

WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE  
ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO

# Przedsiębiorczość społeczna, publiczna i akademicka

KSIĘGA ABSTRAKTÓW

Marek Ćwiklicki  
Aldona Frączkiewicz-Wronka  
Agnieszka Pacut  
Katarzyna Sienkiewicz-Małyjurek

**Współczesne koncepcje  
zarządzania publicznego.  
Przedsiębiorczość społeczna,  
publiczna i akademicka**

Księga abstraktów

**Redakcja:**

Marek Ćwiklicki  
Aldona Frączkiewicz-Wronka  
Agnieszka Pacut  
Katarzyna Sienkiewicz-Małyjurek

Kraków, 2020

Tytuł

*Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Przedsiębiorczość społeczna, publiczna i akademicka. Księga abstraktów*

Redakcja:

*Marek Ćwiklicki, Aldona Frączkiewicz-Wronka Agnieszka Pacut, Katarzyna Sienkiewicz-Małyjurek*

Projekt okładki:

*Joanna Tatarska*

Książka odzwierciedla wyłącznie poglądy Autorów.

Na podstawie przedstawionych w publikacji abstraktów zostały wygłoszone referaty podczas III Ogólnopolskiej Konferencji z cyklu „Współczesne Koncepcje Zarządzania Publicznego” pt. Przedsiębiorczość społeczna, publiczna i akademicka, zorganizowanej przez Katedrę Zarządzania Organizacjami Publicznymi z Kolegium Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Katedrę Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych, Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach we współpracy z Fundacją Gospodarki i Administracji Publicznej w dniach 24-25 listopada 2020 r. w Krakowie.

Formuła wydawnicza: Open Access, licencja: CC-BY-ND 4.0

**ISBN 978-83-89410-19-1**

Kraków, 2020

**Wydawca:**

Małopolska Szkoła Administracji Publicznej  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie  
ul. Rakowicka 16  
31-510 Kraków  
wydawnictwo@msap.pl

**Partner wydawniczy:**

Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej  
ul. ks. I. J. Skorupki 22  
31-519 Kraków  
<https://fundacjagap.pl/wydawnictwo>  
wydawnictwo@fundacjagap.pl

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	5
<b>Część I. Przedsiębiorczość społeczna</b>	
<b>Małgorzata Bielenia</b>	
WPLYW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI DESTRUKTYWNEJ NA WZROST GOSPODARCZY .....	7
<b>Robert Geisler</b>	
INTERESARIUSZE I INNOWACJE SPOŁECZNE. ANALIZA EKOSYSTEMU IMPACT HUB VIENNA .....	12
<b>Aneta Pachura</b>	
MODEL WSPÓLDZIAŁANIA MIĘDZYORGANIZACYJNEGO NA RZECZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ .....	17
<b>Katarzyna Plebańczyk</b>	
PROFESJONALIZOWANIE SIĘ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ NA PRZYKŁADZIE SPOŁECZNOŚCI TARGU PIETRUSZKOWEGO KRAKOWSKIEGO PODGÓRZA .....	23
<b>Monika Sady</b>	
DUALNA MISJA STARTUPÓW W CZASACH KRYZYSU .....	28
<b>Katarzyna Sienkiewicz-Małyjurek</b>	
ODPORNOŚĆ I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W ZARZĄDZANIU KRYZYSOWYM .....	34
<b>Część II. Przedsiębiorczość publiczna i akademicka</b>	
<b>Monika Pasik</b>	
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ AKADEMICKA W ŚWIETLE BADAŃ LITERATURY .....	40
<b>Angelika Wodecka-Hyjek</b>	
METODY BADANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI PUBLICZNEJ PRÓBA SYSTEMATYCZNEGO PRZEGLĄDU LITERATURY .....	45
<b>Mateusz Tomal</b>	
DETERMINANTY INTENCJI PRZEDSIĘBIORCZYCH STUDENTÓW W WYBRANYCH KRAJACH POSTKOMUNISTYCZNYCH .....	50

<b>Maria Zrałek</b>	
SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ UCZELNI W CZASACH PANDEMII COVID-19. STUDIUM PRZYPADKU .....	54
<b>Michał Zubek</b>	
ROLA INFORMACJI MENEDŻERSKIEJ W ZARZĄDZANIU OŚWIATĄ .....	58
<b>Część III. Zarządzanie w sektorze publicznym</b>	
<b>Grzegorz Baran, Aleksandra Berkowicz, Małgorzata Marzec, Janusz Sasak, Agnieszka Szczudlińska-Kanoś</b>	
SZANSE I ZAGROŻENIA AUTOMATYZACJI I ROBOTYZACJI DLA ROZWOJU USŁUG PUBLICZNYCH .....	67
<b>Magdalena Bielenia-Grajewska</b>	
ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z INTERESARIUSZAMI W BIBLIOTECE XXI WIEKU .....	75
<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka, Małgorzata Dobrowolska</b>	
IDENTYFIKACJA RELACJI POMIĘDZY TYPEM KULTURY ORGANIZACYJNEJ A ZEWNĘTRZNĄ I WEWNĘTRZNĄ MOTYWACJĄ DO PRACY .....	81
<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka, Sabina Ostrowska, Joanna Woźniak-Holecka</b>	
OCENA DZIAŁAŃ PODJĘTYCH W PODMIOCIE LECZNICZYM W TRAKCIE TRWANIA SARS2-COV-2 I ICH WPŁYW NA MOTYWACJĘ DO PRACY. RAPORT Z BADAŃ .....	86
<b>Anna Kozak</b>	
ROZWÓJ I MOTYWACJA PRACOWNIKÓW WŁĄCZONYCH W PROCES KOPRODUKCJI USŁUG SPOŁECZNYCH W ŚRODOWISKU LOKALNYM – RAPORT Z ANALIZY LITERATURY .....	90
<b>Aleksandra Kultys</b>	
OBLIGACJE SPOŁECZNE, ZIELONE I ZRÓWNOWAŻONE – ICH SPECYFIKA I WYKORZYSTANIE .....	99
<b>Dominika Nieć</b>	
BADANIE ZADOWOLENIA PRACOWNIKÓW JAKO ELEMENT STRATEGII ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI .....	103
<b>Lista autorów .....</b>	<b>110</b>

## **Wstęp**

Niniejsza książka składa się z treści 16 rozszerzonych abstraktów przygotowanych do wygłoszenia na konferencji III Ogólnopolskiej Konferencji z cyklu „Współczesne Koncepcje Zarządzania Publicznego” pt. Przedsiębiorczość społeczna, publiczna i akademicka. Ze względu na podjętą tematykę teksty zostały podzielone na trzy części.

Część I poświęcona jest przedsiębiorczości społecznej i związanej z nią zagadnieniom funkcjonowania zarówno w czasach kryzysu, jak i wyzwaniem związanymi we współpracy z otoczeniem i interesariuszami.

Część II gromadzi teksty dedykowane przedsiębiorczości publicznej i akademickiej. Opracowania wskazują na znaczenie aktywności pracowników i studentów pod kątem czynników i determinant ich działania.

Część III zawiera tematykę zarządzania w sektorze publicznym. Uwzględniono w nim wątki stosowania technologii, motywacji, relacji z interesariuszami w różnych typach podmiotów wliczanych do grupy organizacji sektora publicznego.

Redaktorzy:

*Marek Ćwiklicki*  
*Aldona Frączkiewicz-Wronka*  
*Agnieszka Pacut*  
*Katarzyna Sienkiewicz-Małjurek*

**Część I.**  
**Przedsiębiorczość społeczna**

# WPŁYW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI DESTRUKTYWNEJ NA WZROST GOSPODARCZY

**Małgorzata Bielenia**

Uniwersytet Gdański  
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot  
e-mail: malgorzata.bielenia@ug.edu.pl

**Słowa kluczowe:** *przedsiębiorczość, społeczna, destruktywna, wzrost, gospodarczy.*

## **Wstęp**

Kluczowymi czynnikami sukcesu gospodarczego rozumianego jako łączny wzrost produktywności są według literatury ekonomicznej pokłady przedsiębiorczości drzemiące w danym społeczeństwie. Istnieje dodatnia korelacja pomiędzy wzrostem produktywności w firmach a korzyściami odnotowywanymi w skali całej gospodarki- wzrostem PKB (Siński, 2016). Niniejszy artykuł pozwala spojrzeć na problematykę przedsiębiorczości jako determinantę wzrostu gospodarczego z nieco innej perspektywy. W artykule zostanie podjęta próba wskazania na przedsiębiorczość destruktywną jako czynnik decydujący o różnicach we wzroście gospodarczym osiąganym przez poszczególne kraje. W dyskusji nad przedsiębiorczością destruktywną zostanie przedstawiona teza, iż destruktywne działania przedsiębiorców wywołują negatywny wpływ na czynnik strony podażowej miernika wzrostu gospodarczego a mianowicie na PKB. W pryzmacie szerszych zmian ekonomicznych destruktywne zachowania przedsiębiorców w sposób negatywny wpływają na wzrost produktywności i prowadzą do zróżnicowanej stopy wzrostu krajów europejskich

## **Przegląd literatury**

Publikacja pod redakcją B. Gnypowej podaje, iż „wyniki gospodarcze, zwykle mierzone poziomem PKB, który jest miarą całkowitej wartości produkcji w danej gospodarce w danym roku, są częściowo funkcją zaangażowanych czynników produkcji” (Gnypowa, 2005, s.23). Nie ma dostępnych danych na poparcie twierdzenia, że przedsiębiorczość bezpośrednio wpływa na wzrost gospodarczy. Interesujące sformułowanie prezentujące zawilość powiązań przedsiębiorczości i jej makroekonomicznych rezultatów zaprezentowała E. Grzegorzewska-Mischka, która zauważa, że „analiza powiązań zjawiska



przedsiębiorczości i wzrostu gospodarczego jest, co należy jeszcze raz podkreślić, badaniem skomplikowanej materii” (Grzegorzewska-Mischka, 2010, s. 69). Historyczne podejście do tematyki wzrostu gospodarczego zakłada, że potencjał gospodarczy jest funkcją takich zasobów czynników produkcji jak praca, kapitał, ziemia. Wspomniany podział wymaga sięgnięcia śmieiej do dorobku ekonomii klasycznej, której czołowy przedstawiciel A. Smith zaproponował koncepcję wzrostu gospodarczego w którym najważniejszym czynnikiem jest praca. Przyczyną bogactwa narodów według A. Smitha jest praca, jednak w przeciwieństwie do współczesnych ekonomistów nie doceniał on usług jako jej źródła. Jak podaje NBPORTAL.PL Portal Edukacji Ekonomicznej „Smith opowiadał się za teorią wartości opartą na pracy, skierowanej przeciw warstwom nieprodukcyjnym, czysto konsumpcyjnym. Twierdził, że bogactwo kraju rośnie, gdy zwiększa się liczba przedsiębiorców i robotników, a zmniejsza liczba przedstawicieli grup nie biorących udziału w produkcji” (NBPortal.PL, 2014).

Teoria A. Smitha nie uwzględnia postępu technologicznego. Jak trafnie zauważył P. Dominiak „przedsiębiorczości nie daje się tak skwantyfikować, jak kapitał, ziemia czy praca, nie włączają więc jej do swych makroekonomicznych modeli ekonometrycy” (Dominiak, 2005, s. 66). Studiując literaturę dotyczącą badanej w tej sekcji relacji spotkałam się z różnymi sposobami skwantyfikowania przedsiębiorczości do jednego z zaprezentowanych czynników produkcji w zależności od tego, czy opracowanie dokonywane jest jako analiza mikroekonomicznych czynników produkcji czy jako synteza makroekonomicznych czynników produkcji.

Rekapitulując, twórcza destrukcja jest zjawiskiem pozytywnym z punktu widzenia wzrostu gospodarczego. Przedstawiając jako pierwsze zjawisko twórczej destrukcji chciałam ugruntować czytelnikowi posiadaną na ten temat wiedzę, aby móc następnie skupić się na omówieniu przedsiębiorczości destruktywnej, która wpływa negatywnie na wzrost gospodarczy. Z powodu ograniczonych danych trudno jest zmierzyć bezpośredni wpływ przedsiębiorczości destruktywnej na stopę wzrostu gospodarczego. Dołożenie należytej staranności w określeniu różnic tempa rozwoju gospodarczego wykazuje stanowisko zaprezentowane przez P. Dominiaka, który za ważny czynnik uważa kulturę przedsiębiorczości i wskazuje, że *„dzięki jej badaniu można dopiero zrozumieć, dlaczego jedne kraje lub społeczności rozwijały się szybciej niż inne”* (Dominiak, 2005, s. 87).

S. Desai oraz Z. J. Acs w fundamentalnym (z perspektywy prowadzonych w pracy rozważań) dziele „A Theory of Destructive Entrepreneurship” (Desai, Acs, 2007) udowadniają, że przedsiębiorczość destruktywna jest działalnością, która posiada negatywny wpływ na PKB. Przedsiębiorczość destruktywna dostarcza korzyści odczuwalne przez poszczególne jednostki a nie dla całej

gospodarki. Odwołanie się do podejścia rozwiniętego przez Desai i Acs'a potwierdza właściwość zaprezentowanego przeze mnie problemu badawczego.

## **Metodologia badania**

Głównym motywem podjęcia rozważań nad relacją wzrostu gospodarczego i przedsiębiorczości destruktywnej była próba zauważenia i podkreślenia, że przedsiębiorczość nie zawsze ma pozytywny wpływ na gospodarkę. W artykule zastosowano podejście analizy i krytyki piśmiennictwa (Cisek, 2010) pozwalające odnaleźć brakujące powiązania w dostępnej literaturze chociażby w obszarze konceptualizacji. Otoczenie instytucjonalne stwarza kontekst ramowy, który determinuje strategię ekonomiczną podmiotów gospodarczych. Możliwości stwarzane przez politykę ekonomiczną – uciążliwe przepisy powodują, że bardziej opłacalne dla przedsiębiorców okazuje się uciekanie w działania o charakterze destruktywnym.

## **Wyniki badania i ich omówienie**

Analiza przeprowadzona w artykule wskazuje na istnienie negatywnego wpływu przedsiębiorczości destruktywnej na wzrost gospodarczy. Przedsiębiorczość destruktywna posiada negatywny wpływ na wzrost całkowitej produktywności nakładów (pracy, ziemi, kapitału). Przedsiębiorczość destruktywna nie tylko nie wiąże się ze zwiększaniem wkładu produkcyjnego lecz wręcz z jego niszczeniem.

Wniosek pierwszy dotyczący wpływu przedsiębiorczości destruktywnej na PKB wskazuje na pogląd, iż „przedsiębiorczość destruktywna kurczy ziemię, pracę oraz kapitał” (Desai, Acs, 2007, s. 16). Nawiązując do opinii S. Desai i Z. Acs'a kurczenie się trzech czynników produkcji następuje w wyniku wykorzystania i zubożenia nieodnawialnych zasobów. Autorzy nawiązują w swych rozważaniach także do koncepcji zainicjowanej w drugiej połowie XX wieku a konkretnie w 1987 w tzw. raporcie Brundtlanda przewodniczącego komisji *World Commission on Environment and Development* zatytułowanej *Our Common Future*. Zrównoważony rozwój według zaprezentowanej przez Światową Komisję Środowiska i Rozwoju to rozwój zapewniający ekonomiczne, środowiskowe i społeczne korzyści w długim okresie (World Commission on Environment and Development, 1987). W tym kontekście działania destruktywne przedsiębiorców z uwagi na ideę ograniczonych zasobów wykluczają możliwość użytkowania zasobów przez resztę społeczeństwa. Powiększanie rozwarstwienia społecznego najlepiej wytłumaczyć bazując na koncepcji korzyści społecznych netto (ang. *net social benefits*), wskazującej, iż przedsiębiorczość można rozpatrywać z perspektywy użyteczności społecznej. Analizując rozważania K. Foss i N. Foss wskazujące na fakt, że destruktywne przedsiębiorcze działania „obniżają wspólną nadwyżkę” (Foss, Foss, 2000, s.

2), można skonstatować, iż zmniejszanie korzyści społecznych netto występuje, gdy użytkowanie czynników produkcji odbywa się w sposób, który marginalizuje i dyskryminuje potrzeby pozostałej części społeczeństwa. Z perspektywy doktryny ekonomii politycznej a mianowicie - zrównoważonego rozwoju zakładającego, że odpowiednie gospodarowanie pozwala osiągnąć podmiotom gospodarczym ekonomiczną efektywność uwzględniając potrzeby współcześnie żyjących i przyszłych pokoleń. Szkodliwe działania destrukcyjnych przedsiębiorców powoduje przejmowanie zasobów.

## **Konkluzje**

Cechą wspólną omawianych zjawisk jest spojrzenie z bliska na wpływ realokacji zasobów na poziomie firmy na całkowity wzrost produktywności. Takie spojrzenie z perspektywy mikroekonomii pozwala odkryć znaczenie firmy w kształtowaniu wzrostu gospodarczego. Niestety, jest to jedyna i ostatnia cecha wspólna zjawiska twórczej destrukcji i przedsiębiorczości destruktywnej. Jak wykażę w dalszej analizie, w skali całej gospodarki twórcza destrukcja idzie w parze z procesem innowacji. Innowacje posiadają trwały wpływ na proces wzrostu, co potwierdzają również słowa M. Dejardin'a, który podkreśla, że "pozytywne oddziaływanie pomiędzy wzrostem i przedsiębiorczością jest ugruntowane na działaniu innowacyjnym, które wykazują przedsiębiorcy" (Dejardin, 2000, s. 11). Kreatywność i innowacyjność to elementy procesu twórczej destrukcji, która może być postrzegana jako proces transformacji stanowiącej siłę napędzającą przemiany gospodarek, rozwój działalności ludzi i podmiotów gospodarczych. Wspomnianą zależność odkrył J. Schumpeter w klasycznym już dziele ekonomii burżuazyjnej zatytułowanym „Teoria rozwoju gospodarczego”. We wspomnianym dziele za podstawowe zjawisko rozwoju gospodarczego uważa przeprowadzenie nowych kombinacji. Jak zauważa sam autor omawianej koncepcji „przeprowadzenie nowych kombinacji oznacza zatem tylko inny sposób wykorzystania istniejącego w gospodarce narodowej zasobu środków produkcji; może to stanowić drugą definicję rozwoju w naszym rozumieniu” (Schumpeter, 1960, s. 107). Warto zauważyć, że Schumpeterowska twórcza destrukcja jest tematem dość często podejmowanym przez ekonomistów na całym świecie. Aktywny wpływ wspomnianej słynnej Schumpeterowskiej destrukcji na gospodarkę zauważył również cytowany uprzednio w tekście P. Dominiak, który uzupełnia rozważania J. Schumpetera o przyczynach wolniejszego tempa wzrostu w kapitalizmie, pisząc, że „jego pesymistyczna odpowiedź wynika z zanikania owej słynnej »kreatywnej destrukcji«, zasadniczego przymiotu przedsiębiorczości i przedsiębiorcy, dzięki której gospodarka idzie do przodu” (Dominiak, 2005, s. 70). Przypisywanie podstawowego znaczenia czynnikom wewnętrznym stanowiącego główną przyczynę rozwoju ekonomicznego odnaleźć można również w publikacji

OECD, która stanowi pokłosie wieloletnich badań nad czynnikami pozwalającymi zrozumieć wzrost gospodarczy.

## Literatura

- Cisek, S. (2010). Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa w nauce o informacji i bibliotekoznawstwie w XXI wieku. *Przegląd Bibliometryczny*, tom 78, nr 3.
- Dejardin, M. (2000). *Entrepreneurship and Economic Growth: An Obvious Conjunction?* CREW, Faculty of Economics and Social Sciences, Belgium: University of Namur.
- Desai, S., Acs, Z. (2007). A Theory of Destructive Entrepreneurship, *Jena Economic Research Papers*.
- Dominiak, P. (2005). *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Foss, K., Foss, N. (2000). *Economic Organization and the Trade-Offs Between Productive and Destructive Entrepreneurship*, Department of Industrial Economics and Strategy Copenhagen Business School, Draft, May 28.
- Gnypowa, B. (red). (2005). *Zrozumieć wzrost gospodarczy. Analiza na poziomie makroekonomicznym, poziomie branży i poziomie firmy*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Grzegorzewska-Mischka, E. (2010). *Współczesne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*. Warszawa: SGH.
- NBPORTAL.PL Portal Edukacji Ekonomicznej. Pobrane z: [https://www.nbportal.pl/wiedza/artykuly/historia-mysli-ekonomicznej/historia\\_ekonomii\\_11](https://www.nbportal.pl/wiedza/artykuly/historia-mysli-ekonomicznej/historia_ekonomii_11) (16.08.2020).
- Schumpeter, J. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Siński, W. (2016), Produktywność jako czynnik wzrostu gospodarczego w Polsce, Czechach i na Słowacji. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, (4). s. 239-253.
- World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

# INTERESARIUSZE I INNOWACJE SPOŁECZNE. ANALIZA EKOSYSTEMU IMPACT HUB VIENNA

**Robert Geisler**

Uniwersytet Opolski  
ul. Katowicka 89, 45-061 Opole  
email: rgeisler@uni.opole.pl

**Słowa kluczowe:** *innowacje społeczne, interesariusze, ekosystem innowacji.*

## **Wstęp**

Innowacje zostały uznane w gospodarce XXI wieku jako kluczowy czynnik rozwoju ekonomicznego, po czym stały się słowem kluczem, wytrychem do zrozumienia natury współczesnej rzeczywistości. Szczególnie dotyczyło to produkcji (nie tylko technologii jak telefony komórkowe, telewizory, roboty kuchenne, ale i mebli czy farmacji). Niemniej jednak zaczęto również posługiwać się tym pojęciem w innych sferach życia społecznego, gdzie pojawiła się *innowacja społeczna* czy *przedsiębiorczość społeczna*.

Celem artykułu jest ukazanie nowych form organizacyjnych w obszarze innowacji społecznych i przedsiębiorczości społecznej, tj. organizacji sieciowych i turkusowych oraz analiza nowych efektów działań w obszarze innowacji społecznych na przykładzie *Impact Hub Vienna* – ekosystemu społecznych innowacji w Wiedniu. W artykule dokonana zostanie próba analizy ekosystemu innowacji, wzajemnych relacji interesariuszy, a w szczególności ich oddziaływania na otoczenie.

## **Przegląd literatury**

Artykuł wpisuje się w dwa obszary teorii organizacji w dobie VUCA. Pierwszym jest model organizacji turkusowych. Frederick Laloux zaproponował 5 typów organizacji będących rezultatem ewolucji świadomości człowieka. Przyjął on bowiem założenie, iż to świadomość ludzi jest podstawą.

Model ewolucji organizacji wpisuje się w ewolucję od fordyzmu do postfordyzmu. W tym pierwszym organizacja jest ściśle hierarchiczna, w której panuje centralizacja, standaryzacja, ale i synchronizacja. Model zaproponowany jeszcze przez Maxa Webera mający odzwierciedlać pruską armię charakteryzował się ponadto określonym modelem komunikacji

będącym rezultatem struktury organizacyjnej. Wg Laloux pierwsze trzy etapy ewolucji odzwierciedlają model fordowski. Jego nazewnictwo wprowadzone na wzór kolorów odnosi się do organizacji a) czerwonych, gdzie panuje ścisły konformizm poddanych wobec przełożonego, b) bursztynowych, gdzie nadal panuje silna hierarchia, ale organizacja wypracowała jasno zdefiniowane zasady i procedury, oraz c) pomarańczowych z nadal istniejącą hierarchią, ale która jest dynamiczna i skuteczna. Dwa kolejne modele ewolucji to organizacja zielona i właśnie turkusowa. Organizacja zielona jest organizacją o wysokim stopniu decyzyjności i partycypacji pracowników, jak również ich wolności. Organizacja turkusowa oparta jest na współpracy, wspólnie podzielanych przez pracowników wartościach (od odpowiedzialności począwszy, zaufaniu, uczciwości), o spłaszczonej strukturze organizacyjnej, braku nadzoru i kontroli, z wyraźną rolą pełnienia misji, samodzielnemu narzucaniu sobie zadań odnośnie swoich umiejętności. Organizacja tego rodzaju odrzuca hierarchiczne kierownictwo, premie, prowizje, oceny pracowników, motywowanie pracowników, wydawania poleceń, planowanie, budżetowanie,

Istotne jest w zarządzaniu poczucie sensu życia, rozwój, przestrzeń dla kreatywności i innowacyjności. Można to jednak osiągnąć jedynie przy określonym poziomie świadomości. Utworzona w tej strukturze przestrzeń pozwala na swobodną i otwartą komunikację, w której ustalane są wspólne znaczenia, generowane nowe pomysły, propozycje działań doskonalących.

Model ewolucji organizacji nakłada się na zmiany pokoleniowe. Pokolenie Y, a już tym bardziej Z, charakteryzuje się z natury cechami organizacji turkusowych. Model cech psycho-społecznych ludzi najbardziej odzwierciedlają start-upy z ich filozofią odzwierciedlaną w modelu zarządzania i strukturach organizacyjnych, przede wszystkim w sektorze IT, ale i innych High-Tech.

Fundamenty wg Laloux turkusowych organizacji to: a) samoorganizacja (*self-management*), czyli zdolność członków do samorządzenia, elastyczności do zadań, b) pełnia (*wholeness*), czyli poczucie bycia sobą w pracy, nie udawania żadnych „twarzy” ani nie udawania „innych ról”, c) cel ewolucyjny (*evolutionary purpose*), czyli misja i wizja firmy jako żyjącego, zmiennego organizmu mającego swój cel, d) transparentność, czyli dzielenie się informacjami ze wszystkimi.

Drugi koncept to organizacje sieciowe zostały zdefiniowane przede wszystkim przez pryzmat nowej technologii zastosowanej w organizacjach. Wykorzystanie poczty elektronicznej, wewnętrznego obiegu informacji, połączenia przez technologie w łańcuchu dostaw spowodowało, że ludzie zaczęli się w inny sposób komunikować pomiędzy sobą wewnątrz i na zewnątrz organizacji, w odmienny sposób pozyskiwać wiedzę na temat organizacji i otoczenia czy poszczególnych procesów w których uczestniczą jak zarządzanie, sprzedaż, marketing, logistyka w łańcuchu dostaw, produkcja.

Odmienność ta dotyczyła otwartości na komunikację, możliwości pozyskiwania informacji z różnych źródeł, szybkości komunikacji pomiędzy poszczególnymi ogniwami organizacji. Wszystko to skutkowało zbudowaniem nowego typu relacji społecznych pomiędzy członkami organizacji, jak również zbudowaniem nowego typu grup społecznych w ich ramach.

Organizacje te powstały w wyniku zglobalizowania profesjonalnych usług, co doprowadziło do dystrybuowania siły roboczej. Transformacje w kierunku usieciowionych organizacji stało się czymś więcej niż tylko zastosowaniem w praktykach firmy narzędzi IT. Ekspertki podkreślają rolę wykreowania kooperującej (*collaborative*) kultury pracy. Jest ona potrzebna do dystrybuowania i komunikowania w miejscu pracy. *Design and change management* stały się kluczem do zastosowania zmian w organizacjach, by zaprowadzić nowy ład i nowe podejście (Berg, Rosenthal, 2012).

## **Metodologia badania**

W badaniu wykorzystano następujące metody i techniki badawcze. Studium przypadku jest metodą wykorzystującą dogłębną analizę jednego przypadku, organizacji funkcjonującego w swoich naturalnych warunkach, w niniejszym przypadku ekosystemu innowacji w Wiedniu. Autor wykorzystuje analizę dokumentów publikowanych na stronach internetowych oraz w mediach społecznościowych badanej organizacji oraz analizę wywiadów uczestników ekosystemu realizujących innowacyjne projekty.

## **Rezultaty badań**

Wyniki badań dotyczyć będą następujących kwestii:

- w jakim wymiarze ekosystem innowacji (na przykładzie Impact Hub Vienna) wpisuje się w model organizacji turkusowej i sieciowej.
- czym jest oddziaływanie ekosystemu w obszarze innowacji społecznych:
  - oddziaływanie na interesariuszy – odbiorcy/beneficjenci,
  - oddziaływanie na interesariuszy – kooperanci projektów,
  - oddziaływanie na interesariuszy – środowisko, w którym realizowano projekty,
  - oddziaływanie na interesariuszy – członkowie/hubbersi.

## **Wyniki badania i ich omówienie**

*Impact Hub Vienna* jako organizacja/instytucja przejawia cechy organizacji turkusowej, ponieważ zatrudnionych w niej pracowników jak i współpracowników charakteryzuje świadomość odnosząca się do aktywności, samodzielności, odpowiedzialności za siebie i innych

Misja organizacji „*Building a more inclusive, sustainable world*” zakłada poczucie kreowania świata zrównoważonego oraz inkluzywnego, włączającego ludzi z różnych grup społecznych.

Organizacja ta jest wspólnotą o wysokim stopniu zróżnicowania społecznego, etnicznego, w skład której wchodzi założyciele, twórcy, inwestorzy założonych firm i NGO mający wspólną cechę, jaką jest wiara w idee przedsiębiorcze, dzięki którym społeczeństwa zmieniają się na lepsze.

Realizowane projekty w ramach ekosystemu innowacji wynikają z kooperacji pracowników jak i osób spoza organizacji.

Pojęcie ekosystemu oznacza, iż istnieje układ/sieć wzajemnych i powiązanych ze sobą elementów/podmiotów/institucji, którzy współpracują ze sobą na co dzień. Układ ten/sieć można zaprezentować w postaci graficznej ukazującej wzajemne relacje pomiędzy poszczególnymi instytucjami.

W ekosystemie wyodrębniono pracowników instytucji *Impact Hub Vienna*, członków ekosystemu, partnerów współpracujących. Członkowie ekosystemu pełnią często rolę inicjatorów/liderów projektów. Wspólnie z pracownikami z wykorzystaniem programów akceleracyjnych, realizują swoje innowacyjne projekty.

Innowacyjne projekty dotyczą różnych sfer życia, ze szczególnym uwzględnieniem czynników środowiskowych/ekologicznych. Do kluczowych projektów w ww. zakresie zaliczyć można: a) wypożyczalnię ubrań, b) wykorzystanie odpadów w budownictwie, c) agencja turystyczna z przewodnikami – osobami byłymi bezdomnymi; d) platformy on-line łączące producentów z konsumentami, np. na rynku spożywczym, edukacyjne – w kształceniu języka obcego czy programów komputerowych; e) kwestie społeczne – pomoc osobom starszym w codziennym życiu.

Do realizacji swoich projektów inicjatorzy wykorzystują sieć instytucjonalną, przede wszystkim zlokalizowaną w Wiedniu tj. organizacje społeczne, NGOs, uczelnie wyższe, instytucje kultury.

Do konkretnych zadań w projektach zatrudniani są bardzo często osoby pochodzące z różnych grup społecznych wykluczonych tj. bezrobotnych, bezdomnych, migrantów, kobiet znajdujące się poza rynkiem pracy.

Interesariusze – sieć interesariuszy, jaką zbudował *Impact Hub Vienna* jest bardzo złożona. Możliwe jest dokonanie analizy kluczowych aktorów realizujących projekty, współpracujących z innymi instytucjami jak również ich oddziaływania. W opracowaniu przedstawienie graficzne.

Oddziaływanie charakteryzuje kilka poziomów; od najbardziej konkretnego, wynikającego z realizacji poszczególnych projektów i bezpośredniego oddziaływania na społeczeństwo jak włączanie wykluczonych czy konkretne produkty ekologiczne, do poziomu oddziaływania na konsumentów (zmiany ich postaw i świadomości), poprzez poziom instytucjonalny, czyli kreowania



nowych form instytucjonalnych bądź wykorzystywania istniejących instytucji do współpracy. Nie można zapominać, że „*impact*” ma również wymiar czasowy, tzn. oddziaływanie.

## **Konkluzje**

Wyniki badań mogą posłużyć praktykom chcącym stworzyć tego rodzaju bądź podobną organizację w Polsce.

Aplikacja analogicznych projektów do tych realizowanych w *Impact Hub Vienna* w szerokim słowa znaczeniu „*impact*” może mieć skutki we włączaniu przedstawicieli różnych grup społecznych do głównego strumienia życia społecznego.

Wartość opracowania ma charakter teoretyczny, empiryczny, praktyczny. Charakter teoretyczny dotyczy weryfikacji modelu organizacji turkusowych i sieciowych w literaturze przedmiotu. Charakter empiryczny ukazuje realne funkcjonowanie ekosystemu innowacji w Wiedniu – sieci interesariuszy realizujących innowacje społeczne. Charakter praktyczny dotyczy możliwości wykorzystania wyników badania w celu zaprojektowania tego typu instytucji w Polsce.

## **Literatura**

- Carayannis E., Campbell D. (2009) Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technological Management*, 46 (3–4), 201-234.
- Davis A. (2014) Social Innovation Process and social entrepreneurship. In: Howaldt, Jürgen/ Butzin, Anna/ Domanski, Domanski/ Kaletka, Christoph (Eds.): *Theoretical approaches to social innovation: A critical literature review*. Internet: [http://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2014/11/D1\\_1-Critical-Literature-Review\\_final.pdf](http://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2014/11/D1_1-Critical-Literature-Review_final.pdf) [Last accessed 21.08.2017]
- Granstrand O., Holgersson M. (2020), Innovation ecosystem: A conceptual review and a new definition. *Technovation* Vol. 90-91, February-March.
- Laloux F. (2014) *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.
- Moulaert F, MacCallum D., Hillier J. (2013) Social innovation: intuition, precept, concept, theory and practice. In: Moulaert, Frank/ MacCallum, Diana/ Mehmood, Abid/ Hamdouch, Abdelillah (Eds.): *The international handbook on social innovation. Collective action, social learning and transdisciplinary research*. (pp. 13–24). Elgar: Cheltenham.
- Rockart, J.F., Short, J.E. (1991) *The Networked Organization and the Management of Interdependence. The Corporation of the 1990s*. Oxford University Press, New York

# MODEL WSPÓŁDZIAŁANIA MIĘDZYORGANIZACYJNEGO NA RZECZ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ

Aneta Pachura

Politechnika Częstochowska  
ul. Dąbrowskiego 69, 42-200 Częstochowa  
e-mail: aneta.pachura@wz.pcz.pl

**Słowa kluczowe:** *współpraca międzyorganizacyjna, współdziałanie międzyorganizacyjne, przedsiębiorczość społeczna, przedsiębiorstwo społeczne, modele biznesowe.*

## Wstęp

Celem opracowania jest przedstawienie wypracowanego modelu współpracy uczelni wyższej i Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej. Przedsiębiorczość społeczna stanowiła płaszczyznę projektowania działań wspólnych. Podjęta inicjatywa wpisuje się w potrzebę współpracy międzysektorowej w obszarze ekonomii społecznej, wzajemnego uczenia się i łączenia potencjałów różnych środowisk na rzecz osiągania korzyści społecznych. Istotnym jest, iż w tym wypadku współpraca ewoluowała w kierunku rozwoju współdziałania międzyorganizacyjnego w oparciu o trwałe i ciągłe relacje społeczne. Wypracowane mechanizmy współdziałania stanowiły podstawę dla opracowania modelu konceptualno-empirycznego jako przykład dobrej praktyki.

Zrealizowana inicjatywa współpracy służyła rozwojowi przedsiębiorczości społecznej w subregionie północnym województwa śląskiego. Szczegółowy zakres inicjatywy współpracy obejmował działania skierowane do dwóch grup podmiotów ekonomii społecznej. Pierwszą grupę stanowiły podmioty nieprowadzące dotąd działalności gospodarczej, drugą – funkcjonujące obecnie przedsiębiorstwa społeczne. Działania skierowane do pierwszej grupy skoncentrowano na wzmocnienie potencjału rozwojowego podmiotów ekonomii społecznej dla ich potencjalnego przekształcenia w przedsiębiorstwa społeczne. Z kolei drugi obszar działań dedykowany przedsiębiorstwom społecznym, działającym w przestrzeni społeczno-gospodarczej polegał na realnym wzmocnieniu ich potencjału biznesowego w postaci innowacyjnych modeli biznesowych, opracowanych na ich potrzeby.

## **Przegląd literatury**

Literatura przedmiotu podkreśla potrzebę tworzenia relacji i budowania sieci współpracy międzyorganizacyjnej (Thorelli, 1986; Cleland & Gareis, 2006). Rozwijając kontekst współpracy, nawiązuje się m.in. do problematyki budowania i umacniania wspólnoty w odniesieniu do realizacji celów, przyjętych wartości i realizowanych działań (Finnis, 2011). Wskazuje się, iż aktywna współpraca i współdziałanie sprzyja osiągnięciu efektywności organizacji funkcjonujących w przestrzeni społeczno-gospodarczej (Nonaka & Takeuchi 2000).

Za niezwykle istotne uważa się rozwijanie przedsiębiorczości społecznej dla kształtowania możliwości skalowania korzyści społecznych i osiągnięcia efektywności społecznej (Perrini, Vurro, & Constanzo, 2010). Tematyka funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych w środowisku społeczno-gospodarczym skłania do zwrócenia uwagi na kontekst potrzeb społecznych i rozwiązywania problemów społeczności lokalnych. U podstaw takiego podejścia znajduje się ewolucyjna teoria przedsiębiorstwa, gdzie przedsiębiorstwo społeczne elastycznie dostosowując się do aktualnych warunków środowiska tworzy potencjał umożliwiający mu przetrwanie oraz współuczestniczy w rozwiązywaniu realnych problemów (Borzaga, 2008).

## **Metodologia badania**

Problem badawczy ukierunkowano na poszukiwanie potencjalnych obszarów współpracy różnych organizacji z różnych sektorów na rzecz rozwoju przedsiębiorczości społecznej. Postawiono następujące pytanie badawcze: w jaki sposób rozwijać współpracę międzyorganizacyjną na rzecz przedsiębiorczości organizacyjnej? Celem nadrzędnym było wypracowanie skutecznych mechanizmów współdzielenia zasobów różnych organizacji na potrzeby wzmocnienia przedsiębiorczości społecznej subregionu północnego województwa śląskiego. Cele szczegółowe odnoszą się do wypracowanych dwóch obszarów współdziałania uczelni wyższej i Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej. Cele te sformułowano w sposób następujący:

- wzmocnienie potencjału rozwojowego podmiotów ekonomii społecznej dla ich potencjalnego przekształcenia w przedsiębiorstwo społeczne,
- wzmocnienie potencjału biznesowego przedsiębiorstw społecznych.

Na potrzeby operacjonalizacji zagadnień związanych ze współpracą międzysektorową w środowisku ekonomii społecznej i przedsiębiorczością społeczną opracowano projekt badań własnych. Przyjęta procedura badawcza obejmowała badania teoretyczne i eksplorację zjawiska w praktyce podmiotów ekonomii społecznej, w tym przedsiębiorstw społecznych. Badania teoretyczne dotyczyły analizy wybranych koncepcji teoretycznych. Z kolei badania

empiryczne odzwierciedlają praktyczną eksplorację opracowanego innowacyjnego modelu współpracy na rzecz przedsiębiorczości społecznej. W obszarze badań teoretycznych wykorzystano metodę dedukcyjną. Z kolei podczas badań empirycznych stosowano: technikę projekcyjną, techniki heurystyczne i narzędzia modelowania biznesowego z praktyki startup'ów. Na tle wniosków z badań empirycznych opracowano model konceptualno-empiryczny.

## **Rezultaty badań**

Badania literaturowe stanowiły podstawę wnioskowania na temat potrzeby rozwijania współpracy międzysektorowej na rzecz rozwoju przedsiębiorczości społecznej. W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych osiągnięto następujące rezultaty:

- rozwój kompetencji współpracy i współdziałania międzyorganizacyjnego w oparciu o budowanie zaufania, wspólnotę celów i współdzielenie zasobów wiedzy, umiejętności i doświadczeń,
- wzrost świadomości społeczności akademickiej na temat ekonomii społecznej, w tym przedsiębiorczości społecznej,
- rozwój i umacnianie relacji społecznych w środowisku zróżnicowanym,
- wzmocnienie kompetencji podmiotów ekonomii społecznej dotąd nieprowadzących działalności gospodarczej o umiejętności praktycznego kreowania wizji biznesu społecznego,
- wzmocnienie kompetencji przedsiębiorstw społecznych o umiejętności projektowania przedsięwzięć biznesowych i wykorzystania modeli biznesowych.

## **Wyniki badania i ich omówienie**

Badania teoretyczne pozwoliły na rozpoznanie problematyki współpracy międzysektorowej w obszarze ekonomii społecznej. Analiza zagadnień teoretycznych potwierdza istotność inicjowania współpracy międzysektorowej i jej profilowania w kierunku współdziałania i łączenia potencjałów różnych organizacji z różnych sektorów na rzecz osiągania korzyści społecznych.

Na tle doniesień literaturowych na temat znaczenia przedsiębiorczości społecznej i udziału przedsiębiorstw społecznych w rozwiązywaniu istotnych problemów społeczności lokalnych zainicjowano współpracę uczelni z Ośrodkiem Wsparcia Ekonomii Społecznej. Poszukując potencjalnych obszarów współpracy rozpoznano potencjał parterów współpracy. Dostrzeżono możliwość wzajemnego uczenia się, dzielenia się doświadczeniami oraz łączenia potencjałów i współdzielenia zasobów w ramach działań wspólnych. Na tym tle wypracowano mechanizmy współdziałania na rzecz przedsiębiorczości społecznej, ze szczególnym uwzględnieniem działań ukierunkowanych na

wzmocnienie potencjału rozwojowego podmiotów ekonomii społecznej i potencjału biznesowego przedsiębiorstw społecznych. Wypracowano model współdziałania międzyorganizacyjnego w oparciu o wzajemne zaufanie. Na uwagę zasługuje włączenie w inicjatywę współpracy przedstawicieli (liderów) podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych oraz studentów. Aktywne zaangażowanie i pozytywne opinie nt. podjętej inicjatywy, formułowane przez przedstawicieli (liderów) podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych oraz studentów potwierdzają skuteczność wypracowanych rozwiązań.

## **Konkluzje**

Inicjatywa współpracy została zrealizowana bez wsparcia w postaci finansowania zewnętrznego. Z uwagi na wartość merytoryczną i jakość realizowanych działań fakt ten nie stanowi w żaden sposób ograniczenia. Jednakże z perspektywy działań dedykowanych przedsiębiorstwom społecznym, działającym w środowisku społeczno-gospodarczym może stanowić pewne ograniczenie. Bowiem mając na uwadze modele biznesowe, wypracowane w zespołach interdyscyplinarnych studentów i przedstawicieli przedsiębiorstw społecznych, brak finansowania zewnętrznego ograniczył możliwość prototypowania rozwiązań i ich praktycznego testowania w środowisku biznesowym. Warto również zwrócić uwagę, iż działania na rzecz opracowania modeli biznesowych na potrzeby przedsiębiorstw społecznych musiały zostać dostosowane do struktury roku akademickiego i formy zajęć dydaktycznych.

Wypracowane mechanizmy współdziałania uczelni wyższej i Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej mogą służyć jako przykład dobrej praktyki. Ponadto opracowany model współdziałania otwiera dyskusję nad poszukiwaniem możliwości włączania innych podmiotów z innych środowisk. Szczególnie pożądane wydaje się zaangażowanie środowiska samorządowego i biznesowego. W planach podjętej inicjatywy współdziałania pozostaje włączenie przedstawicieli tych środowisk, jak również stworzenie platformy wymiany wiedzy i doświadczeń środowiska międzysektorowego na potrzeby aktywnego współdziałania i wspólnych inicjatyw, podejmowanych na rzecz przedsiębiorczości społecznej.

Podjęta inicjatywa współdziałania na rzecz przedsiębiorczości społecznej w oparciu o trwałe i ciągłe relacje społeczne wpisuje się w kontekst skalowania korzyści społecznych. Perspektywa wzmocnienia potencjału rozwojowego podmiotów ekonomii społecznej sprzyja zwiększaniu skali podejmowanych inicjatyw społecznych. Patrząc na środowisko społeczne, wydaje się, iż podejmowanie inicjatyw biznesowych i poszukiwanie efektywności ekonomicznej pozwoli na rozszerzanie skali działalności gospodarczej i

tworzenie nowych miejsc pracy. Takie podejście do przedsiębiorczości społecznej choć często staje się źródłem niepokoju o misję społeczną otwiera jednak nowe możliwości dla integracji i reintegracji społeczno-zawodowej osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym. W tym wypadku warto zwrócić uwagę na korzyści dla osób i grup z wykluczenia w postaci m.in. przynależności do wspólnoty, poczucia sprawstwa i odpowiedzialności za siebie i innych itd. Nie bez znaczenia pozostaje również skalowanie korzyści dla społeczności w szerszym wymiarze.

Opracowanie prezentuje model współdziałania uczelni wyższej z Ośrodkiem Wsparcia Ekonomii Społecznej jako innowacyjną inicjatywę współpracy. Zaprojektowane działania służą rozwojowi przedsiębiorczości społecznej w subregionie północnym województwa śląskiego. Działania dedykowane podmiotom ekonomii społecznej zostały zaprojektowane w formie warsztatów dla przedstawicieli (liderów) podmiotów ekonomii społecznej, którzy planują uruchomienie działalności biznesowej. W ramach podjętej inicjatywy opracowano również autorski program nauczania, który uwzględniał włączenie studentów w proces rozwiązywania problemów, występujących w przedsiębiorstwach społecznych.

Na potrzeby współdziałania uczelni z Ośrodkiem Wsparcia Ekonomii Społecznej zostały wypracowane wspólnie mechanizmy skutecznej wymiany informacji i wiedzy, tworzenia nowej wiedzy, dzielenia się doświadczeniami i realizacji działań. Mechanizmy te zostały wypracowane wspólnie w oparciu o wzajemne zaufanie, uczciwe zaangażowanie i inwestowanie w trwałe relacje społeczne.

## Literatura

- Borzaga, C. (2008). Nowe trendy w partycypacji obywatelskiej: rosnąca rola zachowań społecznie odpowiedzialnych w konsumpcji, oszczędzaniu i produkcji. W E. Leś (red.), *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki* (s. 83-101). Warszawa: Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego.
- Cleland, D., & Gareis, R. (Eds.). (2006). *Global Project Management Handbook. Planning, Organizing and Controlling International Projects*. New York Chicago San Francisco: McGraw-Hill
- Finnis, J. (2011). *Natural Law and Natural Rights. Second Edition*, Oxford, Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacjach*. Warszawa: Poltext.
- Perrini, F., Vurro, C., & Conzanzo, L.A. (2010). A process-based view of social entrepreneurship: from opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 515-534.

Thorelli, H.B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), s. 37-51.

# **PROFESJONALIZOWANIE SIĘ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ NA PRZYKŁADZIE SPOŁECZNOŚCI TARGU PIETRUSZKOWEGO KRAKOWSKIEGO PODGÓRZA**

**Katarzyna Plebańczyk**

Uniwersytet Jagielloński  
ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków  
e-mail: katarzyna.plebanczyk@uj.edu.pl

**Słowa kluczowe:** *profesjonalizacja, przedsiębiorczość społeczna.*

## **Wstęp**

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie wyników badań dotyczących profesjonalizowania się społecznej przedsiębiorczości oraz rozwoju małych „biznesów” w obszarze „smaków”. Problematyka ta została osadzona w kontekście współczesnych trendów, rozwijających się wokół koncepcji, polityki i strategii zrównoważonego rozwoju oraz wpływu otoczenia, w rozumieniu społeczności, w której podejmowane są działania.

Przedsiębiorczość, jako proces sprzyjający postępowi społecznemu, a nie tylko gospodarczemu, od stosunkowo niedawna jest przedmiotem zainteresowania polityki publicznej (Alvord, S. H., Brown, L. D. i Letts, C. 2004). Jest współcześnie wykorzystywana do realizacji celów społecznych i gospodarczych Unii Europejskiej (pojawiała się w zapisach Strategii Lizbońskiej i obecnej Europa 2020). Państwa członkowskie promują przedsiębiorczość społeczną jako działania przyczyniające się do zwiększania „zatrudnialności” wśród grup zagrożonych wykluczeniem społecznym i marginalizacją, ale również jako budowanie społecznej odpowiedzialności biznesu czy kapitału społecznego, poprzez np. wzmacnianie poczucia tożsamości, tworzenie warunków do rozwoju małych lokalnych biznesów czy zrównoważonego rolnictwa.

Przedsiębiorczość społeczną można analizować w wielu różnych kontekstach i na wielu rynkach. Wybrany do niniejszego opracowania jest rynek „smaków”, który jest na ogół analizowany z perspektywy turystyki czy rolnictwa. Powyższe założenia znalazły swoje odbicie w realizacji dwóch projektów badawczych: „Learning how to tell the good food story”, międzynarodowego projektu w ramach Erasmus + (realizowanego w latach



2019-2021 w ramach partnerstwa Instytutu Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego z Krinova Incubator&Science Park, Uppsala University ze Szwecji, Manchester Metropolitan University z Wielkiej Brytanii i Hochschule Weihenstephan-Triesdorf z Niemiec) oraz „Zarządzanie karierą. Artyści. Twórcy. Menedżerowie. Organizacje.” (projektu indywidualnego, realizowanego w latach 2020-2022), a zwłaszcza jego komponentu „Zarządzanie karierą. Animatorzy. Pedagodzy. Edukatorzy. Aktywiści.”, skupiającego się, oprócz badania indywidualnych karier, na prowadzonej przez nich działalności. Choć oba projekty są w trakcie realizacji, możliwe jest już częściowe wykorzystanie danych, które na potrzeby niniejszego tekstu zostały skoncentrowane wokół podejmowanej problematyki i pozwoliły na sformułowanie następujących hipotez:

- Przedsiębiorczość społeczna w obszarze „smaków” w odpowiednich warunkach otoczenia z czasem profesjonalizuje się.
- Na rozwój przedsiębiorczości społecznej w większym stopniu wpływa społeczność, w której podejmowane są działania, niż otoczenie w rozumieniu np. odpowiednich legislacji, otoczenia ekonomicznego (czyli warunków makrootoczenia).

## **Przegląd literatury**

Przedsiębiorczość ma relatywnie długą historię jako przedmiot badań. Mimo tego nie istnieje jej jedna, powszechnie akceptowana definicja. Poglądy badaczy dotyczące istoty przedsiębiorczości różnią się nierzadko w znaczącym zakresie, na co niewątpliwym wpływ ma fakt, że nie jest zjawiskiem samym w sobie, ale ma związek z otoczeniem, w którym je obserwujemy. Może funkcjonować w ramach zróżnicowanych form organizacyjno-prawnych: od luźnych inicjatyw obywatelskich (np. kooperatywy), po struktury sformalizowane, najczęściej takie jak stowarzyszenie, fundacje, konsorcjum, spółdzielnie oraz w ramach działalności przedsiębiorstw, podejmujących ważne dla społeczeństwa kwestie w skali ogólnokrajowej czy międzynarodowej (m.in. Peredo i Mc Lean 2014; Pacut 2015; Dudzik, Hausner i inni 2008).

Zaprezentowany w tej części przegląd literatury pokazuje tło dla funkcjonowania współczesnych hybrydowych organizacji i działalności na rynku „smaków”. Omówiony zostanie m.in. ich rozwój w kontekście historycznym i strategii zrównoważonego rozwoju, tworzących warunki rozwoju ruchów slow food i slow life, wpisujących się w trendy ekologiczne, związane z działaniami na rzecz klimatu i życia w zgodzie z naturą oraz wpływających na aktywizację i odpowiedzialność społeczną aktywistów, rolników, małych, domowych producentów żywności.

## **Metodologia badania**

Niniejszy tekst został przygotowany z wykorzystaniem kilku metod badawczych. Pierwszą z nich jest metoda badania dokumentów, dotyczących zarówno przedsiębiorczości społecznej, jak i zrównoważonego rozwoju w wielu kontekstach.

Drugą metodą, mającą na celu empiryczną weryfikację postawionych hipotez, były badania jakościowe – obserwacje, wywiady częściowo ustrukturyzowane i swobodne, przeprowadzane od początku istnienia targu (od 2013 roku), wśród wystawców i społeczności związanej z krakowskim Targiem Pietruszkowym. Dobór próby badawczej do wywiadów ustrukturyzowanych (10 wywiadów na potrzeby niniejszego tekstu), został dokonany na podstawie wcześniejszych wieloletnich obserwacji oraz z wykorzystaniem metody kuli śnieżnej, wywiady swobodne były przeprowadzane od 2013 r. i miały postać luźnych rozmów z wieloma osobami i wynikały z obserwacji funkcjonowania Targu Pietruszkowego. Dodatkowo, jako m.in. rezultat przeprowadzonych wywiadów, zbadana została (przy pomocy metody badania dokumentów oraz wywiadów swobodnych), działalność innych organizacji społecznych, działających na rynku „smaków”, takich jak m.in. Stowarzyszenie Podgórze.pl, Fundacja Czas Wolny, Lokalny Rolnik, Wawelska Kooperatywa Spożywcza, Akademia Kulinarna w Krakowie.

## **Rezultaty badań**

Rezultaty przeprowadzonych badań pozwalają na wzbogacenie wiedzy naukowej dotyczącej przedsiębiorczości społecznej na rynku „smaków” i jej profesjonalizowania się.

Podjęmowane tu działania z jednej strony mają na celu zaspokojenie potrzeb okołospożywczych klientów i wynikają z rynkowych relacji podaży i popytu, z drugiej jednak można zaobserwować poszukiwanie pomysłów na życie w oparciu o inne działania społeczne czy zakładanie małych biznesów, opieranie ich o ekologię, tradycyjne receptury przygotowywania produktów gotowych, bazujących na dziedzictwie kulinarnym i wpisujących się w trendy ekologiczne. Z jeszcze innej strony można tu zaobserwować wielość działań o charakterze społecznym – pasję dzielenia się wiedzą, w zakresie nie tylko upraw czy sposobów produkcji, ale także poprzez inicjowanie mniej bądź bardziej sformalizowanych działań lokalnych społeczności. Aspekt społeczny można analizować dodatkowo w kontekście relacji między sprzedawcą i klientem, tworzenia się specyficznych społeczności, wpływających na siebie nawzajem.

## **Wyniki badania i ich omówienie**

Postawione hipotezy wyznaczyły sposób omówienia wyników badań. W pierwszej części omówiona zostanie sama idea targu pietruszkowego i historia jego powstania. Jest to o tyle istotne, że zjawisko samo w sobie jest doskonałym przykładem profesjonalizowania się działalności społecznej i jest poniekąd historią utworzenia Stowarzyszenia Podgórze.pl oraz Fundacji Targ Pietruszkowy.

W dalszej części omówiona zostanie społeczność targu, różne ścieżki poszczególnych wystawców i to, co ich łączy - rozwijanie pasji dzielenia się wiedzą, inicjowanie mniej bądź bardziej sformalizowanych działań lokalnych społeczności, przechodzenie od roli klienta do wystawcy bądź rozwijanie działalności wokół idei targu.

## **Konkluzje**

Przeprowadzone badania empiryczne (zwłaszcza długi czas obserwacji), pozwalają na podjęcie próby uogólnienia zjawisk, ale należy podkreślić, że zostały one przeprowadzone dla konkretnego przypadku i mają charakter zaobserwowanego trendu, który wymaga przeprowadzenia dodatkowych badań wśród innych podobnych społeczności.

Istnieje wiele opracowań poświęconych rynkowi żywności ekologicznej, tradycyjnej i regionalnej, ale często skupiają się one na kontekście samej produkcji, omawiając ją np. w kontekście regulacji prawnych, zrównoważonego rolnictwa czy wpływu na rozwój turystyki.

Zaprezentowane opracowanie, pomimo swoich ograniczeń, pokazuje przywołane zjawiska w nieco innym kontekście - przedsiębiorczości społecznej, a zwłaszcza jej profesjonalizowania się.

## **Literatura**

- Alvord, S. H., Brown, L. D. i Letts, C. 2004.: Social entrepreneurship and societal transformation [w] "Journal of Applied Behavioral Science", 2004, 40(3), s. 261-262 (260–282)
- Griffin R. W. (1996), Podstawy zarządzania organizacjami", Warszawa: PWN
- Frączak P. (2006), Szkic do historii ekonomii społecznej w Polsce, Ekonomia Społeczna Teksty 4/2006, s. 15-17; B. Szacka, Stanisław Staszic, Warszawa 1966, s. 201 i dalsze
- Gospodarka społeczna. Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie gospodarki społecznej. (2008/2250(INI)). Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej 2010/C 76 E/04
- Gurgul A. (2020), Fort "św. Benedykt" - umowa dzierżawy rozwiązana, prywatny inwestor kupi zabytkowy budynek? wyborcza.pl, 4 czerwca <https://krakow.wyborcza.pl/krakow/7,44425,26000807,fort-sw-benedykt-na-sprzedaz.html>

- Dziennik Polski (2011), Batalia o fort św. Benedykta, 8 lutego  
<https://dziennikpolski24.pl/batalia-o-fort-sw-benedykta/ar/2949626>
- Handzlik T. (2010), Druga wojna o podgórski Fort św. Benedykta, wyborcza.pl, 21 grudnia  
[https://krakow.wyborcza.pl/krakow/1,44425,8848598,Druga\\_wojna\\_o\\_podgorski\\_Fort\\_sw\\_\\_Benedykta.html](https://krakow.wyborcza.pl/krakow/1,44425,8848598,Druga_wojna_o_podgorski_Fort_sw__Benedykta.html)
- Hausner J.(red.) (2008), Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny, MSAP
- Mair J., Marti I. (2006), Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight, „Journal of World Business”, Nr 41, s. 36–44
- Mendel I. (2008), Przedsiębiorczość społeczna i jej wpływ na rozwój lokalnego kapitału społecznego. Zarys problematyki. „Organizacja i Zarządzanie”, nr 4, s. 101-113
- Nowa Encyklopedia Powszechna PWN. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 2004
- Pacut A. (2015), Rozwój przedsiębiorczości społecznej – istota i kierunki analizy. „Ekonomia Społeczna” Nr 1, s. 7–20
- Peredo A.M., Mc Lean M. (2014), Przedsiębiorczość społeczna: krytyczny przegląd koncepcji, „Ekonomia Społeczna”, Nr 1, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, s. 77-89
- Piecuch T. (2014), Charakterystyka przedsiębiorców społecznych - przegląd literatury. „Ekonomia Społeczna”, Nr 2, s. 58-68
- Piechowski A.(2007), Rodowód przedsiębiorczości społecznej, [w:] Leś E., Ołdak M. (red.): Przedsiębiorstwo społeczne w rozwoju lokalnym. „Zeszyty Gospodarki Społecznej”, tom 2, Warszawa: Collegium Civitas
- Piechowski A. (2008), Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne w Polsce. Tradycje i przykłady. W: E. Leś (red.), Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki, Warszawa
- Plebańczyk K. (2015), Analiza historyczno-funkcjonalna domów kultury [w:] Plebańczyk K., Szulborska-Łukaszewicz J. (red.), Kultura pod lupą, Kraków: Attyka
- Ustawa z dnia 29 października 1920 r. o spółdzielniach, , Dz.U. 1920, nr 111, poz. 733, art. 1 <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19201110733>

# DUALNA MISJA STARTUPÓW W CZASACH KRYZYSU

**Monika Sady**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków  
e-mail: monika.sady@uek.krakow.pl

**Słowa kluczowe:** *startupy, dualna misja, misja społeczna, pandemia, kryzys.*

## **Wstęp**

Artykuł ma na celu omówienie znaczenia podwójnej misji startupów w czasie kryzysu. Rozważania dotyczą reakcji polskich startupów z dualną misją na pandemię COVID-19. Problemem, jaki podejmowany jest w tym artykule, jest dualna misja startupów oraz sposób jej komunikowania w dobie kryzysu.

## **Przegląd literatury**

Startupy z dualną misją równolegle realizują cele społeczne i biznesowe (Mair i Marti, 2006; Vega i Kidwell 2007). Są to przedsiębiorstwa, w których już na etapie powstawania, misja społeczna lub ekologiczna była nieodzowną częścią celów i strategii. Przedsiębiorstwa takie mają szansę na przetrwanie tylko, jeżeli ich wizja i pasja są podparte silnymi fundamentami strategii biznesowej. Motywacje przedsiębiorców skoncentrowanych na celach społecznych są wewnętrzne i trudne do zaobserwowania i zbadania (Groot i Dankbaar, 2014). Zwykle, podobnie jak w organizacjach non-profit, są oni niezadowoleni ze *status quo* napotkanych problemów (Guclu i in., 2002), co motywuje ich do zmiany tego statusu z pomocą ekonomii rynkowej (Katre i in., 2012). To zacieranie granic pomiędzy celami wspiera strategię tworzenia podwójnej wartości – społecznej i ekonomicznej (Alter 2004). Jako agenci zmian, przedsiębiorcy o dualnej misji wykorzystują innowacje do tworzenia realnych zmian społecznych (de Bruin i Ferrante, 2011; Lehner i Kansikas, 2012; Zahra i in., 2009; Phillips, 2014).

Dualna misja przedsiębiorstw jest przedmiotem badań naukowców z perspektywy różnych dyscyplin i teorii naukowych (Short J.C. i in. 2009; Reiser, 2010; Mao i in., 2015). Wiodący nurt bada dychotomię przedsiębiorstw o podwójnej misji, która wymaga działania w dwóch równoległych logikach instytucjonalnych – równoważenia celów społecznych i ekonomicznych

(Costanzo i in., 2014; Siebold i in., 2019). Niektóre definicje przedsiębiorstw z dualną misją koncentrują się na tworzeniu wspólnej wartości, podczas gdy inne uznają, że maksymalizacja tworzenia wartości społecznej jest czynnikiem odróżniającym przedsiębiorczość społeczną od tradycyjnej (Dacin i in., 2008). Porter i Kramer (2007) również podejmują temat misji społecznej, sugerując konieczność przededefiniowania celu przedsiębiorstwa. Według nich firmy powinny dążyć do tworzenia wspólnej wartości (a nie tylko do celów finansowych), ponieważ są one osadzone w strukturach społecznych. Aby przetrwać i móc się dalej rozwijać - powinny one zapewnić wartość wszystkim interesariuszom. Dzięki temu rozumieją, że wartość ekonomiczną można tworzyć w sposób zrównoważony przy zaangażowaniu zainteresowanych stron, co pozwala na szybszą identyfikację możliwości tworzenia wspólnej wartości (Elkington & Hartigan, 2008), co z kolei znajduje odzwierciedlenie w działaniach przedsiębiorców o dualnej misji i dualnych celach (Alter, 2006).

Drugi trend odwołuje się do teorii interesariuszy i bada relacje tych przedsiębiorstw z otoczeniem. Według Shorta, Mossa i Lumpkina (2009), jednym z najtrudniejszych aspektów jest zarządzanie relacjami z interesariuszami, z których każdy postrzega i ocenia te relacje z innej perspektywy. Dlatego tak ważne jest, aby startupy z podwójną misją jasno, konsekwentnie i spójnie komunikowały swoje misje i cele zarówno społeczne, jak i gospodarcze (Praszkier i Nowak, 2011).

Nie ma wątpliwości, że przedsiębiorcy dążący do celów społecznych działają pod wpływem logiki społecznej, nastawionej na rozwój, dobrobyt, zaufanie, współpracę i tworzenie wartości (Marquis i in., 2011; Reay i in., 2015; Pache i Santos, 2013; Garrow & Hasenfeld, 2012; Santos 2012), a jednocześnie także logiki rynkowej efektywności, konkurencji, akumulacji i maksymalizacji zysków (Thornton i in., 2012; Zhao i Lounsbury, 2016).

## **Metodologia badania**

Artykuł ten ma na celu omówienie zagadnienia znaczenia dualnej misji startupów i jej komunikowania w dobie kryzysu. W tym celu dokonano przeglądu literatury pozyskanej z baz naukowych, jak i materiałów w postaci dostępnych opracowań przygotowanych przez podmioty komercyjne i instytucje, mających przybliżyć podejścia teoretyczne do opisywanej tematyki. Na potrzeby niniejszego artykułu zbadano również strony internetowe prezentowanych startupów o dualnej misji. Aby zrealizować zamierzony cel, przeanalizowano literaturę dotyczącą dualnej misji przedsiębiorstw i startupów oraz wpływu pandemii COVID-19 na przedsiębiorców i startupy. Na potrzeby analizy wybrano opracowania istotne, co pozwoliło na szczegółowe omówienie wybranych zagadnień. Wykorzystano zarówno źródła literaturowe krajowe, jak i zagraniczne.

## **Wyniki badania i ich omówienie**

Kryzys związany z COVID-19 ograniczył rozwój startupów, stał się wyzwaniem dla ich rozwoju, a nawet przetrwania (OECD, 2020). Mimo, że sytuacja ekonomiczna nie sprzyja powstawaniu innowacji (Kuckertz et al., 2020), niektóre startupy zareagowały szybko i w elastyczny sposób dostosowały się do zmian w otoczeniu, tworząc nowe technologie takie jak: cyfrowe usługi dla zdrowia, trackery, aplikacje pozwalające monitorować pacjentów, narzędzia do nauki i pracy zdalnej, czy choćby aplikacje oferujące bezkontaktową dostawę produktów do domu.

Niezwykle ważne jest, aby startupy w dzisiejszych czasach działały nie tylko pod względem kosztów i zysków, ale także skupiały się na ludziach i wartościach. Otwarty dialog i skuteczne komunikowanie misji i wartości jest obecnie podstawą ich funkcjonowania. W dobie COVID-19 trzeba zrozumieć, że idea pomocy to zaangażowanie (czasu, umiejętności, kompetencji) w działanie, a nie jedynie wsparcie finansowe (Augustyniak i in., 2020, s. 6). Zwiększona świadomość relacji z interesariuszami - pracownikami, konsumentami, beneficjentami, kontrahentami, inwestorami - owocuje budowaniem trwałych relacji, uczciwości i dotrzymywania zobowiązań.

## **Konkluzje**

Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, że startupy o dualnej misji mogą pomóc w walce z epidemią. Młode, innowacyjne firmy mają szansę stworzyć rozwiązania mające na celu pomoc Polakom w dobie kryzysu. Startupy odgrywają ważną rolę w gospodarkach krajów tworząc miejsca pracy, innowacje i wspierając długofalowy rozwój. Szacuje się, że pandemia COVID-19 wpłynęła na zwolnienie 69.000 pracowników w startupach na całym świecie tylko między marcem a lipcem tego roku. Dzięki wdrożonym strategiom zarządzania kryzysowego, mającym na celu zminimalizowanie skutków kryzysu (Spillan i Hough, 2003), niektórym startupom udało się szybko zareagować na zmiany i dostosować się do nowego otoczenia. Ta elastyczność pozwoliła na stworzenie nowych produktów i usług, często pomagających obywatelom w przejściu na zdalną pracę, domową edukację, oferując zdalne usługi medyczne czy zakupy online. Jeśli ta strategia zarządzania kryzysowego zostanie prawidłowo wdrożona, przywróci funkcjonalność firm dotkniętych kryzysem (Williams i in., 2017). Artykuł zawiera listę praktycznych wskazówek, mogących pomóc startupom o dualnej misji podjąć działania związane z rozwojem.

Startupy manifestujące swoją społeczną lub ekologiczną misję mają szansę przetrwać dzięki wsparciu klientów, inwestorów i lokalnej społeczności, o ile skutecznie się komunikują i legitymizują swoją dualną misję. Rozwój nowoczesnych technologii wspiera komunikację z otoczeniem, stwarza nowe

możliwości w zakresie wymiany wiedzy, kreowania trendów i mody, świadomości społecznej i aktywizacji społecznej. Szerzenie narracji o misji społecznej może zaowocować silniejszymi relacjami z interesariuszami, manifestując wartości firmy, która rzetelnie i odpowiedzialnie walczy o dobro wspólne i jest kwintesencją wspólnoty nie tylko w czasie pandemii, ale przed i po niej, co jest ważne dla rozwoju społeczno-ekonomicznego. Społeczeństwo będzie coraz częściej oczekiwać od przedsiębiorców podwójnej misji, gdyż stało się bardziej świadome i wrażliwe na problemy gospodarcze, społeczne i środowiskowe, a także bardziej odpowiedzialne konsumpcyjnie.

Omawiana w artykule dualna misja startupów oraz sposób jej komunikowania w dobie kryzysu jest problematyką nową i niewystarczająco zbadaną. Przeprowadzona analiza literatury wykazała brak polskich źródeł naukowych w tym zakresie tematycznym. Opracowanie jest pierwszą tego typu próbą podjęcia rozważań na temat dualnej misji startupów w dobie kryzysu, który spowodował już upadłość wielu firm w Polsce. Opracowanie stanowi jednocześnie rozszerzenie dotychczasowych badań nad dualną misją oraz narracjami stosowanymi w jej komunikacji. Bezpośrednią implikacją przeprowadzonej analizy jest przypuszczenie, że startupy komunikujące swoją misję społeczną i aktywnie działające na rzecz dobrobytu społecznego, mają szansę na przetrwanie i rozwój nawet w czasach kryzysu. Zmiana ich modelu biznesowego, za którą podąża otwarcie manifestowana misja społeczna, daje szansę na pozyskanie wsparcia interesariuszy w tych trudnych czasach.

## Literatura

- Alter, K. (2004). *Social enterprise typology*. Washington, DC: Virtue Ventures LLC.
- Alter, S.K. (2006). *Social Enterprise models and their mission and money relationships*, [in:] A. Nicholls (ed.), *Social Entrepreneurship – new models for sustainable social change*, Oxford University Press, Oxford, pp. 205-232.
- Augustyniak, P., Ciesiołkiewicz, K., Dudkiewicz, I., Fandrejewska, A., Gąciarz, B., Obracht-Prondzyński, C., Pacut, A., Przedlacki, M., Sadzik, J., Tarkowski, A., Wygnański, K. (2020). *Alert Społeczny 1 (Nr 1; Open Eyes Economy Summit)*. <https://oees.pl/alerty-eksperckie/>. (access: 2.09.2020).
- Costanzo, L. A., Vurro, C., Foster, D., Servato, F., Perrini, F. (2014). *Dual- Mission Management in Social Entrepreneurship: Qualitative Evidence from Social Firms in the United Kingdom*. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 655-677.
- Dacin, P.A., Dacin, M.T., Matear, M. (2008). *Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a Theory and How We Move Forward From Here*, *Academy of Management Perspectives*, vol. 24(3), pp. 37-57.
- de Bruin, A. M., Ferrante, F. M. (2011). *Bounded opportunity: A knowledgebased approach to opportunity recognition and development*. *Entrepreneurship Research Journal*, 1(4), 1-21.



- Garrow, E., Hasenfeld, Y. (2012). Managing conflicting institutional logics: social service versus market, In: B. Gidron & Y. Hasenfeld (Eds.), *Social Enterprises: An organizational perspective*, London: Palgrave/Macmillan, pp. 121–143.
- Groot, A., Dankbaar, B. (2014). Does Social Innovation Require Social Entrepreneurship?, *Technology Innovation Management Review*, vol. 4, no. 12, pp. 17–26.
- Guclu, A., Dees, G., Anderson, B. (2002). The process of social entrepreneurship: Creating opportunities worthy of serious pursuit, Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Durham, USA.
- Katre, A., Salipant, P. (2012). Start-up Social Ventures: Blending Fine-Grained Behaviors From Two Institutions for Entrepreneurial Success, *Baylor University*, 36, pp. 967–994.
- Kuckertz, A., Brandle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C.A., Prochotta, A., Steinbrink, K.M., Berger, E.S.C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing* 13.
- Lehner, O. M., Kansikas, J. (2012). Opportunity recognition in social entrepreneurship: A thematic meta analysis. *Journal of Entrepreneurship*, 21, 25-58.
- Mair, J., Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41, 36-44.
- Mao, W., Pearce II, J. A., Wasson, R. R. (2015). Profits and Corporate Philanthropy: An Economic Rationale for Dual Mission Firms. *Managerial and Decision Economics*, 36(7), 439-455.
- Marquis, C., Lounsbury, M., Greenwood, R. (2011). Introduction: community as an institutional order and a type of organizing, [in] C. Marquis et al. (eds.), *Communities and Organizations*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. ix–xxvii.
- OECD (2020). Start-ups in the time of COVID-19: Facing the challenges, seizing the opportunities. Paris, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/start-ups-in-the-time-of-covid-19-facing-the-challenges-seizing-the-opportunities-87219267/> (access: 3.09.2020).
- Pache, A.C., Santos, F., (2013). Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics, *Academy of Management Journal*, vol. 56, no. 4, pp. 972–1001.
- Phillips, W., Lee H., Ghobadian, A., O'Regan, N., James, P. (2014), *Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review*. Group & Organization Management. 1–34.
- Porter, M., Kramer, M. (2007). The Big Idea: Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, January – February, no. 1, pp. 1–17.
- Praszkier, R., Nowak, A. (2011). *Social entrepreneurship: Theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Reay, T., Jaskiewicz, P., Hinings, C. (2015). How family, business, and community logics shape family firm behavior and “rules of the game” in an organizational field, *Family Business Review*, vol. 28, pp. 292–311.

- Reiser, D. B. (2010). Blended enterprise and the dual mission dilemma. *Vermont Law Review*, 35, 1.
- Santos, F.M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship, *Journal of Business Ethics*, vol. 111(3), pp. 335–351.
- Short, J.C., Moss, T.W., Lumpkin, G.T. (2009). Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3 (2): pp. 161–194.
- Siebold, N., Günzel-Jensen, F., Müller, S. (2019). Balancing dual missions for social venture growth: a comparative case study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(9-10), 710-734.
- Spillan, J., Hough, M. (2003). Crisis planning in small businesses: importance, impetus and indifference. *European Management Journal*, 21, 398–407.
- Thornton, P.H., Ocasio, W., Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*, Oxford University Press, Oxford.
- Vega, G., Kidwell, R. (2007). Toward a typology of new venture creators: Similarities and contrasts between business and social entrepreneurs. *New England Journal of Entrepreneurship*, 10(2), 15-28.
- Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A., Zhao, E.Y. (2017). Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. *The Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24, 519-532.
- Zhao, E.Y., Lounsbury, M. (2016). An institutional logics approach to social entrepreneurship: market logic, religious diversity, and resource acquisition by microfinance organizations, *Journal of Business Venturing*, vol. 31, no. 6, pp. 643–662.

# ODPORNOŚĆ I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W ZARZĄDZANIU KRYZYSOWYM

**Katarzyna Sienkiewicz-Małyjurek**

Politechnika Śląska  
ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze  
e-mail: katarzyna.sienkiewicz-małyjurek@polsl.pl

**Słowa kluczowe:** *odporność, odporność społeczna, przedsiębiorczość, przedsiębiorczość społeczna, zarządzanie kryzysowe.*

## **Wstęp**

Odporność jest to zdolność systemu lub społeczeństwa narażonego na zagrożenia do adaptacji do nowej sytuacji poprzez przeciwstawianie się lub wprowadzanie zmian w celu utrzymania akceptowalnego poziomu funkcjonowania (Hyogo Framework for Action 2005-2015). W zarządzaniu kryzysowym posiada kluczowe znaczenie, gdyż stanowi skuteczny sposób podejścia do konceptualizacji zagrożeń i ich skutków (Baker i Refsgaard 2007; Alexander 2013). Odnosi się do budowania i rozwoju zdolności umożliwiających radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych oraz rozwoju społeczno-organizacyjnego w oparciu o istniejące relacje wewnętrzne i zewnętrzne. Budowaniu takich zdolności sprzyja przedsiębiorczość, która w ogólnym znaczeniu oznacza proces łączenia zasobów w celu tworzenia wartości zarówno materialnych, jak i niematerialnych (Steyaert i Katz 2004; Bernier i Hafsi 2007). W zarządzaniu kryzysowym przedsiębiorczość przyczynia się do zwiększenia możliwości świadczenia usług publicznych, ma charakter systemowy i zależy od uwarunkowań sytuacyjnych (Bernier i Hafsi 2007).

Dotychczasowe badania w zakresie współoddziaływania odporności i przedsiębiorczości w zarządzaniu kryzysowym są jednakże dopiero na początkowym etapie rozwoju. Choć odporność w zarządzaniu kryzysowym stanowi kluczową koncepcję wyjaśniającą, dlaczego niektóre społeczności lepiej radzą sobie z zagrożeniami, istnieje niedosyt badań w zakresie powiązania jej z przedsiębiorczością (Linnenluecke i McKnight 2017). Stosunkowo niewiele opracowań poświęcono również przedsiębiorczości w ujęciu zarządzania kryzysowego (Doern, Williams i Vorley 2019; Duchek 2018). Wskazywana jest jednak potrzeba pogłębienia badań w zakresie wykorzystania koncepcji odporności i przedsiębiorczości w zarządzaniu kryzysowym, gdyż mogą się one przyczynić do lepszego radzenia sobie z wyzwaniami społecznymi (Vlasov,

Bonnedahl i Vincze 2018; Gur i in. 2020; Korber i McNaughton 2018). Na tej podstawie za cel niniejszego artykułu przyjęto zidentyfikowanie roli odporności i przedsiębiorczości w zarządzaniu kryzysowym oraz wzajemnych relacji między tymi koncepcjami.

## **Metodologia badania**

Wyniki przedstawione w niniejszym artykule zostały uzyskane na podstawie systematycznego przeglądu literatury. Został on przeprowadzony w sierpniu 2020 r. w oparciu o bazy danych Scopus i Web of Science w celu wyszukania publikacji o jak najwyższych walorach naukowych wynikających z rygorystycznego procesu recenzowania. Wykorzystano w tym celu metodykę PRISMA Group (Moher i in. 2009). W części metodycznej artykułu przedstawiono model badawczy i uzasadnienie wybranych słów kluczowych, a także zaprezentowano najważniejsze charakterystyki publikacji, które zidentyfikowano jako bazowe. Miały one kluczowe znaczenie w opracowywaniu wyników badań.

## **Rezultaty badań**

W rezultacie przeprowadzonych badań uzyskano odpowiedź na następujące pytania badawcze:

1. Jak wpływa odporność na zarządzanie kryzysowe?
2. Na czym polega odporność społeczna w perspektywie zarządzania kryzysowego?
3. Jakie są podstawowe cechy przedsiębiorczości w sektorze publicznym?
4. Jak przejawia się przedsiębiorczość w zarządzaniu kryzysowym?
5. Na czym polega przedsiębiorczość społeczna w perspektywie zarządzania kryzysowego?
6. Jak kształtowana jest odporność z perspektywy przedsiębiorczości?
7. Jak kształtowana jest przedsiębiorczość z perspektywy odporności?
8. Jak koncepcje odporności i przedsiębiorczości współoddziałują między sobą w zarządzaniu kryzysowym?

## **Wyniki badania i ich omówienie**

W wyniku przeprowadzonych badań usystematyzowano wiedzę w zakresie roli odporności i przedsiębiorczości w zarządzaniu kryzysowym oraz wzajemnych powiązań między tymi koncepcjami. W pierwszej kolejności zdefiniowano pojęcie odporności i zaprezentowano jej znaczenie w ujęciu interdyscyplinarnym, a także zidentyfikowano jej uniwersalne cechy. Na ich podstawie przeprowadzono rozważania w zakresie roli, jaką odgrywa odporność w naukach społecznych, a także zdolności, które sprzyjają jej

rozwojowi. Ogólne rozważania w zakresie odporności zostały następnie odniesione do kontekstu zarządzania kryzysowego. Systematyczny przegląd literatury umożliwił stwierdzić, że badania w tym zakresie koncentrują się przede wszystkim na działaniach organizacji publicznych. Do pogłębienia rozważań w tym zakresie posłużyła klasyfikacja sposobów reagowania tych organizacji na zagrożenia i sytuacje kryzysowe według struktury i zadań. Zostały również przybliżone dwa podstawowe nurty badawcze w zakresie odporności w zarządzaniu kryzysowym. W rezultacie ustalono, że występuje niedosyt badań odnoszących się do zaangażowania firm sektora prywatnego z perspektywy społecznej. Choć badania w takim ujęciu są podejmowane, mają one charakter wybiórczy i niesystematyczny i nie stwarzają podstaw do ustalenia, jaką rolę odgrywa społeczność lokalna w działaniach na rzecz zarządzania kryzysowego. Wyniki tych analiz przyczyniły się do skupienia rozważań na odporności społecznej, która polega na zdolności jednostek i grup społecznych do przystosowania się do zmieniających się okoliczności funkcjonowania w złożonym środowisku. Wstępnie określono również rolę przedsiębiorczości w kształtowaniu odporności społecznej. Pozwoliło to skoncentrować dalsze rozważania na problematyce przedsiębiorczości w zarządzaniu kryzysowym. W dalszej części analizy publikacji zidentyfikowanych w ramach systematycznego przeglądu literatury scharakteryzowano przedsiębiorczość w sektorze publicznym i ustalono, w jaki sposób przejawia się ona w zarządzaniu kryzysowym. Stwierdzono, że lokalni przedsiębiorcy mają głęboką wiedzę, która stwarza podstawy do identyfikacji problemów i realizacji przyjętych rozwiązań. Wiedza ta odnosi się do poziomu gospodarki lokalnej, potrzeb społeczno-gospodarczych, a także zrozumienia lokalnej kultury społecznej. Stwarza ona warunki do wykorzystania zagrożeń i sytuacji kryzysowych do rozwiązywania problemów i identyfikowania pojawiających się możliwości. Przedsiębiorczość może zatem zmniejszać negatywne skutki sytuacji kryzysowych poprzez wypełnianie luk organizacyjnych. Szczególne znaczenie w sytuacjach kryzysowych posiada przedsiębiorczość społeczna, która obejmuje różnorodny zakres działań prowadzonych przez osoby lub grupy społeczne w celu przynoszenia korzyści lokalnych. Analizy w tym zakresie pozwoliły stwierdzić, że sytuacje kryzysowe sprzyjają rozwojowi przedsiębiorczości społecznej, która z kolei sprzyja budowaniu odporności w zarządzaniu kryzysowym.

W ostatniej części prezentującej wyniki przeprowadzonych badań zostały zanalizowane relacje pomiędzy odpornością a przedsiębiorczością. W perspektywie zarządzania kryzysowego większość badań w tym zakresie skupia się na poziomie indywidualnym. Badaniom poddawane są cechy przedsiębiorców, a w tym elastyczność, motywacja, wytrwałość, optymizm, doświadczenie. Wskazuje się również na wpływ czynników zewnętrznych na

możliwości budowania odporności. W mniejszym stopniu badaniom poddawany jest sposób, w jaki jednostki, organizacje lub całe społeczności reagują na zagrożenia i sytuacje kryzysowe. Dotychczasowe badania wskazują również, iż relacje między odpornością a przedsiębiorczością są najbardziej widoczne na poziomie lokalnym, gdzie działalność innowacyjna i przedsiębiorcza są kluczowymi czynnikami budującymi odporność społeczności lokalnej na zagrożenia i sytuacje kryzysowe. Co więcej, zagrożenia te stwarzają możliwości wykreowania innowacyjnych rozwiązań i rozwój lokalny. To z kolei zwiększa kapitał społeczny, uruchamia procesy uczenia się i samoorganizacji społeczności i podmiotów działających na określonym obszarze administracyjnym. Dzięki temu rośnie odporność społeczna i przedsiębiorczość lokalna, w rozwoju której z kolei jest szczególnie przydatna odporność. Niezaprzeczalnie więc koncepcje odporności i przedsiębiorczości są ściśle ze sobą związane. Rozważania na temat relacji pomiędzy badanymi koncepcjami zakończono przedstawieniem koncepcji przedsiębiorczości, które budują odporność na zagrożenia i sytuacje kryzysowe, a także cech odporności, które wzmacniają przedsiębiorczość. Wnioski zawierają podsumowanie przeprowadzonych analiz, implikacje dla teorii i praktyki oraz wskazują potencjalne kierunki przyszłych badań.

## **Konkluzje**

Oryginalność i wartość artykułu wynika z systemowego podejścia do badania odporności i przedsiębiorczości w kontekście zarządzania kryzysowego. Uzyskane rezultaty stanowią wkład w rozwój wiedzy w zakresie roli badanych koncepcji w zarządzaniu kryzysowym oraz powiązań między nimi. Ponadto w artykule podkreślono rolę sektora prywatnego i społeczności lokalnych w radzeniu sobie w sytuacjach kryzysowych, co stanowi interesujący i perspektywiczny obszar badawczy, gdyż dotychczasowe badania w tym zakresie skupiają się głównie na zadaniach organizacji sektora publicznego.

## **Literatura**

- Alexander, D.E. (2013). Resilience and disaster risk reduction: An etymological journey, *Natural Hazards and Earth System Sciences*, 13, 2707-2716.
- Baker, D., Refsgaard, K. (2007). Institutional development and scale matching in disaster response management, *Ecological Economics*. 63(2-3), 331-343.
- Bernier, L., Hafsi, T. (2007). The changing nature of public entrepreneurship, *Public Administration Review*, 67(3), 488-503.
- Doern, R., Williams, N., Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: Business as usual? An introduction and review of the literature, *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5-6), 400-412.

- Duchek, S. (2018). Entrepreneurial resilience: A biographical analysis of successful entrepreneurs, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 429-455.
- Gur, F.A., Bendickson, J.S., Madden, L., McDowell, W.C. (2020). Entrepreneurial opportunity recognition in the face of disasters. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(4), 671-693.
- Hyogo Framework for Action 2005-2015 (2007). *Building the Resilience of Nations and Communities to Disasters. Extract from the final report of the World Conference on Disaster Reduction (A/CONF.206/6)*. Geneva: United Nations.
- Korber, S., McNaughton, R.B. (2018). Resilience and entrepreneurship: A systematic literature review, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(7), 1129-1154.
- Linnenluecke, M.K., McKnight, B. (2017). Community resilience to natural disasters: the role of disaster entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(1), 166-185.
- Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG, The PRISMA Group (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement, *PLoS Med*, 6(7), e1000097.
- Steyaert, C., Katz, J. (2004). Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions, *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(3), 179-196.
- Vlasov, M., Bonnedahl, K.J. Vincze, Z. (2018). Entrepreneurship for resilience: embeddedness in place and in trans-local grassroots networks, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 12(3), 374-394.

**Część II.**  
**Przedsiębiorczość publiczna**  
**i akademicka**



# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ AKADEMICKA W ŚWIETLE BADAŃ LITERATURY

**Monika Pasik**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków  
e-mail: pasikm@uek.krakow.pl

**Słowa kluczowe:** *przedsiębiorczość akademicka, systematyczny przegląd literatury, transfer wiedzy, transfer technologii, przedsiębiorstwa spin-off.*

## **Wstęp**

Dynamicznie zmieniające się warunki na rynkach światowych oraz zaostrzająca się konkurencja stworzyły potrzebę znalezienia rozwiązań sprzyjających wzrostowi innowacyjności przedsiębiorstw. Jednym z takich działań jest ścisła współpraca środowiska akademickiego z przedsiębiorcami. Kooperacja ta, sprzyja transferowi wiedzy i technologii, a także umożliwia komercjalizację rozwiązań opracowanych przez grono pracowników akademickich. Z roku na rok następuje wzrost zainteresowania obszarem przedsiębiorczości akademickiej zarówno ze strony biznesu jak i uczelni wyższych. Nie dziwi więc fakt, że temat ten podejmowany jest również w licznych publikacjach naukowych. Rozważania w tym aspekcie dotyczą m.in. determinant i barier rozwoju przedsiębiorczości akademickiej, jej wpływu na działalność przedsiębiorstw, a także zmieniających się wymagań rynkowych w zakresie postaw prezentowanych przez absolwentów uczelni wyższych. Wśród dostępnych publikacji, szczególnie polskojęzycznych, dostrzec można jednak lukę w zakresie przeglądu literatury w tym obszarze. Z uwagi na duże zróżnicowanie tematyczne opracowań związanych z szeroko rozumianą przedsiębiorczością akademicką, autorka zdecydowała się na podsumowanie publikacji dotyczących tej sfery zainteresowań.

Celem niniejszego artykułu jest próba usystematyzowania dotychczasowego dorobku naukowego w zakresie przedsiębiorczości akademickiej oraz wskazanie głównych problemów, które podejmowane były w opracowaniach na temat tego zagadnienia. Ponadto praca ta zawiera sugestie i wskazówki dla autorów dalszych badań.

## **Przegląd literatury**

Przedsiębiorczość utożsamiać można z postawą, która charakteryzuje się potrzebą poszukiwania, tworzenia oraz podejmowania inicjatywy. Postawa przedsiębiorcza kojarzona jest również z zakładaniem przedsiębiorstwa. Pojęcie to, nie odnosi się jednak wyłącznie do osób, posiadających własne firmy, które noszą miano przedsiębiorców. Jest ono bowiem znacznie szersze, a z oznakami przedsiębiorczości spotkać się można w różnorodnych środowiskach jak np. organizacjach społecznych, partiach politycznych, a także w szkołach i uczelniach wyższych (Glinka, Gutkova, 2011). W odniesieniu do ostatniej z wymienionych grup wskazać należy szczególny rodzaj przedsiębiorczości noszący miano przedsiębiorczości akademickiej, zwanej również przedsiębiorczością środowiska naukowego. Definicja tego pojęcia nie jest jednoznaczna i w zależności od środowiska kulturowego, w kontekście którego jest analizowana, może obejmować swym zakresem odmienne elementy. Przedsiębiorczość akademicka w znaczeniu podstawowym, obejmuje zarówno powstawanie i funkcjonowanie nowych przedsiębiorstw technologicznych, które prowadzone są przez pracowników naukowych oraz studentów, zwanych przedsiębiorstwami spin-off oraz spin-out, jak i również transakcje rynkowe, w których uczelnia dokonuje sprzedaży know-how. Takie działania przyczyniają się do komercjalizacji wiedzy i osiągnięć naukowców (Stawasz, 2011).

Aktywność uczelni wyższych, a także jej znaczenie dla gospodarki jest coraz częściej dostrzegane przez ośrodki biznesu. W turbulentnym otoczeniu, firmy zaczynają zauważać i wykorzystywać szanse na budowanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. Ich zainteresowanie sprzyja również rozwojowi działań przedsiębiorczych podejmowanych przez społeczność akademicką. Prowadzi to do podejmowania nowych aktywności ułatwiających rozpowszechnianie wiedzy i technologii jak np. powstawanie inkubatorów przedsiębiorczości czy też centrów transferu technologii. Działanie te sprzyjają z kolei rozwojowi nauki, a także zapewniają naukowcom nowe obszary badań. W związku z powyższym niniejsza praca stanowi próbę podsumowania dotychczasowych rozważań dotyczących przedsiębiorczości akademickiej, która umożliwi wyznaczenie dalszych obszarów badawczych.

## **Metodologia badania**

W ostatnim czasie duże znaczenie przypisuje się przeglądowi literatury. Metody te pozwalają bowiem na pogłębienie wiedzy w danym zakresie, rozpoznanie obszaru badań, czy też wskazanie luki badawczej (Levy, Ellis, 2006). Solidny przegląd literatury powinien towarzyszyć naukowcom zarówno w przygotowaniu publikacji jak i na etapie prac projektowych i badawczych (Czakon, 2011). Wśród podstawowych metod przeglądowych wskazać można:

- przegląd narracyjny,
- metaanalizę,
- systematyczny przegląd literatury.

Przeгляд narracyjny umożliwia autorowi pracy zbudowanie ciekawej narracji jednak jest pozbawiony jasnych kryteriów doboru publikacji, co skutkuje dużym ryzykiem pominięcia wartościowych pozycji oraz umożliwia manipulowanie wynikami badań. Przy przeprowadzaniu metaanalizy należy wyznaczyć zasady doboru materiału badawczego, jednakże w metodzie tej bierze się pod uwagę głównie badania ilościowe. W takim wypadku pominięte zostają prace o jakościowym charakterze badań. Trzecią z wyżej wspomnianych metod jest systematyczny przegląd literatury. Metoda ta charakteryzuje się zastosowaniem dyscypliny metodycznej, która przejawia się w określeniu klarownych kryteriów doboru publikacji. Dzięki temu autor badania minimalizuje stronniczość i możliwość pominięcia istotnych publikacji. Ponadto przegląd systematyczny pozwala na analizę i syntezę dorobku naukowego w badanym obszarze z uwzględnieniem danych ilościowych i jakościowych. Z uwagi na walory tej metody, autorka pracy podjęła próbę zastosowania jej w celu podsumowania dotychczasowego dorobku naukowego w zakresie przedsiębiorczości akademickiej z uwzględnieniem aspektu transferu wiedzy i technologii.

Przyjęta metodyka została przeprowadzona w oparciu o sześć etapów (Hensel, 2020):

- 1) Określenie tematu przeglądu.
- 2) Wyznaczenie kryteriów wyszukiwania oraz kwalifikacja badań.
- 3) Przeszukiwanie baz danych w celu znalezienia publikacji.
- 4) Kwalifikacja publikacji na podstawie tytułów i abstraktów.
- 5) Kwalifikacja oraz analiza wyników na podstawie pełnych tekstów.
- 6) Przygotowanie raportu z przeprowadzonego przeglądu.

Procedurę rozpoczęto od dokonania wstępnych przeszukiwań internetowej bazy Web of Science. Pozwoliło to na doprecyzowanie obszaru badawczego i skupienie się na zagadnieniach związanych z przedsiębiorczością akademicką w aspekcie transferu wiedzy i technologii. Określono tym samym pierwotny kształt zapytania służący do przeszukania dybranych dwóch baz danych: Web of Science oraz Scopus. W następnym etapie nastąpiło wyznaczanie szczegółowych kryteriów wyszukiwania oraz zastosowanie włączeń i wyłączeń. Wyniki ograniczono do publikacji w języku angielskim, które zawierały tylko artykuły naukowe. Następnie zdecydowano się na uwzględnienie tych publikacji, które ukazały się w artykułach zamieszczonych na liście MNSIW z przypisaną ilością min. 100 punktów. Przeszukanie obu baz z zastosowaniem takich samych kryteriów miało miejsce w sierpniu 2020 roku i pozwoliło na

znalezienie 458 rekordów, które stanowiły podstawę przeprowadzanego przeglądu literatury.

W kolejnym kroku niniejszej procedury nastąpiło usunięcie duplikatów. Następnie dokonano zakwalifikowania publikacji na podstawie tytułu i abstraktu, a dopiero po tym etapie odniesiono się do całości tekstów. Po odrzuceniu pozycji niezgodnych z tematem ostatecznej analizie poddano 265 publikacji. Ostatni krok sprowadzał się do syntezy wyników i całościowej oceny analizowanego dorobku naukowego w zakresie przedsiębiorczości akademickiej.

## **Wyniki badania i ich omówienie**

W wyniku przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury otrzymano 265 publikacji naukowych na temat przedsiębiorczości akademickiej, które dotyczyły w szczególności transferu wiedzy oraz technologii. Ich analiza pozwoliła na pogrupowanie zagadnień, które dotychczas analizowane były przez naukowców w badanym obszarze. Największa ilość publikacji dotyczyła przedsiębiorstw odpryskowych, procesu ich zakładania, funkcjonowania oraz rozwoju, a także towarzyszących temu działań związanych z rozpowszechnianiem wiedzy i technologii. Wśród omawianych zagadnień wskazać należy także aspekty związane ze skłonnością do podejmowania działań przedsiębiorczych przez społeczność akademicką, a także ograniczenia jakie tym aktywnościom towarzyszą. Ciekawy obszar badań stanowiły również relacje zachodzące pomiędzy przedsiębiorczymi uniwersytetami a otoczeniem, w którym działają, oraz prawne aspekty tej sfery. W związku z powyższym zidentyfikowano 4 główne klastry tematyczne:

- 1) Postawy i motywacje społeczności akademickiej.
- 2) Przedsiębiorstwa spin-off, komercjalizacja wiedzy i technologii.
- 3) Ekonomiczne i społeczne skutki przedsiębiorczości akademickiej.
- 4) Prawne uwarunkowania przedsiębiorczości akademickiej.

Badanie wykazało również, że największy wzrost opracowań dotyczących omawianego tematu miał miejsce na przestrzeni ostatnich dwóch lat, co pozwala stwierdzić, że trend ten będzie się nadal utrzymywać. Tematyka przedsiębiorczości akademickiej jest bowiem ciekawym zagadnieniem, który można analizować pod wieloma względami. Z przeprowadzanego przeglądu literatury wynika, że autorzy publikacji chętnie poddawali badaniu czynniki determinujące aktywność pracowników naukowych, a znacznie rzadziej analizowali zachowania studentów i absolwentów. Interesującym tematem do dalszych badań może okazać się również zależność pomiędzy przyjętym przez przedsiębiorstwa modelem biznesowym oraz ich zaangażowaniem we współpracę z uczelniami wyższymi.

## Konkluzje

Opracowanie stanowi usystematyzowane podsumowanie dotychczasowych badań w zakresie przedsiębiorczości akademickiej. Pozwala na zapoznanie się z głównymi nurtami tematycznymi, które dotychczas podejmowane były przez naukowców. Wskazane zostały w nim także propozycje i wskazówki, które posłużyć mogą jako punkt wyjścia do dalszych badań w obszarze przedsiębiorczości uniwersyteckiej.

## Literatura

- Czakon W., (2011), Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przegląd Organizacji*, 3
- Glinka, B. Gutkova, S. (2011), *Przedsiębiorczość*. s. 11, Warszawa: Wolters Kluwer, s. 11
- Hensel P. (2020), *Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości*. s. 8-9, 79, Warszawa: WWZ
- Levy, Y. i Ellis, T. J. (2006), A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. *Informing Science Journal*, 9
- Matusiak, K.B. Matusiak, M (2007) Pojęcie i ekonomiczne znaczenie przedsiębiorczości akademickiej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 453, s. 155-159
- Stawasz, E. (2007), Stymulowanie przedsiębiorczości środowiska naukowego w Polsce. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 453, s. 265-267
- Szkopiński, D. (2016), Rola uniwersytetu w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w Polsce na podstawie doświadczeń amerykańskich i zachodnioeuropejskich. *Horyzonty Wychowania*, 35, s. 323-324

# METODY BADANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI PUBLICZNEJ PRÓBA SYSTEMATYCZNEGO PRZEGLĄDU LITERATURY

**Angelika Wodecka-Hyjek**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków  
e-mail: wodeckaa@uek.krakow.pl

**Słowa kluczowe:** *przedsiębiorczość publiczna, metody jakościowe, systematyczny przegląd literatury.*

## **Wstęp**

Wielowymiarowość definiowania przedsiębiorczości, wynikającą z jej rozbudowanego zestawu pojęciowego na gruncie różnych dyscyplin i dziedzin naukowych, implikuje konieczność formułowania adekwatnych koncepcji jej pomiaru. Zasadność badania przedsiębiorczości wynika z wagi, którą wnosi ona do rozwoju społeczno-gospodarczego krajów (Crook i in., 2010, s. 192–206; Short i in., 2010, s. 6–15), a rozwój teorii i metod jest kluczowym czynnikiem legitymizującym dziedzinę przedsiębiorczości (Zbierowski, 2015, s. 26–40, Busenitz i in., 2003, s. 285–308).

Badania przedsiębiorczości mogą dotyczyć wielu podmiotów; pojedynczego przedsiębiorcy, jak i różnych problemów, w tym: przedsiębiorczości korporacyjnej, lokalnej (samorządowej) czy intelektualnej, a także sieci powiązań osobistych i wewnątrzorganizacyjnych. Przedsiębiorczość, będąc zjawiskiem społecznym, wymaga analizy wykraczającej poza obraz samego aktora, uwzględniającej kontekst kulturowy i relacje z najbliższym otoczeniem. Wiąże się to też z zastosowaniem perspektywy konstruktywnej. Konstruktywizm społeczny zakłada, że świat społeczny nie istnieje obiektywnie, lecz jest kształtowany i postrzegany przez aktorów. Przedsiębiorstwa i ich działania mają podobny charakter, gdyż są tworzone nie tylko przez samych przedsiębiorców, ale także innych interesariuszy. Ważne jest zatem, aby wziąć pod uwagę relacje wewnątrz organizacji jako czynnik sprzyjający lub przeszkadzający zachowaniom przedsiębiorczym. W perspektywie podniesionego problemu wyartykułowania wymaga kontekst postrzegania przedsiębiorczości publicznej przez pryzmat przedsiębiorczości organizacyjnej, gdyż w aktualnym dyskursie w zakresie przedsiębiorczości publicznej,

podstawę teoretyczną stanowi przedsiębiorczość organizacyjna (korporacyjna, intraprzsiębiorczość) (por. Wodecka-Hyjek, 2017, s. 60-61). Ponadto, w centrum zainteresowania badaczy przedsiębiorczości coraz częściej pojawia się proces. W rezultacie badacze próbują odpowiadać na pytania, jak przedsiębiorcy funkcjonują. Tym samym spojrzenie statyczne na przedsiębiorcę ustępuje pola badaniom dynamiki zjawisk. Nauka o przedsiębiorcy jest z założenia interdyscyplinarna, gdyż zjawisko to dzieje się na różnych płaszczyznach: ekonomicznej, społecznej i psychologicznej. Odejście od poszukiwania jednego właściwego paradygmatu oznacza świadomą rezygnację z przejrzystości wyników badań, ich porównywalności i spójności wyciągniętych wniosków. Odmienne założenia ontologiczne i epistemologiczne implikują tworzenie wielowymiarowego obrazu przedsiębiorczości, dlatego też „nie można mówić o jednej charakterystyce (jednym wizerunku) przedsiębiorcy, ale o wielu różnych charakterystykach (wizerunkach)” (Bławat 2003, s. 49; Ciesielska 2006, s. 21). Badania w dziedzinie przedsiębiorczości powinny zwracać szczególną uwagę na kontekst badania oraz kompleksowość, unikalność i bogactwo badania oraz rzetelność (Sułkowski, 2013, s. 26–46). W tym względzie uzasadnionym wydaje się wykorzystanie zróżnicowanych metod takich jak np.: metody sondażu diagnostycznego (ankiety; wywiady np. indywidualne wywiady pogłębione, zogniskowane wywiady grupowe; analiza dokumentacji), obserwacja uczestnicząca, autoetnografia oraz studia przypadków, które pozwalające lepiej poznać i zrozumieć różnorodność i złożoność tego procesu. Głównym obiektem badań na gruncie nauk o zarządzaniu z wykorzystaniem w szczególności metod jakościowych są organizacje, a ich różnorodność i złożoność wskazują, na szeroki kontekst prowadzonych badań, które mogą dotyczyć: całości organizacji; poszczególnych podsystemów i ich części składowych; poszczególnych działań, procesów lub projektów realizowanych w ramach organizacji; jej członków oraz interesariuszy; otoczenia organizacji; jak też interakcji zachodzących pomiędzy poszczególnymi elementami lub wymiarami funkcjonowania organizacji (Chybalski, Matejun 2013, s. 124).

Cel opracowania stanowi rozpoznanie i analiza celu, motywów doboru, specyfiki uwarunkowań oraz zastosowania wybranych metod do badania przedsiębiorczości publicznej.

## **Przegląd literatury**

Rozważania zawarte w opracowaniu zostaną poparte analizą dostępnej literatury przedmiotu, krajowej i zagranicznej. Próby definiowania i eksplorowania problematyki przedsiębiorczości publicznej podejmowane były w literaturze światowej od połowy lat 80. dwudziestego stulecia w pracach m.in.: D. Osborn'a i T. Gaebler'a (1992), N. Boyett (1996), M.H. Morris'a i F.F.

Jones'a (1999) czy C. Kearney, R. D. Hisrich'a, F. Roche (2007), Y. Kim (2010), F. Diefenbacha (2011) i nadal są kontynuowane. Dotychczasowe badania z zakresu przedsiębiorczości publicznej w Polsce podejmowane były w głównej mierze przez T. Kraśnicką (2001, 2009), A.P. Wiatraka (2011), G. Głoda (2016). Wielowymiarowość definiowania przedsiębiorczości, wynikająca z jej rozbudowanego zestawu pojęciowego na gruncie różnych dyscyplin i dziedzin naukowych, implikuje konieczność formułowania adekwatnych koncepcji jej pomiaru.

## **Metodologia badania**

Metodą wykorzystaną do przygotowania opracowania będzie systematyczny przegląd literatury. Opracowanie będzie stanowić rezultat kwerendy aktualnej literatury przedmiotu, krajowej i zagranicznej, w zakresie podjętego problemu. Pozycje przytoczone w tekście zostaną wyszukane za pomocą baz własnych polskich bibliotek naukowych oraz baz EbscoHost i JSTOR. Planowana kwerenda będzie obejmowała lata od 1990 r. do 2020 r. Przedmiotem analizy będą dostępne artykuły naukowe, monografie i rozdziały w monografiach, krajowych i zagranicznych, kryterium głównym wyszukiwania będą frazy: *przedsiębiorczość publiczna/public entrepreneurship* oraz *przedsiębiorczość w sektorze publicznym/entrepreneurship in public sector* oraz frazy pokrewne. Podjęta zostanie też próba specyfikacji czasopism według tytułu.

## **Wyniki badania i ich omówienie**

Rezultaty przeprowadzonych badań będą stanowić próbę uporządkowania i wzbogacenia aktualnych doświadczeń w zakresie wykorzystania metod jakościowych do badania przedsiębiorczości publicznej.

Przeprowadzona kwerenda literatury przedmiotu w zakresie wykorzystania metod jakościowych do badania przedsiębiorczości publicznej pozwoli na analizę i ocenę dotychczasowego dorobku w tym zakresie. Intencją Autorki jest również ukazanie potencjału innych niż już wykorzystywane metody jakościowe do badania przedsiębiorczości publicznej, w kontekście przedstawienia ich istoty, wytycznych w zakresie adaptacji, jak też atutów i ograniczeń.

## **Konkluzje**

Opracowanie będzie rezultatem przeprowadzonej przez Autorkę kwerendy zbioru aktualnych zasobów literaturowych w zakresie podjętego problemu z wykorzystaniem metody systematycznego przeglądu literatury.

Próba ukazania wachlarza metod jakościowych i ilościowych do badania przedsiębiorczości publicznej może stanowić narzędzie do wykorzystania dla praktyków, pracowników organizacji sektora publicznego.



W perspektywie szerokiego grona interesariuszy dobór właściwej metody badawczej w zakresie rozpatrywanego problemu rzutuje na wyraz i sens przekazu końcowego. Analiza wieloaspektowa badanego problemu ukazuje jego złożoność, co pozwala wyeksponować różne perspektywy i konsekwencje.

Zauważalna dominacja aspektów miękkich w badaniu przedsiębiorczości publicznej przekłada się na zasadność wykorzystania metod jakościowych do jej eksploracji. Próba uporządkowania i wzbogacenia aktualnych doświadczeń w zakresie wykorzystania metod jakościowych do badania przedsiębiorczości publicznej przyczyni się do wzbogacenia literatury w zakresie podjętego problemu, w szczególności na gruncie krajowym, gdzie badanie przedsiębiorczości publicznej ma tylko charakter „sygnalizacyjny”.

## Literatura (wybrane pozycje)

- Barczyk S. (2010). *Przedsiębiorczy samorząd lokalny i jego instytucje*. Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
- Bellone, C. J., Goerl, G. F. (1992). Reconciling public entrepreneurship and democracy, *Public Administration Review*, 52(2), 130–134.
- Bławat, F. (2003). *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*. Gdańsk, Gdańskie Towarzystwo Naukowe.
- Boyett, I. (1996). The public sector entrepreneur - a definition. *International Journal of Public Sector Management*, 9(2), 36–51.
- Busenitz L., West G., Sherperd D., Nelson T., Chandler G., Zacharakis A. (2003). Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions, *Journal of Management*, Vol. 29, 285–308.
- Czakon W. (2016). *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*. W W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 119-139). Wydawnictwo NIEOCZYWISTE.
- Chybalski, F. i Matejun, M. (2013). *Organizacja jako przedmiot badań - od zbierania danych do analizy wyników*. W A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne* (s. 93-151). Warszawa, Oficyna Wolters Kluwer business.
- Ciesielska, M. (2006). Antropologia przedsiębiorczości. Nowe nurty i badania jakościowe. *Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego*, nr 1, 18-28.
- Crook T., Shook M., Morris M., Madden T. (2010). Are We There Yet? An Assessment of Research Design and Construct Measurement Practices in Entrepreneurship Research. *Organizational Research Methods*, Vol. 13, 192–206.
- Ćwiklicki M., Urbaniak A. (2019). *Studium przypadku w naukach o zarządzaniu*. Kraków, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Ćwiklicki M., Wodecka-Hyjek A. (2015). *Factors for the development of entrepreneurship in the public sector*. W M. Makowiec, T. Kusio (eds.), *Management of entrepreneurship in a knowledge based economy. The issue of*

- knowledge and intellectual capital management* (s. 31-43). Cracow, Cracow University of Economic.
- Diefenbach F.E. (2011). *Entrepreneurship in the public sector. When Middle Managers Create Public Value*. Wiesbaden, Gabler Verlag, Springer Fachmedien.
- Dyduch W. (2008). *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*. Katowice, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach.
- Głód G., (2016). *Uwarunkowania i pomiar przedsiębiorczości publicznej w jednostkach ochrony zdrowia*. Warszawa, Difin.
- Kearney C., Hisrich R., Roche F. (2007). Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model. *Journal of Enterprising Culture*, 15(3) (September 2007), 275-299.
- Kim Y. (2010). Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: The roles of organizational characteristics. *Administration&Society*, 42(7), 780-814.
- Kraśnicka T. (2002). *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaeconomicznej*. Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
- Kraśnicka T. (2009). *Przedsiębiorczość sektora publicznego i jej uwarunkowania*. W A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki* (s. 54-80). Ktaowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
- Morris M.H., Jones F.F. (1999). Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 24(1), 71-91.
- Osborn D., Gaebler T. (1992). *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*. Poznań, Media Rodzina of Poznań.
- Sułkowski Ł. (2013). *Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu*. W W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 268-290). Warszawa, Wolters Kluwer. .
- Wodecka-Hyjek A. (2017). Konceptualizacja przedsiębiorczości w sektorze publicznym - przegląd wybranych podejść. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 7(810), 59-68.
- Zbierowski P. (2015). Milowy krok w rozwoju badań przedsiębiorczości? GEM i PSED – porównanie, dorobek, aspiracje i perspektywy na przyszłość. *Problemy Zarządzania*, nr 1(51), 26–40.

# DETERMINANTY INTENCJI PRZEDSIĘBIORCZYCH STUDENTÓW W WYBRANYCH KRAJACH POSTKOMUNISTYCZNYCH

**Mateusz Tomal**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków  
e-mail: tomalm@uek.krakow.pl

**Słowa kluczowe:** *intencje przedsiębiorcze, samoocena, podejście międzykulturowe, hierarchiczna wieloraka regresja liniowa.*

## **Wstęp**

Jednym z głównych czynników determinujących rozwój gospodarczy jest przedsiębiorczość, także przedsiębiorczość akademicka. W związku z tym, badania w tym zakresie, a w szczególności nad intencjami przedsiębiorczymi są w polu zainteresowań ekonomistów od ponad 30 lat. Jednak jak podkreślają Nowiński i in. (2019) analizy te w większości dotyczą krajów zachodnich, a w znacznie mniejszym stopniu państw Europy Środkowo-Wschodniej. Należy jednak podkreślić, że zarówno intencje przedsiębiorcze jak i czynniki je determinujące mogą różnić się pomiędzy krajami. W związku z tym można stwierdzić, że w dalszym ciągu istnieje potrzeba badań nad intencjami przedsiębiorczymi oraz ich determinantami. Na podstawie tych przesłanek sformułowano cel niniejszego badania, którym jest poznanie czynników kształtujących intencje przedsiębiorcze studentów w wybranych krajach postkomunistycznych, tj. Polski, Czech, Słowacji, Rosji oraz Łotwy. Drugim celem analizy jest ocena czy wymiary kulturowe skonceptualizowane przez Geert'a Hofstede, takie jak dystans władzy czy indywidualizm, wpływają na siłę wpływu poszczególnych zmiennych niezależnych na intencje przedsiębiorcze.

## **Przegląd literatury**

Analiza literatury przedmiotu w zakresie determinant intencji przedsiębiorczych studentów w europejskich krajach postkomunistycznych wykazała, że jednymi z najczęściej badanych zmiennych niezależnych były: samoocena przedsiębiorcza (ang. *entrepreneurial self-efficacy*), postawa przedsiębiorcza (ang. *entrepreneurial attitude*), wzór do naśladowania w najbliższej rodzinie (ang. *entrepreneurial parental role model*) oraz płeć. W

zakresie pierwszego czynnika dotychczasowe badania są zgodne, tj. wzrost samooceny przedsiębiorczej skutkuje wyższym poziomem skłonności przedsiębiorczych badanych osób (Pawlak, 2016; Wąsowska, 2016). W kontekście postaw przedsiębiorczych również można zauważyć podobną zależność (Solesvik, 2013; Wach i Wojciechowski, 2016). Jednak badania przeprowadzone przez Pawlak (2016) wykazały, że wpływ wyżej wymienionej determinanty na intencje przedsiębiorcze jest nieistotny. W odniesieniu do zmiennej dotyczącej wzoru do naśladowania w najbliższej rodzinie również można dostrzec badania, w których potwierdzono pozytywny wpływ tego czynnika na intencje przedsiębiorcze studentów (Ziemiański, 2018; Egerova i in., 2017). Z kolei, wyjątkowo niejednoznaczne wyniki badań dotyczą determinanty opisującej płęć. W szczególności, istnieje szereg analiz, w których zmienna ta okazała się nieistotna (Solesvik i in., 2014; Rantanen i in., 2015). Celem niniejszych badań jest także sprawdzenie czy siła wpływu determinant intencji przedsiębiorczych jest zróżnicowana pomiędzy badanymi krajami. W tym zakresie literatura przedmiotu jest niewielka, a jedyne analizy zostały przeprowadzone przez Moriano i in. (2012) oraz Nowiński i in. (2019). Te ostatnie badania nie analizowały jednak wpływu wymiaru kultur na siłę oddziaływania poszczególnych determinant działań przedsiębiorczych.

## **Metodologia badania**

W celu zbadania jakie czynniki determinują przedsiębiorcze intencje studentów wykorzystano hierarchiczną regresję wieloraką. W szczególności w modelu 1 uwzględniono wyłącznie zmienne kontrolne, w tym badano wpływ wieku oraz miejsca zamieszkania respondenta na zmienną zależną. Model 2 został rozbudowany o zmienne niezależne opisujące postawę oraz samoocenę przedsiębiorczą jak również wzór do naśladowania w zakresie działań przedsiębiorczych w najbliższej rodzinie. Ostatni model został rozszerzony o moderatory oraz zmienne interakcyjne w celu oceny czy w poszczególnych krajach siła wpływu zmiennych niezależnych zmienia się.

*Dane.* W niniejszym badaniu dane pozyskano na podstawie rozesłanego kwestionariusza ankiety do studentów z analizowanych krajów. Uzyskano 640 kompletnych odpowiedzi, w tym: 289 z Polski, 119 ze Słowacji, 85 z Czech, 74 z Rosja oraz 73 z Łotwy.

## **Wyniki badania i ich omówienie**

Wyniki estymacji modelu 1 wskazały, że wiek jest negatywnie skorelowany z intencjami przedsiębiorczymi, tzn. młodszy studenci wykazują większą chęć do założenia własnej firmy. Również zmienna opisująca miejsce zamieszkania okazała się istotna, w szczególności, studenci mieszkający w miastach wykazują większe skłonności przedsiębiorcze. W przypadku modelu 2, który został

uzupełniony o zmienne niezależne, zdecydowanie najsilniejszy (i zarazem pozytywny) wpływ na intencje przedsiębiorcze miała samoocena danego respondenta. Istotną i dodatnią zależność można także zaobserwować pomiędzy zmienną zależną a kowariantami opisującymi postawę przedsiębiorczą oraz występowanie przedsiębiorczego wzoru do naśladowania w rodzinie. Z kolei, dla predyktora dotyczącego płci został wyestymowany negatywny parametr, tj. kobiety wykazują istotnie mniejszą skłonność do działań przedsiębiorczych. W ostatnim modelu badano czy siła wpływu zmiennych niezależnych na intencje przedsiębiorcze zmienia się w badanych krajach. Wyniki analizy wskazały, że tylko oddziaływanie samooceny przedsiębiorczej na zmienną zależną różni się istotnie w badanych krajach. W szczególności, najsilniejszy wpływ tej zmiennej na intencje przedsiębiorcze studentów można zauważyć w Rosji, a najsłabszy na Łotwie. To zróżnicowanie może wynikać z kulturowej charakterystyki społeczeństwa w analizowanych państwach. Analiza korelacji wskazała, że siła wpływu samooceny przedsiębiorczej jest pozytywnie skorelowana z wymiarami kultury dotyczącymi dystansu władzy, męskości i unikania niepewności, natomiast negatywnie z wymiarem opisującym indywidualizm. Wyżej wspomniane relacje mogą wynikać z faktu, że w społeczeństwach, gdzie występują kulturowe bariery dla działań przedsiębiorczych (takie jak wysoki stopień hierarchizacji czy poczucie strachu przed niepewnymi akcjami) wysoka pewność siebie może stanowić dominujący czynnik przyczyniający się do założenia przedsiębiorstwa.

## **Konkluzje**

Głównym ograniczeniem badawczym była próba, która nie została dobrana w sposób losowy. Jednak tego typu sytuacja jest częsta w badaniach nad intencjami przedsiębiorczymi studentów i nie dyskredytuje wyników analizy.

Niniejsze badanie jest pierwszym w literaturze przedmiotu, w którym badane są łącznie intencje przedsiębiorcze studentów z Polski, Czech, Słowacji, Rosji oraz Łotwy. Drugim niezwykle ważnym wkładem niniejszego badania do stanu obecnej wiedzy jest analiza korelacji pomiędzy wymiarami kultury danego społeczeństwa a siłą wpływu poszczególnych determinant intencji przedsiębiorczych.

## **Literatura**

- Egerová, D., Eger, L., & Mičík, M. (2017). Does entrepreneurship education matter? Business students' perspectives. *Tertiary Education and Management*, 23(4), 319-333.
- Moriano, J. A., Gorgievski, M., Laguna, M., Stephan, U., & Zarafshani, K. (2012). A cross-cultural approach to understanding entrepreneurial intention. *Journal of career development*, 39(2), 162-185.

- Nowiński, W., Haddoud, M. Y., Lančarič, D., Egerová, D., & Czeglédi, C. (2019). The impact of entrepreneurship education, entrepreneurial self-efficacy and gender on entrepreneurial intentions of university students in the Visegrad countries. *Studies in Higher Education*, 44(2), 361-379.
- Pawlak, A. (2016). The influence of gender on the entrepreneurial intention of polish high school students. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 4(5), 25-37.
- Rantanen, T., Pawlak, A., & Toikko, T. (2015). The Significance of Social Welfare Attitudes in Young People's Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(1), 43.
- Solesvik, M. Z. (2013). Entrepreneurial motivations and intentions: investigating the role of education major. *Education+ Training*, 55(3), 253-271.
- Solesvik, M., Westhead, P., & Matlay, H. (2014). Cultural factors and entrepreneurial intention. *Education+ Training*, 56(8/9), 680-696.
- Wach, K., & Wojciechowski, L. (2016). Entrepreneurial intentions of students in Poland in the view of Ajzen's theory of planned behaviour. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(1), 83.
- Wąsowska, A. (2016). Who doesn't want to be an entrepreneur? The role of need for closure in forming entrepreneurial intentions of polish students. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 27-39.
- Ziemiański, P. (2018). Family business experience and the probability of starting a venture: gender differences in Poland. *Journal of East European Management Studies*, 23(4), 603-620.

# **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ UCZELNI W CZASACH PANDEMII COVID-19. STUDIUM PRZYPADKU**

**Maria Zrałek**

Wyższa Szkoła Humanistas w Sosnowcu  
ul. Kilińskiego 43, 41-200 Sosnowiec  
e-mail: tomalm@uek.krakow.pl

**Słowa kluczowe:** *społeczna odpowiedzialność uczelni, interesariusze, pandemia SARS-CoV-2, zrównoważony rozwój.*

## **Wstęp**

Sytuacja pandemiczna stanowi nowe uwarunkowanie funkcjonowania Uczelni we wszystkich obszarach jej działalności. Władze Uczelni zostały postawione przed koniecznością realizacji kluczowych zadań istotnych dla funkcjonowania uczelni w zupełnie nowych warunkach. Wprowadzenie ścisłych restrykcji sanitarnych i nakaz społecznej izolacji wymusiły na wszystkich podmiotach działających w obszarze edukacji inny niż dotychczasowy model działania. Decyzja o fizycznym zamknięciu instytucji edukacyjnych i zawieszeniu zajęć w formie stacjonarnej wygenerowało problem związany z koniecznością zapewnienia możliwości kontynuacji uczenia się i nauczania.

Celem artykułu jest analiza działań podjętych przez Wyższą Szkołę Humanitas w czasie pandemii SARS-CoV-2. Uczelnia będąc sygnatariuszem Deklaracji Społecznej Odpowiedzialności Uczelni jest zobowiązana do przestrzegania zasad w niej zawartych. Te zasady nabierają szczególnego znaczenia w czasie pandemii, gdy zagrożone są podstawowe obszary funkcjonowania Uczelni. Istotnym zagadnieniem było określenie na ile i w jaki sposób, w sytuacji kryzysowej, uczelnia realizuje świadczenia usług edukacyjnych, prowadzenie badań naukowych i rozwoju nauki oraz w jaki sposób, zgodnie z ideą społecznej odpowiedzialności uczelni, kreuje wzajemne relacje z otoczeniem społecznym i gospodarczym.

## **Metodologia badania**

Badania zostały przeprowadzone w okresie marzec – maj, a więc od ogłoszenia stanu epidemicznego do czasu częściowego przywrócenia działalności uczelni. Zastosowaną metodyką badań było studium przypadku

oparte o analizę i syntezę podjętych przez WSH w Sosnowcu w tym okresie aktywności. Badania miały charakter jakościowy, koncentrowały się bowiem na dokładniejszym zrozumieniu omawianego zjawiska. Początkowym etapem badania były studia literatury przedmiotu oraz źródeł nienaukowych (np. raporty dobrych praktyk), które z uwagi na dynamiczne rozwijanie się sytuacji stały się ważnym źródłem wiedzy w zakresie zagrożeń SARS-CoV. W procesie gromadzenia informacji wykorzystano: wywiady pogłębione z przedstawicielami władz uczelni i kadrą kierowniczą działów i instytutów, analizę stron internetowych, analizę dokumentów, ankietę przeprowadzoną wśród studentów i pracowników oraz obserwację uczestniczącą.

## **Rezultaty**

Sytuacja pandemiczna i wynikające z niej ograniczenia pozwoliły na wypracowanie nowych form zarządzania kryzysowego. Interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni dostosowali się do nowej sytuacji organizacyjnej. Wypracowane rekomendacje funkcjonowania uczelni zostały wdrożone, dzięki czemu uczelnia mogła realizować działalność edukacyjną, i podejmować działania w stosunku do otaczającego środowiska społeczno-gospodarczego.

## **Wyniki badania i ich omówienie**

Sytuacja pandemiczna stanowiła nowe uwarunkowanie funkcjonowania Uczelni we wszystkich obszarach jej działalności. Władze Uczelni zostały postawione przed koniecznością realizacji kluczowych zadań istotnych dla funkcjonowania uczelni w zupełnie nowych warunkach. Pomimo niestabilności sytuacji, wprowadzonego fizycznego zamknięcia uczelnia, natychmiast zareagowała na te nowe wyzwania. Badania pokazały, iż jednym z najistotniejszych problemów były zróżnicowane kompetencje cyfrowe kadry akademickiej i wynikających z tym, w początkowej fazie, trudnościami prowadzenia zajęć on-line. Wymagało to wsparcia kadry nauczycieli akademickich szerokim zakresem szkoleń i indywidualnych konsultacji. Umiejętności cyfrowe nauczycieli akademickich, studentów i pracowników administracyjnych mają z reguły charakter miękkich kompetencji. Wzrost zapotrzebowania na zdalne nauczanie, przy równoczesnym stałym udoskonalaniu narzędzi związanych z cyfryzacją wymaga permanentnego uczenia się wszystkich użytkowników platform edukacyjnych. Poważnym problemem dla kadry zarządzającej była konieczność reorganizacji zatrudnienia (wprowadzenie pracy zdalnej), wypracowania dodatkowych kanałów komunikacji z pracownikami i studentami, minimalizowania negatywnych skutków pandemii wspólnoty akademickiej czy też zarządzania finansami uczelni, opartymi na płatnościach studentów. Podjęte działania utrzymały stan zatrudnienia unikając rotacji pracowników, a także utrzymano istniejący stan



studentów. Pomimo braku bezpośredniej obecności na Uczelni kadra akademicka podjęła szereg inicjatyw wpisujących się w pozaedukacyjne obszary działania Uczelni. Pojawienie się nowych, bezprecedensowych obszarów badawczych ukierunkowanych na kwestie związane z COVID-19 pozwoliło na prowadzenie pionierskich badań naukowych, których efekty miały charakter teoretyczny bądź aplikacyjny. Specjalistyczna wiedza i duże doświadczenie pracowników naukowych pozwoliły na szeroki zakres transferu wiedzy do zróżnicowanych grup interesariuszy zewnętrznych poprzez prowadzenie wielorakich form kształcenia pozaformalnego.

W badaniach ujawniły się też negatywne aspekty wirtualnego funkcjonowania uczelni. Badania przeprowadzone wśród pracowników i studentów wskazywały na brak bezpośredniego kontaktu, szczególnie w obszarze bezpośredniej wymiany poglądów z wykładowcami, uniemożliwieniu nawiązania spontanicznych interakcji, co znacznie zubaża proces kształcenia i wychowania. Podejmowane przez Uczelnię działania wpisane w zasady społecznej odpowiedzialności nabierają szczególnego znaczenia w okresie pandemii, bowiem we wszystkich działaniach koncentruje się na społecznym wymiarze swojego funkcjonowania.

## **Konkluzje**

Badania zostały przeprowadzone w jednej organizacji w wyjątkowej sytuacji epidemiologicznej, w związku z powyższym nie pozwalają na ich uogólnienie.

Dzięki przeprowadzonym badaniom można wskazać, iż:

a) wpisanie w funkcjonowanie uczelni zasad społecznej odpowiedzialności pozwoliło na zachowanie wartości organizacji w relacjach wewnątrz organizacji, jak i z otoczeniem społeczno-gospodarczym

b) sytuacja kryzysowa w postaci pandemii COVID-19 wymagała podejmowania przez uczelnię niestandardowych działań edukacyjnych, do których wcześniej nie była przygotowana

c) nowe wymagania wymusiły konieczność podniesienia i nabycia nowych kompetencji, wiedzy i umiejętności kadry akademickiej, zarządzającej i studentów

d) dzięki akceptacji przez pracowników niestandardowych form pracy uzyskano sprawność funkcjonowania uczelni.

## **Literatura**

Creswell, J. W. (2013). *Projektowanie badań naukowych: metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

*Deklaracja Społecznej Odpowiedzialności Uczelni* (2017). Pobrano z [https://humanum.pl/pdf/Deklaracja-Spolecznej\\_Odpowiedzialnosc\\_Uczelni.pdf](https://humanum.pl/pdf/Deklaracja-Spolecznej_Odpowiedzialnosc_Uczelni.pdf) (6.06.2020).

- ISO 26000 Społeczna odpowiedzialność* (2010). International Organization for Standardization, Switzerland Pobrane z [https://www.pkn.pl/sites/default/files/sites/default/files/imcce/files/discovering\\_iso\\_26000.pdf](https://www.pkn.pl/sites/default/files/sites/default/files/imcce/files/discovering_iso_26000.pdf) (25.05.2020)
- Jak innowacje, przyczyniają się do wzrostu?* (2017). Pobrano z <https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me-more/html/growth.pl.html> (15.06.2020)
- Jędrych E., Szczepańczyk M. (2017). *O potrzebie innowacji społecznych w kształceniu ustawicznym Polaków (Lifelong Learning)*. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, nr 1( 51). s.69-80.
- Konkluzje Rady w sprawie przeciwdziałania kryzysowi wywołanemu przez COVID-19 w kształceniu i szkoleniu* (2020/C 212 I/03), Dz.U.U.E.C.2020.212I.9, Bruksela, 16 czerwca 2020 r.
- Kulczycka J., Pędziwiatr E. (2017). Definicje SOU, w: *Społeczna odpowiedzialność znaczenie dla uczelni i sposoby wdrażania*. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju.
- Kwasek A. (2017). Konieczne kierunki zmian współczesnej edukacji. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, nr 1( 51), s.99-107.
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego* (2020). Środowiskowe wytyczne w związku z częściowym przywracaniem uczelni. Pobrane z <https://www.gov.pl/web/nauka/srodowiskowe-wytyczne-w-zwiazku-z-czesciowym-przywracaniem-dzialalnosci-uczelni> (31.05.2020).
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 11 marca 2020 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania niektórych podmiotów systemu szkolnictwa wyższego i nauki w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, Dz.U. 2020 poz.405
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 13 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego, Dz.U. 2020 poz. 433
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii, Dz.U. 2020 poz.491.
- Sołtysiak W. (2016). *Metody kształcenia w e-learningu akademickim w edukacji zrównoważonego rozwoju*. W: A. Kozerska (red.), *Podstawy edukacji*, t.9 *Zrównoważony rozwój*, Częstochowa: Akademia im. Jana Długosza
- Sustainable Development Report 2020. Covid-19 and the Sustainable Development Goals*. Pobrano z <https://www.sdindex.org/reports/sustainable-development-report-2020/> (19.06.2020)
- Wiśniewska A.M. (2017). Formy i metody nauczania w szkole wyższej. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, nr 1( 51), s.149-162.
- Witek-Crabb, A. (2016). Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 444, s. 541-558.

# ROLA INFORMACJI MENEDŻERSKIEJ W ZARZĄDZANIU OŚWIATĄ

**Michał Zubek**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Al. Niepodległości 162, 02-554, Warszawa  
e-mail: zubekm@icloud.com, mzubek@sgh.waw.pl

**Słowa kluczowe:** *informacja menedżerska, edukacja, rachunek kosztów sterowany czasem, TD ABC.*

## **Wstęp**

Przyszłość Polski, jej miejsce w świecie i jakość życia kolejnych pokoleń coraz bardziej zależą od efektów szeroko rozumianego systemu edukacji, którego miejsce w zrównoważonym rozwoju jest bez wątpienia pierwszorzędnym. Polska edukacja, patrząc z perspektywy ostatnich dekad, jest dopiero w połowie drogi od sztywnego systemu czasów PRL-u, do elastycznego systemu, który nie tylko powinien nadążać za dynamicznie rozwijającym się otoczeniem, lecz stawać się napędową siłą sprawczą niezbędnych zmian we wszystkich dziedzinach życia społecznego.

Podstawowym pytaniem badawczym jest: jaką rolę pełni informacja w systemie oświatowym, którego misją jest zmniejszanie dystansu polskiej edukacji do wymogów współczesnego świata ?

W tym kontekście nasuwają się autorowi szczegółowe pytania badawcze stanowiące uzupełnienie wyżej postawionego:

- czy placówki oświatowe i szkoły jako organizacje realizujące zadania publiczne gminy, będące odbiorcami finansowych środków publicznych przekazywanych im przez gminę, ponoszą odpowiedzialność za wykonanie zadań w obszarze kształtowania, wychowania i kształcenia młodego pokolenia?,
- czy instytucje zaangażowane w procesy edukacyjne są właściwie zarządzane, tj. na ile są im znane nowoczesne koncepcje zarządzania menedżerskiego wykorzystujące takie instrumenty zarządzania jak chociażby Strategiczna Karta Wyników, wymuszające zarówno na organach prowadzących jak i na dyrektorach szkół kreatywne podejście do powierzonych im finansowych środków publicznych?,
- jaka jest skala utraconych korzyści finansowych, tj. ile wynoszą niewłaściwie wydatkowane środki publiczne w związku z niewykorzystanym

potencjałem edukacyjnym, mierzonym ilością utraconego przez kadry nauczycielskie czasu pracy?

Wyniki jakościowych eksploracji systemu edukacyjnego pokazują, że zarządzanie edukacją wymaga korzystania z bardzo wielu źródeł informacji zarówno przez dyrektorów szkół kierujących placówkami, jak i przez samorządy lokalne, chociaż zapotrzebowanie przez gminy i powiaty na badania i analizy dotyczące edukacji jest stosunkowo niewielkie. Dyrektorzy szkół poszukują informacji pod kątem rozwiązywania problemów pojawiających się podczas zarządzania placówkami, a zwłaszcza sposobów reagowania w nowych nieznanych wcześniej sytuacjach. Czy jest ona wykorzystywana i służy skracaniu dystansu o którym mowa wyżej?

Przedstawione tło uzasadniające celowość, a wręcz konieczność prowadzenia ciągłych badań w obszarze zarządzania edukacją na wszystkich jej szczeblach, należy uzupełnić o wyartykułowaną przez teoretyków przedmiotu jak i badaczy zjawisk edukacyjnych, zasadniczą sprawę uwolnienia systemu szkolnictwa od nacisków politycznych, zagwarantowanie autonomii szkołom w dostosowywaniu programów i metod nauczania do potrzeb i możliwości uczniów, stworzenie szans na współdziałanie nauczycieli, rodziców i uczniów w decyzjach dotyczących funkcjonowania systemu edukacji (Nyka i in., 2019, s.55).

## **Przegląd literatury**

Zarządzanie systemem edukacyjnym wymaga dogłębnego przeformatowania z jednoczesnym nadaniem właściwej rangi badaniom generującym rzetelne informacje przydatne w procesach podejmowania decyzji zarządczych. Badania prowadzone przez Instytut Badań Edukacyjnych i inne organizacje dostarczają wprawdzie wielu informacji, które jednakże wymagają przetworzenia i praktycznej implementacji w procesach decyzyjnych. Można zaryzykować stwierdzenie, że wynikające z nich wiadomości i dane przekształcone przy użyciu IT w informację, stanowią jedynie zbiór zagregowanych faktów ale nie są bazą budującą wiedzę przydatną w procesach doskonalenia tej ważnej dziedziny życia społeczeństwa. Konsekwencją jest brak budulca ostatniej wartości wynikającej z „piramidy informacji”, to jest mądrości decydującej o jakości kapitału ludzkiego.

Nie bez znaczenia pozostaje także kwestia nakładów finansowych przeznaczane przez organy prowadzące na świadczenia edukacyjne. Koszty związane z utrzymaniem potencjału oświatowego, jego zasobów ludzkich i majątkowych są bardzo wysokie. Jak pokazują wyniki analiz sprawozdań budżetowych jednostek samorządów terytorialnych, będących dla ponad 80% szkół organem prowadzącym, udział wydatków ponoszonych na edukację globalnych wydatkach gmin jest znaczący. Jak policzył Instytut Badań

Edukacyjnych (Nowakowska, 2015) wydatki te stanowią blisko 50% budżetu samorządów, a i tak według informacji IBE pozwalają na zapewnienie uczniom niezbędnego minimum edukacyjnego. Wskazuje to na konieczność implementacji nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania procesami edukacyjnymi gwarantującymi efektywność gospodarowania zasobami tak w wyrazie jakości świadczonych przez szkoły usług jak i w wymiarze finansowym.

Podpowiedzią w tym względzie jest obudowanie procesów zarządczych takimi modelami, które mogą ułatwić korzystanie np. z *Balanced Scorecard*, jak chociażby zastosowanie w ramach controllingu operacyjnego. Rachunek kosztów sterowany czasem sprzężony z innymi instrumentami controllingowymi udzieli odpowiedzi na pytania: ilu nauczycieli jest niezbędnych do realizacji określonych zadań edukacyjnych?; jaką jakość nauczania określony nauczyciel może zrealizować?; jaki produkt intelektualny i społeczny otrzyma gmina w zamian za przekazane szkole środki publiczne? Warunkami koniecznymi do uzyskania efektów pozwalających na pozytywne odpowiedzi na te pytania jest:

- powierzenie organizacji procesów zarządczych i ich realizacji osobie lub zespołowi ludzi o predyspozycjach kompetencyjnych, kwalifikacyjnych i etycznych, którzy pełnili by kreatywną rolę liderów-menedżerów;
- korzystanie z rozbudowanych systemów informacji na potrzeby zarządzania pozwalających na właściwe diagnozowanie: czynników odwzorowujących rzeczywistość jako bazę do zdefiniowania kierunków działań minimalizujących zjawiska negatywne, oraz głównych czynników sprawczych, sterujących procesami zarządzania systemem edukacyjnym w skali makro, jak również szkołą jako ogniwem tego systemu.

## **Metodologia badania**

Posłużono się badaniami ilościowymi, przeprowadzonymi przez Instytut Badań Edukacyjnych (Federowicz i in., 2013). Badania oparte były na dwóch niezależnych od siebie technikach badawczych z dwiema odrębnie wybranymi próbkami losowymi. W ramach badań ilościowych posłużono się następującymi metodami: CAWI (*Computer - Assisted Web Interview*) przy komputerowym wspomaganie wywiadów, zrealizowano przy pomocy stron www badania ilościowe na losowo wybranej próbie respondentów, tj. 4762 nauczycieli pracujących w 921 szkołach. Pytania zadane w formie elektronicznej ankiety dotyczyły: czasu poświęcanego na realizację poszczególnych czynności zawodowych w typowym tygodniu respondenta, oraz częstotliwości wykonywania różnych czynności z katalogu czynności zawodowych i czasu poświęcanego na nie jednorazowo. Druga to metoda DAR (*Day after recall*), przeprowadzone metodą wywiadu bezpośredniego wspomaganego komputerem (CAPI), zrealizowano na próbie 2617 nauczycieli z 477 szkół.

Próbie tę potraktowano jako 2617 dni pracy jednego nauczyciela w trakcie roku szkolnego. Udział w badaniu był dobrowolny. Zadane respondentom pytania także dotyczyły czasu pracy i podobny był ich cel, tj. *określenie czasu, poświęcanego przez nauczycieli w skali typowego tygodnia roku szkolnego na wykonywanie czynności zawodowych, oraz czynników warunkujących jego zróżnicowanie; oraz pokazanie złożoności dnia pracy nauczycieli i podkreślenie różnorodności sposobów podejścia do zawodu nauczyciela.*

Przeprowadzenie rachunku kosztów działań sterowanego czasem (TD ABC) w odniesieniu do szkoły podstawowej przy wykorzystaniu budżetu organu prowadzącego, tj. gminy;

Zogniskowany wywiad grupowy o charakterze nieustrukturyzowanym w celu określenia preferencji potencjalnych użytkowników informacji (Travis, 2003).

## **Rezultaty badań**

Zrealizowany w toku pracy model rachunku kosztów działań sterowany czasem wykazał, że straty poniesione tylko przez jedną szkołę podstawową w ciągu jednego miesiąca wyniosły aż 18% łącznych jej wydatków, co w wymiarze finansowym stanowi kwotę 43 331,20 zł w skali miesiąca.

W odniesieniu do wszystkich szkół podstawowych (klasy I-VI) działających w badanej gminie (29) w roku szkolnym 2016/2017 wyniki są porażające. Niewykorzystany przez kadry nauczycielskie czas pracy, mimo deklarowanych w badaniach ankietowych angażowania czasu niedookreślonego, to łącznie utracone ponad 146 tys. godz. zegarowych czyli około 200 tys. godzin lekcyjnych. W wymiarze finansowym straty publicznych środków, którymi dysponuje gmina w skali roku szacuje się na 12 563 tys. złotych, co stanowi ponad 1% wydatków ogółem badanego miasta na prawach powiatu.

## **Wyniki badania i ich omówienie**

Wyniki badań wskazują na znaczący bo aż 18% stopień niewykorzystanych zasobów czasu pracy przeciętnej szkoły podstawowej, zatrudniającej 15 nauczycieli. Świadczy to o niewykorzystaniu ich potencjału edukacyjnego. W wyrażeniu finansowym niewłaściwie zagospodarowane środki publiczne to kwota 43,3 tys. zł (w skali miesiąca) przekazane tej szkole przez gminę. Odpowiedzialność za te straty obciąża nie tylko na szkołę, ale przede wszystkim na organ prowadzący, tj. gminę. Wskazuje to na bezdyskusyjną potrzebę wdrażania nowoczesnych metod zarządzania edukacją przez przygotowanych kompetentnych menedżerów edukacyjnych, począwszy od poziomu szkoły, poprzez jednostkę samorządową do Ministerstwa Edukacji Narodowej łącznie.

Bariery jakie zostały zdiagnozowane w trakcie badań wskazują, że implementacja nowoczesnych metod zarządzania jest utrudniona tak na poziomie jednostek samorządowych jak i publicznych instytucji edukacyjnych. Są to:

- niechęć służb jednostek samorządowych do sporządzania budżetu w dwóch wersjach obowiązkowej- tradycyjnej i fakultatywnej-zadaniowej. Obserwowane próby wdrażania przez niektóre jednostki samorządu terytorialnego, nowoczesnych rozwiązań zarządczych są jednostkowe i nie znajdują naśladowców w innych gminach (urzędnik jak nie musi to nie robi);
- brak wiedzy menedżerskiej i przekonania zarządzających gminą o długofalowych korzyściach jakie wynikają ze strategicznego podejścia do budżetowania zadaniowego;
- brak zrozumienia konieczności zdobywania wiedzy przez całe życie w celu elastycznego przystosowywania się do zmian, które doskonalą życie społeczne i przyczyniają się do rozwoju gospodarczego.

Wyniki pokazują, że rola informacji menedżerskiej w nowoczesnym zarządzaniu każdą organizacją, w tym szkołą jest niezmiernie ważna. Współczesne organizacje wymagają menedżerskiego stylu kierowania i przygotowania podłoża decyzyjnego. Uznając zatem, że infrastruktura technologiczna czyni informację bardziej dostępną, a przez to bardziej wartościową, a kluczem do segregowania informacji jest nie tylko oddzielanie informacji ważnych od nieistotnych, ale również ważenie czy te nieistotne za chwilę okażą się ważnymi, potrzebny jest odpowiedni system, który w czasie rzeczywistym będzie weryfikował wiarygodność danych i podpowiadał rozwiązania uporczywych problemów. Pozwoli to na bardziej efektywne gospodarowanie znajdującymi się w dyspozycji organizacji zasobami i niwelowanie opóźnień rozwojowych. Tak więc w edukacji jak i w innych dziedzinach życia system informacyjny jest bazowym elementem zarządzania, a jego głównym przedmiotem/ obiektem jest informacja, która powinna być odpowiednio przygotowana dla podejmowania dobrych decyzji zarządczych zmierzających do zmniejszanie dystansu polskiej edukacji do wymogów współczesnego świata.

## **Konkluzje**

Ograniczenia badawcze dotyczą dostępu do danych, a przede wszystkim braku systematyczności i powtarzalności prowadzenia jednorodnych badań. Ponadto dodatkowym ograniczeniem jest dynamika zmian otoczenia i rozbieżności w celach grup decydujących. Kolejną barierą mogą być wewnętrzne struktury organizacje sektora, w tym związkowe, wskazujące również na różnice w celach. Po za tym obszar edukacji jako jedna z największych przestrzeni życia

społeczno czyni badania w tej materii wysoce czasochłonnymi oraz kosztochłonnymi. Implikuje to konieczność łączenia wyników różnych badań w tym zakresie i wymianę doświadczeń badaczy.

Brak krajowych standardów edukacyjnych, czyli warunków w jakich powinna być świadczona publiczna usługa edukacyjna, oraz precyzyjne wskazanie strategicznych kierunków krajowej polityki oświatowej jest utrudnieniem dla prowadzenia lokalnej polityki oświatowej przez gminy. Warto przypomnieć, że obowiązek ich przygotowania przez MEN jeszcze w 1999 roku zamieszczony był w ustawie o systemie oświatowym, zapis w tej kwestii został usunięty pod silną presją nauczycielskich związków zawodowych.

Zarządzanie współczesną organizacją, w tym także szkołą wiąże się z koniecznością dostępu do coraz bardziej przetworzonych, a zarazem wyrafinowanych informacji. Rozbudowane systemy informacji na potrzeby zarządzania składające się między innymi z informacji operacyjnej, strategicznej, wywiadów, badań, eksperymentów, obserwacji czy sondaży umożliwiają dostęp do wiedzy, która jeśli jest właściwie wykorzystana i utrwalona, może być w przyszłości źródłem mądrości. Benchmarki prowadzone w trakcie badań pokazują, że istnieje silny związek przyczynowy pomiędzy funkcjonowaniem znaczących ośrodków edukacyjnych, a rozwojem miast (Kraków, Warszawa, Poznań) i jakością życia ich mieszkańców.

System Informacji Oświatowej (SIO) nie jest systemem menedżerskim, co najwyżej zbiorem danych, które są niedostępne w czasie rzeczywistym, nie uwzględniają potrzeb zapewniających wysoka jakość poziomu nauczania. Decyzje na takiej podstawie podejmowane nie dają szans na rozwój kapitału intelektualnego uczniów, a konsekwencji na budowanie wartościowego kapitału ludzkiego.

Edukacja społeczeństwa stanowi o przyszłości rozwoju kraju we wszystkich obszarach. Szkoły podstawowe to baza do dalszego kształcenia, a błędy popełnione na tym etapie mogą okazać się nieodwracalne w późniejszych etapach nauczania, zwłaszcza w aktualnie wprowadzonym 8-letnim cyklu edukacji podstawowej. Organy prowadzące szkoły nie są zobowiązane do znajomości procesów dydaktycznych, ale odpowiadając za organizację procesu edukacyjnego, za jego jakość zatrudniając dobrze przygotowanych dyrektorów szkół i kadrę nauczycielską, a zwłaszcza dysponując środkami publicznymi, które *de facto* pochodzą od podatników, powinny posługiwać się takimi narzędziami zarządzania, aby mieć przekonanie i pewność, że środki publiczne, które za ich pośrednictwem trafiają do szkół są racjonalnie wydatkowane na finansowanie strategicznych inwestycji, którymi niewątpliwie są inwestycje w kapitał ludzki.

Świat nabiera większego tempa, kryzysy, Brexit – niepewność UE, problemy migracyjne, terroryzm, pandemia, powodują, że żyjemy w warunkach



niepewności, definiują się nowe oblicza społeczeństw w obliczu wielu ryzyk (Beck, 2012, s. 21). Ryzyka, które odnoszą się do epoki nowego społeczeństwa, porzucającego dotychczasowy tradycyjny styl funkcjonowania i takiego, które musi się zmierzyć z udanymi, (bądź nie), skutkami modernizacji, tj.: globalizacji, *New World Order*, nowych technologii, gospodarki opartej na wiedzy, wszechobecnej informatyzacji, inżynierii wiedzy, która z sukcesami działa na polu sztucznej inteligencji, ale przede wszystkim z niepewnością życia i jutra oraz trudno uchwytynymi zagrożeniami. Należy się zgodzić z teorią Becka, że stajemy się członkami "globalnej wspólnoty zagrożeń", które nie są już sprawą wewnętrzną, jednego kraju i żaden kraj nie może się z nimi zmagać sam. Powoduje to napędzenie nowej dynamiki konfliktu wokół nierówności społecznych. Ale jeżeli tak, to czy powinniśmy przestać się rozwijać? Z pewnością nie. Należy się wobec tego zgodzić ze słowami Marii Skłodowskiej-Curie, że „nauka będzie leżeć u podstaw każdego postępu, który ułatwi życie ludzkie i zmniejszy cierpienie”.

Dokonywane dotychczas badania procesów edukacyjnych na wielu szczeblach, zwłaszcza przez Instytut Badań Edukacyjnych oraz zespołów parlamentarnych przybierają postać stawianych diagnoz, które nie zawsze są poddawane głębszym analizom, a zdefiniowane problemy nie znajdują adresatów do ich rozwiązania. Można zaryzykować stwierdzenie, że wynikające z nich wiadomości i dane przekształcone przy użyciu technologii IT w informacje stanowią jedynie zbiór zagregowanych faktów, ale nie stanowią bazy budującej wiedzę przydatną w procesach doskonalenia tej ważnej dziedziny życia społeczeństwa. Konsekwencją jest brak budulca ostatniej wartości wynikającej z „piramidy informacji”, tj. mądrości decydującej o jakości kapitału ludzkiego. Należy się zgodzić z P. Litwa (2007, s. 11-12), który podkreśla, że „dopiero człowiek wsparty dobrą informacją kreuje wiedzę i przyczynia się do wygenerowania konkretnych korzyści”.

## Literatura

- Beck U. (2012). *Społeczeństwo światowego ryzyka*. Warszawa” Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Chojna-Duch E., (2017). *Polskie prawo finansowe. Finanse publiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Wiedza i Praktyka.
- Federowicz M., Haman J., Herczyński J., i in., (2013). *Raport tematyczny z badania. Czas pracy i warunki pracy w relacjach nauczyciel*. Warszawa: Instytut badań Edukacyjnych.
- Gemza H., (2013) *Zarządzanie szkołą dla tworzenia efektywnego środowiska uczenia się*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XIV, zeszyt 13. część III S. 315-328.
- Goczała K., (2011). *Ontologie w systemach informatycznych*. Warszawa: Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT.

- Kaplan R.S., Anderson S.R., (2008). *Rachunek kosztów działań sterowany czasem TD ABC Time-Driven Activity-Based Costing*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Litwa P., (2007). *Podstawy informacji ekonomicznej* [w:] M. Sierpińska (red.) *System raportowania wyników w controllingu operacyjnym*, Warszawa: WIZJA PRESS &IT.
- Nowakowska K., (2015). Jak wydawane są pieniądze na edukację?. *Gazeta Prawna*, 20.08.2015
- Nyka M., Oleksiak D., Straczewska K., Trojanowska J. (2019). *Raport o skutkach wprowadzanej obecnie przez władze reform oświaty. Propozycja przyszłego systemu oświaty*. Konserwatorium Doświadczenie i Przyszłość 3.0. Koalicja NIE dla chaosu w szkole. <https://niedlachaosuwszkole.pl> [dostęp: 30.05.2020]
- Polcyn J., (2012). *Koncepcja pomiaru efektywności pracy nauczycieli szkół średnich w Polsce*, Rozprawa doktorska, Poznań
- Shapiro C., Varian H.R., (2007). *Potęga informacji*, Harvard Business School Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice
- Travis D., (2003). *E-commerce Usability. Tools and Techniques to perfect the on-line experience*, London: Taylor& Francis.

**Część III.**  
**Zarządzanie w sektorze publicznym**

# **SZANSE I ZAGROŻENIA AUTOMATYZACJI I ROBOTYZACJI DLA ROZWOJU USŁUG PUBLICZNYCH**

**Grzegorz Baran<sup>1</sup>, Aleksandra Berkowicz<sup>2</sup>, Małgorzata Marzec<sup>3</sup>,  
Janusz Sasak<sup>4</sup>, Agnieszka Szczudlińska-Kanoś<sup>5</sup>**

Uniwersytet Jagielloński  
ul. Łojasiewicza 4, Kraków

<sup>1</sup> e-mail: g.baran@uj.edu.pl, <sup>2</sup> e-mail: aleksandra.zurowska@uj.edu.pl,

<sup>3</sup> e-mail: małgorzata.marzec@uj.edu.pl, <sup>4</sup> e-mail: janusz.sasak@uj.edu.pl,

<sup>5</sup> e-mail: agnieszka.szczudlinska-kanos@uj.edu.pl

**Słowa kluczowe:** *sektor publiczny, e-usługi, automatyzacja, robotyzacja, innowacje.*

## **Wstęp**

Coraz częściej podmioty publiczne świadczą e-usługi, które nie wymagają bezpośredniego kontaktu usługodawcy i usługobiorcy. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż e-usługa publiczna jest nadal utożsamiana z formularzem, podaniem czy dokumentem, który można przesłać przez Internet. Przesądziło to o wyborze problematyki badań zogniskowanej wokół perspektyw rozwoju nowoczesnych, odpowiadających na aktualne potrzeby społeczne usług publicznych w Polsce.

Celem opracowania jest zidentyfikowanie szans i zagrożeń automatyzacji oraz robotyzacji dla rozwoju usług publicznych. Na podstawie analizy i studiów literatury podjęto także próbę ustalenia znaczenia pojęcia usług publicznych odpowiadającego na stawiane współcześnie przed tą kategorią usług oczekiwania i wyzwania tak, aby zarysować możliwie szeroki kontekst dla podjęcia badań nad procesami automatyzacji i robotyzacji.

## **Przegląd literatury**

Cały świat został zdominowany przez technologię informacyjną, która dotyczy niemal każdej dziedziny aktywności człowieka. Wykorzystując na co dzień nowoczesne rozwiązania informatyczne społeczeństwo oczekuje, że

podobne standardy i rozwiązania będą oferowane im przez administrację publiczną. Powszechnie uważa się nawet, że instytucje publiczne powinny nie tylko uwzględniać te oczekiwania, a nawet je wyprzedzać (Dąbrowski, 2012). Dobrze zaprojektowane i wdrożone elektroniczne usługi publiczne, odpowiednio dostosowane do potrzeb obywateli, są niezwykle ważne, gdyż gwarantują sprawną i efektywną organizację państwa w zakresie dostarczania dóbr publicznych, stanowiących podstawę nowoczesnego społeczeństwa informacyjnego (Kachniarz, 2012, s.18). Stosowanie nowoczesnych rozwiązań elektronicznych w administracji publicznej umożliwia dwustronną wymianę informacji, jednocześnie zapewniając dogodne warunki do współpracy obywateli, przedsiębiorców i różnych organizacji z podmiotami publicznymi, opartą na nowych modelach komunikacji. Kształtują się niespotykane dotąd relacje i warunki współpracy pomiędzy urzędami, a jego interesariuszami. Urzędy coraz częściej przyjmują formę e-urzędu (e-administracji), a świadczone dotychczas usługi w systemie bezpośrednich kontaktów stają się e-usługami (Pieczarka, 2017, s. 113-114).

Dynamiczny rozwój internetu przyczynił się do pojawiania się na wielu rynkach nowoczesnych kategorii tzw. e-usług. Mogą one być wzorowane na tradycyjnych usługach, gdzie nośniki informacji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą wykorzystują kanały elektroniczne (np. platformy e-puap). Równocześnie e-usługi coraz częściej zaspokajają nowe potrzeby klientów (obywateli), często nieuświadomione, a jednak stwarzające inne warunki do realizacji potrzeb przy nowych możliwościach technologicznych (np. usługa e-pit). Na coraz większą skalę zaobserwować można, że usługi elektroniczne są komplementarne lub substytucyjne w stosunku do usług tradycyjnych. Administracja publiczna realizuje również wiele projektów informatycznych, których celem jest przede wszystkim usprawnienie pracy działania urzędów i obsługi klientów. Zastosowanie nowoczesnych rozwiązań informatycznych wpływa na uproszczenie procedur oraz szybką obsługę klientów, a także pozwala na poprawę organizacji pracy urzędów i lepszą koordynację procesów. Niezbędne wydaje się ustalenie, jak procesy automatyzacji i robotyzacji będą wpływać na rozwój usług publicznych.

W niniejszym opracowaniu przyjęto, że e-usługi publiczne są rozumiane jako działania podejmowane przez podmioty publiczne polegające na umożliwieniu obywatelom realizacji określonego obowiązku lub uprawnienia, realizowane za pomocą środków komunikacji elektronicznej na odległość bez jednoczesnej obecności stron. Rozwój oraz udoskonalenie (e)usług publicznych są inherentnie związane z automatyzacją i robotyzacją.

Pojęcia automatyzacji i robotyzacji nierzadko używane są naprzemiennie. Pomimo, iż różnica jest nieznaczna warto ją podkreślić. Zdaniem niektórych badaczy (Sobczak, 2019) automatyzacja jest pojęciem ogólniejszym od

robotyzacji i oznacza wprowadzenie do pracy produkcji tzw. urządzeń automatycznych (Grzeszak, Sarnowski, 2019, s. 8). Robotyzacja jest formą lub rodzajem automatyzacji. Inni badacze (Moreno, Jimenez, 2018, s. 224) uważają, że robotyzacja jest pojęciem wszechstronniejszym i obejmuje procesy obliczeniowe, cyfryzację, automatyzację, sztuczną inteligencję, duże zbiory danych oraz technologie informacyjne i komunikacyjne (ICT). Wspólnym celem automatyzacji i robotyzacji jest zastępowanie pracy człowieka. W przypadku automatyzacji praca człowieka jest zastępowana przez system informatyczny, natomiast w robotyzacji zastępowanie człowieka w pracy oznacza robota w sensie fizycznym lub rodzaj oprogramowania (Sobczak, 2019). Potencjał, jaki niesie ze sobą automatyzacja i robotyzacja można dostrzec w sektorze publicznym, szczególnie w medycynie, opiece nad osobami niepełnosprawnymi czy terapii dzieci. Coraz częściej spotyka się roboty wspomagające naukę lub pracę, zrobotyzowane pomieszczenia, czy zintegrowane środowiska (Mikołajewska, Mikołajewski, 2013, s. 109).

Władze niektórych państw europejskich podkreślają pozytywne aspekty wykorzystania robotów w usługach publicznych. Rząd Wielkiej Brytanii opublikował w 2017 r. raport „*Growing the Artificial Intelligence Industry in the UK*”. W sprawozdaniu tym dobitnie podkreślono, że wykorzystanie sztucznej inteligencji może przynieść Wielkiej Brytanii korzyści ekonomiczne i społeczne. Według Paula Tomlinsona - dyrektora generalnego IEG4 - nadal istnieje tendencja do myślenia o sztucznej inteligencji przede wszystkim jako sposobie zwiększania wydajności i oszczędzania pieniędzy, ale znacznie rzadziej zwraca się uwagę na potencjał poprawy doświadczeń obywateli. Dzięki automatyzacji i robotyzacji sektor publiczny może uzyskać znaczne korzyści (Open Access Government, 2017). Egzemplifikacją wykorzystania robotyki w usługach publicznych jest Robotic Processing Automation (RPA), czyli zrobotyzowana automatyzacja procesów. To roboty programowe zwane botami zaprojektowane w celu automatyzacji zadań opartych na regułach poprzez naśladowanie interakcji użytkownika. Do obsługi powtarzalnych, wieloseryjnych działań używa się robota softwarowego. W tym przypadku robot jest: oprogramowaniem kodowanym komputerowo, programem zastępującym ludzi wykonujących zadania oparte na regułach oraz międzyfunkcyjnym i międzyaplikacyjnym algorytmem komputerowym. Nie jest natomiast chodzącym, mówiącym autobotem, fizycznie istniejącą maszyną lub oprogramowaniem rozpoznającym głosy i odpowiedzi (Teuben, Vrieling, 2017). Tempo zmian w usługach publicznych jest ograniczone m.in. obecnością złożonych, kosztownych, nierzadko przestarzałych systemów informatycznych. RPA pozwala na zastępowanie tradycyjnych procesów automatycznymi, a więc dokonywanie szybkich i efektywnych usprawnień bez kompleksowego przeglądu systemu (Teuben, Vrieling, 2017).

Powyższe przykłady wyraźnie wskazują na współlistnienie robotów i ludzi, które jest faktem także w usługach publicznych. Implikuje to szereg zmian społecznych o charakterze pozytywnym i negatywnym, którym warto przyjrzeć się bliżej (Sasak, 2020).

## **Metodologia badania**

Wybór metody badań został podyktowany odniesieniem się do dwóch aspektów podjętej problematyki: 1) służebności metod wobec celu badań i problemu badawczego oraz 2) ulokowania problematyki w nurcie praktycznym nauk o zarządzaniu, tj. na styku zarządzania usługami, zarządzania publicznego oraz zarządzania innowacjami (Cyfert i in. 2014; Lisiński 2018).

W związku z tym, mimo ulokowania podjętych badań w ramach nurtu praktycznego nauk o zarządzaniu, dla rozwiązania wyżej określonego problemu naukowego posłużono się metodą dedukcji, a w jej ramach pomocniczo metodami analizy logicznej, analizy i studiowania, klasyfikacji oraz techniką opisu naukowego. Podstawą badania będzie dorobek nauk o zarządzaniu ograniczony przez zakres przyjętego celu i postawionego problemu badawczego oraz dotychczasowa wiedza na temat procesów automatyzacji i robotyzacji usług.

## **Wyniki badania i ich omówienie**

Polska jest obecnie na początku procesu automatyzacji i robotyzacji usług publicznych. Kolejny etap rozwoju nastąpi wówczas, gdy właściwa e-usługa publiczna odbywać się będzie na poziomie *middle-office*. Złożenie odpowiedniego formularza, wniosku niezależnie czy będzie to forma tradycyjna, czy elektroniczna pociągnie za sobą dalsze konsekwencje. Usługobiorca w proces ten nie będzie angażowany, a w końcowym efekcie otrzyma szereg usług czy dóbr publicznych o określonej specyfice.

Ostatnim etapem rozwoju e-usług publicznych wydaje się być moment, w którym usługi będą realizowane na poziomie *back-office* i będą łączone w tzw. „pakiety”. Wymagać to będzie od usługodawców nie tylko zaangażowania w ramach swoich obowiązków i kompetencji – jak na etapie *middle office*, ale również współpracy z innymi podmiotami publicznymi, prywatnymi, czy III sektora. Pożądane byłoby, aby jedno zgłoszenie w przypadku określonego zdarzenia losowego służyło załatwieniu wielu spraw (Szczudlińska-Kanoś, 2020).

Cyfrowa transformacja stopniowo zmienia obraz funkcjonowania wielu dziedzin gospodarki i całego społeczeństwa. Tak jak zaznaczono wyżej, nie omija również sektora administracji publicznej i usług przez nią oferowanych. Z przeglądu literatury wynika, iż celowym jest wskazanie trzech obszarów organizacji publicznej kształtujących nowoczesne e-usługi publiczne. Są to:

doświadczenia interesariuszy urzędów (zrozumienie potrzeb obywateli, wprowadzenie wielu kanałów komunikacji z klientem oraz elementów samoobsługi); procesy operacyjne (procesy wewnętrzne organizacji i środowiska pracy, a także mechanizmy monitorowania wykonywania poszczególnych zadań) oraz model działania organizacji (dostosowywania usług publicznych do uświadomionych i nieuświadomionych potrzeb obywateli) (na podstawie: Westerman i in., 2011). Na podstawie raportu przygotowanego przez firmę konsultingową Roland Berger na zlecenie Federalnego Związku Przemysłu Niemieckiego (*niem. Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. – BDI*), zostały wskazane cztery kluczowe elementy procesu transformacji cyfrowej, tj.: cyfrowe dane (ang. digital data), automatyzacja (ang. automation), łączność (ang. connectivity) oraz cyfrowy dostęp konsumentów (ang. digital customer access) (Berger, 2015). Szczególnie interesujące z punktu widzenia sektora publicznego są procesy automatyzacji, które powinny być łączone z wykorzystaniem sztucznej inteligencji w procesie świadczenia usług publicznych. W inteligentnej automatyce nie chodzi tylko o zastąpienie ludzi przez maszyny, ale o zwiększenie efektywności operacyjnej dzięki wykorzystaniu interakcji pomiędzy ludźmi (tu interesariuszami i urzędnikami) a maszynami (Gajewski i in., 2016. s. 20).

Dzięki przeprowadzonej analizie można wskazać, iż szanse i zagrożenia związane z automatyzacją oraz robotyzacją usług publicznych dotyczą trzech podmiotów/grup: obywateli, pracowników administracji oraz organizacji. W wyniki analizy dotychczasowych ustaleń teoretycznych na temat procesów automatyzacji i robotyzacji usług publicznych zidentyfikowano pewne konsekwencje tych procesów dla dalszego rozwoju tychże usług publicznych, które następnie zaklasyfikowano do szans lub zagrożeń (tab. 1).

W przyszłości użyteczne i doceniane będą tylko te e-usługi, które będą spełniały oczekiwania coraz bardziej wymagających obywateli. Z jednej strony konieczna jest ich automatyzacja i robotyzacja, a z drugiej maksymalne upraszczanie, zwłaszcza w czasach kryzysu demograficznego, kiedy to korzystać z nich będą coraz starsze społeczności. Przy tworzeniu nowoczesnych e-usług publicznych nieuniknionym jest więc wykorzystywanie metod i technik zarządzania procesowego, bowiem precyzyjna analiza procesowa usługi pozwala między innymi na zweryfikowanie i ocenę kolejnych czynności składowych w celu ich udoskonalania.



**Tabela. 1. Szanse i zagrożenia związane z automatyzacją i robotyzacją usług publicznych**

Szanse	Zagrożenia
Lepsze dopasowanie usług do potrzeb obywateli/odbiorców	Słaby dostęp do technologii informacyjnych niektórych grup społecznych (wykluczenie informacyjne)
Bardziej nowoczesne usługi i procesy ich świadczenia	Uzależnienie od systemów informacyjnych – nic nie można załatwić, jeżeli są problemy techniczne
Niższe koszty świadczenia usług	Część ludzi zatrudnionych w usługach publicznych może stracić pracę
Przyspieszenie rozwoju kompetencji cyfrowych w społeczeństwie	Dehumanizacja usług
Większa przejrzystość wydatkowanych środków i realizowanych celów	Negatywne skutki standaryzacji – mniejsza elastyczność i brak indywidualnego podejścia do klienta / interesariuszy
Zwiększenie efektywności operacyjnej dzięki wykorzystaniu interakcji pomiędzy ludźmi	Brak pomocy ze strony urzędników (zamiast tego boty, infolinie itd.).
Odciążenie pracowników sektora publicznego - roboty przejmą za nich część powtarzalnych czynności, lepsze wykorzystanie potencjału twórczego pracowników, ich kwalifikacji	Utrudniony dostęp do informacji publicznej dla osób gorzej radzących sobie z technologią informacyjną
Odciążenie usługobiorców - roboty przejmą z nich część powtarzalnych czynności	Poczucie alienacji zarówno ze strony urzędników, jak i odbiorców usług publicznych – system jako coś zewnętrznego, na który nie mamy wpływu, a musimy się do niego dostosować
Przejrzyste zasady i łatwa kontrola procesów świadczenia usług	Poczucie braku bezpośredniego kontaktu
Ułatwiony dostęp do informacji publicznej	Trudności w radzeniu sobie z sytuacjami nietypowymi, w których niezbędną rolę odgrywa intuicja i inteligencja człowieka, co w konsekwencji może rzutować na jakość danych przetwarzanych przez roboty
Możliwość poświęcenia większej ilości czasu tym, którzy naprawdę potrzebują pomocy, a nie szybkiej, standardowej obsługi	Brak dostosowania wszystkich części systemu w szybkim procesie przemian, np. urzędników lub obywateli
Przyspieszenie/wywołanie ( <i>ang. trigger</i> ) zmian w funkcjonowaniu sektora publicznego	Niska jakość otrzymywanej informacji zwrotnej, informacje tylko standardowe, ogólne
Łatwiejsze pozyskiwanie informacji zwrotnej od użytkowników usług	Brak dokładnego wyjaśnienia procesu, w przypadkach problemów wydłużony proces uzyskania informacji zwrotnej
Możliwość załatwienia wielu spraw 7 dni w tygodniu 24 godziny na dobę z każdego miejsca, gdzie jest dostęp do internetu	
Szybsze zbieranie i analiza danych	

Źródło: Opracowanie własne.

## Konkluzje

Możliwość wykorzystania analiz dla osób zarządzających instytucjami publicznymi i wdrażających e-usługi oparte na automatyzacji i robotyzacji.

Wskazanie przemian w świadczeniu usług publicznych oraz możliwych szans i zagrożeń z tego tytułu płynących.

Na podstawie przeprowadzonej kwerendy literatury autorzy opracowania podejmą próbę zdefiniowania współczesnych usług publicznych na tle procesów automatyzacji i robotyzacji. Wobec stwierdzonego niedostatku wiedzy teoretycznej na temat procesów automatyzacji i robotyzacji usług publicznych w ramach tych subdyscyplin podjęto badania teoretyczne, których wyniki będą mogły posłużyć do rozwoju przyszłych badań empirycznych w tym zakresie.

## Literatura

- Berger R., The digital transformation of industry, BDI, 2015, [https://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland\\_Berger\\_digital\\_transformation\\_of\\_industry\\_20150315.pdf](https://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_digital_transformation_of_industry_20150315.pdf), dostęp: 24.06.2020.
- Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. (2014), *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębniania, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 1, s. 37–48.
- Dąbrowska, A., Janoś-Kresło, M., Wódkowski, A., *E-usługi a społeczeństwo informacyjne*. Warszawa: Difin, 2009.
- Dąbrowski K., *Nauka o administracji. Skrypt akademicki*, Wyd. Fundacja Obywatelskiego Rozwoju – Ryki, Ryki 2012.
- Gajewski J., Paprocki W., Pieriegud J. (red.), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa. Szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*, Publikacja Europejskiego Kongresu Finansowego, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk 2016.
- Grzeszak, J., Sarnowski J., Supera-Markowska, M. (2019). *Drogi do przemysłu 4.0. Robotyzacja na świecie i lekcje dla Polski*, Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny.
- Kachniarz M. (2012), *Efektywność usług publicznych – teoria i praktyka*, Monografie i opracowania nr 210, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Lisiński, M. (2018). Prawa nauk o zarządzaniu. *Przeгляд Organizacji*, (5), 3-12.
- Moreno, L., Jimenez, R. (2018). *Robotized democracies. US and EU: neo-feudalism and citizenship income?* Amazon.
- Open Access Government, *Rise of the robots in the public sector*, 2017, <https://www.openaccessgovernment.org/rise-robots-public-sector/40598/>, dostęp: 20.06.2020.
- Pieczarka K. (2017). *Polska e-administracja na tle państw członkowskich Unii Europejskiej w rankingu Indeksu Gospodarki i Społeczeństwa Cyfrowego – DESI*,

Prace Naukowe Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości nr 41(2),  
Samorząd Terytorialny Organizacja Funkcjonowania i Kierunki Rozwoju.

Prestes, E., Carbonera, J.L., Fiorini, S.R., Jorge, V.A.M., Abel, M., Madhavan, R.,  
Towards a core ontology for robotics and automation. *Robotics Auton Syst.*,  
61(11):1193-1204/2013.

Sasak J., Software Robots in Business Process Automation, Soliman K.S. (ed.),  
Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain  
Economic Development during Global Challenges; Proceedings of the 35th  
International Business Information Management Association Conference (IBIMA)  
1-2 April 2020, Seville, Spain; International Business Information Management  
Association, USA, s. 3157- 3165.

Sobczak A. (2013), Koncepcja cyfrowej transformacji sieci organizacji publicznych,  
„Roczniki” Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH, z. 29.

Sobczak, A., Nadchodzą autonomiczne przedsiębiorstwa,  
[https://www.sztucznainteligenca.org.pl/nadchodza-autonomiczne-  
przedsiębiorstwa-rozmowa-z-prof-andrzejem-sobczakiem/](https://www.sztucznainteligenca.org.pl/nadchodza-autonomiczne-przedsiębiorstwa-rozmowa-z-prof-andrzejem-sobczakiem/), dostęp: 20.06.2020.

Szczudlińska-Kanoś A., The directions of development of public electronic services in  
Poland in times of demographic crisis; Soliman K.S. (ed.), Education Excellence and  
Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during  
Global Challenges; Proceedings of the 35th International Business Information  
Management Association Conference (IBIMA) 1-2 April 2020, Seville, Spain;  
International Business Information Management Association, USA, s. 3017- 3025.

Teuben, H., Vierlink, K. (2017). The new machinery of government. Robotic Process  
Automation in the public sector, Deloitte, The Netherlands.

Westerman G. i in., Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar  
Organizations, USA, November 2011, [https://www.capgemini.com/resource-file-  
access/resource/pdf/Digital\\_Transformation\\_\\_A\\_ Road-Map\\_for\\_Billion-  
Dollar\\_Organizations.pdf](https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf) (15.01.2016).;

# ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z INTERESARIUSZAMI W BIBLIOTECE XXI WIEKU

**Magdalena Bielenia-Grajewska**

Uniwersytet Gdański  
ul. Wita Stwosza 51, 80-308 Gdańsk  
e-mail: magdalena.bielenia-grajewska@ug.edu.pl

**Słowa kluczowe:** *biblioteka, zarządzanie, interesariusze.*

## **Wstęp**

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na rolę zarządzania relacjami w lokalnych bibliotekach, które przeszły dużą zmianę w ostatnich latach, mając na celu coraz bliższe współdziałanie instytucji publicznych z szeroko pojętymi interesariuszami i zwiększaniem swojej oferty docierając do większej grupy odbiorców. W artykule jest przedstawiona komunikacja multimodalna na przykładzie bibliotek sopockich, w szczególności Sopoteki, która ze względu na swoje położenie w Sopocie, popularnym miejscu wypoczynku turystów nie tylko w okresie letnim, zarządza relacjami ze zróżnicowaną grupą odbiorców, będąc miejscem spotkań nie tylko Sopotian, lecz także osób, które odwiedzają Sopot w czasie urlopu czy podróży służbowej.

## **Przegląd literatury**

Biorąc pod uwagę dostępną systematykę współczesnych organizacji należy podkreślić, że istotnym elementem ich działalności jest efektywne współdziałanie szeroko pojętych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Relacje w organizacjach XXI wieku mogą być także postrzegane, biorąc pod uwagę ich pracowników. „Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim (ZKL) to zdolność procesów i narzędzi do strategicznej adaptacyjności kapitału ludzkiego do zmian otoczenia i warunków wewnętrznych, a także prognostycznego inicjowania i kreowania zmian, przy optymalnym nakładzie czasu, kosztów i produktywności. Wynika z tego, że elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim może mieć charakter responsywny, to znaczy reagować dostosowawczo na zmiany w otoczeniu oraz wewnątrz organizacji lub proaktywny, gdy wyprzedzająco inicjuje zmiany w potencjale kompetencyjnym lub procesach ZKL, w związku z symulacją przyszłości” (Juchnowicz, 2016, 21).

Ważną cechą instytucji sektora publicznego jest ich przedsiębiorczość. Banasik i inni (2015,16) podkreślają procesualny charakter przedsiębiorczości, który „przejawia się w budowaniu czegoś nowego, a w rozumieniu ekonomicznym - budowaniu przedsiębiorstwa i prowadzeniu go w oparciu o umiejętności wykorzystania pomysłów i okazji w warunkach ryzyka”. Jak twierdzą Gableta i Bodak (2013,11), nadal często utrzymuje się w jednostkach gospodarczych „mentalność finansowa”, która spycha na dalszy plan sferę personalną. Burnett (2002) podkreśla, że oprócz przywództwa kosztowego firmy stosują inne metody uzyskania i utrzymania klientów. Przykładem może być strategia wyróżniającej kompetencji, która umożliwia reagowanie na potrzeby i wymagania klientów. Będąc preferowanym dostawcą danego produktu firma tworzy relacje z odbiorcą, co umożliwia jej bycie konkurencyjnym. W tym przypadku relacja ma znaczący wpływ na wybór produktów lub usług.

## **Metodologia badania**

Współczesne organizacje publiczne mogą być efektywnie analizowane za pomocą podejść interdyscyplinarnych. Ze względu na ich złożony charakter można je charakteryzować za pomocą metafory hologramu. Strużyna, Bratnicki, Majowska i Ingram opisują metaforę hologramu w następujący sposób: „ze wszystkich punktów widzenia tworzony jest głębszy sens; niedoskonałości jednostronnego obrazu zostają usunięte; nie tworzy się nowej rzeczywistości z każdego punktu widzenia, ale jest właśnie czymś stałym, złożonym i sensownym; w każdej części tej rzeczywistości zawierają się istotne cechy całości, ale zwykłe rozdrobnienie całości na części nie odwzorowuje całości” (2008, 134). Metafora hologramu umożliwia spojrzenie na relacje w organizacjach sektora publicznego OSP w sposób holistyczny, analizując różne aspekty tworzenia i podtrzymywania kontaktów organizacyjnych. Jedną z przyczyn wykorzystywania podejść interdyscyplinarnych jest „inspiracja naukami społecznymi i humanistycznymi oraz filozofią zaowocowała podejściem na grunt pluralizmu epistemologicznego, zakładającego otwarte podejście w zakresie możliwości poznania organizacji” (Sułkowski, 2013, 27). Inną metodą do prowadzenia badań w naukach o zarządzaniu jest stosowanie studiów przypadku (np. Czakon, 2013; Ćwiklicki i Urbaniak, 2019; Grzegorzczak, 2015; Kostera, 2014), które umożliwiają dyskusje na temat relacji w oparciu o praktyki i zasady stosowane w wybranej firmie. Ważną rolę w badaniach nad relacjami pełnią metody dyskursywne, odzwierciedlające charakter i sposób komunikacji. „Właściwie w każdym wypadku – narracji organizacyjnej, narracji tworzonej przez badacza czy narracji osobistej – układa się ona w sekwencję zdarzeń i jest specyficznym procesem nadawania sensu otaczającemu światu, użycie zaś określenia ”narracja” podkreśla rolę

przypisywaną wypowiedzi konkretnej osoby tworzącej daną historię, uwypuklając tym samym jej wyjątkowość” (Gabryś, 2013,146). Innym sposobem badania OSP jest analiza wybranej cechy komunikacji, np. jej perswazyjności (Bielenia-Grajewska, 2017).

W celu analizy działalności biblioteki i kreowania relacji z interesariuszami autorka skupiła się na działalności kulturalnej Sopoteki i innych bibliotek sopockich od lipca 2017 do maja 2020. Informacje zostały zebrane za pomocą analizowania danych dostępnych na stronie internetowej bibliotek sopockich oraz ulotek dystrybuowanych w bibliotece. W celu wykazania omawianych powyżej zależności została wybrana biblioteka publiczna w Sopocie oraz jej filie. Istnieje kilka przyczyn dla których autorka skoncentrowała się na wybranej bibliotece. Po pierwsze, Sopot jest popularną destynacją turystów krajowych i zagranicznych w okresie letnim. Turyści przyjeżdżający do nadmorskiego kurortu poszukują także możliwości spędzenia czasu obcując z kulturą, biblioteka jest więc aktywnym twórcą i uczestnikiem życia kulturalnego miasta. Kolejną przyczyną było powstanie w Sopocie Mediateki na dworcu kolejowym, nowoczesnej biblioteki multimedialnej w 2015 roku. Ze względu na swoją architekturę i aranżację Sopoteka zdobyła szereg nagród: w 2018 – Nagroda Sezonu Wydawniczo-Księgarskiego IKAR im. Tadeusza Górnego, przyznana za bogactwo oferty i entuzjastyczne opinie jej odbiorców. Zdobyła też w 2018 roku I miejsce w konkursie Mistrz Promocji Czytelnictwa przyznany Bibliotece Sopockiej przez Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich podczas Warszawskich Targów Książki. Sopot zaś w 2017 roku został zwycięzcą rankingu "Kreatorzy rozwoju kultury miejskiej".

## **Wyniki badania i ich omówienie**

Zarządzanie relacjami można badać biorąc pod uwagę czynnik geograficzny. W przypadku Sopoteki ważnym aspektem zarządzania relacjami jest jej lokalizacja oraz czas udostępniania zbiorów. Biblioteki sopockie są zlokalizowane w centrum miasta oraz na sopockich osiedlach mieszkaniowych, np. Kamienny Potok, Brodwin. Z kolei Sopoteka znajduje się na dworcu kolejowym w Sopocie, umożliwiając łatwy dostęp do swoich zbiorów także osobom nieznaną bardzo dobrze topografią miasta. Znajduje się ona niejako „po drodze” w życiu codziennym mieszkańców jak i turystów, korzystających z przewozów kolejowych lub usług dostępnych w bezpośrednim sąsiedztwie dworca.

Ważnym czynnikiem wpływającym na relacje z interesariuszami jest dostępność czasowa danej organizacji. W wybrane dni biblioteki są czynne od godz. 8.00 rano, co umożliwia skorzystania dzieciom i młodzieży z nauczycielami z oferty w danej filii (np. czytanie na głos, teatrzyk, prezentowanie oferty biblioteki). Z kolei dostępność oddziałów do godziny

19.00 pozwala skorzystać ze zbiorów osobom pracującym do godzin popołudniowych. Sopoteka jest czynna dłużej niż większość podobnych placówek; jest ona otwarta od poniedziałku do soboty, w godzinach 9-20. Tworzenie relacji odbywa się odwołując się do wielu zmysłów. Oferowane aktywności cechuje angażowanie różnych zmysłów odbiorców, realizując ich zróżnicowane potrzeby i wymagania. Wystawy są zróżnicowane, prezentujące prace zarówno artystów jak i amatorów. Ważną cechą relacji jest dopasowanie sposobu komunikacji do uczestnika dyskursu. Biblioteka komunikuje się z użytkownikami za pomocą mediów społecznościowych. Oprócz strony internetowej biblioteka korzysta z takich narzędzi jak Facebook, You Tube, Twitter, Pinterest i Tumbir.

## **Konkluzje**

Celem artykułu było wykazanie roli kapitału relacyjnego na przykładzie wybranej organizacji sektora OSP. Autorka skupiła się na bibliotekach w Sopocie, by wykazać jak relacje z szeroko pojętymi interesariuszami są kreowane i ewoluują biorąc pod uwagę potrzeby użytkowników, uwzględniając ich zróżnicowanie i porę roku. Można przewidywać, że w przyszłości jeszcze większe znaczenie będzie miała szeroko pojęta technologia w relacjach czytelnik/użytkownik- biblioteka, udostępniając zbiory w zróżnicowany sposób szeroko pojętym interesariuszom.

## **Literatura**

- Austen A., Czakon W. (2012). Znaczenie interesariuszy dla zarządzania organizacjami publicznymi, w: A. Frąckiewicz-Wronka (red.), Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną, Katowice: Śląsk, 46-67.
- Banasik, P., Brodnicki, K., Grzegorzewska-Mischka, W., Morawska, S., Wyrzykowski, W., Zaborowski, M. (2015). Zjawisko przedsiębiorczości gospodarczej w Polsce. Determinanty sukcesu. Gdańsk: Politechnika Gdańska.
- Banasik, P., Sobiecki, R. (2016). Wymiar sprawiedliwości w dobie oczekiwań społecznych. Część II. Zarządzanie i Ekonomia. Warszawa: Wydawnictwo CH Beck.
- Bielenia-Grajewska, M. (2015). The Role of Gossip in the Creation and Miscreation of Company Identity from the Perspective of Actor-Network Theory. *International Journal of Actor-Network Theory and Technological Innovation (IJANTTI)*, 7(4), 40-55.
- Bielenia-Grajewska, M. (2017). Perswazyjność dyskursu zarządzania zasobami ludzkimi -metafory w coachingu. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 2(44), 35-52.
- Borowiecki, R. i Czekał, J. (2012). Zarządzanie informacją i komunikacją w organizacjach gospodarczych i instytucjach sektora publicznego. Toruń: TNOiK.
- Burnett, K. (2002). Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie. Kraków: Oficyna Wydawnicza.

- Celer, B. (2013). Wystawy wirtualne jako nowe narzędzie działalności kulturalnej i edukacyjnej bibliotek pedagogicznych. *Zarządzanie Biblioteką*, 1(5), 31-41.
- Czakon, W. (2008). Istota i przejawy i kompetencji relacyjnej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 20, 58-65.
- Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Czakon, W. (2013). Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu, w: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. (s. 92-113) Warszawa: Wolters Kluwer.
- Ćwiklicki M., Urbaniak A. (2019). *Studium przypadku w naukach o zarządzaniu*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
- Droń, K., Jacaszek, A., Kolarz, S., Nowakowski, K. (2005). Organizacja jutra, w: P. Płoszajski (red.), *Przerażony kameleon: Eseje o przyszłości zarządzania*. (s. 13-21). Warszawa: Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH,.
- Frączkiewicz-Wronka, A. (2013). Rola i znaczenie interesariuszy w procesie podejmowania decyzji w organizacjach publicznych, w: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*. (s. 15-45). Katowice: Wydawnictwo Naukowe Śląsk,.
- Frączkiewicz-Wronka, A., Austen, A. (2012). Menedżerowie personalni w międzyorganizacyjnych sieciach. *Studium organizacji publicznej. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 29-50.
- Gableta, M., Bodak, A. (2013). Identyfikacja zaniedbań w sferze personalnej przedsiębiorstw. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, 288, 111–119.
- Gabryś, B. J. (2013). Metodologiczne problemy ujęcia narracyjnego w badaniach nad organizacjami. *Dyskurs organizacyjny*, w: W. Czakon (red). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. (s. 141-153). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Gierszewska G., Romanowska, M. (2017). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Koźuch, B. (2017). *Nauka o organizacji*. Warszawa: CeDeWu.
- Poniatowska-Jaksch, M. (2014). Ekosystem Internetu a Internacjonalizacja Sieciowa Przedsiębiorstw, w: R. Sobiecki (red). *Gospodarka w relacjach sieci* (s. 9-16). Lublin: Wydawnictwo KUL,.
- Górka, K. i Łuszczuk, M. (2014) *Finansjalizacja przestrzeni wirtualnej*, w: R. Sobiecki (red). *Gospodarka w relacjach sieci*. (s. 37-44). Lublin: Wydawnictwo KUL,.
- Grzegorzczuk, W. (2015). Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu, w: W. Grzegorzczuk (red.), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, (s. 9-16). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Guo, K., Yolles, M., Fink, G., Iles, P. (2016). *The Changing Organization: Agency Theory in a Cross-Cultural Context*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hoflin, K. i Tubylewicz K (2015). *Biblioteka to dobry społeczny biznes*, w: K. Tubylewicz, A. Diduszko-Zyglewska (red.), *Szwecja czyta. Polska czyta*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.



Juchnowicz, M. (2016). Istota elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim, w: M. Juchnowicz (red)., Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy. (s. 19-25) Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

# **IDENTYFIKACJA RELACJI POMIĘDZY TYPEM KULTURY ORGANIZACYJNEJ A ZEWNĘTRZNĄ I WEWNĘTRZNĄ MOTYWACJĄ DO PRACY**

**Aldona Frączkiewicz-Wronka<sup>1</sup>, Małgorzata Dobrowolska<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach,  
ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice,  
e-mail: afw@ue.katowice.pl

<sup>2</sup> Politechnika Śląska  
ul. Hutnicza 9 - 9A, 44-100 Gliwice  
e-mail: malgorzata.dobrowolska@polsl.pl

**Słowa kluczowe:** *ZZL, zarządzanie publiczne, urzędy gmin, motywacja do pracy.*

## **Wstęp**

Celem teoretycznym prowadzonych rozważań jest poszukiwanie logiki organizacyjnej sprzyjającej osiągnięciu lepszych rezultatów przez organizacje świadczące usługi publiczne. Owa logika odniesiona jest do sfery zarządzania zasobami ludzkimi w podmiocie jakim jest urząd gminy, a dokładniej do obszaru związanego z motywowaniem pracowników. Celem poznawczym rozważań jest zidentyfikowanie kluczowych czynników decydujących o motywacji pracowników pracujących w podmiotach świadczących usługi publiczne oraz identyfikacja instrumentów motywowania pracowników stosowanych w nich w ramach stosowanych systemów zarządzania zasobami ludzkimi. Uzasadnieniem podjęcie problemu motywowania pracowników w organizacjach świadczących usługi publiczne jest słabe rozpoznanie tego zjawiska organizacyjnego na gruncie zarządzania publicznego.

## **Metodologia badania**

Badanie zrealizowane w okresie od czerwca do października 2019 polegało na przeprowadzaniu metodą wywiadu komputerowego (CATI) z pracownikami średniego szczebla decyzyjnego zatrudnionymi w urzędach gmin Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii i dotyczyło oceny organizacyjnych i indywidualnych aspektów motywacji do pracy. Dobór próby był celowy. Łącznie uzyskano prawidłowo wypełnione kwestionariusze ankiety od 153 (90% wskaźnik zwrotu

ankiet z założonego operatu) pracowników urzędów gmin wchodzących w skład Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii, z czego:

- 66 w gminach do 20 000 mieszkańców,
- 12 w gminach od 20 001 do 50 000 mieszkańców,
- 30 w gminach od 50 001 do 100 000 mieszkańców,
- 45 w gminach powyżej 100 000 mieszkańców.

Przygotowane narzędzie pomiarowe w postaci kwestionariusza ankiety składało się z 8 skal pomiarowych i metryczki. Zastosowane w przygotowanym kwestionariuszu ankiety instrumenty pomiarowe to: skala do pomiaru efektywności organizacji (Snow, Donald, 1992; Cornforth, 2001; Wronka, 2014), skala do pomiaru klimatu uczenia się (Hult, Ketchen Jr, Slater, 2002), skala do pomiaru jakości relacji wymiany pomiędzy pracownikiem a jego przełożonym (*Leader-Member Exchange*, LMX) (Hult, Ketchen Jr, Slater; 2002), skala do pomiaru typu przywództwa (Hartog, Van Muijen, Koopman, 1997; Avolio, Bass, 1989), skala do pomiaru motywacji służby publicznej (*Public Service Motivation*) (Perry 1996, Coursey, Pandey, 2007), skala do pomiaru subiektywnego sukcesu zawodowego (Gattiker, Larwood, 1986), skala do pomiaru motywacji zewnętrznej i wewnętrznej do pracy (*Work Extrinsic and Intrinsic Motivation*) (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, Villeneuve; 2009, Chrupała-Pniak, Grabowski, 2016), skala do pomiaru kultury organizacyjnej *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) (Cameron, Quinn, 2003). W części metryczkowej pytano o wykształcenie, stanowisko pracy i nazwę gminy w której pracował respondent. Druga część ankiety dotyczyła wybranych aspektów organizacyjnych i indywidualnych związanych z motywacją do pracy.

## **Rezultaty badań**

Analiza uzyskanych wyników badań pozwoliła na stwierdzenie, iż ludzie do pracy w organizacjach świadczących usługi publiczne są motywowani wieloma różnymi względami. Jak zauważyli Perry i Hondeghem (2008), sektor publiczny tradycyjnie oferuje pewne silne zewnętrzne motywy, które mogą przyciągać ludzi, takie jak bezpieczeństwo w czasie kadencji, możliwości kariery i rozwoju oraz nie nadmiernie wysoką presję na osiąganie wymiernych rezultatów i rozliczanie się z ich osiągnięcia jako podstawy do dalszego trwania w organizacji. Vandenberg (2008) wskazał dodatkowo na istotny motywator nazywając go „jakość życia”, a definiując jako atrakcyjność pracy w sektorze publicznym, bowiem pracownicy tego sektora często podkreślają, że sektor publiczny zapewnia lepszą elastyczność osobom łączącym pracę z rodziną lub innymi zobowiązaniami. Prawidłowa realizacja zadań stawianych przed organizacjami świadczącymi usługi publiczne to nie tylko tradycyjnie oferowane przez sektor publiczny konsekwencje/efekty zewnętrznych motywatorów, ale

także – a może przede wszystkim – projektowanie takich instrumentów motywacji, które będą sprzyjały efektywnej pracy zespołów pracowniczych. Kształtowanie pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi a podwładnymi może być skutecznym sposobem podnoszenia motywacji pracowników w organizacjach publicznych. Jest również ważnym czynnikiem w kreowaniu przyjaznego środowiska pracy.

## **Wyniki badania i ich omówienie**

Rosnące oczekiwania społeczeństwa względem jakości oferowanych przez państwo usług publicznych wymuszają na władzach nieustanne dążenia do poprawy funkcjonowania organizacji publicznych. Wyrazem tych dążeń jest między innymi rozwój organizacyjnej praktyki zgodnie z zasadami sformułowanymi w podejściu teoretycznym *Public Service Improvement*, którego celem jest poprawa jakości świadczonych usług publicznych. G. Boyne (2003) w swojej pracy wskazał na pięć głównych obszarów oddziałujących na efektywność działania organizacji publicznych – zasoby, regulacje prawne, strukturę rynku, zorganizowanie oraz zarządzanie. Pokreślił on jednakże, że ocena działania organizacji publicznych przez poszczególnych jej interesariuszy może znacznie się różnić ze względu na odmienne oczekiwania i wynikające z nich kryteria oceny. W obszarze zasobów istnieje w praktyce silne przekonanie, że zwiększenie zasobów finansowych przełoży się na lepsze wyniki organizacji poprzez podniesienie ilości bądź i jakości oferowanych usług publicznych. Przy czym coraz istotniejsza staje się kwestia efektywnego zarządzania ograniczonymi zasobami finansowymi. Reżim prawny, w którym funkcjonują organizacje publiczne, jest dużo silniejszy niż ma to miejsce w sektorze prywatnym. Regulacje prawne znacznie ograniczając elastyczność zwiększają jednakże transparentność działań organizacji, której powierzane są środki publiczne. Jednym z kierunków poprawy funkcjonowania organizacji publicznych jest wykorzystanie mechanizmu konkurencji, który w założeniu ma poprzez między innymi kreowanie rynków wewnętrznych, wpływać pozytywnie na jakości świadczonych usług. W obszarze zorganizowania podejmuje się próby optymalizacji wielkości i struktury podmiotów operujących w sektorze publicznym. W obszarze zarządzania poprawie funkcjonowania organizacji publicznych służyć ma skupienie się na takich aspektach funkcjonowania organizacji jak, np.: kultura organizacyjna, zarządzanie zasobami ludzkimi, style przywództwa, wykorzystywanie specjalistycznej wiedzy (EBV) oraz oceny treści, procesów implementacji, monitorowania i oceny rezultatów strategii. Elementem łączącym wszystkie wskazane obszary są zasoby kadrowe organizacji, co oznacza, że cele *Public Service Improvement* mogą być osiągnięte tylko w konsekwencji dbałości o rozwój zasobów ludzkich, ich jakość oraz zgodność wewnętrznej motywacji podjęcia pracy w sektorze publicznym z

celami organizacji publicznej. Służyć temu celowi może między innymi rozwój badań istotą motywacji. W literaturze motywację często opisuje się jako powody lub przyczyny działania lub zachowania w określony sposób. Zazwyczaj pojęcie to kojarzy się z pragnieniem, chęcią lub entuzjazmem. To właśnie te pozytywne cechy pobudzają, ukierunkowują i podtrzymują odpowiednie zachowania ludzi.

## **Konkluzje**

Kontekst zmian zachodzących we współczesnych podmiotach publicznych świadczących usługi tj.: specjalizacja i szybki rozwój wiedzy, liczne zmiany prawne, rosnące oczekiwania społeczne co do jakości usług, globalizacja, przepływ siły roboczej i niedobór efektywnych pracowników, ekonomizacja działania sprawiają, że wiele tradycyjnych instrumentów motywowania pracowników staje się stopniowo coraz mniej skuteczne, a ich oddziaływanie motywacyjne jest ograniczone. W sytuacji tej poważnym wyzwaniem dla kadry zarządzającej jest utrzymanie wysokiego poziomu motywacji pracowników. Zatem identyfikacja praktyk organizacyjnych sprzyjających motywacji do pracy w sektorze publicznym i tworzenie na podstawie uzyskanej wiedzy nowych instrumentów motywowania pracowników wydaje się ciekawa zarówno w aspekcie teoretycznym jak i praktycznym a jej wyniki mogą zostać wykorzystane do tworzenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi w gminnych urzędach.

Wskazana delimitacja terytorialna (przeprowadzenie badań na terenie metropolii) coraz częściej pojawia się jako obszar badań, co wynika zarówno z koncentracji zjawisk społeczno-ekonomicznych na relatywnie niewielkim obszarze geograficznym.

## **Literatura**

- Chen, C. A., & Bozeman, B. (2013). Understanding Public and Nonprofit Managers' Motivation Through the Lens of Self-Determination Theory. *Public Management Review*, 15(4), 584-607.
- Epitropaki O., Marstand A.F., Bozionelos N., Van Der Heiden C., Scholarios D., Marzec I., Mylonopoulos N., Mikkelsen A., and Piotr Jedrzejowicz P. (2019,) The Role of Leader-Member Exchange (LMX) Agreement for Employability and Objective Career Outcomes. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2019, no. 1, ISSN (print): 0065-0668 | ISSN (online): 2151-6561
- Hsieh Ch-W., Yang K., Fu K-J. (2011). Motivational Bases and Emotional Labor: Assessing the Impact of Public Service Motivation. "Public Administration Review", Vol. 72(2), 241-251.
- Jafri M.H. (2010). Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior. A Study in Retail Sector, „Journal of Management Research”, 10(1), 62-68.

- Kamarul Z.A., Raida A.B. (2003). The association between training and organizational commitment among whitecollar workers in Malaysia, „International Journal of Training and Development”, 7(3), 166-185.
- Kjeldsen A.M., Rosenberg Hansen J. (2018). Sector Differences in the Public Service Motivation– Job Satisfaction Relationship: Exploring the Role of Organizational Characteristics. “Review of Public Personnel Administration”, Vol. 38(1), 24– 48.
- Knoke D., Wright-Isak Ch. (19982). Individual Motives and Organizational Incentive Systems, „Research in the Sociology of Organizations”, vol. 1, 209–254.
- Marzec I. (2009). Wymiana pomiędzy przełożonym a podwładnym jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników, „Współczesne Zarządzanie”, 2, 85-95.
- Marzec I. (2010). Wykorzystanie mentoringu do budowania zaangażowania organizacyjnego, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, 19, 91-103.
- Moynihan D.P, Pandey S.K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. “Public Administration Review”, Vol. 67 (1), 40-53.
- Perry J.L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. “Journal of Public Administration Research and Theory”, 6(1), 5-22.
- Perry J.L., Wise L.R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. “Public Administration Review”, Vol. 50(3), 367-373.
- Perry J.L., Wise L.R., Hondeghem A. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. “Public Administration Review”, Vol. 70(5), 681-690.
- Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2007.
- Ritz A., Brewer G.A., Neumann O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. “Public Administration Review”, Vol. 76 (3), 414– 426.

# **OCENA DZIAŁAŃ PODJĘTYCH W PODMIOCIE LECZNICZYM W TRAKCIE TRWANIA SARS2-COV-2 I ICH WPŁYW NA MOTYWACJĘ DO PRACY. RAPORT Z BADAŃ**

**Aldona Frączkiewicz-Wronka<sup>1</sup>, Sabina Ostrowska<sup>2</sup>,  
Joanna Woźniak-Holecka<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice,  
e-mail: afw@ue.katowice.pl

<sup>2</sup> Uzdrowisko Rymanów S.A., ul. Zdrojowa 48, 38-481 Rymanów-Zdrój,  
e-mail: sabinaostrowska@poczta.onet.pl

<sup>3</sup> Śląski Uniwersytet Medyczny, ul. Piekarska 18 pok.19  
41-902 Bytom, e-mail: jwozniak@sum.edu.pl

**Słowa kluczowe:** *pracownicy, norma 26 000, Covid19, motywacja do pracy, uzdrowisko.*

## **Wstęp**

Sytuacja kryzysowa, jaką niewątpliwie stanowi wybuch pandemii SARS-Cov-2 wymusiła na placówkach ochrony zdrowia wdrożenie różnorodnych procedur reżimu sanitarnego. Wywarły one znaczący wpływ na personel, przyczyniając się do zwiększenia poziomu stresu zawodowego a niekiedy stosowania form powstrzymywania się od pracy w czasie zagrożenia. Celem pracy była ocena relacji pomiędzy sytuacją kryzysową wywołaną przez pandemię SARS2-CoV-2 a środowiskiem pracy (ocena podjętych działań przez pracodawcę, indywidualna strategia postępowania pracowników, motywacja do pracy) na przykładzie Uzdrowiska Rymanów.

## **Metodologia badania**

Badanie zrealizowano w maju 2020, polegało ono na przeprowadzaniu wywiadu bezpośredniego z wykorzystaniem papierowego kwestionariusza przez przygotowanego merytorycznie ankietera wśród personelu medycznego szpitala uzdrowiskowego i sanatorium w uzdrowisku Rymanów Zdrój. Analiza uzyskanych wyników pozwoliła na ocenę występowania określonych zjawisk wśród wybranej grupy populacji. Kwestionariusz badawczy został podzielony

na dwie części, tzw. metrykę oraz część szczegółową. W części metryczkowej pytano o wiek, płeć, wykształcenie, wykonywany zawód i formę zatrudnienia oraz o posiadanie chorób przewlekłych przez respondentów. Druga część ankiety dotyczyła zasad organizacji pracy w okresie pandemii, relacji ze współpracownikami oraz przełożonymi, a także korzystania z różnych form powstrzymywania się od pracy.

Analizy wyników badania wykonano w programie IBM SPSS Statistics 26. W formie tabel prostych przedstawiono rozkłady odpowiedzi respondentów na poszczególne pytania ankietowe. Następnie przeprowadzono analizę zależności między pytaniami z metryki a pytaniami części szczegółowej. W analizie przedstawiono w formie tabel krzyżowych te zależności, które są istotne lub bliskie istotności statystycznej. Do oceny istotności statystycznej użyto testu niezależności Chi-2 Pearsona. W przeprowadzonych analizach przyjęto poziom statystycznej znamienności  $\alpha = 0,05$ . Dodatkowo obliczono współczynnik korelacji V Cramera, aby ustalić, jak silna jest korelacja pomiędzy zmiennymi o charakterze nominalnym lub pomiędzy zmiennymi o charakterze nominalnym i porządkowym.

W badaniu udział wzięło 96 respondentów (70% zatrudnionego medycznego w uzdrowisku Rymanów Zdrój) w wieku od 21 do 77 lat, średnia wieku badanej grupy to 43 lata. Ponad połowa ankietowanych (59,4%) pracuje w szpitalu uzdrowiskowym, pozostałe 40,6%, to pracownicy sanatorium.

## **Rezultaty badań**

Na podstawie przeprowadzonego badania można wnioskować, że procedury wdrożone przez pracodawcę oraz zdolność motywowania personelu do pracy dają wymierne efekty w postaci pozostania na swoich stanowiskach pracy mimo ryzyk wynikających z epidemii koronawirusa.

## **Wyniki badania i ich omówienie**

W uzyskanych wynikach badań zwraca uwagę istotna statystycznie zależność pomiędzy zdaniem badanych osób na temat, że zastosowane w miejscu pracy procedury walki z epidemią są adekwatne do zagrożenia i wystarczające, a ich zdaniem, iż pracodawca udzielił wystarczającego wsparcia,  $\chi^2(4)=18,48$ ;  $p = 0,001$ . W grupie osób, które uważają, że tego typu procedury są adekwatne, 75,6% z nich uważa, że posiada wsparcie od pracodawcy. U osób zaś, które mają przeciwne zdanie, jedynie 45,7% z nich twierdzi, że ma tego typu wsparcie. Inna istotna statystycznie zależność jaką zaobserwowano, dotyczy zdania badanych osób na temat, że pracodawca udzielił wystarczającego wsparcia pracownikom, a ich zdaniem na temat że zastosowane w miejscu pracy procedury walki z epidemią są adekwatne,  $\chi^2(4)=18,48$ ;  $p = 0,001$ . W grupie osób których pracodawcy udzielają wsparcia,



większość z nich uważa, że stosowane procedury są adekwatne. Odwrotna sytuacja dotyczy osób które uważają, że pracodawca nie udziela wsparcia. W grupie osób nie znających odpowiedzi na jedno pytanie, większa część nie zna odpowiedzi także na drugie.

Kolejna (silna) istotna statystycznie zależność dotyczy udzielania pracownikom wsparcia oraz podejmowaniem przez pracodawców wystarczających działań, tj. mających na celu chronić zdrowie pracownika,  $\chi^2(4)=54,73$ ;  $p < 0,001$ . W grupie osób które wyraziły pozytywne zdanie na jedno pytanie, większa część wyraziła także pozytywne zdanie na drugie pytanie. To samo dotyczy osób które nie znały odpowiedzi na obydwie pytania, bądź podały negatywną odpowiedź.

Ostatnia istotna statystycznie zależność dotyczy podejmowania przez pracodawców wystarczających działań, tj. mających na celu chronić zdrowie pracownika oraz zdania badanych osób na temat, że zastosowane w miejscu pracy procedury walki z epidemią są adekwatne,  $\chi^2(4)=34,99$ ;  $p < 0,001$ . W grupie osób, które wyraziły pozytywne zdanie na jedno pytanie, większa część wyraziła także pozytywne zdanie na drugie pytanie. To samo dotyczy osób, które nie znały odpowiedzi na obydwie pytania, bądź podały negatywną odpowiedź.

## **Konkluzje**

Oryginalność opracowania wyraża się w studium przypadku praktyk zarządczych realizowanych w podmiocie leczniczym w czasie trwania pandemii. Do ograniczeń badawczych należy zaliczyć małą próbę badawczą, brak możliwości replikowania badań w innych podmiotach leczniczych i w związku z tym brak możliwości generalizacji wyników badań.

Przeprowadzone badania pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków: (1) Założenia społecznej odpowiedzialności organizacji powinny być strategią w kreowaniu polityki personalnej w okresie pandemii koronawirusa, (2) Personel średniego szczebla odczuwa najwyższy poziom stresu w związku z sytuacją kryzysową wywołaną przez pandemię koronawirusa, (3) Pracownicy Uzdrawiska Rymanów niechętnie korzystali z form powstrzymania się od wykonywania swoich obowiązków, co świadczy o tym, że na czas wdrożone przez pracodawcę procedury oraz zdolność motywowania personelu do pracy dają wymierne efekty.

## **Literatura**

Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., Romero-Fernández, P.: Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *Eur J Management Business Econ* 2016, 25(1): 8–14

- Brown, J. A., Forster, W. R.: CSR and Stakeholder Theory: A Tale of Adam Smith. *Journal of Business Ethics*, 2013, 112(2): 301–312
- Burda-Świerz K.: Społeczna odpowiedzialność zakładu opieki zdrowotnej. Kreowanie nowoczesnej polityki personalnej, *Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą*, Seria: studia i materiały, 25, 2010: 43–51
- Drobnik J., Malcewicz M., Józefowski P., Kurpas D., Steciwko A.: Medycyna uzdrowiskowa – współczesne lecznictwo uzdrowiskowe w Polsce, *Family Med Pri Care Rev* 2011, 13, 1: 103–108.
- European Observatory of Health Systems and Policies. <https://www.covid19healthsystem.org/mainpage.aspx> (dostęp 13.07.2020)
- Gasparski, W.: *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*. Warszawa 2003, WSPiZ
- Imran Khalid M.D., Tabindeh J., Khalid M.D., Mohammed R., Qabajah R.N., Aletta G. i wsp.: Healthcare Workers Emotions, Perceived Stressors and Coping Strategies During a MERS-CoV Outbreak, *Clin Med Res*, 14, 1: 7–14
- Komisja Europejska, Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Bruksela (21.06.2020); Komisja Europejska (2011). Odnowiona strategia na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw [on-line]. Dostępne: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PL:PDF> (21.06.2020)
- Rojek Nowosielska, M.: Społeczna odpowiedzialność biznesu a cel maksymalizowania zysku przez przedsiębiorstwa. W: *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena* (39–49). Wrocław 2011: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
- Schiavo R., May Leung M., Brown M.: Communicating risk and promoting disease mitigation measures in epidemics and emerging disease settings. *Pathog Glob Health* 2014;108:7694
- Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r., o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz o gminach uzdrowiskowych (Dz.U Nr 167, poz. 1399 z późn.zm).
- Wołoszyn, J., Ratajczak, M.: Modele społecznej odpowiedzialności biznesu – rozważania teoretyczne. W: J. Wołoszyn (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze przedsiębiorczości*. Warszawa, 2012, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
- Wu P., Fang Y., Guan Z., Fan B., Kong J., Yao Z., Liu X., Fuller C.J., Susser E., Lu J., Hoven C.W.: The psychological impact of the SARS epidemic on hospital employees in China: exposure, risk perception, and altruistic acceptance of risk. *Can J Psychiatry*. 2009, 54: 302–311
- Żemigala, M.: *Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle analiz bibliometrycznych i opinii pracowników na temat równowagi między życiem zawodowym a prywatnym*. Warszawa 2013: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

# ROZWÓJ I MOTYWACJA PRACOWNIKÓW WŁĄCZONYCH W PROCES KOPRODUKCJI USŁUG SPOŁECZNYCH W ŚRODOWISKU LOKALNYM – RAPORT Z ANALIZY LITERATURY

**Anna Kozak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice  
e-mail: anna.kozak@edu.uekat.pl

**Słowa kluczowe:** *organizacje publiczne, koprodukcja, usługi publiczne, usługi społeczne, systematyczny przegląd literatury.*

## **Wstęp**

Celem niniejszego opracowania jest analiza roli i znaczenia rozwoju i motywacji pracowników organizacji publicznych w tym kontekście w kontekście czynników sprzyjających koprodukcji usług społecznych w środowisku lokalnym.

Pojęcie koprodukcji (ang. *co-production*) istnieje od dekad. Jednakże kompleksowe badania nad tym konstruktem – jako elementem teorii związanej z zarządzaniem publicznym – zapoczątkowane zostały pod koniec lat 70. XX wieku za sprawą pracy Vincenta i Elinor Ostrom (1977) pt. *Public goods and public choices. In Alternatives for delivering public services: Toward improved performance*. Główną tezę ich pracy było stwierdzenie, że „[...] użytkownicy usług działają również jako istotni koproducenci. [...] Współpraca pomiędzy tymi, którzy świadczą usługę, a tymi, którzy używają usługi jest niezbędna, jeśli większość usług publicznych ma przynieść oczekiwane rezultaty. Koprodukcja wymaga, aby [profesjonalny personel i użytkownicy usług] szli ramię w ramię, aby przynieść optymalne rezultaty” (Ostrom i Ostrom 1977, s. 44). Jednak dominujący wtedy paradygmat administracji publicznej oraz pojawienie się niedługo potem nurtu Nowego Zarządzania Publicznego nie przyczyniło się do popularności koncepcji koprodukcji.

Odnowione zainteresowanie koncepcją koprodukcji nastąpiło na początku XX wieku. Jako jego przyczyny wskazuje się głęboki kryzys ekonomiczny oraz znaczne i szybko postępujące zmiany społeczne, z którymi aktualnie mierzy się zarządzanie publiczne. Koprodukcja wyłoniła się ponownie w efekcie poszukiwania lepszego, bardziej ekonomicznie efektywnego i skuteczniejszego

sposobu rozwiązywania problemów społecznych oraz sprostania wyzwaniom, przed jakimi stanęła administracja publiczna w nowym tysiącleciu (Pestoff 2012).

Aktualnie badania w różnych dyscyplinach nauki coraz częściej podkreślają znaczenie rosnącej roli obywateli i trzeciego sektora w dostarczaniu usług społecznych (Verschuere *et al.* 2012). Koprodukcja jest podejściem, które tę rolę wzmacnia i zapewnia użytkownikom usług realne zaangażowanie w projektowanie i świadczenie usług, z których korzystają.

Wzrost zainteresowania koprodukcją przez ostatnie dwie dekady dostarczył ważnych spostrzeżeń na jej temat, w tym samym czasie stanowiąc ważne wyzwanie dla zarządzania publicznego. W miarę pogłębiania naszej wiedzy na temat tej koncepcji powstaje więcej pytań niż odpowiedzi, co czyni koprodukcję interesującym problemem badawczym (Verschuere *et al.* 2012). Z punktu widzenia zarządzania w organizacjach publicznych świadczących usługi społeczne szczególnie ważną kwestią jest rozwój i motywacja pracowników włączonych w proces koprodukcji tychże usług, tak aby stworzyć środowisko sprzyjające implementacji tego podejście do świadczenia usług.

## **Przegląd literatury**

Obecnie koprodukcja jest modną praktyką zarządczą i rozwiązaniem, w którym pokładane są duże nadzieje z uwagi na jej potencjał do generowania korzystnych zmian z punktu widzenia jednostki, społeczeństwa i państwa. W związku z tym jest również przedmiotem głębokich analiz teoretycznych i badań empirycznych. Jednak wzrost zainteresowania koprodukcją w ciągu ostatnich dwóch dekad nie tylko dostarczył wiedzy na jej temat, ale jednocześnie postawił przed zarządzaniem publicznym nowe wyzwania. Jednym z nich jest odpowiednie przygotowanie i motywowanie pracowników organizacji publicznych do podejmowania i zaangażowania w inicjatywy koprodukcji usług, co wskazywane jest w literaturze jako jeden z kluczowych dla pojawienia się koprodukcji warunków.

W literaturze na temat koprodukcji obecne są analizy i badania dotyczące czynników sprzyjających implementacji i rozwojowi koprodukcji, które podkreślają rolę czynników organizacyjnych, w tym znaczenie umiejętności, kompetencji i motywacji pracowników organizacji publicznych.

W swoich badaniach R. Kleinhans (2017), dzieli czynniki wpływające na koprodukcję na: (1) czynniki indywidualne oraz (2) czynniki organizacyjne. Idąc dalej, G. Bassani, C. Cattaneo, G. Galizzi (2016) identyfikują czynniki koprodukcji na trzech poziomach analizy: (1) czynniki na poziomie operacyjnym; (2) czynniki na poziomie strategicznym; oraz (3) połączone ze sobą czynniki działające na obu poziomach. Z kolei M. Sicilia *et al.* (2019), wykluczając ze swojej analizy czynniki, które są poza kontrolą organizacji

publicznych i menedżerów, zidentyfikowali takie czynniki sprzyjające koprodukcji jak: (1) ustalenia organizacyjne; (2) role zawodowe; (3) narzędzia menedżerskie; (4) rekrutacja uczestników; (5) przygotowanie uczestników; (6) projekt procesu. Następnie podzielili na dwie kategorie: (1) czynniki organizacyjne oraz (1) czynniki proceduralne. Najistotniejsze z punktu widzenia problematyki podejmowanej w niniejszym opracowaniu są role zawodowe, które dotyczą zapewnianie stałego przywództwa i promowanie regularnych możliwości uczenia się i rozwoju umiejętności wśród profesjonalistów (Sicilia *et al.* 2019).

Inne ważne z punktu widzenia podjętych rozważań badania należą do C. van Eijk (2017), który wyróżnił trzy grupy czynników sprzyjających koprodukcji: (1) czynniki wpływające na zaangażowanie obywateli; (2) czynniki wpływające na zaangażowanie profesjonalistów; (3) czynniki przyczyniające się do współpracy obywatel-profesjonalista. Wśród czynników wpływających na zaangażowanie profesjonalistów wymienia postrzegane przeciążenie pracą, zaufanie do pantera koprodukcji, postrzegana autonomia, postrzegana wartość koprodukcji oraz posiadanie głosu w decyzji o koprodukcji (Van Eijk 2017).

Najnowsze badania w tym zakresie należą do S. Flemig i S. Osborne (2019), którzy analizowali rolę koprodukcji w polityce personalizacji usług opieki społecznej dla osób dorosłych. Jedno z czterech ich pytań badawczych dotyczyło czynników i barier koprodukcji w personalizacji. W rezultacie badań wyróżnili oni trzy, różniące się od dotychczasowych, grupy determinantów koprodukcji, mianowicie: (1) implementacja koprodukcji; (2) kontekst koprodukcji; (3) potencjał koprodukcji. Podobnie jednak jak inni badacze koprodukcji, wskazali oni na takie czynniki koprodukcji jak zarządzanie, zaangażowanych aktorów oraz ich motywacje, składające się na kategorię implementacji koprodukcji (Flemig i Osborne 2019).

W końcu bezpośrednio na aspekt postaw pracowników organizacji publicznych zwracają uwagę W. H. Voorberg *et al.* (2014). Badacze ci wskazali na szereg czynników wpływających na to, w jakim stopniu występuje koprodukcja. Jednym z nich jest postawa urzędników publicznych wobec uczestnictwa obywateli.

Reasumując, istnieje pewna wiedza na temat czynników sprzyjających koprodukcji oraz roli i znaczenia rozwoju i motywacji pracowników organizacji publicznych w tym kontekście. Jest ona jednak rozproszona i niesystematyzowana. Dotychczasowe analizy traktują ten aspekt procesu koprodukcji ogólnikowo, podczas gdy zagadnienie to jawi się jako ciekawy badawczo problem. Niniejsze opracowanie stanowi próbę usystematyzowania dotychczasowej wiedzy na temat rozwoju i motywacji pracowników jako czynnika sprzyjającego powstaniu koprodukcji usług społecznych.

## **Metodologia badania**

W celu identyfikacji czynników sprzyjających koprodukcji oraz analizy roli i znaczenia rozwoju i motywacji pracowników organizacji publicznych w tym kontekście, autorka przeprowadziła systematyczny przegląd literatury oraz zastosowała metodologię Gioia. Systematyczny przegląd literatury wybrany został, ponieważ pozwala między innymi: (1) zachować obiektywizm analizy, (2) objąć cały obszar badań, (3) odpowiednio dobrać źródła do dalszych badań i (4) skonsolidować informacje z wielu źródeł (Colicchia i Strozzi, 2012; Sienkiewicz-Małyjurek, 2016). Jego rezultatem było wyflirtowanie artykułów naukowych oraz rozdziałów książek renomowanych wydawnictw poruszających problem czynników sprzyjających koprodukcji usług społecznych, w tym leżących po stronie organizacji publicznych i związanych z zarządzaniem nimi. Następnie, w ich celu uporządkowania i usystematyzowania zastosowano metodologię Gioia. Jest to metoda analizy danych jakościowych, która pozwala wprowadzić rygor jakościowy i przejrzystość w prowadzeniu i prezentacji wyników badań indukcyjnych (Gioia *et al.* 2012).

## **Rezultaty badań**

Strategia przeglądu literatury obejmowała osiem kroków. Wyszukiwanie zawężone zostało do obszarów tematycznych zarządzania, zarządzania publicznego i administracji publicznej oraz polityki publicznej i społecznej. Na ostatnim etapie wyflirtowano 109 anglojęzycznych rozdziałów książki renomowanych wydawnictw i artykułów napisanych w języku angielskim i opublikowanych w recenzowanych czasopismach z lat 2004-2019 zawierających czynniki sprzyjające koprodukcji usług społecznych. W sumie zidentyfikowano 466 takich czynników.

W efekcie zastosowania metodologii Gioia zidentyfikowane czynniki podzielone zostały na 100 grup tematycznych, z których następnie utworzono 4 zagregowane wymiary: (1) czynniki po stronie organizacji (31 czynników); (2) czynniki po stronie użytkownika (18 czynników); (3) czynniki działające po obu stronach (12 czynników); (4) czynniki makrootoczenia (40 czynników). W niniejszym opracowaniu uwaga skupiona została na czynnikach po stronie organizacji publicznych, a odnoszących się do rozwoju i motywacji ich pracowników włączanych w proces koprodukcji usług publicznych. Czynnikiemami tymi są: (a) Przygotowanie profesjonalisty, (b) Postawy i przekonania profesjonalistów oraz (c) Motywacja profesjonalistów.

## Wyniki badania i ich omówienie

Wyniki przeprowadzonej analizy literatury wskazują na duże znaczenie rozwoju i motywacji pracowników organizacji publicznych w kontekście czynników sprzyjających koprodukcji.

Po pierwsze, profesjonalści muszą mieć wiedzę na temat koprodukcji i związanych z nią zagadnień (Palumbo i Manna 2018), dostarczanej usługi społecznej i problemu, który ma rozwiązać, czy potrzeby, którą ma zaspokoić, a także w zakresie podstaw organizacji i zarządzania w sektorze publicznym (van Eijk i Steen 2014).

Następnie istotne są kompetencje profesjonalistów potrzebne do wniesienia wkładu w koprodukcję, realizacji projektu oraz współpracy z interesariuszami (Alford i O'Flynn 2012; Loeffler i Bovaird 2016; Osborne i Strokosch 2013; Parrado *et al.* 2013; Pestoff 2012; Tuurnas 2016; van Eijk i Steen 2014, 2016; van Eijk, Steen i Verschuere 2017). Koprodukcja oznacza odejście od zwykłego rozwiązywania problemów i opiera się na silnych kompetencji dotyczących relacji interpersonalnych profesjonalistów wymaganych do budowania i utrzymywania bliskich relacji z koproducentami (Needham *et al.* 2009; Væggemose *et al.* 2018). W swojej analizie wyzwań związanych z koprodukcją D. Boyle i M. Harris (2009) podkreślili, że ta relacyjna praca odróżnia koprodukcję od tradycyjnych usług społecznych. Jak zauważa C. van Eijk (2018), obywatele częściej angażują się w koprodukcję, gdy spodziewają się, że partnerzy będą empatyczni i zaangażowani. Profesjonalści, którzy aktywnie dzielą się informacjami, którzy pokazują, że są osobiście zaangażowani wraz z koproducentami w ich działania, będą pozytywnie wpływać na szanse zaistnienia i powodzenia koprodukcji. Podobnie T. Steen i S. Tuurnas (2018), M. Sicilia *et al.* (2016) oraz M. Sicilia *et al.* (2019) podkreślają znaczenie takich kompetencji społecznych profesjonalistów jak empatia oraz umiejętności interpersonalne, w tym komunikowania i aktywnego słuchania. Określa się je szerzej jako umiejętności czy kompetencje społeczne (AbouAssi *et al.* 2016; King 2004; Zajda i Pasikowski 2018). Można uznać za szczególnie przydatne dla liderów organizacji ze względu na potrzebę jasnego komunikowania i wykazywania asertywności w procesie koprodukcji (Zajda i Pasikowski 2018).

Koprodukcja wymaga od profesjonalistów także umiejętności, które mogą im pomóc w zdobywaniu wiedzy o zasobach obywateli, katalizowaniu ich energii oraz wzmacnianiu relacji odpowiedzialności (Gawłowski 2018; Sancino 2015; Verschuere, Brandsen i Pestoff 2012). Należą do nich między innymi umiejętność skutecznego motywowania i angażowania użytkowników usług w ich koprodukcję (Porter 2012), a także umiejętność podejmowania interakcji z lokalną społecznością, w szczególności zdolność komunikowania z obywatelami w celu stymulowania ich uczestnictwa (Tuurnas 2016a). Dalej ważną rolę w promowaniu uczestnictwa i koprodukcji odgrywają umiejętności współpracy

(Bovaird 2007; Kershaw, Bridson i Parris 2017; OECD 2011), pracy w grupie (Steen i Tuurnas 2018) oraz koordynowania pracy w sieci – zgromadzenia razem i pogodzenia interesów wielu interesariuszy, aby osiągnąć wspólny cel w sytuacji współzależności (Salamon 2002; Steen i Tuurnas 2018).

Koprodukcja wymaga także umiejętności dostrzeżenia i wykorzystania zasobów posiadanych przez ludzi, stworzenia miejsca dla ich rozwoju oraz używania szerokiego wachlarza metod pracy z nimi (Bovaird i Loeffler 2012). Także pewne umiejętności biznesowe, takie jak zarządzanie projektami, są sprzyjające dla koprodukcji (Bovaird 2007; Gawłowski 2018; Munoz *et al.* 2014; OECD 2011). Potrzebne są także umiejętności przywódcze (Munoz *et al.* 2014; Sicilia *et al.* 2019; Tuurnas 2016). Inni autorzy wskazują również na konieczność budowania zdolności menedżerów publicznych do przyjmowania nowych podejść do świadczenia usług (Durose *et al.* 2014), a także zdolność do tworzenia warunków w społeczności dla umożliwienia i wzmocnienia koprodukcji oraz współpracy między organizacjami (Sancino 2015).

Ważne w tej kwestii badania M. Sicilia *et al.* (2016) wskazują, że wdrożenie koprodukcji wymaga nowych umiejętności i narzędzi zarządzania dostępnych dla pracowników organizacji publicznej. Aby uruchomić koprodukcję, menedżerowi publiczni muszą wysłuchać użytkowników usług i grup społecznych, zmobilizować zbiorowe zasoby i wiedzę w celu zaspokojenia potrzeb społecznych oraz pełnić rolę koordynatorów całego procesu zorientowanego na ostateczne wyniki. Ponadto głównym elementem gwarantującym budowanie zdolności i trwałość koprodukcji jest zdolność menadżerów publicznych do radzenia sobie ze zmęczeniem związanym z koprodukcją, pielęgnowanie zachowań koprodukcyjnych oraz ułatwianie ich kontynuacji, nawet po zakończeniu finansowania publicznego (Sicilia *et al.* 2016).

Ogólnie rzecz ujmując, kompetencje i umiejętności wymagane od profesjonalistów, które sprzyjają koprodukcji, dotyczą przede wszystkim umiejętności interpersonalnych oraz koncentrują się na zdolności mobilizowania użytkowników do współdziałania. Z analizy literatury wynika, że mniej ważne są umiejętności techniczne czy merytoryczna wiedza na dany temat (Kreber 2016; Needham, Mangan i Dickinson 2014; Steen i Tuurnas 2018; Tuurnas 2016).

Z punktu widzenia zarządzania organizacją publiczną istotny jest fakt, że umiejętności i zdolności profesjonalistów do koprodukcji nie biorą się same z siebie. Muszą być one osadzone w ich kompetencjach poprzez edukację, szkolenia i ciągły rozwój zawodowy odzwierciedlony w praktykach etycznych w ramach organizacji (Dunston *et al.* 2009). Prawdopodobnie, jak zwracają uwagę T. Bovaird i E. Loeffler (2012), wymagać to będzie zmian w sposobie, w jaki profesjonaliści są rekrutowani.



Nie mniej jednak w do uruchomienia koprodukcji nie wystarczą tylko wiedza, umiejętności i kompetencje osób świadczących usługi, a wynikiem ich działania nie mogą być już tylko procedury (jak w przypadku Weberowskiego rozumienia administracji) lub wyniki (charakterystyczne dla nowego zarządzania publicznego). Jak zwracają uwagę S. A. Farooqi (2016), R. Gawłowski (2018) oraz N. J. Rantamaki (2017), potrzebna jest zmiana postawa i przekonań profesjonalistów świadczących usługi społeczne. Jest to istotne dlatego, że stosunek sektora publicznego i polityków do angażowania społeczności i trzeciego sektora wpływa na stopień, w jakim występuje koprodukcja (Ewert i Evers 2014; Roberts *et al.* 2013). Badania S. A. Farooqi (2016) wskazują, że właśnie zmiana postaw – przede wszystkim uznanie wartości dodanej, jaką przynoszą koproducenci – przyczynia się do tego, że organizacje publiczne podejmują działania zmierzające do wprowadzenia zmian instytucjonalnych w ich własnej strukturze organizacyjnej. Celem tych zmian jest tworzenie mechanizmów angażowania społeczności lokalnych i trzeciego sektora w świadczenie usług (Farooqi 2016).

Reasumując, jak podkreślają U. Væggemose *et al.* (2018), w świadczeniu koprodukcyjnych usług społecznych główną rolę odgrywają pracownicy pierwszej linii, dlatego ich wiedza, kompetencje, umiejętności i motywacja do przyjmowania nowych podejść do świadczenia usług są niezwykle ważne. Podobnie jak kompetencje i umiejętności, motywacja profesjonalistów do koprodukcji może być zwiększana poprzez organizację szkoleń dla pracowników organizacji publicznych w tym zakresie (Durose *et al.* 2014; Væggemose *et al.* 2018). Istotne jest poświęcenie uwagi przez menedżerów publicznych budowaniu zdolności i motywacji pracowników organizacji publicznych do koprodukcji (Farooqi 2016), by móc mieć pewność, że będą oni w stanie wykonać konkretną pracę, jaka jest wymagana w koprodukcji usług z ich użytkownikami i lokalnymi społecznościami (Alford 2016). Jak zauważa S. A. Farooqi (2016), wyzwania związane z koprodukcją są czymś więcej niż problemem związanym z zarządzaniem, a praca z organizacjami pozarządowymi i społecznościami wymaga innego zestawu umiejętności ze strony aktorów, aby osiągnąć zakładane cele we wspólnej produkcji usługi. Dlatego menedżerowie publiczni powinni regularnie tworzyć możliwości dla specjalistów zajmujących się koprodukcją, aby mogli uczyć się od siebie nawzajem i rozwijać odpowiednią wiedzę oraz umiejętności, których efektem będzie ułatwienie koprodukcji (Sicilia *et al.* 2019).

## **Konkluzje**

W Polsce, zarówno na gruncie teorii jak i praktyki zarządzania publicznego, koncepcja koprodukcji zaczęła pojawiać się dopiero w ostatnich latach i charakteryzuje się jeszcze niższym stopniem rozpoznania naukowego niż w

innych krajach anglosaskich – problem był rozważany tylko przez kilku autorów (Kaźmierczak 2014; Sześciło 2015; Austen 2016; Frączkiewicz-Wronka *et al.* 2016; Sienkiewicz-Małyjurek 2016; Frączkiewicz-Wronka i Kozak 2018; Kozak 2017; Gawłowski 2018; Kobylińska 2018). Jedynym autorem, który do tej pory poruszył problem warunków rozpowszechniania jest T. Kaźmierczak (2014), jednak jego praca ma charakter jedynie rozważań teoretycznych w oparciu o angielskojęzyczną literaturę przedmiotu. Brak systematycznych analiz i badań empirycznych dotyczących czynników sprzyjających uruchomieniu koprodukcji w polskich warunkach, w tym po stronie organizacji publicznych. Zrealizowany systematyczny przegląd literatury jest pierwszym krokiem w kierunku rozwoju wiedzy oraz sformułowania praktycznych wytycznych w zakresie zarządzania organizacjami publicznymi świadczącymi usługi społeczne w sposób tworzący warunki sprzyjające koprodukcji w kontekście polskim.

## Literatura

- Bassani G., Cattaneo C., Galizzi G. (2016), *Co-production in Action: The Case of an Italian Residential Care Home* [w:] Sicilia M., Bracci E., Fugini M.G (red.), *Co-production in the Public Sector Experiences and Challenges*, Springer Briefs in Applied Sciences and Technology, s. 59-76.
- Colicchia C., Strozzi F. (2012), Supply chain risk management: a new methodology for a systematic literature review, "Supply Chain Management: An International Journal", 17(4), s. 403-418.
- Farooqi S.A. (2016), Co-production: what makes co-production works? Evidence from Pakistan, „International Journal of Public Sector Management”, Vol. 29, Issue 4, s. 381-395.
- Flemig S.S., Osborne S. (2019), The Dynamics of Co-Production in the Context of Social Care Personalisation: Testing Theory and Practice in a Scottish Context, „Journal of Social Policy”, s. 1-27.
- Frączkiewicz-Wronka A., Kozak A. (2018), Identyfikacja czynników sprzyjających powstaniu koprodukcji w kreowaniu usług społecznych w środowisku lokalnym – perspektywa Rad Seniorów, „Polityka Społeczna”, Rocznik XLV (529), Nr 4, s. 10-17.
- Gawłowski R. (2018), Co-production as a tool for realisation of public services, „Zarządzanie Publiczne/Public Governance”, 2(44), p. 71-81.
- Gioia D.A., Corley K.G., Hamilton A.L. (2012), Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology, "Organizational Research Methods", 16(1), s. 15-31.
- Kaźmierczak T. (2014), Koprodukcja usług publicznych (koncepcja, badania, rola w świadczeniu usług adresowanych do osób wykluczonych społecznie, warunki upowszechnienia). Ekspertyza przygotowana w ramach projektu „EAPN Polska – wspólnie budujemy Europę Społeczną”.

- Kleinhans R. (2017), False promises of co-production in neighbourhood regeneration: the case of Dutch community enterprises, "Public Management Review", 19(10), s. 1500-1518
- Kobylińska U. (2018), Koprodukcja usług publicznych w świetle przeglądu literatury
- Kozak A. (2017), Czy koprodukcję usług publicznych można traktować jako innowację społeczną? „Humanum”, 26(3), s. 73-85.
- Ostrom V., Ostrom E. (1977), Public Goods and Public Choices [w:] Savas E.S. (red.), Alternatives for Delivering Public Services. Toward Improved Performance, Westview Press, Boulder, s. 7-49.
- Pestoff V. (2012), Co-production and third sector social services in Europe: Some concepts and evidence, „VOLUNTAS”, Vol. 23, No. 4, s. 1102-1118.
- Rantamaki N.J. (2017), Co-Production in the Context of Finnish Social Services and Health Care: A Challenge and a Possibility for a New Kind of Democracy, "Voluntas", Volume 28, s. 248-264.
- Sicilia M., Guarini E., Sancino A., Andreani M., Ruffini R. (2016), Public services management and co-production in multi-level governance settings, "International Review of Administrative Sciences", Vol. 82(1), s. 8-27.
- Sicilia M., Sancino A., Nabatchi T., Guarini E. (2019), Facilitating Coproduction in Public Services: Management Implications from a Systematic Literature Review, „Public Money & Management”, 39(4), s. 233-240.
- Sienkiewicz-Małyjurek K. (2016), Innowacyjność koprodukcji w zarządzaniu publicznym na poziomie lokalnym. Organizacja i Zarządzanie, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, 89, s. 421-435.
- Sześciło D. (2015), Samoobsługowe państwo dobrobytu. Czy obywatelska koprodukcja uratuje usługi publiczne?, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Tuurnas S. (2016), The Professional Side of Co-Production. Academic dissertation. Acta Universitatis Tampereensis 2163, Tampere University Press, Tampere.
- Van Eijk C. (2017), Helping Dutch Neighborhood Watch Schemes to Survive the Rainy Season: Studying Mutual Perceptions on Citizens' and Professionals' Engagement in the Co-Production of Community Safety, „Voluntas”, 29, s. 222-236.
- Verschuere B., Brandsen T., Pestoff V. (2012), Co-production: The State of the art in research and the future Agenda, "Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations", Volume 23, s. 1083-1101.
- Voorberg W.H., Bekkers V., Tummers L.G. (2014), A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey, „Public Management Review”.

# OBLIGACJE SPOŁECZNE, ZIELONE I ZRÓWNOWAŻONE – ICH SPECYFIKA I WYKORZYSTANIE

**Aleksandra Kultys**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków  
e-mail: akultys@uek.krakow.pl

**Słowa kluczowe:** *zielone obligacje, obligacje społeczne, zrównoważone obligacje, rozwój zrównoważony, źródła finansowania.*

## **Wstęp**

Celem opracowania jest poznanie mechanizmów funkcjonowania nowych instrumentów dłużnych, jakimi są obligacje społeczne, zielone i zrównoważone. Opracowanie ma za zadanie zdefiniować poszczególne instrumenty oraz określić różnice, które występują pomiędzy nimi. Celem artykułu jest zbadanie rynku tych obligacji w Polsce. Tłem rozważań jest wzrastające znaczenie koncepcji zrównoważonego rozwoju, a tym samym inwestycji ukierunkowanych na działalność ekologiczną, czy społeczną. Opracowanie podejmuje kwestię sposobu finansowania owych inwestycji, co jest zazwyczaj aspektem pomijanym w opracowaniach. Omawiane obligacje stanowią rozwiązanie stosunkowo nowe, w przeciwieństwie do tradycyjnego modelu finansowania inwestycji przy pomocy kredytu bankowego, czy dotacji.

## **Przegląd literatury**

Przegląd literatury obejmuje przegląd literatury polskiej i zagranicznej poświęconej tematyce obligacji społecznych i zielonych. Opracowanie będzie oparte o analizę zarówno artykułów naukowych, jak i opracowań przygotowanych przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Rynku Kapitałowego (International Capital Market Association, ICMA). Opracowania ICMA dostarczają informacji o standardach, zasadach, w oparciu o które można emitować certyfikowane obligacje społeczne, zielone i zrównoważone.

## **Metodologia badania**

W opracowaniu zostanie przeprowadzona analiza artykułów naukowych i opracowań, w wyniku której zostanie wypracowana definicja poszczególnych

obligacji. Obligacje zielone, społeczne i zrównoważone zostaną porównane między sobą, zostaną wyłonione ich cechy wspólne oraz cechy dywersyfikujące je między sobą. Zostanie przeprowadzona także analiza emitentów wszystkich omówionych obligacji w podziale na kraje oraz możliwie sektor działalności.

## **Wyniki badania i ich omówienie**

Artykuł podkreśli podobieństwo omawianych obligacji względem zasad ich emisji tj.: konieczności zachowania przejrzystości wydatkowania środków, określenia celu emisji, sposobu wyboru projektu. Za główny czynnik dywersyfikujący obligacje zostaje uznany cel ich emisji: obligacje zielone finansują inwestycje proekologiczne, obligacje społeczne finansują przedsięwzięcia prospołeczne, zaś obligacje zrównoważone finansują przedsięwzięcia uznane za zarówno proekologiczne, jak i prospołeczne.

Analiza emitentów obligacji wykazuje, że najbardziej rozwiniętym rynkiem jest rynek zielonych obligacji, zaś najmniej rynek obligacji zrównoważonych. W efekcie porównania sytuacji rynku polskiego do rynku zagranicznego można zauważyć znacznie mniejszą liczbę emitentów takich obligacji w Polsce (jest ich zaledwie dwóch). Sygnalizuje to znaczny potencjał rozwoju tego rynku w Polsce w przyszłości.

## **Konkluzje**

Ograniczenia badawcze mogą dotyczyć ograniczeń w dostępie do danych. Bazy danych dotyczące takich obligacji są stosunkowo ograniczone, posiadają niewielką ilość informacji na temat poszczególnych emisji instrumentów, co pozwala tylko na analizę emitentów.

Artykuł proponuje nowe źródło finansowania inwestycji dla wszystkich podmiotów gospodarki – zarówno dla podmiotów z sektora prywatnego, jak i publicznego. Instrument ten pozwala na pozyskanie zewnętrznego źródła finansowania inwestycji, przy jednoczesnym wspieraniu projektów o celach społecznych i ekologicznych. Obligacje społeczne, zielone i zrównoważone stanowią alternatywę dla kredytu bankowego i dotacji. Pozwalają na wybór najkorzystniejszego projektu inwestycyjnego przy niższym koszcie, a także na uniezależnienie inwestycji proekologicznych i prospołecznych od wsparcia publicznego.

Powszechniejsze korzystanie z omawianych źródeł finansowania zwiększy możliwości inwestycji, które przynoszą korzyści społeczeństwu. Konsekwencje mogą być bardzo różnorodne – począwszy od ograniczenia emisji dwutlenku węgla, poprzez walkę z bezdomnością, przez wsparcie edukacji, czy kończąc przykładowo na poprawie stanu gospodarki wodnej.

Oryginalność opracowania opiera się na porównaniu trzech typów obligacji – społecznych, zielonych i zrównoważonych. Większość artykułów omawia

bowiem tylko jeden z tych trzech typów w jednej analizie. Opracowanie to pozwoli na usystematyzowanie informacji dotyczących tych obligacji oraz skategoryzowanie ich. Ponadto, pomimo pewnych artykułów naukowych podejmujących tę tematykę, wszystkie omawiane tutaj rodzaje obligacji nie występują, bądź występują bardzo rzadko na rynku Polskim, co stanowi o oryginalności tego zagadnienia.

## Literatura

- Cichy J. (2018). Obligacje społeczne – innowacyjny instrument finansowania potrzeb społecznych, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 356, 33-42
- Edmiston D., & Nicholls A. (2018). Social Impact Bonds: The Role of Private Capital in Outcome-Based Commissioning, *Cambridge University Press*, 47
- ICMA (2018). Green Bond Principles Voluntary Process Guidelines for Issuing Green Bonds. *ICMA June*
- ICMA (2018). Social Bond Principles Voluntary Process Guidelines for Issuing Social Bonds, *ICMA June*
- ICMA (2018). Sustainability Bond Guidelines. *ICMA June*
- Joy M., & Shields J. (2013). Social Impact Bonds: The Next Phase of Third Sector Marketization?. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 44, s. 39-55
- Kraszewski D., & Swat K. (2015). Nowe formy współpracy sektora publicznego, biznesu oraz przedsiębiorstw społecznych – wybrane trendy i doświadczenia międzynarodowe, *Studia BAS*, 41
- Krawiec W. (2018). Obligacje społeczne – stan rozwoju w Polsce, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, 73
- Krawiec W. (2018). Obligacje społeczne jako instrument finansowania przedsięwzięć społecznych, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 358, 126-135
- Laskowska A. (2019). Zielona obligacja skarbowa jako perspektywiczny instrument rynku długu. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 382, 109-122
- Marchewka-Bartkowiak K., & Wiśniewski M. (2015). Obligacje społeczne – nowy instrument finansowania zadań społecznych. *Studia BAS*, 44
- McHugh N. A., Sinclair S., Roy M., Huckfield L., & Donaldson C. (2013). Social impact bonds: a wolf in sheep's clothing?. *Journal of Poverty and Social Justice*, October
- Mulgan G., Reeder N., Aylott M. & Bo'sher L. (2011). Social Impact Investment: the challenge and opportunity of Social Impact Bonds, *The Young Foundation, March*
- Pawłowski M. (2019), Finansowanie transportu zrównoważonego na rynku obligacji. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 382, 160-169

Puszer B. (2017). Obligacje społeczne – innowacyjny instrument finansowania projektów społecznych. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 346, 81-94

# **BADANIE ZADOWOLENIA PRACOWNIKÓW JAKO ELEMENT STRATEGII ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI**

**Dominika Nieć**

Grupa Tauron, Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o.  
ul. Kantorowicka 221/13, 31-763 Kraków  
e-mail: d.niec@interia.pl

**Słowa kluczowe:** *badanie zadowolenia pracowników, badanie satysfakcji pracowników, zarządzanie strategiczne, strategia ZZL, strategia funkcjonalna.*

## **Wstęp**

W różnych sektorach gospodarki istotna jest współpraca międzysektorowa, która poprzez dobrowolne relacje stron, instytucji publicznych, biznesu i społeczeństwa prowadzi do osiągnięcia wspólnego celu. Celem artykułu jest wskazanie znaczenia badania zadowolenia pracowników, jako istotnego narzędzia umożliwiającego pozyskanie informacji istotnych dla organizacji, mających wpływ na budowę substrategii zarządzania zasobami ludzkimi, jako strategii funkcjonalnej będącej uzupełnieniem i uszczegółowieniem strategii podstawowej organizacji i strategii biznesu. Dodatkowo Autorce przyświeca cel propagowania tego instrumentu zarządzania, którego wartość dostrzegana jest nie tylko przez teoretyków, ale i praktyków.

## **Przegląd literatury**

Literatura przedmiotu wskazuje różne typy strategii zarządzania, jednak dla potrzeb niniejszego artykułu przyjęto stanowisko reprezentowane przez A. Stabryłę, który za najbardziej ogólną typologię strategii zarządzania przyjmuje podział oparty na kryterium strukturalnym, któremu odpowiada poziom hierarchii organizacyjnej firmy. Stosownie do tego podziału wskazać można trzy typy strategii zarządzania: strategie podstawowe, strategie dziedzin gospodarowania (inaczej biznesów lub domen) oraz strategie funkcjonalne.

Wskazane powyżej typy strategii ulegają kolejnemu podziałowi, przy użyciu rodzajowych kryteriów podziału, będących cechami odniesienia do produktu, rynku, fuzji, przedsiębiorstwa, specyfiki potencjału wytwórczego (cech zasobów). Zdaniem A. Stabryły, strategie funkcjonalne, są programami



dotyczącymi funkcji przedsiębiorstwa, które opracowuje się na poziomie oddziałów/departamentów korporacji i strategicznych jednostek gospodarczych. Przeważnie są to programy długookresowe i dotyczą wyspecjalizowanych rodzajów organizacji lub zagadnień szczególnym znaczeniu, mieszczących się w obrębie danej funkcji. Obszary, dla których są przygotowywane strategie funkcjonalne to m.in.: zasoby ludzkie, finanse, marketing, systemy jakości, B+R, IT. Strategie funkcjonalne mają na celu uzupełnienie i uszczegółowienie strategii podstawowych i strategii biznesów. Mogą ponadto nabierać charakteru analiz i projektów decyzji, np. dotyczących kształtowania wynagrodzeń, zmian w strukturze organizacyjnej firmy i innych. Strategie funkcjonalne znajdują się zarówno na poziomie strategicznych jednostek gospodarczych jak również na poziomie centrali korporacyjnej. Jest to spowodowane faktem, że działy funkcjonalne wspierają kierowników obu szczebli zarządzania. Stąd też miejsce, w jakim się znajdują funkcje przedsiębiorstwa wynika z przyjętego rozwiązania strukturalnego organizacji. Zatem strategie funkcjonalne mogą być realizowane na różnych szczeblach zarządzania i w takim zakresie, w jakim oczekuje tego kierownictwo tych szczebli. Z powyższych rozważań wynikają następujące wnioski. Po pierwsze, strategie funkcjonalne opracowywane są w zakresie poszczególnych funkcji organizacji, po drugie, mogą występować na poziomie centrali oraz strategicznych jednostek gospodarczych, po trzecie, strategie funkcjonalne to strategie cząstkowe (jako programy szczegółowe) wspierają strategie podstawowe i strategie biznesów lub są ich integralną częścią (Stabryła, 2000, s. 54-70).

Istotne wydaje się sformalizowanie strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL) w postaci dokumentu, będącego uzupełnieniem do strategii podstawowej organizacji lub strategii biznesu. Współzależność pomiędzy strategią ZZLa strategią podstawową lub strategią biznesu jest kluczową kwestią, od której rozstrzygnięcia zależy sposób, w jaki strategia ZZL wnosi wkład w realizację celów biznesowych. Nie jest to bowiem jednoznaczne i zależy od sposobu rozumienia istoty strategii, oraz rangi obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w danej organizacji. Przyjmując, że strategia podstawowa organizacji powoduje wyznaczenie jej kierunku działania w otoczeniu, dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie wiąże się to w długim okresie z alokacją zasobów na poziomie całej organizacji strategicznych jednostek biznesu lub określonych obszarów funkcjonalnych. Celem strategicznym w obszarze ZZL jest kształtowanie jakościowe i ilościowe zasobu ludzkiego, dla efektywnego zapewnienia bieżących celów organizacji i osiągnięcia jej przewagi konkurencyjnej.

Zależność występująca pomiędzy strategią biznesową a strategią ZZL według A. Poczrowskiego (1996, s. 152), może przyjąć postać jednego z trzech modeli:

- reaktywnego, ujęcie to traktuje strategię ZZL jako podrzędną w stosunku do strategii ogólnej organizacji,
- aktywnego, który zakłada, że zasób ludzki organizacji, stanowi o jej przewadze konkurencyjnej, może tym samym wyznaczać kierunki ogólnych celów strategii organizacji,
- interaktywnego, który wskazuje na przenikanie kwestii biznesowych i personalnych oraz integracji strategii ZZL ze strategią ogólną organizacji.

W literaturze przedmiotu za słuszne uznaje się wzajemność związków pomiędzy strategią ogólną organizacji a strategią ZZL, przy szczególnym znaczeniu strategii ZZL w układzie strategii funkcjonalnej. Istotne aby strategia ZZL została zintegrowana z pozostałymi składowymi strategii organizacji m.in. finansową, marketingową, IT. Powoduje to przenikanie się kolejnych strategii funkcjonalnych. Proces implementacji strategii zasobów ludzkich do strategii podstawowej organizacji i strategii biznesu powinien następować etapami. Powinien on wykorzystać metody oparte na zasobach, nawiązywać do kluczowych kompetencji organizacji, uzyskać spójność działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi organizacji, szczególnie w obszarze pozyskiwania pracowników, rozwoju, wynagradzania, motywowania, oceniania pracowników. W tym kontekście kluczowe jest gromadzenie informacji od załogi poprzez realizację badania zadowolenia pracowników jako wskaźnika skuteczności podejmowanych działań. Tym samym nadanie takim badaniom rangi strategicznej oraz pozyskiwania informacji poprzez realizację badania zadowolenia pracowników w organizacji.

Przyjmując takie stanowisko, należy wyróżnić:

- ocenę opłacalności, polegająca na wykazaniu, czy w odpowiednim horyzoncie czasowym przy poniesieniu odpowiednich środków obszar ZZL pozyska niezbędnych dla realizacji strategii ogólnej organizacji pracowników kluczowych,
- wyznaczanie celowości, to analiza skutków strategii ZZL najbardziej priorytetowych,
- ustalenie celów, które stanowią najważniejsze problemy i wymagają dłuższych analiz, dla realizacji strategii firmy,
- podjęcie decyzji dotyczącej sposobów osiągnięcia celów, biorąc pod uwagę sytuację zewnętrzną i wewnętrzną funkcjonowania organizacji. Dopasowanie zewnętrzne polega na określenie stopnia spójności pomiędzy celami zasobów ludzkich a wymaganiami wynikającymi ze strategii organizacji. Dostosowanie wewnętrzne określa stopień, w jakim metody zarządzania zasobami ludzkimi wynikają z celów zarządzania zasobami

ludzkimi a ponadto ze stopnia spójności wynikającej z różnych metod zarządzania zasobami ludzkimi.

Przyjąć należy, że koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, z uwagi na szczególny zasób jakim są pracownicy organizacji jest ważna i stanowi jeden ze strategicznych zasobów organizacji, decydujący o przewadze konkurencyjnej. Analizując koncepcję A. Stabryły oraz wskazując na powyższe przemyślenia, uwidacznia się fakt, że strategia ZZL, jako strategia funkcjonalna ma wkład zarówno w strategię podstawową organizacji, jak również w strategię biznesów, a tym samym stanowi ich integralną część.

## **Wyniki badania i ich omówienie**

Badanie zadowolenia pracowników jest instrumentem zarządzania przedsiębiorstwem umożliwiającym, przy pomocy skierowanych do pracowników pytań (zarówno w formie kwestionariuszy ankiet, jak i wywiadów pogłębionych), anonimowo, dobrowolnie, przy uwzględnieniu metodycznych, organizacyjnych i prawnych zasad pozyskać wiedzę o poziomie zadowolenia i niezadowolenia pracowników, ich zaangażowaniu w pracę, współpracę, oczekiwaniach odnośnie określonych obszarów środowiska pracy lub otoczenia zewnętrznego, wskazując na ich podstawie na mocne i słabe strony organizacji, dla wypracowania konstruktywnych rozwiązań.

Wśród korzyści wynikających z wdrożenia w organizacji badania zadowolenia pracowników, można wskazać:

- określenie grupy potrzeb występujących u pracowników organizacji,
- ocena efektywności przywództwa na różnych szczeblach organizacji,
- identyfikację zespołów (na podstawie metryczki), których opinia wyróżnia się spośród pozostałych zespołów organizacji. Wysoka ocena zespołu może świadczyć o realizacji w tym zespole dobrych praktykach, które warto wdrożyć w pozostałej części organizacji, niska z kolei informuje, że obszar wymaga usprawnień,
- partycypację pracowniczą, co w efekcie przyczynia się do łatwiejszej akceptacji wprowadzania w zmian w organizacji,
- szansę na wypowiedzenie się, w jaki sposób pracownicy postrzegają swoją organizację, jakie mają zdanie o zarządzających, jakie o bezpośrednich przełożonych, oraz co ich zdaniem w organizacji i zespołach wymaga zmiany,
- stwarza szansę tzw. burzy mózgów w organizacji, najlepsze pomysły mogą zostać wykorzystane w organizacji,
- ukazanie aktualnego obrazu firmy oczami pracowników, a nie zarządzających z zakresu np. komunikacji, postaw kierowniczych, relacji z współpracownikami i innych,

- dostarczenie pracownikom informacji, (na podstawie benchmarków), że w każdej organizacji są obszary lepiej i gorzej funkcjonujące, i że każda organizacja wymaga usprawnień,
- skutecznie przygotowany proces badania wraz z pochodnymi, może również stanowić skuteczne narzędzie zarządcze,
- wdrożenie przedmiotowego badania może stanowić skuteczne narzędzie ostrzegawcze, dzięki któremu zarządzający mogą odpowiednio wcześniej zareagować i podjąć działania usprawniające niektóre aspekty funkcjonowania organizacji,
- wyniki badania pozwalają organizacji porównać się z innymi organizacjami, które także wdrażały u siebie tego typu rozwiązania (benchmark),
- określa bieżący poziom zadowolenia, aby móc śledzić jego dynamikę (badanie powinno być procesem powtarzanym cyklicznie co 1-3 lat).

## **Konkluzje**

Dynamika zmian otaczającej nas rzeczywistości obliguje zarządzających do permanentnego podejmowania decyzji i działań mających na celu budowanie organizacji, z uwzględnieniem pracownika, jako zasobu niematerialnego, twórczego i kreatywnego, decydującego o przewadze konkurencyjnej organizacji. Autorka, w ostatniej części abstraktu ukazuje kierunki rozwoju, stanowiące autorską koncepcję, która poprzez działania inwentaryzacyjne, usprawniające oraz stosowane, dobre praktyki, może posłużyć do realizacji działań usprawniających funkcjonowanie danego obszaru (dodatkowe formy rekrutacji, rekrutacja on-line), dopisanie brakujących elementów działań (w ramach Employer Branding, Exit Interview), oraz utworzenie obszarów odpowiedzialnych za dany proces (centra kompetencji komunikacji wewnętrznej), w ramach poprawy komunikacji wewnętrznej, która ma istotny wpływ na motywację pracowników w każdej organizacji.

Badanie zadowolenia pracowników stanowi obecnie jeden z kluczowych instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem. Pozwala zarządzającym zgromadzić wiedzę, niemożliwą do uzyskania z innych źródeł oraz wartościową w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Wyniki badania dostarczają zarządzającym informacji o ewentualnych niepokojach społecznych, pozwalając odpowiednio szybko zareagować. Wyniki badania zadowolenia pracowników umożliwiają pracodawcy uzyskać istotne informacje, będące skutecznym punktem wyjścia do wprowadzenia konstruktywnych zmian i ulepszeń istniejących działań w organizacji. Informacje uzyskane z badania budują przekonanie u pracowników, że zarządzający jest otwarty na komentarze i sugestie z ich strony. Takie działania nie tylko wpływają na morale, ale również podnoszą poziom utożsamiania się pracownika z organizacją, wzrasta także świadomość pracowników o realizacji zamierzeń strategicznych organizacji.

Wykorzystanie informacji pozyskanych z przeprowadzonego badania jest kwestią bardzo indywidualną, a uzyskane wyniki są jedynie punktem wyjścia do podejmowania dalszych decyzji i działań. To od oczekiwań pracowników i możliwości pracodawcy, ostatecznie zależeć będzie, jakie elementy pozyskane z badania, zostaną zaczerpnięte do budowy strategii ZZL, jako strategii funkcjonalnej, będącej elementem strategii podstawowej organizacji i strategii biznesu. Dlatego też wszystkie wskazane poniżej przykłady, stanowią jedynie ogólną propozycję kierunków działań. Dla transparentności, opisane kierunki działań zostały podzielone na trzy obszary, mianowicie:

- Działania inwentaryzacyjne. Działania te wynikają z przeprowadzonego badania oraz potrzeby sytuacji (wprowadzane ad hoc). Inwentaryzacja działań w organizacji może polegać na zaktualizowaniu działań już istniejących, dopisaniu brakujących elementów działań oraz wdrożeniu usprawnionego działania w organizacji.
- Działania usprawniające. Działania polegające na zidentyfikowaniu podczas przeprowadzonego badania obszarów, które wymagają natychmiastowych działań naprawczych. Identyfikacja takich obszarów jest najczęściej wykazana w raporcie końcowym po przeprowadzonym badaniu. Charakterystyczna dla tych obszarów jest rażąco niska ich ocena przez pracowników, często także niemieszcząca się w podanej normie benchmarku rynkowego.
- Działania w ramach dobrych praktyk. Dobre praktyki są efektywnymi działaniami, które niejednokrotnie mogą być nieskodyfikowane, jednak w poszczególnym obszarach są przepracowane, przemyślane i dostosowane do potrzeb konkretnej organizacji. Stanowią często gotowy materiał do wykorzystania w pozostałej części organizacji. Dobre praktyki w organizacji świadczą o dojrzałości organizacji w danym działaniu, ponadto przynoszą wymierne korzyści biznesowe, a w konsekwencji przewagę konkurencyjną organizacji.

## Literatura

- Tyrańska, M. (2009). Strategie personalne we współczesnych przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Nr 2 (13)/2009*, 360.
- Radosławska, J. (2005). Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie. *Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. Dwumiesięcznik Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 3/2005*, 78.
- Kulikowski, K. (2016). Wykorzystanie wskaźników satysfakcji z pracy w procesie zarządzania ludźmi – zarys problemu i propozycja narzędzia badawczego. *Organizacja i kierowanie nr 1/2016 (171)*, 82-83.
- Lipka, A. (2000). *Strategie personalne firmy*. Kraków: Wydawnictwo PSB.

- Stabryła, A. (2000). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa – Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pauli, U. (2010). Badanie satysfakcji pracowników jako źródło informacji menedżerskiej. *Zeszyty Naukowe nr 828 Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 104.
- Pocztowski, A. (1996). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wrocław – Warszawa – Kraków: Ossolineum.
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Koncepcje, Praktyki, Wyzwania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

## **Lista autorów**

- Baran Grzegorz**, prof. UJ dr hab., Instytut Spraw Publicznych UJ, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński.
- Berkowicz Aleksandra**, dr, Instytut Spraw Publicznych UJ, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński.
- Bielenia Małgorzata**, dr, Zakład Gospodarki Morskiej, Katedra Transportu i Handlu Morskiego, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański.
- Bielenia-Grajewska Magdalena**, prof. UG dr hab., Uniwersytet Gdański.
- Dobrowolska Małgorzata**, prof. PŚ, dr hab., Politechnika Śląska.
- Frączkiewicz-Wronka Aldona**, prof. dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
- Geisler Robert**, dr hab., prof. UO, Katedra Zarządzania i polityk Publicznych, Instytut Nauk o Polityce i Administracji, Uniwersytet Opolski.
- Kozak Anna**, mgr, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
- Kultys Aleksandra**, mgr, Katedra Finansów Rozwoju Zrównoważonego, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Marzec Małgorzata**, dr, Instytut Spraw Publicznych UJ, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński.
- Nieć Dominika**, mgr, Grupa Tauron, Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o.
- Ostrowska Sabina**, dr, Uzdrowisko Rymanów S.A.
- Pachura Aneta**, dr inż., Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.
- Pasik Monika**, mgr, Instytut Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Plebańczyk Katarzyna**, dr, Instytut Kultury, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński
- Sady Monika**, dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Sanak Janusz**, dr, Instytut Spraw Publicznych UJ, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński.
- Sienkiewicz-Małyjurek Katarzyna**, dr hab. inż., Politechnika Śląska.
- Szczudlińska-Kanoś Agnieszka**, dr, Instytut Spraw Publicznych UJ, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński.
- Tomal Mateusz**, dr, Katedra Ekonomiki Nieruchomości i Procesu Inwestycyjnego, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Wodecka-Hyjek Angelika**, dr, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Instytut Zarządzania, Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Woźniak-Holecka Joanna**, dr hab., Śląski Uniwersytet Medyczny.
- Zrałek Maria**, prof. WSH dr, Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu
- Zubek Michał**, dr, Instytut Kapitału Ludzkiego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

ISBN 978-83-89410-19-1

