastrukturalnym. Ponadto doświadczenia wdrożeniowe firmy pokazują, że rozwiązania oparte na sieciach neuronowych w procesie uczenia algorytmów potrafią być bardzo kosztowne w porównaniu z hostingiem standardowym oprogramowania.

Wysokość kosztów wdrożenia rozwiązań opartych na AI często zależna jest od ilości i złożoności problemów związanych z integracją wdrażanych rozwiązań z systemami, na których pracują organizacje, brakiem możliwości mobilnych i starszymi interfejsami. Ponadto nie należy również zapominać o kosztach związanych ze szkoleniami zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników mających nauczyć się korzystać z narzędzi/aplikacji opartych na AI i z nimi współpracować – szczególnie, że rozwój AI budzi obawy, iż ostatecznie zastąpi ona miejsca pracy<sup>27</sup>. Obawy te wydają się być po części zrozumiałe, gdy spojrzysz na dane prezentowane w różnych raportach i badaniach. OECD<sup>28</sup> wskazuje, że w najbliższym czasie 9% miejsc pracy może zostać zautomatyzowanych w 21 krajach. Raport McKinsey z 2017 r. mówi o likwidacji 5% miejsc pracy z powodu AI<sup>29</sup>. Jednak niektóre badania udowadniają, że AI nie musi stanowić zagrożenia dla specjalistów ZZL, a raczej dać im szansę dalszego rozwoju. Tym bardziej że, jak wskazuje raport PwC *The Way We Work – in 2025 and beyond*, 20–30% miejsc pracy stanie się przestarzałych w ciągu 5–10 lat z powodu digitalizacji i automatyzacji procesów. Jednak tylko 16% organizacji jest na to przygotowanych<sup>30</sup>. Z kolei raport McKinsey&Company *Pięć zadań dla Polski* pokazuje niepokojące zmiany, jakie w najbliższych latach będą zachodziły na polskim rynku pracy, m.in. dotyczące liczby ludzi w wieku produkcyjnym, która do roku 2025 ma się zmniejszyć nawet o 2,7 mln. Podobne założenia dotyczą również gospodarki światowej. Prognozuje się, że czeka ją

<sup>27</sup> B. Larivière, D. Bowen, T.W. Andreassen, W. Kunz, N.J. Sirianni, C. Voss, A. De Keyser, *op.cit.*

<sup>28</sup> *Automation and Independent Work in a Digital Economy*, OECD, <https://www.oecd.org/employment/Policy%20brief%20-%20Automation%20and%20Independent%20Work%20in%20a%20Digital%20Economy.pdf> (dostęp: 3.01.2020).

<sup>29</sup> J. Manyika, M. Lund, M. Chui, J. Bughin, P. Woetzel, S. Batra, S. Sanghvi, *Jobs Lost, Jobs Gained: What the Future of Work will Mean for Jobs, Skills, and Wages*, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-meanfor-jobs-skills-and-wages> (dostęp: 15.12.2019).

<sup>30</sup> *The Way We Work – in 2025 and beyond*, PwC, Warszawa 2017.

spadek na poziomie 50% w ciągu najbliższych 50 lat. Zatem chcąc podnosić swoją efektywność organizacje powinny wdrażać AI, bez niej bowiem trudno będzie utrzymać im przewagę konkurencyjną na rynku.

Ponadto H.J. Wilson oraz P.R. Daugherty zwracają uwagę, że „choć sztuczna inteligencja zmieni metody pracy oraz jej wykonawców, to jednak główne oddziaływanie tej technologii nie będzie polegało na zastępowaniu ludzkich zdolności, ale na ich uzupełnianiu”<sup>31</sup>. Zmiany technologiczne oraz ról i struktur zawodowych modyfikują też popyt na umiejętności. Światowe Forum Ekonomiczne wskazuje na rosnące znaczenie kreatywności pracowników. Już w 2022 r. będzie ona trzecią najważniejszą umiejętnością pracowników, zaraz za myśleniem analitycznym i aktywnym uczeniem się<sup>32</sup>. Są to umiejętności typowe dla ludzi i trudne jest stworzenie maszyn, urządzeń, robotów, które mogłyby je posiadać. Wykorzystywanie AI do automatyzowania procesów, głównie po to, by zastąpić pracowników, nie przynosi wartości w dłuższym czasie. Udowadniają to w swoich badaniach Wilson i Daugherty, wskazując, że tego typu rozwiązania przynoszą korzyści w postaci krótkoterminowego wzrostu efektywności. W dłuższej perspektywie bardziej opłacalnym rozwiązaniem jest kooperacja pracowników z AI. Jak dowodzą liczne badania, AI pomaga specjalistom ZZL w podnoszeniu umiejętności analitycznych i decyzyjnych, dostarczając właściwe informacje w odpowiednim czasie oraz zwiększając skuteczność procesów komunikacyjnych. Jednak, aby AI mogła być postrzegana jako wsparcie, a nie zagrożenie, konieczne jest przygotowywanie pracowników do podjęcia współpracy z inteligentnymi maszynami, programami itp. Jak podkreślają Wilson i Daugherty, istotne staje się w tym przypadku rozwijanie umiejętności łączenia (*fusion skills*) pracy ludzi i AI. Specjaliści ZZL powinni być obejmowani szkoleniami dostarczającymi im wiedzy, jak łączyć wyjątkowe ludzkie umiejętności ze zdolnościami inteligentnych maszyn, oprogramowania, robotów<sup>33</sup>. Niestety nie wszystkie organizacje dysponują takimi programami szkoleniowymi<sup>34</sup>. Brak takich rozwiązań w organizacjach może wynikać z braku wystarczającej wiedzy na temat AI, trudności związanych z nadążaniem za rozwojem technologii czy też problemów z określeniem obszarów potencjalnego jej wykorzystania.

<sup>31</sup> H.J. Wilson, P.R. Daugherty, *op.cit.*

<sup>32</sup> *The Future of Jobs Report 2018*, Centre for the New Economy and Society, World Economic Forum, Geneva 2018, s. 12.

<sup>33</sup> H.J. Wilson, P.R. Daugherty, *op.cit.*

<sup>34</sup> *The Rise of the Social Enterprise 2018 Deloitte Global Human Capital Trends*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-2018-deloitte-human-capital-trends.pdf> (dostęp: 12.09.2019).

Kolejnym z wyzwań stojących przed organizacjami decydującymi się na wdrażanie AI w obszarze ZZL jest zapewnienie specjalistom odpowiedniej jakości rozwiązań technologicznych<sup>35</sup>.

Aspekt jakości AI związany jest z dopasowaniem jej do infrastruktury i potrzeb tak organizacji, jak i specjalistów ZZL oraz bezpieczeństwem. Coraz większym wyzwaniem dla organizacji decydujących się na wdrażanie AI jest cyberbezpieczeństwo. Organizacje, które przechwytyują lub przekazują dane dotyczące obszaru ZZL dowolnego rodzaju, muszą przestrzegać przepisów dotyczących RODO i weryfikować, czy ich dostawcy również to robią. Wyzwania związane z danymi są bardzo ważne, gdyż organizacje budują spersonalizowane bazy danych, które zapewniają dostęp do informacji o pracownikach oraz dostarczają rekomendacje i spostrzeżenia. Stąd też podstawowym zadaniem organizacji wdrażających AI powinno być wdrożenie, a następnie stałe monitorowanie i regularne aktualizowanie strategii bezpieczeństwa cybernetycznego<sup>36</sup>.

Powyżej zidentyfikowane to nie wszystkie wyzwania, które stoją przed ZZL we współczesnych obszarach. Wynika to z różnego poziomu dojrzałości technologicznej organizacji i roli, jaką odgrywa w nich ZZL. Lista zarówno korzyści, jak i wyzwań będzie się zapewne rozszerzała wraz z rozwojem AI oraz kreatywności ludzi.

## Podsumowanie

Wzrost liczby rozwiązań opartych na AI dedykowanych ZZL sprawił, że stają się one coraz bardziej dostępne dla wszystkich organizacji. By jednak w pełni czerpać z ich potencjału, specjaliści ZZL muszą wiedzieć, jakie cele chcą osiągnąć dzięki ich wdrożeniu i właściwie przygotować do współpracy z nimi zarówno siebie, jak i pracowników. AI ma duży potencjał, aby zwiększyć efektywność ZZL w organizacjach. Ułatwia realizację dotychczas skomplikowanych zadań, takich jak rekrutacja, selekcja pracowników, ocena ich wydajności i zaangażowania oraz satysfakcji, alokacja świadczeń pracowniczych, rozwój pracowników itp. Patrząc na wyzwania związane z wdrażaniem sztucznej inteligencji do organizacji, należy jednak każdorazowo rozważyć zakres jej zaangażowania w procesy ZZL. Pomimo wielu wskazanych w artykule zalet AI i korzyści z nią związanych nie jest ona w stanie w pełni zastąpić pracy specjalistów ZZL. Jeśli wszystkie zadania zostaną przydzielone inteligentnym robotom, organizacji trudno będzie utrzymać

<sup>35</sup> B.H. Wixom, P.A. Todd, *A Theoretical Integration of User Satisfaction and Technology Acceptance*, "Information Systems Research" 2005, vol. 16, no. 1, s. 85–102.

<sup>36</sup> A. Kamiński, K. Dąbek, *Nowe zagrożenia dla działalności przedsiębiorstw w świetle rozporządzenia Parlamentu Europejskiego o ochronie danych osobowych (RODO)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 487.

pracowników lub ich zaangażowanie. Wraz z przenikaniem AI i innych zaawansowanych technologii do obszarów ZZZ umiejętności takie jak krytyczne myślenie, kreatywność czy łatwość rozwiązywania problemów zyskują na znaczeniu. Wiodące firmy już się przekonały, że nowoczesne technologie, sztuczna inteligencja są najbardziej efektywne nie wtedy, kiedy zastępują pracę ludzką, ale gdy ludzie i maszyny wzajemnie się uzupełniają. Stąd też, aby sprostać wyzwaniom związanym z wdrażaniem AI w obszarach ZZZ, organizacje powinny szkolić swoich pracowników z zakresu umiejętności współpracy z AI oraz reorganizować struktury przedsiębiorstwa.

W artykule podjęto próbę wykazania, że AI nie powinna być postrzegana w kategoriach zagrożenia związanego z całkowitym przejściem przez nią działań w obszarze ZZZ, ale raczej jako szansa na wyrafinowany rozwój tych obszarów. Zaprezentowane w nim wyniki badań stanowią wstęp do przyszłych badań ilościowych, pozwalających na ukazanie pełniejszego obrazu relacji pomiędzy AI a ZZZ.

## Bibliografia

- Artificial Intelligence: What It Is and Why it Matters*, [www.sas.com/en\\_nz/insights/analytics/what-is-artificial-intelligence.html](http://www.sas.com/en_nz/insights/analytics/what-is-artificial-intelligence.html) (dostęp: 20.12.2018).
- Automation and Independent Work in a Digital Economy*, OECD, <https://www.oecd.org/employment/Policy%20brief%20%20Automation%20and%20Independent%20Work%20in%20a%20Digital%20Economy.pdf> (dostęp: 3.01.2020).
- Dias I., Sousa M.J., *Business Intelligence Applied to Human Resources Management*, w: *New Contributions in Information Systems and Technologies*, Springer, Warsaw 2015, s. 105–113.
- Erixon F., *The Economic Benefits of Globalization for Business and Consumers*, <https://ecipe.org/publications/the-economic-benefits-of-globalization-for-business-and-consumers/> (dostęp: 2.12.2019).
- Ertel W., *Introduction to Artificial Intelligence*, Springer, London 2018, s. 245.
- Harris S., Gurchensky A.L., *Sierra-Cedar 2019–2020 HR Systems Survey White Paper*, 22<sup>nd</sup> Annual Edition, [www.Sierra-Cedar.com/hr-systems-survey](http://www.Sierra-Cedar.com/hr-systems-survey) (dostęp: 11.12.2019).
- Huang M.H., Rust R.T., *Artificial Intelligence in Service*, "Journal of Service Research" 2018, vol. 21, no. 2, s. 155–172.
- <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0218/pages/ai-is-changing-the-way-hr-works.aspx> (dostęp: 20.12.2019).
- Ivanov S., Webster C., *Perceived Appropriateness and Intention to Use Service Robots in Tourism*, w: *Information and Communication Technologies in Tourism 2019*, Springer, 2019.
- Kamiński A., Dąbek K., *Nowe zagrożenia dla działalności przedsiębiorstw w świetle rozporządzenia Parlamentu Europejskiego o ochronie danych osobowych (RODO)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 487.
- Kaplan A., Haenlein M., *Siri, Siri, in My Hand: Who's the Fairest in the Land? On the Interpretations, Illustrations, and Implications of Artificial Intelligence*, "Business Horizons" 2019, vol. 62, no. 1, s. 15–25.

- Larivière B., Bowen D., Andreassen T.W., Kunz W., Sirianni N.J., Voss C., De Keyser A., *Service Encounter 2.0: An Investigation into the Roles of Technology, Employees and Customers*, "Journal of Business Research" 2017, no. 79, s. 238–246.
- Manyika J., Lund S., Chui M., Bughin J., Woetzel J., Batra P., Sanghvi S., *Jobs Lost, Jobs Gained: What the Future of Work will Mean for Jobs, Skills, and Wages*, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> (dostęp: 15.12.2019).
- McCarthy J., *From Here to Human-level AI*, "Artificial Intelligence" 2007, vol. 171, no. 18, s. 2.
- Mishra A., Akman I., *Information Technology in Human Resource Management: An Empirical Assessment*, "Public Personnel Management" 2010, vol. 39, no. 3, s. 271–290.
- Nilsson N.J., *Principles of Artificial Intelligence*, Morgan Kaufmann, New York 2014.
- Nilsson N.J., *The Quest for Artificial Intelligence*, Cambridge University Press, New York 2009.
- Pickup O., *AI in HR: How it Could Help and What You Need to be Doing*, <https://www.raconteur.net/hr/ai-hr-human> (dostęp: 2.01.2020).
- Russell S. J., Norvig P., *Artificial Intelligence: A Modern Approach*, Pearson Education Limited, Malaysia 2016.
- Simon H.A., *Cognitive Science: The Newest Science of the Artificial*, "Cognitive Science" 1980, vol. 4, no. 1, s. 35–46.
- Sheila L.M., Steven G., Chad M., Mayank G., *The New Age: Artificial Intelligence for Human Resource Opportunities and Functions*, Ernst & Young LLP, 2018, s. 1–8.
- Stevens L., *How Amazon Gets its Holiday Hires up to Speed in Two Days*, "Wall Street Journal" 2016, no. 28.
- Wilson H.J., Daugherty P.R., *Jak ludzie i sztuczna inteligencja łączą siły*, "Harvard Business Review Polska", grudzień 2018–styczeń 2019, s. 126.
- Wirtz J., Patterson P.G., Kunz W.H., Gruber T., Lu V.N., Paluch S., Martins A., *Brave New World: Service Robots in the Frontline*, "Journal of Service Management" 2018, vol. 29, no. 5, s. 907–931.
- Wixom B.H., Todd P.A., *A Theoretical Integration of User Satisfaction and Technology Acceptance*, "Information Systems Research" 2005, vol. 16, no. 1, s. 85–102.
- The Future of Jobs Report 2018*, Centre for the New Economy and Society, World Economic Forum, Geneva 2018, s. 12.
- The Rise of the Social Enterprise 2018 Deloitte Global Human Capital Trends*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-2018-deloitte-human-capital-trends.pdf> (dostęp: 12.09.2019).
- The Way We Work – in 2025 and beyond*, PWC, Warszawa 2017.





#### Część 4

Nowe trendy społeczne i technologiczne jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Katarzyna Jasińska\*

# 4.5

## System operacyjny przedsiębiorstwa w warunkach Przemysłu 4.0

### Streszczenie

Uwarunkowania czwartej rewolucji przemysłowej stwarzają konieczność transformacji organizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa. Transformacja ta nie jest zadaniem prostym, ponieważ organizacja w nowych warunkach podlega wpływowi wielu różnych, do tej pory niespotykanych czynników. Zachowanie przewagi konkurencyjnej staje się więc wyzwaniem, któremu sprostać tylko najlepiej przygotowane podmioty. Celem rozdziału jest scharakteryzowanie wpływu czynników związanych z czwartą rewolucją przemysłową na system operacyjny przedsiębiorstwa oraz wskazanie, w jaki sposób przedsiębiorstwa przygotowują się do transformacji związanej z nowymi uwarunkowaniami otoczenia. W opracowaniu posłużono się dwiema metodami badawczymi – analizą literaturową oraz badaniem ankietowym. W pierwszej części rozdziału zdefiniowano podstawowe pojęcia i główne trendy związane z czwartą rewolucją przemysłową. Następnie scharakteryzowano wpływ czynników specyficznych dla Przemysłu 4.0 na elementy systemu operacyjnego. W ostatniej części omówione zostały rezultaty badań empirycznych oraz zaprezentowane wnioski.

**Słowa kluczowe:** Przemysł 4.0, czwarta rewolucja cyfrowa, transformacja przedsiębiorstwa, system operacyjny przedsiębiorstwa

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0002-9668-2290

## Enterprise Operating System in the Conditions of Industry 4.0

### Abstract

The conditions of the Fourth Industrial Revolution make it necessary to transform the organization's internal accessibility. This transformation is not easy, because organization in new conditions depends on many different, unprecedented, limitations. Maintaining competitive advantage becomes a challenge, meet only the best selected requirements. The aim of the article is to characterize the impact of the following operations with the fourth industrial revolution on the operating system and to indicate how one can prepare for union transformation with new conditions. The paper uses two research methods – literature analysis and survey research. The first part of the article defines the basic concepts and main trends associated with the Fourth Industrial Revolution. Then, the impact of Industry 4.0 specific on the elements of the system of use was characterized. The last part discusses the results of empirical research and presented the conclusions.

**Keywords:** Industry 4.0, Fourth Industrial Revolution, enterprise transformation, enterprise operating system

---

### Wprowadzenie

Obecnie zaobserwować można znaczące zmiany zachodzące w otoczeniu zarówno w sferze społecznej, jak i gospodarczej. Zmiany te napędzane są postępowaniem technologicznym, który oddziałuje na społeczeństwo, rynek oraz przemysł. Systemy oparte na robotyce, uczeniu maszynowym, Internecie rzeczy (*Internet of Things – IoT*) czy produkcji autonomicznej całkowicie zmieniają sposób funkcjonowania zarówno ludzi, jak i przedsiębiorstw. Realizowane są zaawansowane projekty technologiczne mające na celu zastąpienie prostej pracy automatami, a także przeniesienie centrum decyzyjnego ze sfery ludzkiej na maszyny. Prognozowanie na podstawie dużych zbiorów danych (*big data*) pozwala przewidywać przyszłe zdarzenia z najwyższą dokładnością. Przedsięwzięcia te przynoszą spektakularne wyniki w postaci rozwiązywania problemów do tej pory uznawanych za niemożliwe do wyjaśnienia. Dotyczy to nie tylko informatyki, ale wielu różnych dziedzin, np. genetyki, medycyny czy astronomii. Osiągnięcia technologiczne w obszarze przemysłu stały się podstawą do wyodrębnienia czwartej rewolucji przemysłowej (zwanej również zamiennie Przemysłem 4.0 lub *Industry 4.0*). Zakres wspomnianej rewolucji rozszerzył się zasadniczo poza branżę produkcyjną, zmieniając

sposób funkcjonowania przedsiębiorstw, niezależnie od sektora, który reprezentują. Nowe trendy dotyczą obecnie wszystkich uczestników otoczenia – klientów, dostawców, instytucji rynkowych oraz publicznych. Współczesne przedsiębiorstwa powinny więc rozpocząć dostosowywanie się do zachodzących zmian, tworząc nowe założenia strategiczne, a następnie operacjonalizować je w postaci krótkoterminowych planów działania.

Celem tego rozdziału jest scharakteryzowanie wpływu czynników związanych z czwartą rewolucją przemysłową na system operacyjny przedsiębiorstwa oraz próba odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób przedsiębiorstwa przygotowują się do transformacji związanej z nowymi uwarunkowania otoczenia. Wpływ Przemysłu 4.0 na organizacje był już poruszany w literaturze przedmiotu oraz w licznych opracowaniach praktycznych<sup>1</sup>. Podkreślić należy, że w Polsce istnieje ciągle niewiele opracowań związanych z transformacją przedsiębiorstw w warunkach Przemysłu 4.0, a dostępne analizy mają charakter raczej teoretycznych rozważań<sup>2</sup>. W artykule skoncentrowano się na działaniach operacyjnych wynikających ze sposobów operacjonalizacji zmieniającej się strategii przedsiębiorstwa. Skupiono się przy tym na analizie systemu operacyjnego, którego przekształcenia obrazują zachodzące zmiany. Zaprezentowano wyniki badań empirycznych, mające charakter wstępny, które przeprowadzone zostały w 2019 r. w fazie przygotowawczej do dostosowywania organizacji wewnętrznej polskiego przedsiębiorstwa usługowego, stanowiącego grupę kapitałową.

W pierwszej części rozdziału scharakteryzowano pojęcie czwartej rewolucji przemysłowej. Następnie przedstawiono wpływ megatrendów Przemysłu 4.0 na przedsiębiorstwo. W kolejnej części omówiono system operacyjny oraz czynniki z zakresu Przemysłu 4.0, które wywierają wpływ na jego elementy. Następnie zaprezentowany został przypadek przedsiębiorstwa stojącego w obliczu wdrożenia zmiany polegającej na

- 
- <sup>1</sup> A. Sanders, C. Elangeswaran, J. Wulfsberg, *Industry 4.0 Implies Lean Manufacturing: Research Activities in Industry 4.0 Function as Enablers for Lean Manufacturing*, "Journal of Industrial Engineering and Management" 2016, vol. 9, no. 3, s. 811–833; K. Schwab, *The Fourth Industrial Revolution*, Crown Business, New York 2017; K. Schwab, *The Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, 2016, <https://luminariaz.files.wordpress.com/2017/11/the-fourth-industrial-revolution-2016-21.pdf> (dostęp: 2.01.10); F. Zezulka, P. Macron, I. Vesely, O. Sajdl, *Industry 4.0 – An Introduction into Phenomenon*, *International Federation of Automatic Control*, "Esevier Paper Online" 2016, no. 49–25, s. 8–12; C. Cimini, G. Pezzotta, R. Pinto, S. Cavalieri, *Industry 4.0 Technologies Impacts in the Manufacturing and Supply Chain Landscape: An Overview*. w: *Service Orientation in Holonic and Multi-Agent Manufacturing*, T. Borangiu, D. Trentesaux, A. Thomas, S. Cavalieri S. (eds.), "SOHOMA. Studies in Computational Intelligence" 2018, vol. 803, Springer, Cham; H. Lasi, P. Fettke, H.-G. Kemper, T. Feld, M. Hoffmann, *Industry 4.0*, "Business Information System Engineering" 2014, no. 6, s. 239–242; A. Czyżewski, W. Grzegorzczak, E. Bodnari, D. Krzemiński, *Raport Gospodarka 4.0. Czas zmian dla biznesu*, PKN Orlen, Warszawa 2017; R. Murdoch, P. Johnson, *Digital Trust in the IoT Era*, "The Accenture Digital Customer Survey for Communication" 2015, <https://www.accenture.com>
- <sup>2</sup> S. Spalek, *Zarządzanie projektami w erze przemysłu 4.0*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2017, vol. 9, s. 106–112; J. Woźniak, G. Budzik, D. Zimon, *Industry 4.0 – identyfikacja technologii, które zmieniły przemysł oraz ich znaczenie w zarządzaniu logistycznym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 5, cz. 3, s. 359–437.

dostosowaniu jego organizacji do oddziaływania trendów technologicznych z obszaru Przemysłu 4.0. W ramach przygotowania grupy kapitałowej do digitalizacji zrealizowane zostało badanie wstępne, które objęło swoim zasięgiem 39 spółek. Wyniki przeprowadzonego badania oraz wnioski zostały omówione w ostatniej części.

Wykorzystano dwie metody badawcze: analizę literaturową oraz badanie ankietowe, w którym wzięło udział łącznie 234 respondentów będących menedżerami oraz ekspertami, odpowiadającymi za rozwój przedsiębiorstw.

## Czwarta rewolucja przemysłowa

Zdefiniowanie pojęcia czwartej rewolucji przemysłowej jest tematem wielu prac naukowych i raportów<sup>3</sup>. Obecnie wpisanie w wyszukiwarce Google terminu „Industry 4.0” generuje około 228 mln wyników, przy czym w 2018 r. było to jeszcze prawie dwukrotnie mniej – 140 mln wyników<sup>4</sup>. Wskazuje to na rosnące zainteresowanie Przemysłem 4.0, którego znaczenie wykracza poza profesjonalne zastosowania produkcyjne. Pojęcia takie jak czwarta rewolucja przemysłowa, Przemysł 4.0 czy *Industry 4.0* są używane zamiennie i stosowane w wielu dyscyplinach naukowych, ale również codziennych aktywnościach społecznych. Można zaobserwować wręcz zjawisko pewnego nadużywania terminu Przemysł 4.0, określanie wszelkich nowych rozwiązań technologicznych jako elementu koncepcji czwartej rewolucji przemysłowej. W sytuacji tej należy się odwołać do podstawowej definicji tego terminu, którą skonstruował K. Schwab we współpracy ze Światowym Forum Ekonomicznym. Wspomniany twórca zdefiniował to pojęcie przez wiele nowych technologii, które łączą świat fizyczny, cyfrowy i biologiczny, wpływając na wszystkie dyscypliny, gospodarki i branże<sup>5</sup>. Istotnym aspektem przytoczonej definicji jest łączenie i budowanie w pełni zintegrowanych, interdyscyplinarnych systemów, których granice świata technologii i realnego wzajemnie się przenikają. Wdrożenie tych rozwiązań pociąga za sobą zmiany całego otoczenia organizacji oraz jej wnętrza. Zmianie ulegają sposób wykonywania pracy, funkcje realizowane w organizacji, założenia strategiczne i operacyjne, jak również całe modele biznesowe. Inne stają się również oczekiwania klienta oraz charakterystyka rynku. Określanie czwartej rewolucji przemysłowej przez pryzmat technologii nie jest błędem, zresztą sam K. Schwab wskazuje na trzy główne megatrendy związane z obsza-

<sup>3</sup> F. Zezulka *et al.*, *op.cit.*; A. Czyżewski *et al.*, *op.cit.*; S. Spatek *et al.*, *op.cit.*; Murdoch *et al.*, *op.cit.*; PwC, *Global Digital IQ Survey*, 2015–2017.

<sup>4</sup> K. Jasińska, B. Jasiński, *Conditions of a Corporate Communication in the Industry 4.0: Case Study*, „IBIMA Business Review” 2019, s. 1–15.

<sup>5</sup> K. Schwab, *op.cit.*

rami: fizycznym, cyfrowym oraz biologicznym, w obrębie których wymienia technologie oddziałujące na pięć głównych obszarów: obszar gospodarczy, biznesowy, krajowy i globalny, społeczny oraz indywidualny. Należy zauważyć, że w definicji tej jednak nie chodzi o nazwanie technologii, ale o wskazanie specyficznych przeobrażeń związanych z technologią. W obszarze gospodarczym dotyczą one wzrostu gospodarczego, produktywności, zatrudnienia i charakterystyki pracy ludzkiej. W obszarze biznesowym: oczekiwania klientów, produktów rozszerzonych o wymianę danych (*data-enhanced products*), współdziałania w zakresie tworzenia innowacji (*collaborative innovation*) oraz nowych modeli operacyjnych. Wspomniany wpływ wywierany jest w obszarze lokalnego i globalnego oddziaływania z uwzględnieniem znaczenia polityki regionalnej. Istotnym aspektem jest w tym kontekście kształtowanie cyberbezpieczeństwa systemów, które funkcjonują globalnie i wywierają wpływ na całe społeczeństwa oraz poszczególnych ludzi. Według K. Schwaba nowego znaczenia nabiera pojęcie wspólnoty, budowania relacji i współpracy oraz etyki i moralności towarzyszącej nowym zjawiskom technologicznym<sup>6</sup>. W definiowaniu pojęcia czwartej rewolucji przemysłowej chodzi więc bardziej o wskazanie efektów związanych z wpływem nowoczesnych technologii na otoczenie i przedsiębiorstwo niż o wskazywanie nowoczesnych trendów. Charakterystyka oddziaływania czynników związanych z trendami technologicznymi w obrębie koncepcji Przemysłu 4.0 przedstawiona została na rysunku 4.5.1.

Na rysunku 4.5.1 zaprezentowano schemat oddziaływania między elementami tworzącymi definicję czwartej rewolucji przemysłowej. Ważną rolę w tym oddziaływaniu odgrywają tzw. punkty krytyczne, czyli zjawiska, które po osiągnięciu wyznaczonego zakresu prowadzą do znaczącej zmiany o charakterze gospodarczym lub społecznym. Punkty krytyczne zostały określone w badaniach ankietowych przeprowadzonych w 2015 r. na grupie 800 menedżerów oraz ekspertów z sektora technologicznego<sup>7</sup>. Rezultatem badań było wskazanie 21 zjawisk, które wystąpią do 2025 r. i wywrą znaczący wpływ na obszary oddziaływania oznaczone na rysunku 4.5.1. Lista punktów krytycznych wraz z przyporządkowaniem do megatrendu technologicznego przedstawiona jest w tabeli 4.5.1.

Jak pokazują dane przedstawione w tabeli 4.5.1, większość punktów krytycznych dotyczy megatrendu cyfrowego.

Europejskim liderem w Przemysle 4.0 są Niemcy. Jest to związane z dążeniem rządu tego kraju do utrzymania globalnej konkurencyjności sektorów przemysłowych, w tym zwłaszcza sektora motoryzacyjnego, poprzez wdrażanie w nim nowych technologii i innowacyjnych rozwiązań. Termin Przemysł 4.0 (niemiecki: *Industrie 4.0*) pojawił się

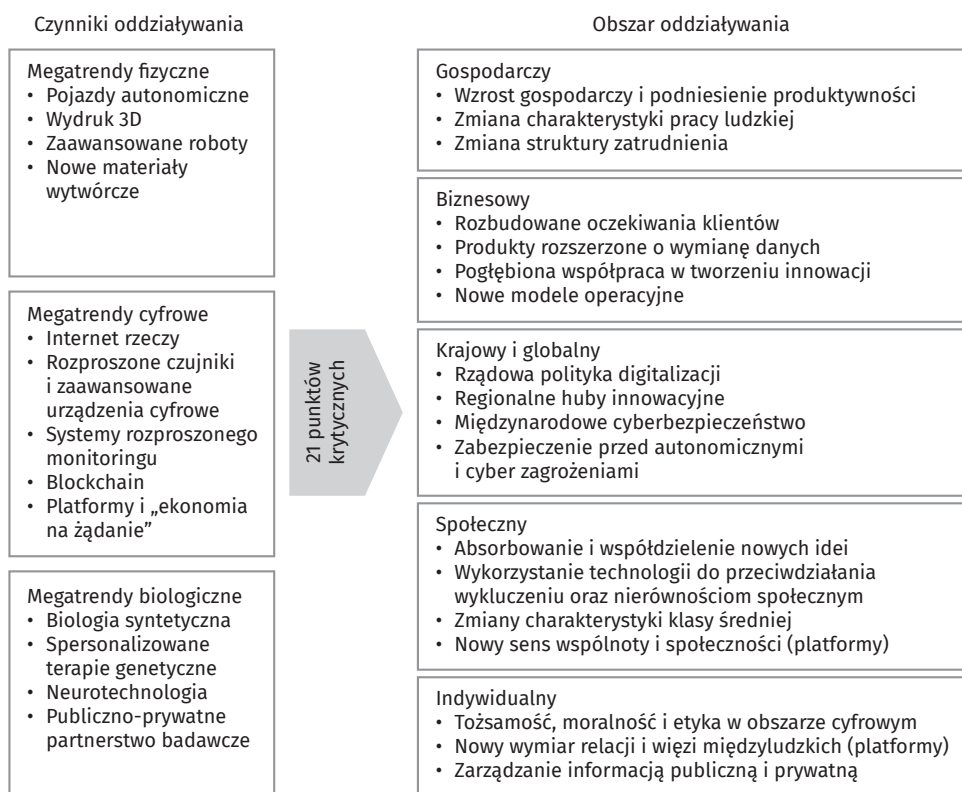
<sup>6</sup> K. Schwab, *op.cit.*

<sup>7</sup> *Ibidem.*

po raz pierwszy na targach w Hanowerze i zdefiniował wspólną inicjatywę przedstawicieli biznesu, nauki i polityki, mającą na celu rozwój konkurencyjności niemieckiego przemysłu. Następnie rząd federalny postanowił wprowadzić struktury współpracy między wszystkimi podmiotami innowacji w kraju. W 2013 r. Platformę Przemysłu 4.0 rozszerzono o dodatkowych członków – BITKOM, VDMA i ZVEI. W kolejnym kroku powołano inicjatywę „Realizacja zaleceń dla przyszłego projektu Przemysłu 4.0” oraz „Plan działania Strategia *high-tech* 2020”<sup>8</sup>. W Polsce ustanowiono analogiczny program, którym kieruje Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości<sup>9</sup>. Celem Fundacji jest wspieranie polskich przedsiębiorstw w transformacji oraz dostosowanie ich rozwoju w warunkach czwartej rewolucji przemysłowej.

### Rysunek 4.5.1.

Charakterystyka oddziaływania czynników w obrębie koncepcji Przemysłu 4.0



Źródło: opracowanie własne.

<sup>8</sup> [www.plattform-i40.de](http://www.plattform-i40.de) (dostęp: 1.12.2018).

<sup>9</sup> <https://www.mpit.gov.pl/strony/aktualnosci/kszaltowanie-potencjalu-rynek-dla-przemyslu-40-w-polsce/2018> (dostęp: 1.12.2018).

**Tabela 4.5.1.**  
Punkty krytyczne

Megatrend fizyczny	Pierwszy farmaceutyczny robot w Stanach Zjednoczonych
	80% ludzi z cyfrową obecnością w Internecie
	Pierwszy samochód wyprodukowany w 3D
	5% produktów wyprodukowanych w 3D
	10% samochodów w USA to samochody bezzałogowe
	Więcej podróży poprzez współdzielenie samochodu niż w pojeździe indywidualnym
	Pierwsze miasto powyżej 50 tys. mieszkańców bez światła na skrzyżowaniach
	Pierwszy system sztucznej inteligencji zastępujący zarząd przedsiębiorstwa
Megatrend cyfrowy	10% ludzi nosi ubrania podłączone do Internetu
	90% ludzi ma dostęp do nielimitowanego przechowywania danych
	1 trylion czujników podłączonych do sieci
	Pierwszy rząd realizuje spis ludności z wykorzystaniem <i>big data</i>
	10% ludzi używa okularów podłączonych do Internetu
	90% populacji wykorzystuje smartfon
	90% populacji z dostępem do Internetu
	30% audytów korporacyjnych zrealizowanych z wykorzystaniem sztucznej inteligencji
	Rozliczenie podatków wykonane z wykorzystaniem <i>blockchain</i>
	50% ruchu internetowego dla domostw generują aplikacja i urządzenia IoT
	10% przychodów z produktów przechowywane z wykorzystaniem <i>blockchain</i>
Megatrend biologiczny	Pierwszy implant – telefon komórkowy
	Pierwsza transplantacja wątroby stworzonej w 3D

Źródło: opracowanie własne na podstawie World Economic Forum, *Deep Shift-Technology Tipping Points and Societal Impact, Global Agenda Council on the Future of Software and Society*, World Economic Forum, September 2015.

## System operacyjny przedsiębiorstwa

Konstrukcja systemu operacyjnego przedsiębiorstwa wynika z przyjętej strategii operacyjnej. Strategia ta stanowi taki element ogólnej strategii przedsiębiorstwa, który precyzuje procesy wytwórcze oraz określa, w jaki sposób kształtowana jest jakość, osiągnięta wydajność oraz wykorzystywana technologia. Mimo że strategia ta odwołuje się do poziomu operacyjnego, ma wymiar długookresowy oraz dotyczy decyzji, które podejmowane są na poziomie strategicznym. Strategia operacyjna stanowi integralną część strategii przedsiębiorstwa i niekiedy trudno jest ją trwale wyodrębnić<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> B. Jasiński, *Decyzje strategiczne dotyczące działalności operacyjnej*, w: Z. Jasiński, *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 37.

Przyjęta strategia operacyjna powinna dawać odpowiedź na pytania, jak ma być zbudowany system operacyjny i w jaki sposób mają przebiegać w jego obrębie procesy transformacji, aby możliwe było zrealizowanie założeń strategii firmy<sup>11</sup>.

System operacyjny to celowo zaprojektowany i zorganizowany układ matematyczny, energetyczny i informacyjny wykorzystywany przez człowieka oraz służący wytwarzaniu określonych produktów i usług w celu zaspokojenia różnorodnych potrzeb konsumentów<sup>12</sup>. System ten stanowi kombinację zasobów rzeczowych i ludzkich zorganizowanych tak, aby prowadzić działalność operacyjną przedsiębiorstwa w racjonalny sposób. System operacyjny składa się z wejść i wyjść, w obrębie których występują określone zasoby oraz z procesów transformacji, które przekształcają elementy wejściowe w oczekiwane elementy wyjściowe. W zakresie wejścia konieczne jest zapewnienie dostępu do zasobów materialnych i niematerialnych. W pierwszym przypadku należy zgromadzić kapitał, środki pracy (urządzenia oraz narzędzia), przedmioty pracy (materiały i surowce) oraz powierzchnię do prowadzenia działalności. W drugim – wiedzę na temat prowadzenia działalności. Konieczne jest również wykonanie odpowiednich czynności prawnych. Istotnym elementem wejścia jest zatrudnienie ludzi o właściwych kompetencjach związanych z realizacją procesów transformacji. Zgromadzenie wszystkich wymienionych środków jest warunkiem koniecznym do rozpoczęcia jakiegokolwiek działania, jednak nie jest to warunek wystarczający. Dopiero zapewnienie zasobów o jakości odpowiedniej do zamierzonego celu i w odpowiedniej ilości oraz powiązanie ich w czasie i przestrzeni, tak aby utworzyć całość złożoną z elementów, z których każdy przyczynia się do powodzenia całości, jest warunkiem wystarczającym dla utworzenia efektywnego systemu operacyjnego przedsiębiorstwa<sup>13</sup>.

Na rysunku 4.5.2 zaprezentowano system operacyjny przedsiębiorstwa.

Oprócz samego systemu operacyjnego oznaczono na rysunku oddziaływanie, jakie na system wywierają elementy zewnętrzne – strategia oraz otoczenie. To właśnie one determinują sposób organizacji wejść, wyjść oraz procesów transformacji w obrębie systemu operacyjnego. W zakresie systemu przeobrażeniom podlegać mogą proporcje czynników ludzkich i rzeczowych, specyfika realizowanych procesów, rola, jaką odgrywa człowiek w systemie operacyjnym oraz wymagania stawiane przez ludzi oraz wobec nich<sup>14</sup>. Elementy te podlegają wpływom, jakie na nie wywiera oddziaływanie czynników zewnętrznych.

---

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

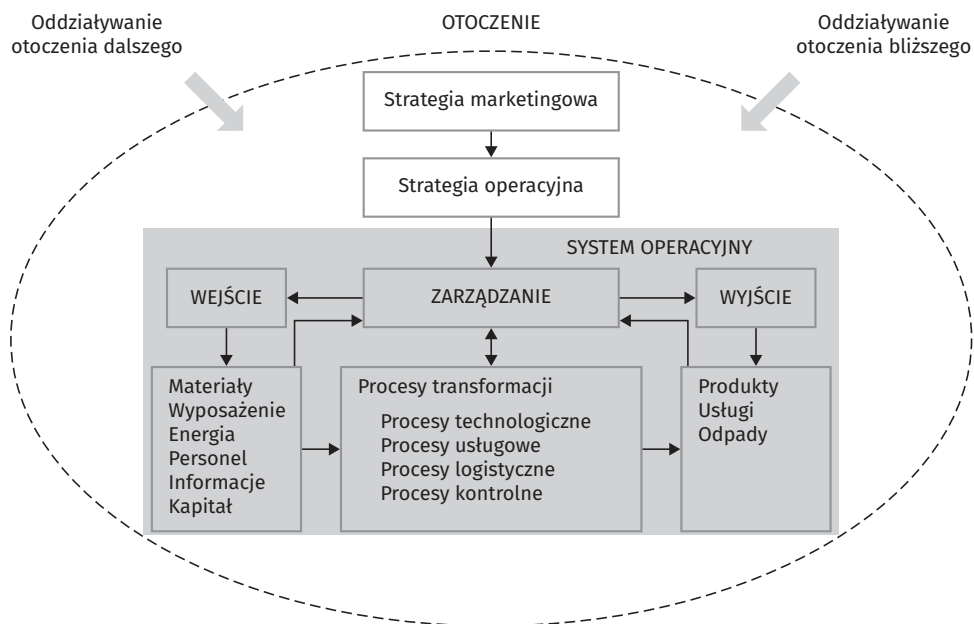
<sup>12</sup> I. Durlik, *Restrukturyzacja procesów gospodarczych*, Placet, Warszawa 1998, s. 45.

<sup>13</sup> Z. Jasiński, *op.cit.*, s. 15.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 16.



**Rysunek 4.5.2.**  
System operacyjny przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie J.R. Evans, D.R. Anderson, D.J. Sweeney, T.A. Williams, *Applied Production and Operations Management*, West Publishing Company, St. Paul 1997, s. 45.

## Oddziaływanie czynników Przemysłu 4.0 na system operacyjny przedsiębiorstwa

Oddziaływanie czynników związanych z Przemysłem 4.0 jest wielopłaszczyznowe. Na poziomie strategicznym, na którym wskazywane są jedynie główne kierunki działań, uwzględnienie nowych trendów może zostać sprawnie zrealizowane. Potrzebne do tego są prace analityczne oraz umiejętne wykorzystanie narzędzi z obszaru zarządzania strategicznego. Tymczasem system operacyjny przedsiębiorstwa może się okazać niegotowy do wcielania w życie śmiałych pomysłów. Problem zaczyna się na poziomie działalności operacyjnej, która pełna jest różnych szczegółowych rozwiązań, procesów oraz sposobów funkcjonowania stosowanych w przedsiębiorstwie od wielu lat. W celu zweryfikowania, czy obecnie przyjęty model działania operacyjnego przedsiębiorstwa jest aktualny oraz w celu określenia, w jaki sposób możliwe jest wdrażanie w jego obrębie zmian, zasadne wydaje się przeanalizowanie wpływu poszczególnych czynników na elementy systemu operacyjnego. Pozwoli to na zweryfikowanie przyjętej strategii

operacyjnej na poziomie analizy różnych opcji, które stwarza dla przedsiębiorstwa czwarta rewolucja przemysłowa. Poniżej w tabelach 4.5.2, 4.5.3 i 4.5.4 na podstawie przeprowadzonej analizy literaturowej opisany został wpływ czynników z obszaru Przemysłu 4.0 na poszczególne elementy systemu operacyjnego przedsiębiorstwa<sup>15</sup>. W opisie przedstawiono różne możliwości, jakie stwarzają nowe zjawiska dla formułowania wejść, wyjść oraz procesów transformacji przedsiębiorstwa.

W tabeli 4.5.2 opisany został wpływ czynników otoczenia z zakresu Przemysłu 4.0 na wejścia systemu operacyjnego przedsiębiorstwa.

**Tabela 4.5.2.**

Wpływ czynników otoczenia z zakresu Przemysłu 4.0 na wejścia systemu operacyjnego przedsiębiorstwa

Element wejścia	Czynnik oddziaływania Przemysłu 4.0	Opis oddziaływania
Materiały	Nośniki cyfrowe nanotechnologie, grafen, materiały wykorzystywane w druku 3D	Materiały tradycyjne zastępowane są nośnikami cyfrowymi. Powszechna digitalizacja prowadzi do minimalizowania wykorzystania papieru. Materiały półprzewodnikowe wykorzystywane są coraz bardziej wydajnie dzięki nanotechnologii. Zwiększa się wytrzymałość i plastyczność materiałów stosowanych w wydrukach 3D. Przedsiębiorstwo w związku z tym może zminimalizować potrzebę gromadzenia materiałów tradycyjnych na rzecz zastępowania ich przez formę cyfrową
Wyposażenie	ICT ( <i>Information and Communication Technology</i> ), profesjonalne roboty, komputery o wysokiej wydajności, IoT, VR ( <i>Virtual Reality</i> ), rozszerzona rzeczywistość, czujniki rozproszone	Postępująca robotyzacja i digitalizacja prowadzą do zwiększenia liczby urządzeń ICT w przedsiębiorstwach. Wykorzystuje się coraz więcej narzędzi w formie aplikacji i specjalistycznego oprogramowania. Serwery, macierze, rosnąca moc obliczeniowa oraz dostęp do Internetu wymagają zapewnienia właściwej architektury teleinformatycznej, która może być odpowiednio skalowana. Decyzja o zakupie wyposażenia i narzędzi musi być rozważana w kontekście zapewnienia współdziałania z całą architekturą przedsiębiorstwa. Ważnym elementem jest również wyposażenie w urządzenia zapewniające bezpieczeństwo oraz przeciwdziałające cyberatakam
Energia	Odnawialne źródła energii, backup energetyczny	Rosnąca liczba urządzeń w przedsiębiorstwie wpływa na wzrost zapotrzebowania na energię. Wobec rosnącej wydajności paneli słonecznych coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na tę formę zasilania. Nie bez znaczenia pozostaje utrzymanie ciągłości działania kluczowych systemów. W związku z tym konieczne jest zapewnienie wielu różnych źródeł zasilania, w tym źródeł zapasowych

<sup>15</sup> K. Schwab, *op.cit.*; C. Weller, R. Kleer, F.T. Piller, *Economic Implications of 3D Printing: Market Structure Models in Light of Additive Manufacturing Revisited*, "Int. J. Prod. Econ." 2015, no. 164, s. 43–56; S. Weyer, M. Schmitt, M. Ohmer, D. Gorecky, *Towards Industry 4.0 – Standardization as the Crucial Challenge for Highly Modular, Multi-vendor Production Systems*, "IFAC PapersOnline" 2015, no. 48, s. 579–584; Y. Yin, S-f. Qin., *A Smart Performance Measurement Approach for Collaborative Design in Industry 4.0*, "Advances in Mechanical Engineering" 2019, vol. 11, no. 1, s. 1–15; PWC, *op.cit.*; G. Schuh, R. Anderl, J. Gausemeier, *Industrie 4.0 Maturity Index. Managing the Digital Transformation of Companies* (acatech STUDY), 2017; C. Cimini, G. Pezzotta, R. Pinto, S. Cavalieri, *op.cit.*

Element wejścia	Czynnik oddziaływania Przemysłu 4.0	Opis oddziaływania
Personel	Robotyzacja i digitalizacja procesów, zmieniająca się specyfika wykonywanej pracy, systemy bezzatłogowe, co-boty	Postępująca robotyzacja przyczynia się do zastępowania prostej pracy ludzkiej przez urządzenia. Uruchamiane są systemy autonomiczne, niewymagające zaangażowania personelu. Tworzone są również formy ścisłej współpracy między człowiekiem a maszynami w formie co-botów. W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi zmieniają się oczekiwania co do kompetencji personelu. Pracownicy muszą umieć pracować w zrobotyzowanym środowisku, pełnym różnorodnych systemów i narzędzi informatycznych. Według raportu PWC największym wyzwaniem dla rozwoju przedsiębiorstwa w dobie Przemysłu 4.0 są ludzie, a nie technologia <sup>16</sup> . Wiedzę muszą uzupełnić zarówno menedżerowie, jak i pracownicy liniowi. Pierwsza grupa musi się nauczyć podejmować decyzje z uwzględnieniem nowych technologii, druga grupa – stosować nowe narzędzia technologiczne w swojej bieżącej pracy
Informacje	<i>Big data</i> , sztuczna inteligencja ( <i>Artificial Intelligence – AI</i> ), uczenie maszynowe ( <i>Machine Learning – ML</i> )	W dobie społeczeństwa informacyjnego informacje stanowią jeden z najistotniejszych elementów wejściowych przedsiębiorstwa. Są one zbierane z różnych, rozproszonych źródeł, a następnie przetwarzane z wykorzystaniem systemów <i>big data</i> i sztucznej inteligencji. Systemy te pozwalają na predykcję różnorodnych zjawisk i skuteczniejsze planowanie. Rozwiązania ML i AI potrafią dostosować reakcję przedsiębiorstwa na zmieniające się uwarunkowania i uruchomić ją bez udziału człowieka. W tradycyjnym podejściu w przedsiębiorstwie należało podjąć decyzję, jakie informacje są potrzebne. Obecnie zbiera się nieograniczoną ilość danych, między którymi poszukuje się korelacji. Na podstawie związków między danymi systemy w sposób autonomiczny wykonują zadane wcześniej funkcje, a w kolejnym kroku udoskonalają swoje działania (uczą się)
Kapitał	Crowdfunding, bitcoin, ICO ( <i>Initial Coin Offering</i> ) i tokeny inwestycyjne, dostępność dotacji z instytucji wspierających Przemysł 4.0	Nowe metody finansowania pozwalają uzyskać kapitał z rozproszonych źródeł. Finansowanie start-upów za pomocą platform crowdfundingowych oraz tokenów ICO pozwala uzyskać kapitał już we wczesnej fazie tworzenia pomysłu biznesowego. Kapitał zgromadzony na zasadzie zbiórki nie uzależnia przedsiębiorcy od dominującego inwestora. Bitcoin, choć ryzykowny, również stanowi pewną opcję uzyskania środków finansowych. Dostępność dotacji zapewnianych przez instytucje wspierające Przemysł 4.0 pozwala na finansowanie innowacji, które w warunkach biznesowych mogą się wydawać zbyt ryzykowne. Innowacje budują kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, którego zwiększanie może ograniczać wartość kapitału zaangażowanego, koniecznego do generowania przychodów.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując dane zebrane w tabeli 4.5.2, można dojść do wniosku, że elementy znajdujące się na wejściu przedsiębiorstwa podlegają różnym wpływom otoczenia i mogą być organizowane na wiele różnych sposobów. Liczba dostępnych w warunkach Przemysłu 4.0 opcji wzrasta w stosunku do tradycyjnych form, a wraz z nią rośnie również ryzyko wyboru złej wiązki elementów.

<sup>16</sup> PWC, 2017, *op.cit.*

Tabela 4.5.3.

Wpływ czynników otoczenia z zakresu Przemysłu 4.0 na procesy transformacji realizowane w przedsiębiorstwie

Proces transformacji	Czynnik oddziaływania Przemysłu 4.0	Opis oddziaływania
Procesy technologiczne	Autonomiczne fabryki, wydruk 3D, procesy oparte na wiedzy, budowa własności intelektualnej, zwinne metody pracy, duży udział projektów, cyberbezpieczeństwo, przetwarzanie w chmurze	Zmiany technologiczne prowadzą do głębokiej reorganizacji procesów. Głównym nurtem jest ograniczenie udziału człowieka w realizacji czynności służących do wytworzenia produktów i usług. Istnieją autonomiczne taśmy produkcyjne. W przedsiębiorstwach wdrażana jest digitalizacja w obrębie procesów, tworzone są całe wiązki procesowe sterowane samodzielnie. Doskonalenie procesów coraz bardziej polega na zastępowaniu całego środowiska pracy systemem informatycznym, a nie na wyszukiwaniu marnotrawstwa w cyklu pracy człowieka. Systemy automatyczne są praktycznie nieomyślne, w pełni kontrolowane i samouczące. Proste czynności manualne zastępowane są przez roboty. Środowisko pracy jest wyspecjalizowane i zautomatyzowane, wobec czego człowiek wykonuje jedynie przyporządkowane przez system czynności. Nie ma miejsca w obrębie procesu wytwórczego na kreatywność zaangażowanego personelu. Na poziomie konstruowania procesów na znaczeniu zyskują przetwarzanie informacji, zarządzanie wiedzą oraz budowa własności intelektualnej, np. w postaci opracowywania oprogramowania narzędziowego. Dużą rolę w działalności przedsiębiorstwa zyskują projekty. Nie są już tak bardzo unikatowe i rzadko spotykane. Występują praktycznie w obrębie każdego procesu i funkcji przedsiębiorstwa, służą implementowaniu nowych technologii lub metodyki pracy. W procesach technologicznych dane przetwarzane są w chmurze, a środowisko pracy staje się coraz bardziej wirtualne. Współistnienie człowieka i robotów w zinformalizowanym środowisku stwarza nowe wyzwania dla zachowania cyberbezpieczeństwa. Istotne jest również testowanie urządzeń oraz całych systemów stosowanych w procesach technologicznych pod kątem bezpieczeństwa informatycznego. Testy przedprodukcyjne, pilotażowe oraz prototypowanie stają się nieodłącznym elementem tych procesów
Procesy usługowe	Platformy, ekonomia współdzielenia	Procesy usługowe w coraz większym stopniu przenoszone są na platformy, do których dostęp mają klienci, dostawcy i partnerzy przedsiębiorstwa. Nawet jeśli usługi realizowane są w sposób fizyczny, to ich organizacja przebiega w sposób zdigitalizowany. Obecność pracownika sprawdzana jest elektronicznie, a zakres realizowanych zadań jest zlecany i kontrolowany za pomocą aplikacji. Wysoka jakość zapewniana jest dzięki wybieraniu dostawców z najlepszą pozycją na platformach (poprzez system opinii i rankingów). Dostęp do najlepszych zamówień otrzymują tylko ci najwyższej oceniani. Procesy usługowe są otwarte, angażują nie tylko zasoby przedsiębiorstwa, ale i systemy partnerów. Usługi świadczone są w modelu <i>as a Service</i> , co pozwala na udostępnianie unikatowych zasobów i kompetencji dla rozproszonych klientów, jednocześnie personalizując usługę według ich oczekiwań. Najbardziej wysokomarżowe usługi opierają się na współdzieleniu wiedzy oraz specjalistycznych aktywnościach wykonywanych na rzecz przemysłu.

Proces transformacji	Czynnik oddziaływania Przemysłu 4.0	Opis oddziaływania
Procesy logistyczne	Autonomiczne pojazdy, drony, kanały elektroniczne, inteligentne magazynowanie i dystrybucja, Inteligentne systemy logistyczne	Procesy logistyczne są jednym z pierwszych obszarów, który podlegał przeobrażeniom technologicznym już w warunkach trzeciej rewolucji cyfrowej. Przeniesienie kanałów dystrybucji do Internetu oraz prognozowanie zapotrzebowania na materiały w systemie <i>just-in-time</i> stanowiło wstęp do stworzenia systemów inteligentnego magazynowania i dystrybucji. Inteligentne półki, systemy automatycznie wysyłające produkty, magazyny wyposażone w sensory i rozbudowana nawigacja z geolokalizacją pozwalają ograniczyć udział człowieka w procesach logistycznych oraz polepszyć ich jakość. Operacje logistyczne, szczególnie na zamkniętych powierzchniach, np. w portach czy lotniskach realizowane są bez udziału człowieka z wykorzystaniem autonomicznych pojazdów i dronów. Prognozowanie podaży i popytu realizowane jest przez otwarte systemy platform zakupowo-dystrybucyjnych, wspieranych przez uczenie maszynowe
Procesy kontrolne	<i>Big data</i> , IA, ML, <i>blockchain</i>	W środowisku w pełni zautomatyzowanym pojęcie kontroli nabiera nowego sensu, ponieważ wykracza poza sprawdzanie zgodności wykonania z planem. Praktycznie w każdym obszarze przedsiębiorstwa plany powstają w sposób elektroniczny bez udziału człowieka lub z jego znikomym zaangażowaniem. Podobnie wykonanie planów weryfikowane jest w sposób automatyczny. Analizy typu <i>big data</i> oraz sztuczna inteligencja pozwalają wnioskować na temat powodów odchyłań. Natomiast <i>blockchain</i> stwarza możliwości zarządzania ryzykiem, które wcześniej nie były dostępne. Algorytmy tego typu są szczególnie użyteczne w kontekście transakcji zagranicznych i weryfikacji tożsamości elektronicznej podmiotów. Nawet jeśli przedsiębiorstwo nie jest jeszcze gotowe do wdrożenia mechanizmów kontroli opartych na wymienionych mechanizmach, powinno mieć wiedzę o nich i uwzględniać korzyści płynące z tych systemów w perspektywie dalszego rozwoju

Źródło: opracowanie własne.

W warunkach czwartej rewolucji przemysłowej nagradzane są śmiało innowacyjne przedsięwzięcia. Wiążą się one jednak z dużą niepewnością, a ich realizacja jest obciążona dużą liczbą błędów. Według raportów The Standish Group w okresie ostatnich 20 lat ok. 60–70% projektów informatycznych zakończyło się porażką albo nie osiągnęło wyznaczonych celów i/lub przekroczyło wyznaczony harmonogram czy budżet<sup>17</sup>. Koncentracja strategii przedsiębiorstwa na tego typu przedsięwzięciach jest więc bardzo ryzykowna. System operacyjny przedsiębiorstwa musi uwzględniać nowe możliwości działania przy jednoczesnym zachowaniu stabilnych i sprawdzonych do tej pory źródeł zasilania elementami wejścia, tak aby nie zaburzyć prowadzonych w przedsiębiorstwie procesów transformacji. Procesy te są podstawą budowy produktów i usług, a więc decydują

<sup>17</sup> The Standish Group Report, *Chaos Report*, 1995, [https://www.standishgroup.com/sample\\_research\\_files/chaos\\_report\\_1994.pdf](https://www.standishgroup.com/sample_research_files/chaos_report_1994.pdf) (dostęp: 1.12.2019).

o przychodach i ich naruszenie może prowadzić do utraty płynności. Podanie na wejściu kategorii, do których procesy nie są przystosowane, może dodatkowo prowadzić do utraty stabilności działania. W tabeli 4.5 zestawiony został wpływ czynników otoczenia z zakresu Przemysłu 4.0 na procesy transformacji realizowane w przedsiębiorstwie.

Biorąc pod uwagę dane przedstawione w tabeli 4.5.4, można dojść do wniosku, że największy wpływ na produkty i usługi mają technologie cyfrowe, które pozwalają łączyć wiele różnych przedmiotów i aktywności w rozbudowane systemy. Klient, kupując produkt lub usługę, zyskuje dostęp do rozwiązania zespalającego tradycyjną formę produktową lub usługową z systemem opartym na współdzieleniu wiedzy i przetwarzaniu danych. Klient nie tyle nabywa jakieś dobro na własność, co staje się ogniwem pewnego rozproszonego łańcucha zależności. Nawet w tradycyjnych sektorach realizacja usługi opiera się na nowoczesnych technologiach i współdzieleniu informacji. Rozwiązania te, choć obecnie jeszcze w mniejszości, już kształtują zapotrzebowanie rynku i popyt. Nawet jeśli klienci nie stosują obecnie danego rozwiązania, to chcą nabyć produkt, który jest kompatybilny z innymi produktami, a jego funkcjonalność może być rozbudowywana w przyszłości.

Podsumowując rozważania zaprezentowane w tej części artykułu, można stwierdzić, że technologia stwarza olbrzymie możliwości rozwojowe przedsiębiorstwom. Istotna pozostaje jednak weryfikacja, czy rzeczywiście przedsiębiorstwa w praktyce korzystają z rozwiązań charakterystycznych dla Przemysłu 4.0.

W tabeli 4.5.4 zestawiono wpływ czynników z zakresu Przemysłu 4.0 na wyjścia systemu operacyjnego przedsiębiorstwa.

**Tabela 4.5.4.**

Wpływ czynników otoczenia z zakresu Przemysłu 4.0 na wyjścia systemu operacyjnego przedsiębiorstwa

Elementy wyjścia	Czynnik oddziaływania Przemysłu 4.0	Opis oddziaływania
Produkty	Produkty rozszerzone o wymianę danych ( <i>data-enhanced products</i> ), IoT, rozszerzona rzeczywistość, cyberbezpieczeństwo	Produkty charakterystyczne dla Przemysłu 4.0 wyposażone są w moduły transmisji danych. Stanowią one urządzenia końcowe, umożliwiające dostęp do różnych systemów. Systemy te złożone są z aplikacji udostępnionej w modelu SaaS, infrastruktury oraz urządzeń końcowych. Przykładem takich systemów są rozwiązania z obszaru inteligentnych domów ( <i>smart home</i> ), inteligentnych budynków ( <i>smart buildings</i> ), inteligentnych miast ( <i>smart cities</i> ). Ważnym aspektem tworzenia tego typu systemów jest zapewnienie bezpieczeństwa informatycznego, szczególnie bezpieczeństwa danych. W przypadku rozszerzonej rzeczywistości, która praktycznie zaciera granicę między systemem technologicznym a światem realnym, można wykreować wiele niebezpiecznych zdarzeń. Produkt przestał być zatem odosobnionym bytem i stał się elementem większej całości, co stwarza dla przedsiębiorstwa nowe wyzwania między nabywcą a realizatorem

Elementy wyjścia	Czynnik oddziaływania Przemysłu 4.0	Opis oddziaływania
Usługi	Usługi profesjonalne dla przemysłu, modele usługowe typu <i>as a Service</i> , platformy	Główną grupą usług charakterystycznych dla Przemysłu 4.0 są usługi profesjonalne dedykowane dla przemysłu. Dotyczą outsourcingu procesów, dostarczania wykwalifikowanego personelu oraz realizacji projektów. Na rynku masowym aplikacje i infrastruktura dostarczane są na zasadzie <i>Software as a Service</i> czy <i>Infrastructure as a Service</i> . W samej konstrukcji usług nawet w branżach tradycyjnych, takich jak usługi sprzątanania, ochrony czy obsługi klienta, sposób świadczenia usługi przebiega z wykorzystaniem rozmaitych rozwiązań informatycznych. Wykorzystywane są systemy zarządzania zadaniami ( <i>Tasks Management Systems</i> ), rejestracji obecności pracownika, geolokalizacji czy stosowane byty zastępujące konieczność kontaktu z człowiekiem. W związku z dużym wysyceniem usług przez technologię należy określić, do jakiego poziomu usługa może być wykonywana automatycznie. Całkowita rezygnacja z udziału człowieka może zniechęcić potencjalnego klienta do zamówienia usługi, np. przez ewentualne problemy komunikacyjne
Odpady	Materiały biodegradowalne, <i>zero-waste</i> , nurty eko	Dążenie do wykorzystywania materiałów biodegradowalnych jest coraz ważniejszym zjawiskiem. Prowadzi się politykę ograniczania ilości odpadów oraz ponownego wykorzystania całych produktów lub ich elementów. Powstają liczne systemy i aplikacje wspierające ograniczenie odpadów poprzez rezygnację z zakupu produktów na rzecz ich wymiany, napraw już istniejących lub rewitalizacji. Szczególnie ważną rolę odgrywają tutaj platformy. Ustanowienie właściwej polityki gospodarowania odpadami, odbioru wadliwych lub zużytych produktów może się przyczynić do wytworzenia pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa i ograniczenia kosztów

Źródło: opracowanie własne.

## Oddziaływanie czynników Przemysłu 4.0 na system operacyjny przedsiębiorstwa – wyniki badań empirycznych

W przedsiębiorstwie usługowym, które jest jednym z największych dostawców usług outsourcingowych dla przemysłu w Polsce, zrealizowano badania o charakterze wstępnym mające na celu zdiagnozowanie gotowości spółek grupy do doskonalenia swojej działalności operacyjnej pod kątem oddziaływania trendów wynikających z Przemysłu 4.0. Badanie zostało zrealizowane od października do listopada 2019 r. i wzięło w nim udział 234 respondentów z 39 spółek grupy.

Wśród ankietowanych jedynie 32% respondentów znało pojęcie czwartej rewolucji przemysłowej lub Przemysłu 4.0. Większość z badanych kojarzyło to pojęcie z nowymi technologiami oraz udoskonalaniem procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa poprzez cyfryzację. Ponad 50% ankietowanych w 2019 r. uczestniczyło lub uczestniczy w projektach ukierunkowanych na automatyzację procesów oraz digitalizację obiegu dokumentów.



Jeśli chodzi o znajomość trendów związanych z Przemysłem 4.0, jedynie 16% badanych potrafiło je wskazać z wymienionej listy, a 6% umiało wyjaśnić ich znaczenie. Jedynie 2% badanych wiedziało, co to jest IoT, a 3% znało pojęcia *big data* i uczenia maszynowego. Jednocześnie duża część respondentów (23%) zaangażowana była w projekty ukierunkowane na robotyzację.

Należy przy tym podkreślić, że ankietowani mianem robotów określali nie tylko profesjonalne maszyny, lecz również proste skrypty zastępujące pracę człowieka, np. programy imitujące wprowadzanie danych do systemu.

Śród badanych 89% uznało, że cyfryzacja jest jednym z największych wyzwań stojących obecnie przed organizacją.

Dodatkowo znacząca większość badanych – 43% wskazało na niską gotowość organizacji do implementowania rozwiązań cyfrowych, a 20% diagnozowało umiarkowaną zdolność do wprowadzania tych rozwiązań, 10% uznało, że przedsiębiorstwo jest gotowe do cyfryzacji, a 7% wskazywało, że cyfryzacja organizacji jest kompletnie niemożliwa.

Główne problemy z wdrażaniem rozwiązań cyfrowych respondenci upatrują w niskiej umiejętności prowadzenia projektów – 29%, niewystarczającej wiedzy na temat technologii – 28%, braku wykwalifikowanego personelu – 21%, braku kompetencji i umiejętności – 19%, braku zaangażowania w działania wykraczające poza tradycyjne aktywności – 14%, niesprzyjającej kulturze organizacyjnej – 3%.

Jeśli chodzi o planowanie strategii na lata 2020–2025, większość badanych koncentruje się na inicjatywach związanych z cyfryzacją i automatyzacją. Strategia ta znajduje również odzwierciedlenie w planowanych na 2020 rok działaniach operacyjnych. Do najważniejszych z nich należą: 52% – zakup oprogramowania, 31% – wdrożenie systemów do zarządzania zadaniami i pracą, 22% – wdrożenie systemów umożliwiających digitalizację procesów, 12% – rozwój kompetencji cyfrowych, 6% – tworzenie aplikacji, 3% – budowa platform.

Na pytanie o aktywności, które podejmuje przedsiębiorstwo w celu dostosowania się do uwarunkowań Przemysłu 4.0, wskazano: realizację projektów IT – 29%, budowanie programów rozwoju kompetencji cyfrowych – 12%, szkolenie z narzędzi informatycznych i obsługi urządzeń – 11%, udział w warsztatach strategicznych na temat formułowania inicjatyw strategicznych z obszaru cyfryzacji – 9%, utworzenie w grupie spółki do rozwoju aplikacji własnych – 2%. Duża część, bo ok. 36% badanych, określiła, że firma nie podejmuje żadnych aktywności tego typu.

Respondenci ponadto postrzegają własne produkty i usługi jako tradycyjne, z niewielką możliwością zastosowania w ich obrębie rozwiązań technologicznych – 42%. Jednocześnie ankietowani wskazują, że niektóre spółki grupy działają w sposób wyspecjalizowany, świadcząc profesjonalne, zaawansowane technologicznie usługi – 11%.



Przeprowadzone badania wskazują na fazę wstępną transformacji przedsiębiorstwa. Kierownictwo zauważa zmieniające się otoczenie oraz jego oddziaływanie, jakkolwiek plan reakcji na ten stan rzeczy nie jest jeszcze jasny. W przedsiębiorstwie istnieje przeświadczenie o niewielkiej wiedzy i niskich kompetencjach związanych z wdrażaniem nowych technologii. Duża część personelu nie potrafi wskazać głównych trendów technologicznych. Jednocześnie duża część menedżerów zaangażowana jest w rozproszone przedsięwzięcia ukierunkowane na digitalizację i robotyzację. Stwarza to dobrą perspektywę dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Wyniki przeprowadzonych badań zaprezentowano podczas warsztatów strategicznych w grudniu 2019 r., których celem było opracowanie inicjatyw strategicznych ukierunkowanych na rozwój przedsiębiorstwa w latach 2020–2025. Na podstawie wywiadu z członkami zarządu uzyskano informację, że głównym rezultatem przeprowadzonych warsztatów było sformułowanie następujących celów strategicznych: automatyzacja głównych procesów usługowych, zwiększenie udziału usług cyfrowych w ofercie oraz pogłębianie kompetencji cyfrowych, jak również zwiększanie kapitału intelektualnego przy jednoczesnym obniżaniu kapitału zaangażowanego. W kolejnym kroku nowe cele strategiczne mają być zoperacjonalizowane poprzez sformułowanie inicjatyw operacyjnych, koniecznych do realizacji w 2020 roku. W przedsiębiorstwie mają być dodatkowo uruchamiane programy ukierunkowane na realizację zmiany technologicznej. Programy zakładają powołanie agentów zmiany cyfrowej oraz rozbudowane szkolenia z zakresu technologii dla kierownictwa i pracowników liniowych.

## Podsumowanie i wnioski

Celem opracowania było scharakteryzowanie wpływu czynników związanych z czwartą rewolucją przemysłową na system operacyjny przedsiębiorstwa oraz próba odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób przedsiębiorstwa przygotowują się do transformacji własnej organizacji w związku z nowymi uwarunkowaniami otoczenia.

Pierwszy cel został zrealizowany poprzez zaprezentowanie wyników analizy literaturowej, precyzującej główne czynniki oddziałujące na przedsiębiorstwo w różnych obszarach organizacji. Dodatkowo omówiony został system operacyjny przedsiębiorstwa i scharakteryzowane jego główne elementy. Następnie wskazano, w jaki sposób na poszczególne elementy systemu operacyjnego oddziałują czynniki charakterystyczne dla czwartej rewolucji przemysłowej.

Do realizacji drugiego celu wykorzystano rezultaty badań empirycznych przeprowadzonych w przedsiębiorstwie usługowym funkcjonującym w formie grupy kapitałowej. Na podstawie wyników badań udało się ocenić stan zaawansowania przedsiębiorstwa

w transformacji własnej organizacji, jak również określono główne kierunki podejmowanych działań.

Na podstawie przeprowadzonych analiz sformułowano następujące wnioski:

- czynniki związane z uwarunkowaniami Czwartej rewolucji przemysłowej oddziałują na przedsiębiorstwo wielopłaszczyznowo,
- wszystkie elementy systemu operacyjnego przedsiębiorstwa znajdują się w obszarze oddziaływania trendów Przemysłu 4.0,
- dostosowywanie systemu operacyjnego przedsiębiorstwa jest procesem wieloetapowym, którego kształt zależy od charakterystyki prowadzonej działalności,
- dominującą aktywnością podejmowaną przez przedsiębiorstwa w procesie transformacji jest cyfryzacja i automatyzacja procesów,
- w przedsiębiorstwach brakuje wiedzy na temat nowoczesnych technologii oraz umiejętności ich wdrażania. Jednocześnie podejmowane są liczne rozproszone inicjatywy ukierunkowane na digitalizację.

Znaczącym ograniczeniem zrealizowanych badań była możliwość przeprowadzenia ich w zamkniętej grupie podmiotów, związanych kapitałowo lub personalnie z główną spółką grupy. W związku z tym nie zostały zachowane warunki reprezentatywności, a prezentowane wyniki można traktować jedynie jako przedstawienie pewnych charakterystycznych zjawisk.

Pogłębianie badań ukierunkowanych na poszukiwanie sposobów transformacji przedsiębiorstw w warunkach czwartej rewolucji przemysłowej stanowi ciekawy temat badawczy zarówno pod względem naukowym, jak i praktycznym.

## Bibliografia

- Breton E., Bezivin J., *Model Driven Process Engineering*, 25th Annual International Computer Software and Applications Conference, COMPSAC 2001, Chicago, IL, USA, 2001, s. 225–230.
- Cimini C., Pezzotta G., Pinto R., Cavalieri S., *Industry 4.0 Technologies Impacts in the Manufacturing and Supply Chain Landscape: An Overview*, w: *Service Orientation in Holonic and Multi-Agent Manufacturing*, T. Borangiu, D. Trentesaux, A. Thomas, S. Cavalieri (eds.), "SOHOMA Studies in Computational Intelligence" 2018, vol 803, Springer, Cham.
- Czyżewski A., Grzegorzczak W., Bodnari E., Krzemiński D., *Raport Gospodarka 4.0. Czas zmian dla Biznesu*, PKN Orlen, Warszawa 2017.
- Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych*, Placet, Warszawa 1998.
- Evans J.R., Anderson D.R., Sweeney D.J., Williams T.A., *Applied Production and Operations Management*, West Publishing Company, St. Paul 1997.
- <https://www.mpit.gov.pl/strony/aktualnosci/kszaltowanie-potencjalu-rynek-dla-przemyslu-40-w-polsce/2018> (dostęp: 1.12.2019).

- <https://www.plattform40.de/140/Navigation/EN/ThePlatform/PlattformIndustrie40/plattform-industrie-40.html> (dostęp: 10.11.2018).
- Jasińska K., Jasiński B., *A Corporate Communication in the Fourth Industrial Revolution. Case Study of ICT Communication Platform in a German Automotive Factor in Poland*, 32nd IBIMA Conference, 15–16 November 2018, Seville, Spain.
- Kasprzak T. (red.), *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, Difin, Warszawa 2005.
- Lasi H., Fettke P., Kemper H.-G., Feld T., Hoffmann M., *Industry 4.0*, “Business Information System Engineering” 2014, no. 6, s. 239–242.
- Manhwa L., JinHyo J.Y., Pyka A., DongKyu W., Kodama F., Schiuma G., HangSik P., Jeonghwan J., KyungBae P., KwangHo J., Min-Ren Y., SamYoul L., Xiaofei Z., *How to Respond to the Fourth Industrial Revolution, or the Second Information Technology Revolution?*, “Journal of Open Innovation: Technology, Market, Complexity” 2018, vol. 4, no. 3.
- Murdoch R., Johnson P., *Digital Trust in the IoT Era*, The Accenture Digital Customer Survey for Communication, 2015, <https://www.accenture.com> (dostęp: 10.11.2018).
- PwC, *Global Digital IQ Survey*, 2015 (dostęp: 10.11.2018).
- PwC, *Global Digital 4.0 Survey*, 2016 (dostęp: 10.11.2018).
- PwC, *Global Digital IQ Survey*, 2017 (dostęp: 10.11.2018).
- Sanders A., Elangeswaran C., Wulfsberg J., *Industry 4.0 Implies Lean Manufacturing: Research Activities in Industry 4.0 Function as Enablers for Lean Manufacturing*, “Journal of Industrial Engineering and Management” 2016, vol. 9, no. 3, p. 811–833.
- Schwab K., *The Fourth Industrial Revolution*, Crown Business, New York 2017.
- Spałek S., *Zarządzanie projektami w erze przemysłu 4.0*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2017, nr 9, s. 106–112.
- The Standish Group Report, *Chaos Report 1995*, [https://www.standishgroup.com/sample\\_research\\_files/chaos\\_report\\_1994.pdf](https://www.standishgroup.com/sample_research_files/chaos_report_1994.pdf)
- The Standish Group Report, *Chaos Report 2015*, [https://www.standishgroup.com/sample\\_research\\_files/CHAOSReport2015-Final.pdf](https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf)
- World Economic Forum, *Deep Shift-Technology Tipping Points and Societa Impact*, Global Agenda Council on the Future of Software and Society, World Economic Forum, September 2015.
- Weller C., Kleer R., Piller F.T., *Economic Implications of 3D Printing: Market Structure Models in Light of Additive Manufacturing Revisited*, „Int.J. Prod. Econ.” 2015, no. 164, s. 43–56, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.02.020>
- Weyer S., Schmitt M., Ohmer M., Gorecky D., *Towards Industry 4.0 – Standardization as the Crucial Challenge for Highly Modular, Multi-vendor Production Systems*, “IFAC PapersOnline” 2015, no. 48, s. 579–584.
- Woźniak J., Budzik G., Zimon D., *Industry 4.0 – identyfikacja technologii, które zmieniły przemysł oraz ich znaczenie w zarządzaniu logistycznym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 5, cz. 3, s. 359–437.
- Yin Y., S-f. Qin., *A Smart Performance Measurement Approach for Collaborative Designing Industry 4.0*, “Advances in Mechanical Engineering” 2019, vol. 11, no. 1, s. 1–1523.
- Zezulka F., Macron P., Vesely I., Sajdl O., *Industry 4.0 – A Introduction into Phenomenon*, International Federation of Automatic Control, “Elsevier Paper Online” 2016, vol. 49, no. 25, s. 8–12.



# 4.6

## Część 4

Nowe trendy społeczne i technologiczne jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Halina Brdulak\*

## Kompetencje logistyków w przyszłości

### Streszczenie

Celem opracowania jest diagnoza przyszłych kompetencji logistyków w odpowiedzi na kluczowe trendy w gospodarce, które zostaną zawarte w znowelizowanych standardach kwalifikacji logistyków, rekomendowanych przez Europejskie Stowarzyszenie Logistyków. Pytania badawcze: jakie trendy mają istotny wpływ na funkcjonowanie logistycznych łańcuchów dostaw? Jakich kompetencji należy oczekiwać od kadry menedżerskiej w związku z tymi trendami? Jakich zmian wymagają obowiązujące standardy kwalifikacji logistyków? Metody badawcze: przegląd literatury, warsztaty z menedżerami (grupy fokusowe), wywiady indywidualne. Wnioski: kluczowe trendy to cyfryzacja, zrównoważony rozwój i wzrost poziomu niepewności. Oczekiwane kompetencje – umiejętności komunikacyjne, zarządzanie zespołem, kreatywność, praca na dużych zbiorach danych, szybka adaptacja do zmian. Uzyskane wyniki nie mają jeszcze charakteru ostatecznego.

**Słowa kluczowe:** przyszłe kompetencje logistyków, standardy kwalifikacji logistyków ELA, cyfryzacja, zrównoważony rozwój, sprężystość/odporność łańcucha dostaw

---

\* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0001-9125-0010

## Logistics Competences in the Future

### Abstract

The aim of the article is to diagnose future competences of logistics specialists in response to key trends in the economy that will be included in the amended logistics qualification standards recommended by the European Association of Logistics. Research questions: what trends have a significant impact on the architecture of logistics supply chains? What competencies should be expected from the managerial staff in relation to the above trends? What changes do the current logistics qualification standards require? Research methods: literature review, workshops with managers (focus groups), individual interviews. Conclusions: the key trends are digitization, sustainable development and increased uncertainty. Expected competences – communication skills, team management, creativity, work on large data sets, quick adaptation to changes. The results obtained are not final yet.

**Keywords:** future logistics competences, ELA QF, digitalization, sustainable development, supply chain resilience

---

### Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w gospodarce światowej w wyniku dyfuzji procesów globalizacji oddziałują na poszczególne kraje. Nakładają się na nie efekty kulturowe widoczne w różnych regionach. Zostały one opisane szczegółowo przez G. Hofstede<sup>1</sup>, E. T. Halla<sup>2</sup> i R. R. Gestelanda<sup>3</sup>. Wśród szczególnie istotnych megatrendów można wymienić cyfryzację, starzenie się społeczeństw i wchodzenie w życie zawodowe kolejnego pokolenia, określanego jako cyfrowi nomadzi, oraz wpływ zmian klimatycznych, a szerzej zrównoważonego rozwoju na funkcjonowanie przedsiębiorstw i decyzje podejmowane na szczeblu państwa. Dynamika zmian technologicznych osiągnęła już tak wysoki poziom, że część społeczeństwa nie jest w stanie aktywnie uczestniczyć w powyższych zmianach. To determinuje też powstawanie modeli hybrydowych, w których obok siebie funkcjonują sposoby działania tradycyjne i oparte na technologiach cyfrowych<sup>4</sup>. W Europie mamy do czynienia z nasileniem się zjawisk starzenia się społeczeństwa, urbanizacji,

---

<sup>1</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2011.

<sup>2</sup> E. T. Hall, *Ukryty wymiar kultury*, Muza, Warszawa 2009.

<sup>3</sup> R. R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, WN PWN, Warszawa 2000.

<sup>4</sup> Szerzej na ten temat w: Z. Bauman, I. Bauman, J. Kociatkiewicz, *Zarządzanie w płynnej nowoczesności*, Bęc Zmiana, Warszawa 2017.

cyfryzacji i zrównoważonego rozwoju. Prowadzi to również do koniecznej refleksji dotyczącej oczekiwanych kompetencji zawodowych, jak też modeli edukacji w przyszłości.

Niniejszy rozdział wpisuje się w ten obszar, zawężając go do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, jakie kompetencje logistyków będą niezbędne w przyszłości, aby sprostać nowej architekturze łańcucha dostaw. Inspiracją do przygotowania niniejszego artykułu było uczestnictwo autorki w międzynarodowym zespole powołanym w celu przeglądu standardów kwalifikacyjnych logistyków, wydanych w 2013 r. i rekomendowanych przez Europejskie Stowarzyszenie Logistyków – ESL (European Logistics Association). Metoda badawcza, która została przyjęta przez pięcioosobowy zespół z rekomendacji prezesa ESL, polegała na organizacji dwóch warsztatów z udziałem dyrektorów i członków zarządu przedsiębiorstw (w sumie 30 osób), mających siedzibę na terenie Unii Europejskiej. Celem warsztatów było zidentyfikowanie kluczowych trendów, mających wpływ na łańcuch dostaw, przegląd kompetencji, rekomendowanych w wydaniu Europejskich Standardów Kwalifikacyjnych dla Logistyków z 2013 r., a także wyłonienie kompetencji, które z punktu widzenia standardów i oczekiwanych kompetencji przyszłości będą uzupełnione w wydaniu planowanym w 2020 r. Dodatkowo autorka przeprowadziła pięć wywiadów z osobami reprezentującymi zarządy spółek mających siedzibę w Polsce – trzy z branży logistycznej, po jednym z FMCG i motoryzacji. Otrzymane wyniki są kompilacją efektów obu warsztatów, a także wywiadów i nie mają jeszcze charakteru ostatecznego. Autorka brała również udział jako ekspert w badaniach prowadzonych metodą delficką przez agencję badawczą IMAS, które miały na celu wyłonienie zbioru oczekiwanych kompetencji logistyków w przyszłości. Badania były częścią projektu europejskiego. Wyniki badań będą dostępne w 2020 r. i mogą stanowić cenne uzupełnienie poniższych rozważań.

## **Standardy kwalifikacji rekomendowane przez Europejskie Stowarzyszenie Logistyków – podstawowe założenia**

Zestaw Standardów w Logistyce i Zarządzaniu Łańcuchem Dostaw (*European Qualification Standards for Logistics Professionals*) został wprowadzony przez Europejskie Stowarzyszenie Logistyczne (ESL) w 1998 r. Stanowi on podstawę dla Europejskiej Rady Certyfikacji Logistyki (ERCL) do zaświadczenia o kwalifikacjach osób, które decydują się na spełnienie powyższych standardów. Mają one charakter fakultatywny, są wskazówką dla pracodawców, dla uczelni wyższych oraz innych jednostek szkolących zgodnie z oczekiwanymi kwalifikacjami. Standardy z 2013 r. zostały w pełni zmienione w stosunku do poprzedniej wersji. Oprócz uwzględnienia najnowszych trendów w logistyce dostosowano je również do Europejskich Ram Kwalifikacji (ERK). Korzystanie z ERK

umożliwia stosunkowo łatwe porównywanie kompetencji pracowników w krajach europejskich, choć z punktu widzenia pracodawcy może stanowić ryzyko związane ze zbyt wysoką standaryzacją i brakiem wyróżników, które są istotne na wysoce konkurencyjnym rynku usług logistycznych. Takie zastrzeżenia ujawniły się w trakcie rozmów autorki opracowania z przedstawicielami spółek europejskich.

ERK obejmują trzy poziomy kompetencji: poziom 4 – nadzór/zarządzanie operacyjne, poziom 6 – kierownictwo wyższego szczebla, poziom 7 – zarządzanie strategiczne. W każdym kraju istnieją centra certyfikacji, które umożliwiają weryfikację niniejszych kompetencji.

System kompetencji – przyjęty do certyfikacji ESL – odzwierciedla oczekiwania przedsiębiorstw dotyczące wysokiej wydajności w miejscu pracy. Zostały one opracowane przez zespół naukowców w ścisłym porozumieniu z przedsiębiorstwami. Oficjalna wersja standardów jest opublikowana w języku angielskim, natomiast krajowe centra certyfikacji mogą zapewnić tłumaczenie norm na lokalne języki. Certyfikacja ESL ma na celu wyłącznie certyfikację indywidualnych kompetencji, nie określa natomiast w żaden sposób metod lub kursów, dzięki którym kandydaci mogą osiągnąć czy rozwijać wiedzę i umiejętności wymagane do wykazania się powyższymi kompetencjami. Tak więc formalne szkolenie nie jest warunkiem uzyskania certyfikatu ESL. Jednak na bazie norm mogą być opracowane przez lokalne instytucje i uczelnie programy spełniające potrzeby lokalnych kandydatów.

Kandydaci spełniający wymagane standardy są oceniani przez krajowe centra certyfikacji (KCC) z siedzibą w każdym uczestniczącym kraju/regionalnie. Standardy certyfikacji ESL i wszelkie programy oparte na tych standardach są przeznaczone dla menedżerów logistyki. Poszczególne krajowe centra certyfikacji mogą opracowywać strategie oceny w celu spełnienia wymagań własnego kraju, jak też wymagania edukacyjne. Nie ma konkretnych wytycznych dotyczących okresu doświadczenia wymaganego od kandydatów. Asesor powinien się upewnić, że kandydat wykazał się kompetencjami na odpowiednim poziomie.

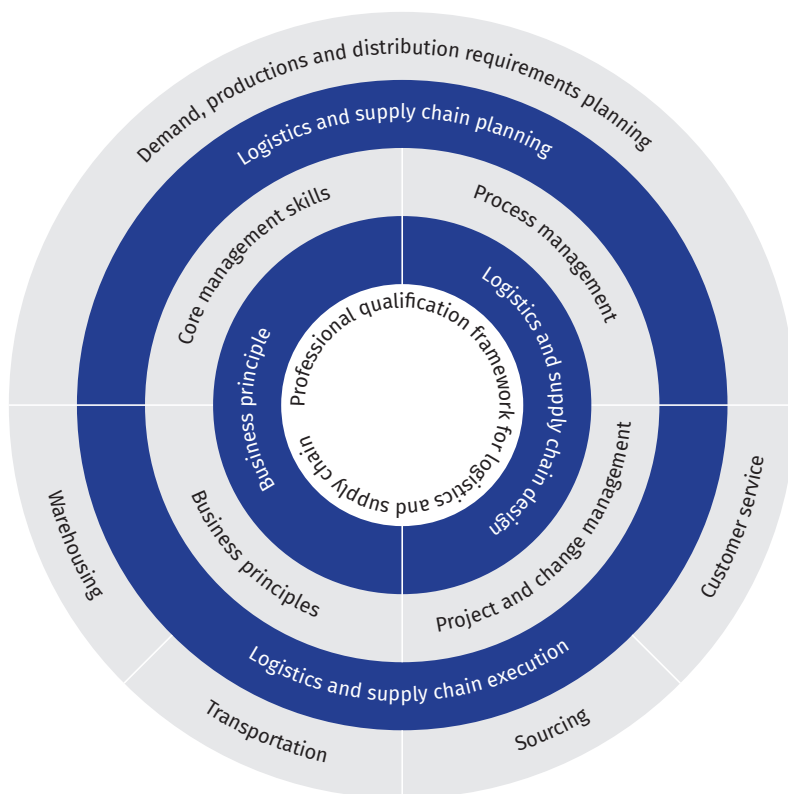
W celu zapewnienia odpowiednio wysokiego poziomu jakości standardów ERCL stale zarządza procesami certyfikacji i zapewnia ich doskonalenie, zgodnie z wymogami rynkowymi. Standardy kwalifikacji ESL opierają się na wspólnej strukturze, która została zaprezentowana na rysunku 4.6.1. Należy zauważyć, że termin moduł odnosi się do obszarów kompetencji, niekoniecznie do modułów szkoleniowych. Wszystkie moduły są wielopoziomowe. Niektóre moduły są obowiązkowe (np. Zasady biznesowe – *Business Principle* oraz Logistyka i projektowanie łańcucha dostaw – *Logistics and Supply Chain Design*), inne są opcjonalne (np. Logistyka i planowanie łańcucha dostaw oraz Logistyka i realizacja łańcucha dostaw). Ze względu na ciągły postęp w technologiach informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) określone technologie nie są zdefinio-



wane w modułach. Warunkiem jest jednak, aby obecne technologie były stosowane we wszystkich obszarach.

#### Rysunek 4.6.1.

Struktura układu kompetencji dla menedżerów logistyki zawarta w europejskich ramach kwalifikacyjnych dla logistyków (wersja angielska ze względu na jej obowiązywanie jako nadrzędnej)



Źródło: European Qualification Standards for Logistics Professionals, ELA QF, Brussels 2013.

## Trendy w gospodarce kluczowe dla sprawnego funkcjonowania łańcucha dostaw

W wyniku dyskusji z menedżerami reprezentującymi zarządy spółek europejskich, a także dyskusji w zespole naukowców z Włoch, Austrii, Estonii i Polski, zidentyfikowano trzy kluczowe trendy: cyfryzację, sprężystość łańcucha dostaw (jako odpowiedź na ciągłe zmiany) i zrównoważony rozwój (w szczególności w zakresie środowiska).

Uznano, że powyższe trendy wymagają od logistyków nowych kwalifikacji, które nie zostały uwzględnione w dotychczasowych ramach kwalifikacyjnych.

Pierwszą, ale też istotną trudność, na jaką natrafił zespół badaczy, wśród których znalazła się również autorka niniejszego rozdziału, było uzgodnienie wspólnego rozumienia powyższych trendów. W zależności od branży i obszaru działania (regionalny, europejski, globalny) menedżerowie wskazywali różne aspekty analizowanych zjawisk. W związku z tym przyjęto, że poszczególni członkowie zespołu badawczego spróbują wskazać możliwie zobiektywizowane podejście do wymienionych trendów. Po uzyskaniu akceptacji menedżerów stało się ono punktem odniesienia do dalszej dyskusji. Poniżej przedstawiono syntetyczne podejście do analizy pojęć związanych z wymienionymi powyżej trendami.

## Zrównoważony rozwój w zakresie środowiska

W przypadku zrównoważonego rozwoju w zakresie środowiska szczególną uwagę zwraca się na następujące kwestie:

1. Zmniejszenie śladu węglowego firmy poprzez zmniejszenie emisji dzięki obniżeniu ogólnej liczby przejechanych kilometrów oraz wprowadzenie samochodów autonomicznych, a w pierwszej kolejności elektrycznych<sup>5</sup>. Konieczne jest poszukiwanie metod, które pozwalają na zrównoważone rozwiązanie dla transportu wielu towarów na duże odległości, konsolidacji towarów i minimalizacji jazd pustych lub samochodem nie w pełni wypełnionym towarem. Szczególną uwagę zwraca się na negatywny wpływ transportu samochodowego na środowisko, premiując w większym stopniu mniej inwazyjne gałęzie transportu jak transport kolejowy czy żeglugę śródlądową. Jednak mniej szkodliwe dla środowiska gałęzie transportu nie zapewniają dostaw w oczekiwanym przez klientów systemie drzwi–drzwi, przy zapewnieniu jednocześnie odpowiedniego czasu, kosztów i jakości dostawy, dlatego też konieczne jest zwiększenie roli przewozów kombinowanych.
2. Dostosowanie do przepisów i celów poszczególnych państw w zależności od lokalizacji firmy (może napotkać wiele różnych przepisów środowiskowych oraz regulacji dotyczących statusu produkcji i wysyłki). Podstawowym celem regulacji rządowych jest zapewnienie zasobów niezbędnych do przetrwania przyszłym pokoleniom.
3. Myślenie w kategoriach „od kołyski po grób” (gospodarka o obiegu zamkniętym i pętla łańcucha dostaw, powtórne wykorzystanie produktów lub części).

<sup>5</sup> P. Centobelli, R. Cerchione, E. Esposito, *Developing the WH2framework for Environmental Sustainability in Logistics Service Providers: A Taxonomy of Green Initiatives*, "Journal of Cleaner Production" 2017, no. 165, s. 1063–1077.

Istotą zrównoważonego systemu logistycznego jest poprawa rentowności i zmniejszenie wpływu na środowisko w celu zapewnienia długoterminowej wydajności<sup>6</sup>, przy poszanowaniu aspektów społecznych i etycznych.

### **Sprężystość/odporność łańcucha dostaw**

Według modelu G.C. Gallopina<sup>7</sup> sprężystość, wrażliwość oraz adaptacyjność pozostają w relacji ze sobą. Brak jednoznacznych definicji powyższych terminów, co może również wynikać z używania niniejszych pojęć w różnych dziedzinach wiedzy, powoduje, że nie można wskazać klarownie kierunku związku między nimi<sup>8</sup>. Wrażliwość łańcucha dostaw, zdaniem autorki, jest związana ze strukturą całego łańcucha dostaw oraz rolą poszczególnych ogniw. Jeśli w łańcuchu mamy do czynienia z ogniwem wiodącym, to wrażliwość całego łańcucha będzie w dużym stopniu pochodną wrażliwości ogniwa głównego. W przypadku modelu, w którym mamy do czynienia z kilkoma ogniwami wiodącymi – to relacje między nimi, siła sieci powiązań będą określały wrażliwość całego łańcucha dostaw. Do powyższej analizy przydatne może być zastosowanie teorii sieci, wykorzystywanej przez socjologów<sup>9</sup>. W przypadku sieci inkluzywnych, otwartych na włączanie nowych partnerów, mamy do czynienia również z inkluzywnymi łańcuchami (sieciami) dostaw. Zbyt silne powiązania między partnerami mogą, zdaniem autorki, prowadzić do zmniejszenia sprężystości całego łańcucha, podobnie jak zbyt słabe powiązanie. Jednocześnie zbyt mocne powiązanie może również doprowadzić do zmiany cechy łańcucha z inkluzywnego na ekskluzywny, charakteryzujący się ograniczeniem dostępu do niego wszelkich podmiotów z zewnątrz. Istotne z punktu widzenia podejścia systemowego jest przede wszystkim zrozumienie powiązań między różnymi podejmowanymi działaniami w obrębie łańcucha dostaw tak, aby zapewnić jego dynamiczną równowagę. Dlatego też uznaje się<sup>10</sup>, że sprężystość (szybkość adaptacji do nowego otoczenia) powinna uwzględniać czynniki ekonomiczne, środowiskowe i etyczne, składające się na zrównoważony rozwój.

<sup>6</sup> C.R. Carter, D.S. Rogers, *A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving toward New Theory*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2006, vol. 38, no. 5, s. 360; C. Gimenez, V. Sierra, J. Rodon, *Sustainable Operations: Their Impact on the Triple Bottomline*, "International Journal of Production Economics" 2012, vol. 140, no. 1, s. 149–159.

<sup>7</sup> G.C. Gallopin, *Linkages between Vulnerability, Resilience, and Adaptive Capacity*, Elsevier Ltd Global Environmental Change, 2006, s. 293–303.

<sup>8</sup> T.J. Pettit, J. Fiksel, K. L. Croxton, *Ensuring Supply Chain Resilience: Development of a Conceptual Framework*, "Journal of Business Logistics" 2010, vol. 31, no. 1, s. 1–21.

<sup>9</sup> P. Sztompke, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 247–258.

<sup>10</sup> J. Fiksel, *Sustainability and Resilience: Toward a Systems Approach*, "Sustainability: Science, Practice and Policy" 2006, vol. 2, no. 2, s. 14–21, DOI: 10.1080/15487733.2006.11907980

## Cyfryzacja

Zjawisko cyfryzacji, podobnie jak poprzednie określenia, nie zostało jednoznacznie zdefiniowane, co w praktyce oznacza, że charakteryzuje się mnogością podejść. Jednak najczęściej autorzy wskazują efekt cyfryzacji – zmianę modelu biznesowego firmy, której towarzyszy zmiana strategii działania. Podstawą procesu transformacji cyfrowej jest zamiana danych analogowych na cyfrowe<sup>11</sup>. W przypadku transformacji cyfrowej mamy do czynienia z procesem stosowanym do restrukturyzacji gospodarek, instytucji i społeczeństwa na poziomie systemowym<sup>12</sup>. W odniesieniu do łańcucha dostaw przydatna może być definicja sformułowana przez firmę analityczną Gartner, światowego konsultanta w zakresie technologii cyfrowej: „Cyfryzacja to wykorzystanie technologii cyfrowych do zmiany modelu biznesowego oraz zapewnienia nowych dochodów i możliwości generowania wartości; jest to proces przejścia do cyfrowego biznesu”<sup>13</sup>. Rozwinięciem tak określonego procesu jest definicja *i-scoop*<sup>14</sup>: „Cyfryzacja oznacza wykorzystanie technologii cyfrowych i danych w celu generowania przychodów, ulepszania biznesu, zastępowania/przekształcania procesów biznesowych (nie tylko ich digitalizacji) i tworzenia środowiska dla cyfrowego biznesu, w którym informacje cyfrowe są ich rdzeniem”. Cyfryzacja oznacza praktycznie proces. Dlatego też często definiowane jest również pojęcie transformacji cyfrowej. Z punktu widzenia zmian zachodzących w gospodarce cyfrowa transformacja to kompletna zmiana interakcji technologii z firmą – prawdziwa transformacja, która stawia użytkownika w centrum wszystkiego, co robi firma, niezależnie od tego, czy dotyczy to pracowników, klientów czy partnerów. Kluczowymi filarami transformacji cyfrowej są urządzenia mobilne, chmura, *big data* i media społecznościowe.

<sup>11</sup> M. Rachinger, R. Rauter, R. Müller, W. Vorraber, E. Schirgi, *Digitalization and its Influence on Business Model Innovation*, “Journal of Manufacturing Technology Management” 2018, <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>

<sup>12</sup> J. S. Brennen, D. Kreiss, *Digitalization*, w: *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, Wiley-Blackwell, K. B. Jensen, E. W. Rothenbuhler, J. D. Pooley, R. T. Craig (eds.), Chichester 2016, s. 556–566; G. Unruh, D. Kiron, *Digital Transformation on Purpose*, “MIT Sloan Management Review” 2017, no. 6, <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/> (dostęp: 1.09.2019).

<sup>13</sup> *Digital Business Transformation*, <https://www.gartner.com/it-glossary/digital-business-transformation> (dostęp: 1.09.2019).

<sup>14</sup> *Digitization, Digitalization and Digital transformation: The Differences*, <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption> (dostęp 1.09.2019).

## **Metoda badawcza zastosowana w trakcie warsztatów z menedżerami w celu wyłonienia przyszłościowych kompetencji logistyków**

### **Warsztaty**

Decyzja dotycząca przeglądu ram kwalifikacyjnych dla logistyków została podjęta przez Europejskie Stowarzyszenie Logistyków w 2018 r. Związane to było z dynamicznymi zmianami następującymi w gospodarce, a także upływem czasu od daty poprzedniego wydania Standardów Kwalifikacyjnych. W tym celu powołano pięcioosobowy zespół, składający się z przedstawicieli nauki, mających doświadczenia praktyczne i specjalizujących się w dziedzinie logistyki, reprezentujących uczelnie włoskie, austriackie, estońskie i polskie. Na czele zespołu stanął przewodniczący ESL. Celem zespołu było pozyskanie informacji od przedstawicieli biznesu, jakiego rodzaju wyzwania będą kluczowe dla menedżerów w ciągu najbliższych kilku lat oraz jakich kompetencji wymagają one od logistyków. Jednocześnie wyznaczono termin wprowadzenia zmian do dotychczas obowiązujących ram kwalifikacyjnych – 2020 rok.

W celu zebrania odpowiedniego materiału badawczego zespół postanowił utworzyć grupę fokusową składającą się z ekspertów – menedżerów najwyższego i średniego szczebla, mających szerokie spojrzenie na systemy logistyczne zarówno z punktu widzenia korporacyjnego, jak i makro, reprezentujących różne branże. Zdecydowano się na przeprowadzenie dwóch warsztatów. Założono, że grupa uczestników każdego warsztatu nie powinna liczyć więcej niż 20 osób, co pozwala na interakcje między zespołem i badaczami, a także w grupie menedżerów, i nie powinna się powtarzać. Cechą wspólną członków zespołu była przynależność reprezentowanych przez nich firm do ESL. Założono również, że na podstawie informacji pozyskanych od menedżerów powinna zostać opracowana zmodernizowana wersja standardów kompetencji logistycznych. Ten sposób pracy nad nowymi standardami został już wcześniej wypróbowany, ma on charakter eksperymentu, którego celem jest zdiagnozowanie wspólnego rozumienia istotnych trendów, a następnie po uzyskaniu wstępnego konsensusu wypracowanie rekomendacji zmian standardów kompetencji. Istotnym elementem powyższego pomysłu było na początku przyjęcie pewnych założeń, które umożliwiały dalszą pracę. Tak więc uznano, że:

- a) podstawowa struktura modelu powinna pozostać oparta na europejskich ramach kwalifikacji, co oznacza objęcie analizą poziomów 4 (operacyjny menedżerski), 6 (średnia kadra menedżerska) i 7 (strategiczna kadra menedżerska),

b) warstwowa struktura modelu kompetencyjnego ESL pozostałaby taka sama jak w poprzedniej wersji (13 sekcji). Zmiany dotyczyłyby natomiast treści poszczególnych sekcji – podstaw biznesu, kluczowych kompetencji menedżerskich, projektowania łańcucha dostaw (*Business Principles, Core Management Skills* oraz *Supply Chain Design*) na wszystkich poziomach: operacyjnym, menedżerskim i strategicznym. W przypadku pozostałych obszarów uznano, że zmiany opisanych kompetencji są możliwe, ale nie są konieczne.

Pierwszy warsztat miał na celu zbadanie różnic w rozumieniu czynników kluczowych dla wymienionych trendów, a w kolejnej części – zdiagnozowanie wpływu ich na oczekiwane kompetencje logistyków. W drugim warsztacie badano, czy wyciągnięte wnioski będą podobne przy innej grupie menedżerów, stosując podobne metody pracy warsztatowej. Przyjęto założenie, że jeśli osiągnie się podobne wyniki w obu grupach, to można uznać, że koncepcje (rozumienie istotnych elementów trendów) osiągnęły wystarczający poziom dojrzałości, co pozwala na wprowadzenie standaryzacji kompetencji. Jeśli jednak w wyniku warsztatów nie nastąpi uspojnienie rozumienia kluczowych elementów trendów, to zachodzi prawdopodobieństwo wczesnej fazy dojrzałości i/lub różnych wyzwań praktycznych występujących w różnych branżach oraz różnic w postawach i wartościach. W przypadku drugiego scenariusza przyjęto, że w wyniku wspólnej dyskusji powinno się jednak osiągnąć poziom konsensusu, który pozwala na propozycję standardów. Decyzja w tym zakresie jest podejmowana przez zespół menedżerów. Dodatkowym argumentem za powyższym rozwiązaniem było doświadczenie wynikające z poprzednich prac nad uzupełnieniem standardów. Przy pewnej różnorodności opinii standard jest w istocie głównym narzędziem, które z czasem harmonizuje sam punkt widzenia przedstawicieli różnych branż.

W warsztatach zastosowano kilka metod w celu uzyskania oczekiwanych rezultatów. W części pierwszej w wyniku otwartej dyskusji każdy uczestnik wypowiedział się na temat wpływu wymienionych trendów na funkcjonowanie firmy, a w kolejnej fazie dzięki moderatorowi uzyskano pewien stopień konsensusu odnośnie do rozumienia kluczowych czynników determinujących analizowane trendy. Można uznać, że uczestnicy warsztatu byli bliżej drugiego scenariusza niż pierwszego. W kolejnej części prace były prowadzone wielotorowo. Na wstępie każdy uczestnik w ciągu 30 minut mógł samodzielnie określić ramy kompetencji wymagane od przyszłego logistyka, w kolejnej części połączono w pary uczestników, którzy negocjowali między sobą uzyskane efekty. Następnie moderator z udziałem uczestników warsztatu próbował dokonać syntezy powstałych opracowań, za każdym razem odwołując się do przykładów, które z reguły lepiej ilustrują istotę zagadnienia.

W wyniku przeprowadzonego procesu badawczego uzyskano zbiór kompetencji, które zostały przyporządkowane do poszczególnych obszarów na poziomie 4 Junior

(*Supervisory/Operational Management level/European Junior Logistician*), poziomie 6 Senior (*Senior Management level/European Senior Logistician*) i 7 Master (*Strategic Management level/ European Master Logistician*).

## Wywiady indywidualne

Dodatkowo autorka niniejszego rozdziału zdecydowała się na przeprowadzenie wywiadów indywidualnych z trzema menedżerami najwyższego szczebla w Polsce, reprezentującymi dostawców usług logistycznych (dwie globalne zagraniczne firmy rodzinne, jedna firma polska) i dwoma menedżerami, reprezentującymi branżę motoryzacyjną oraz branżę FMCG. Wywiady zostały wystandaryzowane i składały się z trzech części. Informacja została wysłana mailowo, w dalszej kolejności przeprowadzono rozmowę bezpośrednią lub też telefoniczną. Poniżej przytoczono strukturę wywiadu oraz pytania do dyskusji:

1. Jak z punktu widzenia reprezentowanej przez menedżerów firmy rozumiane są pojęcia: innowacje cyfrowe, zrównoważony rozwój środowiska i odporność łańcucha dostaw oraz jak przekładają się one na konkretne działania biznesowe?
2. W jaki sposób można mierzyć innowacje cyfrowe, zrównoważony rozwój środowiska i odporność łańcucha dostaw w reprezentowanej przez menedżera firmie i w całym łańcuchu? Czy są już stosowane jakieś mierniki?
3. Jakie kompetencje, zdaniem menedżerów, sprzyjają realizacji powyższych wyzwań? Czy może są w firmie osoby, które posiadają takie kompetencje (nawet częściowo)?

Wywiady trwały od 2 godzin do 5 (trzy rozmowy telefoniczne, doprecyzowujące). W jednym przypadku w trakcie spotkania z dwoma menedżerami wywiązała się między nimi dyskusja, w ramach której starali się doprecyzować znaczenie analizowanych pojęć. Wnioski z wywiadów zostały uwzględnione w punkcie 5.

## Przyszłe kompetencje logistyków – propozycja

Propozycje kompetencji, wyłonione w trakcie obu warsztatów i wywiadów indywidualnych, w podziale na poszczególne poziomy kompetencji i dotyczące określonych trendów zostały przedstawione w tabelach 4.6.1, 4.6.2 i 4.6.3.



**Tabela 4.6.1.**

Propozycje przyszłych kompetencji Juniora, poziom 4 – wersja wstępna

Trendy/poziom	Junior
Cyfryzacja	Rozumie efekty cyfryzacji i ich wpływ na wynik łańcucha dostaw, stosuje narzędzia cyfrowe w procesach operacyjnych, rozwija i doskonali umiejętności obsługi i wdrażania technologii cyfrowych, ocenia własne procesy i sugeruje wykorzystanie technologii cyfrowych. Informuje i szkoli rówieśników w zakresie korzystania z technologii cyfrowych (facylitator, trener), potrafi dokonać elementarnej analizy danych, raportuje na podstawie wskaźników
Sprężystość / odporność	Potrafi się uczyć i uzyskiwać nowe kwalifikacje, dobrze się komunikuje z kierownikiem i zespołem (umie wyjaśnić istotę problemów), rozumie różne punkty widzenia, potrafi szybko realizować zadania i wprowadzać nowe pomysły do procesów, rozumie istotę zakłóceń w łańcuchu dostaw i ich wpływ na przebieg procesów, rozumie pojęcie sprężystości/odporności i zna podstawowe narzędzia jej poprawy, posiada umiejętności analizy dużych zbiorów danych, zna nowe technologie i znaczenie eksploracji danych w celu lepszego zarządzania zamówieniami i procedurami
Zrównoważony rozwój (ZR)	Rozumie i potrafi działać odpowiednio, w zgodzie z zasadami ZR, zgłasza zastrzeżenia w przypadku niezgodności z ZR, gwarantuje przejrzystość informacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników warsztatów.

**Tabela 4.6.2.**

Propozycje przyszłych kompetencji Seniora, poziom 6 – wersja wstępna

Trendy/poziom	Senior
Cyfryzacja	Rozwija i ciągle doskonali wiedzę o IT, technologiach i narzędziach wspierających cyfryzację (np. robotyka, produkcja przyrostowa, analiza danych), potrafi ocenić najlepsze praktyki ICT w branży, potrafi zaprojektować całą architekturę wspierającą cyfryzację i zastosować odpowiednie narzędzia, potrafi dokonać analizy wymagań dotyczących gromadzenia i przetwarzania danych, w sposób przejrzysty potrafi wyjaśnić planowane procesy całemu zespołowi, kontroluje i raportuje wyniki wdrażania technologii i wpływu, aby umożliwić walidację, projektuje i kontroluje programy szkoleniowe dla pracowników na podstawie wymaganych kompetencji, konfiguruje wskaźniki KPI do wdrażania i operacji w zakresie technologii cyfrowej, dokonuje wyboru dostawców technicznych na podstawie zdefiniowanych kryteriów
Sprężystość / odporność	Monitoruje poziom usług, poziomy błędów i ich zakres (na bazie OTIF), potrafi obliczyć całkowity koszt niskiej jakości usługi = całkowity koszt błędów, potrafi uczyć się od innych graczy rynkowych, szybko wychwytuje „nowe trendy” w zachowaniach organizacyjnych, zbiera dane o otoczeniu przedsiębiorstwa, monitoruje główne źródła zakłóceń, potrafi szybko „tłumaczyć” zjawiska rynkowe na strategię firmy, rozumie zjawisko złożoności i potrafi w nim działać, potrafi wdrożyć nową strategię, zgodnie z wymogami oceny ryzyka i poziomu usług, potrafi zidentyfikować obszary poprawy odporności/sprężystości łańcucha dostaw i zaplanować odpowiednie środki naprawcze, ustala wskaźniki odporności, potrafi skonfigurować procedury na wypadek nieoczekiwanych zdarzeń, stosuje nowe strategie i wykorzystuje przewagę technologiczną, tworzy i stosuje odpowiednią kulturę dotyczącą zwinnosci/ zarządzania czasem i ponownego przydzielania zasobów, tworzy odpowiedni schemat wynagrodzeń i mierzy wpływ określonych wytycznych na koszty, organizuje szkolenia zespołów, aby zapewnić ograniczenie ryzyka, stwarza środowisko ułatwiające zgłaszanie problemów, ma pełnomocnictwa do przeglądu i podejmowania decyzji w sprawie systemu zarządzania odpornością/ryzykiem



Trendy/poziom	Senior
Zrównoważony rozwój (ZR)	Rozumie, na czym polega raportowanie CSR, potrafi obliczyć ślad środowiskowy działania firmy, jest agentem zrównoważonego rozwoju w organizacji, rozumie standardy branżowe w zakresie ZR

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników warsztatów.

**Tabela 4.6.3.**

Propozycje przyszłych kompetencji Master, poziom 7 – wersja wstępna

Trendy	Master
Cyfryzacja	Monitoruje ewolucję rozwiązań cyfrowych i modeli biznesowych w swoim sektorze, opracowuje i wdraża strategię digitalizacji (definiuje role i obowiązki) w ramach strategii biznesowej (Chief Digital Officer), zapewniając spójność z planem strategicznym, projektuje nowe modele biznesowe oparte na technologiach cyfrowych, zachowuje spójność z ogólnym planem strategicznym, ustala priorytety i standardy dla projektów digitalizacji w łańcuchu dostaw, informuje o znaczeniu wpływu cyfryzacji na wszystkie poziomy organizacji, promuje stosowanie nowych technologii na wszystkich poziomach organizacji, zapewnia zasoby do testowania, sprawdzania poprawności i wdrażania, włącza digitalizację do procesu zarządzania wydajnością, ma pełnomocnictwo (mandat) do wdrażania i wsparcia kultury cyfrowej (otwartość, dzielenie się, współpraca, zaufanie), potrafi ocenić ryzyko związane z technologiami cyfrowymi w określonym łańcuchu dostaw, opracowuje i wdraża plany awaryjne zarządzania ryzykiem
Sprężystość/odporność	Potrafi dokonać analizy ryzyka łańcucha dostaw i stworzyć plan unikania i/lub jego mitygacji, działa wyprzedzająco, pośredniczy w przepływie innowacyjnych inicjatyw w całej organizacji, analizuje i interpretuje potrzeby środowiska, ułatwia dokonywanie zmian w strukturze makro/mikro firmy, potrafi efektywnie zarządzać zasobami w celu znalezienia rozwiązania problemu, ma wysokie kompetencje komunikacyjne (uważne słuchanie, przekazywanie informacji), łączy „szczypty” ( <i>lean</i> ) sposób myślenia ze zwinnością ( <i>leagile</i> ), potrafi opracować plan dotyczący poprawy odporności strategii łańcucha dostaw, potrafi planować i organizować wspólne działania (wraz z dostawcami i klientami) w celu zwiększenia odporności/sprężystości łańcucha dostaw, rozumie konieczność transformacji łańcucha dostaw w celu dostosowania go do nowego środowiska, potrafi ustanawiać cel dla osiągnięcia sprężystości/odporności łańcucha dostaw, włącza nowe technologie do procesów łańcucha i podejmowania decyzji, tworzy/definiuje kulturę świadomości na temat odporności i jej znaczenia w organizacji, podaje wytyczne dla organizacji, aby szybko i bezpiecznie mierzyć się z nieoczekiwanymi zdarzeniami, wprowadza wskaźniki do pomiaru odporności/sprężystości, definiuje plan ciągłości działania i zarządzania ryzykiem
Zrównoważony rozwój	Definiuje system zgodności z ZR, rozumie koszt niezrównoważenia (dąży do zwiększenia świadomości kosztów niezrównoważenia), ustanawia agendę zrównoważonego rozwoju (dba o bycie moralnym liderem), mierzy zwrot ekonomiczny z ZR, dba o przejrzystość, zgodnie z polityką zgodności ( <i>Compliance</i> ), informuje o ZR

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników warsztatów.

## Podsumowanie

Przyszłe kompetencje logistyków, które zostały zdiagnozowane przez zespół badawczy przy udziale praktyków gospodarczych, w dużym stopniu opierają się na rozwoju kompetencji miękkich, takich jak umiejętności komunikacyjne, praca zespołowa, szybka adaptacja do zachodzących zmian i umiejętność ich wdrażania w organizacji, zarządzanie ryzykiem i wiedzą na temat wykorzystania nowych technologii. Takie wyniki potwierdzają również badania<sup>15</sup> przeprowadzone w 2019 r. wśród uczestników platformy społecznościowej LinkedIn. Wzmocnienie umiejętności miękkich jest traktowane jako ważna inwestycja w najbliższej przyszłości. Spośród menedżerów wyższego szczebla 57% uważa, że te kompetencje są ważniejsze niż twarde. Wśród kluczowych umiejętności wymienia się: kreatywność (podczas gdy maszyny nastawione są na doskonalenie dotychczasowych pomysłów, przedsiębiorstwa potrzebują pracowników, którzy potrafią wyjść poza utarte sposoby myślenia i stworzyć rozwiązania unikatowe), umiejętność perswazji, współpracy (ponieważ projekty stają się coraz bardziej złożone, konieczne jest tworzenie zespołów składających się z osób o różnych kompetencjach, ale przede wszystkim radzących sobie ze współpracą z osobami z różnych kultur), szybkość adaptacji (elastyczność umysłu i łatwość przystosowania się do zmiennych warunków stają się kluczowe w niestabilnym otoczeniu), zarządzanie czasem.

Dużo uwagi poświęcono dyskusji, której celem było zrozumienie podejścia praktyków do trendów, które mają wpływ na funkcjonowanie łańcucha dostaw. Zidentyfikowane trzy trendy: zrównoważone środowisko, cyfryzacja i sprężystość (odporność) łańcucha dostaw i uznano, że determinują one konieczność dokonywania zmian przy rekrutacji i szkoleniach profesjonalnych logistyków. Występujące wśród menedżerów różnice w rozumieniu tych trendów mogą świadczyć o niskim stopniu dojrzałości powyższych koncepcji lub też zmienności otoczenia gospodarczego. Zjawisko to wymagałoby dalszych badań. Jednocześnie część ekspertów opowiedziała się za koniecznością spłaszczenia struktury organizacyjnej przyszłej firmy, co powinno sprzyjać szybszemu podejmowaniu decyzji, a także prowadzić do zmniejszenia dystansu między poszczególnymi szczeblami w przedsiębiorstwie. Powyższe zmiany powinny zwiększać poziom sprężystości łańcucha dostaw. Wśród ograniczeń zrealizowanych badań można wymienić: brak informacji o charakterze ilościowym oraz niewystarczającą reprezentację wśród uczestników warsztatu menedżerów z krajów Europy Wschodniej i Środkowej (jedynie wywiady indywidualne, przeprowadzone przez autorkę).

<sup>15</sup> P. Patrone, *The Skills Companies Need Most in 2019*, LinkedIn, <https://learning.linkedin.com/blog/top-skills/the-skills-companies-need-most-in-2019--and-how-to-learn-them> (dostęp: 3.01.2020).

## Bibliografia

- Bauman Z., Bauman I., Kociatkiewicz J., Kostera M., *Zarządzanie w płynnej nowoczesności*, Bęc Zmiana, Warszawa 2017.
- Brennen S., Kreiss D., *Digitalization*, w: *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, K.B. Jensen, E.W. Rothenbuhler, J.D. Pooley, R.T. Craig (eds.), Wiley-Blackwell, Chichester 2016.
- Carter C.R., Rogers D.S., *A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving Toward New Theory*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2016, vol. 38, no. 5.
- Centobelli P., Cerchione R., Esposito E., *Developing the WH2framework for Environmental Sustainability in Logistics Service Providers: A Taxonomy of Green Initiatives*, "Journal of Cleaner Production" 2017, no. 165.
- Digitization, Digitalization and Digital Transformation: The Differences*, <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/> (dostęp: 1.09.2019).
- Digital Business Transformation*, <https://www.gartner.com/it-glossary/digital-business-transformation> (dostęp: 1.09.2019).
- Fiksel J., *Sustainability and Resilience: Toward a Systems Approach*, "Sustainability: Science, Practice and Policy" 2006, vol. 2, no. 2, s. 14–21, DOI: 10.1080/15487733.2006.11907980
- Gallopin G.C., *Linkages between Vulnerability, Resilience, and Adaptive Capacity*, Elsevier Ltd Global Environmental Change, 2006.
- Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, WN PWN, Warszawa 2000.
- Gimenez C., Sierra V., Rodon J., *Sustainable Operations: Their Impact on the Triple Bottomline*, "International Journal of Production Economics" 2012, vol. 140, no. 1.
- Hall E.T., *Ukryty wymiar kultury*, Muza, Warszawa 2009.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2011.
- Pettit T.J., Fiksel J., Croxton K.L., *Ensuring Supply Chain Resilience: Development of Conceptual Framework*, "Journal of Business Logistics" 2010, vol. 31, no. 1, s. 1–21.
- Patrone P., *The Skills Companies Need Most in 2019*, LinkedIn, <https://learning.linkedin.com/blog/top-skills/the-skills-companies-need-most-in-2019--and-how-to-learn-them> (dostęp: 3.01.2020).
- Unruh G., Kiron D., *Digital Transformation on Purpose*, "MIT Sloan Management Review" 2017, no. 6, <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose> (dostęp: 1.09.2019).
- Rachinger M., Rauter R., Müller R., Vorraber W., Schirgi E., *Digitalization and its Influence on Business Model Innovation*, "Journal of Manufacturing Technology Management" 2018, <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>
- Sztompke P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007.



# 4.7

## Część 4

Nowe trendy społeczne i technologiczne jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Maciej Urbaniak\*

# Oczekiwania wobec dostawców w zakresie zapewnienia i doskonalenia jakości produktów oraz procesów

## Streszczenie

Celem opracowania jest przedstawienie aktualnych tendencji w zakresie oczekiwań producentów działających na rynku B2B wobec dostawców w zakresie zapewnienia i doskonalenia jakości produktów oraz procesów. Przeprowadzona analiza literatury pozwala stwierdzić, że spełnienie tych oczekiwań przez dostawców w znacznej mierze odbywa się poprzez wdrażanie wytycznych zawartych w międzynarodowych standardach organizacyjnych z zakresu zarządzania jakością i środowiskiem, a także elementów *Toyota Production System* (takich jak *kaizen*, 5S, TPM) czy podejścia projektowego opartego na koncepcji *Lean Management*. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych (przy zastosowaniu techniki CATI) wskazują, że przedsiębiorstwa produkcyjne będące nabywcami, działając w Polsce, w swoich oczekiwaniach wobec dostawców koncentrują się głównie na doskonaleniu jakości technicznej produktów, skracaniu czasu realizacji zamówień, redukowaniu kosztów operacyjnych.

**Słowa kluczowe:** budowanie partnerskich relacji z dostawcami, doskonalenie procesów, zapewnienie jakości produktów, programy wsparcia dostawców

---

\* Uniwersytet Łódzki, ORCID: 0000-0003-4127-1192

## Expectations towards Suppliers in the Scope of Ensuring and Improving the Quality of Products and Processes

### Abstract

The purpose of the article is to present current trends in the expectations of producers operating on the B2B market towards suppliers in the scope of ensuring and improving the quality of products and processes. The conducted literature analysis shows that the fulfillment of these expectations by suppliers largely takes place the implementation of guidelines contained in international organizational standards in the field of quality and environmental management, as well as Toyota Production System elements (such as Kaizen, 5S, TPM) or a project approach based on the concept of Lean Management. The results of the empirical research (using CATI technique) show that manufacturing companies that are buyers operating in Poland in their expectations of suppliers focus mainly on improving the technical quality of products, shortening the lead time, and reducing operating costs.

**Keywords:** building partnerships with suppliers, improving processes, ensuring product quality, supplier development programs

---

### Wprowadzenie

Najczęściej oczekiwania klientów na rynku B2B (zwłaszcza z sektorów przemysłowych, a w szczególności producentów wyrobów gotowych, *Original Equipment Manufacturers* – OEMs) wobec dostawców koncentrują się na zapewnieniu jakości produktów, zagwarantowaniu terminowości dostaw oraz obniżaniu kosztów. Dlatego też przedsiębiorstwa te stawiają swoim dostawcom zindywidualizowane wymagania poprzez szczegółowe specyfikacje określające nie tylko kwestie związane z zapewnieniem jakości (zagwarantowaniem jakości technicznej produktów), lecz także organizacyjne związane z podwyższaniem sprawności procesów (np. skracanie cykli realizacji działań), efektywności (obniżaniem kosztów), a także wymagania związane z koniecznością zmniejszenia uciążliwości dla środowiska<sup>1</sup>. Wymagania te coraz częściej stanowią podstawowe kryteria oceny wstępnej i okresowej dostawców<sup>2</sup>. Takie podejście stanowi istotny bodziec

---

<sup>1</sup> S. Forkmann, S.C. Henneberg, P. Naudé, M. Mitrega, *Supplier Relationship Management Capability: A Qualification and Extension*, "Industrial Marketing Management" 2016, vol. 57, s. 185–200.

<sup>2</sup> H. Taherdoost, A. Brard, *Analyzing the Process of Supplier Selection Criteria and Methods*, "Procedia Manufacturing" 2019, vol. 32, s. 1024–1034.

dla podmiotów gospodarczych będących źródłem zakupów do podejmowania wysiłków związanych z doskonaleniem swoich działań poprzez wprowadzanie systemowego zarządzania jakością i środowiskiem, a także narzędzi doskonalenia operacyjnego, takich jak elementy *Toyota Production System* czy projekty *Lean Management*.

## Oczekiwania wobec dostawców w zakresie zapewnienia jakości technicznej produktu

Szczególnie istotnym elementem oczekiwań wobec dostawców jest zagwarantowanie jakości technicznej produktów. Wymaga to ścisłego przestrzegania wymagań prawnych odnoszących się do zapewnienia bezpieczeństwa (zawartych m.in. w dyrektywach Unii Europejskiej oraz w normach technicznych) szczególnego nadzoru nad procesami operacyjnymi (takimi jak projektowanie, zakupy, produkcja, dostarczanie wyrobu do klienta)<sup>3</sup>. Dlatego też szczególna uwaga dostawców w zakresie jakości technicznej produktów koncentruje się na zapewnieniu bezpieczeństwa (minimalizowaniu zagrożeń związanych z produktem) i niezawodności wyrobu, zdolności pracy bezusterkowej w określonym okresie i warunkach użytkowania oraz ekologiczności (związanej ze zmniejszaniem negatywnego wpływu dla środowiska procesów wytwarzania, dostarczania, użytkowania, konserwacji oraz postępowania po użytkowaniu np. poprzez recykling czy utylizację).

Zapewnienie bezpieczeństwa i ekologiczności produktów ma szczególne znaczenie w przypadku zakupu nowych wyrobów (surowców, materiałów, części czy elementów infrastruktury) od nowych dostawców, których poddaje się często bardzo rygorystycznej ocenie wstępnej, co pozwala ocenić ich potencjał innowacyjno-rozwojowy i zdolność do zapewnienia gwarantowanej jakości technicznej poprzez skuteczny nadzór nad procesami związanymi z oceną wyrobów i procesów (takimi jak kontrola odbiorcza dostaw, kontrola półproduktów i procesów wytwarzania, kontrola wyrobu gotowego).

W celu zwiększenia skuteczności bezpieczeństwa i ekologiczności produktów wielu nabywców na rynku B2B podejmuje wraz ze swoimi dostawcami wspólne prace badawczo-rozwojowe<sup>4</sup>.

Przy opracowywaniu koncepcji nowych (a także przy modyfikowaniu istniejących) produktów więcej przedsiębiorstw wymaga też od dostawców wprowadzania podejścia

<sup>3</sup> Sh.M. Junb, *A Qualitative Study of the Internalization of ISO 9000 Standards: The Linkages among Firms' Motivations, Internalization Processes, and Performance*, "International Journal of Production Economics" 2018, no. 196, s. 248–260.

<sup>4</sup> T. Qiu, Y. Yang, *Knowledge Spillovers through Quality Control Requirements on Innovation Development of Global Suppliers: The Firm Size Effects*, "Industrial Marketing Management" 2018, vol. 73, s. 171–180.

*eco-design* (projektowanie dla środowiska)<sup>5</sup>. W odniesieniu do produktów polega ona na analizowaniu i ograniczaniu negatywnego wpływu każdego z produktów na środowisko we wszystkich fazach ich cyklu życia (projektowania, produkcji, dystrybucji, instalowania, użycia, konserwacji, usuwania/zniszczenia poprzez dematerializację) czy powtórnego wykorzystania materiałów (*recycling*).

## Oczekiwania wobec dostawców w zakresie zapewnienia i doskonalenia procesów poprzez systemowe zarządzanie jakością

Istotną rolę w zapewnieniu bezpieczeństwa produktów odgrywa skuteczność procesów monitorowania i pomiarów ich parametrów. Zunifikowane wymagania dla przedsiębiorstw będących dostawcami w powyższych kwestiach zawierają wytyczne zawarte w międzynarodowym standardzie organizacyjnym ISO 9001<sup>6</sup>. Standard ten określa istotne wytyczne w zakresie zarządzania procesami operacyjnymi i zasobami (ludzkimi, infrastrukturą, środowiskiem), których skuteczne wdrożenie pozwala przedsiębiorstwom będącym dostawcami spełnić oczekiwania klientów w zakresie zapewnienia jakości wyrobów i doskonalenia działań związanych z ich realizacją<sup>7</sup>.

Systemowe zarządzanie jakością uwzględniające założenia koncepcji zarządzania ryzykiem w kontekście budowania relacji z dostawcami wymaga zapewnienia skutecznego nadzoru nad jakością techniczną, gwarantującą bezpieczeństwo kupowanych wyrobów. Nadzór ten rozpoczyna się od określenia przez organizację będącą nabywcami specyfikacji technicznych odnoszących się do zagwarantowania jakości produktów materialnych (elementów składowych będących składnikami wyrobów) i usług (w tym także elementów infrastruktury niezbędnych do realizacji procesów operacyjnych). Skuteczny nadzór nad zapewnieniem jakości technicznej produktu oprócz zdefiniowania dla dostawcy specyfikacji wymaga także określenia zakresu procesów odnoszących się do pomiaru i monitorowania wyrobów (zakresu kontroli jakości i zatwierdzania jej statusu), a także zasad ich identyfikacji. Zakres kontroli jakości wymagany przez klientów może się odnosić do przebiegu czynności związanych z oceną parametrów technicznych, zastosowania niezbędnego wyposażenia do pomiarów i monitorowania jakości

<sup>5</sup> A. Potter, S. Graham, *Supplier Involvement in Eco-innovation: The Co-development of Electric, Hybrid and Fuel Cell Technologies within the Japanese Automotive Industry*, "Journal of Cleaner Production" 2019, no. 210, s. 1216–1228.

<sup>6</sup> S. Hung-Chung, S. Dhanorkar, K. Linderman, *A Competitive Advantage from the Implementation Timing of ISO Management Standards*, "Journal of Operations Management" 2015, no. 37, s. 31–44.

<sup>7</sup> J. Quigley, L. Walls, G. Demirelc, B. MacCarthy, M. Parsa, *Supplier Quality Improvement: The Value of Information under Uncertainty*, "European Journal of Operational Research" 2018, no. 264, s. 932–947.



wyrobów gwarantujących wiarygodność wyników uprawniających do zwolnienia lub niezwolnienia wyrobu (decyzji o nadaniu statusu pozytywnego lub negatywnego), a także kwalifikacji osób wykonujących czynności kontrolne oraz decydujących o nadaniu statusu oceny produktu. Wymagany przez nabywców zakres kontroli odnosi się zarówno do oceny odbiorczej kupowanych materiałów/elementów infrastruktury, oceny przeprowadzanej na poszczególnych etapach przetwarzania produktu, jak i oceny finalnej wyrobu gotowego. Szczególne znaczenie w procesach oceny jakości mają zapisy rejestrujące pomiar wymaganych parametrów materiałów, półproduktów, wyrobów gotowych, status czynności kontrolnych, a także ich identyfikacja.

Należy zauważyć, że w niektórych sektorach wymagania stawiane dostawcom w zakresie systemowego zarządzania jakością nie opierają się wyłącznie na spełnieniu wytycznych zawartych w normie ISO 9001. Są one rozszerzone o dodatkowe wymagania zawarte w stosownych dokumentach (specyfikacjach, normach), jak np. w sektorze motoryzacyjnym (IATF TS 16949, VDA seria 6), sektorze lotniczym (AS/EN/JISQ 9100), sektorze przemysłu kolejowego (IRIS), sektorze wyrobów medycznych (ISO 13485), sektorze bezpośrednich materiałów opakowaniowych produktów leczniczych (ISO 15378), sektorze produkcji kosmetyków (ISO 22716), sektorze produkcji opakowań do produktów spożywczych (EN 15593), sektorze spawania materiałów metalowych (ISO 3834).

## Oczekiwania wobec dostawców w zakresie doskonalenia procesów poprzez systemowe zarządzanie środowiskiem

Wiele przedsiębiorstw (a zwłaszcza koncernów międzynarodowych), które wdrożyły koncepcję zarządzania środowiskowego, oczekuje od swoich dostawców również wprowadzenia ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko naturalne. Zakres wymagań stawianych w tym zakresie może obejmować przestrzeganie przepisów prawnych związanych z (szeroko pojętą) ochroną środowiska (odnoszącą się zarówno do bezpieczeństwa produktów, jak i procesów), wdrożeniem i doskonaleniem systemu zarządzania środowiskowego opartego na wymaganiach standardu ISO 14001<sup>8</sup>. Najnowsze wydanie tego dokumentu, podobnie jak w przypadku wytycznych dotyczących wdrożenia systemu zarządzania jakością zawartych w ISO 9001, oparte jest na koncepcji zarządzania ryzykiem<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> T.H. Arimura, N. Darnall, R. Ganguli, H. Katayama, *The Effect of ISO 14001 on Environmental Performance: Resolving Equivocal Findings*, "Journal of Environmental Management" 2016, vol. 166, s. 556–566; O. Gurel, A.Z. Acar, I. Onden, I. Gumus, *Technology and Innovation Management, Determinants of the Green Supplier Selection*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2015, no. 181, s. 131–139.

<sup>9</sup> V. Ferrón-Vílchez, *Does Symbolism Benefit Environmental and Business Performance in the Adoption of ISO 14001?*, "Journal of Environmental Management" 2016, no. 183, s. 882–894.

Szczególny nacisk w zakresie wdrożenia przez dostawców wymagań odnoszących się do zarządzania środowiskowego kładzie się na przestrzeganie przepisów prawnych, a zwłaszcza dyrektyw i rozporządzeń Unii Europejskiej. Oprócz konieczności spełniania wymagań prawnych skuteczne wdrożenie tego systemu przez dostawców obliguje ich do zarządzania aspektami środowiskowymi poprzez minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko. Najczęściej oczekiwania przedsiębiorstw będących nabywcami wobec dostawców odnoszą się do takich aspektów środowiskowych jak:

- zużycie materiałów, czynników energetycznych i opakowań (w przeliczeniu na jednostkę/masę wyprodukowanego wyrobu),
- zużycie wody i odprowadzania ścieków,
- stosowanie do procesów substancji toksycznych (w tym metali ciężkich takich jak ołów, rtęć, chrom czy kadm),
- emisja gazów (w tym w szczególności tlenków węgla, azotu, siarki, metanu), hałasu, fal elektromagnetycznych.

Coraz częściej dostawcy zobligowani są także do:

- recyklingu odpadów produkcyjnych i zużytych części oraz materiałów eksploatacyjnych,
- wykorzystywania odnawialnych źródeł energii,
- wdrożenia elektronicznej komunikacji zarówno zewnętrznej (pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw), jak i wewnętrznej (obiegu dokumentów i zapisów, jak również materiałów szkoleniowych),
- podnoszenia świadomości pracowników, zwłaszcza w zakresie ich gotowości i reakcji na sytuacje awaryjne (takie jak emisja, pożar lub eksplozja) oraz wypadki przy pracy<sup>10</sup>.

Skuteczność wdrożenia tych wymagań oceniana jest poprzez analizę danych zawartych w kartach samooceny, raportach oceny wstępnej, jak i okresowej dostawców, a także weryfikowana jest podczas audytów u dostawców. Analiza danych zawartych w kartach samooceny, raportach oceny wstępnej i okresowej oraz w raportach z audytów pozwala na ewaluację prowadzonych działań związanych z realizacją programów środowiskowych i osiągnięciem założonych celów koncentrujących się na ograniczaniu negatywnego oddziaływania na otoczenie.

---

<sup>10</sup> V. Jain, S. Kumar, A. Kumar, Ch. Chandra, *An Integrated Buyer Initiated Decision-making Process for Green Supplier Selection*, "Journal of Manufacturing Systems" 2016, no. 41, s. 256–265.

## Oczekiwanie wobec dostawców w zakresie wdrażania elementów *Toyota Production System* oraz koncepcji *Lean Management*

W ostatnim okresie można zauważyć bardzo wyraźnie, że przedsiębiorstwa będące dostawcami doskonaląc wdrożone przez siebie systemy jakości, wprowadzają elementy *Toyota Production System* (takie jak *kaizen*, 5 S, *Total Productive Maintenance*) oraz koncepcję *Lean Management*. Wiąże się to z oczekiwaniami wobec nich podmiotów będących nabywcami w zakresie zapewnienia niezawodności dostaw, skracania cykli procesów, a także poprawy efektywności działań. Podstawą *Toyota Production System* jest podejście *kaizen*, które zakłada, że eliminując niezgodności w procesach, należy się koncentrować na miejscu, w którym one występują (czyli stanowisku pracy, jap. *genba*), na rzeczywistym przedmiocie (jap. *genbutsu*) oraz na faktach (jap. *genjitsu*)<sup>11</sup>. W ramach *kaizen* wprowadza się także usprawnienia w aktualnie realizowanych procesach dzięki zgłaszanym przez pracowników indywidualnym propozycjom. Wyselekcjonowane pomysły są wytypowane do realizacji, a następnie wdrażane poprzez projekty służące angażowaniu i doskonaleniu kompetencji (wiedzy, umiejętności i postaw) pracowników. Wielu dostawców rozpoczyna program usprawnień od wprowadzania zasad 5 S (które są akronimem pięciu japońskich słów (jap. *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu*, *shitsuke* – selekcja, systematyczność, sprzątanie, standaryzacja, samodyscyplina). Ich wprowadzenie służy kształtowaniu świadomości personelu operacyjnego w zakresie standaryzacji metod i organizacji stanowisk pracy. W wyniku skutecznego wdrożenia tych zasad można osiągnąć poprawę jakości i bezpieczeństwa pracy oraz eliminować straty związane z niezgodnościami produktowymi i procesowymi, a także awariami elementów infrastruktury. Wdrażanie przez dostawców TPM pozwala często na uniknięcie awarii i defektów wynikających z pracy maszyny, wad wyrobów, a także wypadków przy pracy. Coraz częściej również wymagania przedsiębiorstw wobec dostawców koncentrują się na poprawie sprawności (osiąganiu zamierzonych celów i wzroście wydajności) oraz efektywności działań (ograniczanie zbędnych kosztów) poprzez eliminację marnotrawstwa (jap. *muda*, ang. *wastes*), co powoduje ich wyraźne zainteresowanie koncepcją *Lean Management*. Jest ona realizowana poprzez wdrażanie projektów ukierunkowanych na eliminowanie marnotrawstwa (nadprodukcji, zapasów, niezgodności produktowych, zbędnych działań), a przez to skracanie cyklu realizacji procesów operacyjnych (takich jak przyjmowanie zamówień, zakupy, projektowanie, produkcja, planowanie produkcji, pakowanie, magazynowanie

<sup>11</sup> J. Jayaram, A. Das, M. Nicolae, *Looking beyond the Obvious: Unraveling the Toyota Production System*, "International Journal of Production Economics" 2010, no. 128, s. 280–291.

i transport wewnętrzny, ekspedycja wyrobów gotowych) i administracyjnych związanych z księgowaniem, zarządzaniem zasobami ludzkimi, minimalizowanie zapasów oraz maksymalne wykorzystanie zasobów<sup>12</sup>. Użytecznym narzędziem wykorzystywanym przy wdrażaniu projektów *Lean Management* jest mapowanie strumienia wartości (*value stream mapping* – VSM), które pozwala w wizualny sposób określić aktualny stan usprawnianego procesu (*VSM current state*) ze wskazaniem strat, które są generowane w poszczególnych jego operacjach. Poprzez mapowanie przyszłego strumienia wartości (*VSM future state*) można także zilustrować, jak dany proces powinien być realizowany po wyeliminowaniu zidentyfikowanych przejawów marnotrawstwa<sup>13</sup>. Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw zachęca swoich dostawców, by koncentrowali swoje projekty związane z wdrażaniem koncepcji *Lean Management* na ograniczaniu wykorzystywanych zasobów (materiałów, energii, wody) oraz ubocznych wyników procesów (odpady produkcyjne, emisje gazów, hałasu, promieniowania), a także nieefektywnych i uciążliwych dla środowiska naturalnego technologii. W literaturze przedmiotu takie podejście określane jest często jako *Green Lean Management*<sup>14</sup>.

## Wyniki badań własnych

W celu określenia znaczenia oczekiwań wobec dostawców w zakresie zapewnienia i doskonalenia jakości produktów oraz procesów przeprowadzono badania empiryczne. Badania te wykonano w okresie od października do listopada 2018 r. z zastosowaniem techniki Computer Assisted Telephone Interview (CATI). Objęto nimi 150 producentów działających na rynku B2B (zatrudniających powyżej 49 pracowników) z sektora motoryzacyjnego, metalowego oraz chemicznego. Przeprowadzenie badania zlecono wyspecjalizowanej agencji badawczej, która dokonała doboru celowego przedsiębiorstw zarejestrowanych w bazie Bisnode. Wszystkie podmioty gospodarcze biorące udział

<sup>12</sup> H. Cortes, J. Daaboul, J. Le Duigou, B. Eynard, *Strategic Lean Management: Integration of Operational Performance Indicators for Strategic Lean Management*, "IFAC-PapersOnLine" 2016, s. 65–70; A.D. Jewalikar, A. Shelke, *Lean Integrated Management Systems in MSME Reasons, Advantages and Barriers on Implementation*, "5th International Conference on Materials Processing and Characterization, Materials Today: Proceedings" 2017, no. 4, s. 1037–1044.

<sup>13</sup> Th. Bortolotti, P. Romano, P.J. Martínez-Jurado, J. Moyano-Fuentes, *Towards a Theory for Lean Implementation in Supply Networks*, "International Journal of Production Economics" 2016, no. 175, s. 182–196; S. Boscarri, P. Danese, P. Romano, *Implementation of Lean Production in Multinational Corporations: A Case Study of the Transfer Process from Headquarters to Subsidiaries*, "International Journal of Production Economics" 2016, no. 176, s. 53–68.

<sup>14</sup> B. Verrier, B. Rose, E. Caillaud, *Lean and Green Strategy: the Lean and Green House and Maturity Deployment Model*, "Journal of Cleaner Production" 2016, vol. 116, s. 150–156; H. Carvalho, K. Govindanb, S.G. Azevedo, V. Cruz-Machado, *Modelling Green and Lean Supply Chains: An Eco-efficiency Perspective*, "Resources, Conservation and Recycling" 2017, no. 120, s. 75–87.

w badaniu musiały mieć wdrożony system zarządzania jakością oparty na wymaganiach międzynarodowego standardu zarządzania ISO 9001.

Wskazanim oczekiwaniom wobec dostawców w zakresie zapewnienia i doskonalenia jakości produktów oraz procesów badane przedsiębiorstwa przypisały stosowne rangi w skali od 5 (kryterium najbardziej istotne) do 1 (najmniej istotne).

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że badane podmioty gospodarcze jako najważniejsze oczekiwania wobec dostawców wymieniły doskonalenie jakości technicznej produktów, skracanie czasu realizacji zamówień, redukovanie kosztów operacyjnych poprzez zmniejszanie poziomu niezgodności i marnotrawstwa. Za istotne należy uznać także oczekiwania wobec dostawców w zakresie ograniczania ryzyka niezgodności w procesach operacyjnych oraz ryzyka zagrożeń związanych z produktami (możliwość niezgodności technicznych), a także poprawę ekologiczności produktów. Szczegółowe wyniki badań zostały zaprezentowane w tabelach 4.7.1 i 4.7.2.

**Tabela 4.7.1.**

Znaczenie oczekiwań wobec dostawców w zakresie zapewnienia i doskonalenia jakości produktów oraz procesów\*

Oczekiwania wobec dostawców	Ogółem N = 150	Kapitał	
		Polski N = 79	Zagraniczny N = 71
Doskonalenie jakości technicznej produktów	4.77	4.74	4.82
Skracanie czasu realizacji zamówień	4.71	4.75	4.66
Redukowanie kosztów operacyjnych poprzez zmniejszanie poziomu niezgodności i marnotrawstwa	4.65	4.63	4.67
Ograniczanie ryzyka niezgodności w procesach operacyjnych	4.41	4.41	4.41
Ograniczanie ryzyka zagrożeń związanych z produktami	4.39	4.37	4.41
Poprawa ekologiczności produktów	4.37	4.34	4.42
Ograniczanie negatywnego wpływu procesów na środowisko	4.23	4.24	4.22
Poprawa standaryzacji działań	4.21	4.23	4.19

\* ogółem, porównanie pomiędzy przedsiębiorstwami ze względu na pochodzenie kapitału; średnie rang

Źródło: badania własne.

Przeprowadzone analizy przekrojowe pozwalają na wskazanie kilku interesujących spostrzeżeń. Doskonalenie jakości technicznej produktów jako oczekiwanie wobec dostawców jest szczególnie istotne dla dużych przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym. Z kolei skracanie czasu realizacji zamówień jest też bardzo istotne dla dużych podmiotów gospodarczych, ale z kapitałem polskim.

**Tabela 4.7.2.**

Znaczenie oczekiwań wobec dostawców w zakresie zapewnienia i doskonalenia jakości produktów oraz procesów\*

Oczekiwania wobec dostawców	Ogółem N = 150	Liczba pracowników	
		50–250 N = 65	Powyżej 250 N = 85
Doskonalenie jakości technicznej produktów	4.77	4.71	4.83
Skracanie czasu realizacji zamówień	4.71	4.65	4.76
Redukowanie kosztów operacyjnych poprzez zmniejszanie poziomu niezgodności i marnotrawstwa	4.65	4.65	4.64
Ograniczanie ryzyka niezgodności w procesach operacyjnych	4.41	4.46	4.37
Ograniczanie ryzyka zagrożeń związanych z produktami	4.39	4.28	4.46
Poprawa ekologiczności produktów	4.37	4.25	4.47
Ograniczanie negatywnego wpływu procesów na środowisko	4.23	4.28	4.20
Poprawa standaryzacji procesów	4.21	4.26	4.17

\* ogółem, porównanie pomiędzy przedsiębiorstwami ze względu na pochodzenie kapitału; średnie rang

Źródło: badania własne.

Należy stwierdzić, że brak jest istotnych różnic pomiędzy badanymi segmentami przedsiębiorstw w zakresie oczekiwań wobec dostawców dotyczących redukcji kosztów operacyjnych poprzez zmniejszanie poziomu niezgodności i marnotrawstwa. Wyniki badań wskazują, że średniej wielkości organizacje (zatrudniające 50–250 pracowników) nieco większe znaczenie przypisują ograniczaniu ryzyka niezgodności w procesach operacyjnych, natomiast duże podmioty (zatrudniające powyżej 250 pracowników) ograniczaniu ryzyka zagrożeń związanych z produktami. Poprawa ekologiczności produktów przez dostawców ma szczególne znaczenie w przypadku dużych przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym. Należy także zauważyć, że dla średniej wielkości organizacji większe znaczenie niż dla dużych mają (jako oczekiwania wobec partnerów będących źródłem zakupów) ograniczanie negatywnego wpływu procesów na środowisko oraz poprawa standaryzacji procesów. Analizując wyniki badań oraz kształtujące się tendencje w zakresie oczekiwań wobec dostawców, należy przypuszczać, że w coraz większym stopniu będą się one koncentrować na zapewnieniu jakości produktów (ograniczenie ryzyka niezgodności i poprawa bezpieczeństwa) oraz możliwościach ich doskonalenia (zwłaszcza poprzez ściślejszą współpracę w zakresie wspólnych prac badawczo-rozwojowych), ograniczania negatywnego wpływu produktów i procesów na środowisko (ponad 50% badanych podmiotów będących nabywcami wdrożyło system zarządzania środowiskowego, zwłaszcza przedstawicieli sektora chemicznego i motoryzacyjnego), a także na podniesieniu poziomu sprawności działań poprzez skracanie ich cykli (ok. 20%

badanych organizacji wdrożyło w swoich zakładach elementy TPS i realizuje projekty *Lean Management*, zwłaszcza z sektora motoryzacyjnego). Można zakładać, że również w zakresie tych oczekiwań wobec dostawców nastąpi jeszcze ściślejsza z nimi współpraca ze strony podmiotów gospodarczych będących nabywcami oferowanych produktów.

## Formy wsparcia dla dostawców

Dla wielu firm relacje z dostawcami nie ograniczają się wyłącznie do stawiania im rygorystycznych wymagań i ciągłego monitorowania ich spełniania<sup>15</sup>. Coraz częściej dostrzegają, że budowanie ich przewagi konkurencyjnej wymaga także budowania partnerskich więzi z dostawcami, które przejawiają się wspólnymi projektami w zakresie wdrażania zarówno innowacji produktowych (poprawy parametrów technicznych wyrobów), jak i organizacyjnych przyczyniających się do ograniczania ryzyka zagrożeń nieterminowości czy wadliwości dostaw, a także wzrostu efektywności procesów przez ograniczanie kosztów, zwiększanie wydajności pracowników oraz infrastruktury, poprawę bezpieczeństwa produktów i procesów czy ograniczanie negatywnego wpływu na środowisko naturalne.

Podjmując działania mające na celu doskonalenie procesów i produktów, wiele podmiotów włącza w te działania także swoich dostawców (w zakresie wdrażania narzędzi doskonalenia procesów i produktów), oferując im specjalne programy wsparcia/rozwoju (*supplier development programs*) oparte na zasadach *win-win*<sup>16</sup>. Programy te koncentrują na działaniach ukierunkowanych na zapewnienie i doskonalenie jakości wyrobów lub procesów, a także na wdrażaniu systemowego zarządzania jakością, środowiskiem oraz elementami TMP, jak również projektów *Lean Management*<sup>17</sup>.

Dla zapewnienia skuteczności programu rozwoju dostawców niezbędne jest wytworzenie klimatu współpracy opartego na wzajemnym zaangażowaniu, zaufaniu oraz otwartej wymianie informacji, zwłaszcza w obszarze osiąganym wyników jakościowych (poziom spełnienia wymagań w zakresie zapewnienia i doskonalenia produktów i procesów), a także kosztowych (dostęp do danych finansowych dotyczących wspólnych przedsięwzięć).

<sup>15</sup> H. Nagati, C. Rebolledo, *Supplier Development Efforts: The Suppliers' Point of View*, "Industrial Marketing Management" 2013, vol. 42, no. 2, s. 180–188.

<sup>16</sup> S. Kumar Pradhan, S. Routroy, *Improving Supply Chain Performance by Supplier Development Program through Enhanced Visibility*, "Materials Today: Proceedings 5 ICMPC" 2018, s. 3629–3638.

<sup>17</sup> X. Fu, Q. Zhu, J. Sarkis, *Evaluating Green Supplier Development Programs at a Telecommunications Systems Provider*, "International Journal of Production Economics" 2012, no. 140, s. 357–367; A. Golmohammadi, M. Taghavi, S. Farivar, N. Azad, *Three Strategies for Engaging a Buyer in Supplier Development Efforts*, "International Journal of Production Economics" 2018, no. 206, s. 1–14.



## Podsumowanie

Rekapitulując powyższe rozważania należy stwierdzić, że wymagania stawiane dostawcom przez OEMs w zakresie wdrażania systemowego zarządzania jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem przynoszą uczestnikom łańcuchów dostaw istotne korzyści. Skuteczne wdrożenie systemowego zarządzania jakością przyczynia się niewątpliwie do zapewnienia jakości technicznej produktów poprzez nadzorowanie procesów operacyjnych i redukcję poziomu ryzyka zagrożeń. Z kolei skuteczna implementacja systemowego zarządzania środowiskowego przyczynia się do ograniczania negatywnego wpływu na otoczenie poprzez zmniejszanie zużycia zasobów naturalnych, emisji czynników szkodliwych oraz odpadów. Dostawcy, skutecznie wdrażając rozwiązania systemowe w zakresie zarządzania jakością i środowiskiem, a także elementy TPS oraz projekty *Lean Management*, mogą osiągnąć istotne korzyści. Można do nich zaliczyć: wyższy poziom zagwarantowania jakości wyrobów, wzrost skuteczności (mierzonej stopniem osiągania założonych celów, poprawą wydajności) i efektywności procesów (obniżanie kosztów działań poprzez zwiększenie wydajności pracowników/infrastruktury czy eliminację zbędnych działań oraz niewykorzystywanych/nie w pełni wykorzystywanych zasobów), skracanie cykli dostaw, ograniczanie negatywnego wpływu na środowisko (procesów i produktów). Spełnienie wymagań klientów przez dostawców może się zatem przekształcić w obopólne korzyści, których osiągnięcie oparte jest na budowaniu współpracy i przez to na kształtowaniu zaufania pomiędzy partnerami oraz zapewnianiu ciągłości realizacji procesów w łańcuchach dostaw.

## Bibliografia

- Arimura T.H., Darnall N., Ganguli R., Katayama H., *The Effect of ISO 14001 on Environmental Performance: Resolving Equivocal Findings*, "Journal of Environmental Management" 2016, no. 166, s. 556–566.
- Bortolotti Th., Romano P., Martínez-Jurado P. J., Moyano-Fuentes J., *Towards a Theory for Lean Implementation in Supply Networks*, "International Journal of Production Economics" 2016, no. 175, s. 182–196.
- Boscari S., Danese P., Romano P., *Implementation of Lean Production in Multinational Corporations: A Case Study of the Transfer Process from Headquarters to Subsidiaries*, "International Journal of Production Economics" 2016, no. 176, s. 53–68.
- Caia Sh., Junb M., *A Qualitative Study of the Internalization of ISO 9000 Standards: The Linkages among Firms' Motivations, Internalization Processes, and Performance*, "International Journal of Production Economics" 2018, no. 196, s. 248–260.



- Carvalho H., Govindanb K., Azevedo S.G., Cruz-Machado V., *Modelling Green and Lean Supply Chains: An Eco-efficiency Perspective*, "Resources, Conservation and Recycling" 2017, no. 120, s. 75–87.
- Cortes H., Daaboul J., Le Duigou J., Eynard B., *Strategic Lean Management: Integration of Operational Performance Indicators for Strategic Lean Management*, "IFAC-PapersOnLine" 2016, s. 65–70.
- Ferrón-Vílchez, V., *Does Symbolism Benefit Environmental and Business Performance in the Adoption of ISO 14001?*, "Journal of Environmental Management" 2016, no. 183, s. 882–894.
- Forkmann S., Henneberg S.C., Naudé P., Mitrega M., *Supplier Relationship Management Capability: A Qualification and Extension*, "Industrial Marketing Management" 2016, no. 57, s. 185–200.
- Fu X., Zhu Q. & Sarkis J., *Evaluating Green Supplier Development Programs at a Telecommunications Systems Provider*, "International Journal of Production Economics" 2012, no. 140, s. 357–367.
- Golmohammadi A., Taghavi M., Farivar S., Azad N., *Three Strategies for Engaging a Buyer in Supplier Development Efforts*, "International Journal of Production Economics" 2018, no. 206, s. 1–14.
- Gurel O., Acar A.Z., Onden I., Gumus I., *Technology and Innovation Management, Determinants of the Green Supplier Selection*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2015, no. 181, s. 131–139.
- Hung-Chung S., Dhanorkar S., Linderman K., *A Competitive Advantage from the Implementation Timing of ISO Management Standards*, "Journal of Operations Management" 2015, no. 37, s. 31–44.
- Jain V., Kumar S., Kumar A., Chandra Ch., *An Integrated Buyer Initiated Decision-making Process for Green Supplier Selection*, "Journal of Manufacturing Systems" 2016, no. 41, s. 256–265.
- Jayaram J., Das A., Nicolae M., *Looking beyond the Obvious: Unraveling the Toyota Production System*, "International Journal of Production Economics" 2010, no. 128, s. 280–291.
- Jewalikar A.D., Shelke A., *Lean Integrated Management Systems in MSME Reasons, Advantages and Barriers on Implementation*, "5th International Conference on Materials Processing and Characterization, Materials Today: Proceedings" 2017, no. 4, s. 1037–1044.
- Kumar Pradhan S., Routroy S., *Improving Supply Chain Performance by Supplier Development Program through Enhanced Visibility*, "Materials Today: Proceedings 5 ICMPC" 2018, s. 3629–3638.
- Nagati H., Rebolledo C., *Supplier Development Efforts: The Suppliers' Point of View*, "Industrial Marketing Management" 2013, vol. 42, no. 2, s. 180–188.
- Potter A., Graham S., *Supplier Involvement in Eco-innovation: The Co-development of Electric, Hybrid and Fuel Cell Technologies within the Japanese Automotive Industry*, "Journal of Cleaner Production" 2019, no. 210, s. 1216–1228.
- Qiu T., Yang Y., *Knowledge Spillovers through Quality Control Requirements on Innovation Development of Global Suppliers: The Firm Size Effects*, "Industrial Marketing Management" 2018, vol. 73, s. 171–180.
- Quigley J., Walls L., Demirelc G., MacCarthy B., Parsa M., *Supplier Quality Improvement: The Value of Information under Uncertainty*, "European Journal of Operational Research" 2018, no. 264, s. 932–947.
- Taherdoost H., Brard A., *Analyzing the Process of Supplier Selection Criteria and Methods*, "Procedia Manufacturing" no. 32, 2019, s. 1024–1034.
- Verrier B., Rose B., Caillaud E., *Lean and Green strategy: The Lean and Green House and Maturity Deployment Model*, "Journal of Cleaner Production" 2016, no. 116, s. 150–156.



# 4.8

## Część 4

Nowe trendy społeczne i technologiczne jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Magdalena Czerwińska\*

# Zastosowanie modeli akceptacji technologii informacyjnych w procesach korzystania z informacji zdrowotnych dostępnych w Internecie

## Streszczenie

Ponieważ zdolność akceptacji technologii informacyjnych przez ich użytkowników w różnych obszarach ich zastosowań ma bezpośredni wpływ na skuteczność, ważnym zagadnieniem stało się badanie akceptacji nowych technologii, określenie warunków oraz czynników sprzyjających temu procesowi oraz wskazanie barier ograniczających użyteczność technologii.

Celem opracowania było dokonanie przeglądu podstawowych teorii i modeli akceptacji technologii poprzez scharakteryzowanie ich struktury oraz etapów ewolucji.

Zastosowano metodę analizy literatury, aby zidentyfikować publikacje poświęcone metodologii analizowanych teorii oraz opisujące praktyczne przykłady ich zastosowań.

Udowodniono, że opisane modele są przydatne do badania akceptacji technologii przez użytkowników o różnych cechach w różnych organizacjach. Wykazano elastyczność modeli w zakresie ich rozszerzania i modyfikowania na potrzeby różnych obszarów wdrażania technologii IT. Sformułowano dalsze potrzeby badawcze dotyczące problematyki akceptacji technologii IT.

---

\* Politechnika Lubelska, ORCID: 0000-0002-7945-1044

**Słowa kluczowe:** modele akceptacji technologii informacyjnych, TAM, UTAUT, informacje zdrowotne, akceptacja technologii IT

## Application of Information Technology Acceptance Models in the Processes of Using Health Information Available on the Internet

### Abstract

Studying the level of acceptance of new technologies by their users, determining the conditions and factors conducive favouring this process and identifying barriers of the usefulness of technology has become an important issue.

The aim of the article was to review basic theories and models of technology acceptance by characterizing their structure and stages of evolution.

The literature analysis method was used to identify scientific works dedicated to the methodology of the technology acceptance theories and described practical examples of their applications. It has been proven that the described models are useful for testing the acceptance of technology by users with different characteristics in different organizations. The models' flexibility in terms of their extension and modification for the needs of various areas of IT technology implementation has been demonstrated. Further research needs were formulated regarding the issue of IT technology acceptance.

**Keywords:** information technology acceptance models, TAM, UTAUT, health information, IT technology acceptance

---

### Wprowadzenie

Ponieważ wykorzystanie technologii IT rozszerza się na cały świat, konieczne są badania dotyczące różnorodnych aspektów wykorzystania i implikacji IT. Przedmiotem dociekań naukowych są szeroko rozumiane uwarunkowania procesów związanych z przyjęciem, wdrożeniem, zarządzaniem i skutecznością technologii. To, czy dana technologia przyjmie się w praktyce, jest uwarunkowane wieloma czynnikami o różnorodnym charakterze – istotne są tutaj same rozwiązania techniczne i technologiczne, ale także uwarunkowania infrastrukturalne, ekonomiczne czy prawne. Okazuje się, że równie ważnym elementem jest proces akceptacji technologii przez jej potencjalnych użytkowników, mający bezpośredni wpływ na faktyczne korzystanie z wdrażanych rozwiązań.

Przyjęcie technologii zostało przebadane na wiele sposobów. W części badań zastosowano podejście procesowe. Takie podejście zostało przedstawione m.in. w pracach A. Beaudry, A. Pinsonneault<sup>1</sup>, w których autorzy nawiązują do transakcyjnej teorii radzenia sobie ze stresem R.S. Lazarusa i S. Folkman<sup>2</sup>. Inni badacze koncentrowali się na relacjach między przyjęciem technologii a zmiennymi, które na nią wpływają, przykładem tego są m.in. modele akceptacji technologii UTAUT i TAM. Ten właśnie nurt badawczy stanowi przedmiot rozważań niniejszego opracowania, którego głównym celem jest dokonanie przeglądu podstawowych teorii i modeli akceptacji technologii poprzez scharakteryzowanie ich struktury oraz etapów ewolucji.

Modele akceptacji technologii informacyjnych służą wyjaśnieniu oraz prognozowaniu zachowań internautów dotyczących różnych przejawów ich aktywności sieciowej – szukania informacji, korzystania ze stron internetowych, zakupów online, aktywności w mediach społecznościowych oraz korzystania z informacji zdrowotnych dostępnych w Internecie. Pomagają zrozumieć czynniki wpływające na akceptację technologii informacyjnych.

M. Alshehri, S. Drew, T. Alhussain i R. Alghamdi<sup>3</sup> wymieniają następujące modele:

- teoria uzasadnionego działania (*Theory of Reasoned Action* – TRA)<sup>4</sup>,
- teoria planowanego zachowania (*Theory of Planned Behaviour* – TPB)<sup>5</sup>,
- model akceptacji technologii (*Technology Acceptance Model* – TAM)<sup>6</sup>,
- model wykorzystania PC (*Model of PC Utilization* – MPCU)<sup>7</sup>,
- model motywacyjny (*Motivational Model* – MM)<sup>8</sup>,
- teoria społeczno-poznawcza (*Social Cognitive Theory* – SCT)<sup>9</sup>,
- rozszerzony model TAM2 (*Extension of the Technology Acceptance Model* – TAM2)<sup>10</sup>,
- model dyfuzji innowacji (*Diffusion of Innovation Model* – DOI)<sup>11</sup>,

<sup>1</sup> A. Beaudry, A. Pinsonneault, *IT-induced Adaptation and Individual Performance: A Coping Acts Model*, ICIS 2001 Proceedings, s. 58.

<sup>2</sup> R.S. Lazarus, S. Folkman, *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer Publishing Company, New York 1984.

<sup>3</sup> M. Alshehri, S. Drew, T. Alhussain, R. Alghamdi, *The Effects of Website Quality on Adoption of E-Government Service: An Empirical Study Applying UTAUT Model Using SEM*, arXiv preprint arXiv:1211.2410, 2012.

<sup>4</sup> M. Fishbein, I. Ajzen, *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*, 1980.

<sup>5</sup> I. Ajzen, *From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior*. In: *Action Control*, Springer, Berlin, Heidelberg 1985, s. 11–39.

<sup>6</sup> F.D. Davis, *A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-user Information Systems: Theory and Results*, PhD Thesis, Massachusetts Institute of Technology, 1985.

<sup>7</sup> R.L. Thompson, C.A. Higgins, J.M. Howell, *Personal Computing: Toward a Conceptual Model of Utilization*, "MIS Quarterly" 1991, s. 125–143.

<sup>8</sup> F.D. Davis, R.P. Bagozzi, P.R. Warshaw, *Extrinsic and Intrinsic Motivation to Use Computers in the Workplace*, "Journal of Applied Social Psychology" 1992, vol. 22, no. 14, s. 1111–1132.

<sup>9</sup> A. Bandura, *Social Cognitive Theory of Personality*, "Handbook of Personality" 1999, no. 2, s. 154–196.

<sup>10</sup> V. Venkatesh, F.D. Davis, *A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies*, "Management Science" 2000, vol. 46, no. 2, s. 186–204.

<sup>11</sup> E.M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York 2003, s. 551.

- uogólniona teoria akceptacji i użytkowania technologii (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* – UTAUT)<sup>12</sup>.

Przegląd literatury wskazuje, że w pracach badawczych z tego obszaru dominują cztery koncepcje: teoria uzasadnionego działania TRA, teoria planowanego zachowania TPB, model TAM oraz model UTAUT.

W opracowaniu zastosowano metodę analizy literatury, aby wskazać publikacje poświęcone metodologii analizowanych teorii oraz opisujące praktyczne przykłady ich zastosowań.

## Teoria uzasadnionego działania (TRA) oraz teoria planowanego zachowania (TPB)

Punktem wyjścia wymienionych teorii i modeli była teoria uzasadnionego działania (TRA) opracowana w 1980 r. U jej podstaw leży przekonanie, że akceptacja technologii informacyjnych jest dla użytkownika procesem świadomym i na ogół pożądanym, chociaż wywołującym konieczność radzenia sobie ze zmianą<sup>13</sup>. Jej autorzy badali intencję behawioralną – gotowość podmiotu do przejawiania określonego zachowania<sup>14</sup>. Dowiedli, że jest ona zdeterminowana dwoma czynnikami: postawą podmiotu wobec rzeczywistego zachowania oraz własnymi subiektywnymi normami dotyczącymi tego zachowania<sup>15</sup>. TRA ewoluowała i w 1991 r. przyjęła postać teorii planowanego działania (TPB)<sup>16</sup>. Uzupełniła ona grupę czynników warunkujących zachowanie podmiotu o kolejny czynnik w postaci kontroli behawioralnej (przekonania dotyczącego możliwości wykonania działania)<sup>17</sup>. TRA i TPB przedstawiają rysunki 4.8.1 i 4.8.2.

<sup>12</sup> V. Venkatesh, M.G. Morris, G.B. Davis, F.D. Davis, *User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View*, "MIS Quarterly" 2003, s. 425–478.

<sup>13</sup> R. Mąciak, *Konsument w świecie Internetu rzeczy (IoT) – uwarunkowania akceptacji technologii IoT*, „Research Papers of the Wrocław University of Economics”/„Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, s. 526.

<sup>14</sup> M. Fishbein, I. Ajzen, *op.cit.*

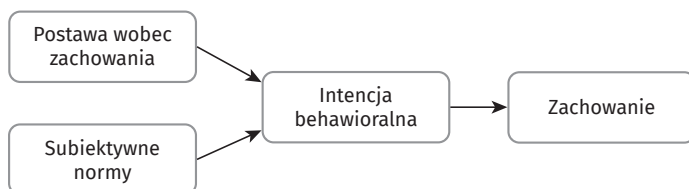
<sup>15</sup> Postawa zmierzająca do przejawiania zachowania to pozytywne lub negatywne odczucia podmiotu związane z realizacją danego zachowania. Natomiast własne normy podmiotu związane z jego zachowaniem to przekonanie, że większość ludzi ważnych dla danego podmiotu twierdzi, iż powinien lub nie zachować się w określony sposób.

<sup>16</sup> I. Ajzen, *The Theory of Planned Behaviour*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 1991, vol. 50, no. 2, s. 179–211.

<sup>17</sup> Szczegółowe porównanie TRA i TPB można znaleźć w pracy: T.J. Madden, P.S. Ellen, I. Ajzen, *A Comparison of the Theory of Planned Behavior and the Theory of Reasoned Action*, "Personality and Social Psychology Bulletin" 1992, no. 18, s. 3–9.

**Rysunek 4.8.1.**

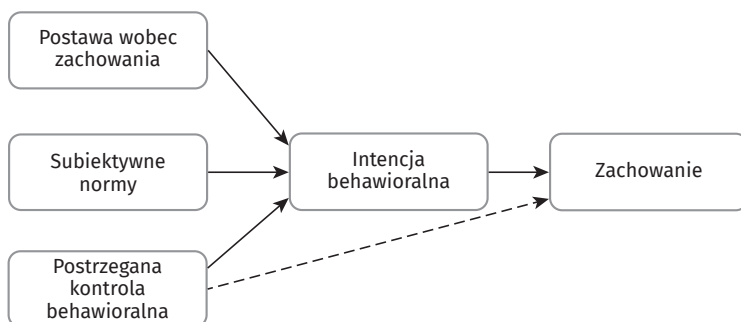
Schemat TRA



Źródło: M. Fishbein, I. Ajzen, *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*, 1980.

**Rysunek 4.8.2.**

Schemat TPB



Źródło: I. Ajzen, *The Theory of Planned Behaviour*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 1991, vol. 50, no. 2, s. 179–211.

Teoria uzasadnionego działania (TRA) została wykorzystana jako podstawa do badania takich zachowań jak zachowania komunikacyjne, zachowania konsumentów i zachowania zdrowotne. Poniższe przykłady pokazują szerokie spektrum jej zastosowań.

W dziedzinie public relations i marketingu F. Buttle i B. Bok<sup>18</sup> wykorzystali model TRA do zbadania intencji gości hotelowych oraz opracowania skutecznej strategii marketingowej hotelu. W pracach B.D. Belleau, T.A. Summers, Y. Xu i R. Pinel<sup>19</sup> teorię uzasadnionego działania wykorzystano jako narzędzie prognozowania zamiarów zakupowych. Posłużyła także do zbadania lojalności klientów wobec marki<sup>20</sup> oraz postaw

<sup>18</sup> F. Buttle, B. Bok, *Hotel Marketing Strategy and the Theory of Reasoned Action*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" 1996, vol. 8, no. 3, s. 5–10.

<sup>19</sup> B.D. Belleau, T.A. Summers, Y. Xu, R. Pinel, *Theory of Reasoned Action: Purchase Intention of Young Consumers*, "Clothing and Textiles Research Journal" 2007, vol. 25, no. 3, s. 244–257.

<sup>20</sup> C.L. Ha, *The Theory of Reasoned Action Applied to Brand Loyalty*, "Journal of Product & Brand Management" 1998.

konsumentów wobec energii odnawialnej<sup>21</sup>. Literatura dostarcza także przykładów użycia TRA i TPB w obszarze zachowań zdrowotnych. Zostały one zastosowane do badań zachowań seksualnych<sup>22</sup>, szczególnie w aspekcie zapobiegania chorobom przenoszonym drogą płciową<sup>23</sup>. Z 2011 r. pochodzą badania zdolności teorii TRA i TPB do przewidywania postaw pediatrów dotyczących zachęcania rodziców do szczepienia dzieci<sup>24</sup>. W obszar profilaktyki prozdrowotnej wpisują się też badania wykorzystujące model TRA do zmniejszenia wskaźnika otyłości poprzez propagowanie ćwiczeń<sup>25</sup> oraz badania oparte na TPB dotyczące prognozowania zmian nawyków żywieniowych dzieci<sup>26</sup>. Najnowsze badania pokazują wykorzystanie TPB do analizy korzystania z e-papierosów przez studentów<sup>27</sup>. Dowodzą one, że na zamiar używania e-papierosów wpływają postawy i normy społeczne. I to właśnie do nich należy się odnosić w programach edukacyjnych i profilaktycznych w zakresie edukacji zdrowotnej.

## Model akceptacji technologii (TAM)

Kolejnym modelem, wyrosłym z teorii TRA oraz TPB, jest model akceptacji technologii (TAM) zaprezentowany przez F. Davisa w 1985 r.<sup>28</sup>. Wylimnowano w nim subiektywne normy jako czynnik decydujący o zachowaniu jednostki. Według modelu TAM o zachowaniu decyduje jedynie postawa podmiotu względem rzeczywistego zachowania, zdeterminowana przez postrzeganą łatwość użytkowania i postrzeganą użyteczność.

<sup>21</sup> H-K. Bang, A.E. Ellinger, J. Hadjimarcou, P.A. Traichal, *Consumer Concern, Knowledge, Belief, and Attitude toward Renewable Energy: An Application of the Reasoned Action Theory*, "Psychology & Marketing" 2000, vol. 17, no. 6, s. 449–468; A. Hansla, A. Gamble, A. Juliusson, T. Gärling, *Psychological Determinants of Attitude towards and Willingness to Pay for Green Electricity*, "Energy Policy" 2008, vol. 36, no. 2, s. 768–774.

<sup>22</sup> W.M. Doswell, B.J. Braxter, E. Cha, K.H. Kim, *Testing the Theory of Reasoned Action in Explaining Sexual Behavior among African American Young Teen Girls*, "Journal of Pediatric Nursing" 2011, vol. 26, no. 6, s. e45-e54.

<sup>23</sup> D. Albarracín, B.T. Johnson, M. Fishbein, P.A. Muellerleile, *Theories of Reasoned Action and Planned Behavior as Models of Condom Use: A Meta-analysis*, "Psychological Bulletin" 2001, vol. 127, no. 1, s. 142.

<sup>24</sup> A.J. Roberto, J.L. Krieger, M.L. Katz, R. Goei, P. Jain, *Predicting Pediatricians' Communication with Parents about the Human Papillomavirus (hpv) Vaccine: An Application of the Theory of Reasoned Action*, "Health Communication" 2011, vol. 26, no. 4, s. 303–312.

<sup>25</sup> P.M. Bentler, G. Speckart, *Attitudes' Cause' Behaviors: A Structural Equation Analysis*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1981, vol. 40, no. 2, s. 226.

<sup>26</sup> S.J. Sweitzer, M.E. Briley, C. Roberts-Gray, D.M. Hoelscher, R.B. Harrist, D.M. Staskel, F.D. Almansour, *Psychosocial Outcomes of Lunch is in the Bag, a Parent Program for Packing Healthful Lunches for Preschool Children*, "Journal of Nutrition Education and Behaviour" 2011, vol. 43, no. 6, s. 536–542.

<sup>27</sup> P.D. Dobbs, K.N. Jozkowski, B. Hammig, H. Blunt-Vinti, J.L. Henry, W-J. Lo, D. Gorman, A. Luzius, *College Student E-cigarette Use: A Reasoned Action Approach Measure Development*, "American Journal of Health Behaviour" 2019, vol. 43, no. 4, s. 753–766.

<sup>28</sup> F.D. Davis, *A Technology Acceptance Model for..., op.cit.*



Model TAM stał się pierwszą teorią wyjaśniającą akceptację technologii oraz umożliwiającą przewidywanie akceptacji użytkownika poprzez skupienie się na postrzeganej użyteczności i postrzeganej łatwości użytkowania technologii, które są teoretycznie uważane za podstawowe determinanty akceptacji użytkownika. Jednocześnie postrzegana łatwość użycia ma wpływ na postrzeganą użyteczność. Ponieważ postrzegana użyteczność jest tak fundamentalnym motorem zamiarów użytkownika, ważne jest, aby zrozumieć jej determinanty oraz zmienność ich wpływu w czasie wraz ze wzrostem doświadczenia w korzystaniu z systemu. Głównym celem modelu jest odkrycie wpływu zmiennych zewnętrznych na wewnętrzne przekonania, postawy i intencje. Dzięki możliwościom przewidywania zachowania użytkowników może on być narzędziem kształtowania pożądanego sposobu działania. Jednocześnie model objaśnia przyczyny niezaakceptowania danej technologii, co pozwala na jej dostosowanie do potrzeb użytkowników końcowych<sup>29</sup>.

TAM wypada korzystnie w zakresie wyjaśniania zamiarów użytkownika i zachowania w porównaniu z alternatywnymi modelami, takimi jak TRA i TPB<sup>30</sup>. Świadczy o tym chociażby liczba cytowań artykułów wprowadzających model czy też liczba prac wykorzystujących model w wielu obszarach. TAM jest prawdopodobnie jednym z najczęściej cytowanych modeli w dziedzinie akceptacji technologii<sup>31</sup>. Już badania z 2003 r. wykazały, że w latach 1986–2003 model TAM był najczęściej stosowanym modelem teoretycznym w dziedzinie IT<sup>32</sup>. TAM rozwijał się permanentnie w tym czasie, włączając inne modele teoretyczne lub wprowadzając nowe zmienne zewnętrzne. Był stosowany w różnych środowiskach, systemach, zadaniach i przedmiotach.

Wielokrotnie go modyfikowano, jedną z istotniejszych jego modyfikacji był model TAM2 z 2000 r.<sup>33</sup> Jego autorzy wskazali determinanty postrzeganej użyteczności. Zaliczyli do nich: łatwość użycia, subiektywne normy, wizerunek, znaczenie w pracy, jakość wyników oraz możliwość prezentacji wyników. Dodatkowymi zmiennymi, które pojawiły się w modelu TAM2, były dobrowolność i doświadczenie<sup>34</sup>.

W kolejnej modyfikacji z 2008 r. (TAM3) uzupełniono katalog czynników warunkujących łatwość użycia<sup>35</sup>. Uwzględniono kolejne zmienne: własną skuteczność, postrzeganie

<sup>29</sup> F.D. Davis, R.P. Bagozzi, P.R. Warshaw, *User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models*, "Management Science" 1989, vol. 35, no. 8, s. 982–1003.

<sup>30</sup> V. Venkatesh, F.D. Davis, *op.cit.*

<sup>31</sup> H. Taherdoost, *A Review of Technology Acceptance...*, *op.cit.*

<sup>32</sup> Y. Lee, K.A. Kozar, K.R.T. Larsen, *The Technology Acceptance Model: Past, Present, and Future*, "Communications of the Association for Information Systems" 2003, vol. 12, no. 1, s. 50.

<sup>33</sup> V. Venkatesh, F.D. Davis, *op.cit.*

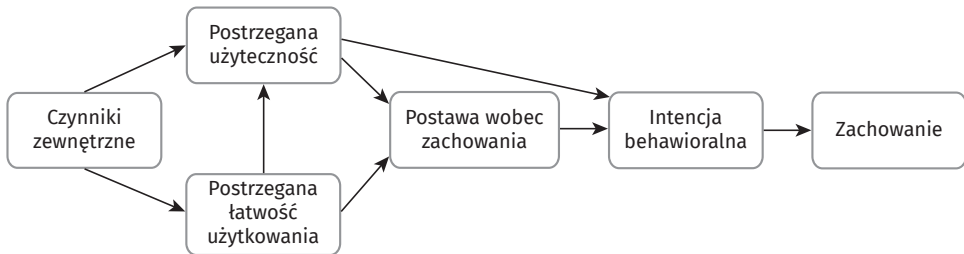
<sup>34</sup> J. Ejdyś, *Zaufanie do technologii w e-administracji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2018, s. 116.

<sup>35</sup> V. Venkatesh, H. Bala, *Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions*, "Decision Sciences" 2008, vol. 39, no. 2, s. 273–315.

zewewnętrznej kontroli, niepewność, swobodę/spontaniczność, przyjemność, obiektywną użyteczność<sup>36</sup>. Rysunki 4.8.3–5 przedstawiają kolejne wersje modelu: TAM, TAM2 i TAM3.

**Rysunek 4.8.3.**

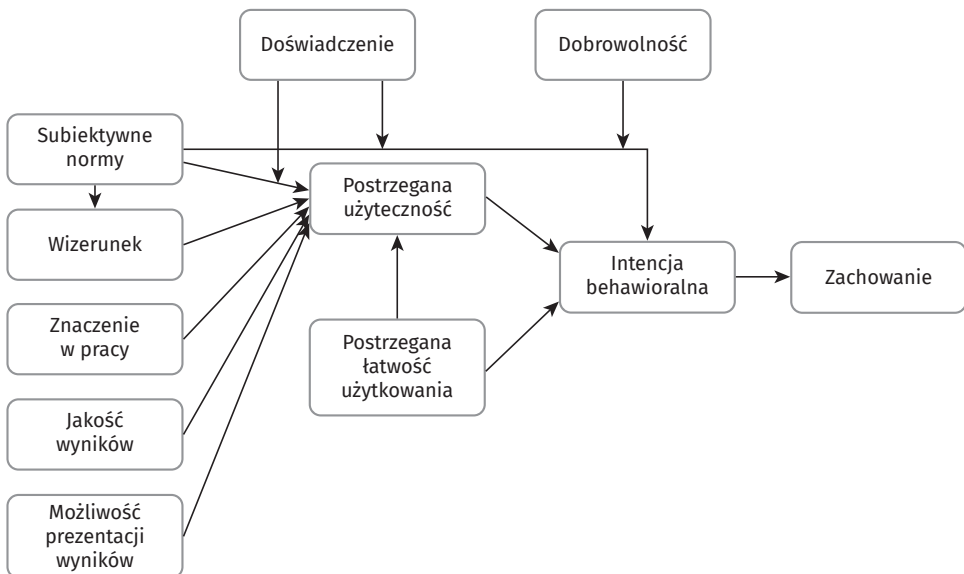
Schemat TAM



Źródło: F.D. Davis, R.P. Bagozzi, P.R. Warshaw, *User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models*, "Management Science" 1989, vol. 35, no. 8, s. 982–1003.

**Rysunek 4.8.4.**

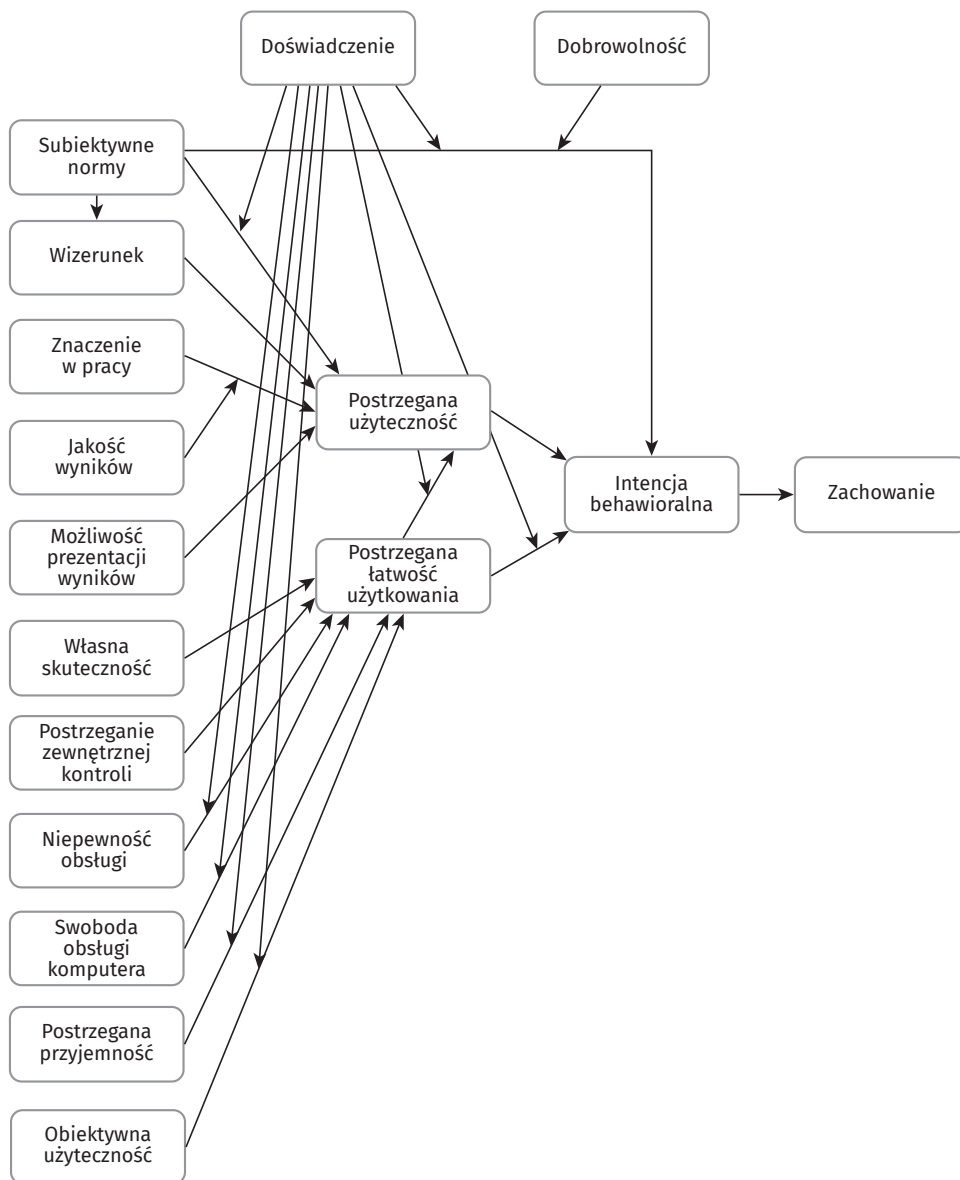
Schemat TAM2



Źródło: V. Venkatesh, F.D. Davis, *A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies*, "Management Science" 2000, vol. 46, no. 2, s. 186–204.

<sup>36</sup> J. Ejdys, *op.cit.*, s. 116–117.

**Rysunek 4.8.5.**  
Schemat TAM3



Źródło: V. Venkatesh, H. Bala, *Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions*, "Decision Sciences" 2008, vol. 39, no. 2, s. 273–315.

Analiza literatury w zakresie wykorzystania modelu TAM wykazuje, że znajduje on bardzo szerokie zastosowanie, głównie w badaniach dotyczących nauk o zarządzaniu.

Wiele źródeł literaturowych potwierdza zasadność wykorzystania klasycznego modelu TAM na potrzeby badania użytkowników systemów informacyjnych. Modelowanie z wykorzystaniem koncepcji TAM umożliwia także utworzenie modelu, który oprócz podstawowej konstrukcji TAM może zostać wzbogacony o istotny (zdaniem badacza) zbiór dodatkowych cech<sup>37</sup>.

TAM został wykorzystany do wyjaśnienia przyjęcia przez użytkowników technologii informacyjnych w różnych obszarach<sup>38</sup>, np. płatności mobilnych<sup>39</sup>, SMS-ów<sup>40</sup>, mobilnego Internetu<sup>41</sup>, wykorzystania stron WWW na potrzeby wykonywanej pracy<sup>42</sup>, motywacji korzystania z Internetu<sup>43</sup>, zakupów online<sup>44</sup>, wykorzystania e-learningu<sup>45</sup>, intencji korzystania z serwisów społecznościowych<sup>46</sup>. Jest on także szeroko wykorzystywany w rozwoju i wdrażaniu systemów informacji zdrowotnych<sup>47</sup> – w zakresie telemedycyny<sup>48</sup>, elektronicznej dokumentacji medycznej<sup>49</sup> i aplikacji mobilnych<sup>50</sup>. B. Rahimi, H. Nadri, H.L. Afshar i T. Timpka<sup>51</sup> dokonali przeglądu opublikowanych badań dotyczących wykorzystania TAM w rozwoju i wdrażaniu systemów informacji zdrowotnych. Z ich badań

<sup>37</sup> J. Banaś, *Użycie modeli na potrzeby analizy użytkowników systemów informatycznych, ujęcie teoretyczne*, „Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie” 2010, nr 3, s. 5–16.

<sup>38</sup> S. Alwahaishi, V. Snásel, *op.cit.*

<sup>39</sup> S.C. Srivastava, S. Chandra, Y.L. Theng, *Evaluating the Role of Trust in Consumer Adoption of Mobile Payment Systems: An Empirical Analysis*, „Communications of the Association for Information Systems” 2010, no. 27, s. 561–588.

<sup>40</sup> Y. Lu, Z. Deng, B. Wang, *Exploring Factors Affecting Chinese Consumers’ Usage of Short Message Service for Personal Communication*, „Information Systems Journal” 2010, vol. 20, no. 2, s. 183–208.

<sup>41</sup> Y.M. Shin, S.C. Lee, B. Shin, H.G. Lee, *Examining Influencing Factors of Post-adoption Usage of Mobile Internet: Focus on the User Perception of Supplier-side Attributes*, „Information Systems Frontiers” 2010, vol. 12, no. 5, s. 595–606.

<sup>42</sup> A.L. Lederer, D.J. Maupin, M.P. Sena, Y. Zhuang, *The Technology Acceptance Model and the World Wide Web*, „Decision Support Systems” 2000, vol. 29, no. 3, s. 269–282.

<sup>43</sup> T.S.H. Teo, V.K.G. Lim, R.Y.C. Lai, *Intrinsic and Extrinsic Motivation in Internet Usage*, „Omega” 1999, vol. 27, no. 1, s. 25–37.

<sup>44</sup> M. Koufaris, *Applying the Technology Acceptance Model and Flow Theory to Online Consumer Behaviour*, „Information systems research” 2002, vol. 13, no. 2, s. 205–223.

<sup>45</sup> J.C. Roca, M. Gagné, *Understanding e-learning Continuance Intention in the Workplace: A self-determination Theory Perspective*, „Computers in Human Behaviour” 2008, vol. 24, no. 4, s. 1585–1604.

<sup>46</sup> K.Y. Lin, H.P. Lu, *Why People Use Social Networking Sites: An Empirical Study Integrating Network Externalities and Motivation Theory*, „Computers in Human Behaviour” 2011, vol. 27, no. 3, s. 1152–1161.

<sup>47</sup> R.J. Holden, B.T. Karsh, *The Technology Acceptance Model: its Past and its Future in Health Care*, „Journal of Biomedical Informatics” 2010, vol. 43, no. 1, s. 159–172.

<sup>48</sup> J. Kim, J.L. Dellifraigne, K.H. Dansky, K.J. McCleary, *Physicians’ Acceptance of Telemedicine Technology: An Empirical Test of Competing Theories*, „International Journal of Information Systems and Change Management” 2010, vol. 4, no. 3, s. 210–225.

<sup>49</sup> K. Steininger, B. Stiglbauer, *EHR Acceptance among Austrian Resident Doctors*, „Health Policy and Technology” 2015, vol. 4, no. 2, s. 121–130.

<sup>50</sup> Y.H. Lai, F.F. Huang, H.H. Yang, *A Study on the Attitude of Use the Mobile Clinic Registration system in Taiwan*, „Technology and Health Care” 2016, vol. 24, no. 1, s. S205–S211.

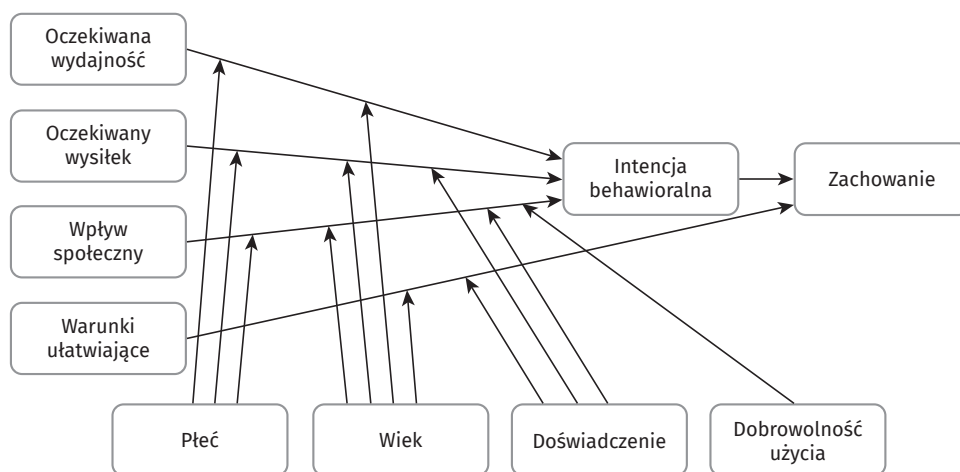
<sup>51</sup> B. Rahimi, H. Nadri, H.L. Afshar, T. Timpka, *A Systematic Review of the Technology Acceptance Model in Health Informatics*, „Applied Clinical Informatics” 2018, vol. 9, no. 3, s. 604–634.

wynika, że aplikacje telemedyczne stanowiły w latach 1999–2017 obszar zastosowań ICT najczęściej badany za pomocą TAM. Oznacza to, że akceptacja tej technologii była poważnym wyzwaniem przy wykorzystywaniu ICT w rozwoju organizacji służby zdrowia w tym okresie.

## Uogólniona teoria akceptacji i użytkowania technologii (UTAUT)

Kolejnym krokiem na drodze doskonalenia narzędzi badania akceptacji technologii było pojawienie się w 2003 r. modelu UTAUT<sup>52</sup> będącego jednolitą wersją modyfikowanych wielokrotnie modeli TAM. Opracowano go w celu przedstawienia pełniejszego obrazu procesu akceptacji. Zintegrował kluczowe elementy z ośmiu modeli (TRA, TPB, TAM, MPCU, MM, SCT, TAM2 i DOI). Przyjęto w nim, że bezpośrednimi wyznacznikami zamiaru i zachowania użytkowania są cztery kluczowe determinanty (oczekiwana wydajność, oczekiwany wysiłek, wpływ społeczny i warunki ułatwiające). Wpływ tych czterech konstruktów zależy od wieku, płci, doświadczenia i dobrowolności użycia<sup>53</sup>, jak wskazano na rysunku 4.8.6.

**Rysunek 4.8.6.**  
Model UTAUT



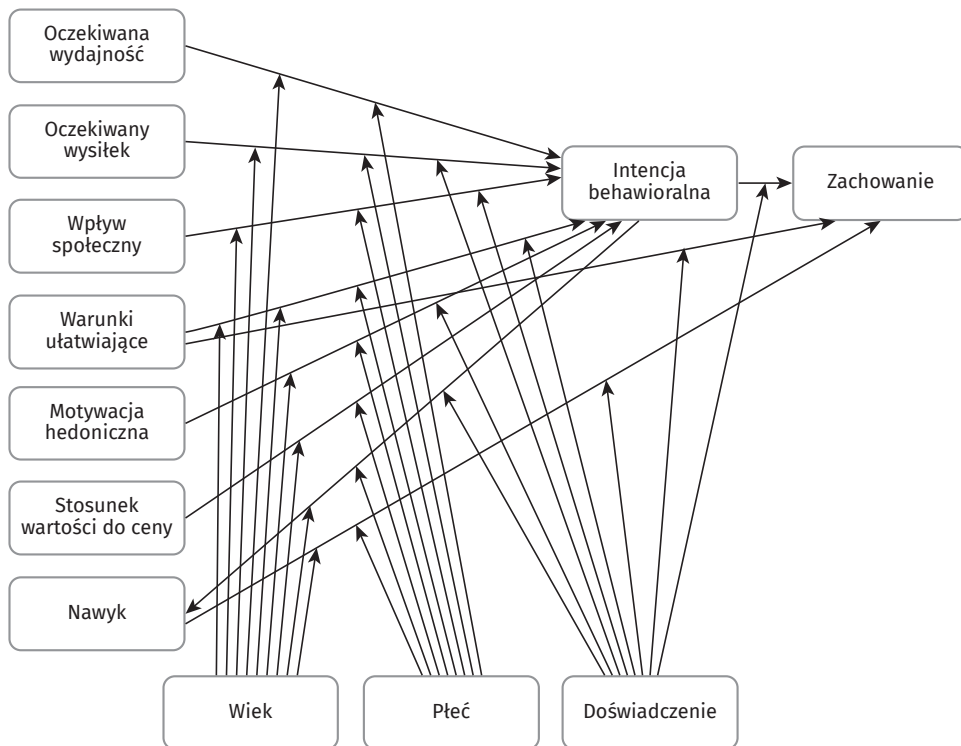
Źródło: V. Venkatesh, M.G. Morris, G.B. Davis, F.D. Davis, *User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View*, "MIS Quarterly" 2003, s. 425–478.

<sup>52</sup> V. Venkatesh, M.G. Morris, G.B. Davis., F.D. Davis, *op.cit.*

<sup>53</sup> M. Alshehri, S. Drew, T. Alhussain, R. Alghamdi, *op.cit.*

Sami jego autorzy szybko dostrzegli potrzebę dalszych modyfikacji, w efekcie czego w 2012 r. powstał model UTAUT2<sup>54</sup>. Dodał on trzy nowe determinanty akceptacji technologii (motywację hedoniczną, stosunek wartości do ceny i nawyk) oraz przedefiniował poprzednie<sup>55</sup>, co prezentuje rysunek 4.8.7.

**Rysunek 4.8.7.**  
Model UTAUT2



Źródło: V. Venkatesh, J.Y.L. Thong, X. Xu, *Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*, "MIS Quarterly" 2012, vol. 36, no. 1, s. 157–178.

Prace nad modyfikacjami UTAUT trwają. W 2015 r. V. Venkatesh, J.Y.L. Thong i X. Xu<sup>56</sup> dokonali przeglądu i syntezy literatury na temat UTAUT od września 2003 r. do gru-

<sup>54</sup> V. Venkatesh, J.Y.L. Thong, X. Xu, *Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*, "MIS Quarterly" 2012, vol. 36, no. 1, s. 157–178.

<sup>55</sup> T. Escobar-Rodríguez, E. Carvajal-Trujillo, *Online Purchasing Tickets for Low Cost Carriers: An Application of the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) Model*, "Tourism Management" 2014, no. 43, s. 70–88.

<sup>56</sup> V. Venkatesh, Viswanath; J.Y.L. Thong, X. Xu, *op.cit.*

dnia 2014 r. Przeprowadzili teoretyczną analizę UTAUT i jego rozszerzeń oraz opracowali plan dalszych badań.

Zakres przedmiotowy objęty zastosowaniami UTAUT jest równie szeroki i zróżnicowany jak w przypadku modelu TAM. Jako przykłady można podać badanie akceptacji witryn internetowych przeznaczonych dla studentów<sup>57</sup>, bankowości internetowej<sup>58</sup>, zakupów biletów lotniczych online<sup>59</sup>, wykorzystania tablic interaktywnych w edukacji<sup>60</sup>, robotyki społecznej<sup>61</sup>, technologii rehabilitacyjnych<sup>62</sup>, korzystania z elektronicznej dokumentacji medycznej<sup>63</sup> oraz sprzętu telemedycznego<sup>64</sup>, korzystania z usług m-zdrowia opartych na chmurze<sup>65</sup> oraz usług marketingowych w zakresie e-zdrowia w krajach rozwijających się<sup>66</sup>.

## Podsumowanie

Rozwój Internetu oraz powstawanie nowych rodzajów usług dostępnych online rodzą potrzebę wyjaśniania coraz to nowych obszarów ludzkiej aktywności w tym obszarze. Konieczne staje się powstanie teorii i modeli, które pozwolą zrozumieć, wyjaśnić i przewidzieć zachowania podmiotów w specyficznym środowisku, jakie stanowi Internet. Zastosowanie technologii ICT dotyczy różnorodnych zachowań ludzkich, Internet nie jest zaś jednorodnym środowiskiem, dostarczającym jedynie informacji, spektrum jego zastosowań jest coraz szersze. Wszystko to implikuje konieczność tworzenia coraz

<sup>57</sup> P. Van Schaik, *Unified Theory of Acceptance and Use for Web Sites Used by Students in Higher Education*, "Technology Acceptance in Education", Brill Sense, 2011, s. 159–181.

<sup>58</sup> E. Abushanab, J.M. Pearson, *Internet Banking in Jordan: The Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) Perspective*, "Journal of Systems and Information Technology" 2007, vol. 9, no. 1, s. 78–97.

<sup>59</sup> T. Escobar-Rodríguez, E. Carvajal-Trujillo, *op.cit.*

<sup>60</sup> K.T. Wong, T. Teo, S. Russo, *Interactive Whiteboard Acceptance: Applicability of the UTAUT Model to Student Teachers*, "The Asia-Pacific Education Researcher" 2013, vol. 22, no. 1, s. 1–10.

<sup>61</sup> G. Wolbring, L. Diep, S. Yumakulov, N. Ball, D. Yergens, *Social Robots, Brain Machine Interfaces and Neuro/Cognitive Enhancers: Three Emerging Science and Technology Products through the Lens of Technology Acceptance Theories, Models and Frameworks*, "Technologies" 2013, vol. 1, no. 1, s. 3–25.

<sup>62</sup> L. Liu, A. Miguel Cruz, A. Rios Rincon, V. Buttar, Q. Ranson, D. Goertzen, *What Factors Determine Therapists' Acceptance of New Technologies for Rehabilitation – A Study Using the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)*, "Disability and Rehabilitation" 2015, vol. 37, no. 5, s. 447–455.

<sup>63</sup> J. Tavares, T. Oliveira, *Electronic Health Record Patient Portal Adoption by Health Care Consumers: An Acceptance Model and Survey*, "Journal of Medical Internet Research" 2016, vol. 18, no. 3, s. e49.

<sup>64</sup> A. Kohnke, M.L. Cole, R. Bush, *Incorporating UTAUT Predictors for Understanding Home Care Patients' and Clinician's Acceptance of Healthcare Telemedicine Equipment*, "Journal of Technology Management & Innovation" 2014, vol. 9, no. 2, s. 29–41.

<sup>65</sup> F. Khatun, M.J.U. Palas, P.K. Ray, *Using the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology Model to Analyze Cloud-based mHealth Service for Primary Care*, "Digital Medicine" 2017, vol. 3, no. 2, s. 69.

<sup>66</sup> P.A. Nuq, B. Aubert, *Towards A Better Understanding of the Intention to Use eHealth Services by Medical Professionals: The Case of Developing Countries*, "International Journal of Healthcare Management" 2013, vol. 6, no. 4, s. 217–236.

bardziej zaawansowanych modeli teoretycznych dla wyjaśniania zachowań sieciowych. Tym bardziej, że należy pamiętać o tym, iż aktywność sieciowa i korzystanie z technologii ICT odbywają się w zróżnicowanym środowisku i bardzo ważne jest uwzględnienie aspektów otoczenia, w którym znajduje się podmiot korzystający z technologii ICT. Świat wirtualny i rzeczywisty nawzajem się przenikają i wzajemnie warunkują.

Wydaje się więc, że prace nad modelami akceptacji technologii informacyjnych powinny iść w kierunku tworzenia ich holistycznych wersji, obejmujących jak najszerszy zestaw determinant zachowań podmiotów korzystających z technologii ICT.

Omówione teorie i modele, w szczególności teoria planowanego zachowania, model akceptacji technologii oraz ujednoliconą teorią akceptacji technologii, obejmują najbardziej wyróżniające się koncepcje i determinanty pozwalające zrozumieć postawy wobec innowacji technologicznych.

Ich rola jest bardzo istotna, ponieważ wdrożone projekty informatyczne m.in. w sektorze opieki zdrowotnej wykazały, że akceptacja przez użytkowników końcowych jest istotnym czynnikiem decydującym o sukcesie projektów programowych<sup>67</sup>. Dlatego zrozumienie czynników wpływających na akceptację technologii informacyjnej będzie ważne nie tylko w projektowaniu systemów informatycznych, ale tym bardziej w ocenie, procedurach i wdrażaniu tej technologii.

## Bibliografia

- Abushanab E., Pearson J.M., *Internet Banking in Jordan: The Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) Perspective*, "Journal of Systems and Information Technology" 2007, vol. 9, no. 1, s. 78–97.
- Ajzen I., *From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior*, w: *Action Control*, Springer, Berlin, Heidelberg 1985, s. 11–39.
- Ajzen I., *The Theory of Planned Behaviour*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 1991, vol. 50, no. 2, s. 179–211.
- Albarracín D., Johnson B.T., Fishbein M., Muellerleile P.A., *Theories of Reasoned Action and Planned Behavior as Models of Condom Use: A Meta-analysis*, "Psychological Bulletin" 2001, vol. 127, no. 1, s. 142.
- Alshehri M., Drew S., Alhussain T., Alghamdi R., *The Effects of Website Quality on Adoption of E-Government Service: An Empirical Study Applying UTAUT Model Using SEM*, arXiv preprint arXiv:1211.2410, 2012.
- Alwahaishi S., Snásel V., *Acceptance and Use of Information and Communications Technology: A UTAUT and Flow Based Theoretical Model*, "Journal of Technology Management & Innovation" 2013, vol. 8, no. 2, s. 61–73.

---

<sup>67</sup> B. Kijisanayotin, S. Pannarunothai, S.M. Speedie, *Factors Influencing Health Information Technology Adoption in Thailand's Community Health Centers: Applying the UTAUT Model*, "International Journal of Medical Informatics" 2009, vol. 78, no. 6, s. 404–416.



- Banaś J., *Użycie modeli na potrzeby analizy użytkowników systemów informatycznych, ujęcie teoretyczne*, „Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie” 2010, nr 3, s. 5–16.
- Bandura A., *Social Cognitive Theory of Personality*, “Handbook of Personality” 1999, no. 2, s. 154–196.
- Bang H.K., Ellinger A.E., Hadjimarcou J., Traichal P.A., *Consumer Concern, Knowledge, Belief, and Attitude toward Renewable Energy: An Application of the Reasoned Action Theory*, “Psychology & Marketing” 2000, vol. 17, no. 6, s. 449–468.
- Beaudry A., Pinsonneault A., *IT-induced Adaptation and Individual Performance: A Coping Acts Model*, ICIS 2001 Proceedings, 2001, s. 58.
- Belleau B.D., Summers T.A., Xu Y., Pinel R., *Theory of Reasoned Action: Purchase Intention of Young Consumers*, “Clothing and Textiles Research Journal” 2007, vol. 25, no. 3, s. 244–257.
- Bentler P.M., Speckart G., *Attitudes „Cause” Behaviors: A Structural Equation Analysis*, “Journal of Personality and Social Psychology” 1981, vol. 40, no. 2, s. 226.
- Buttle F., Bok B., *Hotel Marketing Strategy and the Theory of Reasoned Action*, “International Journal of Contemporary Hospitality Management” 1996, vol. 8, no. 3, s. 5–10.
- Davis F.D., *A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-user Information Systems: Theory and Results*, PhD Thesis, Massachusetts Institute of Technology, 1985.
- Davis F.D., Bagozzi R.P., Warshaw P.R., *Extrinsic and Intrinsic Motivation to Use Computers in the Workplace*, “Journal of Applied Social Psychology” 1992, vol. 22, no. 14, s. 1111–1132.
- Davis F.D., Bagozzi R.P., Warshaw P.R., *User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models*, “Management Science” 1989, vol. 35, no. 8, s. 982–1003.
- Dobbs P.D., Jozkowski K.N., Hammig B., Blunt-Vinti H., Henry J.L., Lo W.J., Gorman D., Luzius A., *College Student E-cigarette Use: A Reasoned Action Approach Measure Development*, “American Journal of Health Behaviour” 2019, vol. 43, no. 4, s. 753–766.
- Doswell W.M., Braxter B.J., Cha E., Kim K.H., *Testing the Theory of Reasoned Action in Explaining Sexual Behavior among African American Young Teen Girls*, “Journal of Pediatric Nursing” 2011, vol. 26, no. 6, s. e45–e54.
- Ejdys J., *Zaufanie do technologii w e-administracji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2018, s. 112.
- Escobar-Rodríguez T., Carvajal-Trujillo E., *Online Purchasing Tickets for Low Cost Carriers: An Application of the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) Model*, “Tourism Management” 2014, no. 43, s. 70–88.
- Fishbein M., Ajzen I., *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*, 1980.
- Ha C.L., *The Theory of Reasoned Action Applied to Brand Loyalty*, “Journal of Product & Brand Management” 1998.
- Hansla A., Gamble A., Juliusson A., Gärling T., *Psychological Determinants of Attitude Towards and Willingness to Pay for Green Electricity*, “Energy Policy” 2008, vol. 36, no. 2, s. 768–774.
- Holden R.J., Karsh B.T., *The Technology Acceptance Model: Its Past and Its Future in Health Care*, “Journal of Biomedical Informatics” 2010, vol. 43, no. 1, s. 159–172.
- Khatun F., Palas M.J.U., Ray P.K., *Using the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology Model to Analyze Cloud-based mHealth Service for Primary Care*, “Digital Medicine” 2017, vol. 3, no. 2, s. 69.
- Kim J., DelliFraine J.L., Dansky K.H., McCleary K.J., *Physicians’ Acceptance of Telemedicine Technology: An Empirical Test of Competing Theories*, “International Journal of Information Systems and Change Management” 2010, vol. 4, no. 3, s. 210–225.

- Kohnke A., Cole M.L., Bush R., *Incorporating UTAUT Predictors for Understanding Home Care Patients' and Clinician's Acceptance of Healthcare Telemedicine Equipment*, "Journal of Technology Management & Innovation" 2014, vol. 9, no. 2, s. 29–41.
- Koufaris M., *Applying the Technology Acceptance Model and Flow Theory to Online Consumer Behaviour*, "Information Systems Research" 2002, vol. 13, no. 2, s. 205–223.
- Lai Y.H., Huang F.F., Yang H.H., *A Study on the Attitude of Use the Mobile Clinic Registration System in Taiwan*, "Technology and Health Care" 2016, vol. 24, no. 1, s. S205–S211.
- Lazarus R.S., Folkman S., *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer Publishing Company, New York 1984.
- Lederer A.L., Maupin D.J., Sena M.P., Zhuang Y., *The Technology Acceptance Model and the World Wide Web*, "Decision Support Systems" 2000, vol. 29, no. 3, s. 269–282.
- Lee Y., Kozar, K.A.; Larsen K.R.T., *The Technology Acceptance Model: Past, Present, and Future*, "Communications of the Association for Information Systems" 2003, vol. 12, no. 1, s. 50.
- Lin K.Y., Lu H.P., *Why People Use Social Networking Sites: An Empirical Study Integrating Network Externalities and Motivation Theory*, "Computers in Human Behaviour" 2011, vol. 27, no. 3, s. 1152–1161.
- Liu L., Miguel Cruz A., Rios Rincon A., Buttar V., Ranson Q., Goertzen D., *What Factors Determine Therapists' Acceptance of New Technologies for Rehabilitation – A Study Using the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)*, "Disability and Rehabilitation" 2015, vol. 37, no. 5, s. 447–455.
- Lu Y., Deng Z., Wang B., *Exploring Factors Affecting Chinese Consumers' Usage of Short Message Service for Personal Communication*, "Information Systems Journal" 2010, vol. 20, no. 2, s. 183–208.
- Mąciak R., *Konsument w świecie Internetu rzeczy (Iot) – uwarunkowania akceptacji technologii IoT*, „Research Papers of the Wrocław University of Economics”/„Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, s. 526.
- Madden T.J., Ellen P.S., Ajzen I., *A Comparison of the Theory of Planned Behavior and the Theory of Reasoned Action*, "Personality and Social Psychology Bulletin" 1992, no. 18, s. 3–9.
- Nuq P.A., Aubert B., *Towards a Better Understanding of the Intention to Use eHealth Services by Medical Professionals: The Case of Developing Countries*, "International Journal of Healthcare Management" 2013, vol. 6, no. 4, s. 217–236.
- Roberto A.J., Krieger J.L., Katz M.L., Goei R., Jain P., *Predicting Pediatricians' Communication with Parents about the Human Papillomavirus (hpv) Vaccine: An Application of the Theory of Reasoned Action*, "Health Communication" 2011, vol. 26, no. 4, s. 303–312.
- Roca J.C., Gagné M., *Understanding e-learning Continuance Intention in the Workplace: A self-determination Theory Perspective*, "Computers in Human Behaviour" 2008, vol. 24, no. 4, s. 1585–1604.
- Rogers E.M., *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York 2003, s. 551.
- Shin Y.M., Lee S.C., Shin B., Lee H.G., *Examining Influencing Factors of Post-adoption Usage of Mobile Internet: Focus on the User Perception of Supplier-side Attributes*, "Information Systems Frontiers" 2010, vol. 12, no. 5, s. 595–606.
- Srivastava S.C., Chandra S., Theng Y.L., *Evaluating the Role of Trust in Consumer Adoption of Mobile Payment Systems: An Empirical Analysis*, "Communications of the Association for Information Systems" 2010, no. 27, s. 561–588.
- Steininger K., Stiglbauer B., *EHR Acceptance among Austrian Resident Doctors*, "Health Policy and Technology" 2015, vol. 4, no. 2, s. 121–130.
- Sweitzer S.J., Briley M.E., Roberts-Gray C., Hoelscher D.M., Harrist R.B., Staskel D.M., Almansour F.D., *Psychosocial Outcomes of Lunch is in the Bag, a Parent Program for Packing Healthful Lunches for Preschool Children*, "Journal of Nutrition Education and Behaviour" 2011, vol. 43, no. 6, s. 536–542.

- Taherdoost H., *A Review of Technology Acceptance and Adoption Models and Theories*, "Procedia Manufacturing" 2018, no. 22, s. 960–967.
- Tavares J., Oliveira T., *Electronic Health Record Patient Portal Adoption by Health Care Consumers: An Acceptance Model and Survey*, "Journal of Medical Internet Research" 2016, vol. 18, no. 3, s. e49.
- Teo T.S.H., Lim V.K.G., Lai R.Y.C., *Intrinsic and Extrinsic Motivation in Internet Usage*, "Omega" 1999, vol. 27, no. 1, s. 25–37.
- Thompson R.L., Higgins C.A., Howell J.M., *Personal Computing: Toward a Conceptual Model of Utilization*, "MIS Quarterly" 1991, s. 125–143.
- Van Schaik P., *Unified Theory of Acceptance and Use for Web Sites Used by Students in Higher Education*, "Technology Acceptance in Education", Brill Sense, 2011, s. 159–181.
- Venkatesh V., Bala H., *Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions*, "Decision Sciences" 2008, vol. 39, no. 2, s. 273–315.
- Venkatesh V., Davis F.D., *A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies*, "Management Science" 2000, vol. 46, no. 2, s. 186–204.
- Venkatesh V., Morris M.G., Davis G.B., Davis F.D., *User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View*, "MIS Quarterly" 2003, s. 425–478.
- Venkatesh V., Thong J.Y.L., Xu X., *Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*, "MIS Quarterly" 2012, vol. 36, no. 1, s. 157–178.
- Wolbring G., Diep L., Yumakulov S., Ball N., Yergens D., *Social Robots, Brain Machine Interfaces and Neuro/cognitive Enhancers: Three Emerging Science and Technology Products through the Lens of Technology Acceptance Theories, Models and Frameworks*, "Technologies" 2013, vol. 1, no. 1, s. 3–25.
- Wong K.T., Teo T., Russo S., *Interactive Whiteboard Acceptance: Applicability of the UTAUT Model to Student Teachers*, "The Asia-Pacific Education Researcher" 2013, vol. 22, no. 1, s. 1–10.



# 4.9

## Część 4

Nowe trendy społeczne i technologiczne jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Agnieszka Kister\*

## Zapewnienie bezpieczeństwa pacjenta – wyzwania dla teorii i praktyki

### Streszczenie

Celem opracowania jest ukazanie wyzwań dla teorii nauki o zarządzaniu i jakości, ale także wyzwań dla praktyki – w związku z potrzebą ochrony bezpieczeństwa pacjenta, co przekłada się na bezpieczeństwo zdrowotne społeczeństwa.

Zapewnienie bezpieczeństwa pacjentom jest kluczowym zadaniem państw. Jest to nie tylko poważny problem zdrowotny i obciążenie ekonomiczne ograniczonych zasobów w dziedzinie ochrony zdrowia, ale także zadanie dla podmiotów leczniczych, gdyż wykonywanie funkcji narzuconych przez system ochrony zdrowia leży w ich gestii. Ważne jest zatem korzystanie ze sprawdzonych metod, koncepcji i narzędzi, jakie są dorobkiem nauki o zarządzaniu i jakości. W wypełnianiu powyższych zaleceń ujawnia się kluczowa rola zarządzających podmiotami leczniczymi w adaptowaniu nowych rozwiązań, które doprowadzą do zmniejszenia ryzyka występowania błędów medycznych, poprawy jakości świadczeń zdrowotnych i zapewnienia bezpieczeństwa pacjenta przy rozsądnym korzystaniu z nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Nieuniknione jest zatem czerpanie z dorobku nauki o zarządzaniu i jakości, z uwzględnieniem dobrych praktyk profesjonalistów w obszarze ochrony zdrowia. W celu zapewnienia bezpieczeństwa pacjenta konieczne

---

\* Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, ORCID: 0000-0001-9571-8792

jest aplikowanie narzędzi wypracowanych nie tylko w dziedzinie nauk społecznych, ale także nauk medycznych i nauk o zdrowiu oraz nauk ścisłych.

Dokonano analizy literatury z lat 2010–2019.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie jakością, bezpieczeństwo pacjenta, zdarzenia niepożądane, błędy medyczne

## Ensuring Patient Safety – Challenges to Theory and Practice

### Abstract

The aim of the study is to show the challenges for the theory of management science and quality, but also the challenges for practice, in relation to the need to protect patient safety, which translates into the health security of society. Ensuring patient safety is a key issue for countries. It is not only a serious health problem and the economic burden of limited resources in the field of health care, but also a task for medical entities, as it is up to them to perform the imposed tasks by the health care system. It is therefore important to use proven methods, concepts and tools, which are a legacy of management science and quality. In fulfilling the above recommendations, the key role of managers of treatment providers in adapting new solutions that will lead to reducing the risk of medical errors, improving the quality of health services and ensuring patient safety while making prudent use of new information and communication technologies is revealed. It is therefore unavoidable to draw on the achievements of management science and quality, while taking into account the good practices of health professionals. In order to ensure patient safety, it is necessary to apply tools developed not only in the field of social sciences, but also medical and health sciences and the sciences. An analysis of the literature from the years 2010–2019 was carried out, the selection of which was guided by the keywords: quality management, patient safety, adverse events, medical errors.

**Keywords:** quality management, patient safety, adverse events, medical errors

---

## Wprowadzenie

W gestii państwa leży rozwiązywanie kluczowych problemów związanych ze starzeniem się społeczeństw, rozwojem chorób i zapewnieniem bezpieczeństwa pacjentom w trakcie świadczenia usług zdrowotnych. Było to przedmiotem dyskusji Rady Unii Europejskiej (RUE), która zaleceniem z dnia 9 czerwca 2009 r. odniosła się do kwestii niedostatecznego poziomu bezpieczeństwa pacjentów, wskazując jednocześnie, że jest

to poważny problem zdrowotny i obciążenie ekonomiczne ograniczonych zasobów w dziedzinie ochrony zdrowia. Podkreślono, że przyczyną występowania zdarzeń niepożądanych są czynniki systemowe<sup>1</sup>. Jednak wykonywanie narzuconych zadań przez system leży w gestii podmiotów leczniczych. Na nich ciąży obowiązek nie tylko wypełniania zadań, ale także eliminowania zagrożeń, na jakie narażeni są hospitalizowani pacjenci. Priorytetem jest takie postępowanie, by uniknąć zdarzeń niepożądanych. RUE zwraca również uwagę na inny obszar, który jest ściśle powiązany z bezpieczeństwem pacjentów – są to technologie informacyjne i komunikacyjne, które mogą stanowić zagrożenie.

W wypełnianiu powyższych zaleceń RUE ujawnia się kluczowa rola zarządzających podmiotami leczniczymi w adaptowaniu nowych rozwiązań, które doprowadzą do zmniejszenia ryzyka występowania błędów medycznych, poprawy jakości świadczeń zdrowotnych i zapewnienia bezpieczeństwa pacjenta przy rozsądnym korzystaniu z nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Nieuniknione jest zatem czerpanie z dorobku nauki o zarządzaniu i jakości, z uwzględnieniem dobrych praktyk profesjonalistów w obszarze ochrony zdrowia.

Celem opracowania jest ukazanie wyzwań dla teorii nauki o zarządzaniu i jakości, ale także wyzwań dla praktyki, w związku z potrzebą ochrony bezpieczeństwa pacjenta, co przekłada się na bezpieczeństwo zdrowotne społeczeństwa. Realizacja nowych wyzwań wymaga współpracy nauki i praktyki oraz stałego doskonalenia procesu transferu wyników badań naukowych do różnych interesariuszy.

W opracowaniu podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze: Jak definiowane jest zapewnienie bezpieczeństwa pacjenta z punktu widzenia nauk o zarządzaniu i jakości? Jakie koncepcje i narzędzia zarządzania są wykorzystywane w związku z zapewnieniem bezpieczeństwa pacjenta? Jakie można wyróżnić obszary badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości z związku z tym problemem?

Dokonano analizy literatury z lat 2010–2019 dostępnej w bazie Medline i Ebsco, przy doborze której kierowano się słowami kluczowymi: zarządzanie jakością, bezpieczeństwo pacjenta, zdarzenia niepożądane, błędy medyczne.

## Istota zapewnienia bezpieczeństwa pacjenta

Sformułowanie „zapewnienie bezpieczeństwa pacjenta” (ZBP) nie jest dostatecznie zdefiniowane w literaturze. Dlatego też należy najpierw wyjaśnić znaczenie pojęcia „bezpieczeństwo pacjenta” (BP), które jest powszechnie formułowane głównie

---

<sup>1</sup> Zalecenia Rady Unii Europejskiej z dnia 9 czerwca 2009 r. w sprawie bezpieczeństwa pacjentów, w tym profilaktyki i kontroli zakażeń związanych z opieką zdrowotną, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej z 2009 r., C 151/1.

w naukach o zdrowiu, ale także coraz powszechniej w naukach o zarządzaniu i jakości. W obu naukach BP wiąże się z wysoką jakością podejmowanych działań w różnych obszarach: opiece zdrowotnej, zarządzania procesami (m.in. w celu kształtowania i doskonalenia struktur organizacyjnych podmiotu leczniczego), zarządzania wiedzą, zarządzania ryzykiem, zarządzania zasobami ludzkimi<sup>2</sup>. Z punktu widzenia nauk o zdrowiu BP jest elementem jakości opieki zdrowotnej rozumianej jako efektywność, terminowość, skuteczność i sprawiedliwość<sup>3</sup>. Odnosi się do stopnia wykonywania zgodnie ze stanem wiedzy świadczeń zdrowotnych, które zwiększają możliwość wystąpienia lepszych wyników zdrowotnych. BP zostało także zdefiniowane przez RUE: „oznacza stan, w którym pacjent nie doznaje niepotrzebnej rzeczywistej szkody ani nie jest narażony na potencjalną szkodę w związku z opieką zdrowotną”.

Zapewnienie bezpieczeństwa wyraża się przez pryzmat zadań, jakie ma do spełnienia np. państwo czy organizacja, przez pryzmat standardów postępowania<sup>4</sup>. Można zatem sformułować definicję zapewnienia bezpieczeństwa pacjenta: ZBP oznacza przyjęcie określonych przez państwo i podmioty lecznicze standardów postępowania mających na celu eliminację zagrożeń dla zdrowia i życia pacjentów, przy czym standardy narzucają zadania, jakie muszą realizować podmioty lecznicze w związku z wykonywaniem świadczeń zdrowotnych. Dotyczy to nie tylko standardów medycznych, ale także jakości.

## Bezpieczeństwo pacjenta – różne podejścia do badań

Rozwój badań klinicznych nad zdrowiem i, tym samym, nad bezpieczeństwem pacjenta, w sposób naturalny wymusza rozwój teorii innych nauk, także teorii zarządzania jakością. Zmianom ulegało rozumienie pojęcia jakości. Początkowo jakość rozumiana była jako obniżenie wskaźnika śmiertelności pacjentów czy zgodność elementów i systemu norm związanych z systemem. To podejście ewoluowało w kierunku badania spełniania

<sup>2</sup> M. Wiśniewska, *Błędy ludzkie i just culture*, „Problemy Jakości” 2019, t. 51, nr 10, s. 9–14; J. Battard *Nonpunitive Response to Errors Fosters a Just Culture*, „Nurs Manage” 2017, vol. 48, no. 1, s. 53–55; M.H. Lawati, S. Dennis, S.D. Short, N.N. Abdulhadi, *Patient Safety and Safety Culture in Primary Health Care: A Systematic Review*, „BMC Fam Pract.” 2018, no. 19, s. 104; M. Wiśniewska, A. Jasiak-Kujawska, *Analiza przyczyn zakażeń medycznych z wykorzystaniem ważonego diagramu Ishikawy*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 10(3), s. 328–343; Z. Zymonik, M. Fiałkowska, *Dojrzałość kultury bezpieczeństwa pacjenta w opiece zdrowotnej*, w: *Dojrzałość w odniesieniu do klienta i sfery usług*, E. Skrzypek (red.), Wydawnictwo Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Lublin, 2013, s. 11–118.

<sup>3</sup> Institute of Medicine, *Crossing the Quality Chasm: A New Health System for the 21st century*, National Academy Press, Washington, DC 2001, s. 164–180.

<sup>4</sup> Por. *Standardy zapewnienia bezpieczeństwa obiektów infrastruktury krytycznej w kontekście zagrożeń terrorystycznych*, <https://rcb.gov.pl/standardy-zapewnienia-bezpieczenstwa-objektow-infrastruktury-krytycznej-w-kontekscie-zagrozen-terrorystycznych/> (dostęp: 2.01.2020).



standardów, w tym standaryzacji opieki, czynników mających wpływ na poprawę średniej długości życia, jakości życia, możliwości diagnostycznych i terapeutycznych, a także skuteczności metod leczenia. Zmieniał się również cel zarządzania jakością w opiece zdrowotnej. Nie wystarczało ukierunkowanie na wynik, na ulepszenie poszczególnych elementów struktury organizacyjnej placówki świadczącej usługi zdrowotne. Wyniknęła zatem potrzeba analizowania procesów opieki zdrowotnej, doskonalenia jakości usług i jej oceny przez pryzmat wyników, oceny skuteczności świadczenia usług zdrowotnych, a także zarządzania efektywnością pracy w podmiotach leczniczych i wreszcie zapewnienia bezpieczeństwa pacjenta<sup>5</sup>.

Ukazane powyżej zmiany podejścia do ZBP odbywały się przy wsparciu koncepcji zarządzania jakością, a także metod i technik. Kluczowy wpływ miała niewątpliwie koncepcja traktowania szpitala i jego działalności jak przedsiębiorstwa i tzw. produkcji usług<sup>6</sup>. W takim rozumieniu praktyka wykorzystania narzędzi zarządzania jakością<sup>7</sup> stała się praktyką podmiotów leczniczych. Dowody na aplikację tych narzędzi w opiece zdrowotnej są coraz częstsze. Świadczą o tym korzyści ze stosowania koncepcji *Total Quality Management* wpływającej na ZBP, choć propozycja wykorzystania TQM w obszarze ochrony zdrowia – koncepcja autorstwa I. Sila i M. Ebrahimpour – pojawiła się dopiero w 2002 r.<sup>8</sup>

Inne badania wskazują na korzyści z zastosowania narzędzia zarządzania jakością – QFD<sup>9</sup>. Wyniki potwierdzają, że QFD nie ma na celu zastąpienia narzędzi zarządzania jakością stosowanych w szpitalach, a jedynie integrowanie różnych narzędzi w celu zaspokojenia potrzeb pacjentów. Przydatność QFD wyraża się w potrzebie identyfikacji czynników mających wpływ na poprawę jakości: zachowanie empatii wobec pacjenta i zdolności reagowania na jego oczekiwania. W badaniach przeprowadzonych przez: A. Mwachofi, S.L. Walston oraz B.A. Al.-Omar wykazano, że zdolność do szybkiego reagowania na błędy, prowadzenie systemu szkoleń, korzystanie ze wsparcia informatycznego oraz stosowanie poufnego systemu zgłaszania błędów mają największe znaczenie spośród analizowanych czynników poprawiających jakość świadczeń. Rozpatrywanie

<sup>5</sup> A. Kister, *Koszty niezgodności w doskonaleniu jakości zarządzania szpitalem publicznym*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2018; B. Buchelt, *Koncepcja systemu zarządzania efektywnością pracy personelu medycznego w szpitalach*, „Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Seria Specjalna”, Monografie, Kraków 2017, nr 254.

<sup>6</sup> M. Kęsy, J. Stępniewski, P. Karniej (red.), *Innowacje organizacyjne w szpitalach*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

<sup>7</sup> Za narzędzia przyjęto metody i techniki zarządzania jakością zaprezentowane w: J. Łuczak, A. Matuszak-Flejszman, *Metody i techniki zarządzania jakością. Kompendium wiedzy*, Quality Progress, Poznań 2007.

<sup>8</sup> Więcej na temat analizy trendów w zarządzaniu jakością: S. Wawak, P. Rogala, Su Mi Dahlgaard-Park, *Research Trends in Quality Management*, „International Journal of Quality” 2020 (w druku).

<sup>9</sup> I. Gremyr, H. Raharjo, *Quality Function Deployment in Healthcare: A Literature Review and Case Study*, „International Journal of Health Care Quality Assurance” 2013, vol. 26, no. 2, s. 135–146; C.K.M. Lee, C.T.Y. Ru, C.L. Yeung, K.L. Choy, W.H. Ip, *Analyze the Healthcare Service Requirement Using Fuzzy QFD*, „Computers in Industry” 2015, no. 74, s. 1–15.

problemu BP w naukach o zarządzaniu i jakości wiąże się z opracowaniem odpowiednich strategii dla wdrażania inicjatyw TQM, koncepcji, która integruje pracowników i kierownictwo w celu zapewnienia jakości przy realizacji procesów świadczenia usług zdrowotnych. Istotne zatem jest badanie czynników, które wpływają na postrzeganie bezpieczeństwa pacjentów przez personel medyczny, w tym czynników socjoorganizacyjnych<sup>10</sup>, a także pomiar efektywności realizowanych działań przy wsparciu zrównoważonej karty wyników<sup>11</sup>.

W nauce o zarządzaniu i jakości kwestie dotyczące zagrożeń bezpieczeństwa pacjenta są szczególnym przedmiotem rozważań z uwagi na dosyć często poruszaną problematykę kosztów błędów. Pojawiające się w toku wykonywania świadczeń usług zdrowotnych koszty błędów medycznych i zdarzenia niepożądane należy utożsamiać z kosztami jakości i źródłami ich powstawania. Rozpatrując działalność podmiotów leczniczych, należy dodatkowo uwzględnić koszty błędów administracyjnych stanowiące zagrożenie dla bezpieczeństwa pacjenta. Wsparciem jest z całą pewnością dorobek nauk o zdrowiu, w których identyfikowane są kolejne, istotne zagrożenia bezpieczeństwa pacjenta<sup>12</sup>:

- niedostosowanie się do modelu opieki nad pacjentem, na który składa się pogłębianie wiedzy medycznej, i do standardów medycznych,
- większe ryzyko popełnienia błędów medycznych na skutek leczenia złożonych przypadków medycznych, a także stosowania skomplikowanych procedur.

Nauka o zarządzaniu i jakości dysponuje metodami, które te zagrożenia niwelują. Zapobieganie zdarzeniom niepożądanym jest możliwe dzięki monitorowaniu zdarzeń niepożądanych i analizie kosztów błędów. Ułatwieniem staje się opracowanie wewnętrznego systemu ewidencji takich zdarzeń uwzględniającego wszelkie zagrożenia: ze strony personelu medycznego, urządzeń, procesu i procedur w procesie świadczenia usług zdrowotnych, a więc wzięcie pod uwagę także procesu diagnozowania pacjentów i pojawiających się błędów w badaniach laboratoryjnych, błędów w postaci niewłaściwego przechowywania i transportu leków, niewłaściwych opisów wykonywanych procedur czy błędów w skierowaniach.

Orientacja na pacjenta wymaga integrowania komponentów świadczenia usług i ciągłego wdrażania programów poprawy jakości. Niezbędne jest prowadzenie stałej

<sup>10</sup> A. Mwachofi, S.L. Walston, B.A. Al.-Omar, *Factors Affecting Nurses' Perceptions of Patient Safety*, "International Journal of Health Care Quality Assurance" 2011, vol. 24, no. 4, s. 274–283.

<sup>11</sup> M. Cygańska, *Wykorzystanie Zrównoważonej Karty Wyników w podmiotach leczniczych – studium przypadków*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2013, nr 129, s. 97–113; M. Jaworzyńska, *Zastosowanie Strategicznej Karty Wyników w szpitalu – studium przypadku*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Sectio H Oeconomia 2015, nr 49(4), s. 177–184; B. Kollberg, M. Elg, *The Practice of the Balanced Scorecard in Health Care Services*, "International Journal of Productivity and Performance Management" 2011, vol. 60, no. 5, s. 427–445.

<sup>12</sup> T. Gwizdak, *Bezpieczeństwo pacjenta w szpitalu*, „Problemy Pielęgniarstwa” 2008, nr 1–2(16).

oceny jakości realizowanych usług zarówno przez wewnętrzne organy w postaci audytów jakości, jak i zewnętrzne organizacje akredytacyjne, certyfikujące i kontrolujące działalność podmiotów leczniczych<sup>15</sup>.

BP jest rozpatrywane w kontekście kultury bezpieczeństwa<sup>14</sup>. Ma ona ścisły związek z jakością opieki, gdyż jej przestrzeganie wpływa na zapobieganie błędom medycznym. Podjęcie badań nad kulturą wymusza badania strategii zapobiegania błędom i kluczowych czynników dla zapewnienia bezpieczeństwa pacjenta<sup>15</sup>:

- pracy zespołowej i komunikacji oraz
- funkcjonowania systemu powiadamiania o błędach.

W toku badań prowadzonych przez T. Vinagre i R. Marques można dostrzec bezpośredni związek między istnieniem kultury bezpieczeństwa a zmniejszeniem liczby zdarzeń niepożądanych oraz potrzebą ciągłego zwiększania bezpieczeństwa systemu opieki zdrowotnej. Można także wskazać obszary badawcze nad ZBP:

- zarządzanie wiedzą – bezpieczeństwo pacjentów i zapobieganie błędom jest procesem, który obejmuje transformację instytucjonalną, mającą na celu ustanowienie strategii zapewniających jakość opieki i wdrożenie kultury bezpieczeństwa w instytucjach opieki zdrowotnej,
- badanie kultury bezpieczeństwa w podmiotach leczniczych – kultura bezpieczeństwa jest ważnym czynnikiem redukującym liczbę zdarzeń niepożądanych w szpitalach i poprawiającym bezpieczeństwo pacjenta, prowadzona jest analiza czynników kluczowych dla budowania kultury bezpieczeństwa w szpitalach<sup>16</sup>,
- badania strategii zarządzania w odniesieniu do błędów medycznych oraz działań zapobiegawczych i naprawczych – istotną kwestią jest także badanie strategii zarządzania ryzykiem<sup>17</sup> w celu identyfikacji i zrozumienia praktyk związanych z popełnianiem błędów, analiza systemu powiadamiania o zdarzeniach niepożądanych.

Z analizy stale rosnącej liczby publikacji, w których poruszana jest problematyka opieki zdrowotnej i wykorzystania narzędzi zarządzania jakością wynika, że wciąż niezgłębionymi dostatecznie obszarami badawczymi są: zarządzanie procesami<sup>18</sup>, zarządzanie

<sup>15</sup> Więcej o instytucjach kontrolujących: A. Kister, *op.cit.*

<sup>14</sup> N.J. Verbakel, M. Langelaan, Verheij T.J., Wagner C., Zwart D.L., *Improving Patient Safety Culture in Primary Care: A Systematic Review*, „J Patient Saf.” 2016, vol. 12, no. 3, s. 152–158.

<sup>15</sup> T. Vinagre, R. Marques, *Strategies for an Effective Safety Culture and Prevent Errors in Nursing: Literature Review*, „International Journal of Nursing” 2018, vol. 5, no. 1, s. 25–32.

<sup>16</sup> R.E. Carvalho, L.P. Arruda, N.K. Nascimento *et al.*, *Assessment of the Culture of Safety in Public Hospitals in Brazil*, „Revista Latino-Americana de Enfermagem” 2017, no. 25.

<sup>17</sup> P. Tworek, L. Kwiecińska-Bożek, *Menedżer ryzyka jako funkcja wspomagająca zarządzanie podmiotem leczniczym świadczącym usługi szpitalne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 410.

<sup>18</sup> J. De Vries, R. Huijsman, *Supply Chain Management in Health Services: An Overview*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2011, vol. 16, no. 3, s. 159–165.

wiedzą<sup>19</sup>, zarządzanie zaufaniem<sup>20</sup>, stosowanie modeli dojrzałości organizacyjnej<sup>21</sup>, *lean healthcare*<sup>22</sup>, zarządzanie ryzykiem<sup>23</sup>, wykorzystanie sztucznej inteligencji<sup>24</sup> oraz modeli logitowych i modeli logiki rozmytej<sup>25</sup>.

## Wnioski

ZBP wymaga współdziałania wielu interesariuszy: dostawców usług medycznych, pacjentów i personelu pomocniczego w celu uzyskania najlepszego z możliwych rezultatów leczenia. Niezmiernie ważne są systemowe, ale i wewnętrzne rozwiązania wdrażane w podmiotach leczniczych:

- 
- <sup>19</sup> A. Krawczyk-Sołtys, *Zarządzanie wiedzą w szpitalach publicznych: identyfikacja poziomu i kierunki doskonalenia*, „Studia i Monografie. Uniwersytet Opolski” 2013, nr 485; E. Krzemień, R. Wolniak, *Procesy szkolenia i doskonalenia pracowników w ochronie zdrowia*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2015, nr 17), *Przedsiębiorstwo XXI wieku w sieci powiązań – oblicza i perspektywy*, s. 163–176.
- <sup>20</sup> K. Krot, I. Rudawska, *Zaufanie jako zasób systemowy w sektorze zdrowia – w świetle badania polskich pacjentów*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 350, s. 42–53.
- <sup>21</sup> S. Cyfert, P. Chudziński, S. Sobczak, *Proces zarządzania strategicznego samodzielnym publicznym zakładem opieki zdrowotnej*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie” 2018, nr 45(3), s. 119–130.; M. Cholewa-Wiktor, A. Sitko-Lutek, *Benchmarking w publicznych zakładach opieki zdrowotnej*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska” 2016, z. 97, s. 65–73.
- <sup>22</sup> J.J. Waring, S. Bishop, *Lean Healthcare: Rhetoric, Ritual and Resistance*, „Social Science & Medicine” 2010, vol. 71, no. 7, s. 1332–1340; T. Sloan, A. Fitzgerald, K.J. Hayes et al., *Lean in Healthcare from Employees’ Perspectives*, „Journal of Health Organization and Management” 2014; M. Wiśniewska, E. Koniecznyńska, *Lean Management narzędziem doskonalenia zarządzania szpitalem*, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą” 2011, nr 54; I. Rydlewska-Liszkowska, „Lean Management” – doskonalenie zarządzania w podmiotach leczniczych, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, nr 14(10), cz. 1. *Współczesne problemy zarządzania w ochronie zdrowia z perspektywy systemu i organizacji*, s. 275–290; J. Janiszewski, M. Węgrzyn, M. Kuczuk, *Poprawa efektywności wykorzystania zasobów i jakości procesów w opiece zdrowotnej przy zastosowaniu koncepcji lean management*, „Nauki o Zarządzaniu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu” 2017, nr 3(32), s. 34–42.
- <sup>23</sup> M. Węgrzyn, D. Wasilewski (red.), *Zarządzanie ryzykiem w opiece zdrowotnej: nadzór i kontrola zarządcza*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2015.
- <sup>24</sup> K.H. Yu, A.L. Beam, I.S. Kohane, *Artificial Intelligence in Healthcare*, „Nature Biomedical Engineering” 2018, vol. 2, no. 10, s. 719–731; F. Jiang, Y. Jiang, H. Zhi, Y. Dong i in., *Artificial Intelligence in Healthcare: Past, Present and Future*, „Stroke and Vascular Neurology” 2017, vol. 2, no. 4, s. 230–243; N. Noorbakhsh-Sabet, R. Zand, Y. Zhang, V. Abedi, *Artificial Intelligence Transforms the Future of Healthcare*, „The American Journal of Medicine” 2019, vol. 132, no. 7, s. 795–801; T.Q. Sun, R. Medaglia, *Mapping the Challenges of Artificial Intelligence in the Public Sector: Evidence from Public Healthcare*, „Government Information Quarterly” 2019, vol. 36, no. 2, s. 368–383.
- <sup>25</sup> A.A. Tabriz, S.A. Flocke, D. Shires et al., *Logic Model Framework for Considering the Inputs, Processes and Outcomes of a Healthcare Organization Research Partnership*, „BMJ Qual Saf.” 2019, no. 11; C.A. Goeschel, W.M. Weiss, P.J. Pronovost, *Using a Logic Model to Design and Evaluate Quality and Patient Safety Improvement Programs*, „International Journal for Quality in Health Care” 2012, vol. 24, no. 4, s. 330–337; P. Patil, S. Mohsin, *Fuzzy Logic Based Health Care System Using Wireless Body Area Network*, „International Journal of Computer Applications” 2013, vol. 80, no. 12.

- ustanowienie systemu zapewnienia bezpieczeństwa pacjenta i oceny tego systemu,
- stworzenie systemu szybkiego reagowania na zdarzenia niepożądane. W tym systemie pracownicy znają i rozumieją: politykę bezpieczeństwa, rolę i obowiązki związane z utrzymaniem bezpieczeństwa pacjentów, procedury bezpieczeństwa, bez obaw zgłaszają zdarzenia niepożądane,
- stałe analizowanie przyczyn popełnienia błędów medycznych i administracyjnych,
- stałe monitorowanie i ocena sposobu, w jaki pracownicy przestrzegają ustalonych zasad,
- opieka skoncentrowana na pacjencie<sup>26</sup>, który w coraz większym stopniu uczestniczy aktywnie w procesie leczenia.

Wzrastająca liczba rejestrowanych zdarzeń niepożądanych i błędów medycznych wymusza stworzenie systemu raportowania tych niezgodności, poprawę jakości zarządzania podmiotami leczniczymi nie tylko poprzez system szkoleń, ale poprzez propagowanie kultury bezpieczeństwa. Konieczne jest także wdrożenie rozwiązań systemowych (regulacji prawnych – na wejście w życie czeka ustawa o jakości i bezpieczeństwie pacjenta) na szczeblu państwa, na szczeblu podmiotu leczniczego – opracowania nowych, wewnętrznych standardów jakości i ciągłe ich analizowanie.

Problematyka ZBP staje się ważna i aktualna z punktu widzenia nauki, jak i praktyki. W przeciwieństwie do innych problemów badawczych ZBP należy rozpatrywać nie tylko w aspekcie naukowym, ale i praktycznym. Warto podjąć próbę analizy czynników i kierunków rozwoju nauki o zarządzaniu i jakości w tym właśnie obszarze. Nie jest możliwe budowanie teorii bez wsparcia praktyk, które są stosowane w celu zapewnienia bezpieczeństwa pacjenta. Wykorzystanie koncepcji, technik i metod zarządzania jakością staje się niewystarczające, jak dowodzą badania literaturowe. W celu ZBP konieczne jest aplikowanie narzędzi wypracowanych nie tylko w dziedzinie nauk społecznych, ale także nauk medycznych i nauk o zdrowiu oraz nauk ścisłych.

## Bibliografia

- Battard J., *Nonpunitive Response to Errors Fosters a Just Culture*, "Nurs Manage" 2017, vol. 48, no. 1, s. 53–55.
- Buchelt B., *Koncepcja systemu zarządzania efektywnością pracy personelu medycznego w szpitalach*, „Zeszyty Naukowe”, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Seria Specjalna, Monografie nr 254, Kraków 2017.

---

<sup>26</sup> Por. R.M. Epstein, R.L. Street Jr., *The Values and Value of Patient-Centered Care*, "Ann Fam Med." 2011, vol. 9, no. 2, March, s. 100–103.

- Carvalho R.E., Arruda L.P., Nascimento N.K. i in., *Assessment of the Culture of Safety in Public Hospitals in Brazil*, "Revista Latino-Americana de Enfermagem" 2017, no. 25.
- Cholewa-Wiktor M., Sitko-Lutek A., *Benchmarking w publicznych zakładach opieki zdrowotnej*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, Politechnika Śląska, 2016, z. 97, s. 65–73.
- Cyfert S., Chudziński P., Sobczak S., *Proces zarządzania strategicznego samodzielnym publicznym zakładem opieki zdrowotnej*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie” 2018, nr 45(3), s. 119–130.
- Cygańska M., *Wykorzystanie Zrównoważonej Karty Wyników w podmiotach leczniczych – studium przypadków*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2013, nr 129, s. 97–113.
- De Vries J., Huijsman R., *Supply Chain Management in Health Services: An Overview*, "Supply Chain Management: An International Journal" 2011, vol. 16, no. 3, s. 159–165.
- Epstein R.M., Street Jr.R.L., *The Values and Value of Patient-Centered Care*, "Ann Fam Med" 2011, vol. 9, no. 2, March.
- Goeschel C.A., Weiss W.M., Pronovost P. J., *Using A Logic Model to Design and Evaluate Quality and Patient Safety Improvement Programs*, "International Journal for Quality in Health Care" 2012, vol. 24, no. 4, s. 330–337.
- Gremyr I., Raharjo H., *Quality Function Deployment in Healthcare: A Literature Review and Case Study*, "International Journal of Health Care Quality Assurance" 2013, vol. 26, no. 2, s. 135–146.
- Gwizdak T., *Bezpieczeństwo pacjenta w szpitalu*, „Problemy Pielęgniarstwa” 2008, nr 1–2(16).
- Institute of Medicine, Crossing the Quality Chasm: A New Health System for the 21st Century*, National Academy Press, Washington, DC 2001, s. 164–180.
- Janiszewski J., Węgrzyn M., Kuczuk M., *Poprawa efektywności wykorzystania zasobów i jakości procesów w opiece zdrowotnej przy zastosowaniu koncepcji lean management*, „Nauki o Zarządzaniu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu” 2017, nr 3(32), s. 34–42.
- Jaworzyńska M., *Zastosowanie Strategicznej Karty Wyników w szpitalu – studium przypadku*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Sectio H Oeconomia 2015, nr 49(4), s. 177–184.
- Jiang F., Jiang Y., Zhi H., Dong Y. et al., *Artificial Intelligence in Healthcare: Past, Present and Future*, "Stroke and Vascular Neurology" 2017, vol. 2, no. 4, s. 230–243.
- Kęsy M., Stępniewski J., Karniej P. (red.), *Innowacje organizacyjne w szpitalach*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Kister A., *Koszty niezgodności w doskonaleniu jakości zarządzania szpitalem publicznym*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2018.
- Kollberg B., Elg M., *The Practice of the Balanced Scorecard in Health Care Services*, "International Journal of Productivity and Performance Management" 2011, vol. 60, no. 5, s. 427–445.
- Krawczyk-Sołtys A., *Zarządzanie wiedzą w szpitalach publicznych: identyfikacja poziomu i kierunki doskonalenia*, „Studia i Monografie, Uniwersytet Opolski” 2013, nr 485.
- Krot K., Rudawska I., *Zaufanie jako zasób systemowy w sektorze zdrowia – w świetle badania polskich pacjentów*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 350, s. 42–53.
- Krzemięć E., Wolniak R., *Procesy szkolenia i doskonalenia pracowników w ochronie zdrowia*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2015, nr 17, *Przedsiębiorstwo XXI wieku w sieci powiązań – oblicza i perspektywy*, s. 163–176.
- Lawati M.H., Dennis S., Short S.D., Abdulhadi N.N., *Patient Safety and Safety Culture in Primary Health Care: A Systematic Review*, "BMC Fam Pract." 2018, no. 19, s. 104.



- Lee C.K.M., Ru C.T.Y., Yeung C.L. *et al.*, *Analyze the Healthcare Service Requirement Using Fuzzy QFD*, "Computers in Industry" 2015, no. 74, s. 1–15.
- Łuczak J., A. Matuszak-Flejszman, *Metody i techniki zarządzania jakością. Kompendium wiedzy*, Quality Progress, Poznań 2007.
- Mwachofi A., Walston S.L., Al-Omar B.A., *Factors Affecting Nurses' Perceptions of Patient Safety*, "International Journal of Health Care Quality Assurance" 2011, vol. 24, no. 4, s. 274–283.
- Noorbakhsh-Sabet N., Zand R., Zhang Y., Abedi V., *Artificial Intelligence Transforms the Future of Healthcare*, "The American Journal of Medicine" 2019 vol. 132, no. 7, s. 795–801.
- Patil P., Mohsin S., *Fuzzy Logic Based Health Care System Using Wireless Body Area Network*, "International Journal of Computer Applications" 2013, vol. 80, no. 12.
- Rydlewska-Liszkowska I., „*Lean Management*” – doskonalenie zarządzania w podmiotach leczniczych, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, nr 14(10), cz. 1, *Współczesne problemy zarządzania w ochronie zdrowia z perspektywy systemu i organizacji*, s. 275–290.
- Sloan T., Fitzgerald A., Hayes K.J. *et al.*, *Lean in Healthcare from Employees' Perspectives*, "Journal of Health Organization and Management" 2014.
- Standardy zapewnienia bezpieczeństwa obiektów infrastruktury krytycznej w kontekście zagrożeń terrorystycznych*, <https://rcb.gov.pl/standardy-zapewnienia-bezpieczenstwa-objektow-infrastruktury-krytycznej-w-kontekscie-zagrozen-terrorystycznych/> (dostęp: 2.01.2020).
- Sun T.Q., Medaglia R., *Mapping the Challenges of Artificial Intelligence in the Public Sector: Evidence from Public Healthcare*, "Government Information Quarterly" 2019, vol. 36, no. 2, s. 368–383.
- Tabriz A.A., Flocke S.A., Shires D. i in., *Logic Model Framework for Considering the Inputs, Processes and Outcomes of a Healthcare Organization Research Partnership*, "BMJ Qual Saf." 2019, no. 11.
- Tworek P., Kwiecińska-Bożek L., *Menedżer ryzyka jako funkcja wspomagająca zarządzanie podmiotem leczniczym świadczącym usługi szpitalne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2015, nr 410.
- Verbakel N.J., Langelaan M., Verheij T.J., Wagner C., Zwart D.L., *Improving Patient Safety Culture in Primary Care: A Systematic Review*, "J Patient Saf." 2016, vol. 12, no. 3, s. 152–158.
- Vinagre T., Marques R., *Strategies for an Effective Safety Culture and Prevent Errors in Nursing: Literature Review*, "International Journal of Nursing" 2018, vol. 5, no. 1, June, s. 25–32.
- Waring J.J., Bishop S., *Lean Healthcare: Rhetoric, Ritual and Resistance*, "Social Science & Medicine" 2010, vol. 71, no. 7, s. 1332–1340.
- Wawak S., Rogala P., Dahlgaard-Park Su Mi, *Research Trends in Quality Management*, "International Journal of Quality" 2020 (numer w druku).
- Węgrzyn M., Wasilewski D., red., *Zarządzanie ryzykiem w opiece zdrowotnej: nadzór i kontrola zarządcza*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2015.
- Wiśniewska M., *Błędy ludzkie i just culture*, „Problemy Jakości” 2019, t. 51, nr 10, s. 9–14.
- Wiśniewska M., Jasiak-Kujawska A., *Analiza przyczyn zakażeń medycznych z wykorzystaniem ważonego diagramu Ishikawy*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 10(3), s. 328–343.
- Wiśniewska M., Konieczńska E., *Lean Management narzędziem doskonalenia zarządzania szpitalem*, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą” 2011, nr 54.
- Yu K.H., Beam A.L., Kohane I.S., *Artificial intelligence in healthcare*, "Nature Biomedical Engineering" 2018, vol. 2, no. 10, s. 719–731.

Zalecenia Rady Unii Europejskiej z dnia 9 czerwca 2009 r. w sprawie bezpieczeństwa pacjentów, w tym profilaktyki i kontroli zakażeń związanych z opieką zdrowotną, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej z 2009 r., C 151/1.

Zymonik Z., Fiałkowska M., *Dojrzałość kultury bezpieczeństwa pacjenta w opiece zdrowotnej*, w: *Dojrzałość w odniesieniu do klienta i sfery usług*, E. Skrzypek (red.), Wydawnictwo Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Lublin 2013, s. 111–118.



# 4.10

## Część 4

Nowe trendy społeczne i technologiczne jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Sabina Kubiciel-Lodzińska\*

## Płeć ważniejsza niż wykształcenie? Obecność mężczyzn obcokrajowców w opiece senioralnej w Polsce

### Streszczenie

Celem rozdziału jest prezentacja wybranych wyników badań IDI przeprowadzonych wśród 11 mężczyzn, cudzoziemców pracujących w woj. opolskim w charakterze opiekunów osób starszych<sup>1</sup>. Praca w tej sferze podejmowana jest głównie przez kobiety migrantki. Mężczyźni są obecni w tym sektorze w zdecydowanej mniejszości. Dlatego opracowanie stanowi uzupełnienie wiedzy w zakresie napływu mężczyzn do sektora opieki senioralnej. W dotarciu do respondentów wykorzystano metodę kuli śnieżnej oraz *Respondent Driven Sampling* (RDS). Ustalono m.in., że spośród badanych 80% miało wykształcenie wyższe, w tym 40% fizjoterapeutyczne. Jednak to nie ich wykształcenie, ale płeć była nierzadko czynnikiem przesądzającym o podjęciu pracy w opiece senioralnej. Nieliczna grupa badanych (mający wykształcenie fizjoterapeutyczne) wią-

---

\* Politechnika Opolska, ORCID: 0000-0002-5465-6967

<sup>1</sup> Badania zostały sfinansowane z Narodowego Centrum Nauki w ramach konkursu „Miniatura 1”, na podstawie umowy DEC-2017/01/X/HS4/00314.

zała swoją przyszłość z pracą w opiece senioralnej. Pozostali, m.in. inżynierowie, zamierzali zmienić branżę zatrudnienia.

**Słowa kluczowe:** imigranci, wykształcenie, opieka senioralna, rynek pracy, mężczyźni

## Gender More Important than Education? The Presence of Men-migrants in Elderly Care in Poland

### Abstract

The purpose of the article is the presentation of selected results of an IDI study conducted among 11 men, migrants working in the Opolskie Voivodeship as elderly caregivers. Work in this sphere is undertaken mainly by migrant women. Migrant men are present in this sector in the vast minority. Therefore, the article supplements the knowledge about the influx of men into the elderly care sector. In reaching the respondents, the snowball method and Respondent Driven Sampling (RDS) were used. It was found, among others, that 80% of the respondents had higher education, including 40% in physiotherapy. However, often it was not their education but gender that was the most important factor in taking up work in elderly care. A small group of respondents (with physiotherapeutic education) associated their future with work in elderly care. Others, included engineers, intended to change the employment industry.

**Keywords:** migrants, education, elderly care, labour market, men

### Wprowadzenie

Zmiany w strukturze demograficznej polskiego społeczeństwa, migracje zagraniczne oraz wewnętrzne, a także mniejszy potencjał opiekuńczy rodziny (zmniejszająca się liczba rodzin wielopokoleniowych mieszkających wspólnie) sprawiają, że w Polsce rośnie zapotrzebowanie na usługi opieki senioralnej<sup>2</sup>. Według prognoz GUS w Polsce w 2035 r. liczba osób w wieku 65 lat i więcej ulegnie podwojeniu<sup>3</sup>, a to duże wyzwanie dla społeczeństwa oraz rozwoju gospodarczego, szczególnie na poziomie regionalnym<sup>4</sup>. Opieka nad osobami starszymi może mieć charakter formalny – instytucjonalny lub

<sup>2</sup> P. Szukalski, I. Oliwińska, E. Bojanowska, Z. Szweda-Lewandowska, *To idzie starość – polityka społeczna a przygotowanie do starzenia się ludności Polski*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008.

<sup>3</sup> *Prognoza ludności na lata 2014–2050. Studia i Analizy Statystyczne*, GUS, Warszawa 2014, s. 133.

<sup>4</sup> K. Heffner, B. Klemens, B. Solga, *Challenges of Regional Development in the Context of Population Ageing. Analysis Based on the Example of Opolskie Voivodeship*, "Sustainability" 2019, vol. 11, no. 19, 5207.

nieformalny, czyli sprawowany przez rodzinę, znajomych, sąsiadów oraz imigrantów<sup>5</sup>. W opiece senioralnej zatrudniane są głównie kobiety migrantki, a mężczyźni migranci są obecni w tym sektorze w zdecydowanej mniejszości. Jednak ta druga grupa, ze względu na dość rzadką obecność w sferze opieki senioralnej w Polsce, wydaje się być tym bardziej interesująca. W literaturze badania dotyczące zatrudnienia mężczyzn w opiece nad osobami starszymi są dość nieliczne. Niniejszy rozdział stanowi uzupełnienie tej wiedzy.

W opracowaniu omówiono wybrane wyniki badań IDI przeprowadzonych wśród 11 mężczyzn, cudzoziemców pracujących w woj. opolskim w charakterze opiekunów osób starszych. Były to badania o charakterze eksploracyjnym. W dotarciu do respondentów wykorzystano metodę kuli śnieżnej oraz *Respondent Driven Sampling* (RDS).

Celem badań było m.in. uzyskanie wiedzy o wykształceniu i kompetencjach migrantów podejmujących pracę w opiece senioralnej, głównych motywach podjęcia tego zatrudnienia oraz poznanie planów imigrantów dotyczących kontynuowania pracy w sferze opieki senioralnej. Warto podkreślić, że obecność mężczyzn migrantów w opiece senioralnej w Polsce nie jest zbadana.

Szukano m.in. odpowiedzi na pytania: Jakie wykształcenie i kwalifikacje mają migranci podejmujący się pracy opiekunów seniorów? Jak wykształcenie oddziałuje na charakter ich zatrudnienia oraz pozycję na rynku pracy? Ponadto podjęto próbę ustalenia, jak wykształcenie migrantów wpływa na ich plany dotyczące dalszego podejmowania pracy w opiece senioralnej.

Rozdział w drugiej sekcji zawiera przegląd literatury dotyczącej obecności mężczyzn w sektorze usług senioralnych w Polsce i na świecie. Następnie scharakteryzowano grupę badawczą oraz przyjętą metodę badań. W kolejnej części omówiono wybrane wyniki badań, po których nastąpiła dyskusja. Zakończono wnioskami zawierającymi m.in. rekomendacje dla dalszych badań.

## Przegląd literatury

Obcokrajowcy są istotnym elementem wspierającym system opieki w wielu krajach. Tak jest m.in. w Australii, gdzie odczuwalny jest brak personelu wyspecjalizowanego w opiece nad osobami starszymi, a obcokrajowcy odgrywają w tej pracy istotną rolę<sup>6</sup>. Podobnie jest w Stanach Zjednoczonych, gdzie obecność imigrantów była szeroko

<sup>5</sup> OECD, *Help Wanted? Providing and Paying for Long-term Care, Private Long-term Care Insurance: A Niche or a "Big Tent"?*, 2011.

<sup>6</sup> Na przykład: K. Goel, J. Penman, *Employment Experiences of Immigrant Workers in Aged Care in Regional South Australia*, "Rural and Remote Health" 2015, vol. 15, no. 1, s. 14; J. Negin, J. Coffman, J. Connell,

badana<sup>7</sup>. Także w Europie udział imigrantów w opiece senioralnej był przedmiotem licznych analiz, m.in. w Wielkiej Brytanii<sup>8</sup>, Niemczech<sup>9</sup>, Hiszpanii<sup>10</sup> oraz we Włoszech<sup>11</sup>.

Sfera prac domowych, w tym opieka senioralna, to obszary silnie sfeminizowane<sup>12</sup>. Dlatego badania odnoszące się do obecności mężczyzn w sferze opieki, w tym w szczególności opieki senioralnej, są dość nieliczne. W literaturze zwraca się uwagę, że obecność mężczyzn w usługach domowych nie jest zjawiskiem nowym i występowała w przeszłości. Na przykład w latach 90. XX wieku ok. 10% zatrudnionych w usługach domowych w krajach „starej piętnastki” UE to byli mężczyźni<sup>15</sup>. Pracują m.in. w charakterze kucharzy, ogrodników, przy drobnych naprawach, ale zdecydowanie rzadziej bezpośrednio w sferze opieki (m.in. senioralnej). Część badaczy obecność mężczyzn w tym segmencie nazywa remaskulinizacją sektora opieki<sup>14</sup>.

Badania wśród mężczyzn zatrudnionych w usługach domowych przeprowadzono m.in. we Włoszech, a dotyczyły migrantów pochodzących ze Sri Lanki. Obejmowały zarówno osoby pracujące jako pomoce domowe, jak również opiekujące się seniorami. Skoncentrowano się w nich na pokazaniu, w jaki sposób migranci odnaleźli się w pracach postrzeganych jako kobiece. W badaniach zweryfikowano także pojęcie niewykwalifikowanego migranta, ponieważ dostrzeżono, że praca w sferze opieki wymaga posiadania licznych umiejętności (głównie personalnych)<sup>15</sup>. Coraz popularniejsze jest

S. Short, *Foreign-born Aged Care Workers in Australia: A Growing Trend*, „Australasian Journal on Ageing” 2016, vol. 35, no. 4, E13-E17. doi:10.1111/ajag.12321

<sup>7</sup> Na przykład: S. Martin, B.L. Lowell, E.M. Gozdzia, M. Bump, M.E. Breeding, *The Role of Migrant Care Workers in Aging Societies*, Report on Research Findings in the United States, Institute for the Study of International Migration, Walsh School of Foreign Service, Georgetown University, Washington DC 2009.

<sup>8</sup> Na przykład: L. Gordolan, M. Lalani, *Care and Immigration: Migrant Care Workers in Private Households. Kalayaan report in collaboration with the Centre on Migration, Policy and Society*, Kalayaan, London 2009; A. Cangiano, I. Shutes, S. Spencer, G. Leeson, *Migrant Care Workers in Ageing Societies: Research Findings in the United Kingdom*, Centre on Migration, Policy and Society, University of Oxford, Oxford 2009.

<sup>9</sup> T. Elrick, E. Lewandowska, *Matching and Making Labour Demand and Supply: Agents in Polish Migrant Networks of Domestic Elderly Care in Germany and Italy*, „Journal of Ethnic and Migration Studies” 2008, vol. 34, no. 5), 717–734. doi:10.1080/13691830802105954

<sup>10</sup> I. Morales-Moreno, M. Giménez-Fernández, P. Echevarría-Pérez, *The Cultural Dialogue on the Domestic Dimension of Care to Immigrant Caregivers in Spain*, „Revista Latino-americana de Enfermagem” 2015, vol. 23, no. 5, s. 821–828.

<sup>11</sup> F. Bettio, A. Simonazzi, P. Villa, *Change in Care Regimes and Female Migration: The ‚Care Drain’ in the Mediterranean*, „Journal of European Social Policy” 2006, vol. 16, no. 3, s. 271–285, doi:10.1177/0958928706065598

<sup>12</sup> M.F. Manalansan IV, *Queer Intersections: Sexuality and Gender in Migration Studies*, „International Migration Review” 2006, vol. 40, no. 1, s. 224–249; N. Yeates, *Global Care Chains*, „International Feminist Journal of Politics” 2004, vol. 6, no. 3, s. 369–391.

<sup>13</sup> A. Cancedda, *Employment in Household Services*, Office for Official Publications of the European Communities, 2001, s. 46.

<sup>14</sup> R. Sarti, *Domestic Service: Past and Present in Southern and Northern Europe*, „Gender & History” 2006, vol. 18, no. 2, s. 234.

<sup>15</sup> L. Näre, *Sri Lankan Men Working as Cleaners and Carers: Negotiating Masculinity in Naples*, „Men and Masculinities” 2010, vol. 13, no. 1, s. 65–86.

też podnoszenie kwalifikacji osób pracujących w sferze opieki senioralnej, w tym imigrantów, jak np. w Singapurze. Uzyskanie odpowiednich kwalifikacji wpływa na wysokość zarobków<sup>16</sup>.

Badania porównawcze, także z Włoch, pokazały, że dla mężczyzn praca w sferze usług domowych (obejmujących sprzątanie, robienie zakupów, gotowanie, a także opiekę nad dziećmi i osobami starszymi) byłaby trudna do przyjęcia w kraju pochodzenia, ale godzą się na nią na emigracji. W sposób szczególny analizowano pracę mężczyzn w charakterze opiekunów osób starszych. Badania pokazały, że migranci byli niejednokrotnie lepiej wykształceni niż osoby, którymi się opiekowali. Godzili się na podjęcie tej pracy, bo mogli uzyskać nawet dziesięciokrotnie wyższe wynagrodzenie niż w kraju pochodzenia. Ponadto zatrudnienie w opiece senioralnej umożliwiało zredukowanie wydatków poprzez możliwość wspólnego zamieszkania z seniorem oraz w ocenie badanych było to zajęcie „łżejsze” niż np. praca w fabryce<sup>17</sup>.

Badania przeprowadzone przez F. Scrinzi<sup>18</sup> wskazały, że zatrudnienie w opiece senioralnej mężczyzn do zajmowania się starszymi mężczyznami wynika z wykreowania się pewnej niszy. Ponadto w badaniach ustalono, że migrantom o wyższych kwalifikacjach (np. z wykształceniem fizjoterapeutycznym), którzy z powodów formalnych nie mogli pracować w swoim zawodzie, praca w opiece senioralnej dawała możliwość wykonywania zadań pokrewnych z ich wykształceniem. Dla badanych migrantów było to lepsze rozwiązanie niż np. praca salowego (polegająca wyłącznie na pracach porządkowych), która w ocenie migrantów jest zajęciem typowo „kobiecy”. Ponadto badani podkreślali, że w przypadku opieki senioralnej istotną częścią obowiązków opiekuna jest towarzyszenie osobie starszej, tworzenie relacji, co wzmacnia w mężczyźnie poczucie wykonywania pracy mającej głębszy sens. Bywa, że migranci postrzegają swoją pracę w kategoriach „robienia czegoś dobrego dla innej osoby”<sup>19</sup>.

W Polsce badania dotyczące udziału obcokrajowców w opiece nad osobami starszymi są nieliczne. Analizie poddawano wprawdzie sferę usług domowych<sup>20</sup>, jednak usługi

<sup>16</sup> Y. Ortega, K. Wee, B. Yeoh, *Connecting Care Chains and Care Diamonds: Elderly Care Skills Regime in Singapore*, „Global Networks” 2020, doi.org/10.1111/glob.12281, s. 16.

<sup>17</sup> M.R. Bartolomei, *Migrant Male Domestic Workers in Comparative Perspective: Four Case Studies from Italy, India, Ivory Coast, and Congo*, „Men and Masculinities” 2010, vol. 13, no. 1, s. 87–110.

<sup>18</sup> F. Scrinzi, *Masculinities and the International Division of Care: Migrant Male Domestic Workers in Italy and France*, „Men and Masculinities” 2010, vol. 13, no. 1, s. 44–64.

<sup>19</sup> C. Solari, *Professionals and Saints...*, s. 312.

<sup>20</sup> W. Kloc-Nowak, *Funkcjonowanie imigrantek z Ukrainy na polskim rynku pracy – sytuacja obecna i rekomendacje dla społeczeństwa przyjmującego*, „Analizy, Raporty, Ekspertyzy” 2007, nr 9, Stowarzyszenie Interwencji Prawnej; M. Kindler, „Niewidoczna” praca – ukraińskie migrantki pracujące w charakterze pomocy domowych w Polsce, w: *Migracje kobiet. Perspektywa wielowymiarowa*, K. Slany (red.), Kraków 2008; E. Lasota, *Praca domowa imigrantek a proces urynekowania ról społecznych Polek*, w: *Migracje kobiet...*, op.cit.

opiekuńcze dedykowane seniorom stają się dopiero przedmiotem badań<sup>21</sup>. Przy czym dotychczasowe analizy dotyczyły wyłącznie kobiet – migrantek pracujących w usługach domowych oraz opiece senioralnej.

## Wykorzystana metoda badawcza oraz charakterystyka respondentów

Opracowanie opiera się na analizie materiału empirycznego zebranego w badaniu jakościowym. Przeprowadzono 42 wywiady pogłębione z migrantami (kobietami i mężczyznami) pracującymi w charakterze opiekunów seniorów w woj. opolskim. Skoncentrowano się na grupie mężczyzn i omówiono wyniki 11 wywiadów pogłębionych zrealizowanych wśród cudzoziemców opiekunów.

W dotarciu do respondentów wykorzystano dwie metody: kulę śnieżną oraz *Respondent Driven Sampling* (RDS). Kula śnieżna (*snowball sampling*) polega na nielosowym doborze respondentów do badania. Po zakończeniu każdego wywiadu ankieter prosił respondenta o wskazanie kolejnej osoby (lub więcej niż jednej – nie było ograniczenia w liczbie osób werbowanych przez respondenta), z którą mógłby przeprowadzić wywiad na ten sam temat. Jednak zwykle to ankieter pozyskiwał kolejne osoby do badań poprzez swoje kontakty. Wykorzystanie RDS (*Respondent Driven Sampling*) polega na sterowanym (kontrolowanym) przez respondenta doborze próby<sup>22</sup>. To modyfikacja doboru próby metodą kuli śnieżnej polegająca m.in. na tym, że po zakończeniu wywiadu respondent mógł wskazać ograniczoną liczbę osób do badania (maksymalnie dwie osoby). Metoda ta pozwala na wykorzystanie podwójnego systemu zachęt polegającego na nagradzaniu respondenta zarówno za udzielenie wywiadu, jak i za zwerbowanie kolejnych osób.

W badaniu zastosowano ustrukturyzowany kwestionariusz wywiadu, który dotyczył kilku obszarów, m.in. charakterystyki respondenta, motywów migracji i powodów podjęcia pracy w sektorze opieki nad osobami starszymi, określenia kwalifikacji, ustalenia zakresu obowiązków, określenia warunków pobytu oraz wysokości wynagrodzeń. Wywiady pogłębione zostały przeprowadzone w języku polskim, a wszyscy respondenci posługiwali się nim w stopniu umożliwiającym komunikację.

<sup>21</sup> P. Sobiesiak-Penszko, *Niewidzialna siła robocza. Migranci w usługach opiekuńczych nad osobami starszymi*, Warszawa 2015; A. Krajewska, „Polityka braku polityki”: imigrantki w polskim sektorze opieki nad osobami starszymi, „Societas/Communitas” 2012, nr 13(1), s. 57–79; D. Kałuża-Kopias, *Imigranci w systemie opieki nad osobami starszymi*, „Rynek Pracy” 2018, nr 3(166).

<sup>22</sup> D.D. Heckathorn, *Respondent-driven Sampling: A New Approach to the Study of Hidden Populations*, „Social Problems” 1997, vol. 44, no. 2, s. 174–199, doi:10.1525/sp.1997.44.2.03x0221 m

W badaniach migranci opiekunowie zostali zdefiniowani jako osoby, które stale (zamieszkują z osobą zależną) lub okresowo (np. kilka godzin dziennie lub kilka razy w tygodniu) sprawują opiekę nad seniorem oraz nad jego gospodarstwem domowym. Osoby mające wykształcenie zgodne z profilem wykonywanej pracy (np. fizjoterapeutyczne, kursy opieki nad osobami starszymi) w tekście określone zostały jako mające wykształcenie profilowe. Natomiast pozostali respondenci nazwani zostali osobami posiadającymi wykształcenie nieprofilowe.

Wszyscy badani mężczyźni pochodzili z Ukrainy i pracowali w sferze opieki nieformalnej. Najmłodszy respondent miał 27 lat, a najstarszy 63 lata. Pięciu respondentów pracowało legalnie, w tym jeden badany prowadził jednoosobową działalność gospodarczą. Pozostali zatrudnieni byli nielegalnie. Sześciu respondentów mieszkało ze swoim podopiecznym (tzw. *living-in*). Pozostali to osoby samodzielnie wynajmujące mieszkanie i świadczące pracę opiekuńczą na godziny (tzw. *living-out*).

## Wyniki badań

Omówiono wybrane wyniki badań odnoszące się do wykształcenia respondentów oraz możliwości wykorzystania (bądź niewykorzystania) posiadanych przez nich kwalifikacji w pracy w opiece senioralnej. Ponadto odniesiono się do rezultatów badań dotyczących motywów wyboru branży zatrudnienia oraz planów zawodowych badanych cudzoziemców.

## Wykształcenie respondentów a wykorzystanie ich kwalifikacji

Jednym z kluczowych celów badania było określenie kwalifikacji respondentów. W badaniach założono, że osoby, które ukończyły studia, zaliczone zostaną do grupy o wysokich kwalifikacjach, natomiast osoby, które nie mają dyplomu wyższej uczelni, zaliczone zostaną do grupy o niskich kwalifikacjach<sup>25</sup>.

W badanej grupie dziewięciu respondentów miało wykształcenie wyższe (m.in. ukończone studia z fizjoterapii oraz studia inżynierskie), a pozostali byli niskokwalifikowani (czyli posiadali wykształcenie średnie lub niższe). W grupie badanych czterech respondentów deklarowało wykształcenie fizjoterapeutyczne, jedna osoba miała ukończony kurs opieki nad osobami starszymi. Można uznać, że były to osoby, których kwalifikacje były zgodne z profilem wykonywanej pracy. Należy podkreślić, że wyłącznie

<sup>25</sup> R. Iredale, *High-Skilled Migration*, w: *Encyclopedia of Migration*, F.D. Bean, S.K. Brown (eds.), Springer Netherlands, Dordrecht 2016.



respondenci o wykształceniu profilowym zatrudnieni byli w sposób legalny. Pozostali badani pracowali nielegalnie (tj. nie mieli umowy w związku z opieką nad seniorem, ale posiadali legalny status pobytowy w Polsce).

**Tabela 4.10.1.**

Struktura badanej grupy wg wykształcenia

Respondenci o wysokich kwalifikacjach		Respondenci o niskich kwalifikacjach	
Wykształcenie wyższe (zgodne z profilem wykonywanej pracy)	Wykształcenie wyższe (niezgodne z profilem wykonywanej pracy)	Wykształcenie zgodne z profilem wykonywanej pracy	Wykształcenie niezgodne z profilem wykonywanej pracy
4	5	1	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dla większości badanych podjęcie pracy w opiece senioralnej wiązało się z zatrudnieniem poniżej kwalifikacji. W grupie respondentów z wyższym wykształceniem widoczny jest *brain waste* migrantów. Osoby, które ukończyły fizjoterapię, wykorzystywały jedynie w pewnym zakresie swoje umiejętności zawodowe. Inżynierowie zupełnie nie korzystali ze swojego wykształcenia, czego konsekwencją może być w dłuższej perspektywie utrata kwalifikacji. Warto podkreślić, że respondenci w sposób bardzo lakoniczny charakteryzowali swoje wykształcenie. Z rozmów wynikało, że nie traktowali go jako istotnego czynnika mogącego wpłynąć na ich pozycję na rynku pracy. Z ich narracji wyłaniał się wniosek, że kwalifikacje zdobyte w toku edukacji w kraju pochodzenia nie są przez nich uznawane za istotne w kraju imigracji. Badani tak m.in. mówili o swoim wykształceniu:

*Skończyłem studia. Jestem inżynierem mechaniki. [R 1, 28 lat] Skończyłem na Ukrainie szkołę dentystyczną. Jestem taką osobą, która robi zęby (protetyk – przyp. red.). [R 3, 30 lat]*

*Skończyłem studia jako fizjoterapeuta. [R 9, 32 lata]*

*Mam studium budowlane na Ukrainie. [R 13, 63 lata]*

*Inżynier mechanik przemysłowy. [R 37, 27 lat]*

## Motyw wyboru branży

Osoby mające wyższe wykształcenie, podejmując pracę w charakterze opiekuna seniora, narażone są na deprecjację kwalifikacji. Jednak w wypowiedziach badanych ten problem nie był podnoszony. Respondenci z wykształceniem fizjoterapeutycznym zwracali uwagę na to, że praca w opiece senioralnej jest dla nich w pewnym zakresie wykonywaniem pracy zgodnej z profilem wykształcenia (dawała im takie poczucie). Przy



czym, podjęcie w niej zatrudnienia nie wiązało się z koniecznością przełamania barier np. formalnych związanych z uznaniem kwalifikacji. Jeden z badanych tak uzasadniał podjęcie pracy w charakterze opiekuna seniora:

*To wynika z tego, że wykształcenie mam jako fizjoterapeuta, pracowałem z tymi osobami starszymi. Robiłem różne zabiegi gimnastyczne z osobami starszymi. Właśnie myślę, że to jest jakby tutaj najważniejsze w mojej decyzji. [R 23, 51 lat]*

W grupie fizjoterapeutów ważnym motywem migracji była chęć uzyskania wyższych zarobków. Respondent 9 wyjaśniał: *Na Ukrainie bycie fizjoterapeutą to nie jest dobrze płatna praca. Część badanych posiadających wykształcenie zgodne z profilem wykonywanej pracy podkreślała, że podjęli pracę w sferze opieki senioralnej, ponieważ ich zdaniem w Polsce jest to luka, którą w ich ocenie warto wykorzystać.*

*Starsi ludzie potrzebują pomocy rehabilitantów. W Polsce macie ich wielu, ale nikt się waszymi starszymi nie zajmuje. Dostrzegłem niszę. [R 15, 32 lata]*

Nie brakowało także wypowiedzi, z których wynikało, że dla pewnej grupy respondentów – głównie tych posiadających wykształcenie wyższe, ale niezgodne z profilem wykonywanej pracy, zatrudnienie w charakterze opiekuna osoby starszej było dość przypadkowe.

*Trafiła się praca, to na razie taką podjąłem. [R 35, 35 lat]*

Warto także zauważyć, że praca w sferze opieki senioralnej daje możliwość uzyskania mieszkania. Dla pewnej grupy badanych to istotny czynnik wpływający na wybór branży.

*Mam mieszkanie za darmo, jak pomagam. [R 3, 30 lat]*

Z przeprowadzonych badań wynika, że wybór mężczyzny jako opiekuna seniora nie był przypadkowy. Szczególnie wtedy, gdy opieki wymagał inny mężczyzna. Nierzadko rodzina lub osoba starsza celowo wybierała opiekuna ze względu na jego płeć. Dla seniorów wykonywanie zabiegów pielęgnacyjnych czy rehabilitacyjnych jest wówczas mniej krępujące niż mogłoby być w relacji z kobietą opiekunką. Można więc sądzić, że nie kwalifikacje, doświadczenie decydują o zatrudnieniu w tej sferze, ale w pewnych sytuacjach płeć opiekuna i podopiecznego ma decydujące znaczenie. Potwierdzają to narzeczania badanych:

*Jest to pan po osiemdziesiątce. No, niestety już nie do końca domaga mięśniowo. Jest po wylewie. Stara się chodzić, ja pomagam mu w rehabilitacji. Rodzina mnie wybrała, bo trzeba pomagać mu wstawać, umyć się. Powiedział, że wstydziliby się rozebrać przy kobiecie. [R 15, 32 lata]*

Ponadto, w przypadku osób starszych leżących, których pielęgnacja wymaga siły fizycznej, zatrudnienie mężczyzny jest niezbędne, ponieważ kobieta nie poradziłaby sobie z podniesieniem podopiecznego. W tym kontekście opieka senioralna postrzegana jest jako zajęcie dla „prawdziwego” mężczyzny.

*To osoba leżąca, wymagająca stałej opieki. Trzeba mieć siłę, żeby ją podnieść. Kobieta nie dałaby sobie rady.* [R 9, 32 lata]

*Jest to 80-letni pan po wylewie. Nie chodzi i po prostu opiekuję się nim tak na co dzień. Pomagam się umyć, robię jedzenie, zakupy. Szczególnie mycie wymaga siły, żeby dziadka podnieść.* [R 18, 27 lat]

### Plany zawodowe respondentów

Badanie miało także na celu ustalenie planów zawodowych respondentów. Część z mających wykształcenie zgodne z profilem wykonywanej pracy nadal zamierzało pracować w opiece senioralnej.

*Chciałbym nadal opiekować się osobami starszymi. Myślę, że to jest dobry zawód.* [R 23, 51 lat, fizjoterapeuta]

Podobnego zdania był respondent 29, który dodał, że jest to „jego pasja, jego powołanie”.

Warto podkreślić, że w grupie respondentów posiadających wykształcenie fizjoterapeutyczne pojawiły się też deklaracje dotyczące rozwoju kwalifikacji. Przy czym osoby te niekoniecznie zamierzały nadal pracować w sferze usług senioralnych, co wynikało z niektórych wypowiedzi:

*Chciałbym znaleźć jeszcze inną pracę, rozwijać się. Podnosić kompetencje i umiejętności. Coś w kierunku fizjoterapii. Może założę własną firmę? I ściągał innych Ukraińców do pracy.* [R 9, 32 lata, fizjoterapeuta]

*Chciałbym bardziej pracować jako fizjoterapeuta niż opiekun osób starszych.* [R 18, 27 lat, fizjoterapeuta]

Nieco inne plany dotyczące przyszłości miały osoby nieposiadające wykształcenia profilowego. W ich przypadku skłonność do pozostania w sferze opieki senioralnej była zdecydowanie niższa. Raczej rozważali zmianę branży, jak np. respondent R 1, który mówił:

*Myślę, że zmienię pracę w ciągu pięciu lat i nie będę pracował jako opiekun. Ale raczej nie będę pracował w swoim zawodzie.* [R 1, 28 lat, inżynier mechanik]

*Chciałbym otworzyć swoją firmę. Może budowlaną. Mam przecież takie wykształcenie. Mam też sporo kolegów, którzy pracują na budowach. Mógłbym ich przyprowadzić do Polski i pracowałiby u mnie.* [R 4, 30 lat, inżynier budownictwa]

## Dyskusja

Istotnym ustaleniem zrealizowanych badań jest określenie, że spośród badanych ponad 80% posiadało wykształcenie wyższe (tj. ukończyło studia). Wśród respondentów byli fizjoterapeuci, inżynierowie oraz protetyk. Opieka senioralna nie jest więc sferą, w której pracę podejmują osoby niewykwalifikowane, ale nierzadko przyciąga migrantów o wysokich kwalifikacjach, którzy ze względu na bariery formalne lub językowe nie mogą wykonywać wyuczonych zawodów. Potwierdzają to także badania zrealizowane w Holandii<sup>24</sup>, w których zwrócono uwagę, że pracę w sektorze opieki senioralnej podejmują osoby relatywnie wysoko wykwalifikowane, wśród których są lekarze, pielęgniarki, nauczyciele i pracownicy administracji.

W badanej grupie osoby mające wykształcenie zgodne z profilem wykonywanej pracy (fizjoterapeuta, opiekun osoby starszej) zatrudnione były legalnie (tj. miały umowy o pracę, jeden z respondentów prowadził jednoosobową działalność gospodarczą). Pozostali respondenci pracowali w charakterze opiekunów seniorów w sposób nielegalny. Większą skłonność do legalnego zatrudniania osób posiadających wykształcenie profilem potwierdzają też badacze z USA, gdzie ustalono, że zatrudnienie nielegalne dotyczyło głównie osób niewykwalifikowanych podejmujących pracę w sektorze opieki<sup>25</sup>.

Ponadto badania pokazały, że w przypadku mężczyzn pracujących w opiece senioralnej ich wykształcenie i kwalifikacje nie są jedynym czynnikiem przesądzającym o ich zatrudnieniu przez rodzinę seniora. Bywa, że kluczowa jest płeć opiekuna. Obecność mężczyzn w opiece senioralnej ma nierzadko nieco inny charakter niż kobiet (u których częściej pod uwagę bierze się wykształcenie, doświadczenie oraz osobowość)<sup>26</sup>. Z badań wynika, że panowie opiekunowie zatrudniani są najczęściej do opieki nad innymi mężczyznami, bo obecność mężczyzny jest dla seniora mniej krępująca. Nierzadko starsi mężczyźni wymagający opieki peszą się, kiedy zabiegi pielęgnacyjne ma wykonywać kobieta. Zjawisko to pokazują m.in. badania z Włoch, z których wynika, że zatrudnienie

<sup>24</sup> B. Da Roit, M. Van Bochove, *Migrant Workers in Long-term Care in the Netherlands from a Comparative Perspective: A Literature Review*, "Report Prepared for Movisie" 2014, s. 5.

<sup>25</sup> S. Martin, B.L. Lowell, E.M. Gozdzia, M. Bump, M.E. Breeding, *op.cit.*, s. 27.

<sup>26</sup> A. Cangiano, I. Shutes, S. Spencer, G. Leeson, *op.cit.*, s. 118; P. Ezzeddine, *Who Cares? Ageing, Care and Migration*, "Lidé Města" 2014, vol. 16, no. 2, s. 224.

mężczyzn migrantów do opieki nad innymi mężczyznami było celowe<sup>27</sup>. Ponadto płęć opiekuna staje się kluczowa wówczas, gdy osoba starsza (najczęściej mężczyzna) nie porusza się samodzielnie i wymagana jest siła fizyczna, aby podołać codziennym obowiązkom (m.in. wykonywanie toalety, pomoc w podnoszeniu się itp.). Potwierdzają to także badania przeprowadzone we Włoszech, z których wynika, że w niektórych przypadkach opieka senioralna może być taktowana jako zajęcie dla „prawdziwego” mężczyzny<sup>28</sup>.

## Podsumowanie

Praca w sferze opieki, w tym dotycząca osób starszych, kojarzona jest głównie z zajęciem wykonywanym przez kobiety: córki, synowe lub migrantki. Zdecydowanie rzadziej świadczona jest przez mężczyzn, w tym mężczyzn migrantów. Obecność mężczyzn w tym sektorze może być w dalszej perspektywie bardzo pożądana.

Warto podkreślić, że udział mężczyzn w badanej grupie migrantów pracujących w opiece senioralnej na Opolszczyźnie był relatywnie wysoki, bo wyniósł ponad 26%, podczas gdy na przykład w badaniach przeprowadzonych we Włoszech mężczyźni stanowili nieco ponad 12% ogółu<sup>29</sup>, a w Australii 6%<sup>30</sup>. Co ważne, w badanej grupie ustalono, że ponad 80% respondentów miało wyższe wykształcenie, w tym ponad 40% fizjoterapeutyczne. Ponadto wskazano, że wykształcenie i kwalifikacje wpływają na charakter zatrudnienia oraz pozycję na rynku pracy. Osoby posiadające wykształcenie profilowe pracowały legalnie. W badanej grupie wykształcenie migrantów w pewnym zakresie wpływało na ich plany dotyczące dalszego podejmowania pracy w opiece senioralnej. Większą skłonność do kontynuowania zatrudnienia miały osoby posiadające wykształcenie profilowe. Osoby niemające wykształcenia profilowego zamierzały podjąć pracę w innej branży.

Warto zauważyć, że obecność migrantów mających wykształcenie zgodne z profilem wykonywanej pracy z jednej strony korzystnie wpływa na standard świadczonej opieki, która jest wykonywana w sposób profesjonalny, z drugiej zjawisko to ma konsekwencje negatywne skutkujące niepełnym wykorzystaniem kwalifikacji (*brain drain*), a w dłuższej perspektywie ich utratą przez grupę osób wysoko wykwalifikowanych. Tym samym jest to zjawisko bardzo niepożądane z punktu widzenia konkurencyjności i innowacyj-

<sup>27</sup> M.R. Bartolomei, *op.cit.*, s. 93.

<sup>28</sup> R. Sarti, *Domestic Service: Past...*, s. 33.

<sup>29</sup> R. Sarti, *Fighting for Masculinity...*, s. 18.

<sup>30</sup> E. Willis, L.D. Xiao, W. Morey *et al.*, *New Migrants in Residential Aged Care: Managing Diversity in Not-for-Profit Organisations*, "Int. Migration & Integration" 2018, no. 19, s. 683–700, doi.org/10.1007/s12134-018-0564-2

ności gospodarki kraju przyjmującego<sup>31</sup>. Stanowi barierę dla wdrażania w organizacjach procesów takich jak zarządzanie różnorodnością<sup>32</sup>.

Ograniczeniem przeprowadzonych badań jest ich jakościowy, wstępny charakter. Ich celem było rozpoznanie zjawiska. Ze względu na coraz większy popyt na cudzoziemców w sferze usług opieki senioralnej badania należałoby kontynuować, aby poszerzyć wiedzę dotyczącą m.in. czynników napływu imigrantów, zarówno mężczyzn, jak i kobiet do sektora opieki nad osobami starszymi, kwalifikacji obcokrajowców (oraz ewentualnego ich podnoszenia na polskich uczelniach, co mogłoby być impulsem dla szkół wyższych)<sup>33</sup>, warunków płacowych, perspektyw zatrudnienia, wspierania legalizacji ich zatrudnienia<sup>34</sup> oraz rozwoju sfery pośrednictwa pracy w tym segmencie.

## Bibliografia

- Bartolomei M.R., *Migrant Male Domestic Workers in Comparative Perspective: Four Case Studies from Italy, India, Ivory Coast, and Congo*, "Men and Masculinities" 2010, vol. 13, no. 1, s. 87–110.
- Bettio F., Simonazzi A., Villa P., *Change in Care Regimes and Female Migration: The 'Care Drain' in the Mediterranean*, "Journal of European Social Policy" 2006, vol. 16, no. 3, s. 271–285. doi:10.1177/0958928706065598
- Cancedda A., *Employment in Household Services*, Office for Official Publications of the European Communities, 2001.
- Cangiano A., Shutes I., Spencer S., Leeson G., *Migrant Care Workers in Ageing Societies: Research Findings in the United Kingdom*, Centre on Migration, Policy and Society, University of Oxford, Oxford 2009.
- Da Roit B., Van Bochove M., *Migrant Workers in Long-term Care in the Netherlands from a Comparative Perspective: A Literature Review, Report Prepared for Movisie*, 2014.
- Elrick T., Lewandowska E., *Matching and Making Labour Demand and Supply: Agents in Polish Migrant Networks of Domestic Elderly Care in Germany and Italy*, "Journal of Ethnic and Migration Studies" 2008, vol. 34, no. 5, s. 717–734, doi:10.1080/13691830802105954
- Ezzeddine P., *Who Cares? Ageing, Care and Migration*, "Lidé Města" 2014, vol. 16, no. 2.

<sup>31</sup> Por.: P. Bębenek, *Effective Innovation Management in a Company – Innovation Assessment Criteria*, Proceedings of the 4th International Multidisciplinary Scientific Conferences SGEM 2017, Social Sciences&Arts Conference Proceedings, Bulgaria 2017, s. 121–128; P. Bębenek, *Enterprise Innovation Management – Integration of the Process, Product, Marketing and Organisation Changes*, w: *Effective Transfer of Knowledge from Science to Industry in the Opolskie Voivode-ship: Requirements for an Effective Cooperation*, K. Malik, Ł. Dymek (red.) Warszawa 2015, s. 165–175.

<sup>32</sup> Por.: J. Maj, *Diversity Management Instruments in Polish Organisations*, "Journal of Corporate Responsibility and Leadership" 2017, vol. 1, no. 4, s. 39–54; J. Maj, *Understanding and Defining Diversity Management in Polish Organizations*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2017, nr 11(2), s. 21–31.

<sup>33</sup> D. Rokita-Poskart, Ł. Mach, *Selected Meso-Economic Consequences of the Changing Number of Students in Academic Towns and Cities (A Case Study of Poland)*, "Sustainability" 2019, no. 11, s. 1901.

<sup>34</sup> M. Piotrowski, *Krótkoterminowe zatrudnienie cudzoziemców w Polsce. Zmiany zasad i ich ocena*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2019, t. 63, s. 247.

- Goel K., Penman J., *Employment Experiences of Immigrant Workers in Aged Care in Regional South Australia*, "Rural and Remote Health" 2015, vol. 15, no. 1, s. 14.
- Gordolan L., Lalani M., *Care and Immigration: Migrant Care Workers in Private Households, Kalayaan Report in Collaboration with the Centre on Migration, Policy and Society*, Kalayaan, London 2009.
- Heckathorn D.D., *Respondent-driven Sampling: A New Approach to the Study of Hidden Populations*, "Social Problems" 1997, vol. 44, no. 2, s. 174–199, doi:10.1525/sp.1997.44.2.03x0221m
- Iredale R., *High-Skilled Migration*, w: *Encyclopedia of Migration*, F.D. Bean, S.K. Brown (eds.), Springer Netherlands, Dordrecht 2016.
- Kałuża-Kopias D., *Imigranci w systemie opieki nad osobami starszymi*, „Rynek Pracy” 2018, nr 3(166).
- Kilkey M., Lutz H., Palenga-Möllnbeck E., *Introduction: Domestic and Care Work at the Intersection of Welfare, Gender and Migration Regimes: Some European Experiences*, "Social Policy and Society" 2010, vol. 9, no. 3, s. 379.
- Kindler M., „Niewidoczna” praca – ukraińskie migrantki pracujące w charakterze pomocy domowych w Polsce, w: *Migracje kobiet. Perspektywa wielowymiarowa*, K. Slany (red.), Kraków 2008.
- Kloc-Nowak W., *Funkcjonowanie imigrantek z Ukrainy na polskim rynku pracy – sytuacja obecna i rekomendacje dla społeczeństwa przyjmującego*, „Analizy, Raporty, Ekspertyzy 2007, nr 9, Stowarzyszenie Interwencji Prawnej.
- Krajewska A., „Polityka braku polityki”: imigrantki w polskim sektorze opieki nad osobami starszymi, „Societas/Communitas” 2012, vol. 13, no. 1, s. 57.
- Lasota E., *Praca domowa imigrantek a proces urynkowania ról społecznych Polek*, w: *Migracje kobiet. Perspektywa wielowymiarowa*, K. Slany (red.), Kraków 2008.
- Manalansan IV M.F., *Queer Intersections: Sexuality and Gender in Migration Studies*, "International Migration Review" 2006, vol. 40, no. 1, s. 224–249.
- Martin S., Lowell B.L., Gozdziaik E.M., Bump M., Breeding M.E., *The Role of Migrant Care Workers in Aging Societies, Report on Research Findings in the United States*, Institute for the Study of International Migration, Walsh School of Foreign Service, Georgetown University, Washington DC 2009.
- Morales-Moreno I., Giménez-Fernández M., Echevarría-Pérez P., *The Cultural Dialogue on the Domestic Dimension of Care to Immigrant Caregivers in Spain*, "Revista Latino-americana de Enfermagem" 2015, vol. 23, no. 5, s. 821–828.
- Negin J., Coffman J., Connell J., Short S., *Foreign-born Aged Care Workers in Australia: A Growing Trend*, "Australasian Journal on Ageing" 2016, vol. 35, no. 4, E13-E17. doi:10.1111/ajag.12321
- Näre, L., *Sri Lankan Men Working as Cleaners and Carers: Negotiating Masculinity in Naples*, "Men and Masculinities" 2010, vol. 13, no. 1, s. 65–86.
- Niewidzialna siła robocza. Migranci w usługach opiekuńczych nad osobami starszymi*, P. Sobiesiak-Penszko (red.), Warszawa 2015.
- OECD, *Help Wanted? Providing and Paying for Long-term Care, Private Long-term Care Insurance: A Niche or a "Big Tent"?*, 2011.
- Ortiga Y., Wee K., Yeoh B., *Connecting Care Chains and Care Diamonds: Elderly Care Skills Regime in Singapore*, "Global Networks" 2020, doi.org/10.1111/glob.12281
- Pavolini E., Ranci C., *Restructuring the Welfare State: Reforms in Long-term Care in Western European Countries*, "Journal of European Social Policy" 2008, vol. 18, no. 3, s. 246–259.
- Piotrowski M., *Krótkoterminowe zatrudnienia cudzoziemców w Polsce. Zmiany zasad i ich ocena*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2019, t. 63, s. 243–257.

- Rokita-Poskart D., Mach Ł., *Selected Meso-Economic Consequences of the Changing Number of Students in Academic Towns and Cities (A Case Study of Poland)*, "Sustainability" 2019, no. 11, s. 1901.
- Sarti R., *Domestic Service: Past and Present in Southern and Northern Europe*, "Gender & History" 2006, vol. 18, no. 2.
- Sarti R., *Fighting for Masculinity: Male Domestic Workers, Gender, and Migration in Italy from the Late Nineteenth Century to the Present*, "Men and Masculinities" 2010, vol. 13, no. 1, s. 16–43.
- Scrinzi F., *Masculinities and the International Division of Care: Migrant Male Domestic Workers in Italy and France*, "Men and Masculinities" 2010, vol. 13, no. 1, s. 44–64.
- Solari C., *Professionals and Saints: How Immigrant Careworkers Negotiate Gender Identities at Work*, "Gender & Society" 2006, vol. 20, no. 3, s. 301–331.
- Szukalski P., Oliwińska I., Bojanowska E., Szweda-Lewandowska Z., *To idzie starość – polityka społeczna a przygotowanie do starzenia się ludności Polski*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008.
- Van Hooren F., *When Families Need Immigrants: The Exceptional Position of Migrant Domestic Workers and Care Assistants in Italian Immigration Policy*, "Bulletin of Italian Politics" 2010, vol. 2, no. 2, s. 21–38.
- Yeates N., *Global Care Chains*, "International Feminist Journal of Politics" 2004, vol. 6, no. 3, s. 369–391.
- Willis E., Xiao L.D., Morey W. et al., *New Migrants in Residential Aged Care: Managing Diversity in Not-for-Profit Organisations*, "International Migration & Integration" 2018, no. 19, s. 683–700, doi.org/10.1007/s12134-018-0564-2





#### Część 4

Nowe trendy społeczne i technologiczne jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Konrad Raczkowski\*

Joanna Węgrzyn\*\*

# 4.11

## Wyzwania globalne współczesnych organizacji gospodarczych

### Streszczenie

Zasadniczym celem tego rozdziału jest określenie najważniejszych wyzwań globalnych współczesnych organizacji gospodarczych w bloku gospodarek rozwiniętych, rozwijających się oraz państw rozwijających się o niskich dochodach. Przyjęta hipoteza mówi, że dynamiczna odporność gospodarcza jest głównym wyznacznikiem organizacyjnej adaptacji globalnych przesunięć działalności gospodarczej, wymuszając dostosowanie do polityk antycyklicznych po stronie finansów publicznych i globalnych decyzji alokacyjnych kapitału. Badaniami komparatystycznymi objęto lata 2008–2019, w ramach rozszerzonych lub zawężonych okresowo trendów kształtowania globalnych przesunięć działalności gospodarczej, na kanwie dynamiki wzrostu PKB *per capita*, indeksu Giniego, globalnego rynku usług outsourcingowych, długu publicznego, całkowitej produktywności czynników produkcji, rozkładu populacyjnego oraz globalnego trendu konsumpcji.

**Słowa kluczowe:** gospodarka globalna, produktywność, konsumpcja, kapitał międzynarodowy

---

\* Społeczna Akademia Nauk, ORCID: 0000-0002-8546-2647

\*\* Politechnika Warszawska, ORCID: 0000-0002-7148-0975

# Global Challenges of Contemporary Economic Organizations

## Abstract

The main purpose of this publication is to identify the most important global challenges of modern economic organizations in the block of developed, developing and low-income developing economies. The adopted hypothesis says that dynamic economic resilience is the main determinant of the organizational adaptation of global business shifts, forcing adjustment to counter-cyclical policies on the public finance side and global capital allocation decisions. Comparative studies covered the period 2008–2019, as part of expanded or periodically narrowed trends shaping global business shifts, on the basis of GDP per capita growth dynamics, the Gini index, the global outsourcing services market, public debt, total factor productivity, population distribution and the global trend consumption.

**Keywords:** global economy, productivity, consumption, international capital

---

## Wprowadzenie

Złożoność współczesnych procesów społeczno-gospodarczych, a jednocześnie ogólna łatwość wykorzystania czynników produkcji w procesie gospodarowania stawiają organizacjom gospodarczym nowe wyzwania globalne. Praktyka obrotu gospodarczego, zwłaszcza po kryzysie finansowym 2008+, dowodzi, jak łatwo kryzys finansowy może się przeistoczyć w kryzys gospodarczy, prowadząc do dalszej transmisji kryzysu czy zmian w międzynarodowym podziale pracy. Z tego względu nie tylko ekonomiści podają w wątpliwość wiele rozwijanych teorii ekonomicznych, które konstytuowały obrót gospodarczy, regulowały wzrost i rozwój. Dotyczy to m.in. teorii międzynarodowej wymiany gospodarczej, która w zależności od potrzeb i procesów uzupełniających uwzględniać i/lub poddawać winna określonej falsyfikacji zarówno Ricardowskie teorie wartości oparte na pracy, jak i teorię obfitości zasobów Heckera-Ohlina czy teorię luki technologicznej Posnera. Dotyczy to również licznych teorii umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, teorii organizacji, zarządzania strategicznego czy tych teorii ekonomicznych, które uwzględniają teorię finansów.

Wydaje się, że zrozumienie współczesnych wyzwań organizacji gospodarczych wymaga konieczności zastosowania podejścia eklektycznego, różnicującego treść i zakres uwzględniania danych teorii, do wielkości przedsiębiorstw, typów rynku, danej branży,

regionu czy państw. Finalnie nie wolno bowiem abstrahować od faktów i trendów gospodarczych, których nie można określić mianem nieistotnych zdarzeń jednorazowych.

Z tego względu w niniejszym artykule przedstawiane zostały wyzwania globalne współczesnych organizacji gospodarczych na kanwie makroekonomicznej. Wzięto pod uwagę: zapewnienie odporności gospodarczej oraz globalne przesunięcia działalności gospodarczej.

## Współczesne wyzwania organizacji gospodarczych

Szczególnym wyzwaniem współczesnych organizacji gospodarczych, zwłaszcza w czasie kryzysów, jest zapewnienie odporności gospodarczej, rozumianej jako ograniczenie lub wyeliminowanie incydentów zakłócających, oddziałujących negatywnie na osiągnięte wyniki<sup>1</sup>, powodujące znaczącą zmianę oraz konieczność adaptacji do nowych warunków<sup>2</sup>. Generalnie wyróżnić można trzynaście wskaźników odporności organizacyjnej w ramach trzech grup, tj. a) przywództwo i kultura, b) sieci – partnerstwa, wykorzystanie wiedzy, współpracy wewnętrznej, oraz c) gotowość na zmiany<sup>3</sup>. W organizacjach przemysłowych kluczowe znaczenie mają gotowość i planowanie, występujące właściwości oraz przyjęte ścieżki zabezpieczeń czy redundancja – jako czynnik eliminacji nieplanowanych przestojów produkcyjnych<sup>4</sup>. W sektorze budowlanym ważne jest zintegrowane podejście współpracy rządu i władz lokalnych celem wspierania odporności technicznej i organizacyjnej na poziomie legislacyjnym. Kluczowe w tym sektorze są takie wskaźniki odporności jak przywództwo, zaangażowanie personelu, podejmowanie decyzji oraz świadomość sytuacji<sup>5</sup>. Natomiast w firmach rodzinnych, które są motorem napędowym gospodarki światowej i odpowiadają za 70% światowej produkcji<sup>6</sup>, wciąż najważniejsze

<sup>1</sup> M. Scheffer, *Critical Transitions in Nature and Society*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 2009.

<sup>2</sup> C. Folke, S.R. Carpenter, B. Walker, M. Scheffer, T. Chapin, J. Rockstrom, *Resilience Thinking: Integrating Resilience, Adaptability and Transformability*, "Ecology and Society" 2010, vol. 15, no. 4.

<sup>3</sup> Resilient Organisations, *Resilience Benchmark Tools*, 2012, [www.resorgs.org.nz/Current-Research/the-resilience-benchmark.html](http://www.resorgs.org.nz/Current-Research/the-resilience-benchmark.html); S. McManus, E. Seville, D. Brunson, J. Vargo, *Resilience Management: A Framework for Assessing and Improving the Resilience of Organisations*, "Resilience Organisations Research Report" 2007, no. 1, Resilient Organisations, New Zealand, 2007.

<sup>4</sup> S. Pashapour, A. Bozorgi-Amiri, A. Azadeh, S.F. Ghaderi, A. Keramati, *Performance Optimization of Organizations Considering Economic Resilience Factors under Uncertainty: A Case Study of a Petrochemical Plant*, "Journal of Cleaner Production" 2019, vol. 231, no. 10, s. 1526–1541.

<sup>5</sup> Z. Sapeciay, S. Wilkinson, S.B. Costello, *Building Organisational Resilience for the Construction Industry New Zealand Practitioners' Perspective*, "International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment" 2017, vol. 8, no. 1, s. 98–108.

<sup>6</sup> A. Ates, U.S. Bititci, *Change Process: A Key Enabler for Building Resilient SMEs*, "International Journal of Production Research" 2011, vol. 49, no. 18, s. 5601–5618.

jest zapewnienie właściwej komunikacji i mechanizmów rozwiązywania problemów<sup>7</sup>. Szczególnie ważna w przypadku firm rodzinnych jest odporność osobista, która bezpośrednio wpływa na dynamiczną zdolność adaptacyjną organizacji i zwiększenie wydajności zasobów. Pomaga kreować rodzinne myślenie strategiczne, ale wymaga głębokiego wsparcia członków rodziny w procesie zarządzania<sup>8</sup>. Takie ujęcie jest również zgodne z teorią marketingu relacji biznesowych i fundamentalnym znaczeniem umiejętności rozwiązywania konfliktów w budowaniu zaufania, tak potrzebnego współczesnym organizacjom gospodarczym<sup>9</sup>.

Pewien dysonans poznawczy budzi natomiast częściowe zakwestionowanie przez kryzys finansowy 2008+ rynku akcji jako silnego stymulatora wzrostu gospodarczego. Okazuje się, że finansowanie danych projektów przez rynek papierów wartościowych przyczynia się do alokacji kapitału, nowych działalności gospodarczych czy mobilizacji oszczędności krajowych<sup>10</sup>, ale nie wszędzie i nie w analogicznym trendzie. Brak zaufania do rynku, nasycenie rynku czy ułomna dywersyfikacja ryzyka inaczej rozkładają decyzje inwestorów. Znamienne jest, że największa gospodarka świata, jaką są Stany Zjednoczone, posiada odwrotny, tj. spadkowy trend udziału liczby spółek notowanych na giełdzie w stosunku do wzrostowego trendu zwłaszcza Chin, Korei Południowej czy Hiszpanii. Oznacza to, że w 1996 r. notowanych na giełdzie było 8090 spółek amerykańskich, podczas gdy w 2018 r. było to już tylko 4397 spółek. Z kolei największa gospodarka w Europie, jaką są Niemcy, w szczytowym okresie – w 2007 r. posiadała tych spółek 761 (w latach 2007–2017 ich liczba zmniejszyła się do 450). W konsekwencji w 2018 r. Stany Zjednoczone, które w 2007 r. posiadały 5109 spółek, zostały zdetronizowane przez Indie, a zarówno Chiny, Japonia, Hongkong, Korea Południowa, jak i Australia, zwiększyły swój udział spółek notowanych na giełdzie w globalnym rankingu (rysunek 4.11.1).

Bez względu na typ organizacji w każdej jest potrzebna jej legitymizacja jako cenny zasób strategiczny, niezbędny do integracji zasobów, podejmowania strategicznych decyzji korporacyjnych. Legitymizacja jest synonimem akceptacji danej organizacji w społeczeństwie, co warunkuje zdolność jej przetrwania i rozwoju<sup>11</sup>.

<sup>7</sup> P. Bourdieu, *The Forms of Capital*, w: *Handbook of Theory of Research for the Sociology of Education*, J.E. Richardson (ed.), Greenwood Press, New York 1968, s. 241; J.E. Richardson (ed.), *op.cit.*, s. 258.

<sup>8</sup> N. Beech, D. Devins, Gold J., Beech S., *In the Family Way: An Exploration of Family Business Resilience*, "International Journal of Organizational Analysis" 2020, vol. 28, no. 1, s. 160; J.E. Richardson (ed.), *op.cit.* s. 182.

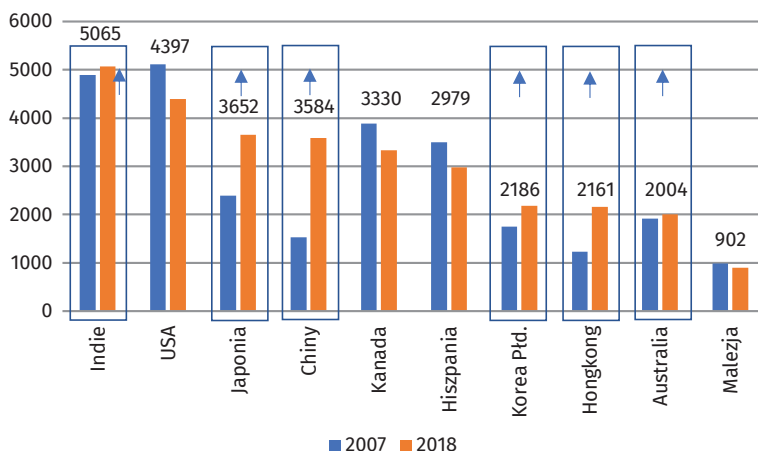
<sup>9</sup> S. Graça, J. Barry, *A Global Examination of Cognitive Trust in Business-to-Business Relationships*, New Insights on Trust in Business-to-Business Relationships (Advances in Business Marketing and Purchasing, vol. 26), Emerald Publishing Limited, 2019, s. 7–36, <https://doi.org/10.1108/S1069-096420190000026005>

<sup>10</sup> F.D. Mishkin, *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets*, 6<sup>th</sup> Edition, Addison Wesley Longman, New York 2001.

<sup>11</sup> M.C. Suchman, *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20, no. 3, s. 571–610; M.A. Hitt, D. Ahlstrom, M.T. Dacin, E. Levitas, L. Svobodina,

**Rysunek 4.11.1.**

Ranking państw z największą liczbą spółek notowanych na giełdzie w 2018 r. vs 2007 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych Banku Światowego oraz [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Listed\\_companies/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Listed_companies/)

Z kolei rozwój teorii organizacji ekonomicznej w ramach paradygmatu naturalistycznego tłumaczy konieczność zrozumienia początków ewolucyjnych ludzkich zdolności w ramach organizacji. Nawet przy odrzuceniu głównego założenia tego paradygmatu zgodzić się trzeba, że uwarunkowania historyczne i kulturowe determinują współpracę wewnątrz organizacji i między grupami, konkurencja w grupie może być istotnym wyznacznikiem konkurowania między grupami, a pokrewieństwo, wzajemność, reputacja, wybór grupy czy interakcja w sieci stanowią uniwersalne mechanizmy nawiązywania i podtrzymywania współpracy<sup>12</sup>.

## Globalne przesunięcie działalności gospodarczej

Globalizację ekonomiczną należy traktować jako proces integracji gospodarek narodowych z gospodarką światową, który odbywa się równocześnie na wielu płaszczyznach, głównie przez handel międzynarodowy, przepływ inwestycji, technologii, kapitału

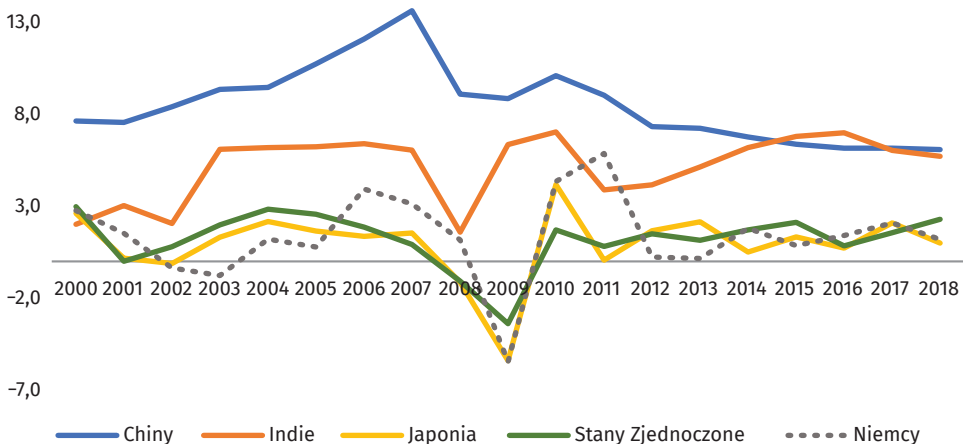
*The Institutional Effects on Strategic Alliance Partner Selection in Transition Economies: China vs. Russia*, "Organization Science" 2004, vol. 15, no. 2, s. 173–185; Y. Fan, M. Xia, Y. Zhang, Y. Chen, *The Influence of Social Embeddedness on Organizational Legitimacy and the Sustainability of the Globalization of the Sharing Economic Platform: Evidence from Uber China*, "Resources, Conservation and Recycling" 2019, vol. 151, December, Article 104490.

<sup>12</sup> J.W. Stoelhorst, P.J. Richerson, *A Naturalistic Theory of Economic Organization*, "Journal of Economic Behavior & Organization" 2013, Elsevier, 90S, s. 45–56.

krótkoterminowego czy migracje pracowników<sup>15</sup>. W jej ramach rozwój poszczególnych obszarów świata dokonuje się falami, ponieważ proces przesuwania siły ekonomicznej pomiędzy krajami i grupami krajów pozostaje immanentną cechą rozwoju społeczno-gospodarczego. W ostatnich trzech dekadach proces realokacji produkcji z krajów wysoko rozwiniętych do rozwijających się nowych potęg przemysłowych (np. Chiny, Indie) przybrał tak znaczne rozmiary, że mamy do czynienia ze zjawiskiem globalnego przesunięcia działalności gospodarczej<sup>14</sup>. Klasyczny podział na rozwinięte gospodarki Zachodu (Stany Zjednoczone, Europa) oraz słabiej rozwinięte lub rozwijające się gospodarki Wschodu (Korea Południowa, Chiny, Indie, z wyjątkiem Japonii) coraz bardziej zmierza w kierunku nowego podziału: od gospodarek Północy (USA, Europa Zachodnia, Japonia) do gospodarek Południa (kraje poniżej trzydziestego pierwszego równoleżnika: Chiny, Bliski Wschód, Indie, Brazylia, kraje subsaharyjskie Afryki, Afryka Południowa, Meksyk itp.). Tym zmianom towarzyszy wyhamowanie po kryzysie 2008+ tempa wzrostu gospodarczego najważniejszych gospodarek (rysunek 4.11.2) oraz szybszy wzrost wartości PKB *per capita* w gospodarkach południowych (tabela 4.11.1).

#### Rysunek 4.11.2.

Dynamika wzrostu gospodarczego Stanów Zjednoczonych, Niemiec, Japonii, Chin, Indii w latach 2000–2018



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Światowego.

<sup>15</sup> J. Bhagwati, *In Defence of Globalization with a New Afterword*, Oxford University Press, Oxford 2007.

<sup>14</sup> R. Charan, *Global Tilt: Leading Your Business Through the Great Economic Power Shift*, Crown Business, New York 2013.

**Tabela 4.11.1.**

Zmiany w PKB *per capita* według siły nabywczej w wybranych gospodarkach Północy i Południa

Państwo	PKB <i>per capita</i> według parytetu siły nabywczej		
	2008	2018	różnica 2018 – 2008 USD (%)
gospodarki Północy			
Stany Zjednoczone	48 382,56	62 794,59	14 412,03 (30%)
Niemcy	45 427,15	47 603,03	2 175,88 (5%)
Japonia	39 339,30	39 289,96	-49,34 (0%)
gospodarki Południa			
Chiny	3468,30	9770,85	6302,54 (182%)
Indie	998,51	2009,98	1011,46 (101%)
Brazylia	8831,02	8920,76	89,74 (1%)

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Światowego.

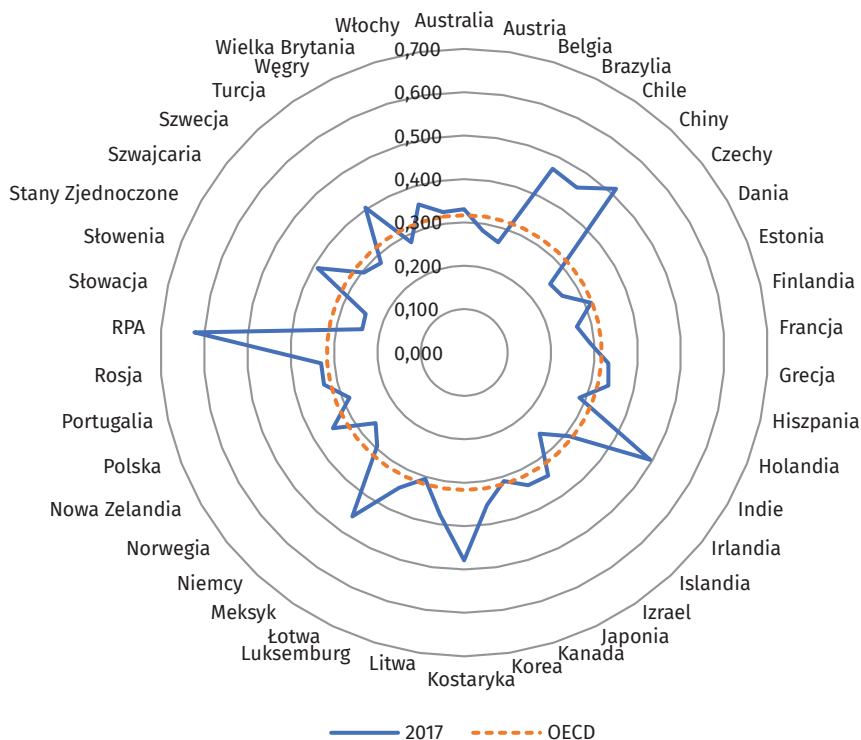
Ponad stu procentowy wzrost PKB *per capita* na mieszkańca Chin czy Indii (tabela 4.11.1) nadal wykazuje znaczne dysproporcje w ujęciu nominalnym z gospodarkami takimi, jak Stany Zjednoczone, Niemcy czy Japonia. Zmiany w tempie wzrostu gospodarczego (rysunek 4.11.2) nie wywierają jednak bezpośredniego przełożenia na wyrównanie dochodów. Wśród najbardziej rozwiniętych i rozwijających się gospodarek świata, które są skupione w OECD, poziom nierówności osiąga obecnie jeden z najwyższych pułapów od lat 80. XX wieku. Nadal pomiędzy krajami rozwiniętymi a rozwijającymi się występuje znaczna, zauważalna nierównomierność dochodów (rysunek 4.11.3). Wartości indeksu Giniego wskazują na znacznie większe zróżnicowanie dochodów w krajach rozwijających się (Chiny, RPA, Meksyk, Brazylia) względem rozwiniętych gospodarek państw członkowskich OECD. Trzeba także zauważyć stosunkowo wysokie nierówności dochodowe występujące w Stanach Zjednoczonych czy Wielkiej Brytanii. Dzieje się tak, pomimo że w wielu krajach spada poziom bezrobocia, ale przyrost wzrostu wynagrodzeń jest relatywnie niewielki.

Globalne przesunięcie jest immanentnie powiązane z podejmowanymi przez transgraniczne przedsiębiorstwa decyzjami w zakresie outsourcingu określonych procesów biznesowych, w którym istotną rolę odgrywa zasada jak najniższego kosztu (w tym niższego podatku). W efekcie rynki światowe zostały w dużej mierze zdominowane przez produkty pochodzące z krajów wschodzących. Chiny produkują większość komputerów na świecie, w przyszłości dominacja może objąć przetwarzanie danych (Indie), przemysł farmaceutyczny (Chiny, Indie) czy przemysł samochodowy (Chiny i Indie). W 2019 r. outsourcing procesów biznesowych miał znacznie mniejszy udział w globalnych przychodach branży niż

outsourcing technologii informatycznych, generując odpowiednio 26 mld i 66,5 mld USD. Przychody globalnej działalności outsourcingowej w ostatnich dziesięciu latach nie wykazują stabilnego trendu (rysunek 4.11.4). W 2016 r. wielkość rynku spadła do 76,9 mld USD, odnotowując najniższą wartość od dziesięciu lat. Największy udział w przychodach przypada na Amerykę Północną, następnie Europę, Bliski Wschód i Afrykę. Znacznie mniejsza część globalnych dochodów pochodzi z regionu Azji i Pacyfiku.

### Rysunek 4.11.3.

Wartości indeksu Giniego dla gospodarek OECD i gospodarek rozwijających się w 2017 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych OECD i Banku Światowego.

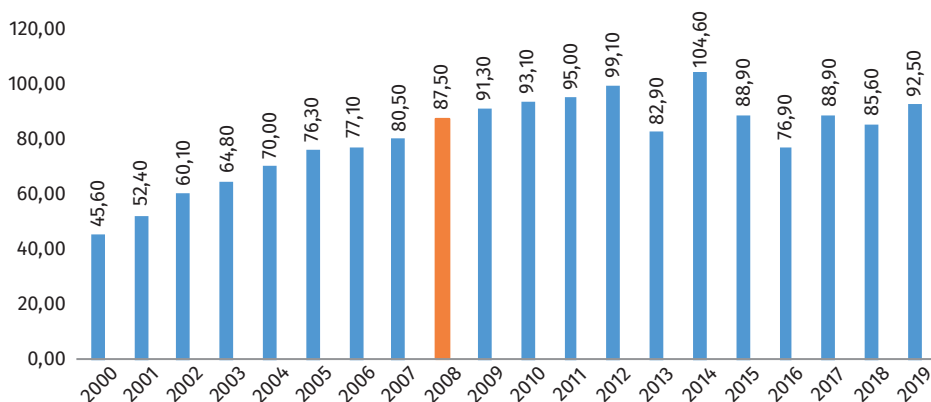
Zaprezentowane przesunięcia oraz zmienność outsourcingu globalnego w działalności gospodarczej wymagają z pewnością ponownego określenia relacji między klientem a zglobalizowanym dostawcą usług, które coraz częściej mogą być wyznaczone portfelowo, za pomocą sztucznych sieci neuronowych<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> K.L. Lok, A. So, A. Opoku, H. Song, "Management Decision" 2019, September; [www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm](http://www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm)



**Rysunek 4.11.4.**

Wielkość globalnego rynku usług outsourcingowych w latach 2000–2019 (w mld USD)

Źródło: Statista, <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>**Dlaczego kapitał międzynarodowy i finanse publiczne są ważne w obrocie gospodarczym?**

Procesowi globalnego przesunięcia sił ekonomicznych towarzyszą jednak nie tylko przesunięcie produkcji do nowych miejsc lokalizacji, ale również znaczne przepływy finansowe. Niekontrolowane przepływy kapitału rodzą niepewność co do zachowania głównych graczy na rynku<sup>16</sup>. Niestabilność całego globalnego systemu finansowego związanego z przepływami kapitału spekulacyjnego pokazują kolejne kryzysy gospodarcze: w latach 1992–1993 atak spekulacyjny na kraje należące do Europejskiego Systemu Walutowego, w latach 1997–1998 kryzys w Azji Południowo-Wschodniej i Rosji, aż po globalny kryzys 2008+. Z brakiem realnej międzynarodowej kontroli powiązane jest również przenoszenie zysków przedsiębiorstw międzynarodowych do rajów podatkowych – np. same przedsiębiorstwa amerykańskie zwiększyły transfer zysków brutto z 5–10% w latach 90. do ok. 25–30%<sup>17</sup> obecnie. Skalę globalnego zjawiska ujawniały np. śledztwa Międzynarodowego Konsorcjum Dziennikarzy Śledczych ICIJ (International Consortium of Investigative Journalists) w takich sprawach, jak *Panama Papers* (rejestracja w rajach podatkowych spółek *offshore*), *Swiss Leaks* (zatajanie przed administracją podatkową istotnych informacji przez szwajcarski oddział banku HSBC) czy *Luxemburg Leaks*

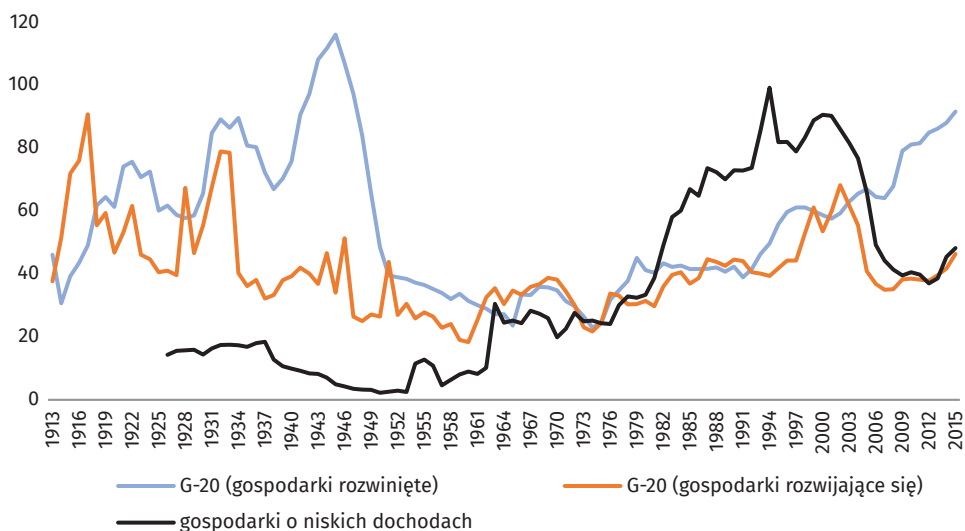
<sup>16</sup> N. Ferguson, *The Great Degeneration. How Institutions Decay and Economies Die*, Penguin Group, New York 2014.

<sup>17</sup> A. Cobham, P. Janský, *Measuring Misalignment: The Location of US Multinationals' Economic Activity versus the Location of their Profits*, "Development Policy Review" 2017, vol. 37, no. 1, s. 91–110.

(wykorzystanie nieuczciwej konkurencji podatkowej pomiędzy państwami)<sup>18</sup>. W zależności od szacunków działania takie kosztują rządy łącznie od 500 do 600 mld USD rocznie utraconych wpływów z CIT<sup>19</sup>. O skali zjawiska uszczuplenia bazy podatkowej oraz transferowania kapitału świadczą szacunki OECD<sup>20</sup> dotyczące efektów wdrożenia międzynarodowej informacji podatkowej pomiędzy jurysdykcjami w ramach wspólnych standardów raportowania (CRS). Od 2018 r. 90 jurysdykcji podatkowych w ramach CRS udostępniło informacje o 47 mln rachunków zagranicznych, o łącznej wartości 4,9 bln EUR. Dobrowolne ujawnienie rachunków zagranicznych, aktywów finansowych i dochodów w okresie poprzedzającym pełne wdrożenie inicjatywy przyniosło ponad 95 mld EUR dodatkowych dochodów (podatków, odsetek i kar) w krajach OECD i G20 w latach 2009–2019<sup>21</sup>.

#### Rysunek 4.11.5.

Relacja długu publicznego do PKB (%) w latach 1913–2015 – gospodarki G20 oraz gospodarki o niskich dochodach



Źródło: Międzynarodowy Fundusz Walutowy, *Historical Public Debt Database*.

<sup>18</sup> A. Alstadsæter, N. Johannesen, G. Zucman, *Tax Evasion and Inequality*, National Bureau of Economic Research, Cambridge 2017; *Offshore Activities and Money Laundering: Recent Findings and Challenges*, European Parliament's Panama Inquiry Committee, 2017.

<sup>19</sup> A. Cobham, P. Janský, *Global Distribution of Revenue Loss from Corporate Tax Avoidance: Re-Estimation and Country Results*, "Journal of International Development" 2018, vol. 30, no. 2, s. 206–32; E. Crivelli, A. Ruud de Mooij, M. Keen, *Base Erosion, Profit Shifting and Developing Countries*, IMF Working Paper 2015, vol. 15, no. 118, International Monetary Fund, Washington, DC.

<sup>20</sup> *The 2019 AEOI Implementation Report*, Global Forum ON Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes; <https://www.oecd.org/tax/automatic-exchange/news/implementation-of-tax-transparency-initiative-delivering-concrete-and-impressive-results.htm>

<sup>21</sup> Dane statystyczne OLAF.

W zakresie finansów publicznych kryzys 2008+ wymusił na większości państw wysoko rozwiniętych konieczność stymulowania gospodarek za pomocą pakietów fiskalnych na dużą skalę, co negatywnie odbiło się na poziomie finansów publicznych wielu państw<sup>22</sup>. Dług publiczny w relacji do PKB w najbogatszych gospodarkach grupy G20 po 2008+ (rysunek 4.11.5) zrównał się z poziomem długu z okresu wielkiej recesji w latach 30. XX w.

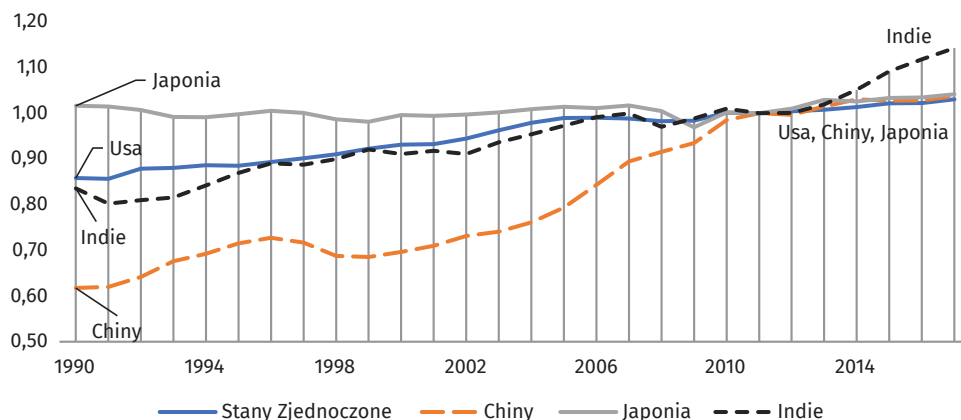
Jeżeli nowe wartości długu publicznego gospodarek rozwiniętych porównamy z wielkościami zadłużenia z okresu II wojny światowej, trudno jest wytłumaczyć społeczeństwu taki stan. Coraz wyższe potrzeby pożyczkowe tych państw zadłużają kolejne pokolenia i z pewnością wpłyną na wysokość transferów społecznych w przyszłości.

## Filary konsumpcji światowej

Po kryzysie finansowym 2008+ dynamika globalnego ożywienia nie spełniła oczekiwań i pozostaje słabsza niż ożywienie po poprzednich recesjach. Widoczne jest spowolnienie wzrostu wydajności we wszystkich grupach gospodarek: rozwiniętych, rozwijających się i krajach o niskich dochodach (rysunek 4.11.6)<sup>23</sup>.

### Rysunek 4.11.6.

Całkowita produktywność czynników produkcji przy stałych cenach krajowych Chin, Japonii, USA i Indii w latach 1990–2018



Źródło: dane Fred Economic Data na podstawie R.C. Feenstra, R. Inklaar, M.P. Timmer, *The Next Generation of the Penn World Table*, "American Economic Review" 2015, vol. 105, no. 10, s. 3150–3182.

<sup>22</sup> N. Ferguson, *The Great Degeneration. How Institutions Decay and Economies Die*, Penguin Group, New York 2014.

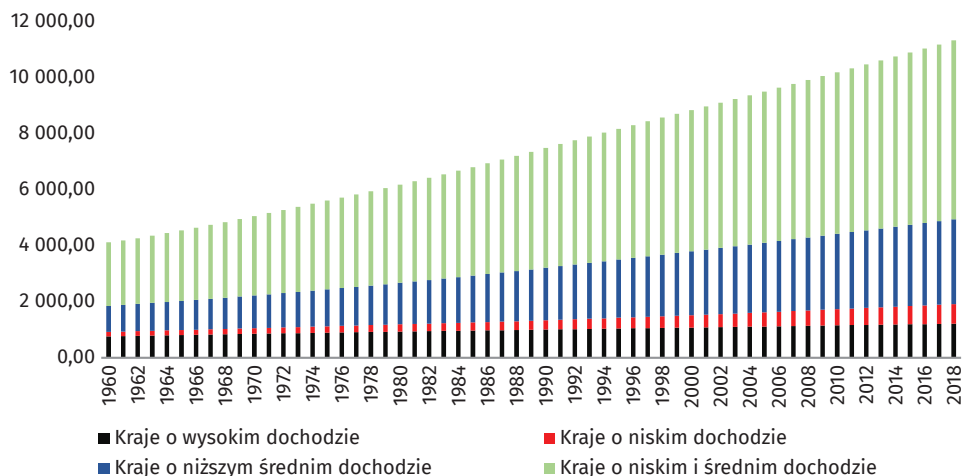
<sup>23</sup> P. Blagrove, E. Vesperoni, *The Implications of China's Slowdown for International Trade*, "Journal of Asian Economics" 2018, vol. 56, s. 36–47.

W gospodarkach tzw. innowacyjnych, jak np. USA czy Japonia, jak i gospodarkach opierających się na offshoringu i outsourcingu innowacji (np. Inie, Chiny) taki stan należy uznać za niepokojący. Skoro bowiem globalnie zintegrowany system produkcji jest tak otwarty na absorpcję innowacji w sektorze IT, branży petrochemicznej i wzrost zainteresowania energią odnawialną, to dlaczego dynamika wzrostu produktywności jest na poziomie odstającym od oczekiwań?

Jeżeli spojrzymy (rysunek 4.11.7) na korzystne trendy demograficzne gospodarek rozwijających się, w tym przede wszystkim kontynentu azjatyckiego (z Chinami i Indiami na czele) – konsumenci z Azji mogą się stać nowym filarem konsumpcji światowej – wpływającym na zmiany rozkładu światowego popytu w przyszłości<sup>24</sup>.

#### Rysunek 4.11.7.

Wzrost populacji wg poziomu rozwoju gospodarki w latach 1960–2018 (w mln)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Światowego.

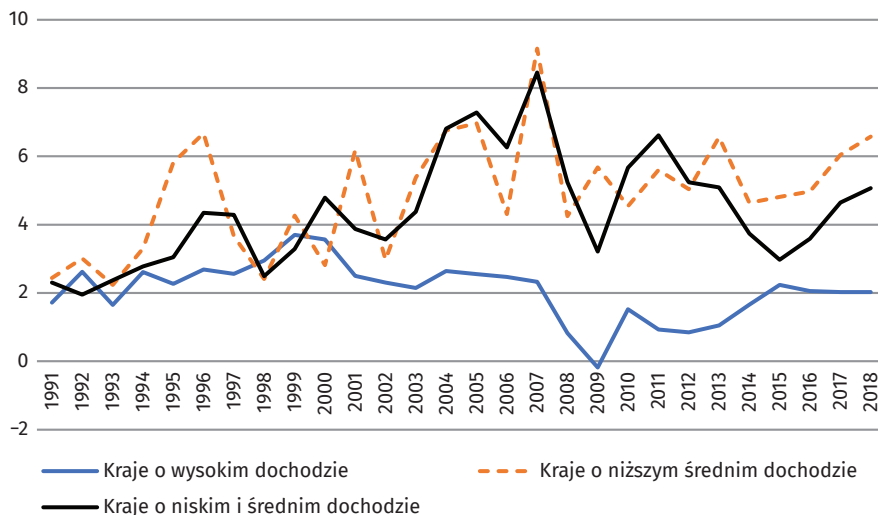
Przewiduje się, że w ciągu najbliższych 20 lat gospodarka światowa przekształci się w kierunku dominacji konsumpcji klasy średniej Chin i Indii. Dynamika wzrostu konsumpcji w krajach o różnym poziomie rozwoju gospodarczego (rysunek 4.11.8) wykazuje prognozy mówiące o 5,5 mld osób posiadających większą siłę nabywczą (wzrost o ponad 2 mld) w 2030 r., z tego ok. 66% stanowić mają obywatele Chin i Indii. Według szacunków będą oni zdolni do generowania 59% konsumpcji całej klasy średniej<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> F.B. Wietzke, A. Sumner, *The Developing World's "New Middle Classes": Implications for Political Research, "Perspectives on Politics" 2018, vol. 16, no. 1, s. 27–140, doi:10.1017/S1537592717003358*

<sup>25</sup> E. Duffin, *Forecast of the Global Middle Class Population 2015–2030*, "Statista" 2019, Nov. 26; *Developments and Forecasts of Growing Consumerism*, European Commission, Brussels 2019.

**Rysunek 4.11.8.**

Średni roczny wzrost konsumpcji w latach 1991–2018 wg podziału na poziom rozwoju gospodarczego



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Światowego.

Przeciwny trend prognozowany jest dla gospodarek rozwiniętych, w których klasa średnia mocno odczuła negatywne skutki z powodu kryzysu gospodarczego 2008+, zmieniających się warunków pracy i wzrostu bezrobocia, zwłaszcza wśród osób młodych. Szacuje się, że dominująca obecnie amerykańska klasa średnia będzie tworzyć w 2030 r. tylko 7% światowego popytu, natomiast klasa średnia Niemiec tylko 2%<sup>26</sup>.

Dynamika przyrostu liczby ludności na świecie jest na tyle duża, że powoduje realną groźbę niedoborów zasobów naturalnych w przyszłości, w związku z ich nadmierną eksploatacją. Pomimo posiadania znacznych zasobów innych globalnych źródeł energii, takich jak np. niekonwencjonalne paliwa kopalne, energia słoneczna, jądrowa czy geotermiczna<sup>27</sup>, będzie to wciąż problem otwarty. Dodatkowo w krajach wysoko rozwiniętych następuje spadek przyrostu naturalnego i związany z tym proces starzenia się społeczeństw, a w krajach rozwijających się – dynamiczny wzrost liczby urodzeń. Gwałtowny przyrost liczby ludności w najbardziej ubogich krajach hamuje ich wzrost gospodarczy<sup>28</sup>, jak i zagraża stabilności politycznej świata. Przy narastającej polaryzacji

<sup>26</sup> R. Charan, *op. cit.*

<sup>27</sup> J. Sachs, *Nasze wspólne bogactwo. Ekonomia dla przeludnionej planety*, WN PWN, Warszawa 2009.

<sup>28</sup> T. Piketty, *Capital in the Twenty-First Century*, Harvard University Press, Cambridge–Massachusetts–London 2015; A. Pike, A. Rodriguez-Pose, J. Tomaney, *Local and Regional Development in the Global North and South*, „Progress in Development Studies” 2014, vol. 14, s. 21–30, DOI:10.1177/1464993413504346

w przyszłości może wywołać większe fale migracyjne<sup>29</sup> niż te, z którymi na skutek destabilizacji gospodarczej i politycznej Bliskiego Wschodu oraz Północnej Afryki próbuje sobie poradzić Unia Europejska.

## Wnioski

Złożoność, mniejsze poczucie bezpieczeństwa i globalne przesuwanie działalności gospodarczej oraz konsumpcji w kierunku Chin i Indii wyznaczają trendy zmian globalnych dla współczesnych organizacji gospodarczych. Towarzyszą temu procesowi nieodpowiedzialne wzrosty długu publicznego oraz luka dietności państw rozwiniętych o wysokich dochodach czy dysproporcje dochodowe państw rozwijających się względem rozwiniętych gospodarek państw członkowskich OECD.

Zarówno przedsiębiorstwa, jak i związki przedsiębiorstw muszą wprost modyfikować dotychczasową funkcję genotypową, jeżeli chcą utrzymać się na rynku i wypracować zakładany rozwój. Nie musi to jednak oznaczać wysokiej rentowości, jeżeli w ramach powiązań korporacyjnych i spółek specjalnego przeznaczenia przedsiębiorstwa decydują się na księgowo wykazywanie strat tylko po to, żeby w innej jurysdykcji podatkowej wykazywać ponadnormatywne zyski i wysoki zwrot z kapitałów własnych. Oznacza to dużą mobilność kapitału, która może zmieniać warunki konkurencji na rynku globalnym nie tylko przedsiębiorstw, lecz także państw, dostosowując się do iluzorycznych lub faktycznych cykli koniunkturalnych – zazwyczaj poprzez decyzje portfelowe.

## Bibliografia

- Alstadsæter A., Johannesen N., Zucman G., *Tax Evasion and Inequality*, National Bureau of Economic Research, Cambridge 2017.
- Ates A., Bititci U.S., *Change Process: A Key Enabler for Building Resilient SMEs*, "International Journal of Production Research" 2011, vol. 49, no. 18, s. 5601–5618.
- Beech N., Devins D., Gold J., Beech S., *In the Family Way: An Exploration of Family Business Resilience*, "International Journal of Organizational Analysis" 2020, vol. 28, no. 1, s. 160–182.
- Bhagwati J., *In Defence of Globalization with a New Afterword*, Oxford University Press, Oxford 2007.
- Blagrove P., Vesperoni E., *The Implications of China's Slowdown for International Trade*, "Journal of Asian Economics" 2018, vol. 56, s. 36–47.
- Bourdieu P., *The Forms of Capital*, w: *Handbook of Theory of Research for the Sociology of Education*, J.E. Richardson (ed.), Greenwood Press, New York 1968, s. 241–258.

<sup>29</sup> Ch. Dustmann, F. Fasani, T. Frattini, L. Minale, U. Schönberg, *On the Economics and Politics of Refugee Migration*, "Economic Policy" 2017, vol. 32, no. 91, July, s. 497–550.

- Charan R., *Global Tilt: Leading Your Business Through the Great Economic Power Shift*, Crown Business, New York 2013.
- Cobham A., Janský P., *Global Distribution of Revenue Loss from Corporate Tax Avoidance: Re-Estimation and Country Results*, "Journal of International Development" 2018, vol. 30, no. 2, s. 206–32.
- Cobham A., Janský P., *Measuring Misalignment: The Location of US Multinationals' Economic Activity versus the Location of their Profits*, "Development Policy Review" 2017, vol. 37, no. 1, s. 91–110.
- Crivelli E., Ruud A. de Mooij, Keen M., *Base Erosion, Profit Shifting and Developing Countries*, IMF Working Paper 2015, vol. 15, no. 118, International Monetary Fund, Washington, DC.
- Duffin E., *Forecast of the Global Middle Class Population 2015–2030*, "Statista" 2019, Nov 26, Developments and Forecasts of Growing Consumerism, European Commission, Brussels 2019.
- Dustmann Ch., Fasani F., Frattini T., Minale L., Schönberg U., *On the Economics and Politics of Refugee Migration*, "Economic Policy" 2017, vol. 32, no. 91, July, s. 497–550.
- Fan Y., Xia M., Zhang Y., Chen Y., *The Influence of Social Embeddedness on Organizational Legitimacy and the Sustainability of the Globalization of the Sharing Economic Platform: Evidence from Uber China*, "Resources, Conservation and Recycling" 2019, vol. 151, December, Article 104490.
- Ferguson N., *The Great Degeneration. How Institutions Decay and Economies Die*, Penguin Group, New York 2014.
- Folke C., Carpenter S.R., Walker B., Scheffer M., Chapin T., Rockstrom J., *Resilience Thinking: Integrating Resilience, Adaptability and Transformability*, "Ecology and Society" 2010, vol. 15, no. 4.
- Graça S., Barry J., *A Global Examination of Cognitive Trust in Business-to-Business Relationships*, New Insights on Trust in Business-to-Business Relationships (Advances in Business Marketing and Purchasing, vol. 26), Emerald Publishing Limited, 2019, s. 7–36. <https://doi.org/10.1108/S1069-096420190000026005>
- Hitt M.A., Ahlstrom D., Dacin M.T., Levitas E., Svobodina L., *The Institutional Effects on Strategic Alliance Partner Selection in Transition Economies: China vs. Russia*, "Organization Science" 2004, vol. 15, no. 2, s. 173–185.
- Lok K.L., So A., Opoku A., Song H., *Globalized Service Providers' Perspective for Facility Management Outsourcing Relationships: Artificial Neural Networks*, "Management Decision" 2019, [www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm](http://www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm)
- McManus S., Seville E., Brunson D., Vargo J., *Resilience Management: A Framework for Assessing and Improving the Resilience of Organisations*, "Resilience Organisations Research Report" 2007, no. 1, Resilient Organisations, New Zealand, 2007.
- Mishkin F.S., *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets*, 6<sup>th</sup> Edition, Addison Wesley Longman, New York 2001.
- Offshore Activities and Money Laundering: Recent Findings and Challenges*, European Parliament's Panama Inquiry Committee, 2017.
- Pashapour S., Bozorgi-Amiri A., Azadeh A., Ghaderi S.F., Keramati A., *Performance Optimization of Organizations Considering Economic Resilience Factors under Uncertainty: A Case Study of a Petrochemical Plant*, "Journal of Cleaner Production" 2019, vol. 231, 10 September, s. 1526–1541.
- Piketty T., *Capital in the Twenty-First Century*, Harvard University Press, Cambridge– Massachusetts– London 2015.
- Pike A., Rodriguez-Pose A., Tomaney J., *Local and Regional Development in the Global North and South*, "Progress in Development Studies" 2014, vol. 14, s. 21–30, DOI:10.1177/1464993413504346.

- Resilient Organisations, *Resilience Benchmark Tools*, [www.resorgs.org.nz/Current-Research/the-resilience-benchmark.html](http://www.resorgs.org.nz/Current-Research/the-resilience-benchmark.html), 2012.
- Sachs J., *Nasze wspólne bogactwo. Ekonomia dla przeludnionej planety*, WN PWN, Warszawa 2009.
- Sapeciay Z., Wilkinson S., Costello S.B., *Building Organisational Resilience for the Construction Industry New Zealand Practitioners' Perspective*, "International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment" 2017, vol. 8, no. 1, s. 98–108.
- Scheffer M., *Critical Transitions in Nature and Society*, Princeton University Press, Princeton, NJ 2009.
- Stoelhorst J.W., Richerson P.J., *A Naturalistic Theory of Economic Organization*, "Journal of Economic Behavior & Organization" 2013, Elsevier, 90S, s. 45–56.
- Suchman M.C., *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20, no. 3, s. 571–610.
- The 2019 AEOI Implementation Report, Global Forum ON Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes*, <https://www.oecd.org/tax/automatic-exchange/news/implementation-of-tax-transparency-initiative-delivering-concrete-and-impressive-results.htm>
- Wietzke F. B., Sumner A., *The Developing World's "New Middle Classes": Implications for Political Research*, "Perspectives on Politics" 2018, vol. 16, no. 1, s. 127–140, doi:10.1017/S1537592717003358



# Spis rysunków

<b>Rysunek 1.1.1</b> Struktura problematyki rozdziału .....	19
<b>Rysunek 1.1.2</b> Architektura jednolitego rynku cyfrowego UE: kontekst przesłanek i uwarunkowań .....	26
<b>Rysunek 1.5.1.</b> Model czynników przyspieszających kształtowanie turkusowych organizacji ...	84
<b>Rysunek 1.5.2.</b> Ocena powstania i rozwoju zaufania wobec współników, pracowników, wierzycieli, urzędników oraz przedstawicieli samorządowych względem stanowiska, że współpraca przedsiębiorstwa z innymi organizacjami zwiększa jego zasoby wiedzy, informacji, danych .....	88
<b>Rysunek 1.5.3.</b> Model kreacji środowiska innowacyjnego przedsiębiorstwa .....	90
<b>Rysunek 1.5.4.</b> Formy współpracy międzyorganizacyjnej badanych firm (w %) .....	91
<b>Rysunek 1.5.5.</b> Cele nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych (w %) .....	92
<b>Rysunek 2.3.1.</b> Korzyść społeczno-orzecznicza a zaangażowanie społeczne sądu .....	131
<b>Rysunek 2.3.2.</b> Etapy raportowania zaangażowania społecznego sądów .....	137
<b>Rysunek 2.3.3.</b> Model rozproszony raportowania społecznego w sądach .....	138
<b>Rysunek 2.3.4.</b> Model skonsolidowany raportowania społecznego .....	139
<b>Rysunek 2.3.5.</b> Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w podziale na rodzaje sądu .....	140
<b>Rysunek 2.3.6.</b> Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy wewnętrznych w przeliczeniu na sąd a rodzaj sądu .....	141
<b>Rysunek 2.3.7.</b> Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy zewnętrznych w przeliczeniu na sąd a rodzaj sądu .....	141
<b>Rysunek 2.3.8.</b> Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w sądach, które uczestniczyły/nie uczestniczyły w pilotażu wdrażania nowoczesnych metod zarządzania sądami powszechnymi .....	142
<b>Rysunek 2.3.9.</b> Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w sądach, które uczestniczyły/nie uczestniczyły w programie wdrażania dobrej praktyki „Sąd w otoczeniu społecznym” .....	143
<b>Rysunek 2.3.10.</b> Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w sądach, które uczestniczyły/nie uczestniczyły w programie wdrażania dobrej praktyki „Sąd w otoczeniu społecznym” w przeliczeniu na sąd .....	143
<b>Rysunek 2.3.11.</b> Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w podziale na apelacje .....	144
<b>Rysunek 2.3.12.</b> Liczba komunikowanych aktywności wobec interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w podziale na apelacje w przeliczeniu na sąd .....	145

Rysunek 2.3.13. Liczba sądów, w których zidentyfikowano zakładki w podziale na sądy apelacyjne, sądy okręgowe i sądy rejonowe .....	146
Rysunek 2.3.14. Odsetek sądów, w których zidentyfikowano zakładki w podziale na sądy apelacyjne, sądy okręgowe i sądy rejonowe (w %) .....	147
Rysunek 3.1.1. Neurokognitywistyczny model wykorzystywania szans przedsiębiorczych .....	236
Rysunek 3.2.1. Teoria Ajzena .....	244
Rysunek 3.2.2. Model badawczy oparty na teorii Ajzena .....	247
Rysunek 4.3.1. Model obsługi klienta 7E .....	317
Rysunek 4.5.1. Charakterystyka oddziaływania czynników w obrębie koncepcji Przemysłu 4.0 .....	346
Rysunek 4.5.2. System operacyjny przedsiębiorstwa .....	349
Rysunek 4.6.1. Struktura układu kompetencji dla menedżerów logistyki zawarta w europejskich ramach kwalifikacyjnych dla logistyków (wersja angielska ze względu na jej obowiązywanie jako nadrzędnej) .....	365
Rysunek 4.8.1. Schemat TRA .....	395
Rysunek 4.8.2. Schemat TPB .....	395
Rysunek 4.8.3. Schemat TAM .....	398
Rysunek 4.8.4. Schemat TAM2 .....	398
Rysunek 4.8.5. Schemat TAM3 .....	399
Rysunek 4.8.6. Model UTAUT .....	401
Rysunek 4.8.7. Model UTAUT2 .....	402
Rysunek 4.11.1. Ranking państw z największą liczbą spółek notowanych na giełdzie w 2018 r. vs 2007 r. ....	441
Rysunek 4.11.2. Dynamika wzrostu gospodarczego Stanów Zjednoczonych, Niemiec, Japonii, Chin, Indii w latach 2000–2018 .....	442
Rysunek 4.11.3. Wartości indeksu Giniego dla gospodarek OECD i gospodarek rozwijających się w 2017 r. ....	444
Rysunek 4.11.4. Wielkość globalnego rynku usług outsourcingowych w latach 2000–2019 (w mld USD) .....	445
Rysunek 4.11.5. Relacja długu publicznego do PKB (%) w latach 1913–2015 – gospodarki G20 oraz gospodarki o niskich dochodach .....	446
Rysunek 4.11.6. Całkowita produktywność czynników produkcji przy stałych cenach krajowych Chin, Japonii, USA i Indii w latach 1990–2018 .....	447
Rysunek 4.11.7. Wzrost populacji wg poziomu rozwoju gospodarki w latach 1960–2018 (w mln) .....	448
Rysunek 4.11.8. Średni roczny wzrost konsumpcji w latach 1991–2018 wg podziału na poziom rozwoju gospodarczego .....	449

# Spis tabel

<b>Tabela 1.1.1</b> Rozwój gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego UE na tle 17 krajów świata – w świetle <i>International Digital Economy and Society Index: IDESI</i> (średnia za lata 2013–2016) .....	23
<b>Tabela 1.2.1.</b> Cztery rewolucje przemysłowe .....	40
<b>Tabela 1.2.2</b> Możliwości rozwoju Przemysłu 4.0 .....	42
<b>Tabela 1.3.1.</b> Zestawienie definicji technologii .....	50
<b>Tabela 1.5.1.</b> Współpraca respondentów z poniższymi organizacjami względem profilu respondentów, N = 202 (odpowiedzi w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza nigdy, a 7 – zawsze) .....	92
<b>Tabela 2.1.1.</b> Charakterystyka przywództwa służebnego .....	104
<b>Tabela 2.1.2.</b> Statystyka opisowa i macierz korelacji .....	107
<b>Tabela 2.1.3.</b> Związki między przywództwem służebnym i etycznym a poszczególnymi wymiarami CSR .....	107
<b>Tabela 2.2.1.</b> Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniu .....	117
<b>Tabela 2.2.2.</b> Statystyki opisowe oraz relacje między miernikami głównymi .....	119
<b>Tabela 2.2.3.</b> Wpływ implementacji SD na praktyki <i>green HR</i> w poszczególnych etapach procesu kadrowego .....	120
<b>Tabela 2.2.4.</b> Ocena wpływu implementacji koncepcji SD na zakres wykorzystania praktyk <i>green HR</i> w badanych firmach .....	121
<b>Tabela 2.3.1.</b> Interesariusze sądu w szerokim ujęciu .....	130
<b>Tabela 2.3.2.</b> Zestawienie działań prospołecznych podejmowanych wobec różnych grup interesariuszy w ramach trzech obszarów .....	134
<b>Tabela 2.3.3.</b> Metody i narzędzia zaangażowania społecznego sądu .....	135
<b>Tabela 2.5.1.</b> Społeczna odpowiedzialność w Marco na przykładzie obszaru działań wobec społeczności lokalnej .....	183
<b>Tabela 2.7.1.</b> Orientacja przedsiębiorcza i wyniki działania w badanych organizacjach non profit .....	209
<b>Tabela. 3.2.1.</b> Ranking wybranych krajów według raportu Doing Business .....	249
<b>Tabela 3.2.2.</b> Liczba przebadanych studentów i udział w badaniach kobiet w poszczególnych krajach .....	250
<b>Tabela 3.2.3.</b> Intencje przedsiębiorcze badanych studentów w zależności od kraju (w %) .....	250
<b>Tabela. 3.2.4.</b> Stosunek do ryzyka badanych studentów w zależności od kraju (w %) .....	251

Tabela 3.2.5. Postrzeganie atrakcyjności prowadzenia biznesu przez badanych studentów w zależności od kraju (w %) .....	251
Tabela 3.2.6. Przekonanie o własnej możliwości założenia firmy u badanych studentów w zależności od kraju (w %) .....	252
Tabela 3.3.1. Rola nauczyciela w teoriach uczenia się .....	262
Tabela 3.4.1. Determinanty przedsiębiorczości technologicznej w ujęciu trójpoziomym ....	273
Tabela 3.4.2. Warianty pozyskiwania technologii i ich wpływ na rozwój przedsiębiorczości technologicznej .....	274
Tabela 3.4.3. Charakterystyka pod względem wielkości 30 przedsiębiorstw z badania pilotażowego .....	276
Tabela 3.4.4. Preferowana opcja pozyskiwania technologii przez przedsiębiorstwo .....	277
Tabela 3.4.5. Charakterystyka 65 podmiotów aktywnie uczestniczących w badaniu .....	278
Tabela 3.4.6. Preferowane źródła pozyskiwania technologii w przedsiębiorstwach .....	278
Tabela 3.4.7. Preferowane źródła pozyskiwania technologii a wielkość przedsiębiorstw .....	279
Tabela 4.1.1. Formuły ekonomii współdzielenia ze względu na rolę przedsiębiorstwa .....	290
Tabela 4.1.2. Globalne przedsiębiorstwa działające w modelu gospodarki współdzielenia .....	293
Tabela 4.1.3. Polskie przedsiębiorstwa działające w modelu gospodarki współdzielenia, kategoria „lider” .....	294
Tabela 4.1.4. Polskie przedsiębiorstwa działające w modelu gospodarki współdzielenia, kategoria „rynek” .....	295
Tabela 4.1.5. Porównanie wybranych wyników dla liderów globalnych oraz polskich .....	295
Tabela 4.2.1. Etapy transformacji cyfrowej przedsiębiorstwa .....	305
Tabela 4.5.1. Punkty krytyczne .....	347
Tabela 4.5.2. Wpływ czynników otoczenia z zakresu Przemysłu 4.0 na wejścia systemu operacyjnego przedsiębiorstwa .....	350
Tabela 4.5.3. Wpływ czynników otoczenia z zakresu Przemysłu 4.0 na procesy transformacji realizowane w przedsiębiorstwie .....	352
Tabela 4.5.4. Wpływ czynników otoczenia z zakresu Przemysłu 4.0 na wyjścia systemu operacyjnego przedsiębiorstwa .....	354
Tabela 4.6.1. Propozycje przyszłych kompetencji Juniora, poziom 4 – wersja wstępna .....	372
Tabela 4.6.2. Propozycje przyszłych kompetencji Seniora, poziom 6 – wersja wstępna .....	372
Tabela 4.6.3. Propozycje przyszłych kompetencji Master, poziom 7 – wersja wstępna .....	373
Tabela 4.7.1. Znaczenie oczekiwań wobec dostawców w zakresie zapewnienia i doskonalenia jakości produktów oraz procesów .....	385
Tabela 4.7.2. Znaczenie oczekiwań wobec dostawców w zakresie zapewnienia i doskonalenia jakości produktów oraz procesów .....	386
Tabela 4.10.1. Struktura badanej grupy wg wykształcenia .....	428
Tabela 4.11.1. Zmiany w PKB <i>per capita</i> według siły nabywczej w wybranych gospodarkach Północy i Południa .....	443