

Współczesne problemy zarządzania publicznego i przedsiębiorczości społecznej

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

Współczesne problemy zarządzania publicznego i przedsiębiorczości społecznej

Redakcja:

Marek Ćwiklicki

Aldona Frączkiewicz-Wronka

Agnieszka Pacut

Katarzyna Sienkiewicz-Małyjurek

Kraków, 2020

Tytuł

Współczesne problemy zarządzania publicznego i przedsiębiorczości społecznej

Redakcja:

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

Recenzenci: Katarzyna Bratnicka-Myśliwiec, Agnieszka Brzozowska, Beata Buchelt, Hanna Kelm, Mirosław Grewiński, Paweł Kłobukowski, Marek Jabłoński, Norbert Laurisz, Agnieszka Lorek, Małgorzata Koszembar-Wiklik, Anna Kwiotkowska, Marek Makowiec, Sylwia Wiśniewska, Martyna Wronka-Pośpiech

Projekt okładki:

Joanna Tatarska

Książka odzwierciedla wyłącznie poglądy Autorów.

Na podstawie przedstawionych w publikacji tekstów 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 978-83-89410-29-0

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

Wprowadzenie	5
Część I. Przedsiębiorczość społeczna	7
Małgorzata Bielenia WPŁYW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI DESTRUKTYWNEJ NA WZROST GOSPODARCZY	8
Robert Geisler INTERESARIUSZE I INNOWACJE SPOŁECZNE. ANALIZA EKOSYSTEMU IMPACT HUB VIENNA	19
Katarzyna Plebańczyk TARG PIETRUSZKOWY KRAKOWSKIEGO PODGÓRZA JAKO PRZYKŁAD PROFESJONALIZACJI INICJATYW SPOŁECZNYCH	32
Monika Sady SIGNIFICANCE OF STARTUPS' DUAL MISSION DURING THE TIME OF CRISIS	49
Część II. Zarządzenie i przedsiębiorczość w sektorze publicznym .65	
Magdalena Bielenia-Grajewska ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z INTERESARIUSZAMI W BIBLIOTECE XXI WIEKU	66
Aldona Frączkiewicz-Wronka, Małgorzata Dobrowolska, Paulina Kopyto IDENTYFIKACJA ZALEŻNOŚCI MIĘDZY KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ ORAZ MOTYWACJĄ I MOTYWOWANIEM DO PRACY W URZĘDZIE GMINY	80
Anna Kozak ROLA PRACOWNIKÓW WŁĄCZONYCH W PROCES KOPRODUKCJI USŁUG SPOŁECZNYCH W ŚRODOWISKU LOKALNYM. RAPORT Z ANALIZY LITERATURY	101
Aleksandra Kultys OBLIGACJE SPOŁECZNE, ZIELONE I ZRÓWNOWAŻONE – SPECYFIKA I WYKORZYSTANIE	122
Dominika Nieć BADANIE ZADOWOLENIA PRACOWNIKÓW JAKO ELEMENT SUBSTRATEGII ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI	133

Monika Pasik

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ AKADEMICKA W ŚWIETLE BADAŃ LITERATURY148

Angelika Wodecka-Hyjek

ROZWÓJ I METODY BADANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI PUBLICZNEJ 166

Wprowadzenie

Monografia przedstawia teksty, na podstawie których wygłoszono referaty na III Ogólnopolskiej Konferencji z cyklu „Współczesne Koncepcje Zarządzania Publicznego” pt. Przedsiębiorczość społeczna, publiczna i akademicka. Wybrane do niniejszego tomu publikacje podejmują temat współczesnych problemów zarządzania publicznego i przedsiębiorczości społecznej. Dlatego też niniejsza książka składa się z dwóch części.

W pierwszej części zawarliśmy rozdziały poświęcone przedsiębiorczości społecznej i związanych z nią wyzwań. Rozpoczyna to opracowanie dr Małgorzaty Bieleni poświęcone przedsiębiorczości, która może przyjąć formę destrukcyjnej dla wzrostu gospodarczego. W drugim tekście prof. UO dr hab. Robert Geisler podejmuje zagadnienie identyfikacji interesariuszy i innowacji społecznych na przykładzie austriackiej organizacji sieciującej. Autor wykazuje, że usieciowanie się, współpraca z interesariuszami pozwala na inicjowanie projektów innowacyjnych, ważnych dla społeczności miejskiej. Następne opracowanie ukazuje również studium przypadku inicjatywy z zakresu przedsiębiorczości społecznej i działań świadczących o jej profesjonalizowaniu. Dr Katarzyna Plebańczyk omawia znany w Krakowie targ specjalizujący się w sprzedaży żywności ekologicznej bezpośrednio od lokalnych producentów rolnych. W ostatnim tekście, przygotowanym wyjątkowo w języku angielskim, przypisanym do części poświęconej przedsiębiorczości społecznej dr Monika Sady omawia dualną misję startupów w trakcie kryzysu wywołanego pandemią koronawirusa. Autorka omawia na przykładach cyfrowych produktów jak firmy technologiczne, chcąc pomóc społeczeństwu podejmując się tworzenia rozwiązań umożliwiających walkę z kryzysem.

Drugą część monografii rozpoczyna opracowanie prof. UG dr hab. Magdaleny Bieleni-Grajewskiej, która na przykładzie sopockiej biblioteki miejskiej ukazuje ciekawe rozwiązania z zakresu współpracy z interesariuszami. W drugim tekście, przygotowanym przez trzy autorki: prof. dr hab. Aldonę Frączkiewicz-Wronkę, prof. PŚ dr hab. Małgorzatę Dobrowolską i mgr Paulinę Kopyto, ukazano zależności między kulturą organizacyjną urzędów gmin a motywacją w nich występującą. Badania wykazały zróżnicowanie stosowanych narzędzi i istniejącego poziomu motywacji w zależności od rodzaju kultury. W kolejnym opracowaniu mgr Anna Kozak prezentuje raport z badań literaturowych poświęcony pracownikom włączonym w koprodukcję usług społecznych w środowisku lokalnym. Autorka wskazuje na związki między kompetencjami pracowników a zabezpieczeniem ich kształtowania przez organizację. Czwarty tekst autorstwa dr Aleksandry Kultys ma charakter porównawczy. Autorka opisuje w nim zielone i zrównoważone obligacje,

wskazując na ich podobieństwa i różnice. W piątym rozdziale części II znajduje się przedstawiony przez mgr Dominikę Nieć wątek zadowolenia pracowników. W świetle literatury przedmiotu Autorka omawia to zagadnienie z perspektywy substrategii ZZL. Szósty tekst poświęcono wynikom systematycznego przeglądu literatury poświęconej przedsiębiorczości akademickiej. Mgr Monika Pasik wydzieliła na ich podstawie piśmiennictwo z tego tematu na czterech głównych obszarach, które omówiła w rozdziale. Ostatni rozdział, zamykający również część II, autorstwa dr Angeliki Wodeckiej-Hyjek zadedykowany jest wybranym zagadnieniom metodologii badania przedsiębiorczości publicznej. Autorka po wykorzystaniu systematycznego przeglądu literatury przedstawia najczęściej wykorzystywane metody badawcze oraz kluczowe dla rozwoju tego nurtu publikacje.

W rezultacie niniejsza publikacja oferuje Czytelnikom przegląd różnych problematycznych zagadnień związanych z przedsiębiorczością społeczną i publiczną. Mamy nadzieję, że wybrane teksty spotkają się z zainteresowaniem studentów, teoretyków i praktyków zarządzania publicznego.

Redaktorzy:

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

Część I.
Przedsiębiorczość społeczna

WPŁYW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI DESTRUKTYWNEJ NA WZROST GOSPODARCZY

Małgorzata Bielenia

ORCID 0000-0003-3140-3585

Katedra Transportu i Handlu Morskiego

Wydział Ekonomiczny

Uniwersytet Gdański

ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot

e-mail: malgorzata.bielenia@ug.edu.pl

Streszczenie: Głównym celem artykułu jest analiza zjawiska przedsiębiorczości destruktywnej. We współczesnej teorii ekonomii przedsiębiorczość jest bardzo ważnym elementem wzrostu gospodarczego, podkreśla się jej pozytywny wpływ na funkcjonowanie współczesnych gospodarek. Autorka zdecydowała się podjąć ten temat, ponieważ dotychczasowy stan wiedzy w zakresie tematu ma charakter ogólnych rozważań oraz marginalizuje się przejawy nieproduktywnej i destruktywnej przedsiębiorczości. Negatywny wpływ przedsiębiorczości destruktywnej w podmiotach gospodarczych dla procesów wzrostu i funkcjonowania gospodarek nie jest zauważany. W artykule zastosowano podejście analizy i krytyki piśmiennictwa, które daje możliwość odnaleźć brakujące powiązania w dostępnej literaturze chociażby w obszarze konceptualizacji. Z punktu widzenia ekonomicznego o działaniach destruktywnej przedsiębiorczości mówimy, gdy działalność zaburza wzrost gospodarczy oraz psuje dobrobyt. Ukazana została także kwestia negatywnego oddziaływania destruktywnych przedsiębiorców na podmioty ekonomii społecznej. W celu uzupełnienia luk w poznaniu tego typu przedsiębiorczości przedstawione zostały przykłady przedsiębiorczości destruktywnej. Artykuł kończy podsumowanie wskazujące na determinanty przedsiębiorczości destruktywnej powodujące negatywne skutki społeczno-gospodarcze.

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. Szczególnego znaczenia w tej kwestii nabiera ekonomia społeczna i solidarna rozumiana jako sfera aktywności obywatelskiej, która stanowi uzupełnienie sektora prywatnego i publicznego. Istnieje dodatnia korelacja pomiędzy wzrostem produktywności w firmach a korzyściami odnotowywanymi w skali całej gospodarki a wzrostem PKB (Siński, 2016). 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).. 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).

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 sformułowano tezę iż destruktywne działania przedsiębiorców wywołują negatywny wpływ na czynnik strony podażowej miernika wzrostu gospodarczego, a mianowicie na PKB. W zakresie zmian ekonomicznych destruktywne zachowania przedsiębiorców w sposób negatywny wpływają na wzrost produktywności. 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. Sposób prowadzenia polityki ekonomicznej powoduje, że bardziej opłacalne dla przedsiębiorców okazuje się uciekanie w działania o charakterze destruktywnym. Omówić należy przywołany w tekście problem opłacalności wyboru działań przez przedsiębiorstwa o charakterze destruktywnym. Pierwsza kwestia dotyczy wpływu środowiska instytucjonalnego na wybór przez podmioty ekonomii społecznej działań o charakterze destruktywnym, aby móc utrzymać się na rynku i konkurować z innymi. Druga zaś ukazuje oddziaływanie przedsiębiorców destruktywnych (bazujących np. na nadarzających się okazjach, patologiach instytucji formalnych, dojściach, układach czy cwaniactwu) na inne podmioty

2. Wzrost gospodarczy a przedsiębiorczość

Rozważania na temat problematyki wzrostu gospodarczego i przedsiębiorczości należy zacząć od określenia różnicy pomiędzy wzrostem i rozwojem, a także ukazania, w jaki sposób mierzony jest wzrost gospodarczy. Pojęcie wzrostu gospodarczego odnosi się do długookresowych zmian ilościowych jak zwiększenie produkcji, co powoduje wzrost dochodu wytworzonego w danym

kraju przez podmioty krajowe i zagraniczne. Rozwój gospodarczy natomiast ma charakter zmian jakościowych zachodzących w gospodarce państwa powstałego w wyniku długofalowego trendu wzrostu gospodarczego. O istnieniu różnicy pomiędzy wzrostem a rozwojem pisze również Z.J. Acs, który analizując wpływ przedsiębiorczości na gospodarkę podkreśla, że niektóre formy przedsiębiorczości są skorelowane z „wolnym wzrostem gospodarczym oraz opóźnieniem rozwoju” (Acs, 2007, s. 97). Nie można zmierzyć rozwoju gospodarczego, można ten proces jedynie zaobserwować, gdyż przedstawienie w postaci liczbowej poprawy jakości życia mieszkańców lub jakości zarządzania jest niemożliwe. Interesujący problem badawczy prezentujący zawłość powiązań przedsiębiorczości i jej makroekonomicznych rezultatów zaprezentowali D.B. Audretsch, M.C. Keilbach i E.E. Lehmann (2006). Próbowali oni odpowiedzieć na pytanie czy zróżnicowana ilość kapitału przedsiębiorczego przekłada się na przestrzenne zróżnicowanie wyników gospodarczych. Jednakże wyniki badań ww. autorów nie pomogły odpowiedzieć na pytanie co tworzy kapitał przedsiębiorczy oraz określić jaka polityka państwowa zwiększa kapitał przedsiębiorczy (Audretsch, Keilbach i Lehmann, 2006, s. 60). Ujęcie S. Wennekera i R. Thurika potwierdza powiązanie przedsiębiorczości i wzrostu gospodarczego. Istotą modelu opracowanego przez ww. ekonomistów jest wskazanie roli uwarunkowań personalnych, kulturowych, instytucjonalnych (Wennekers i Thurik, 1999, s. 30) determinujących przedsiębiorczość oraz powiązań pośrednich między innowacjami a konkurencją (Wennekers i Thurik, 1999, s. 30).

Historyczne podejście do tematyki wzrostu gospodarczego zakłada, że potencjał gospodarczy jest funkcją takich zasobów czynników produkcji jak praca, kapitał, ziemia. Zaprezentowane podejście charakteryzuje teorię ricardiańskiego wzrostu, co podkreślił R.G. Holcombe akcentując założenia Ricarda o rozpatrywaniu wspomnianych trzech bodźców w wymiarze wzrostu gospodarczego (Holcombe, 1998, s. 45). Wspomniany podział wymaga sięgnięcia do dorobku ekonomii klasycznej, której czołowy przedstawiciel A. Smith zaproponował koncepcję wzrostu gospodarczego. Zgodnie z nią najważniejszym czynnikiem jest praca przyczyniająca się do bogactwa narodów. Przyczyną bogactwa narodów według A. Smitha jest praca, jednak w przeciwieństwie do współczesnych ekonomistów nie doceniał on usług jako jej źródła. „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 niebiorących udziału w produkcji” (NBPortal.PL, 2014). „Przedsiębiorczości nie daje się tak skwantyfikować, jak kapitał, ziemia czy praca, nie włączają więc jej do swych makroekonomicznych modeli ekonometrycznych” (Dominiak, 2005, s. 66).

Studiując literaturę dotyczącą badanej w tej sekcji relacji pomiędzy wzrostem gospodarczym a przedsiębiorczością zauważyłam różne sposoby 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. Pierwsza wspomniana perspektywa mikroekonomiczna wskazuje na ograniczoność zasobów czynników produkcji (pracy, kapitału i ziemi). Przyglądając się zasobowi pracy, który stanowi jeden z czynników produkcji, można łatwo zauważyć, że jest to ilość osób pracujących, jaką gospodarka dysponuje w danym momencie. Ekonomisci specjalizujący się w mikroekonomii upatrują pierwiastek przedsiębiorczości właśnie we wspomnianym zasobie czynników produkcji. Praca stanowi czynnik osobowy wzrostu gospodarczego; zatem właśnie w ramach tego zasobu wyodrębnić można przedsiębiorczość, traktowaną jako wydatkowany wysiłek fizyczny lub psychiczny podjęty w celu prowadzenia działalności gospodarczej. Z perspektywy metodologii makroekonomii badającej duże agregaty przyjmuje się produkt krajowy brutto jako miarę poziomu wzrostu gospodarczego. D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch (1999) zdefiniowali, iż przedsiębiorczość stanowi składową technologii. Dla dalszych rozważań niezbędnym jest odwołanie się do określenia, że „wzrost jest kombinacją trzech czynników: 1) postępu technologicznego, 2) procesu konwergencji do specyficznej dla danego kraju ścieżki wzrostu zrównoważonego, opisującej poziom produkcji per capita, 3) zmian ścieżki wzrostu zrównoważonego, zachodzących w wyniku zmian polityki lub zmian instytucjonalnych, a także zmian w poziomie inwestycji i w nakładach na kapitał ludzki” (Gnypowa, 2005, s. 19).

Ostatnia z propozycji prezentujących wzrost gospodarczy z perspektywy innej niż suma trzech dochodów pierwiastkowych: pracy, kapitału i ziemi oraz technologii odzwierciedla fakt, iż teorii rozwoju gospodarki ewoluują.

Współcześnie wzrosła ingerencja państwa w gospodarkę, co opisuje trzeci z wymienionych czynników. Badając główne czynniki sprawcze przedsiębiorczości destruktywnej warto nadmienić, że zmiany instytucjonalne oraz szeroko pojęte instytucje poprzez tworzenie tzw. *payoff structure*, czyli swoistej struktury opłacalności, w dużym stopniu decydują o alokacji talentów przedsiębiorczych. O ogromnym znaczeniu instytucji pisze m.in. R.G. Holcombe, który podkreśla, że ogromną rolę odgrywa otoczenie instytucjonalne, które poprzez stwarzanie możliwości dla przedsiębiorców przyczynia się do wzrostu ekonomicznego (Holcombe, 1998, s. 58–59). Zmiany instytucjonalne stanowią uwarunkowanie rozwoju przedsiębiorczości. Wpływ na wzrost gospodarczy ma nie tylko poziom produkcji per capita, ale również innowacje technologiczne i nietechnologiczne.

Rozważania zaczęłam od przedstawienia stanowiska, że stopień dyfuzji technologii decyduje o zróżnicowaniu tempa rozwoju gospodarczego. „Tworzenie i wykorzystanie nowych technologii zostało uznane za czynnik w dużym stopniu tłumaczący wzrost produktywności w wielu krajach (np. w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i Szwecji)” (Holcombe, 1998, s. 32). Dalszą część pracy poświęcam kwestii innowacji w procesie wzrostu.

3. Twórcza destrukcja a przedsiębiorczość destruktywna

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 określić znaczenie firmy w kształtowaniu wzrostu gospodarczego. Niestety, jest to jedyna i ostatnia cecha wspólna zjawiska twórczej destrukcji i przedsiębiorczości destruktywnej. Jak wykazuję w dalszej analizie, w skali całej gospodarki twórcza destrukcja idzie w parze z procesem innowacji. Innowacje wywierają trwały wpływ na proces wzrostu, co potwierdzają również słowa M. Dejardina, który w artykule *„Entrepreneurship and economic growth: an obvious conjunction?”* podkreśla, że „pozytywne oddziaływanie pomiędzy wzrostem i przedsiębiorczością jest ugruntowane na działaniu innowacyjnym, które wykazują przedsiębiorcy” (Dejardin, 2000, s. 11). Kreatywność i innowacyjność są elementami procesu twórczej destrukcji, która może być postrzegana jako proces transformacji stanowiącej siłę napędzającą przemiany gospodarek, rozwój działalności ludzi i podmiotów gospodarczych. Uważa się, że zaprezentowaną zależność odkrył J. Schumpeter w klasycznym dziele ekonomii zatytułowanym *„Teoria rozwoju gospodarczego”* z 1960 r. We wspomnianej książce za podstawowe zjawisko rozwoju gospodarczego uważa się przeprowadzenie nowych kombinacji. Jak sądzi 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 destrukcji na gospodarkę przejawia się również w rozważaniach P. Dominiaka, który analizując przyczyny wolniejszego tempa wzrostu w kapitalizmie napisał, że jego przyczyna wynika z zanikania „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. Według

przytoczonego powyżej źródła „elementem odróżniającym teorię Schumpetera od standardowych teorii funkcjonowania firmy jest to, że uwzględnia ona heterogeniczność producentów oraz ciągle zmiany liczebności firm dokonujące się poprzez wchodzenie na rynek, wychodzenie z rynku, rozszerzanie bądź zawężanie działalności, które to zmiany mogą być ważnym czynnikiem rozwoju i tworzenia nowych procesów, produktów i rynków” (Gnypowa, 2005, s. 86).

Można stwierdzić, że innowacyjne kombinacje powodujące nawet takie skrajności jak wchodzenie na rynek nowych firm zastępujących firmy mniej produktywnie stanowią procesy napędzające gospodarkę kreatywną. W wyniku twórczej destrukcji nie tylko przedsiębiorcy uzyskali zysk dzięki przeprowadzeniu nowych kombinacji (twórczej destrukcji dającej prawo do zysku nadzwyczajnego), ale również zyskało społeczeństwo, chociażby dzięki wypieraniu z rynku firm mniej produktywnych przez tzw. twórczych destruktorów. Rekapitulując, twórcza destrukcja jest zjawiskiem pozytywnym z punktu widzenia wzrostu gospodarczego. Integracja europejska stworzyła możliwości pełnego otwarcia się Polski na obce rynki co w połączeniu z potencjałem twórczych destruktorów może stanowić bardzo ważny bodziec prorozwojowy.

Jako pierwsze przedstawiłam zjawisko twórczej destrukcji, następnie omówiłam przedsiębiorczość destruktywną, która wpływa negatywnie na wzrost gospodarczy. Z powodu ograniczonych danych trudno jest zmierzyć bezpośredni wpływ przedsiębiorczości destruktywnej na stopę wzrostu gospodarczego. Temat dotyczący różnic tempa rozwoju gospodarczego podjął P. Dominiak, 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). Ciekawe podejście zaprezentował B. Nogalski, który określił cztery zjawiska wpływające na zdolności konkurencyjne organizacji „globalizację, rozwój technologii teleinformatycznych, zmiany wzorców kulturowych i poziomu aspiracji pracowników oraz nasilającą się nieprzewidywalność otoczenia biznesu” (Nogalski, 2008, s. 140).

S. Desai i Z.J. Acs w fundamentalnym z perspektywy prowadzonych w pracy rozważań artykule pt. „*A theory of destructive entrepreneurship*” z 2007 r. dowodzą, że przedsiębiorczość destruktywna jest działalnością, która posiada negatywny wpływ na PKB. Przedsiębiorczość destruktywna dostarcza korzyści odczuwalne przez poszczególne jednostki a nie przez całą gospodarkę. Odwołanie się do podejścia rozwiniętego przez S. Desai i Z.J. Acsa potwierdza właściwość zaprezentowanego przeze mnie problemu badawczego. Dokonując analizy oceny relacji zachodzących między przedsiębiorczością destruktywną a wzrostem gospodarczym ww. autorzy przedstawili cztery następujące założenia:

1. „Przedsiębiorczość destruktywna wpływa negatywnie na PKB”.

2. „Przedsiębiorczość destruktywna psuje rentę”.
3. „Przedsiębiorczość destruktywna obejmuje działania przedsiębiorcze, które zmniejszają wkład w produkcję”.
4. „Przedsiębiorczość destruktywna jest kontekstowa – co jest destruktywne w jednym miejscu może być produktywnie w innym miejscu” (Desai i Acs, 2007, s. 14–17).

Z punktu widzenia podjętych w niniejszym artykule rozważań kwestia kontekstu związanego z infrastrukturą instytucjonalną wykracza poza ramy prowadzonej analizy. Wniosek pierwszy dotyczący wpływu przedsiębiorczości destruktywnej na PKB wskazuje na pogląd, iż „przedsiębiorczość destruktywna kurczy ziemię, pracę oraz kapitał” (Desai i Acs, 2007, s. 16). Nawiązując do opinii S. Desai i Z.J. Acsa 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 w., a konkretnie w 1987 r. w tzw. raporcie Brundtland, przewodniczącej komisji *World Commission on Environment and Development* zatytułowanej „*Our common future*”. Zrównoważony rozwój według zaprezentowanej przez Światową Komisję Środowiska i Rozwoju jest rozwojem zapewniającym 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 i 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 destruktywnych przedsiębiorców powodują przejmowanie zasobów.

Prezentowany w artykule typ przedsiębiorczości prowadzi, jak słusznie zauważyli K. Foss i N. Foss do kurczenia się tortu i należy w tym miejscu przytoczyć bezpośrednio słowa autorów nazywających to zjawisko „*shrinking of the pie*” (Foss i Foss, 2000, s. 14). Metafora tortu pojawia się w literaturze ekonomicznej w kontekście produktywności. W sytuacji, gdy przedsiębiorcy angażują się w działania nienależnej dystrybucji bogactwa, której przykładami

są pogoń za rentą (ang. *rent-seeking*) oraz psucie renty (ang. *rent-destroying*) uniemożliwiane jest powiększanie rozmiaru tortu ekonomicznego. Przysłowiowy tort odnieść należy do PKB, który stanowi całkowitą ilość wyprodukowanych dóbr i usług. Cytowani już w tekście K. Foss i N. Foss również przyjmują tę koncepcję, wskazując na fakt, że przedsiębiorczość produktywna posiada pozytywny wpływ na PKB, nieproduktywna nie przekłada się na wzrost, a natomiast destruktywna ma negatywny wpływ na wynik netto gospodarki (Foss i Foss, 2000, s. 15).

Efekt działań destruktywnych przedsiębiorców na wzrost gospodarczy może być tłumaczony również w inny sposób. Polegająca na nienależytym przejmowaniu zysku forma przedsiębiorczości destruktywnej zniechęca produktywnych przedsiębiorców wprowadzających rozwiązania innowacyjne do podejmowania wysiłków zmierzających nie tylko do osiągania własnych korzyści, lecz także sprzyjających rozwojowi gospodarczemu. Z perspektywy przedsięwzięć z obszaru ekonomii społecznej przedsiębiorczość destruktywna dodatkowo uniemożliwia przeprowadzenie zmian społecznych (tworzenie miejsc pracy, wyrównanie szans życiowych grup socjalnie najsłabszych czy zapobieganiu wykluczeniu społecznemu). Negatywny wpływ przedsiębiorczości destruktywnej na wzrost gospodarczy może się przejawiać poprzez odkrywanie nowych działań, które powodują kurczenie się zasobów przysparzając jednocześnie redukcję korzyści społecznych. Występowanie przedsiębiorczości destruktywnej w Polsce może być wskazane jako czynnik zagrażający równowadze makroekonomicznej i konkurencyjności oraz może być istotne dla sytuacji makroekonomicznej innych państw Unii Europejskiej. Formami przedsiębiorczości stanowiącymi doskonałe przykłady w kontekście sformułowanego powyżej stwierdzenia są zacytowane przez K. Foss i N. Foss działania określone na podstawie dorobku innych ekonomistów. Przy czym tworzenie wstrzymań można wyjaśnić jako wszelkie bariery funkcjonowania przedsiębiorstwa takie jak np. wstrzymanie inwestycji, produkcji, itp. Jak piszą ww. autorzy zestaw obrazujący działania przedsiębiorców destruktywnych stanowią:

- „odkrywanie nowych moralnie niebezpiecznych sposobów zachowania (Holmström, 1979)”,
- „tworzenie wstrzymań (Williamson, 1996)”,
- „odkrywanie nowych sposobów angażowania się w działania pogoni za rentą (Baumol, 1990)” (Foss i Foss, 2000, s. 15).

Konkludując, interdyscyplinarna optyka badawcza dotycząca przedsiębiorczości destruktywnej oraz decydująca o jej alokacji struktura opłacalności (*payoff structure*) dowodzi, iż omawiana kwestia stanowi jednocześnie poważne wyzwanie, którego efektem powinna być poprawa jakości rozwiązań instytucjonalnych.

4. Zakończenie

Przedsiębiorczość nie zawsze ma pozytywny wpływ na gospodarkę. Otoczenie instytucjonalne stwarza kontekst ramowy, który determinuje strategię ekonomiczną podmiotów gospodarczych. Uciążliwe przepisy tworzone przez politykę ekonomiczną powodują, że bardziej opłacalne dla przedsiębiorców okazuje się uciekanie w działania o charakterze destruktywnym. Reasumując, należy zauważyć negatywny wpływ przedsiębiorczości destruktywnej na wzrost gospodarczy głównie na wzrost całkowitej produktywności nakładów (pracy, ziemi, kapitału). Przedsiębiorczość destruktywna nie powoduje zwiększania wkładu produkcyjnego, lecz ma wielki wpływ na jego niszczenie. W zakresie sektora ekonomii społecznej, który tworzą przedsiębiorstwa społeczne głównym celem podejmowanych działań stanowi próba jednoczesnego gospodarowania oraz kreowania spójności społecznej. Celem przedsiębiorstw zwykłych jest przede wszystkim maksymalizacja zysku i zwiększenie dochodu właścicieli (MRPiPS, 2017).

W literaturze przedmiotu dotyczącego integracji gospodarczej i walutowej za czynnik zmniejszający podatność na szoki uważa się podobieństwo struktur gospodarek. Podążając tym tokiem myślenia ekonomistom i politykom unaocznia się fakt, iż przedsiębiorczość destruktywna nie sprzyja dostosowaniu się do unijnej polityki gospodarczej. Problematyka przedsiębiorczości destruktywnej zyskała na szczególnym znaczeniu po akcesji Polski do UE, gdyż negatywne destruktywne przedsiębiorcze działania mają możliwość przenikania na europejski rynek. Z pryzmatu omawianych w artykule instytucji pomocy społecznej akcesja Polski do Unii Europejskiej spowodowała zwrot w kierunku polityki aktywizacji. Instrumenty unijnej polityki społecznej i polityki zatrudnienia takie jak Europejski Fundusz Społeczny zaowocowały powstaniu przedsiębiorstw społecznych. Konsekwencją swobody gospodarczej na rynku europejskim jest również napływ przedsiębiorców destruktywnych zaburzających działanie konkurencji wolnorynkowej.

Bibliografia

- Acs, Z. J. (2007). How is entrepreneurship good for economic growth. *Innovations*, 1(1), 97–107.
- Audretsch, D. B., Keilbach, M.C, Lehmann, E. E. (2006). *Entrepreneurship and economic growth*. Oxford: Oxford University Press.
- Begg, D., Fischer, S., Dornbusch, R. (1999). *Makroekonomia*, wyd. II. Warszawa: PWE.
- Cisek, S. (2010). Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa w nauce o informacji i bibliotekoznawstwie w XXI wieku. *Przegląd Bibliometryczny*, 78(3).
- Dejardin, M. (2000). *Entrepreneurship and economic growth: An Obvious Conjunction?*, CREW, Faculty of Economics and Social Sciences, University of Namur, Belgium.

- Desai, S., Acs, Z. J. (2007). A theory of destructive entrepreneurship. *Jena Economic Research Papers*.
- Dominiak, P. (2005). *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*. Warszawa: 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.
- Holcombe, R G.(1998). Entrepreneurship and economic growth. *Quarterly Journal of Austrian Economics*, 1(2).
- MRPiPS. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (2017). <https://www.gov.pl/web/rodzina/czym-jest-ekonomia-spoleczna-i-solidarna>
- NBPORTAL.PL. *Jean Baptiste Say i jego "prawo rynku*. Portal Edukacji Ekonomicznej Pobrane z: https://www.nbportal.pl/wiedza/artykuly/historia-mysli-ekonomicznej/historia_ekonomii_11 (16.08.2020).
- Nogalski, B. (2008). Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu-kontekst strategiczny. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*. Wałbrzych: Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 11–26.
- Schumpeter, J. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Siński, W. (2016). *Produktywność jako czynnik wzrostu gospodarczego w Polsce, Czechach i na Słowacji*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze, 2016(4).
- Wennekers, S., Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13.
- World Commission on Environment and Development. (1987). Our Common Future. Oxford: Oxford University Press. Pobrane z: http://conspect.nl/pdf/Our_Common_Future-Brundtland_Report_1987.pdf.

THE ROLE OF DESTRUCTIVE ENTREPRENEURSHIP ON ECONOMIC GROWTH

Summary:The main scientific goal of the article is to analyse the phenomena of destructive entrepreneurship. Taking into account the current economic theory, entrepreneurship is a very important constituent of economic growth and its positive influence on the performance of contemporary economics is emphasized. I have decided to undertake this subject due to the fact that until now the state of the art in the range of investigated subject is of general character. What is more, the forms of unproductive and destructive entrepreneurship are very often marginalized. The negative influence of destructive entrepreneurship (in business entities) on the process of growth and performance of economies is not noticed. The article uses the approach of analysis and criticism of the literature, which makes it possible to find the missing

links in the available literature, for example in the area of conceptualization. From the economic point of view the concept of destructive entrepreneurship is discussed if an activity disturbs economic growth and destroys well-being. For the purpose of bridging the gap in the cognition of this type of entrepreneurship, the examples of destructive entrepreneurship have been presented. The article finishes with a summary indicating the determinants of destructive entrepreneurship that cause negative socio-economic.

Keywords: *entrepreneurship, social, destructive, growth, economic.*

INTERESARIUSZE I INNOWACJE SPOŁECZNE. ANALIZA EKOSYSTEMU *IMPACT HUB VIENNA*

Robert Geisler

ORCID: 0000-0002-0218-980X
Katedra Zarządzania i Polityk Publicznych
Instytut Nauk o Polityce i Administracji
Wydział Nauk o Polityce i Komunikacji Społecznej
Uniwersytet Opolski
Plac Kopernika 11a, 45-040 Opole
email: robert.geisler@uni.opole.pl

Streszczenie: W ostatnich latach w teorii innowacji wskazuje się na rolę ekosystemu, czyli środowiska sprzyjającego kreowaniu innowacji. Przyjmuje się, że innowacje nie są tworzone przez pojedyncze osoby, ale przez sieci współpracujących ze sobą osób. Dlatego też powstały organizacje, których celem jest kreowanie środowiska – ekosystemy sprzyjające powstawaniu, a następnie zarządzaniu innowacjami. Jedną z takich organizacji jest Impact Hub Vienna. Celem artykułu jest wstępna analiza usieciowienia tej organizacji oraz kreowania przez nią projektów innowacji społecznych przez poszczególnych interesariuszy. W celu zanalizowania problemów badawczych zastosowano metodologię badań jakościowych: desk research, wywiady, studium przypadku. Przykład organizacji Impact Hub Vienna pokazuje, że organizacja sieciowa i turkusowa, przynajmniej w formie zarządzania i struktury ogólnej, sprzyja powstawaniu i realizacji innowacyjnych projektów. W wyniku usieciowienia interesariuszy, czyli pewnego spłotu i ich zagęszczenia w przestrzeni społecznej, można mówić o oddziaływaniu projektów na reprezentantów wielu, różnych, grup społecznych.

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

1. Wstęp

Innowacje stały się we współczesnej rzeczywistości słowem kluczem wykorzystywanym do zinterpretowania wielu zjawisk gospodarczych, a w praktyce do osiągnięcia sukcesu rynkowego (Zahra, Sapienza i Davidsson, 2006). Najpierw z powodzeniem wykorzystywane w technologii, dzięki czemu pojawiały się zmiany w organizacji społeczeństw, te o charakterze przełomowym i codziennym, w następnych latach stały się podstawą funkcjonowania i rozwoju gospodarki rynkowej, by przenieść się z kolei na

poziom administracji publicznej, organizacji pozarządowych czy wreszcie rozwiązywania kwestii społecznych (Drucker, 1985; Rauch, Wiklund, Lumpkin i Frese, 2009). Pojawiło się wówczas pojęcie innowacji społecznych na oznaczenie nowych przedsięwzięć w wymiarze przedsiębiorczości nie tylko opartej na zysku, ale tej zwracającej uwagę na inkluzywny charakter w wymiarze społecznym, jak również likwidację poszczególnych problemów społecznych czy środowiskowych (Moulaert, MacCallum i Hiller, 2013; Davis, 2014).

Jednym z istotnych podmiotów kreujących tego rodzaju innowacje jest *Impact Hub Vienna*, ekosystem innowacji społecznych, organizacja utworzona w celu zaprojektowania środowiska sprzyjającego innowacjom i ich kreowania. Celem artykułu jest wstępna analiza usieciowienia tej organizacji oraz kreowania przez nią projektów innowacji społecznych przez poszczególnych interesariuszy. Artykuł nie aspiruje do całościowego omówienia badanej tematyki w związku z realizowanym procesem badawczym. Artykuł składa się z trzech części: pierwszej teoretycznej poświęconej koncepcji innowacji i organizacji we współczesnej gospodarce i życiu społecznym, drugiej – zawierającej opis metodologii badań, trzeciej – opisującej analizowany przypadek i wstępne wnioski z badań i zakończenie.

2. Innowacje i organizacje XXI wieku

Innowacje zostały uznane w gospodarce XXI wieku jako kluczowy czynnik rozwoju ekonomicznego (Drucker, 1985). O ich roli zaczęto mówić jeszcze w XX wieku w związku z rolą technologii, gdzie postęp technologiczny opierał się na innowacjach, by w dalszej kolejności zostały one przeniesione do struktur gospodarczych w obszarze produkcji, procesu (organizacji i zarządzania), marketingu. Odejście od fordyzmu i przejście w stronę postfordyzmu w II połowie XX wieku określiło mechanizmy innowacji jako najważniejsze dla gospodarki i zarządzania (Asch, 2003). Stało się to ze względu na sytuację odejścia od produkcji i konsumpcji masowej na rzecz produkcji i konsumpcji zindywidualizowanej, gdzie każdy człowiek mając odmienne potrzeby artykułował je na rynku w związku ze swoją indywidualną tożsamością i emancypacją. Świat konsumpcji został oparty na bezpośrednim zaspokojeniu potrzeb klienta, który oczekiwał czegoś nowego (Aldridge, 2006). Dlatego też wymusiło to na produkcji (czy to rzeczy materialnych czy niematerialnych, tj. usług) nieustanne skoncentrowanie się na czymś nowym.

Równolegle pojawił się dyskurs wzmacniający rolę innowacji w gospodarce i w ogólnym życiu społecznym. Jednym słowem innowacje stały się słowem kluczem, wytrychem do zrozumienia natury współczesnej rzeczywistości. Pomimo krytyki fenomenu innowacji dotyczącej zatrzymania się w wielu przypadkach na poziomie idei, wielu głosów o ich niepotrzebnym charakterze

ze względu albo na wykreowane sztucznie potrzeby albo w wysokim stopniu zindywidualizowane, czy wreszcie ich nieskuteczności, stały się one znaczącą przestrzenią dla ludzi odrzucających „stare struktury organizacyjne”, dominujące w epoce fordyzmu czy wczesnego postfordyzmu oraz dla prekariuszy (Asch, 2003; Standing, 2014).

Pojęcie innowacji wkroczyło również do świata społecznego, kiedy to zaczęto diagnozować próby przeciwdziałania marginalizacji społecznej czy rozwiązywać problemy społeczne z wykorzystaniem myślenia i podejścia innowacyjnego. Stąd nie tylko popularność takich pojęć jak ekonomia społeczna czy przedsiębiorczość społeczna, ale również innowacyjność społeczna (Moulaert, MacCallum i Hiller, 2013; Davis, 2014). Ta ostatnia wymaga jednak „zaplecza” instytucjonalnego, o wiele większego niż w przypadku innowacji technologicznych, gdzie potrzebne jest z kolei „zaplecze” infrastrukturalne. „Zaplecze” to stanowić będzie szczególnego rodzaju przedmiot zainteresowania w niniejszym artykule, ze względu na konieczność form strukturalnych i organizacyjnych niezbędnych dla zaprojektowania innowacji społecznej, a w dalszej kolejności jej zarządzania.

W świecie organizacji wraz ze zmianami kontekstu makrostrukturalnego nazwanego najpierw postfordyzmem, a później światem VUCA ma miejsce dyskurs na temat konieczności zmian form organizacyjnych, adekwatnych do nowej rzeczywistości, przy założeniu o braku skuteczności starych form w nowym świecie. Wspomniany kontekst VUCA ukazuje konieczność dostosowania wszystkich elementów strukturalnych organizacji do niestabilnego, nieprzewidywalnego, i zarazem złożonego otoczenia.

Przykładem propozycji nowego typu organizacji są organizacje turkusowe, które jako koncept teoretyczny powstał jeszcze w połowie XX w., kiedy to Frederick Laloux zaproponował 5 typów organizacji będących rezultatem ewolucji świadomości człowieka. Przyjęto w nim założenie o kreowaniu i konstruowaniu organizacji przez ludzi, przede wszystkim przez ich świadomość. Sposób postrzegania i rozumienia świata, jego percepcja, doświadczenie codzienności, samo-rozumienie – wszystko to, według Laloux, staje się podstawą do określonego typu organizacji. Innymi słowy, organizacje są tworzone przez ludzi i to ich świadomość decyduje w głównej mierze o formach, strukturach i relacjach. Ponieważ w różnych przestrzeniach i epokach (okresach czasu) ludzie charakteryzują się odmiennym typem świadomości, decyduje to bezpośrednio o innym typie organizacji. Kryterium przestrzeni pokazuje, jak w różnych kulturach, opartych nie tylko na zobiektywizowanych wartościach, ale i zinternalizowanych elementach kultury, ludzie projektują odmienne formy organizacyjne. Analogicznie jest z czasem, który z kolei pokazuje ich zmienność (Laloux, 2014).

Model ewolucji organizacji wpisuje się m.in. w ewolucję od fordyzmu do postfordyzmu. W tym pierwszym modelu organizacja jest ściśle hierarchiczna,

w której panuje centralizacja, standaryzacja, czy synchronizacja. Model zaproponowany jeszcze przez Maxa Webera na początku XX w. mający odzwierciedlać pruską armię charakteryzował się ponadto określonym modelem komunikacji będącym rezultatem struktury organizacyjnej (Weber, 2019). Według 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, która jednak jest dynamiczna, a zarazem skuteczna. Dwa kolejne modele ewolucji kierują organizację w stronę organizacji zielonej i właśnie turkusowej. Organizacja zielona jest organizacją o wysokim stopniu decyzyjności i partycypacji pracowników, co opiera się na ich wolności. Organizacja turkusowa oparta jest na współpracy, wspólnie podzielanych przez pracowników wartościach (od odpowiedzialności począwszy, zaufaniu, uczciwości), o spłaszczonej strukturze organizacyjnej, brakiem nadzoru i kontroli, z wyraźną rolą pełnienia misji, samodzielnemu narzucaniu sobie zadań odnośnie swoich umiejętności (Laloux, 2014; Barker i Caramata, 1998).

Wskazywane w literaturze przedmiotu skutki zaistnienia tego rodzaju organizacji w modelu pracy to przede wszystkim dobra atmosfera, wzajemne zrozumienie, zaangażowanie w realizowane zadania, a przede wszystkim rozwój indywidualny biorących udział w tym przedsięwzięciu. Tego rodzaju organizacja odrzuca hierarchiczne kierownictwo, premie, prowizje, oceny pracowników, motywowanie pracowników, wydawanie poleceń, planowanie, czy budżetowanie. Z kolei wskazuje się jako istotne poczucie sensu życia, rozwój, przestrzeń dla kreatywności i innowacyjności. Wszystko to można jednak osiągnąć jedynie przy określonym poziomie świadomości ludzi biorących w tym udział. Poziom ten jest definiowany jako rozumiejący człowieka i świat jako pełen aktywności i pozytywnego nastawienia, niemniej jednak chęci (woli) podejmowania tejże aktywności (Halvorsen i Sarangi, 2015; Oertenbald, 2001; Guffey i Du-Babcock, 2010).

W związku z powyższym w centrum uwagi staje świadomość człowieka albo jego samoświadomość. Można na nią również spojrzeć ewolucyjnie – jako odzwierciedlenie otoczenia bądź jako refleksję na temat otoczenia, czasami krytyczną. Samoregulacja i samokontrola stają się osią zachowań członków organizacji. Oznacza to, że ma miejsce poczucie własnych granic, samowiedza na temat swojej głębi, a przede wszystkim swojego życia, tj. celów, misji, roli, sensu, umiejętności i zadań. Utworzona w tego typu strukturze przestrzeń pozwala na swobodną i otwartą komunikację, w której ustalane są wspólne znaczenia, generowane nowe pomysły czy też propozycje działań doskonalących.

Model ewolucji organizacji w stronę organizacji turkusowych nakłada się na zachodzące we współczesnych społeczeństwach zmiany pokoleniowe. Pokolenie Y, a już tym bardziej pokolenie 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.

Podsumowując tezy zaproponowane przez Laloux, warto przytoczyć określone przez niego fundamenty turkusowych organizacji, do których zalicza: a) samoorganizację (*self-management*), czyli zdolność członków do samorządzenia, elastyczności do zadań, b) pełnię (*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 (Laloux, 2014; Barker i Caramata, 1998; Schrader, Rears i Jordan, 2005; Taha, Sirkova i Ferencova, 2016; Wang, Parvaiz, 2003).

Obok organizacji turkusowych innym popularnym konceptem jest model organizacji sieciowej, co zostało zdefiniowane przede wszystkim przez pryzmat zastosowanej w organizacjach nowej technologii. Wykorzystanie poczty elektronicznej, wewnętrznego obiegu informacji, szybkość możliwości kontaktu z pracownikami, czyli połączenie różnych części organizacji 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 (Berg i Rosenthal, 2012; Rockart i Short, 1991).

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. Rockart i Short już w 1989 roku zdefiniowali organizacje sieciowe jako organizacje przyszłości. Sieć dla nich stanowi element relacji społecznych (Rockart i Short, 1991). W kontekście biznesu mówi się o sieciach, jako o części struktury organizacyjnej, która ułatwia wykonanie pracy. Do charakterystyk organizacji zaliczyć można podzielenie celów, zadań, podejmowania decyzji, odpowiedzialności i zaufania. Na szeroką skalę organizacje te ukształtowały się 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. Eksperci 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 i Rosenthal, 2012).

Podsumowując powyższe refleksje można zastanowić się w jaki sposób innowacje społeczne są kreowane poprzez interesariuszy w środowisku proinnowacyjnym. Czy współczesne zaproponowane modele struktur organizacyjnych są wykorzystywane do kreowania innowacji.

3. Metodologia badań

Chcąc przeanalizować jeden z modeli struktur organizacyjnych kreujących środowisko proinnowacyjne w wymiarze społecznym, potrzeba jest studium przypadku. Studium przypadku oznacza, iż przedmiotem badań jest „przypadek”, czyli zjawisko występujące w naturalnym kontekście. Dochodzenie do uogólnionych wniosków ma miejsce w oparciu o dogłębną analizę badanego fenomenu (Yin, 2014). Do badań wybrano *Impact Hub Vienna*, organizację określającą swoją tożsamość jako ekosystem wspierania i kreowania innowacji¹. *Impact Hub* jest organizacją globalną, zlokalizowaną w różnych miastach Europy i innych kontynentów, mającą na celu w swoich środowiskach lokalnych stworzenie warunków do kreowania innowacji. Do warunków tych zalicza się przestrzeń *co-workingową*, w której mogą współpracować ze sobą i obok siebie ludzie z różnych profesji, zawodów, o różnych kompetencjach. Dzięki zróżnicowaniu budowany jest kapitał społeczny i powstają nowe pomysły i idee. Obok przestrzeni organizacja proponuje programy akceleracyjne, czyli pomoc finansową dla inicjujących projekty. W ten sposób zdefiniowany ekosystem innowacji ma sprzyjać powstawaniu projektów, które przede wszystkim będą realizowane w kontekście szeroko rozumianego rozwoju zrównoważonego (Granstrand i Holgersson, 2020). Jak zapisane jest w misji *Impact Hub Vienna*, jego członkowie to „zakorzenieni lokalnie, połączeni globalnie, ludzie tworzący wspólnotę pracującą w celu zbudowania bardziej inkluzywnego i zróżnicowanego świata” (tamże). Potencjalnym członkom reklamują się w następujący sposób: „Jeśli szukasz miejsca do inspiracji i grupy ludzi, którzy chcą ci pomóc w twoim sukcesie i rozwoju – wstąp do nas” (tamże).

W badaniach nad modelem organizacyjnym ekosystemu innowacji jako modelu organizacji turkusowej i sieciowej zaproponowano następujące problemy badawcze:

1. Forma organizacji ekosystemu i poszczególnych projektów.
2. Oddziaływanie na interesariuszy (*impact*) w konkretnych projektach.

¹ <https://vienna.impacthub.net>

W celu zanalizowania problemów badawczych zastosowano metodologię badań jakościowych: *desk research*, wywiady, studium przypadku. Niniejszy artykuł powstał w oparciu o *desk research*, czyli korzystanie z wcześniej zebranych danych przez badacza, realizując odmienne cele badawcze i pracując nad innymi problemami badawczymi (Frankfort-Nachmias i Nachmias, 2001). Kolejną zastosowaną w analizach niniejszego artykułu jest etnografia, czyli badania terenowe. Autor spędził kilka tygodni w 2018 roku jako członek *Impact Hub Vienna* w celu poznania tej organizacji, zapoznania się ze specyfiką realizowanych przez nią projektów. Tym samym swoistego rodzaju zwiad badawczy badań terenowych stanowić będzie podstawę do formułowania wniosków.

4. Impact Hub Vienna – opis przypadku

Organizacja jest wspólnotą w sensie społecznym „zróżnicowaną”, składającą się z osób o różnych pozycjach, jak założyciele, twórcy, inwestorzy założonych firm o NGO's. Jak można przeczytać w dokumentach programowych, członków organizacji charakteryzuje przeświadczenie, że idee przedsiębiorcze mogą zmienić społeczeństwo w całości na lepsze. Członkowie określają samych siebie jako ludzi innowacyjnych, a zarazem z sercem, balansujących pomiędzy odpowiedzialnością z zyskownością, zarazem budujących świat dla wszystkich.

Jako kluczowy proces ekosystemu zostało określone społeczne oddziaływanie (*social impact*). Zasadniczym celem jest podtrzymywanie start-up'ów, które zamierzają oddziaływać społecznie poprzez program akcelacyjny i zasoby wspólnoty. Program akcelacyjny bazuje na wsparciu finansowym przedsięwzięć innowacyjnych i jednoczesnym wykorzystaniu inwestorów, podczas gdy zasobami wspólnoty są przede wszystkim produkty niematerialne, jak *know-how* czy *know-who*.

Warto przytoczyć kilka przykładów start-up'ów utworzonych w ramach ekosystemu.

BauKarussell jest pierwszym w Austrii przykładem współpracy innowatorów z deweloperami mieszkaniowymi. Wspólnie z tą grupą konsorcjum wybiera wyselekcjonowany zużyty materiał, by wykorzystać go do budowy nowych budynków. Tego rodzaju praca jest wykonywana przez pracowników tymczasowych pochodzących z przedsiębiorstw społecznych. Osoby bezrobotne uzyskują dzięki temu pracę, szkolenie oraz są włączone ponownie w rynek pracy. Paradeisa oferuje sprzedaż najlepszych produktów spożywczych, które kupuje od lokalnych farmerów. Naturalne, świeże, i przyjazne środowisku produkty są sprzedawane on-line chroniąc m.in. tradycyjny transport, przechowywanie i pakowanie, dzięki czemu ma miejsce unikanie marnotrawstwa. Analogiczną formę aktywności reprezentuje firma Markta, czyli cyfrowy rynek dla farmerów/rolników, który łączy regionalnych

producentów z regionalnymi konsumentami. W sektorze spożywczym działa również Alpengummi – producent przyjaznych środowisku gum do żucia, produkujących je z organicznych zasobów regionu alpejskiego. Hemstatic to firma specjalizująca się w ogólnym projektowaniu w sektorze mieszkaniowym i zabudowy przestrzennej. Rozwija recyklingowe materiały z produktów rolniczych i dąży do utworzenia programów rewitalizacji regionalnej gospodarki z podejściem regeneratywnym. Jej program pilotażowy dotyczy produkcji ekologicznych systemów dźwiękoszczelnych. New Austrian Coding School to z kolei szkoła programowania, której program dedykowany jest dla ludzi mieszkających w Wiedniu i okolicach, którzy obecnie mają status osób bezrobotnych i zamierzają w przyszłości wejść na rynek pracy związane z sektorem IT. Z sektorem IT łączyła swoją przyszłość firma WisR stanowiąca platformę on-line łączącą firmy z doświadczonym emerytami do pracy w projektach w celu ochrony ich wiedzy i pomocy talentom seniorów znaleźć ekscytujące wyzwania i cele. Jednym z rozwiązań dla firm jest pozostanie w kontakcie ze swoimi emerytami i ułatwienie łatwego dostępu do wykwalifikowanej siły roboczej „na żądanie” (*on demand*). Labbox to laboratorium dla dzieci, program edukacyjny oparty na edukacji kreatywnej, inspirujący dzieci do aktywności i twórczości. W sektorze odzieżowym funkcjonują takie firmy jak: Fitico Sportswear zajmująca się produkcją odzieży z recyklingu sieci rybackich pochodzących z Portugalii. Endlos Fesch z kolei to pierwsza „biblioteka mody” w Wiedniu, wynajmująca unikalne i wysokiej jakości odzież od młodych lokalnych designerów. Konsumentom mają dostęp do garderoby modnych, a zarazem przyjaznych środowisku (*eco-friendly*) ubrań. W tym projekcie ważne jest rozszerzenie czy wydłużenie cyklu życia produktu (odzieży), redukcja tekstylnego marnotrawstwa, emisji CO₂, wzrost świadomości „powolnej” mody i wzmocnienie w konsumentach zmian wzorów i nawyków nie zrównoważonej konsumpcji. Kolejne projekty odnoszą się do kwestii społecznych. Przykładowo Wohnbuddy to projekt, który ułatwia współdzielenie mieszkania pomiędzy osobami należącymi do różnych pokoleń. Platforma internetowa (wohnbuddy.com) ułatwia się osobom prywatnym i seniorom znalezienie odpowiedniego współlokatora. W wyniku projektu osoby młode zapewniają seniorom wspólne aktywności, jak i codzienną pomoc w zamian za relatywnie niższą opłatę za pokój. Projekt kreuje sytuację *win-win* dla interesariuszy, organizuje niewykorzystaną dotychczas przestrzeń do zamieszkania, redukuje koszty najmu mieszkania. Relacje międzygeneracyjne są w centrum uwagi w projekcie Vollpension, w którym seniorzy przygotowują posiłki i desery serwowane przez młodych ludzi w atmosferze lat 60. i 70. Kawiarnia jest miejscem spotkań wielu pokoleń, przestrzenią wymiany opowieści i doświadczeń życiowych. Na 25 osób zatrudnionych, 15 to osoby w wieku senioralnym. Z kolei projekt Habibi&Hawara dotyczy utworzenia inkubatora dla przyszłych przedsiębiorców spośród uchodźców i migrantów.

Program oferuje bezpieczne i dobrze płatne prace, program szkoleniowy. W ramach projektu powstała m.in. orientalna restauracja w Wiedniu. Również tą samą grupę interesariuszy włączono do projektu Magdas Hotel, w którym hotel prowadzony jest w całości przez uchodźców w Europie. Zespół pracowników składa się z osób pochodzących z 16 narodowości, władających 27 językami. Część hotelu przeznaczona jest dla uchodźców, druga część dla turystów, a wspólna jadalnia (restauracja) służy integracji obu środowisk. Z kolei w ramach projektu Shades Tours organizowane są edukacyjne wycieczki po Wiedniu, gdzie przewodnikami zostały osoby bezdomne oprowadzające turystów po „zakamarkach” stolicy. Celem projektu jest włączenie osób zmarginalizowanych, ale również przybliżenie złożoności zjawiska bezdomności.

Przytoczonych zaledwie kilka projektów pokazuje innowacyjny charakter przedsięwzięć. Są to projekty niestandardowe, nieschematyczne, odnoszące się do różnego rodzaju sektorów gospodarki, ale z uwzględnieniem szeroko pojmowanego rozwoju zrównoważonego czy to w obszarze kwestii środowiskowych czy społecznych. Niewątpliwie oddziaływanie tych projektów (*impact*) jest bardzo szerokie i dotyczy różnych grup interesariuszy włączonych w projekt czy to poprzez udział (uczestnicy, osoby zarządzające) czy odbiór usług/produktów (klienci/konsumenci).

Interesariuszami rdzeniowymi można uznać pracowników *Impact Hub Vienna* i członków ekosystemu kreujących projekty, a następnie zarządzające nimi. W dalszej kolejności interesariuszami są pracownicy wspomnianych projektów, którzy znaleźli zatrudnienie. Ostatnią grupą interesariuszy, najliczniejszą, są osoby korzystające z produktów czy usług i do niej można zaliczyć przedstawicieli wielu grup społecznych: młodzież i seniorów, migrantów, uchodźców, osoby ubogie, mniej wykształcone, wchodzące na rynek pracy, konsumentów produktów spożywczych, odzieżowych, sektora mieszkaniowego, turystów. Oddziaływanie jest bardzo zróżnicowane, z różnym natężeniem dotyka osób z poszczególnych grup społecznych, ale ich zróżnicowanie pokazuje znaczący wpływ ekosystemu innowacji w kreowaniu nowych projektów dla wielu osób z różnych środowisk.

5. Wnioski ze wstępnych badań etnograficznych

1. Organizacja *Impact Hub Vienna* jest ekosystemem, w ramach którego powstało wiele zróżnicowanych projektów biznesowych, opartych na założeniach rozwoju zrównoważonego, o szerokim stopniu inkluzji społecznej.

2. Organizacja składa się z pracowników *Impact Hub Vienna* (*team*) oraz członków (*members*), w różnym zakresie uczestniczącym w pracach i działaniach ekosystemu. Profil społeczny pracowników i członków – przede wszystkim są to ludzie młodzi, do 35 roku życia, pochodzący z różnych państw, narodowości i kultur. Wielonarodowe i multikulturowe środowisko sprzyja kreowaniu innowacji, powstawaniu nowych idei, a dominacja ludzi młodych stanowi wyrażenie mentalności i poglądów Pokolenia Y i Z w interpretacji świata w kategoriach rozwoju zrównoważonego i dbania o kwestie środowiskowe.
3. Obserwacja sposobu pracy członków i pracowników i przeprowadzone z nimi rozmowy swobodne pozwalają na sformułowanie wniosku, iż organizacja ta wykazuje cechy organizacji turkusowej. Jej pracownicy w sposób równościowy podejmują decyzje dotyczące zarządzania strategicznego. Istniejący podział zadań wpisuje się w model holokratyczny. Rezultatem tego jest zatrudnianie przez nią osób o określonym modelu świadomości społecznej, poglądów osobistych i przekonań w pierwszej kolejności, a określonych kompetencji w następnej. Koordynatorów czy liderów poszczególnych zadań w głównej mierze charakteryzuje poczucie misji i wartości realizowanego przez nich przedsięwzięcia, w dalszej kolejności umiejętności z zakresu przedsiębiorczości, przywództwa czy zarządzania.
4. Członkowie ekosystemu (*members*) pracujący nad swoimi projektami często biorą udział w różnego rodzaju wydarzeniach organizowanych przez *Impact Hub*, dzięki czemu mogą podnosić swoje kwalifikacje i kompetencje, a z drugiej strony tworzą wspólnotę ludzi o podobnych poglądach i wartościach. Uprawniony jest wniosek, że przekłada się to na powstawanie nowych idei i dalszych pomysłów w celu realizacji projektów dotyczących szeroko pojmowanego rozwoju zrównoważonego. Pomysły te i idee w postaci projektów zostają przedstawione komisjom konkursowym w celu osiągnięcia wsparcia finansowego, merytorycznego, coachingowego czy prawnego oferowanego przez ekosystem.
5. Analiza zrealizowanych projektów pokazuje, że start'upy zostają ulokowane w różnych sektorach gospodarki, nie tylko w sektorze IT, gdzie pojawiały się one na szeroką skalę jeszcze kilkanaście lat temu, ale i w sektorze edukacyjnym, spożywczym, budowlanym czy ochrony środowiska. Prowadzi to do konstatacji, iż innowacje stają się codziennością w całej gospodarce, a innowacje społeczne zaspokajające potrzeby poszczególnych grup społecznych kierują się tymi samymi mechanizmami, co innowacje w IT.
6. Realizowane projekty w ramach ekosystemu *Impact Hub* zainicjowane przez ludzi o świadomości organizacji turkusowej oparte zostały na tradycyjnych modelach zarządzania, niektóre hierarchicznych

i scentralizowanych charakterystycznych dla fordyzmu, inne dla modeli sieciowych doby postfordyzmu. Oznacza to, że model organizacji turkusowej nie zawsze możliwy jest do zrealizowania w praktyce i wielokrotnie w przypadku zatrudniania osób wykluczonych potrzeba jest tradycyjnych modeli zarządzania opartych na fordowskim modelu zarządzania. W innych przypadkach nie zawsze sektor gospodarki sprzyja zaaplikowaniu modelu organizacji turkusowej.

7. Oddziaływanie projektów dotyczy szerokich grup społecznych: osób bezrobotnych, byłych bezdomnych, imigrantów, osób mniej wykształconych czy wykluczonych cyfrowo, konsumentów odzieży i produktów spożywczych – to w przypadku uczestników projektów czy klientów, czyli odbiorców usług. Oddziaływanie na ludzi w poszczególnych grupach nie ma charakteru rozłącznego, co oznacza, że ludzie znajdujący się pod wpływem oddziaływania ekosystemu mogą należeć i należą do wielu grup interesariuszy.
8. Wyzwaniem badawczym, w szczególności w obszarze empirycznym jest znalezienie wskaźników i mierników stanu oddziaływania, które miałyby charakter zobiektywizowany. Na obecnym etapie analizy materiału badawczego można jedynie w sposób opisowy dokonać interpretacji stopnia oddziaływania funkcjonowania ekosystemu, które dotyczy sektorów gospodarki (obszarów działania) i grup interesariuszy – beneficjentów poszczególnych projektów innowacji społecznych jak i wykonawców.

6. Zakończenie

Innowacje społeczne są relatywnie nową formą i nowym zjawiskiem w życiu gospodarczym i społecznym. Mając na celu kreowanie nowych, dotąd nieistniejących, projektów odnoszących się do rozwiązywania problemów czy kwestii społecznych, ważne stają się dwa czynniki: (1) strukturalny odnoszący się do organizacji i zarządzania oraz (2) celowy, związany z osiąganym rezultatem, w tym przypadku z oddziaływaniem (*impact*) na różne grupy społeczne. W celu uruchomienia mechanizmów kreowania projektów innowacyjnych zaproponowano występowanie ekosystemu, czyli środowiska sprzyjającego powstawaniu i zarządzaniu innowacjami społecznymi. Przykład organizacji *Impact Hub Vienna* pokazuje, że organizacja sieciowa i turkusowa, przynajmniej w formie zarządzania i struktury ogólnej, sprzyja powstawaniu i realizacji tego rodzaju projektów. W wyniku usieciowienia interesariuszy, czyli pewnego splotu i ich zagęszczenia w przestrzeni społecznej, można mówić o oddziaływaniu projektów na reprezentantów wielu, różnych, grup społecznych. Kategoria oddziaływania – *impact* – wymaga dalszych pogłębionych studiów.

Bibliografia

- Aldridge, A. (2006). *Konsumpcja*. Warszawa: Wydawnictwo Sic!.
- Ash, A. (red.) (2003). *Post-fordism. A Reader*. Oxford: Blackwell Publishing House.
- Barker, R.T., & Caramata, M.R. (1998). The role of communication in creating and maintaining a learning organization: Preconditions, indicators and disciplines. *Journal of Business Communication*, 35(4), 443–467.
- Berg, O., Rosenthal, Ph. (2012). Transforming into a Networked Organization to Empower a Distributed Workforce. In: *Global Sourcing: Shifting the Focus from Cost Saving to a Strategic Set-Up*.
- Davis, A. (2014). Social Innovation Process and social entrepreneurship. In: J. Howaldt, A. Butzin, D. Domanski, Ch. Kaletka, (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 [Last accessed 21.08.2017]
- Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
- Frankfort-Nachmias, Ch., Nachmias, D. (2001). *Metody badawcze w naukach społecznych*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i sp-ka.
- Granstrand, O., Holgersson, M. (2020). Innovation Ecosystem: A Conceptual Review and a New Definition. *Technovation*, 90–91, February-March.
- Guffey, M.E., & Du-Babcock, B. (2010). *Essentials of Business Communication*. Singapore: Cengage Learning Asia.
- Halvorsen, K., & Sarangi, S. (2015). Team Decision-making in Workplace Meetings: The Interplay of Activity Roles and Discourse Roles. *Journal of Pragmatics*, 76, 1–14.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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: F. Moulaert, D. MacCallum, M.A.H. Abdelillah (Eds.): *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. (13–24). Elgar: Cheltenham.
- Oertenbald, A. (2001). On Differences between Organizational Learning and Learning Organization. *The Organizational Learning*, 8(3), 125–133.
- Pfitzer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013). Innovating for Share Value. *Harvard Business Review*.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Cumulative Empirical Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–788.
- 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.
- Senge, P. (1992). *The Fifth Discipline*. Sydney: Random House.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

- Schrader, M., Rears, R.S., Jordan, M., H. (2005). Organizational Culture in Public Sector Organizations. Promoting Change Through Training and Leading by Example. *Leadership & Organizational Development*, 26(6), 492–502.
- Shepherd, D. A., Wennberg, K., Suddaby, R., & Wiklund, J. (2019). What are We Explaining? A Review and Agenda on Initiating, Engaging, Performing, and Contextualizing entrepreneurship. *Journal of Management*, 45(1), 159–196.
- Standing, G. (2014). *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
- Taha, A., Sirkova, M., & Ferencova, M. (2016). The Impact of Organizational Culture on Creativity and Innovation. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 7–17.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Wang, C., & Parvaiz, A. (2003). Organizational Learning: A Critical Review. *The Learning Organization*, 10(1), 8-17. <https://doi.org/10.1108/09696470310457469>
- Weber, M. (2019). *Economy and Society. A New Translation*. (K. Tribe Ed. &Trans.) Cambridge, MA: Harvard University Press. (Original work published 1921).
- Yin, R. K. (2015). *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917– 955.

STAKEHOLDERS AND SOCIAL INNOVATIONS. ANALYSIS OF IMPACT HUB VIENNA ECOSYSTEM

Summary: Last years innovations theory indicates the role of the ecosystem, which means environment facilitates innovation creation. It assumes, that innovations are not created today by individuals but through networks of collaborative people. It resulted in organizations building, which aims special environment building – ecosystem facilitates creation and then innovation management. One of such kind organizations is Impact Hub Vienna. The aim of the article is introductory analysis of stakeholders' network and social innovations projects. It used qualitative methodology as desk research, interviews and case study. The case of Impact Hub Vienna shows networked organization as turquoise organizations favor in management process and general structure innovative project building and realization. It resulted in many social groups, many stakeholders and different excluded people, who are entered into mainstream of social life.

Keywords: *social innovations, stakeholders, innovations ecosystem, Impact Hub Vienna, case study.*

TARG PIETRUSZKOWY KRAKOWSKIEGO PODGÓRZA JAKO PRZYKŁAD PROFESJONALIZACJI INICJATYW SPOŁECZNYCH

Katarzyna Plebańczyk

ORCID: 0000-0002-6546-3503

Zakład Zarządzania Kulturą
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Uniwersytet Jagielloński
ul. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków
e-mail: katarzyna.plebanczyk@uj.edu.pl

Streszczenie: W ostatnich latach możemy obserwować intensywny rozwój oddolnej przedsiębiorczości społecznej realizowanej lokalnie. Wybrany do niniejszego opracowania jest rynek smaków, który jest na ogół analizowany z perspektywy zrównoważonego rolnictwa czy wpływu na rozwój turystyki, podczas gdy właśnie tutaj można zaobserwować niezliczone działania inicjowane przez pasjonatów, aktywistów, rolników, domowych producentów żywności. Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie wyników badań społeczności Targu Pietruszkowego w Krakowie, dotyczących profesjonalizowania się społecznej przedsiębiorczości oraz rozwoju małych biznesów. W badaniach wykorzystano kilka metod, w tym badanie dokumentów, obserwacje, wywiady częściowo ustrukturyzowane i swobodne. Rezultaty przeprowadzonych badań pozwalają na wzbogacenie wiedzy naukowej dotyczącej przedsiębiorczości społecznej na rynku smaków i sposobów jej profesjonalizowania się. Problematyka została osadzona w kontekście współczesnych trendów, rozwijających się wokół koncepcji, polityki i strategii zrównoważonego rozwoju oraz wpływów otoczenia.

Słowa kluczowe: *przedsiębiorczość społeczna, aktywizacja społeczna, profesjonalizacja, inicjatywy oddolne, rozwój małego biznesu, zrównoważony rozwój, rynek smaków.*

1. Wstęp

Przedsiębiorczość, jako proces sprzyjający postępowi społecznemu, a nie tylko gospodarczemu, od stosunkowo niedawna jest przedmiotem zainteresowania polityki publicznej (Alvord i in., 2004). Jest ona współcześnie wykorzystywana do realizacji celów społecznych i gospodarczych Unii Europejskiej. Państwa członkowskie promują przedsiębiorczość społeczną jako działania przyczyniające się do zwiększania zatrudnialności wśród grup zagrożonych wykluczeniem społecznym i marginalizacją. Z drugiej strony traktują ją jako sposób wpływania na zwiększanie społecznej odpowiedzialności biznesu czy budowanie kapitału społecznego, poprzez np. wzmacnianie poczucia

tożsamości, tworzenie warunków do rozwoju małych lokalnych biznesów czy zrównoważonego rolnictwa, a przyczyniających się do zwiększania konkurencyjności gospodarczej.

Przedsiębiorczość społeczną można analizować w wielu różnych kontekstach. Wybrany do niniejszego opracowania jest rynek smaków, który jest na ogół analizowany z perspektywy turystyki czy rolnictwa. W ostatnich latach możemy jednak obserwować intensywny rozwój przedsiębiorczości społecznej realizowanej lokalnie. Jest ona inicjowana między innymi przez: pasjonatów, aktywistów, rolników, domowych producentów żywności. Podejmowane przez nich działania z jednej strony mają na celu zaspokojenie potrzeb żywnościowych klientów i wynikają z rynkowych relacji podaży i popytu, z drugiej jednak można tu zaobserwować szukanie pomysłów na biznes, jak np. wykorzystanie tradycyjnych receptur przygotowywania produktów wykorzystujących dziedzictwo kulinarne, trendy ekologiczne, związane z działaniami na rzecz klimatu i życia w zgodzie z naturą. Z jeszcze innej strony można zaobserwować wielość działań o charakterze społecznym – pasję dzielenia się wiedzą w zakresie nie tylko upraw czy sposobów produkcji, ale także inicjowanie mniej bądź bardziej sformalizowanych działań lokalnych społeczności. Bardzo często rozwijają się one wokół koncepcji zrównoważonego rozwoju, zwłaszcza w kontekście *slow food* i *slow life*, wykorzystując dziedzictwo, chęć dzielenia się własnym doświadczeniem czy wspieraniem rozwoju kooperatyw spożywczych.

2. Przypadek Targu Pietruszkowego

W 2013 r. na mapie krakowskiej dzielnicy Podgórze pojawił się Targ Pietruszkowy – inicjatywa zorganizowana przez Stowarzyszenie Podgórze, powstała w wyniku działalności lokalnych aktywistów, wspieranych przez mieszkańców dzielnicy.

Targ, w pierwotnym założeniu sezonowy, miał być miejscem sprzedaży żywności ekologicznej. Producentów takiej żywności w Małopolsce było wówczas niewielu, w Krakowie działały wówczas 2 sklepy oferujące świeże eko-produkty, a startujące gospodarstwa były nastawione na sprzedaż bezpośrednią przy pomocy wzajemnego polecenia przez klientów. Organizatorom Targu udało się zaprosić ich do otwarcia stanowisk bezpośredniej sprzedaży w sobotnie przedpołudnia. Dołączyły do nich gospodarstwa oferujące produkty regionalne i tradycyjne, tworząc podwaliny dzisiejszego Targu. Pomysł od początku spotkał się z dużym zainteresowaniem zarówno wystawców, jak i klientów. W związku z tym już w 2014 roku Stowarzyszenie Podgórze podjęło decyzję o uruchomieniu targu przez cały rok, a w efekcie o wynajęciu i przystosowaniu do tego celu podziemi Klubu Sportowego Korona. W 2016 roku została zarejestrowana Fundacja Targ Pietruszkowy, w skład której weszli

również członkowie stowarzyszenia. Fundacja przejęła organizację sprzedaży (odbywającej się dziś 2 razy w tygodniu) oraz inicjowanie projektów o charakterze kulinarnym i aktywizacji społecznej. Dzięki Targowi rozwijają się małe lokalne biznesy. Producenci żywności z Małopolski znajdują tu rynek zbytu, a moda na lokalność i tradycyjność przyciąga coraz to nowych klientów. Ceny produktów są dość zmienne, a swoistą ciekawostką jest fakt, że niektórzy wystawcy preferują zasadę: zapłać tyle, ile uważasz, że jest to warte. Sprzedający zauważają, że prowadzi to czasami do absurdalnego windowania cen przez klientów, gdyż wtedy i pozostali muszą się do nich dostosować. Dla tych wystawców, którzy certyfikatu ekologicznego nie posiadają, fundacja prowadząca targ nadaje własny certyfikat pietruszkowy: „Jeśli dany wystawca nie posiada certyfikatu zewnętrznego nasz zespół udaje się na miejsce, aby sprawdzić sposób wytwarzania żywności” (Targ Pietruszkowy, 2020a).

Większość wystawców to rolnicy, których działalność reguluje ustawa o rolniczym handlu detalicznym (Dziennik Ustaw, 2016) oraz szereg dodatkowych rozwiązań prawnych. Aby współpracować z Targiem, wystawcy muszą spełniać trzy podstawowe kryteria:

- być lokalni – odległość gospodarstwa od Krakowa została określona w granicach do 150 km;
- być naturalni – wymogiem jest posiadanie certyfikatu ekologicznego lub zdobycie certyfikatu Targu;
- być bezpośredni – kryterium to stawia na bezpośredni kontakt między wytwórcą a odbiorcą bez pośredników (Targ Pietruszkowy, 2020b).

Nawiązanie kontaktów na Targu czy poprzez prowadzoną dla niego stronę internetową, skutkuje poszerzaniem relacji poza nim. Część producentów przyjmuje zamówienia od klientów i rozwozi je także poza dniami targowymi bądź sprzedaje w inny sposób. Służą temu takie inicjatywy jak Lokalny Rolnik, który, zbierając w jednym miejscu i rozwożąc zamówienia, umożliwia realizowanie konkretnych niedużych zamówień od różnych klientów. Inną inicjatywą są kooperatywy (np. Wawelska czy Jurajska Kooperatywa Spożywcza), które działają w odwrotny sposób – zbierają zamówienia klientów w celu realizowania większych, bardziej hurtowych u jednego producenta i negocjowania korzystniejszej ceny, a następnie je rozdzielają pomiędzy zamawiających.

3. Metoda badania

Zaprezentowana problematyka jest wynikiem wieloletniego badania i obserwowania rynku smaków. Jest ona również częścią dwóch projektów badawczych. Pierwszy z nich: *„Learning how to tell the good food story”* (międzynarodowy projekt w ramach Erasmus+, realizowany w latach 2019–2021), podejmuje problematykę rynku smaków, jego promowania, działalności

biznesowej, społecznej, budowania społeczności. Drugi to projekt indywidualny: „Zarządzanie karierą”, którego poszczególne komponenty są realizowane we współpracy z różnymi grupami – podejmowana problematyka jest zawarta w komponencie „Zarządzanie karierą. Animatorzy. Pedagodzy. Edukatorzy. Aktywiści” (realizowanego w latach 2020–2021), a skupiającego się, oprócz badania indywidualnych karier, na prowadzonej działalności. Oba projektom towarzyszą następujące pytania badawcze:

- Jakie warunki otoczenia mają największe znaczenie dla profesjonalizowania się podejmowanej działalności?
- W jaki sposób owa przedsiębiorczość profesjonalizuje się? Na czym ta profesjonalizacja polega?
- Czy i w jaki sposób otoczenie wpływa na wybory i działania podejmowane przez przedsiębiorców społecznych? Jakie są to działania?

Choć oba projekty są w trakcie realizacji, możliwe jest już częściowe wykorzystanie danych, które na potrzeby niniejszego tekstu zostały mocniej skoncentrowane wokół rynku smaków oraz uzupełnione o dedykowane mu badanie empiryczne. W tym celu zostały wykorzystane różne metody badawcze. Pierwszą z nich jest metoda badania dokumentów, literatury dotyczącej m.in. przedsiębiorczości społecznej, zrównoważonego rozwoju, samych przedsiębiorców społecznych. Obserwacje, obserwacje uczestniczące oraz wywiady swobodne przeprowadzane od początku istnienia targu (od 2013 roku), wśród wystawców i społeczności związanej z krakowskim Targiem Pietruszkowym, posłużyły do przygotowania i przeprowadzenia 10 wywiadów ustrukturyzowanych, na próbie badawczej dobranej z wykorzystaniem metody kuli śnieżnej (najczęściej formułowanymi stwierdzeniami były: znamy się z targu, on robi fajne rzeczy, na pewno chętnie o tym opowie).

Przeprowadzenie wywiadów okazało się być sporym wyzwaniem, gdyż w czasie realizacji badań (czerwiec-sierpień 2020), Targ Pietruszkowy działał w ograniczonym zakresie (ze względu na epidemię COVID-19), głównie w formie zamawiania i dostarczania do klientów. Wśród dodatkowych przeszkód należy wymienić okres wzmożonych prac rolniczych oraz intensywne działania potencjalnych rozmówców w kontekście odnalezienia się na rynku w czasie *lockdownu*. Wywiady zostały więc przeprowadzone telefonicznie i w formie spotkań online.

4. Przedsiębiorczość społeczna – kilka uwag porządkujących

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 niewątpliwie 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. ruchy społeczne, 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 McLean, 2014; Pacut, 2015). Rozwój przedsiębiorczości społecznej w polskim obszarze gospodarczym wynika ze zmieniającej się struktury demograficznej Europy, a skutkującej między innymi koniecznością reorganizacji rynku pracy. U podstaw rozwiązań, wypracowywanych przez wspólną politykę unijną, stoi dodatkowo koncepcja zrównoważonego rozwoju, przygotowana w formalnym kształcie dokumentu przez Komisję Brundtland w 1987 roku na gruncie ONZ (WCED, 1987), a następnie rozwijana i znajdująca swoje odzwierciedlenie w strategiach Unii i państwa członkowskich (Mendel, 2008, Plebańczyk, 2018). Unia Europejska promuje rozwój przedsiębiorczości społecznej czy spółdzielni socjalnych, mogących przyczyniać się do zwiększania liczby nowych miejsc pracy, zwłaszcza wśród grup zagrożonych wykluczeniem społecznym i marginalizacją. Z drugiej strony w Strategii Lizbońskiej z 2000 r. pojawiły się zapisy dotyczące wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, w tym rozwoju organizacji pozarządowych, spółdzielni socjalnych, towarzystw wzajemnościowych (Sulmicka, 2005). W rezolucji w sprawie gospodarki społecznej (Gospodarka społeczna..., 2009), Parlament Europejski podkreślił, że ekonomia społeczna odgrywa pierwszoplanową rolę w gospodarce europejskiej, wzmacnia spójność społeczną, gospodarczą i regionalną, a wytwarzając kapitał społeczny oraz wspierając aktywne obywatelstwo i solidarność, przyczynia się do rozwoju gospodarki opartej na wartościach demokratycznych. W Strategii Europa 2020 nacisk został położony na stymulowanie rozwoju gospodarczego i przewagi konkurencyjnej, dzięki m.in. wykorzystaniu potencjału gospodarki społecznej, ale również budowaniu społecznego kapitału, opartego m.in. na lokalności, dziedzictwie kulturowym i zasadzie *empowerment*, zarówno w kontekście motywowania do działania, jak i tworzeniu poczucia sprawczości przez obywateli i mieszkańców (Szarfenberg, 2015; Komisja Europejska, 2010). Służą temu m.in. narzędzia partycypacyjne, a zwłaszcza narzędzia partycypacji zaangażowanej (Ćwiklicki, Frączek, 2013), wymagającej inicjatywy ze strony społeczności lokalnej, jak np. wyrażanie opinii, protestu lub poparcia przez określoną grupę społeczną, budżet partycypacyjny, konsultacje instytucjonalne prowadzone w sposób równoprawny przez grupy, w skład których wchodzi przedstawiciele urzędu, społeczności lokalnej i zewnętrzni eksperci (np. warsztaty *charrette*, forum oraz Komisje Dialogu Społecznego). Ciekawą formą takiej partycypacji jest oddolne organizowanie się społecznościowe, które odbywa się poprzez zaangażowanie mieszkańców we wspólne działania jak np. protesty, ale również tworzenie

miejsz sąsiedzkił spotkań, organizowanie ogrodów społecznył (Plebańczyk, 2017).

Termin przedsiębiorczość, który przez wiele lat określał aktywność przedsiębiorcy, osoby, która „podejmuje działania (...), organizuje i prowadzi działalność gospodarczą oraz podejmuje ryzyko” (Griffin, 1996, s. 731), jest współcześnie używany na określenie działalności w różnych obszarach ludzkiej aktywności, obserwujemy przeniesienie pojęcia z biznesu na grunt zarządzania publicznego (np. w koncepcji *New Public Management*) oraz działalności organizacji pozarządowych, związanych z rozwojem ekonomii społecznej (Mendel, 2008, Piecuch, 2014). W efekcie następuje uspołecznienie rynku – przedsiębiorstwa chcą partycypować w kształtowaniu nie tylko dobrobytu gospodarczego, ale i społecznego oraz wpływać na rozwiązywanie problemów społecznych. Skutkiem tego są organizacje hybrydowe, bo „...nowa gospodarka społeczna czerpie swój rodowód zarówno z sektora spółdzielczego i stowarzyszeniowego, jak i publicznego i prywatnego (spółdzielnie socjalne, spółki z o.o., jednostki nieposiadające osobowości prawnej)” (Leś, 2008, s. 38) oraz toczą się spory terminologiczne i określające zakres i granice działalności społecznej. W artykule przeglądowym J. Mair i I. Marti, wyodrębnili trzy podejścia do terminu przedsiębiorczość społeczna: 1) działalność organizacji non-for-profit, ukierunkowana na alternatywne sposoby poszukiwania donatorów czy innych sposobów działania organizacji i gdzie nadrzędnym celem jest kreowanie działalności społecznie użytecznej; 2) działania podejmowane przez przedsiębiorstwa, społecznie użyteczne, na styku sektorów i współpracy między nimi; 3) działania mające na celu łagodzenie problemów społecznych i dających impuls do zmiany społecznej (Mair i Marti, 2006). Powyższa klasyfikacja pokazuje również, że przedsiębiorczość społeczna może być realizowana w ramach zróżnicowanych form organizacyjno-prawnych: od luźnych inicjatyw obywatelskich po struktury sformalizowane, najczęściej takie jak stowarzyszenie, fundacja, konsorcjum, spółdzielnie oraz w ramach działalności przedsiębiorstw, podejmując ważne dla społeczeństwa kwestie w skali ogólnokrajowej czy międzynarodowej (m.in. Peredo i McLean, 2014; Pacut, 2015). Niezależnie od przyjętej formy działania podejmowane przez aktywistów i społeczników zdają się wykraczać poza rynkowy model przedsiębiorczości, choć równocześnie podlegają regułom gospodarki rynkowej, konstruują relacje na rynku i podlegają zewnętrznym ustaleniom poczynionym wobec tych relacji poprzez np. regulacje prawne. Przedsiębiorczość społeczna jest osadzona w społeczeństwie i realizuje wyznawane w nim wartości – odnosi się do nich, bądź za ich pomocą konstruuje swoją ofertę, jest nastawiona na innowacje, problemy społeczne traktuje jako możliwości i szanse kreowania zmiany społecznej, cechuje się kreatywnością i twórczym myśleniem, z drugiej zaś działa według wyznaczonych na rynku zasad, możliwości i ograniczeń, co powoduje m.in.

samoorganizację i tworzenie formalnych struktur. Wymaga umiejętnej oceny problemów, które niejednokrotnie mają wielowymiarowy charakter (ekonomiczny, kulturowy, prawny, etyczny itd.). Rozwija się dzięki szlachetności postaw ludzi, wynikającej z ich specyficznej motywacji oraz systemu wartości (Mort i in., 2003).

5. Rynek smaków, czyli wokół żywności regionalnej, tradycyjnej i ekologicznej

Sformułowanie „rynek smaków” wywodzi się od obiegu nazwy wielu zjawisk, obserwowanych na rynku związanym z żywnością, w kontekście m.in. produkcji, dystrybucji, rozwoju turystyki czy tworzonych wokół biznesów. Jest przedmiotem badań związanych ze zjawiskami takimi jak: globalizacja, glokalizacja, gastronacjonalizm czy ruchów *slow*: *slow food*, *slow life*, *slow cities* itp. Występuje w kontekście problemów zrównoważonego rozwoju i dziedzictwa kulturowego.

Pojawia się w nazwie szlaków kulturowych, np. Szlak Kulinarny Podkarpackie Smaki zajmuje się promowaniem regionalnej i etnicznej tradycji kulinarniej: łemkowskiej, bojkowskiej, pogórzańskiej czy lasowiackiej, a także narodów, które żyły lub żyją na terenie województwa podkarpackiego (kuchni ormiańskiej, tatarskiej, żydowskiej, niemieckiej, ukraińskiej) oraz lokalnych winnic (Procarpatia, 2020). Śląska Organizacja Turystyczna prowadzi szlak Śląskie Smaki, oparty na regionalnej kuchni śląskiej i tworzony przez lokale gastronomiczne, w których serwowane są potrawy przygotowane zgodnie z tradycyjnymi recepturami oraz organizuje doroczny Festiwal Śląskie Smaki (Śląskie Smaki, 2020). Podlaski Szlak Kulinarny, prowadzony jest przez Stowarzyszenie Podlaskie Smaki, zaprasza do spizarni wyróżniających się własną, lokalną specyfiką, z kuchnią m.in. polską, litewską, białoruską, tatarską czy cygańską oraz organizuje liczne warsztaty czy wycieczki.

Sformułowanie używane jest od kilku lat na określenie Złotu Food Trucków, którego ideą jest promowanie *street foodu* oraz jedzenia w duchu *slow*. Hasło ma charakter marketingowy, gdyż food trucki odbywają podróż po 30 miastach Polski, promując jednocześnie twórczość autorów sztuki ulicznej i nierzadko towarzysząc innym imprezom, jak np. The Tall Ships Races w Szczecinie, Aerobaltic w Gdyni, Aerofestival w Poznaniu czy też Jarmarkowi Dominikańskiemu w Gdańsku (Festiwal Smaku, 2020). Sformułowanie zostało również zaadoptowane w 2020 r. na potrzeby nowego katowickiego targowiska oferującego produkty ekologiczne (Rynek Smaku, 2020).

Wśród celów strategii zrównoważonego rozwoju znajdujemy m.in. szukanie balansu pomiędzy budowaniem lokalnego kapitału społecznego i jego rozwojem, poprawą jakości życia mieszkańców, poszukiwanie dobrobytu społeczno-ekonomicznego (*wellbeing*), co znajduje swoje odzwierciedlenie w dokumentach na poziomie państwa (w tym Polski) i regionów (np. Polska

2030, 2013). Produkcja żywności, dystrybucja, jej spożycie oraz działania podejmowane wokół są traktowane są jako podtrzymujące emocjonalne przywiązanie do własnego kraju i kształtowanie nacjonalistycznych sentymentów, przez DeSoucey nazwane gastronacjonalizmem (DeSoucey, 2010). Są m.in. efektem kilkudziesięcioletnich już dyskusji o globalności i lokalności, stały się impulsem dla powstałego w latach 80. ruchu *slow food*. Ruch ten już na początku swojego istnienia znalazł szeroki odzew, dziś liczy ponad 100 tys. członków w 153 krajach świata (Slow Food, 2020), a idea *slow* rozprzestrzeniła się na wiele dziedzin życia. Coraz częściej spotykamy się z pojęciem *slow life*, stawianego w opozycji do masowości, powtarzalności modeli i stylów życia, co sprzyja:

- rozwojowi kultury życia i wzbogacania go o nowe doznania,
- utrzymaniu, kultywowaniu tradycji regionu, kraju, podtrzymywaniu zwyczajów kulinarnych, rozwojowi lokalnego, regionalnego rolnictwa, a tym samym poprawie sytuacji ekonomicznej rolników, hodowców i lokalnych producentów żywności,
- rozwojowi tożsamości lokalnej, budowaniu małych ojczyzn,
- rozwojowi turystyki kulinarnej,
- poprawie stanu środowiska naturalnego,
- edukacji i zdrowiu społeczeństwa, poprzez promowanie dobrego i wartościowego odżywiania się i zwiększanie świadomości w ramach tych wartości (Wiśniewska, 2012, s. 167).

Wspomniane powyżej zjawiska należy połączyć dodatkowo, z coraz silniej obecnymi w ostatnich latach, trendami proekologicznymi, w tym takimi jak: etnocentryzm, kupowanie lokalnej żywności, ruch *food miles* (tzw. żywnościokilometry, czyli sprzeciw wobec transportu żywności na długich trasach), *smart shopping* (zachęta do robienia świadomych zakupów, zarówno w kontekście planowania, jak i pochodzenia produktów), zakupy bezpośrednio od producenta, ekologizacja konsumpcji (rosnące zainteresowanie żywnością pochodzącą z ekologicznej produkcji), czy ograniczanie spożycia produktów pochodzenia zwierzęcego (m.in. Grzega i Kieźel, 2017). Rozwojowi tego podejścia sprzyja wprowadzanie kolejnych dokumentów strategicznych Unii Europejskiej na rzecz zielonego ładu. Do ostatnich z nich należą: „Strategia Różnorodności Biologicznej w UE na okres do roku 2030” (Komisja Europejska, 2020a) oraz „Zrównoważona Strategia Żywnościowa »od pola do stołu«” (Komisja Europejska, 2020b), a w Polsce ustawy i rozporządzenia regulujące rolniczy handel detaliczny (RHD). Wprowadziły one ułatwienia dla producentów żywności, związane z możliwością sprzedaży bezpośredniej do sklepów, stołówek, restauracji i podobnych placówek tego typu, a zlokalizowanych na terenie województwa lub na obszarach powiatów i miast oraz zwiększyły limity kwotowe dochodów z tego tytułu, co znacząco wpłynęło na wzrost sprzedaży

własnych produktów również na targach i bazarach oraz pojawienie się nowych wystawców.

Działania na rzecz zrównoważonego rolnictwa przypisały w tym kontekście szczególną rolę produktom regionalnym i tradycyjnym, które po przejściu odpowiedniej procedury certyfikacyjnej potwierdzania ich wysokiej jakości, związanej z regionem produkcji lub tradycyjną metodą wytwarzania, mogą być znakowane jednym z trzech unijnych symboli:

- Chroniona Nazwa Pochodzenia – ChNP (ang. *Protected Designation of Origin* – PDO),
- Chronione Oznaczenie Geograficzne – ChOG (ang. *Protected Geographical Indication* – PGI),
- Gwarantowana Tradycyjna Specjalność – GTS (ang. *Traditional Speciality Guaranteed* – TSG).

W Polsce nie prowadzi się statystyk dotyczących produkcji i sprzedaży produktów tradycyjnych i regionalnych, ale jak duża jest to skala świadczy fakt, że tylko na liście zarejestrowanych produktów tradycyjnych prowadzonych przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, znajduje się blisko 2 tys. pozycji (Lista produktów tradycyjnych, 2020).

Ważne miejsce na rynku smaków zajmuje certyfikowana żywność ekologiczna, która musi pochodzić z odpowiednich upraw rolnych, prowadzonych w tradycyjny sposób naśladujący procesy zachodzących w naturalnych ekosystemach. Wszystkich producentów, pośredników i przetwórców biorących udział w produkcji i obrocie żywnością ekologiczną obowiązują jednakowe unijne i krajowe przepisy, od wytworzenia produktu do dostarczenia konsumentowi, a system organizacyjny rolnictwa ekologicznego w Polsce reguluje prawo unijne oraz ustawa o rolnictwie ekologicznym (Dziennik Ustaw, 2009). Produkt ekologiczny musi również uzyskać certyfikat nadawany w Polsce przez jednostki certyfikujące, nad którymi nadzór prowadzi Inspekcja Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych (MRiRW, 2018).

Żywność ekologiczna, pochodząca z certyfikowanych upraw oraz moda związana z ruchami *slow*, przyczyniają się do rozwoju małych biznesów. Swoistym snobizmem stało się zaopatrywanie się u bezpośrednich producentów żywności, w małych, ekologicznych sklepikach (GfK, 2012) oraz nowo powstających targach, zwłaszcza, że jest to żywność raczej droga. Ceny produktów ekologicznych są o wiele wyższe od produktów konwencjonalnych (przeważnie o ponad 50 procent) ze względu m.in. na wysokie koszty produkcji, logistykę oraz małą skalę produkcji (IMAS International, 2017).

6. Wyniki badań

Przeprowadzone badania pozwoliły na poszerzenie wiedzy w zakresie mechanizmów i warunków profesjonalizowania się przedsiębiorczości społecznej w kontekście wybranego przypadku. W pierwszej kolejności zostało zrealizowane badanie dokumentów, które pozwoliło z jednej strony na analizę najczęściej podejmowanych tematów, z drugiej zaś na pogłębienie problemu, zgodnie z przyjętymi założeniami. W konsekwencji umożliwiło to lepsze osadzenie badań empirycznych w kontekście wpływu otoczenia, w rozumieniu społeczności, w której podejmowane są działania oraz współczesnych trendów, rozwijających się wokół koncepcji, polityki i strategii zrównoważonego rozwoju, mających niewątpliwie wpływ na profesjonalizowanie się przedsiębiorczości społecznej.

Przeprowadzone wywiady uzupełniły informacje gromadzone w formie obserwacji, obserwacji uczestniczącej czy wywiadów swobodnych, przeprowadzanych od początku istnienia Targu. Miały charakter ustrukturalizowany, a pytania zadawane rozmówcom zmierzały w kierunku odpowiedzi na przygotowane i zaprezentowane na początku tekstu pytania badawcze. Punktem wyjścia doboru rozmówców była ich obecna lub przeszła działalność na Targu Pietruszkowym. Rozmówcami były: a) osoby indywidualne, prowadzące swoją działalność samodzielnie i konsekwentnie rozwijające jakiś pomysł/przedsiębiorstwo, b) osoby skupione obecnie lub w przeszłości wokół Stowarzyszenia Podgórze i Fundacji Targ Pietruszkowy, c) osoby współprowadzące rodzinne gospodarstwa ekologiczne. Czas trwania pojedynczego wywiadu z indywidualnym rozmówcą był różny - od godziny do kilku. Odbywały się w trybie ciągłym lub były przerywane ze względu na inne zobowiązania stron. Rozmówcy chętnie dzielili się swoim doświadczeniem, rozwijali wiele dodatkowych wątków, w niektórych przypadkach jednak zastrzegając sobie, że woleliby pozostać anonimowi w kontekście całości lub fragmentu danej wypowiedzi. Z tego powodu w trakcie analizy wyników niektóre z wypowiedzi zostały wykorzystane jako źródło wiedzy, przywołane bez podawania konkretnego autora. Dodatkowo, jako m.in. rezultat przeprowadzonych wywiadów, zbadana została (przy pomocy metody badania dokumentów oraz wywiadów swobodnych), działalność innych organizacji społecznych na rynku smaków, takich jak m.in. Stowarzyszenie Podgórze.pl, Fundacja Czas Wolny, Lokalny Rolnik, Wawelska Kooperatywa Spożywcza, Akademia Kulinarna w Krakowie.

W rezultacie zostało ustalone, że choć każdy rodzaj otoczenia ma wpływ na rozwój i profesjonalizowanie się przedsiębiorczości społecznej, to są one zmienne w czasie, a ścieżki profesjonalizowania się są bardzo różne.

Przeprowadzanym badaniom towarzyszyło pytanie o wpływ warunków makrootoczenia na przedsiębiorczość społeczną. Rozmówcy podkreślali tu

znaczenie warunków prawnych. Do najważniejszych zaliczono pakiet rozwiązań w ramach nowelizowanego Rolniczego Handlu Detalicznego, który umożliwił i ułatwił wielu przedsiębiorcom „prowadzenie rolniczego handlu detalicznego produktami pochodzenia zwierzęcego i żywnością złożoną” (RHD, 2020), przede wszystkim dopuszczając takowy, ale również poprzez upraszczanie procedur związanych z rozliczeniami i ulgami podatkowymi. Większą przeszkodą okazało się osiągnięcie przez wystawców certyfikatów gospodarstwa ekologicznego, a planowany pierwotnie przez Fundację Targu dwuletni okres przejściowy, został zastąpiony przez własny certyfikat pietruszkowy. Wzbudza to pewne kontrowersje, zwłaszcza wśród tych przedsiębiorców, którzy zainwestowali niemałe pieniądze w ministerialny certyfikat i podlegają regularnym ścisłym procedurom kontrolnym.

Wywiady i wcześniejsze badania potwierdziły, że podejmowane tu działania z jednej tylko strony mają na celu zaspokojenie potrzeb żywieniowych klientów i wynikają z rynkowych relacji podaży i popytu, z drugiej jednak można zaobserwować poszukiwanie pomysłów na życie w oparciu o działania społeczne, dla których społeczność Targu była inspiracją czy rozwijanie nowych przedsięwzięć. Na Targu pojawiają się: producenci żywności, którzy zostali skategoryzowani wokół typów produktów, takich jak: chleb, drób, jaja, mięso, miody, nabiał, olej, owoce, ryby, sery, soki, warzywa, wędliny, wina, wyroby garmazeryjne, zboża, zioła. Dla znaczącej ilości z nich jest to podstawowy rynek zbytu – wystawcy w rozmowach i wywiadach podkreślali, że z innych form sprzedaży (jak np. wspomniane wcześniej Lokalny Rolnik, sprzedaż do sklepów ekologicznych, piekarni itp.), korzystają dziś wyłącznie w przypadku posiadania nadwyżek. Dla wielu wystawców sprzedawanie na Targu swoich produktów jest działalnością dodatkową, na co dzień są zatrudnieni w innych miejscach pracy (np. są pracownikami naukowymi wyższych uczelni, pracują w korporacjach), prowadzą własną działalność (np. agencje artystyczne, organizacje pozarządowe). Wielu, przed pojawieniem się na targu, produkowało różne „smaki” na własne potrzeby, nadwyżką dzieląc się z przyjaciółmi, rodziną. W trakcie rozmów z wystawcami wielokrotnie pojawiały się komentarze o tym, że kogoś namówiła rodzina czy znajomi, ale i inni wystawcy, którzy również testują produkty sprzedawane przez targowych sąsiadów – ktoś wcześniej piekł domowy chleb, ktoś inny wyciskał soki, jeszcze ktoś inny robił przetwory. Dodatkowo wśród społeczności targu wytwarzają się często specyficzne relacje między sprzedawcą i klientem, którzy rozmawiają ze sobą, dzielą się informacjami, doświadczeniami i nierzadkie są przypadki, gdy ktoś z klientów staje się również wystawcą.

Jednym z przykładów profesjonalizowania działalności jest przypadek Stowarzyszenia Podgórze, z którego została wyodrębniona fundacja zajmująca się tylko Targiem. Jako jedno z pierwszych działań aktywizujących mieszkańców, Paweł Kubiszał, mieszkaniec dzielnicy, aktywista, założyciel

i prezes późniejszego Stowarzyszenia Podgórze.pl, przywołuje (w wywiadzie przeprowadzonym na potrzeby niniejszego opracowania), protesty związane z zagospodarowaniem, wchodzącego w skład Twierdzy Kraków, fortu św. Benedykta. Jak przyznał Kubisztal: „walka o fort zjednoczyła mieszkańców i dała im impuls do działania na rzecz zmiany”, zaś przyjęcie formy prawnej (w 2005 r.), spowodowało, że na mapie dzielnicy pojawiła się nie tylko organizacja, skupiająca lokalnych aktywistów, społecznych przedsiębiorców, ale również tych, którzy chcą i potrafią nadać kształt kolejnym pomysłom i są partnerem prawnym zarówno dla władz dzielnicy, jak i całej gminy oraz innych organizacji. Dzięki przyjęciu struktury formalnej możliwe stało się podjęcie działań wspólnych z innymi podmiotami, a pozytywny odbiór społeczny i otwartość, powodują, że organizacja jest dziś jednym z głównych podmiotów kojarzonych z aktywizacją społeczną dzielnicy. Z jednej strony pojawiają się tu inicjatywy, które mieszkańcy, dzięki poparciu Stowarzyszenia, sami potem realizują, jak np. sprzątanie miejsca pamięci, jakim jest kamieniołom Liban (działający w latach 1942-1944 karny obóz pracy Służby Budowlanej), czy „spacer” zorganizowany przy okazji 100 rocznicy wyjazdu pierwszego tramwaju. Z drugiej strony podejmowane są działania wspólnie z innymi podmiotami, jak np. stworzenie we współpracy z Centrum Kultury Podgórze i mieszkańcami Domu Historii Podgórze, w 2016 r. przekształconego w oddział publicznego Muzeum Krakowa czy organizowanie w dniu przesilenia wiosennego Podgórskich Wschodów Słońca na Kopcu Kraka - mających na celu sprawdzanie legendy, według której kopce Kraka i Wandy są celtyckimi znakami solarnymi (według opowieści tego właśnie dnia stojąc na Kopcu Krakusa zobaczymy słońce wschodzące dokładnie nad Kopcem Wandy, a wieczorem podczas zachodu słońca stojąc na Kopcu Wandy zobaczymy słońce zachodzące na Kopcem Krakusa). O tym jak popularna jest to impreza świadczy fakt, że tylko w 2019 r. certyfikat wydawany pomiędzy 4-5 rano odebrało ponad 500 osób (informacja przekazana przez Stowarzyszenie). Od 2002 r. Stowarzyszenie organizuje we współpracy z Centrum Kultury Podgórze (Świąteczne) (Podgórskie) Targi Rzeczy Wyjątkowych, którego celem pierwotnym była promocja i wsparcie dla lokalnych artystów, rzemieślników i drobnych wytwórców - od roku 2015 formuła została rozszerzona, pojawiły się działania wspierające rozwój społeczności lokalnej, jak np. wspólne koledowanie. Na bazie tego powstał Targ Pietruszkowy, którego błyskawiczny rozwój sprawił, że zdecydowano się powołać oddzielną strukturę organizacyjną do jego prowadzenia, ale wykorzystującą istniejące już zasoby ludzkie oraz dotychczasowe doświadczenia.

Badania pokazały w jaki sposób społeczność (zarówno wystawców, jak i osób skupionych wokół, w tym klientów), wpływa na rozwój aktywności uczestników Targu. Dla wielu osób jest to miejsce spotkań z zaprzyjaźnionymi i wiernymi klientami i innymi wystawcami, rozmówcy podkreślali, że niektórzy

znają się od 8 już lat, na Targu spotykają się ich rodziny, ich dzieci „wychowują się razem” (pojęcie użyte kilkukrotnie w wypowiedziach), na sobotnich spotkaniach, zaprzyjaźniają się, odwiedzają nawzajem. Wystawcy i klienci budują relacje daleko wykraczające poza sprzedaż. W jednej z wypowiedzi pojawiła się refleksja na temat tego, że zerwanie relacji w wyniku zmiany formuły targu w czasie pandemii, spowodowało „pustkę”, a we wcześniejszych wywiadach swobodnych wielokrotnie podkreślano jak bardzo ważna jest zwykła rozmowa z klientem. Wcześniej wspomniane już zostało zjawisko, w wyniku którego klienci zmieniają swoją rolę i zaczynają wystawiać na Targu własne produkty. Innymi są działania podejmowane wokół targu, których wystawcy sami są pomysłodawcami, bądź ulegają swoistej presji otoczenia. Odbывают się one w ramach działalności Fundacji (a większość wystawców jest również jej członkami), są przez nią w profesjonalny sposób koordynowane. Takimi były np. *Zapylacze na Pietruszce* w 2019 r., zorganizowane wokół pszczoły i innych owadów zapylających - warsztaty połączone z pogadanką, wspólne budowanie hoteli dla pszczoł, rozstawionych następnie w dzielnicy w miejscach ustalonych z uczestnikami, sadzenie roślin przyjaznych pszczołom. Innym przykładem mogą być *„Warsztaty Pietruszakowe”*, gdzie pod ogólnym hasłem wyjściowym lepiono już kule dla ptaków, robiono syrop i bączki cebulowe, *LAPBOOKI*, szyto ekotorby i oswajano wielkie *JeDynie* (Facebook, 2020). Pojawiły się również *„Pisanki malowane woskiem”* – warsztaty prowadzone przez Pasiękę Morawskich, *„Majówka na Pietruszce”*, a w czasie pandemii uruchomiono, wzorowaną na koncepcji Lokalnego Rolnika, paczkę pietruszkową z odbiorem osobistym lub dowozem. Nowym stosunkowo pomysłem są *„Podróże z Pietruszką”* szlakiem lokalnego dziedzictwa kulinarnego Małopolski i okolic, czyli organizowanie wyjazdów dla klientów i wystawców do gospodarstw, gdzie przygotowany zostaje program mający pokazać najróżniejsze zakamarki i tajemnice związane z uprawą czy produkcją oraz inne atrakcje. Pierwsza podróż odbyła się w lipcu 2020 przez takie gospodarstwa jak: Pstrąg Ojcowski, gdzie właścicielki opowiedziały m.in. o twardym zderzeniu oczekiwań o sielskim wiejskim życiu z rzeczywistością i zmianach w sposobie postrzegania kobiet w rolnictwie; Pasięka Morawskich, gdzie można było spróbować ciepłego miodu i zapoznać się z aplikacją monitorującą pracę pszczoł; winnica Słońce i Wiatr w Smardzowicach, gdzie odbyło się nie tylko zwiedzanie i degustacja win, ale i próbowanie ojcowskiego pstrąga, który w międzyczasie dojechał z innego gospodarstwa; Lawendziarnia Stoki 6, gdzie uczestnicy otrzymali lawendowe bukiety do ususzenia lub wypicia w formie herbatki oraz dowiedzieli się, czym się różni lawenda od lawendyny (informacje pochodzą z wywiadów Autorki oraz opisu wycieczki na stronie internetowej Targu). Na Targu pojawiły się również wspólne śniadania dla społeczności wystawców – pomysł, który został później zaadoptowany np. w spotkaniach sąsiedzkich w Nowej Hucie.

7. Zakończenie

Badania przedsiębiorczości społecznej w obszarze smaków przeprowadzone w kontekście jej profesjonalizowania się i wpływu warunków otoczenia, zostały zrealizowane zgodnie z przyjętymi założeniami. Wybrany przykładem była inicjatywa, która wyniknęła z przedsiębiorczości społecznej, pracy „lokalsów” i która umożliwiła rozwój innych form aktywizujących powstałą społeczność. Ze względu na omówione w części metodologicznej ograniczenia, zmieniona została forma wywiadów - na wywiady telefoniczne i wideo, ale również zmniejszenie ich ilości, gdyż nie udało się spotkać ze wszystkimi rozmówcami. Mimo tego zebrany materiał pokazuje reprezentatywność społeczności Targu, zidentyfikowaną i opisaną w części poświęconej wynikom badań. Wywiady oraz wcześniejsze badania (w tym długi czas obserwacji), pozwoliły na odpowiedzenie na pytania dotyczące wpływu otoczenia na profesjonalizowanie się działalności społecznej. Wśród wniosków znajdują się tu korzystne warunki makrootoczenia, jak np. odpowiednie regulacje prawne ułatwiające formalizowanie się działalności, ułatwienia organizacyjne i podatkowe. Są one wynikiem wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju (np. w kontekście zrównoważonego rolnictwa, budowania kapitału społecznego), przez co spotykają się z aprobatą i wsparciem ze strony administracji publicznej. Profesjonalizowaniu się towarzyszy myślenie przedsiębiorców społecznych w kategoriach biznesowych i potrzebie odróżnienia się od konkurencji, ale również nie bez znaczenia jest tu moda, sprzyjająca zwiększonemu zainteresowaniu tradycją i lokalnością. Najważniejsze w opinii badanych okazały się jednak działania aktywizujące, podejmowane i propagowane przez Fundację oraz inni ludzie, dający impuls do działania. W obszarze smaków widać bliskie często relacje między sprzedawcą i klientem, tworzenie się specyficznych społeczności i ich wzajemnych wpływów. Widać również, nierzadkie wcale, przechodzenie od jednej działalności społecznej do drugiej i rozwijanie innych rodzajów przedsiębiorczości wokół smaków (np. poprzedni prezes Fundacji Targ Pietruszkowy Artur Kinasz prowadzi dziś Fundację GotuJemy, Akademię Kulinarną i Bez krowy w Krakowie), czy też od bycia klientem do stawania się producentem i wystawcą.

Powyższe, łącznie z przeprowadzoną analizą literatury przedmiotu i innymi wnioskami z badań, pozwalają na potwierdzenie dominującej roli innych ludzi w podejmowaniu działalności o charakterze przedsiębiorczości społecznej, podejmowaniu coraz to nowych form działań i zdobywaniu w ten sposób doświadczenia. Pozwala to na coraz lepsze przygotowanie, w podejmowaniu kolejnych inicjatyw i wpływa na zwiększanie ich ilości, ale również na profesjonalizowanie się w rozumieniu tworzenia struktur formalnych.

Bibliografia

- Alvord, S. H., Brown, L. D., Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260–282
- Ćwiklicki, M., Frączek, M. (red.). (2013). *Partycypacja społeczna w Polsce. Atlas dobrych praktyk*. Kraków: Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej.
- DeSoucey, M. (2010). Gastronationalism: Food Traditions and Authenticity Politics in the European Union. *American Sociological Review*, 75(3), 432–455.
- Dziennik Polski (2011), *Batalia o fort św. Benedykta*, 8 lutego. Pobrane z: <https://dziennikpolski24.pl/batalia-o-fort-sw-benedykta/ar/2949626> (dostęp: 12.08.2020.)
- Pietruszaki, Facebook, 2020 Pobrano z: <https://www.facebook.com/pietruszaki> (dostęp: 17.11.2020.).
- Festiwal Smaku, 2020. Pobrano z: <https://festiwalsmaku.com.pl/> (dostęp: 17.11.2020.).
- Frączak, P. (2006). Szkic do historii ekonomii społecznej w Polsce. *Ekonomia Społeczna Teksty*, 4, 15–17.
- GfK (2012). *Polska na widelcu – zwyczaje żywieniowe Polaków*. GfK Polonia.
- Griffin, R. W. (1996). Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN.
- Grzega, U., Kieźel E. (2017). Trendy w zachowaniach konsumentów. W: Bartosik-Purgat M. (red.), *Zachowania konsumentów. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*. Warszawa: PWN.
- Gurgul, A. (2020), Fort " św. Benedykt" - umowa dzierżawy rozwiązana, prywatny inwestor kupi zabytkowy budynek? wyborcza.pl, 4 czerwca Pobrane z: <https://krakow.wyborcza.pl/krakow/7,44425,26000807,fort-sw-benedykt-na-sprzedaz.html> (dostęp: 20.08.2020.).
- Handzlik, T. (2010), Druga wojna o podgórski Fort św. Benedykta, wyborcza.pl, 21 grudnia. Pobrane z: https://krakow.wyborcza.pl/krakow/1,44425,8848598,Druga_wojna_o_podgorski_Fort_sw_Benedykta.html. (dostęp: 20.08.2020.).
- Hausner, J. (red.) (2008). *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*. Kraków: MSAP.
- IMAS International (2017). Żywność ekologiczna w Polsce 2017. Pobrane z: <https://zdrowiezwyboru.pl/zdrowie-na-co-dzien/675-zywnosc-ekologiczna-w-polsce-pelny-raport-imas-2017/> (dostęp: 16.07.2018)
- Komisja Europejska (2010), *EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*. Pobrane z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=celex%3A52010DC2020> (dostęp: 12.10.2020)
- Komisja Europejska (2020a), *Strategia Różnorodności Biologicznej w UE na okres do roku 2030*. Brussels, 20.5.2020, COM(2020) 380 final
- Komisja Europejska (2020b), *Zrównoważona Strategia Żywnościowa "od pola do stołu"*. Bruksela, dnia 20.5.2020 COM(2020) 381 final
- Leś, E. (2008). Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Przegląd koncepcji i dobrych praktyk, W: Leś, E. (red.), *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki*, Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego

- Lista produktów tradycyjnych*, 2020. Pobrano z: <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/lista-produktow-tradycyjnych> (dostęp: 17.11.2020.).
- Mair, J., Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41, 36–44.
- Mendel, I. (2008). Przedsiębiorczość społeczna i jej wpływ na rozwój lokalnego kapitału społecznego. Zarys problematyki. *Organizacja i Zarządzanie*, 4, 101–113.
- Mort, G.S., Weerawardena, J., Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards Conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76–88.
- MRiRW (2018), Pobrano z: <https://www.gov.pl/rolnictwo/jednostki-certyfikujace> (dostęp: 17.11.2020.).
- Pacut, A. (2015). Rozwój przedsiębiorczości społecznej – istota i kierunki analizy. *Ekonomia Społeczna*, 1, 7–20.
- Peredo, A.M., McLean, M. (2014). Przedsiębiorczość społeczna: krytyczny przegląd koncepcji. *Ekonomia Społeczna*, 1, 77–89.
- Piechowski, A. (2007), Rodowód przedsiębiorczości społecznej, w: Leś E., Ołdak M. (red.): *Przedsiębiorstwo społeczne w rozwoju lokalnym. Zeszyty Gospodarki Społecznej*, t. 2, Warszawa: Collegium Civitas
- Piechowski, A. (2008), *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne w Polsce. Tradycje i przykłady*. W: Leś, E. (red.), *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki*, Warszawa.
- Piecuch, T. (2014). Charakterystyka przedsiębiorców społecznych - przegląd literatury. *Ekonomia Społeczna*, 2, 58–68.
- Plebańczyk, K. (2013). Turystyka kulinarna w kontekście zrównoważonego rozwoju w kulturze – perspektywy dla Polski. *Turystyka Kulturowa*, 10, 23–38.
- Plebańczyk, K. (2017). Kultura i zrównoważony rozwój – wykorzystanie narzędzi partycypacji zaangażowanej. *Zarządzanie w Kulturze*, 18 (3), 307–325.
- Plebańczyk, K. (2018). Role kultury we współczesnych strategiach rozwoju zrównoważonego. *Studia Ekonomiczne*, 376, 163–181
- Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa strategia rozwoju kraju (2013). Warszawa: Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji.
- Procarpathia (2020). Pobrano z: <https://www.procarpathia.pl/pl/> (dostęp: 17.11.2020.).
- RHD (2020), Pobrano z: <https://www.wetgiw.gov.pl/handel-eksport-import/rolniczy-handel-detaliczny> (dostęp: 17.11.2020.).
- Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 16 grudnia 2016 r. w sprawie maksymalnej ilości żywności zbywanej w ramach rolniczego handlu detalicznego oraz zakresu i sposobu jej dokumentowania, Dz.U. 2016 poz.2159
- Rynek Smaku, 2020. Pobrano z: <https://ryneksmaku.pl> (dostęp: 17.11.2020.).
- Slow Food, 2020. Pobrano z: www.slowfood.com (dostęp: 17.11.2020.).
- Sulmicka, M. (2005). Strategia Lizbońska – Nowe wyzwania. *Polityka Społeczna*, 1, 1–5
- Szarfenberg, R. (2015). Empowerment-krótkie wprowadzenie (wersja 2.0). Pobrano z: https://www.academia.edu/10252397/Empowerment_kr%C3%B3tkie_wprowadzenie_wersja_2_0 (dostęp: 15.11.2020.)
- Śląskie Smaki, 2020. Pobrano z: <https://www.slaskiesmaki.pl/> (dostęp: 17.11.2020.).

Targ Pietruszkowy (2020a). Pobrano z: <http://targpietruszkowy.pl/o-nas/o-targu> (dostęp: 15.11.2020.).

Targ Pietruszkowy (2020b). Pobrano z: <https://targpietruszkowy.pl/dostawcy/> (dostęp: 15.11.2020.).

Ustawa z dnia 25 czerwca 2009 r. o rolnictwie ekologicznym, Dz.U. 2009 nr 116 poz. 975

Ustawa z dnia 4 października 2018 r. o zmianie ustawy o produktach pochodzenia zwierzęcego oraz ustawy o bezpieczeństwie żywności i żywienia, Dz.U. 2018 poz. 2136

Ustawa z dnia 9 listopada 2018 r. o zmianie niektórych ustaw w celu ułatwienia sprzedaży żywności przez rolników do sklepów i restauracji, Dz.U. 2018 poz. 2242

Ustawa z dnia 25 czerwca 2009 r. o rolnictwie ekologicznym, Dz.U. nr 116 poz. 975

WCED Brundtland Commission (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

Wiśniewska, M. (2012). Żywność, życie i turystyka w stylu „slow”. *Zarządzanie i Finanse*, 3/2.

PARSLEY MARKET OF KRAKOW'S PODGÓRZE AS AN EXAMPLE OF PROFESSIONALIZATION OF SOCIAL INITIATIVES

Summary: In recent years, we can observe an intensive development of grassroots social entrepreneurship implemented locally. Chosen for this study the market of flavors is usually analyzed from the perspective of sustainable agriculture or the impact on the development of tourism. Here it is also possible to observe countless activities initiated by enthusiasts, activists, farmers and producers of home food. The aim of this study is to present the results of research by the community of Targ Pietruszkowy in Krakow on the professionalization of social entrepreneurship and the development of small businesses. Several methods were used in the research, including the examination of documents, observations, semi-structured interviews. The results of the studies carried out will enhance scientific knowledge of social entrepreneurship in this market and ways of professionalising it. These issues have been embedded in the context of contemporary trends, which are developing around the concept, policy and strategy of sustainable development and environmental influences.

Słowa kluczowe: *social entrepreneurship, social activation, professionalization, grassroots initiatives, small business development, sustainable development, market of flavors.*

SIGNIFICANCE OF STARTUPS' DUAL MISSION DURING THE TIME OF CRISIS

Monika Sady

ORCID: 0000-0002-6992-3810

Department of International Management
Institute of Management
College of Management Sciences and Quality
Cracow University of Economics
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków
e-mail: monika.sady@uek.krakow.pl

Streszczenie: Startupy z dualną misją stały się ważnym uczestnikiem poszukiwania rozwiązań problemów związanych z pandemią COVID-19. Manifestowanie ich społecznej misji w połączeniu z tworzeniem innowacyjnych rozwiązań dla wspólnego dobra, może się znacząco przyczynić do walki z pandemią. Artykuł ten ma na celu omówienie znaczenia dualnej misji startupów w czasie kryzysu. Rozważania dotyczą reakcji polskich startupów z dualną misją na pandemię COVID-19. Aby zrealizować zamierzony cel, przeanalizowano literaturę dotyczącą dualnej misji oraz wpływu pandemii COVID-19 na przedsiębiorców i startupy. Na potrzeby niniejszego artykułu zbadano również strony internetowe prezentowanych startupów o dualnej misji. Wynikiem przeprowadzonego badania jest przekonanie, że szerzenie narracji o misji społecznej może skutkować silniejszymi relacjami między startupami a ich interesariuszami, a manifestowanie wartości firmy, która rzetelnie i odpowiedzialnie dąży do dobra wspólnego, to kwintesencja wspólnoty nie tylko w czasie pandemii, ale także przed i po niej, co przyczynia się do rozwoju społeczno-gospodarczego.

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

1. Introduction

On March 11, 2020 the World Health Organization (WHO, 2020) announced COVID-19 a global pandemic. Much public attention since then is paid to the dangers of the economic and social crises, which we are facing as the result of the pandemic (JHCRC, 2020; Kuckerts et.al. 2020). Occurrence of a pandemic is not new to medicine, but social distancing, lockdown and other critical measures undertaken by governments (Glass et al., 2006) in order to slow it down, have enormous impact on the economy and society of every country. The way of life is rapidly changing all over the globe. The epidemic has not only affected healthcare systems, but also numerous industries and has triggered disruptions to normal functioning of companies everywhere in the world.

Many industries are suffering from a drastic reduction of demand for their products and services, partly caused also by full or semi-lockdowns and social

distancing, impeding enjoying the benefits of the XXI century economy. This economic slowdown, caused by a spreading deadly disease has made enterprises all around the world struggle with financial problems, hindered functioning, and serious limitations of growth. In Poland they generate 75% of gross value added, of which as much as $\frac{1}{3}$ is the result of micro-enterprises, and over $\frac{1}{3}$ of small and medium-sized enterprises (Biga et al., 2020). Start-ups are key drivers of economic growth, they create innovation and give jobs, and through that they significantly contribute to productivity growth (OECD, 2020, p. 1). Therefore, the continuity of the functioning of startups will significantly determine the development prospects of the Polish economy.

The ongoing COVID-19 pandemic is significantly strengthening the demand for digital-based technologies, while at the same time stimulating the need for community and belonging. Economic, social and political changes around the world are causing an increasing interest in social motives of enterprises. Two types of change influence the entrepreneurial approach: problems that require innovative approaches, and changes to solve problems (Nicholls, 2006). Both types are conducive to increasing interest in dual-mission startups, and awareness of the constantly growing inequalities in the distribution of wealth and the degradation of the natural environment. The search for alternative ways of dealing with social, economic and environmental problems is the source of innovations created by startups. They are a new direction of research on the use of opportunities to create value by satisfying social needs or stimulating social changes.

This article aims to discuss the reaction of the Polish dual mission startups to the changing COVID-19 pandemic situation. The structure of this article is as follows. After the introduction, the Author presents a characteristic of dual mission startups and considerations regarding the present pandemic situation. The second part presents the methodology of the presented research, some examples of Polish innovative startup solutions created to help the society during COVID-19 and general recommendations for startups in these tough times. The analysis of literature and presented cases allows formulating the following research questions: Did Polish startups with dual mission find a way to adjust themselves to the pandemic crisis? Did dual mission influence their innovations? In order to answer them, a desk research of multiple scattered sources was conducted.

2. Literature review

A startup is an organization formed to search for a repeatable and scalable business model (Blank & Dorf, 2013), its primary goals are therefore fully business-oriented. Crowne (2002) understands a startup as a company with limited experience but seeing a market opportunity, operating with insufficient

resources, and influenced by stakeholders (investors, customers, competitors) There are also startups, which pursue social and business goals in their parallel activities (Mair & Marti, 2006; Vega & Kidwell 2007), providing financial benefits to stakeholders and implementing socially responsible practices in their operations, they are designed to solve social and ecological problems (Sady & Buła, 2020). These are companies which made social or environmental mission an indispensable part of goals and strategies already at the stage of their formulation, but they will survive if their vision and passion are supported by strong business strategy foundations. The merit good that is so important to them, is defined as an activity or object that benefits society (Guclu et al., 2002). The motivations of entrepreneurs focused on social goals are internal and difficult to observe and examine (Groot & Dankbaar, 2014). They are usually, just like in nonprofits, dissatisfied with *status quo* of encountered problems (Guclu et al., 2002), therefore they are motivated to change this status using market economics (Katre et al., 2012). This blurring of boundaries supports the strategy of double value creation – social and economic (Alter 2004). There is no doubt, that entrepreneurs striving to achieve social goals operate under the influence of social logic, focused on development, prosperity, trust, cooperation and value creation (Marquis et al., 2011; Reay et al., 2015; Pache & Santos, 2013; Garrow & Hasenfeld, 2012; Santos 2012), and at the same time under the market logic of efficiency, competition, accumulation and profit maximization (Thornton et al., 2012; Zhao & Lounsbury, 2016). As change agents, double-mission entrepreneurs harness innovation to create change in social equilibrium (de Bruin & Ferrante, 2011; Lehner & Kansikas, 2012; Zahra et al., 2009; Phillips, 2014). However, in Polish conditions, dual mission startups are not to be defined as social enterprises. They may also be called hybrid organizations (Battilana & Dorado, 2010), combining institutional logics in unprecedented ways.

The dual mission of enterprises is the subject of research of scientists from the perspective of various scientific disciplines and theories (Short et al. 2009; Reiser, 2010; Mao et al., 2015). The leading trend examines the dichotomy of enterprises with a dual mission (the span between the world of pro-social values and the world of profit), which requires operating in two parallel institutional logics - balancing social and economic goals (Costanzo et al., 2014; Siebold et al., 2019). Some definitions focus specifically on creating shared value, while others recognize that maximizing the creation of social value is a differentiator between social and traditional entrepreneurship (Dacin et al., 2008). Porter and Kramer (2007) also raise the topic of social mission, suggesting that the purpose of an enterprise should be redefined. According to them, companies should pursue the creation of shared value, and not only financial goals, as they are embedded in social structures. To enable their survival and development - they should ensure value creation for all

stakeholders. They thus understand that economic value can be created in a sustainable manner with the involvement of stakeholders. Respectively, those companies are able to identify the opportunities of creating common value faster (Elkington & Hartigan, 2008), which is reflected in the activities of entrepreneurs with dual mission and dual goals (Alter, 2006).

The second trend refers to the stakeholder theory and examines the relations of these enterprises with their environment. According to Short, Moss and Lumpkin (2009), one of the most difficult aspects is managing stakeholder relations, each of whom perceives and evaluates those relations from a different perspective. That is why it is so important for startups with a dual mission to clearly, consistently and coherently communicate their missions and goals, both social and economic (Praszkier & Nowak, 2011).

There is no doubt, that the current crisis and the economic turmoil resulting from it, have strengthened the need for dialogue (Augustyniak et al., 2020b, p. 2). Startups' communication with stakeholders is a research field yet not thoroughly examined, but may be based on research on social entrepreneur's communication with stakeholders, as manifesting social mission is equally important for both types of organizations. The communication process is crucial in creating a platform of information exchange with stakeholders (Achleitner et al., 2011), and appropriately built an understandable narrative explaining the meaning of their mission and goals is crucial (Roundy, 2014). At times, a personal narrative and a socio-good narrative is added to prove missions' value, and build its legitimacy (Roundy, 2014a). Startups often use social media and new technologies to present their story and mission. This channel has proven to be effective especially in the period of increased remote work. Startups use it to promote their activities, as well as to share knowledge and know-how during numerous webinars, seminars and online conferences.

3. Research Method

This article aims to discuss the importance of the dual mission of startups and its significance during pandemic crisis. The secondary data (the desk research) analysis (Hewson, 2006) is the further analysis of an existing dataset and generating novel interpretations and conclusions. The advantages of desk research include among others: easy accessibility, the ability to analyze on larger samples (if available) (Nachmias 2001), lack of researcher's influence on the subject of the study (Babbie 2013). Desk research can also enable comparing different research results concerning the same or similar research area, and thus can enrich the existing mechanisms of inference in a given topic (Bednarowska, 2015). The presented research was divided between a scientific literature review and inquiry of best practices. A review of literature obtained

from scientific databases was carried out, as well as of materials in the form of available studies prepared by commercial entities and institutions, aimed at introducing theoretical approaches to the subject matter described. To achieve the intended goal, the literature on the dual mission of enterprises, startups, and the impact of the COVID-19 pandemic on entrepreneurs and startups was examined. For the purposes of the analysis, significant studies were selected, which allowed for a discussion of selected issues. Both domestic and foreign literature sources were used.

In the case of the presented study, desk research was helpful in finding innovative solutions to pandemic challenges via Internet databases, industry portals, startup networks websites and blogs, press articles and social media. Websites of presented dual mission startups were also investigated for the purposes of this study. At present there is no official database which might have been used to fish out those startups and their innovative solutions, therefore a desk research of the presented multiple scattered sources was the only possibility. Using obtained results, one can describe tendencies among Polish startups and a rising importance of their social mission, but the conclusions allow to create general assumptions based only on few case studies. As time passes, more dual-mission startups will be presenting their innovative solutions to the Polish market, which will allow to prepare a more conclusive analysis.

4. Presentation of research results and discussion

Today, more than ever, the idea of social responsibility is needed, presenting itself as genuine actions undertaken for a specific purpose. The pandemic showed how companies can flexibly change their business models, adapt their activities to a changing environment, integrate, support employees and help those in need. In order for these activities to be long-term and become an element of the strategy, it is necessary to change the organizational culture, values and motivations of companies and their managers.

Startups play an important role in countries' economies by creating jobs, innovation and supporting long-term development, but the crisis related to COVID-19 has limited startups formation, and has become a challenge for their development and even survival (OECD, 2020). The COVID-19 pandemic is estimated to have affected the layoffs of 69,000 startups' employees worldwide between March and July alone (Ilic, 2020). R&D in startups has been significantly hampered by the lack of access to laboratories, infrastructure and apparatus that cannot be replaced remotely (Kulas, 2020), and lead to optimizing costs, limiting investments in new products or services and looking for new sources of funding. Some startups decided to change their business strategy and adapt to the changes in a creative way. Due to implemented crisis

management strategies, aimed to minimize the impact of the crisis (Spillan & Hough, 2003), some of the innovative companies managed to quickly react to changes and adapt to the new environment. This flexibility allowed to offer new products and services to the market, often helping citizens to shift towards home office, home education, online health services and shopping online. If this crisis management strategy is implemented properly, it will restore functionality of companies suffering from the crisis (Williams et al., 2017). Those companies, which see opportunities and want to create change with the resources available, are the resilient ones (Martinelli et al., 2018). Polish examples of this shift in search of new opportunities are presented in Table 1. A significant number of Polish startups feel socially responsible for participating in the fight against the pandemic, providing support and resources for the medical industry (Kulas, 2020). As presented in the above table, startups have been at the forefront of solving COVID-19 pandemic problems, playing a significant role in creating applications, developing vaccines and helping Polish economy and society. Many startups worldwide are looking to create new solutions and turn their pandemic-inspired innovations into sustainable business (Schroeder, 2020).

Table 1. Selected examples of innovations of Polish startups supporting the fight against the pandemic and helping the society

Name of the company	Product / service
Instytut B61	COMPAS – chatbot in Messenger application, which answers to questions and provides information related to the pandemic (contains current data on the epidemiological situation, recommendations of the Ministry of Health, cultural events, information on support programs for companies etc.).
Centrum Badawczo – Rozwojowe SoftBlue	COVID-WATCH device activates without contact and precisely calculates an effective 30-second hand washing time recommended by virologists.
Omnioxy	Using hyperbaric chambers for oxygen therapy in the fight against coronavirus on a larger scale would help reduce mortality and the need for respirators by up to half.
VentilAid	A device with the function of a respirator is an Open-Source project that can be manufactured anywhere in the world with the help of a 3D printer and generally available components.
Mudita	The company has designed an easy-to-use and inexpensive to manufacture ventilator for COVID-19 patients - Breath, which is to supply oxygen to the patient's lungs in a life-threatening situation in the absence of a professional ventilator.
Nauczeni.pl	An educational platform that is to help Polish students and teachers find their place in the remote learning system (the portal offers tutoring services and private lessons).
IT.focus	Application IHelpYou for local communities enables offering and finding help in one's neighborhood. It supports volunteers who want to help the elderly do shopping or take the dog out.
SensDx	First diagnostic test for COVID-19 and influenza A/B with reliable results in just 6 minutes (with sensitivity at the level of a genetic test). This solution combines

	the device in which the tests are placed with a mobile application that allows reading the results.
MyLuggage	The free MyLuggage mobile application, which helps to get ready for any trip. Poles are assisted by a personalized list of necessary items to pack (including protective measures, e.g. antibacterial gel and protective masks), safe travel guides and useful tips.
Lokalsi.app	An application that allows to contact other people in the neighborhood to exchange services and goods, find professionals, etc.
Ultima RATIO	First Electronic Arbitration Court at the Association of Notaries of the Republic of Poland in Warsaw. This court of arbitration is entirely conducted online, and the arbitrators are notaries. Cases end within 3 weeks with a final judgment without the physical participation of the parties.
Genomtec	Diagnostic tests for professional use to diagnose COVID-19 in just 11 minutes.
IC Solutions	The IC Pen data digitization system uses digital pens to provide epidemiological safety in a hospital. Digital pens are used to prepare patient documentation, which automates the process, significantly reducing service time. The digital version of the document is immediately available to medical staff in their IT system.
Celius	Automatic booths that can disinfect and examine 300 people within an hour. Before disinfection, the cabin automatically measures body temperature, scans the face of the person entering the room and carries out the disinfection process.
DataWalk S.A.	A global-scale unique Big Data analysis software with powerful computing power. It can identify the so-called super carriers and people at risk of contracting coronavirus. Analytical platform monitors the development of the pandemic. It is planned to create a solution to support the management of resources of medical and uniformed services (analysis of the availability of equipment and people).
Higo	Telemedicine system - a device and a mobile application - enables an interactive interview between a doctor and a patient and a remote diagnosis. The set includes interchangeable modules, which allow the devices to become an otoscope, thermometer, stethoscope, throat imaging camera and dermatoscope.
Nestmedic	TeleKTG is a system for monitoring the well-being of the fetus and the mother. It is a mobile device for testing anywhere, anytime, without the need to visit the hospital.
LUMICHEM	TitanSolid allows for effective and long-lasting antiviral and antibacterial protection of surfaces with the use of titanium dioxide nanoparticles. It sterilizes public places, providing surfaces free from viruses and bacteria and cleaning the air.
InPhoCat	Photocatalytic coatings activate their natural disinfecting properties under the influence of light (a special recipe in the light triggers the oxidation process, during which viruses, bacteria, fungi or microorganisms are transformed into carbon dioxide, water and simple inorganic ions).
Bioavlee	Avlee 650 system is used to identify e.g. pathogens and microbes. The laser diffraction technology allows to quickly decode detailed information about microorganisms. In the process of identifying pathogens, the possibilities of cloud computing and self-learning algorithms are used, which significantly facilitates and speeds up work in laboratories.

Source: own elaboration on the basis of list of company website (see Annex 1) and Mam startup (2020a, 2020b).

There are several advantages of dual mission startups (Grundy, 2019), which may also affect the start-ups' situation during COVID-19. According to Grundy, those startups usually recruit very well qualified and dedicated employees, who will help in the development of the company. They will greatly engage in work, as they not only work for money, which greatly contributes to creating

innovations in the time of crisis. In order to create an actual change in the world - those startups prove to be very creative and have a clear vision of big changes. This dual mission can also inspire other companies and may help to cooperate with competition. Also, visionary investors perceive mission-driven startups as less likely to surrender, and therefore believe in the development of the company.

The results of the conducted analysis indicate that startups with a dual mission can help in the fight against the epidemic. Implementing crisis management strategies (Spillan & Hough, 2003) helped some of the Polish startups make pivot and react quickly to the turbulent environment. They triggered creating new products and services, helping the society in the times of pandemic, and at the same time restoring functionality (Williams et al., 2017).

Young, innovative companies have a chance to create solutions aimed at helping Poles in the time of crisis. According to a recent international study, 18% of startups have done a pivot into new business opportunities because of the pandemic, exemplifying the flexibility that startups have demonstrated (STATION F, 2020). Even though economic climate is now unfavorable for innovation (Kuckertz et al., 2020), some startups reacted quickly and flexibly adapted to changes in the environment by creating new technologies, such as: digital health services, trackers, applications enabling patient monitoring, tools for learning and remote work, or even offering contactless delivery of products for home.

Based on the conducted research, several actions were undertaken by dual mission startups during the COVID-19 pandemic and they might be a guidepost for their followers. First of all startups should implement a crisis management strategy, preceded by a revision of the business model and possible strategy pivots (Wilkinson, 2020). Working on innovative solutions to fight the Coronavirus or to help the society in the time of pandemic will not only contribute to better financial results, but will also demonstrate willingness to help and will strengthen the sense of being an important part of the community. Offering free or substantially discounted products and services may manifest the social mission even stronger.

Building a network around startups' values and ideas (Durda & Ijučnikov, 2019; Albourini et al., 2020) will enable creating a platform of communication with stakeholders enables startups to be more legitimate (Praszkier & Nowak, 2011; Achleitner et al., 2011). Connecting with the national startup community is also highly recommended, as in the time of pandemic it is collectively undertaking initiatives to support crisis management. Those activities should be followed by a proper communication of narratives in the Internet and social media (Funk, 2013; Lou, 2009), which will not only attract potential clients and investors, but will also raise awareness about the importance of innovative companies for the society and the economy. Hosting trainings, webinars,

discussion panels, podcasts confirms professionalization and a high level of engagement, at the same time helping to create community around the company.

To enable conducting research on innovative solutions during this difficult time, , startups need external funding, therefore they should monitor funding possibilities (loans, grants, subsidies), attract new investors (Gemzik-Salwach & Perz, 2019), and use crowdfunding platforms to raise money for development of products/services (Adhikary et al., 2018). Participation or organization of innovative and educational events, like hackathons (Krasadakis, 2020), will also contribute to the creation of many innovative and revolutionary solutions and will help the visibility of the startup.

Networking and building collaboration are crucial in finding a support system. Finding business and university partners (Bowie, 2010) may strengthen startups by getting access to laboratories, machinery and materials. Collaboration with corporations may give the possibility of testing, implementing or validating the product (Urbaniec & Żur, 2020). Establishing international contacts, participating in international events will help with the networking process and may effect in entering foreign markets or attract foreign investors.

Startups manifesting their social mission have a chance to survive due to the support of clients, investors and the local community, as long as they communicate effectively and legitimize their dual mission. The development of modern technologies supports communication with the environment (Tarmizi & de Vreede, 2007), creates new opportunities for the exchange of knowledge, creating trends and fashion, social awareness and social activation. Spreading a narrative about the social mission can result in stronger relationships with stakeholders, manifesting the values of a company that fights fairly and responsibly for the common good and is the quintessence of the community not only during a pandemic, but before and after it, which is important for socio-economic development (de Bruin & Ferrante, 2011; Lehner & Kansikas, 2012; Zahra et al., 2009; Phillips, 2014). Society will increasingly expect a double mission from entrepreneurs, as it has become more aware and sensitive to economic, social and environmental problems, as well as more responsible for consumption.

5. Conclusions

The goal of the study was to investigate if Polish startups with dual mission found a way to adjust themselves to the pandemic crisis and did this dual mission influence their innovations. As the conducted desk research shows, multiple Polish dual mission startups adjusted crisis management strategies. Their dual mission directed their innovative process towards creating new

products and services to help the society during pandemic. As a result, their dual mission helped them to survive the crisis and turn the present situation to their advantage. The developed solutions not only positively influenced the safety and comfort of citizens, but also secured the possibility of future growth.

It is extremely important that startups these days not only operate in cost and profit terms, but also focus on people and values. In the time of COVID-19 it is important to understand that the idea of helping is an engagement (of time, skills, competences) in action, not limited only to financial support (Augustyniak et al., 2020a, p. 6). Hence, raising importance of social mission and values is the basis for effective functioning of many companies. Increased awareness of relations with stakeholders – employees, consumers, beneficiaries, contractors, investors – results in building lasting relationships, honesty and keeping commitments.

Startups manifesting their social mission have a chance to survive due to the support of customers, investors and the local community, as long as they effectively communicate and legitimize their dual mission. The development of modern technologies supports communication with the environment, creates new opportunities in the field of knowledge exchange, creation of trends and fashions, awareness of the society and social activation. Spreading social mission narrative can result in stronger relationships with stakeholders, manifesting values of a company that reliably and responsibly fights for common good, and is the quintessence of community not only during a pandemic, but before and after it, which is important for socio-economic development. Dual mission will be increasingly expected by the society that has become more aware and attentive to economic, social and environmental problems, as well as more responsible in terms of consumption.

The dual mission of startups discussed in the article and its' importance in times of crisis is new and insufficiently researched. The conducted analysis of literature showed the lack of Polish scientific sources in this subject area, therefore this study is the first attempt to consider the relevance of dual mission of startups in the time of crisis (which has already resulted in the bankruptcy of many companies in Poland). The study is also an extension of the existing research on the dual mission. The direct implication of the analysis is the assumption that startups communicating their social mission and actively working for social welfare have a chance to survive and even develop in times of crisis. Changing their business model in line with their social mission, gives an opportunity to gain stakeholder support in these difficult times.

This study has several limitations. The research analysis was conducted under the specific context of Polish startups with dual mission, although the theoretical reasoning and recommendations are not specific to this context. Relatively little time has passed since the onset of the pandemic. Some startups have yet to announce the solutions they are working on, and some have not

survived at all. It is too early to be able to say unequivocally whether startups with a social mission have better adapted to the changing environment than those that only manifested a business mission. The lack of Polish scientific publications on this subject is also a serious limitation of the research. The direction of further research development should therefore be to investigate whether the dual mission of startups turned out to be their advantage and to what extent allowed them to survive the ongoing pandemic.

An interesting research area, yet not thoroughly explored in Polish literature, is also communicating a dual mission and thus strengthening relations with stakeholders. Especially in the era of a pandemic, it would be worth to examine whether the use of the Internet as a knowledge exchange technology deepens the relations between startups and stakeholders. The current crisis is an important context for research in the field of knowledge exchange between organizations and sharing intellectual resources. Because of this knowledge and its quick exchange, startups have a chance to react faster and more efficiently to crisis situations on a local, national and global scale. Another research gap is cooperation within the startup community in Poland during the crisis. Investigating this issue might give interesting implications both for the startups, and for startup organizations and incubators.

References

- Achleitner, A.K., Heinecke, A., Noble, A., Schöning, M., Spiess-Knafl, W., (2011). Unlocking the mystery: An introduction to social investment, *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(3), 145–154.
- Adhikary, B.K., Kutsuna, K., Hoda T. (2018). Crowdfunding—A Conceptual Talk. *Crowdfunding. Lessons from Japan's Approach*. Springer, Singapore, 1–7.
- Albourinia, F., Khalaf Ahmada, A.M., Abuhashesha, M., Nusairatb, N.M. (2020). The effect of networking behaviors on the success of entrepreneurial startups. *Management Science Letters*, 10, 2521–2532
- 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* (205–232), Oxford: Oxford University Press.
- Augustyniak, P., Ciesiołkiewicz, K., Dudkiewicz, I., Fandrejewska, A., Gąciarz, B., Obracht-Prondzyński, C., Pacut, A., Przedlacki, M., Sadzik, J., Tarkowski, A., Wygnański, K. (2020a). *Alert Społeczny 1* (Nr 1; Open Eyes Economy Summit). <https://oees.pl/alerty-eksperckie/>. (access: 2.09.2020).
- Augustyniak, P., Ciesiołkiewicz, K., Dudkiewicz, I., Fandrejewska, A., Gąciarz, B., Obracht-Prondzyński, C., Pacut, A., Przedlacki, M., Sadzik, J., Tarkowski, A., Wygnański, K. (2020b). *Alert Społeczny 3* (Nr 3; Open Eyes Economy Summit). <https://oees.pl/alerty-eksperckie/>. (access: 2.09.2020).
- Babbie, Earl R. (2013). *The Practice of Social Research*, 13th ed. Wadsworth Publishing: Belmont.

- Battilana, J., Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Bednarowska, Z. (2015). Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych. Desk research — exploiting the potential of secondary data in market and social research. *Marketing i rynek*, 7.
- Biga, B., Chłoń-Domińczak, A., Czekaj, J., Dudek, S., Filar, D., Gronicki, M., Hausner, J., Jankowiak, J., Kowalski, R., Pawłowicz, L., Rzońca, A., Sławiński, A., Starczewska-Krzysztosek, M. (2020). *Alert Gospodarczy 10* (Nr 10; Open Eyes Economy Summit). <https://oees.pl/alerty-eksperckie/>. (access: 2.09.2020).
- Blank, S., Dorf B. (2013). *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Bowie, N.E. (1994), *University-Business Partnerships*. Rowman & Littlefield Publishers.
- 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.
- Crowne, M. (2002). Why software product startups fail and what to do about it. evolution of software product development in startup companies, Engineering Management Conference, 2002. IEMC'02. 2002 IEEE International, volume 1, pages 338–343.
- 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), 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.
- Durda, L., Ključnikov, A. (2019). Social networks in entrepreneurial startups development. *Economics and Sociology*, 12(3), 192–208.
- Elkington, J., Hartigan, P. (2008). *The power of unreasonable people: how social entrepreneurs create markets that change the world*, Boston: Harvard Business School Press.
- Funk, T. (2013). *Advanced Social Media Marketing: How to Lead, Launch, and Manage a Successful Social Media Program*, Apress.
- 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, 121–143.
- Glass, R.J., Glass, L.M., Beyeler, W.E., Min, H.J. (2006). Targeted social distancing design for pandemic influenza. *Emerging Infectious Diseases*, 12, 1671–1681.
- Groot, A., Dankbaar, B. (2014). Does Social Innovation Require Social Entrepreneurship?, *Technology Innovation Management Review*, 4(12), 17–26.
- Grundy, S. (2019). Five Competitive Advantages of a Mission-Driven Startup. Forbes, June 26, <https://www.forbes.com/sites/forbesbostoncouncil/2019/06/26/five-competitive-advantages-of-a-mission-driven-startup/#6a3e2c81a89c> (access: 4.09.2020).

- 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.
- Hewson C. (2006). Secondary Analysis. In: Jupp, Victor ed. *The Sage Dictionary of Social Research Methods*. London: Sage.
- Ilic, J. (2020). Tech Startups Laid Off 69,000 Employees Amid COVID-19 Outbreak, <https://buyshares.co.uk/tech-startups-laid-off-69000-employees-amid-covid-19-outbreak/> (access: 4.09.2020).
- JHCRC (Johns Hopkins Coronavirus Resource Center) (2020). *Coronavirus COVID-19 Global Cases by the Center for Systems Science and Engineering*. (CSSE) at Johns Hopkins University (accessed September 18, 2020). <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>. (access: 7.09.2020).
- Gemzik-Salwach, A., Perz, P. (2019). Startups Financing In Poland. *Humanities and Social Sciences quarterly*, XXIV, 26 (3), 29–38.
- Katre, A., Salipant, e P. (2012). *Start-up Social Ventures: Blending Fine-Grained Behaviors From Two Institutions for Entrepreneurial Success*, Baylor University, 36, pp. 967–994.
- Krasadakis, G. (2020). *The Innovation Mode (How to Transform Your Organization into an Innovation Powerhouse)*. Springer Nature Switzerland AG.
- 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 Insights* 13.
- Kulas, K. (2020). Startupy a Covid-19. Wyniki międzynarodowej ankiety. Poznański Park Naukowo-Technologiczny. Poznań. <https://ppnt.poznan.pl/startupy-a-covid-19-wyniki-ankiety/> (access: 7.09.2020).
- Lehner, O. M., Kansikas, J. (2012). Opportunity recognition in social entrepreneurship: A thematic meta analysis. *Journal of Entrepreneurship*, 21, 25-58.
- Lou, D. (2014). Attracting Investor Attention through Advertising. *Review of Financial Studies*, 27(6), pp. 1797–1829.
- 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.
- Mam startup (2020a), Dla startupów, które chcą chronić klimat mamy 15 000 euro i wsparcie ekspertów. Aplikuj i dołącz do Climate Accelerator. <https://mamstartup.pl/dla-startupow-ktore-chca-chronic-klimat-mamy-15-000-euro-i-wsparcie-ekspertow-aplikuj-i-dolacz-do-climate-accelerator> (access: 16.09.2020)
- Mam startup (2020b), Startup z Torunia stworzył bota, który będzie informował o sprawach związanych z pandemią. <https://mamstartup.pl/startup-z-torunia-stworzyl-bota-ktory-bedzie-informowal-o-sprawach-zwiazanych-z-pandemia> (access: 16.09.2020)
- 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, ix–xxvii.

- Martinelli, E., Tagliazucchi, G., Marchi, G. (2018). The resilient retail entrepreneur: dynamic capabilities for facing natural disasters. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 24, 1222–1243.
- Nachmias, D. (2001). *Metody badawcze w naukach społecznych*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Nicholls, A., (ed.) (2006). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.
- 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*, 56(4), 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, 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*, 28, pp. 292–311.
- Reiser, D. B. (2010). Blended enterprise and the dual mission dilemma. *Vermont Law Review*, 35, 1.
- Roundy, P.T. (2014). The stories of social entrepreneurs: Narrative discourse and social venture resource acquisition, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 16(2), pp. 200–218.
- Roundy, P. T. (2014a). The tactics and evolution of social entrepreneurial storytelling. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 26(2) 117–152.
- Sady, M., Buła, P. (2020). Dual mission of startups: defining and situating the concept, Contemporary organisation and management. Challenges and trends, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 95–113.
- Santos, F.M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship, *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335–351.
- Schroeder, D.G. (2020). Turn your COVID-19 Solution into a Viable Business. *Harvard Business Review*. July 02. <https://hbr.org/2020/07/turn-your-covid-19-solution-into-a-viable-business> (access: 7.09.2020).
- Short, J.C., Moss, T.W., Lumpkin, G.T. (2009). Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 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.

- STATION F. (2020). The study on Impact and Opportunities of Covid-19 for startups. STATION F, Paris, <https://data.stationf.co/#reinventing-product> (access: 7.09.2020).
- Tarmizi, H., de Vreede G.J., (2007). Facilitation of technology-supported communities of practice. *Encyclopedia of E-Collaboration*, IGI Global, pp. 272-278.
- Thornton, P.H., Ocasio, W., Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*, Oxford: Oxford University Press.
- Urbaniec, M., Żur, A. (2020). Business model innovation in corporate entrepreneurship: exploratory insights from corporate accelerators. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Springer.
- 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.
- WHO (2020a). Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Situation Report 51. https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200311-sitrep-51-covid-19.pdf?sfvrsn=1ba62e57_10%20access. (access: 17.10.2020).
- WHO (2020b). Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Situation Report 63. https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200323-sitrep-63-covid-19.pdf?sfvrsn=b617302d_4%20access. (access: 17.10.2020)
- Wilkinson, D.J. (2020). How To Pivot - What The Research Says: Successful entrepreneurial, business and organisational pivots. Oxcognita Publishing.
- 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.

Annex 1. Companies website

- Bioavlee website, <https://bioavlee.com/> (access: 18.09.2020)
- Celius website, <https://celius.pl/> (access: 18.09.2020)
- DataWalk website, <https://datawalk.pl/> (access: 16.09.2020)
- Genomtec SA website, <http://genomtec.com/pl/> (access: 17.09.2020)
- HigoSense website, <https://www.higosense.com/> (access: 16.09.2020)
- IC Solutions website, <https://icsolutions.pl/pl/strona-glowna/> (access: 18.09.2020)
- Imnioxy website, <https://omnioxy.com/> (access: 17.09.2020)
- Inphocat website, <https://inphocat.pl/> (access: 17.09.2020)
- IT.focus website, <https://itdotfocus.com/pl/> (access: 17.09.2020)
- Każda Pomoc website, <http://kazdapomoc.pl> (access: 18.09.2020)
- Lokalsi website, <https://www.lokalsi.app> (access: 18.09.2020)

LumiChem website, <http://lumichem.pl/> (access: 17.09.2020)
Mudita website, <https://mudita.com/products/breath/> (access: 16.09.2020)
MyLuggage website, <https://myluggage.io/> (access: 18.09.2020)
Nauczelní website, <https://www.nauczeni.pl/> (access: 17.09.2020)
Pregnabit website, <https://www.pregnabit.com/> (access: 18.09.2020)
SensDx website, <https://www.sensdx.eu/pl/> (access: 17.09.2020)
Ultima RATIO website, <https://ultimaratio.pl/> (access: 16.09.2020)
UVC Purelight 360 LLC website, <https://uvcpurelight360.com> (access: 16.09.2020)
VentilAid website, <http://www.VentilAid.org/> (access: 17.09.2020)

SIGNIFICANCE OF STARTUPS' DUAL MISSION DURING THE TIME OF CRISIS

Summary: Dual mission startups have been at the forefront of solving COVID-19 pandemic problems. Manifesting their social mission, followed by creating innovative solutions for common good, will help them to overcome hurdles of the pandemic. This article aims to discuss the importance of the dual mission of startups and its significance in the time of crisis. The results is overview of dual mission startups innovations during pandemic crisis. Spreading social mission narrative can result in stronger relationships between startups and their stakeholders, manifesting values of a company that reliably and responsibly strives for common good is the quintessence of community not only during a pandemic, but before and after it, which is important for socio-economic development.

Keywords: *startups, dual mission, social mission, pandemic, crisis*

Część II.
Zarządzenie i przedsiębiorczość
w sektorze publicznym

ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z INTERESARIUSZAMI W BIBLIOTECIE XXI WIEKU

Magdalena Bielenia-Grajewska

ORCID 0000-0003-0450-4209

Zakład Translatoryki Anglistycznej

Instytut Anglistyki i Amerykanistyki

Uniwersytet Gdański

ul. Wita Stwosza 51, 80-308 Gdańsk

e-mail: magdalena.bielenia-grajewska@ug.edu.pl

Streszczenie: 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 zwiększanie swojej oferty, docierając do większej grupy potencjalnych odbiorców. W artykule jest przedstawiona komunikacja multimodalna na przykładzie sopockiej biblioteki 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 Sopocian, lecz także osób, które odwiedzają Sopot w czasie urlopu czy podróży służbowej.

Słowa kluczowe: zarządzanie relacjami, zasoby ludzkie, biblioteka, komunikacja.

1. Wstęp

Celem opracowania jest ukazanie roli relacji w wybranej instytucji sektora publicznego. Istnieje wiele definicji organizacji sektora publicznego, które podkreślają znaczenie relacji w kontaktach z szeroko pojętymi interesariuszami: „współczesne organizacje publiczne podejmują działania w interesie publicznym i urzeczywistniają swoje cele głównie poprzez tworzenie relacji współdziałania z innymi organizacjami lub niezinstytucjonalizowanymi uczestnikami życia gospodarczego” (Kozuch, 2017, s. 99). Organizacje sektora publicznego można badać na wiele sposobów. Jedną metodą jest ich analiza biorąc pod uwagę ich formę. Wiele organizacji XXI w. poprzez swoją konstrukcję jest w stanie aktywnie odpowiadać na zmieniające się otoczenie społeczne, gospodarcze, polityczne i ekonomiczne. Współczesne organizacje nie tylko są odbiorcami zmian, ale też same je tworzą (Nogalski, 2008). Kozuch (2017) zwraca uwagę na nowe formy współczesnych organizacji, takie jak: *organizacja w ruchu*, *organizacja sieciowa*, *organizacja wirtualna*, *organizacja ucząca się* oraz *organizacja inteligentna*. Organizacje w ruchu (OwR) są „przeciwieństwem organizacji statycznych pozostających w bezruchu.

Cechuje je burzliwa dynamika i zmienność jako źródła przewagi konkurencyjnej” (Kožuch, 2017, s. 243). Jak kontynuuje Kożuch (2017, s. 244), „konceptja organizacji w ruchu to powiązanie »potencjału młodości« z pozycją konkurencyjną i strategiami rozwojowymi w warunkach niepewności. Umożliwia mobilizację i wykorzystywanie rzadkich zasobów, przede wszystkich intelektualnych. W koncepcji OwR podkreśla się możliwość zarządzania brakiem ciągłości, co wymaga innych kompetencji niż tradycyjne zarządzanie, realizowane w przewidywalnym otoczeniu”. Kolejnym typem omawianym przez Kożuch (2017) jest organizacja sieciowa. Czakon (2012) podkreśla, że wzrost zainteresowania sieciami w naukach o zarządzaniu wynika z upadku mitu atomizacji, czyli postrzegania organizacji jako bytów niezależnych, bez powiązań między nimi. Sieciowy charakter organizacji widoczny jest np. w finansowym aspekcie funkcjonowania organizacji, gdyż „finansjalizacja sieci odbywa się również za sprawą upowszechniania wirtualnych walut (kryptowalut)” (Górka i Łuszczuk, 2014, s. 41). Austen i Czakon (2012, s. 59) zwracają uwagę, że istnieje kilka kierunków badań nad sieciami w zarządzaniu:

„pierwszy dotyczy wpływu struktur sieciowych, a także ich wybranych cech na efektywność, innowacyjność czy przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Drugi kierunek skupia się na sposobie w jaki działalność poszczególnych aktorów, a przez to i całych sieci, poddaje się koordynacji. Trzeci kierunek badań odnosi się do zasobowych, kompetencyjnych i informacyjnych źródeł przewagi konkurencyjnej, czyli prościej biorąc do zastosowań podejścia sieciowego w zarządzaniu strategicznym”.

Sieciowy charakter organizacji może być także analizowany biorąc pod uwagę jej sposób komunikacji, uwzględniając także jej aspekt nieformalny, taki jak wpływ plotki na kształtowanie tożsamości organizacyjnej (Bielenia-Grajewska, 2015). Biorąc pod uwagę wzrost roli nowych technologii we współczesnym świecie coraz więcej organizacji cechuje szerokie wykorzystanie Internetu w swojej działalności. Innym typem organizacji omawianych w literaturze tematu jest organizacja ucząca się, charakteryzująca się tym, „że uczenie się jest wartością, uczenie się jest procesem ciągłym, łatwiej jest utrzymać wyniki, jeśli dzieli się je z innymi ludźmi” (Karaszewska, 2010, s. 130). Z kolei organizację inteligentną cechuje łatwa adaptowalność do zmian w otoczeniu, widoczna np. poprzez wykorzystanie dostępnej wiedzy lub jej stworzenie (Guo, Yolles, Fink i Iles, 2016). Bez względu na wybraną typologię wielu autorów podkreśla konieczność reakcji na zmianę jako ważną cechę współczesnych organizacji:

„widzimy organizację jutra jako organizację elastyczną, zdolną do natychmiastowych zmian w reakcji na zmiany otoczenia. Organizację o bardzo dobrze zdefiniowanych kluczowych kompetencjach i jasno zlokalizowanych zasobach »do wynajęcia«. Organizację zatrudniającą ludzi stanowiących rzeczywisty kapitał firmy, który można by zapisać

w księgach firmy, gdyby tylko prawo na to pozwalało. Organizację przerażoną, rozglądającą się wokół w oczekiwaniu na kataklizm, ale i gotową na skorzystanie z szans. Organizację siedzącą na rozżarzonych węglach tak, by nawet na chwilę nie stracić czujności. Organizacja nasza podszyta strachem, może czuć się bezpieczna” (Droń, Jacaszek, Kolarz i Nowakowski, 2005, s. 20).

„Proces zmian w organizacji może być realizowany w formie ciągłej (dostosowawczej) albo skokowej (kwantowej). Podczas gdy zmiany ciągle nakierowane są na bieżące doskonalenie organizacji, zmiany skokowe oznaczają dla organizacji radykalną zmianę, wiążąc się z koniecznością zaprojektowania i wdrożenia nowego modelu biznesu” (Cyfert, 2007, s. 11). Zmiany w organizacjach związane są także ze zmianami zachodzącymi wśród szeroko pojętych interesariuszy. Gierszewska i Romanowska (2017) zwracają uwagę na zmianę zachowań współczesnych konsumentów. Jednym z nich jest prosumpcja, związana z rozmyciem tradycyjnego podziału na producentów i konsumentów. Współczesny prosument wytwarza produkt, który potem sam konsumuje, nie jest jedynie biernym odbiorcą usługi czy rzeczy. W związku z tym dychotomia producent-konsument nie jest już tak wyraźna jak w latach ubiegłych, gdyż współczesny klient ma duży wpływ co i jak jest wytwarzane i dostarczane. Kolejną istotną cechą analizy współczesnych organizacji jest ich aktywne współdziałanie ze środowiskiem rozumianym sensu largo. Organizacje nie istnieją w próżni, lecz aktywnie oddziałują na otoczenie, które także je tworzy. Przykładem wpływu otoczenia na organizacje jest np. jak wymiar sprawiedliwości jest postrzegany przez interesariuszy oraz jak wpływa na organizacje (Banasik i Sobiecki, 2016). W omawianych powyżej typach organizacji jednym z najważniejszych czynników determinujących działalność organizacji XXI w. jest rozwój nowych technologii, także w obszarze zarządzania relacjami. W literaturze tematu często podkreśla się pozytywny wpływ Internetu na rozwój organizacji, wpływając np. na szybki przepływ wiedzy między interesariuszami. Perechuda i Chomiak-Orsa (2013) zwracają uwagę na kapitał relacyjny jako czynnik sukcesu współczesnych organizacji. Autorzy podkreślają rolę zasobów niematerialnych w gospodarce zdigitalizowanej i ich wpływ na konkurencyjność. Perechuda i Orsa omawiają znaczenie kapitału relacyjnego w organizacjach wirtualnych, które charakteryzują się odpersonalizowanymi relacjami międzyludzkimi, krótkimi komunikatami i tempem reakcji ważniejszym niż dyskusja. Należy też podkreślić, że zmiany zachodzące we współczesnych organizacjach nie tylko wpływają pozytywnie na ich efektywność, lecz związane są także z wyzwaniem. Jak podkreśla Poniatowska-Jaksch, „mimo dużych możliwości dla firm płynących z rozwoju gospodarki cyfrowej, nasilają się zagrożenia w postaci nadużycia własności intelektualnej i reputacji, ryzyka ochrony poufnych danych (w tym dotyczących klientów), podejmowania decyzji w oparciu o niedokładne

lub nieistotne dane w ramach BI oraz rosnące koszty związane z przygotowaniem i wdrożeniem nowych technologii, infrastruktury, czy przeszkolenia pracowników” (2014, s. 22). Frączkiewicz-Wronka (2013, s. 21) podkreśla, że w organizacjach publicznych interesariusze „wpływają na alokację zasobów i poszukiwanie nowych idei”. W związku z tym istotne jest omówienie zarządzania relacjami pomiędzy interesariuszami a instytucjami.

2. Zarządzanie relacjami w sektorze organizacji sektora publicznego (OSP)

Biorąc pod uwagę wymienioną powyżej dostępną systematykę współczesnych organizacji należy podkreślić, że istotnym elementem jest efektywne współdziałanie szeroko pojętych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Relacje w organizacjach XXI w. 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, s. 21). Ważną cechą instytucji sektora publicznego jest ich przedsiębiorczość. Banasik i inni (2015, s. 16) podkreślają procesualny charakter przedsiębiorczości, który „przejawia się w budowaniu czegoś nowego, a rozumieniu ekonomicznym – budowaniu przedsiębiorstwa i prowadzeniu go w oparciu o umiejętności wykorzystania pomysłów i okazji w warunkach ryzyka”. Jak twierdzą Gableta i Bodak (2013, s. 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. Ponadto, jak twierdzi Bogacz-Wojtanowska (2011), dyfuzja innowacji, idei i informacji sprawia, że organizacje publiczne coraz częściej współpracują z innymi sektorami.

Współczesne organizacje cechuje wysoka mobilność zasobów i produktów. Ta cecha charakterystyczna wpływa na zarządzanie różnorodnością i odnosi się do działań menadżera, związanych z implementacją odpowiednich strategii, polityk i programów, które tworzą klimat do poszanowania i wykorzystania

różnić na rzecz realizacji strategicznych celów organizacji” (Wojtczuk-Turek, 2016, s. 93). Austen i Czakon (2012, s. 57) podkreślają, że „organizacje powinny zarówno alokować swoje zasoby w eksploatację, żeby zapewnić bieżącą żywotność, jak i angażować zasoby w eksplorację, co ma zapewnić przyszłą żywotność. Strategia powinna zatem łączyć (1) eksplorację i dostosowanie do przyszłego otoczenia interesariuszy, (2) eksploatację i dopasowanie do bieżącego otoczenia. Kiedy znane są parametry dotyczące otoczenia należy odpowiadać na potrzeby interesariuszy”.

Relacje wymagają także od uczestników ich zaangażowania, zarówno na etapie tworzenia relacji jak i ich późniejszego rozwoju. Czakon (2008) zwraca uwagę na obciążenie ryzykiem relacji, związane z zachowaniem partnera, możliwości wnoszenia wartości do więzi i utrzymania relacji oraz uzyskanie udziału w relacji. Ponadto, Austen i Czakon (2012, s. 66) podkreślają, że „zgodnie z teorią interesariuszy, menedżerowie zarządzający organizacjami publicznymi muszą radzić sobie z napięciami, jakie występują między konkurującymi wartościami i oczekiwaniami, które to napięcia są powodowane istnieniem wielu interesariuszy, mających często sprzeczne względem siebie oczekiwania”. Jednym z istotnym czynników prawidłowo zarządzanych relacji jest komunikacja. Rola informacji i komunikacji w sektorze OSP jest podejmowana w literaturze tematu (Borowiecki i Czekaj, 2012; Luoma-aho i Canel, 2020, Zawadzak, 2014).

3. Metodologia badań zarządzania relacjami OSP

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 zwykle rozdrobnienie całości na części nie odwzorowuje całości” (2008, s. 134). Metafora hologramu umożliwia spojrzenie na relacje w OSP w sposób holistyczny, analizując różne aspekty tworzenia i podtrzymywania kontaktów organizacyjnych. Z kolei model czarnej skrzynki odzwierciedla strukturę organizacji w momencie przekształcania przedsiębiorstwa prywatnego w spółkę publiczną (Szymański i Nogalski, 2011).

Jedną z przyczyn wykorzystywania podejść interdyscyplinarnych jest „inspiracja naukami społecznymi i humanistycznymi oraz filozofią, która zaowocowała podejściem na grunt pluralizmu epistemologicznego, zakładającego otwarte podejście w zakresie możliwości poznania organizacji”

(Sułkowski, 2013, s. 27). Innym podejściem do prowadzenia badań w naukach o zarządzaniu jest stosowanie studiów przypadku (np. Czakon, 2013; Ćwiklicki i Urbaniak, 2019; Grzegorzczuk, 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, s.146). Innym sposobem jest analiza wybranej cechy komunikacji, np. jej perswazyjności, poprzez analizę metafor (Bielenia-Grajewska, 2017).

4. Biblioteka XXI wieku

Współczesne biblioteki wyróżnia kilka cech. Pierwsza z nich to mobilność, zarówno jeśli chodzi o książkę jak i miejsce ich udostępniania. Książka jest obecnie dostępna w różnych formatach, nie tylko w tradycyjnej wersji drukowanej, lecz także jako audiobook lub e-book. Biorąc pod uwagę rozwój technologii biblioteki mają zróżnicowany księgozbiór, odpowiadający potrzebom i wymaganiom różnych czytelników. Działalność biblioteki jest realizowana zarówno w sposób stacjonarny jak i mobilny. W wielu krajach istnieją mobilne biblioteki (np. autobus biblioteka, biblioteka na kółkach), które umożliwiają kontakt z książką nie tylko w placówce. Ponadto, biblioteki powstają w miejscach, które są często odwiedzane przez mieszkańców i turystów, takie jak np. dworce kolejowe (Sopot, Rumia, Wrocław) lub centra handlowe (Gdańsk, Gliwice). Rozszerza się także zakres działalności bibliotek, które oprócz podstawowej funkcji wypożyczania książek są też aktywnym animatorem życia kulturalnego miasta. Ważnym aspektem działania biblioteki jest adresowanie swojej oferty do zróżnicowanej grupy odbiorców, którzy przychodzą do biblioteki w różnym celu. W wywiadzie udzielonym Katarzynie Tubylewicz pisarka Katti Hoflin podkreśla:

„śmiem twierdzić, że człowiek jest w bibliotece jeszcze ważniejszy niż książki. Zachęcanie ludzi, zwłaszcza dzieci, do czytania ma ogromną wartość społeczną. Jest wiele badań, które to podkreślają. Na przykład firma konsultingowa Copenhagen Economics przeprowadziła analizę sprawdzającą społeczną wartość bibliotek. Badający doszli do wniosku, że biblioteki zwiększają PKB Danii w przybliżeniu o dwa miliardy duńskich koron. Chodzi o to, że to dzięki bibliotekom dzieci w czasie wolnym rozwijają swój język, co później przyczynia się do tego, że zdobywają lepsze wykształcenie, a to zapewnia im lepszą pracę. Mając

ją, więcej konsumują i wydają, a to zwiększa PKB. Biblioteka nie jest więc kosztem, tylko bardzo dobrym społecznym biznesem. Inwestycją w przyszłość” (Hoflin i Tubylewicz, 2015, s. 56).

Zmieniła się także rola bibliotekarza. Jak twierdzą Sucozhañay i inni (2014), współcześnie przypomina on menedżera, który zarządza biblioteką na wielu poziomach. Współczesna biblioteka zaś to złożona struktura (Evjen i Audunson, 2009), która musi stawiać czoła wielu wyzwaniom oraz podejmować współpracę z innymi instytucjami, by oferować ciekawą ofertę różnym interesariuszom (Blackstead i Shoaf, 2002).

5. Studium przypadku bibliotek sopockich

W celu analizy działalności biblioteki i kreowania relacji z interesariuszami autorka skupiła się na działalności kulturalnej, Sopoteki i innych bibliotek sopockich od 1 lipca 2017 do 11 października 2020. Informacje zostały zebrane za pomocą analizowania danych dostępnych na stronie internetowej bibliotek sopockich, FB 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 Sopoteki nowoczesnej biblioteki multimedialnej w 2015 r., która znajduje się na dworcu kolejowym. Ze względu na swoją architekturę i aranżację Sopoteka zdobyła szereg nagród; w 2018 r. – Nagroda Sezonu Wydawniczo-Księgarskiego IKAR im. Tadeusza Górniego, przyznana za bogactwo oferty i entuzjastyczne opinie jej odbiorców. Zdobyła też w 2018 r. I miejsce w konkursie Mistrz Promocji Czytelnictwa przyznany przez Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich podczas Warszawskich Targów Książki. Sopot zaś w 2017 r. został zwycięzcą rankingu „Kreatorzy rozwoju kultury miejskiej”.

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, Brodwinio. Z kolei Sopoteka znajduje się na dworcu kolejowym w Sopocie, umożliwiając łatwy dostęp do swoich zbiorów także osobom nie znającym bardzo dobrze topografii 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. Istotnym aspektem kształtowania relacji jest sposób funkcjonowania danej organizacji. Współczesna biblioteka to organizacja otwarta, będąca elementem systemu wspierającego zarówno czytelnictwo jak i rozwój kulturalny interesariuszy. Domy Sąsiedzkie funkcjonują przy filiach „Koc i Książka” oraz „Broadway” i mają za zadanie aktywizować lokalną społeczność w Sopocie. W bibliotekach dzieci oprócz książek mogą w bibliotece uczestniczyć w warsztatach, grach i zabawach. Biblioteki uczestniczą także w projekcie Mała Książka-Wielki Człowiek. Jak można przeczytać na stronie biblioteki,

„każde dziecko w wieku przedszkolnym, które odwiedzi bibliotekę biorącą udział w projekcie, otrzyma w prezencie Wyprawkę Czytelniczą, a w niej: książkę »Pierwsze czytanki dla...« dostosowaną pod względem formy i treści do potrzeb przedszkolaka oraz Kartę Małego Czytelnika. Za każdą wizytę w bibliotece, zakończoną wypożyczeniem minimum jednej książki z księgozbioru dziecięcego, Mały Czytelnik otrzyma naklejkę, a po zebraniu dziesięciu zostanie uhonorowany imiennym dyplomem potwierdzającym jego czytelnicze zainteresowania. Oprócz dyplomu przedszkolak otrzyma także drobny czytelniczy upominek. W Wyprawce znajdą coś dla siebie także rodzice – przygotowana dla nich broszura informacyjna przypomni o korzyściach wynikających z czytania dzieciom oraz podpowie, skąd czerpać nowe inspiracje czytelnicze. Dzięki akcji dziecko pozna ważne miejsce na czytelniczej mapie dzieciństwa (bibliotekę) i zostanie pełnoprawnym uczestnikiem życia kulturalnego” (Biblioteka Sopotka, 2020).

Filie bibliotek sopockich organizują szereg zajęć aktywujących starszych mieszkańców, takich jak spotkania z dietetykami, zajęcia jogi czy zajęcia komputerowe. Dla wielu osób jest to miejsce, gdzie można bezpłatnie skorzystać z Internetu. Biblioteka wzmacnia też relacje ze zróżnicowanymi interesariuszami poprzez organizowanie spotkań i zajęć przyciągających ludzi w różnym wieku. Przykładem mogą być prelekcje znanych osób, kurs językowy i dyskusyjny klub książki. W przypadku spotkań językowych (np. „Mówimy po polsku”, „Chat Away”) jest możliwość nauki języka obcego (polski dla obcokrajowców lub angielski dla zainteresowanych), co sprawia, że z biblioteki korzystają także obcokrajowcy. Niektóre kursy językowe są współorganizowane z Sopotkim Centrum Integracji i Wsparcia Cudzoziemców. W bibliotece

dostępne są zbiory w językach: angielskim, białoruskim, niemieckim i rosyjskim,

Jednym ze sposobów wzmacniania relacji między użytkownikiem a organizacją są karty lojalnościowe. Narzędziem do budowania relacji w bibliotece jest karta czytelnika. Od stycznia 2017 r. jest to Metropolitalna Karta do Kultury, która obowiązuje nie tylko w trójmiejskich bibliotekach, lecz także w wielu bibliotekach województwa pomorskiego. Umożliwia ona nie tylko pożyczenie książek lub płyt do domu, lecz także otrzymanie zniżek do muzeów, kawiarni, kin, księgarni, itp. Innym elementem budowania relacji są gadżety reklamowe. Czytelnicy biblioteki sopockiej mogą nabyć np. plecak, bidon czy długopis z logo biblioteki.

Relacje biblioteka–czytelnik nie mają tylko charakteru jednostronnego. Czytelnicy mogą uczestniczyć w akcjach wymiany książek tzw. *bookcrossing* oraz współorganizować spotkania z pracownikami bibliotek. Mogą też wymieniać opinie w ramach dyskusyjnych klubów książki, pokazach filmowych połączone z dyskusyjnym klubem filmowym, warsztatach początkującego pisarza, warsztatach fotograficznych. Tworzenie relacji odbywa się za pomocą 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. Przykładem pierwszej kategorii jest wystawa fotografa Tadeusza Kośnika. Inne wystawy tworzone są przez samych czytelników, najmłodszych interesariuszy biblioteki- wystawa portrety tatusiów w filii Minitece. Inne aktywności to układanie puzzli, projekcje filmowe, konwersacje po angielsku, wykłady dopasowane do pory roku i sytuacji-np. o pielęgnacji skóry latem czy stresie w życiu codziennym. Sopoteka organizuje Planszowisko, czyli gry planszowe organizowane wspólnie z producentem gier, spotkania, np. z Greenpeace, warsztaty pisarskie, czytanie performatywne zakazanych książek, które zostały uznane za kontrowersyjne (np. „Oliver Twist”, „Władca Much”, „Przygody Hucka Finna”, „Charli i Fabryka Czekolady” oraz „Lot nad kukiełczym gniazdem”). Biblioteka organizuje także aktywności kulturalne poza swoją siedzibą np. gry miejskie, spaceru poświęcone np. pisarzowi lub filmowi po Sopocie. Ważnym wydarzeniem, w którym biblioteka bierze aktywny udział jest Festiwal „Literacki Sopot”, istniejący od 2012 r. i zawsze odbywający się w sierpniu w Sopocie. Celem przybliżenia kultury i historii Sopotu organizowane są spaceru tematyczne, np. Spaceru śladami literackich bohaterów historii kryminalnych. Są też aktywności, które są adresowane do różnych grup wiekowych (np. puzzle), też takie, które każdy utożsamia z okresem dziecięcym, np. kolorowanki. Do tworzenia relacji istotna jest także aranżacja przestrzeni, nawiązując do charakteru miasta i możliwości wypoczynku. Przykładowo, w Sopotce można czytać lub pracować przy stoliku w koszu plażowym. W filii „Koc i Książka” wystrój nawiązuje do morskiego

charakteru Sopotu, posiadając w swoim wyposażeniu kosze i kufry. 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, YouTube, Twitter, Pinterest i Tumblr. Można korzystać także z aplikacji iBiblio, która informuje o aktualnościach i konkursach. Biblioteka przygotowuje także ulotki dystrybuowane w filiach, przeznaczone głównie dla osób niekorzystających z Internetu. Na miejscu oferowana jest komunikacja tradycyjna i możliwość zasięgnięcia porady bibliotekarza. Bibliotekarze korzystają z iPadów, które udostępniane są czytelnikom na miejscu i służą do transmisji organizowanych spotkań autorskich.

Kolejną ważną cechą prawidłowo prowadzonej komunikacji z interesariuszami jest dostosowanie jej do warunków, w których jest ona wprowadzona. W związku z epidemią koronawirusa od marca 2020 biblioteka zmieniła swój sposób działania dostosowując się do obowiązujących warunków epidemiologicznych. Zmieniły się godziny i warunki wypożyczenia książek, w celu zapewnienia bezpieczeństwa pracowników i czytelników. Przykładowo, rezerwacja telefoniczna tytułów do wypożyczenia skraca czas konieczny do przebywania w placówce do niezbędnego minimum. Część spraw czytelników można zrealizować online (np. przedłużenie książek). Kody do Legimi można także uzyskać w sposób elektroniczny. Nowy projekt Biblioteki Sopotkiej w mediach społecznościowych to: #czytamydobrze #zostańwdomu #niezostawiamczytelnika. Jak czytamy na stronie biblioteki:

„Mocną stroną naszego projektu jest »wielorazowość« – każda aktywność zostanie utrwalona na blogu projektu. Zaplanowane działania, takie jak słuchowiska, spotkania z autorami i aktywności fizyczne wokół książki włączają się w akcję #zostańwdomu i wypełniają w twórczy sposób czas w nim spędzony, a specjalnego rodzaju aktywności takie jak kalistenika czy warsztaty staną się swoistą inspiracją dla dalszych aktywności. Sieć w domu to znak zmieniających się czasów i nowoczesnych bibliotek” (Sieć w domu, 2020).

W związku z sytuacją epidemiologiczną większość wydarzeń, które dotychczas odbywały się w bibliotece lub były przez nią organizowane poza siedzibą, została przeniesiona do sieci. W sieci są dostępne filmiki takie „Książka czy film?”, „Osa poleca”, „Na warsztacie” czy „Jak zostać pisarzem?”, które związane są z wydarzeniami cyklicznie odbywającymi się dotychczas w siedzibie biblioteki. W związku z wejściem Sopotu do strefy czerwonej wszystkie wydarzenia od października 2020 r. zostały zaplanowane bez uczestników do odwołania. Zostały lub zostaną transmitowane na żywo on-line lub nagrane i opublikowane w późniejszym terminie. Przykładowo, Noc Bibliotek, czyli Bibliotekarze czytają do poduszki, odbyła się 10 października

2020 online, umożliwiający najmłodszym czytelnikom wysłuchanie fragmentów bajek.

6. Zakończenie

Celem artykułu było wykazanie roli kapitału relacyjnego na przykładzie wybranej organizacji sektora OSP. Autorka skupiła się na bibliotekach w Sopocie, w szczególności zaś na Sopotecce, by wykazać jak relacje z szeroko pojętymi interesariuszami są kreowane i ewoluują, biorąc pod uwagę potrzeby użytkowników, uwzględniając ich zróżnicowanie, porę roku. Wybór bibliotek związany był z obserwowanym zwiększeniem spektrum działania tych instytucji w skali kraju i efektywną komunikacją z odbiorcą. Współczesna biblioteka to nie tylko miejsce, gdzie możemy wypożyczyć książkę, to także miejsce wypoczynku, kontaktu z kulturą i sztuką, relaksu i nauki. Nakładanie się wielu funkcji sprawia, że biblioteka realizuje zarządzanie relacjami na wielu płaszczyznach, biorąc pod uwagę zróżnicowane potrzeby szeroko pojętych interesariuszy kultury. Współczesny bibliotekarz to sprawny menadżer, zarządzający placówką w obliczu zmian. Można przewidywać, że w przyszłości jeszcze większe znaczenie będzie miała technologia w relacjach czytelnik/użytkownik–biblioteka, udostępnianie zbiory lub organizowane prelekcje w zróżnicowany sposób szeroko pojętym interesariuszom. Przykład biblioteki sopockiej ukazał także, że nowoczesne organizacje umieją dostosować się do warunków otoczenia, oferując swoje usługi także w czasach wymagających dokonania zmian we sposobie komunikacji z interesariuszem. W czasach epidemii koronawirusa biblioteka wykorzystuje np. metody komunikacji internetowej do tworzenia i podtrzymywania relacji z czytelnikiem, dając mu możliwość ciekawego spędzania czasu z książką i szeroko rozumianą kulturą w domowym zaciszu.

Bibliografia

- Austen A., Czakon W. (2012). Znaczenie interesariuszy dla zarządzania organizacjami publicznymi, w: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, (s. 46–67). Katowice: Śląsk.
- Banasik, P., Brodnicki, K., Grzegorzewska-Mischka, W., Morawska, S., Wyrzykowski, W., Zaborowski, M. (2015). *Zjawisko przedsiębiorczości gospodarczej w Polsce. Determinanty sukcesu*. Zakład Prawa Gospodarczego, Wydział Zarządzania i Ekonomii, 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.
- Biblioteka Sopotka (2020). *Mała Książka – Wielki Człowiek* <https://www.mbp.sopot.pl/inicjatywy/mala-ksiazka-wielki-czlowiek>.
- Blackstead, K. J. i Shoaf, E. C. (2002). Synergy in Library Public Relations, Marketing, and Development Activities, W: R.S. Karp (red.), *Powerful Public Relations: A How-to Guide for Libraries*. Chicago i Londyn: American Library Association, 1-7
- Bogacz-Wojtanowska, E. (2011). *Współdziałanie organizacji pozarządowych i publicznych*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych UJ.
- Borowiecki, R. i Czekaj, 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.
- 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.
- Cyfert, Sz. (2007). Rekonstrukcja istoty strategicznej odnowy przedsiębiorstwa we współczesnych koncepcjach teoretycznych, W: P. Banaszyk i Sz. Cyfert (red), *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa* (s. 11–35). Warszawa: Difin.
- 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.
- Frąckiewicz-Wronka, A. (2013). Rola i znaczenie interesariuszy w procesie podejmowania decyzji w organizacjach publicznych, W: A. Frąckiewicz-Wronka (red), *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*. (s. 15–45). Katowice: Wydawnictwo Naukowe Śląsk.
- Frąckiewicz-Wronka, A., Austen, A. (2012). Menedżerowie personalni w międzyorganizacyjnych sieciach. Studium organizacji publicznej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 29–50.
- Evjen, S, Audunson, R. (2009). The complex library: Do the public's attitudes represent a barrier to institutional change in public libraries? *New Library World*, 110(3/4): 161–174.
- Gableta, M., Bodak, A. (2013). Identyfikacja zaniedbań w sferze personalnej przedsiębiorstw. *Acta Universitatis Lodzensis. 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.
- Górka, K. i Łuszczuk, M. (2014). Finansjalizacja przestrzeni wirtualnej, W: R. Sobiecki (red). *Gospodarka w relacjach sieci*. Lublin: Wydawnictwo KUL, 37–44.

- Grzegorzcyk, W. (2015). Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu, W: W. Grzegorzcyk (red.), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 9–16.
- 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.
- Karaszevska, H. (2010). Miejsce i rola rozwoju zasobów ludzkich w strategicznym zarządzaniu zasobami pracy. *Acta Universitatis Nicolai Copernici Oeconomia XLI. Nauki Humanistyczno-społeczne*, 397, 123–132.
- Kostera, M. (2014). *Organizacje w praktyce. Studia przypadku dla studentów zarządzania*. Warszawa: Poltext.
- Kożuch, 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.
- Luoma-aho, V. i Canel, M. J. (2020). *The Handbook of Public Sector Communication*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Perechuda, K., Chomiak-Orsa, I. (2013). Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania. *Zarządzanie i Finanse*, 11, 4/2, 305–319.
- Pocztowski, A. (2017). Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych, W: J. Wiktor (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym: integracja różnorodności*. (s. 195–228). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Siec w domu (2020), <https://www.mbp.sopot.pl/projekty/siec-w-domu>.
- Strużyna J., Bratnicki, M., Majowska, M., Ingram, T. (2008). *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi*. Katowice Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Sucozhañay, D., Siguenza-Guzman, L., Zhimnay, C., Cattrysse, D., Wyseure, G., Witte, K. D., & Euwema, M. (2014). Transformational leadership and stakeholder management in library change. *LIBER Quarterly*, 24(2), 55–83.
- Sułkowski, Ł. (2013). Typy metod stosowanych w zarządzaniu, W: W. Czakon (red). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. (s. 26–46). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Szymański, M., Nogalski, B. (2011), *Obrona przed wrogim przejęciem*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Wojtczuk-Turek, A. (2016). Elastyczność indywidualna, W: M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy*. (s. 75–96). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Zawadzak, T. (2014). *Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego*. Warszawa: Diffin.

STAKEHOLDER RELATION MANAGEMENT IN 21ST CENTURY LIBRARY

Summary: The aim of the article is to draw one's attention to the role of managing relations in local libraries that underwent a big change in the last few years, having the purpose of cooperation between public institutions with the broadly understood stakeholders and increasing their offer to meet the larger group of receivers. Multimodal communication on the example of the selected library in the Pomorskie region has been presented. Sopoteka, taking into account its location in Sopot, a popular tourist destination not only in summer, manages relation with the diversified group of people, being the place where not only the inhabitants of Sopot meet, but also those who visit Sopot during their holiday or business trips.

Keywords: *relationship management, human resources, library, communication.*

IDENTYFIKACJA ZALEŻNOŚCI MIĘDZY KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ ORAZ MOTYWACJĄ I MOTYWOWANIEM DO PRACY W URZĘDZIE GMINY

Aldona Frączkiewicz-Wronka

ORCID: 0000-0002-7077-1068
Katedra Zarządzania Publicznego i
Nauk Społecznych
Kolegium Ekonomii
Uniwersytet Ekonomiczny w
Katowicach
ul. 1-go Maja 50, 40-287 Katowice
e-mail: afw@ue.katowice.pl

Małgorzata Dobrowolska

ORCID: 0000-003-1502-2205
Międzynarodowe Centrum Badań
Interdyscyplinarnych
Politechnika Śląska
ul. Akademicka 2A, 44-100 Gliwice
e-mail:
malgorzata.dobrowolska@polsl.pl

Paulina Kopyto

doktorantka Kolegium Ekonomii
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
ul. 1-go Maja 50, 40-287 Katowice
e-mail: paulina.radzik@edu.uekat.pl

Streszczenie: W artykule pojęto próbę odpowiedzi na pytanie o charakter zależności między kulturą organizacyjną oraz motywacją i motywowaniem obserwowanymi w wybranych organizacjach publicznych. W tym celu przeprowadzono analizę danych uzyskanych z badań terenowych przeprowadzonych wśród pracowników zajmujących kierownicze stanowiska w urzędach gminy Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii. Wykorzystano dwie skale pomiarowe Organizational Culture Assessment Instrument oraz skalę zewnętrzną (dalej: motywowanie) i wewnętrzną (dalej: motywacja) motywacji do pracy. Uzyskane wyniki wskazały, że motywacja nie zależy od typu kultury organizacji, a pracownicy charakteryzujący się wysokim poziomem motywacji, dobrze wykonują swoją pracę bez względu na typ kultury. Natomiast pracownicy, których rezultaty pracy są zależne od stosowanych instrumentów motywowania, w kulturze organizacyjnej, w której nie ma silnie narzuconych zasad pracują mniej wydajnie. Pozwoliło to na postawienie tezy, że w organizacjach, w których typ kultury organizacyjnej jest mniej opresyjny – na przykład adhokracja – efektywni menedżerowie powinni dążyć do projektowania i wykorzystywania transparentnych instrumentów regulujących zachowania pracowników w celu poprawy ich wydajności. Praktycznym rozwiązaniem może być także przygotowanie procesu rekrutacji, aby zatrudnianych pracowników cechował wysoki poziom motywacji do pracy.

Słowa kluczowe: *kultura organizacyjna, motywacja, motywowanie, urząd gminy, OCAI, WEIMS-PL, Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia.*

1. Wstęp

W ostatnich dekadach problemem rozwiniętych państw świata stało się znalezienie takich metod gospodarowania pieniędzmi publicznymi, aby wskazane przez obywateli, w konsekwencji politycznych wyborów, cele społeczne były osiągane w sposób efektywny a końcowy rezultat (dostarczone usługi) był korzystny ekonomicznie, jakościowo satysfakcjonujący i zapewniał prawidłową realizację zasad sprawiedliwości społecznej (Boyne, 2003). W zapoczątkowanych w końcu XX w. reformach sektora publicznego nie tylko podważone zostały stare paradygmaty organizacji państwa, sektora publicznego i funkcjonowania gospodarki, ale także redefiniowano siły napędowe postępu cywilizacyjnego. Tego typu transformacja nie jest specyficzna tylko dla obecnej epoki, bowiem świat zawsze się zmieniał, ale obecną zmianę cechuje wielość efektów przesilenia cywilizacyjnego wynikających z przejścia z cywilizacji przemysłowej do cywilizacji wiedzy (postindustrialnej czy informacyjnej), w której usługi publiczne traktowane są jako kluczowe dla tworzenia podstaw do rozwoju społeczno-gospodarczego, co stawia wobec pracowników organizacji publicznych nowe wyzwania (Buchelt i in., 2020).

Sektor publiczny i rezultaty jego działania, ze szczególnym podkreśleniem aspektów związanych z tworzeniem warunków niezbędnych do optymalnego dostarczania obywatelom należnych im usług, znalazł w ostatnim dziesięcioleciu poczesne miejsce w studiach podejmowanych w dyscyplinie zarządzania. Publikowane wyniki prowadzonych badań przyczyniają się zarówno do rozwoju teorii dyscypliny, jak i wspierają praktykę menedżerską, finalnie przyczyniając się do wzrostu efektywności organizacji publicznych. Źródeł tego zjawiska należy upatrywać w zmianie modelu funkcjonowania gospodarek rozwiniętych państw, jakim było przejście z teoretycznych i praktycznych podstaw keynesizmu, a zwłaszcza definiowania roli państwa w gospodarce, poprzez model wolnorynkowy, oparty na podstawach neoliberalizmu, aż do obecnego paradygmatu, którym jest koncepcja Industry 4.0 (Chute i French, 2019). Jednakże bez względu na usprawnienia wynikające z wprowadzania nowoczesnych technologii – z uwagi na cel i charakter działalności – podstawowym zasobem decydującym o sukcesie organizacji świadczących usługi publiczne są pracownicy. To oni projektują i wykorzystują rozwiązania technologiczne, współtworzą kulturę organizacyjną i czynnie uczestniczą w wypełnianiu powierzonych zadań i ról (Battaglio, 2015). Makro i mikro ekonomiczne zmiany wyraźnie dynamizują rolę pracownika w kreowaniu własnego rozwoju oraz kierują uwagę badawczą na kulturę organizacyjną jako na środowisko, które może wzmacniać lub obniżać motywację do podejmowania aktywności. Organizacje, aby osiągać sukces bez

względem na sektor w jakim działają muszą zatrudniać pracowników, którzy rozumieją znaczenie ich indywidualnego wysiłku dla realizacji celów organizacji.

W zarysowanym kontekście szczególna jest rola pracowników administracji publicznej bowiem to właśnie oni i ich indywidualna wiedza, umiejętności, kompetencje, jak również motywacja do pracy przyczyniają się do realizacji modelu zrównoważonego społeczno-gospodarczego rozwoju przedstawionego pierwotnie w strategii lizbońskiej (2000–2010) a następnie w Strategii Europa 2020. Jak podkreśla Strużyna (2009) należy przy tym zauważyć, że zachodzące zmiany wywierają istotny wpływ na praktyki zarządzania zasobami ludzkimi we wskazanych organizacjach. Zmiany te ewoluują i podążają w kierunku implementowania praktyk obserwowanych w organizacjach sektora prywatnego do organizacji sektora publicznego, gdzie dowartościowuje się – poprzez kreowanie adekwatnie do potrzeb środowiska pracy – model pracownika wiedzy, poszukującego korzyści ekonomicznej i satysfakcji z wykonywanej pracy. Marzec (2015) podkreśla, że to właśnie tacy pracownicy tworzą wartość każdego typu organizacji. W przypadku grupy pracowników zatrudnionych w podmiotach administracji publicznej motywacja do wykonania powierzonych zadań ma wyjątkowe znaczenie, gdyż ponoszą oni odpowiedzialność za realizację interesu publicznego i dysponują pieniędzmi publicznymi, stąd ich identyfikacja z misją sektora publicznego i motywacja powinna być wysoka (Marzec i in., 2020).

Silna potrzeba przeobrażeń, rosnące oczekiwania społeczne, co do jakości usług świadczonych przez organizacje publiczne i towarzysząca im presja otoczenia oraz dynamiczne zmiany sprawiają, że problematyka zarządzania zasobem pracowników podmiotów administracji publicznej nabiera istotnego znaczenia nie tylko w wymiarze indywidualnym i organizacyjnym, lecz także społecznym. Wszystko to składa się na konieczność badania istniejących w organizacjach świadczących usługi publiczne praktyk zarządczych i poszukiwania modeli zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystującymi wiedzę na temat relacji jakie uwiadaczniają się między kulturą organizacyjną a czynnikami warunkującymi ludzką chęć do angażowania się w pracę.

2. Kultura organizacyjna jako uwarunkowanie motywacji pracowników sektora publicznego

Definicyjnie kultura organizacyjna, zapewniając system interpretacji, tworzy porządek społeczny poprzez jasne określenie co jest pożądane i co gwarantuje ciągłość organizacji oraz pomaga eliminować niepewność. Pojęciem kultury organizacyjnej w naukach o zarządzaniu zaczęto interesować się już od czasów rozwoju i dowartościowania kierunku *human relations* (stosunków międzyludzkich) w badaniach nad determinantami efektywności organizacji

uznając, że ma ona zasadnicze znaczenie dla wyjaśniania zjawisk zachodzących w organizacji i jej otoczeniu (Sułkowski, 2008).

Wieloznaczność pojęcia kultura organizacyjna pozwala na interpretowanie go zarówno w perspektywie antropologicznej, jak i socjologicznej, dowartościowując albo podejście funkcjonalne, które opiera się na przekonaniu, że kultura tworzy się ze wspólnych zachowań albo semiotyczne, które podkreśla, że kultura tkwi w indywidualnym poznaniu oraz interpretacjach (Cameron i Quinn, 2003). Podejście funkcjonalne określa kulturę jako cechę danej organizacji, z kolei semiotyczne podkreśla jej metaforyczny charakter (Morgan, 1997). Przydatne z punktu widzenia organizacyjnego definiowanie może ogniskować się wokół jej przejawów: enumerycznych (wyodrębniających procesy kulturowe w organizacjach); historycznych (stawiających pytanie o ciągłość i kumulację dorobku kulturowego w organizacjach); normatywnych (podkreślających rolę regulacyjną kultury w organizacjach, polegającą na tworzeniu norm i reguł zachowań ich członków); psychologicznych (ukazujących psychiczne mechanizmy rozwoju kultury, przede wszystkim przez procesy adaptacji i uczenia się członków organizacji); strukturalistycznych (koncentrujące się na integracji kultury organizacyjnej oraz jej całościowym, systemowym, charakterze) oraz genetycznych (poszukujących źródeł oraz ujmujące kulturę organizacyjną jako produkt kontekstu kultury społecznej lub narodowej) (Sułkowski, 2002).

Na przestrzeni 30 lat badacze zjawiska kultury organizacyjnej stopniowo dostrzegali jej wzrastające znaczenie dla harmonizacji procesu zarządzania. Giorgi i in. (2015) wskazują, że znaczenie kultury organizacyjnej dla rozwoju teorii zarządzania wynika z podkreślenia faktu, iż zachowania pracowników w organizacjach są wynikiem nie tylko przypadku lub osobniczego charakteru, ale głównie są konsekwencją przyjętych w danym podmiocie norm, wartości i założeń podstawowych. To one właśnie różnicują organizacje (Schein, 1985, 1990; Weeks i Galunic, 2003), profesje (Barley, 1983; Glynn, 2000), charakter działalności (Anteby, 2010; Anteby i Molnár, 2012), wpływają także na sposób i zakres relacji z interesariuszami (Lounsbury i Glynn, 2001) oraz mają znaczenie dla formułowania i przebiegu procesu zmiany (Battilana i in., 2009; Rao i Giorgi, 2006).

Główne kierunki badań nad kulturą organizacyjną koncentrowały się między innymi na: wyjaśnianiu konstrukcji znaczeniowej przejawów kultury organizacyjnej, identyfikowaniu różnic i poszukiwaniu jej uniwersalnych typów (Schein, 1985; Barley, 1983; Swidler, 1986), mapowaniu tych praktyk zarządzania, które wzmacniają pożądane przejawy kultury lub osłabiają negatywne jej aspekty (Lounsbury i Glynn, 2001, Rao i in., 2003), wskazywaniu instrumentów, które przyczyniają się do budowania tożsamości i spójności organizacji (Rao i in., 2003; Ravasi i Schultz, 2006; McPherson i Sauder, 2013;

Weber, 2005) oraz analizowania znaczenia wartości społeczno-kulturowych w różnych sektorach, branżach, zawodach i uwarunkowaniach ich emanacji na wzmagania efektywności działania (Molinsky, 2013; Maurer i in., 2011, Giorgi i Weber, 2015).

Kultura organizacyjna spełnia w organizacji wiele funkcji, wśród których Sułkowski (2002) jako główne wskazuje umożliwienie zrozumienia misji i strategii organizacji oraz celów działania przez jej uczestników oraz integrowanie wokół środków umożliwiających realizację zdefiniowanych priorytetów i podejmowanie działań na rzecz zwiększenia zaangażowania pracowników. Krupski (1996) podkreśla istotność kultury organizacyjnej dla tworzenia jednolitych sposobów pomiaru i kryteriów oceny efektów, a także dążenia do doskonalenia zarządzania strategicznego, w tym doskonalenia procesów i redefiniowania celów, jeśli zachodzi potrzeba ich zmiany. Dla Scheina (1985) istotną funkcją kultury organizacyjnej jest tworzenie wspólnego języka i aparatu pojęciowego właściwego dla danej organizacji, definiowanie granic grupy i kształtowanie ich między grupami, wyznaczanie zasad władzy oraz kryteriów statusu czy określenie sposobu uzyskania autorytetu, przekazywanie wiedzy o organizacji i jej otoczeniu oraz socjalizacja sprzyjająca wypracowaniu oczekiwanych zachowań i pożądanemu reagowaniu na zmiany zachodzące w organizacji. Smircich (1983) zauważa, że kultura organizacyjna jest „nosicielem” sensu tożsamości dla członków organizacji, wspiera zaangażowanie, wybiegające poza pojęcia „ja” członków organizacji, wzmacnia stabilność systemu społecznego i jest sensownym środkiem kształującym zachowania i kierującym nimi.

Kulturę organizacyjną kształtuje wiele zmiennych, w tym między innymi otoczenie zewnętrzne, takie jak na przykład kultury narodowe (Hofstede, 1990; Hofstede i Hofstede, 2007) i interesariusze zewnętrzni (Hatch, 2011). W odniesieniu do organizacji publicznych należy także pamiętać o organizacyjnych konsekwencjach wynikających z wpływu podmiotów międzynarodowych, partii politycznych oraz stowarzyszeń profesjonalnych na podejmowane działania (Harrison i Corley, 2011; Morrill, 2008).

Typ kultury organizacyjnej występujący w organizacji jest warunkowany wieloma czynnikami, ale głównie sektorową specyfiką realizowanych zadań. W interesujących nas z uwagi na podjęte rozważania organizacjach publicznych – jak stwierdzają Harrison i Baird (2011) – kultura organizacyjna może być postrzegana jako „niewidzialna ręka” wspierająca lub hamująca wyniki zarządzania w domenie publicznej. Wielu autorów podkreśla specyfikę organizacji publicznych poprzez porównanie ich z organizacjami prywatnymi i wykazanie różnic (Rus i Rusu, 2015) bowiem jak wskazuje Krzyżanowski (1999) najważniejszym wyróżnikiem organizacji jest motyw, dla którego organizacja *ex lege* jest tworzona i działa. Biorąc to kryterium pod uwagę, wyodrębniamy trzy kategorie organizacji: a) przedsiębiorstwa tworzone w celu

realizacji interesu założycieli, b) organizacje publiczne tworzone w celu realizacji interesu publicznego, c) organizacje społeczne tworzone, aby działały w interesie swoich beneficjentów oraz zaspokajały potrzeby założycieli i członków (Kožuch, 2006). Organizacje publiczne powstają i działają po to, aby realizować interes publiczny, zatem podążanie ku efektywności ekonomicznej nie jest ich najważniejszym celem. Istotą działalności organizacji publicznych jest dostarczanie dóbr i usług publicznych oraz tworzenie wartości publicznej (Ćwiklicki, 2019) co oznacza, że organizacje publiczne wyróżniają się specyficznym systemem celów i wartości, a w konsekwencji tegoż właściwym im charakterem relacji zarówno z otoczeniem, jak i z pracownikami organizacji. W tym sensie można mówić o publiczności organizacyjnej jako specyfice podmiotów publicznych i rozpatrywać ją w czterech wymiarach: otoczenia, celów, struktury, wartości (Boyne, 2002; Kożuch, 2004).

Interakcje organizacji publicznej z otoczeniem cechuje wysoka złożoność, ponieważ odbiorcami dóbr i usług publicznych są różnorodne grupy społeczne kierujące pod ich adresem swoje oczekiwania i preferencje, które nierzadko są ze sobą sprzeczne (Frączkiewicz-Wronka, 2009). Wobec czego większego znaczenia nabiera ocena stopnia realizacji celów, czyli skuteczności działania z perspektywy dostarczania dóbr zaspokajających potrzeby społecznie uznane za tak ważne, aby były finansowane ze środków publicznych (Wiatrak, 2005). Z uwagi na podejmowanie aktywności działań, które mają służyć interesowi publicznemu, cele, które realizują organizacje publiczne charakteryzują się wysokim stopniem zróżnicowania oraz niejednoznacznością. Każdorazowo cele – w dialogu z obywatelami – określa zwycięski układ polityczny w rękach którego w danym momencie spoczywa władza nad wyborem kierunków alokacji środków zgromadzonych w budżecie państwa. Dominacja sprawiedliwości społecznej, która jest swoistym „Świątym Graalem” w filozofii działania oraz niejednoznaczność celów znacząco utrudnia proces pomiaru wyników organizacji, zwłaszcza ocenę efektywności ekonomicznej. Należy także zauważyć, że częstokroć cele organizacji publicznych nie są wyznaczane przez menedżerów, ale wynikają z polityki prowadzonej w danym czasie przez partię rządzącą, są tym samym narzucone z góry, co kieruje naszą uwagę ku otoczeniu jako istotnym czynnikowi kształtującym kulturę organizacyjną interesujących nas podmiotów. Otoczenie organizacji publicznych wyróżnia (Kožuch, 2004) między innymi większa złożoność wpływów interesariuszy zewnętrznych, niestabilność i zmienność reguł gry, mniejsza presja lub jej brak na kreowanie zachowań konkurencyjnych co wpływa na sposób realizacji funkcji kultury organizacyjnej. Sposób w jaki realizowane są funkcje kultury organizacyjnej ma istotny wpływ na zachowania pracowników – z jednej strony może ich zachęcać do tego, aby w pełni angażowali się a z drugiej może ich demotywować (Sokro, 2012).

W turbulentnym otoczeniu istotnym elementem decydującym o skutecznym realizowaniu celów stojących przed organizacją ma poziom motywacji pracowników oraz sposoby ich motywowania. Sekuła (2008) uznaje motywację jako stan wewnętrzny człowieka wywołujący gotowość do podejmowania pewnych czynności, a Koziół (2002) wskazuje, że odnosi się ona do przeżyć psychicznych człowieka, od których zależy możliwość i kierunek ludzkiej aktywności. Relacje pomiędzy motywacją a zachowaniami nakierowanymi na osiągnięcie celu, którym jest zaspokojenie potrzeb podkreśla Armstrong (2011) przy czym Kopertyńska (2009) wskazuje indywidualizm jako cechę charakterystyczną dla omawianego konstruktu, bowiem w ujęciu psychologicznym motywacja ma wymiar zdecydowanie subiektywny, wewnętrzny, charakterystyczny dla każdego człowieka.

Mechanizmy motywacji ujawniają się wielowymiarowo. Odnosi się je zarówno do zachowań prostych, jak i złożonych, wywołanych bodźcami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Mechanizmy motywacji odnoszą się do chęci zaspokojenia zarówno potrzeb podstawowych, jak i tych wyższego rzędu (Lipka i in., 2010; Nieżurawska-Zajac, 2020). Patrząc teleologicznie, czyli odnosząc prowadzone rozważania do praktyki zarządczej wielu autorów (Kopertyńska, 2007, 2009; Oleksyn, 2011; Gross, 2001; Koziół, 2002; Kawka i Listwan, 2010) podkreśla się konieczność rozróżnienia pojęcia motywacji, która jest terminem, odnoszącym się do wewnętrznego procesu zachodzącego w człowieku i pojęcia motywowania, czyli oddziaływania na zachowanie człowieka za pomocą określonych bodźców. Armstrong (2011) identyfikuje źródła motywacji jako impulsy wynikające z wartości i przekonań danej osoby a motywowanie jako efekt zaistnienia pewnych bodźców pojawiających się w otoczeniu jednostki, które mają na nią wpływ np. dodatek specjalny, przyznanie nagrody, pochwała, nagana, krytyka, skierowanie na szkolenie płatne przez pracodawcę itp. W procesie oceny przydatności motywacji jako źródła zwiększania efektywności funkcjonowania organizacji Armstrong (2011) stwierdza, że należy zwrócić uwagę na przeciwstawne cechy motywacji, która ma duże zastosowanie w długim okresie, ponadto jest silniejszym i głębszym źródłem działania, ze względu na nieodłączne powiązania z konkretnymi osobami i ich sposobem percepcji w relacji do motywowania, które charakteryzuje szybkość reakcji, przynosi bowiem natychmiastowe i dość silne rezultaty, jednakże są to efekty krótkotrwałe.

W literaturze przedmiotu znajdujemy omówienie badań, które wskazują na istnienie zależności między kulturą organizacyjną a motywacją i motywowaniem (Brown, 1992; Yeung, Brockbank i Ulrich, 1991; Padma, Nair i Sumitha, 2009; Massaras, Sahinidis i Polychronopoulos, 2014; Frączkiewicz-Wronka i Marzec, 2015; Botelho, 2020). 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. Motywacja jest autonomiczna i zależy od cech indywidualnych jednostki, zaspokaja potrzeby wewnętrzne podmiotu, jest wyrazem poszukiwania nowości, wyzwań, uczenia się i doskonalenia, jest zależna od cech indywidualnych pracowników. Co istotne jest związana z entuzjazmem, pasją i zainteresowaniami i jak wskazują Chrupała-Pniak i Grabowski (2016) jej związek z przejawami autonomicznej motywacji jednostki uruchamianej afektywnie czyni ją zasobem osobistym. Motywacja poprzez swoje silne związki z zaangażowaniem w pracę, wpływa na jakość wykonania pracy i efektywne zachowania organizacyjne (Cerasoli i in., 2014). Oznacza to, że niezależnie od tego, jakie instrumenty będzie stosował menedżer pracownik będzie lub nie wydajny w pracy, a to co rzeczywiście regulować będzie zachowania i poziom wydajności – to wewnętrzne motywatory. Pracownik silnie wewnętrznie zmotywowany dobrze wykonuje swoją pracę, zarówno w organizacji charakteryzującej się kulturą hierarchii, jak i tej cechującej się kulturą klanu, adhokracji czy rynku. Natomiast motywowanie to szereg różnych motywatorów, zarówno zewnętrznie regulowanych, jak system kar i nagród organizacyjnych, wynagrodzeń, innych gratyfikacji oraz wewnętrznie regulowanych, jak na przykład introjekcja, identyfikacja z celem czy integracja z systemem wartości jednostki. Różnice przejawiają się w stopniu internalizacji wartości i celów, które regulują zachowaniami jednostki, na przykład w podejmowaniu działania w celu uzyskania aprobaty własnej i otoczenia, akceptacji zbioru wartości w organizacji i identyfikacji jako własnych (Deci i Ryan, 2008; Ryan i Deci, 2000). Co pozwala na wniosek, że pracownik, który w organizacji nie ma silne narzuconych zasad a w sposobie realizowania zadań kieruje się tylko wykorzystywanymi przez menedżera instrumentami motywowania pracuje mniej wydajnie, jeśli ocenia je jako mało atrakcyjne z jego punktu widzenia.

Współczesne badania nad motywacją prowadzone w organizacjach sektora publicznego i społecznego podkreślają znaczenie motywacji, być może ze względu na misyjny charakter tych dwóch sektorów (Chen i Bozeman, 2013), stąd uwzględnienie w naszym projekcie diagnostycznym przejawów motywacji jako elementu konstytuującego samostanowienie człowieka (Gagne i Deci, 2005).

3. Metoda badawcza

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. Boyne (2003) wskazał na pięć głównych obszarów oddziałujących na efektywność działania organizacji publicznych: zasoby, regulacje prawne, strukturę rynku, zorganizowanie oraz zarządzanie. Elementem łączącym wszystkie wskazane obszary są zasoby kadrowe organizacji, co oznacza, że cele mogą być osiągnięte tylko w konsekwencji dbałości o rozwój zasobów ludzkich, ich jakość oraz zgodność wewnętrznej motywacji podejmowania pracy w sektorze publicznym z wartościami służby publicznej.

Biorąc powyższe pod uwagę sformułowano pytanie o charakter zależności między kulturą organizacyjną oraz motywacją i motywowaniem w wybranych organizacjach publicznych. Realizacja wskazanego celu wymagała umiejscowienia prowadzonych rozważań w literaturze przedmiotu oraz zaprojektowania, przeprowadzenia i syntezy wyników badania ankietowego. Badania terenowe przeprowadzono (czerwiec-październik 2019) w urzędach gmin Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii (GZM). Jednostką realizującą badanie było Centrum Badań i Transferu Wiedzy Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Dane zbierano wykorzystując technikę CATI, czyli komputerowo wspierany wywiad z wybranymi zgodnie z operatem (170) pracowników zajmujących kierownicze stanowiska we wszystkich (41) urzędach gminy Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii. Liczebność i dobór próby uwzględniał klasy obiektów pod względem liczby mieszkańców zamieszkujących gminę. Instrumentem pomiarowym był kwestionariusz wywiadu złożony z 8 skal pomiarowych² oraz metryczki zawierającej pytania o płeć, wiek, wykształcenie, lata pracy, lata pracy w urzędzie gminy, wielkość gminy. Do analizy zakwalifikowano 153 prawidłowo wypełnionych ankiet przeprowadzonych w gminach: do 20 000 mieszkańców (66 wywiadów), od 20 001 do 50 000 mieszkańców (12 wywiadów), od 50 001 do 100 000 mieszkańców (30 wywiadów) oraz gminach powyżej 100 000 mieszkańców (45 wywiadów). Wyniki ankiet zostały zakodowane i przygotowane jako baza wyjściowa do przyszłych analiz w formacie MS Excel, SPSS oraz Statistica. Analiza danych z metryczki pozwala na stwierdzenie, że w badaniach brało udział 31 mężczyzn i 122 kobiety, a średni wiek respondentów wynosił 41,3 lata (SD 8,8 lat). Zdecydowana większość (93,5%) badanych legitymowała się wykształceniem

² Skala do pomiaru efektywności organizacji (Snow i Donald, 1992; Cornforth, 2001; Wronka, 2014); skala do pomiaru klimatu uczenia się (Hult, Ketchen Jr i Slater, 2002); skala do pomiaru jakości relacji wymiany pomiędzy pracownikiem a jego przełożonym (LMX, *Leader-Member Exchange*) (Hult, Ketchen Jr i Slater, 2002); skala do pomiaru typu przywództwa (Hartog, Van Muijen i Koopman 1997; Avolio i Bass 1989); skala do pomiaru motywacji służby publicznej (*Public Service Motivation*) (Perry, 1996, Coursey i Pandey; 2007); skala do pomiaru subiektywnego sukcesu zawodowego (Gattiker i Larwood, 1986); skala do pomiaru motywacji zewnętrznej i wewnętrznej do pracy (*Work Extrinsic and Intrinsic Motivation*) (Tremblay et al., 2009, Chrupała-Pniak i Grabowski; 2016); skala do pomiaru kultury organizacyjnej (OCAI, *Organizational Culture Assessment Instrument*) (Cameron i Quinn; 2003).

wyższym, w tym 81,7% magisterskim i 11,8% licencjackim, a 6,5% deklaruje posiadanie wykształcenia średniego policealnego. Wysoki odsetek respondentów płci żeńskiej wynika z feminizacji zawodu urzędnika a wysoki odsetek respondentów z wyższym wykształceniem jest konsekwencją wymagań stawianych przed pracownikami, którzy obejmują stanowiska kierownicze w urzędach gmin.

Do pozyskania informacji pozwalających na sformułowanie odpowiedzi na postawione pytanie badawcze wykorzystano dwie skale pomiarowe. Pierwsza to kwestionariusz *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), który powstał w konsekwencji zaproponowania przez Quinna i Camerona (2003), modelu diagnostycznego, w którym do budowania profili kultury organizacyjnej wykorzystano dwa wymiary 1) kontinuum efektywność i swoboda działania *versus* stabilność i kontrola oraz 2) kontinuum orientacja na sprawy wewnętrzne i integracyjne *versus* orientacja na pozycję w otoczeniu i różnicowanie, co pozwoliło na wyodrębnienie czterech profili kultury organizacyjnej tj. klanu, adhokracji, rynku i hierarchii. Przygotowany przez Camerona i Quinna kwestionariusz OCAI diagnozuje sześć obszarów funkcjonowania organizacji tj. ogólną charakterystykę organizacji, styl przywództwa, styl zarządzania pracownikami, kryteria gwarantujące osiągnięcie sukcesu, sprawy, na które kładzie się nacisk oraz cechy zapewniające spójność.

Badaniu za pomocą kwestionariusza OCAI podlegają dwie perspektywy – stan obecny i stan pożądany, gdzie stan obecny to taki, który opisuje obecne relacje, czyli to jak postrzegają dany aspekt pracownicy dla „tu i teraz”, z kolei stan pożądany odnosi się do tego, jak dany respondent „chciałby, aby było”. Dla obydwu perspektyw przewidziane są te same pytania, na które respondenci odpowiadają rozdzielając w każdym 100 punktów między cztery odpowiedzi, które przyporządkowane są do modelowych typów kultur (A-kultura klanu, B-kultura adhokracji, C-kultura rynku, D-kultura hierarchii). Dzięki analizie uzyskanych odpowiedzi można określić typ dominującej kultury i jej siłę, rozbieżność między kulturą pożądaną a obecną, a także relacje zachodzące między profilem kultury organizacyjnej a danymi zawartymi w części metryczkowej. W omawianych wynikach badań analizowane są tylko te odpowiedzi respondentów, które dotyczą ich przekonań na temat kultury organizacyjnej odniesionych do perspektywy „tu i teraz”.

Druga skala pomiarowa to WEIMS-PL, czyli adoptowany pod pełną nazwą „skala motywacji zewnętrznej i wewnętrznej do pracy” do polskich warunków przez Chrupałę-Pniak i Grabowskiego (2016), kwestionariusz *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (WEIMS) (Trembley i in., 2009; Trembley i in., 2010). Polska adaptacja skali powstała w konsekwencji redukcji pierwowzoru, który składał się z ośmiu podskal i 31 pozycji. Chrupała-Pniak i Grabowski „(...) przyporządkowali i przetłumaczyli po trzy twierdzenia o najlepszych parametrach psychometrycznych z każdej z pierwotnych podskal, które

odpowiadają poszczególnym typom regulacji opisanym w wymiarze autodeterminacji (...)", formułując 18 pytań, które tworzą WEISM-PL. Polskie narzędzie zostało zwalidowane³ i składa się z sześciu podskal: motywacja wewnętrzna MW, integracja INTEG, identyfikacja IDEN, introjekcja INTRO, regulacja zewnętrzna RZ, amotywacja AMO.

W celu znalezienia odpowiedzi na postawione pytanie wybrano pytania składające się na podskale motywacji wewnętrznej MW w odniesieniu do praktyk zarządzania nazywamy ją motywacją („MW4 Pracuję, ponieważ uczenie się nowych rzeczy sprawia mi przyjemność”, „MW8 Pracuję dla satysfakcji, którą doświadczam, podejmując interesujące wyzwania”, „MW15 Pracuję z powodu satysfakcji, którą dostarcza mi pomyślne wykonanie trudnych zadań”) oraz pytania składające się na podskale amotywacji AMO w odniesieniu do praktyk zarządzania nazywamy ją motywowaniem („AMO3 Zadaję sobie pytanie, czy aby na pewno jestem w stanie sprostać ważnym zadaniom związanym z tą pracą”, „AMO12 Nie wiem dlaczego, ale zapewnione w tej pracy warunki są nie do zaakceptowania”, „AMO17 Nie wiem czemu, ale stawiane w tej pracy wymagania są zbyt wysokie”). Respondenci udzielali odpowiedzi w siedmiopunktowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało stwierdzenie „zupełnie do mnie nie pasuje” a 7 „całkowicie do mnie pasuje”.

3. Wyniki badań

Ogólny profil kultury organizacyjnej badanych organizacji wskazuje na dominację kultury hierarchii w urzędach gmin GZM na drugim miejscu są elementy kultury klanu (tabela 1). Nieznacznie słabsza jest kultura hierarchii w organizacjach działających w gminach do 20 000 mieszkańców, zaś w większych gminach kultura hierarchii zyskuje na znaczeniu.

Analiza poszczególnych elementów oceny kultury organizacyjnej także wskazuje na umiarkowanie silną dominację kultury hierarchii w badanych urzędach gmin (tabela 2). Biorąc pod uwagę ogólną charakterystykę organizacji w większości urzędów gmin dominuje kultura hierarchii, a więc kontrola oraz prymat formalnych procedur. Znacznie rzadziej respondenci dostrzegają przejawy kultury klanu cechującej się traktowaniem organizacji jako miejsca osobistych spotkań, a organizacja przypomina rodzinę.

³ Walidacja została zrealizowana na podstawie wyników badań trzech grup (N=271, N=300, N=316) pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy w różnego typu i wielkości organizacjach działających w różnych sektorach gospodarki.

Tabela 1. Ogólny profil kultury organizacyjnej w badanych urzędach gmin (N=153)

Typ kultury	Ogółem	Liczba mieszkańców gminy			
		do 20 000	od 20 001 do 50 000	od 50 001 do 100 000	powyżej 100 000
Klan	25	27	26	20	23
Adhokracja	15	17	11	14	14
Rynek	15	16	17	15	15
Hierarchia	45	40	46	51	48

Silniejsza niż w przypadku ogólnego profilu jest kultura rynku, czyli nastawienie na wyniki, jak najlepsze wykonywanie zadań. Należy wskazać, iż w gminach małych (do 20 000 mieszkańców) kultura hierarchii słabnie na korzyść kultury klanu, zaś w większych gminach, w których urzędy gmin zatrudniają znacznie więcej pracowników ocena kultury hierarchii jest wyższa. W obszarze przywództwa także dominuje kultura hierarchii, w której przywództwo utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągnięcia dobrych wyników. Na kolejnym miejscu jest kultura rynku, gdzie przywództwo utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością i orientacją na wyniki. Podobnie jak w poprzednich obszarach działalności organizacji w ocenie stylu zarządzania pracownikami dominuje kultura hierarchii, jednak dużo silniej niż w profilu ogólnym rysują się też cechy kultury klanu. W organizacjach o kulturze hierarchii preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmienność stosunków. W organizacjach o kulturze klanu preferuje się pracę zespołową, dąży przy tym do powszechnej zgody i uczestnictwa. Dla oceny spójności organizacji respondenci także jako dominującą kulturę organizacyjną wskazali kulturę hierarchii, w której spójność jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy, a imperatywem jest sprawne funkcjonowanie.

Najsilniej - w odniesieniu do oceny spójności - kultura hierarchii manifestuje się w urzędach gmin, w których liczba mieszkańców kształtuje się w przedziale od 50 001 do 100 000. Dominującym typem kultury organizacyjnej dla oceny realizowanych w urzędzie gminy praktyk w odniesieniu do spraw, na które kładzie się nacisk jest kultura hierarchii. Zatem wartościami postrzeganymi w działaniu praktycznym jest nacisk na trwałość i niezmienność, ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.

Tabela 2. Szczegółowe profile kultury organizacyjnej w badanych urzędach gmin według obszarów funkcjonowania organizacji w badanych urzędach gmin (N=153)

Typ kultury	Ogółem	Liczba mieszkańców gminy			
		do 20 000	od 20 001 do 50 000	od 50 001 do 100 000	powyżej 100 000
Ogólny profil kultury organizacyjnej					
Klan	25	27	26	20	23
Adhokracja	15	17	11	14	14
Rynek	15	16	17	15	17
Hierarchia	45	40	46	51	46
Ogólna charakterystyka organizacji – cechy dominujące					
Klan	23	27	31	14	20
Adhokracja	13	16	8	10	13
Rynek	20	21	13	23	17
Hierarchia	44	36	48	53	50
Styl przywództwa					
Klan	18	23	16	14	15
Adhokracja	15	16	18	14	15
Rynek	25	22	30	28	26
Hierarchia	42	39	36	44	44
Styl zarządzania pracownikami					
Klan	34	31	33	36	37
Adhokracja	15	19	11	14	10
Rynek	11	12	11	11	10
Hierarchia	40	38	45	39	43
Spójność organizacji					
Klan	24	25	27	22	24
Adhokracja	14	17	8	11	13
Rynek	13	15	18	8	12
Hierarchia	49	43	47	59	51
Sprawy na kładzie się nacisk w organizacji					
Klan	18	20	13	18	18
Adhokracja	21	22	14	25	18
Rynek	13	15	17	8	11
Hierarchia	48	43	56	49	53
Kryteria sukcesu					
Klan	28	35	33	19	25
Adhokracja	12	12	8	10	14
Rynek	11	11	14	8	11
Hierarchia	49	42	45	63	50

Kolejne miejsce w ocenie respondentów zajmuje kultura adhokracji, w której spójność organizacji jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiągnięcie celów, powszechnymi motywami działania są ekspansywność i chęć zwyciężania. Ostatnim elementem analizy są kryteria sukcesu. Analogicznie do pozostałych ocenianych dominuje kultura hierarchii – za miarę sukcesu uważa się ekonomiczność działania. Najważniejsze są: utrzymanie płynności finansowej,

dotrzymanie harmonogramów i niskie koszty usług. Kultura hierarchii jest wyjątkowo silna w gminach z liczbą mieszkańców od 50 001 do 100 000. Na drugim miejscu jest kultura klanu, w której za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi. W dalszej analizie wykorzystano tylko dane zawarte w tabeli 1 obrazujące profil ogólnej kultury organizacyjnej, bez odnoszenia się do wielkości gminy.

Analiza motywacji według przyjętych podskal, czyli amotywacji AMO (motywowanie) oraz motywacji wewnętrznej MW (motywacja) wykazała znaczną różnicę pomiędzy obiema. Średnia dla AMO wynosi 3,29 punktu w skali siedmiostopniowej, natomiast dla MW równa jest 5,29. Odchylenie standardowe równe 0,88 dla MW wskazuje, że typowy przedział zmienności cechy wynosi $<4,41 ; 6,17>$, z kolei dla AMO odchylenie standardowe wskazuje na stosunkowo duże zróżnicowanie, ponieważ przekracza 1 punkt a typowy obszar zmienności wynosi $<2,15 ; 4,43>$. Współczynnik asymetrii wyniósł dla amotywacji 0,17, co oznacza słabą asymetrię prawostronną, czyli nieco więcej badanych odpowiedzi przyjmowało wartości poniżej przeciętnej. Natomiast dla motywacji zewnętrznej skośność jest nieco wyższa, choć nadal na niewysokim poziomie, równa $-0,28$, co wskazuje na asymetrię lewostronną i przewagę odpowiedzi powyżej przeciętnej.

Tabela 3. Zestawienie statystyk opisowych dla motywacji AMO i motywacji wewnętrznej MW wśród pracowników badanych urzędów gmin wchodzących w skład GZM (N=153)

Twierdzenia skali motywacji WEIMS-PL – AMO i MW	średnia	odchyl. stand.	skośność
amotywacja	3,29	1,14	0,17
motywacja wewnętrzna	5,29	0,88	-0,28

Przeprowadzona została również analiza korelacji w pakiecie Statistica 13.1, której obliczenie jest dopuszczalne przy założeniu, że pozyskane dane z siedmiostopniowej skali Likerta mogą być rozpatrywane jako dane ujęte w skali przedziałowej. Wyniki wskazują na brak zależności pomiędzy motywacją wewnętrzną pracowników urzędów gmin a kulturą organizacyjną. Natomiast w przypadku motywacji zewnętrznej można wskazać na słabą zależność w kierunku dodatnim pomiędzy klanem ($r = 0,1633$, $p < 0,05$) i słabą zależność w kierunku ujemnym pomiędzy motywacją wewnętrzną a adhokracją ($r = -0,1635$, $p < 0,05$).

Tabela 4. Analiza korelacji pomiędzy motywacją wewnętrzną i zewnętrzną a typem kultury organizacji (N=153)

Skala motywacji – zmienna	Typ kultury organizacyjnej			
	Klan	Adhokracja	Rynek	Hierarchia
Motywacja zewnętrzna (AMO) (motywowanie)	0,1633*	-0,1635*	0,0537	-0,0863
Motywacja wewnętrzna (MW) (motywacja)	0,0530	0,0084	0,1275	-0,0999

* współczynniki korelacji istotne z $p < 0,05$.

Przeprowadzona analiza korelacji pozwala stwierdzić, że silna motywacja wewnętrzna nie zależy od typu kultury organizacji. Tym samym można przypuszczać, że pracownik silnie wewnętrznie zmotywowany, będzie prawdopodobnie równie dobrze wykonywał swoją pracę, zarówno w organizacji charakteryzującej się kulturą hierarchii, jak i tej cechującej się kulturą klanu. Natomiast w przypadku motywacji zewnętrznej zależność ujemna pomiędzy mniej opresyjną kulturą organizacji jaką jest adhokracja potwierdza, że pracownik, który kieruje się motywacją zewnętrzną pracuje mniej wydajnie w organizacji, w której nie ma silne narzuconych zasad.

4. Zakończenie

Analiza uzyskanych wyników badań pozwoliła na stwierdzenie, iż ludzie pracujący w organizacjach świadczących usługi publiczne są motywowani wieloma różnymi względami. Jak zauważyli Perry i in. (2010), sektor publiczny tradycyjnie oferuje pewne silne motywatory, które mogą przyciągać ludzi, takie jak bezpieczeństwo utrzymania pracy w czasie kadencji, możliwości kariery i rozwoju oraz nie nadmiernie wysoką presję na osiąganie wymiernych rezultatów i rozliczanie się z ich osiągania jako podstawy do dalszego trwania w organizacji. Vandenabeele (2008) wskazał dodatkowo na istotny w tych organizacjach motywator nazywając go „jakość życia”, a definiując jako atrakcyjność pracy w sektorze publicznym, bowiem pracownicy tego sektora często podkreślają, że praca w nim zapewnia lepszą elastyczność osobom łączącym pracę z rodziną lub innymi zobowiązaniami.

Wnioski z przeprowadzonych badań wskazują na to, że w organizacjach publicznych dominuje przede wszystkim kultura, która zmierza w kierunku hierarchiczności i nadmiernej centralizacji, powszechny jest autokratyczny styl kierowania, władza jest stała i scentralizowana (Markic i in., 2017). Choć w ostatnich latach wyraźnej zmianie ulega model zarządzania organizacjami publicznymi, są one wciąż postrzegane jako organizacje o sformalizowanej strukturze, silnej orientacji biurokratycznej, unikające zmian i ryzyka. Jedną z przyczyn powolnego procesu zmian w organizacjach publicznych może być niedocenienie roli i niezrozumienie specyfiki nie tylko kultury organizacyjnej, ale również klimatu organizacyjnego. Strużyna (2009) podkreśla konieczność

kształtowania w organizacjach publicznych takiego klimatu, który będzie oparty na wrażliwości na sprawy pracowników, wyznawanych przez nich wartościach oraz poczuciu wzajemności. W turbulentnym, podatnym na zmiany otoczeniu konieczne jest wykształcenie takich rozwiązań, które skłonią do budowania klimatu dzielenia się wiedzą i organizacji uczącej się (Strużyna, 2009). Frączkiewicz-Wronka i Marzec (2012) podkreślają, że ważnym elementem klimatu uczenia się jest budowanie relacji interpersonalnych w organizacji, w tym szczególnie relacji pomiędzy przełożonymi a podwładnymi. Istotną rolę ogrywają w tym zakresie menedżerowie i ich zdolności przywódcze rozumiane jako umiejętność tworzenia klimatu sprzyjającego rozwijaniu twórczej aktywności i motywowaniu ludzi do przedsięwzięć warunkujących sukces (Frączkiewicz-Wronka, 2015). Co więcej, podkreśla się również, że od menedżerów organizacji publicznych wymaga się już nie tylko uczciwości, praworządności i transparentności, ale także umiejętności tworzenia sprzyjającego klimatu organizacyjnego oraz wrażliwości na sprawy pracowników i ich wartości.

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. Uważamy, że przedstawione wyniki badań są ciekawe zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i praktycznym i mogą zostać wykorzystane do tworzenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi w gminnych urzędach. 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.

Bibliografia

Anteby, M. (2010). Markets, morals, and practices of trade: Jurisdictional disputes in the US commerce in cadavers. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 606–638.

- Anteby, M., Molnár, V. (2012). Collective memory meets organizational identity: Remembering to forget in a firm's rhetorical history. *Academy of Management Journal*, 55(3), 515–540.
- Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna, Wolters Kluwer Business.
- Barley, S.R. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 393–413.
- Battaglio, Jr. R.P. (2015). *Public Human Resource Management: Strategies and Practices in the 21st century*. Los Angeles: Sage.
- Battilana, J., Leca, B., Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3, 65–107.
- Botelho, C. (2020). The influence of organizational culture and HRM on building innovative capability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1373–1393. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2019-0228>
- Boyne, G.A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference?. *Journal of Management Studies*, 1(39), 97–122.
- Boyne, G.A. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 367–394.
- Brown, A. (1992). Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Organizational Development. *Leadership and Organizational Development Journal*, 13(2), 3–6.
- Buchelt, B., Frączkiewicz-Wronka, A., Dobrowolska, M. (2020), The organizational aspect of human resource management as a determinant of the potential of Polish hospitals to manage medical professionals in Healthcare 4.0. *Sustainability*, 12(5118). <https://doi.org/10.3390/su12125118>.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana, model wartości konkurujących*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych.
- Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M., Ford, M.T. (2014), Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008.
- 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. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698853>.
- Chrupała-Pniak, M., Grabowski, D. (2016). Skala motywacji zewnętrznej i wewnętrznej do pracy (WEIMS-PL). Wstępna charakterystyka psychometryczna polskiej wersji kwestionariusza, Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale. *Psychologia Społeczna*, 11, 3(38), 339–355.
- Chute, C., French, T. (2019). Introducing care 4.0: An integrated care paradigm Built on industry 4.0 capabilities. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 16, 2247–2264.
- Ćwiklicki, M. (2019). *Metody zarządzania wartością publiczną*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Deci, E.L., Ryan, R. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.

- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>.
- Frączkiewicz-Wronka, A. (2009). *Poszukiwanie istoty zarządzania publicznego*. W: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Frączkiewicz-Wronka, A. (2015). *Nowoczesne przywództwo w organizacjach publicznych*. W: Kożuch B., Sułkowski Ł. (red.), *Instrumentarium zarządzania publicznego*. Warszawa: Difin.
- Frączkiewicz-Wronka, A., Marzec, I. (2012). *Rozwój zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych*. W: Stabryła A., Woźniak K. (red.) *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Mifiles.pl.
- Frączkiewicz-Wronka, A., Marzec, I. (2015). *Kultura organizacji publicznych świadczących usługi społeczne: orientacja, uwarunkowania i efekty*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Gagne, M., Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362
- Giorgi, S., Locckwood, Ch., Glynn, M.A. (2015). The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 1–54, <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2015.1007645>.
- Giorgi, S., Weber, K. (2015). Marks of distinction: Framing and audience appreciation in the context of investment advice. *Administrative Science*, 60(2).
- Glynn, M.A. (2000). When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, 11 (3, Special Issue: Cultural Industries: Learning from Evolving Organizational Practices), 285–298.
- Gross, U. (2001). *Motywowanie w przedsiębiorstwie*. W: Bieniok H. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Harrison, S.H., Corley, K.G. (2011). Clean climbing, carabiners, and cultural cultivation: Developing an open-systems perspective of culture. *Organization Science*, 22(2).
- Harrison, G.L., Baird K.M. (2015). The organizational culture of public sector organizations in Australia. *Australian Journal of Management*, 40(4), 613–629, <https://doi.org/10.1177/0312896214529440>.
- Hatch, M.J. (2011). Material and meaning in the dynamics of organizational culture and identity with implications for the leadership of organizational change, W: Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F. (red.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.,
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Hofstede, G., Hofstede G.J. (2007). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Kawka, T., Litwan, T. (2010). *Motywowanie pracowników*. W: Litwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.,
- Kocoń, P. (2015). *Funkcje i elementy kultury organizacyjnej*. W: Frączkiewicz-Wronka A., Marzec I. (red.), *Kultura organizacji publicznych świadczących usługi*

- społeczne: orientacja, uwarunkowania, efekty. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Kopertyńska, M. (2007). Motywowanie pracowników sfery produkcyjnej – doświadczenia badawcze. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4.
- Kopertyńska, M.W. (2009). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Kozioł, L. (2002). *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. Warszawa-Kraków: PWN.
- Kożuch, B. (2004). *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*. Warszawa: Placet
- Kożuch, B. (2006). Ewolucja zarządzania organizacjami publicznymi. W: Kożuch B. (red.) *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*. Kraków: Fundacja Współczesne Zarządzanie i Instytut Spraw Publicznych.
- Krupski, R. (1996). *Elementy zarządzania strategicznego*. Wrocław: Ossolineum.
- Krzyżanowski, L. (1999). *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*. Warszawa: PWN.
- Lipka, A., Król, M., Waszczak, S., Winnicka-Wejs, A. (2010), *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*. Warszawa: Difin.
- Lounsbury, M., Glynn, M.A. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22(6), 545–564.
- Markic, M., Kosmrlić, K., Belac, S. (2017). Organisational Culture in Selected Legal Entity in Public Sector. *International Public Administration Review*. 15(2), 59–78.
- Marzec, I. (2015). *Uwarunkowania rozwoju zatrudnialności pracowników organizacji*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Marzec, I., Austen, A., Frąckiewicz-Wronka, A., Zacny, B. (2020). The impact of job content on employability and job performance in public organizations. *International Journal of Manpower*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2019-0502>
- Massaras, P., Sahinidis, A., Polychronopoulos, G. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14.
- Maurer, C.C., Bansal, P., Crossan, M.M. (2011). Creating economic value through social values: Introducing a culturally informed resource-based view. *Organization Science*, 22(2), 432–448.
- McPherson, C.M., Sauder, M. (2013). Logics in action: Managing institutional complexity in a drug court. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 165–196.
- Molinsky, A. (2013). The psychological processes of cultural retooling. *Academy of Management Journal*, 56(3).
- Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morrill, C. (2008). Culture and organization theory. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 619 1), 15–40.
- Nieżurawska-Zajac, J. (2020). *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo*. Warszawa: CeDeWu.
- Oleksyn, T. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business.

- Padma, R. N., Nair V. Sumitha (2009). Organizational culture and its impact on organizational commitment in public and private organizations. *Global Management Review*, 4(1).
- 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*. 70(5).
- Rao, H., Giorgi, S. (2006). *Code breaking: How entrepreneurs exploit cultural logics to generate institutional change*. W: Staw B. M. (red.), *Research in organizational behavior*, 27 (269–304). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rao, H., Monin, P., Durand, R. (2003). Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4), 795–843.
- Ravasi, D., Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458.
- Rus, M., Rusu, D.O. (2015). The Organizational Culture in public and private institutions. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 187, 565–569.
- Schein, E.H. (1985), *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sekula, Z. (2008). *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*. Warszawa: PWE.
- Smircich, L. (1983). *Studying Organisations as Cultures*, W: Morgan G. (red.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*. Beverly Hills-London-New Delhi.
- Sokro, E. (2012). Analysis of the relationship that exist between organizational culture, motivation and performance. *Problems of Management in The 21st Century*, 3.
- Strużyna, J. (2009). *Kierunki doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych*. W: Frączkiewicz-Wronka, A. (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Sułkowski, Ł. (2002). *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*. Toruń-Łódź: Dom Organizatora.
- Sułkowski, Ł. (2008). Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6.
- Swidler, A. (1986). Culture in action: Symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51(2), 273–286.
- Tremblay, M.A., Blanchard, C.M., Taylor, S., Pelletier, L.G., Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research - Correction to Tremblay et al. (2009). *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>.
- Tremblay, M.A., Blanchard, C.M., Taylor, S., Pelletier, L.G., Villeneuve, M. (2010). Correction to Tremblay, M.A., et al. (2009). *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 42(1). <https://doi.org/10.1037/a0018176>.
- Vandenabeele, W. (2008). Government Calling: Public Service Motivation As An Element In Selecting Government As An Employer Of Choice. *Public Administration*, 86(4).

- Weber, K. (2005). A toolkit for analyzing corporate cultural toolkits. *Poetics*, 33(3), 227–252.
- Weeks, J., Galunic, C. (2003). A theory of the cultural evolution of the firm: The intraorganizational ecology of memes. *Organization Studies*, 24(8), 1309–1352.
- Wiatrak, A. (2005). Sektor publiczny – istota, zakres i zarządzanie. *Problemy Zarządzania*, 4, 7–21.
- Yeung, A. K. O., Brockbank, J. W., Ulrich, D. O. (1991). Organizational Culture and human resources practices: An empirical assessment. *Research in Organizational Change and Development*, 5.

IDENTIFYING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND MOTIVATION IN THE MUNICIPAL OFFICE

Summary: The article attempts to answer the question about the nature of the relationship between organizational culture and the motivation and motivation observed in selected public organizations. For this purpose, the analysis of data obtained from field research conducted among employees holding managerial positions in the offices of the Upper Silesian-Silesian and Zagłębie Metropolis municipality was carried out. Two measuring scales of Organizational Culture Assessment Instrument and a scale of external (hereinafter: motivation) and internal (hereinafter: motivation) motivation to work were used. The obtained results showed that motivation does not depend on the type of organizational culture, and employees with a high level of motivation do their work well regardless of the type of culture. On the other hand, employees whose work results depend on the instruments of motivation used, in the organizational culture, in which there are no strongly imposed rules, work less efficiently. This allowed to put forward the thesis that in organizations where the type of organizational culture is less oppressive – for example, adhocracy – effective managers should strive to design and use transparent instruments to regulate employee behavior in order to improve their performance. It may also be a practical solution to prepare the recruitment process so that employees are highly motivated to work

Keywords: *Organizational culture, motivation, municipal office, OCAI, WEIMS-PL, Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia.*

ROLA PRACOWNIKÓW WŁĄCZONYCH W PROCES KOPRODUKCJI USŁUG SPOŁECZNYCH W ŚRODOWISKU LOKALNYM. RAPORT Z ANALIZY LITERATURY

Anna Kozak

Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
ul. 1 maja 50, 40-287 katowice
e-mail: anna.kozak@edu.uekat.pl

Streszczenie: Koprodukcja (ang. *co-production*) rozumiana jest jako proces upelnomocnienia (ang. *empowerment*) obywateli, który pozwala im aktywnie uczestniczyć we wspólnym planowaniu, projektowaniu, dostarczaniu i/lub ocenianiu usług społecznych. Jest także podejściem, w którym zmienia się rola pracowników organizacji publicznych w procesie świadczenia usług społecznych, co wymaga od nich nowej wiedzy, umiejętności, kompetencji i motywacji. Celem niniejszego artykułu jest analiza roli pracowników organizacji publicznych w tworzeniu warunków sprzyjających koprodukcji usług społecznych w środowisku lokalnym. Analiza literatury na temat koprodukcji wskazuje, że w świadczeniu koprodukcyjnych usług społecznych pracownicy pierwszej linii odgrywają główną rolę, dlatego ich postawy i umiejętności są niezwykle ważne. Z punktu widzenia zarządzania organizacją publiczną istotny jest fakt, że nie biorą się one same z siebie, ale muszą być osadzone w kompetencjach pracowników poprzez edukację, szkolenia i ciągły rozwój zawodowy odzwierciedlony w praktykach etycznych organizacji. Daje to pewność, że będą oni w stanie wykonać konkretną pracę, jaka jest potrzebna do zainicjowania i rozwoju koprodukcji usług społecznych, współtworząc wyniki, które stanowią wartość dla społeczeństwa

Słowa kluczowe: *organizacje publiczne, koprodukcja, usługi publiczne, usługi społeczne, wartość publiczna, rozwój zawodowy, motywacja, systematyczny przegląd literatury.*

1. Wstęp

Obecnie badania w dziedzinie nauk politycznych, ekonomii, socjologii, polityki publicznej i społecznej oraz zarządzania publicznego wyraźnie podkreślają znaczenie roli obywateli i trzeciego sektora w skutecznym świadczeniu usług społecznych (Verschuere *et al.*, 2012). Podejściem, które te rolę wzmacnia i zapewnia użytkownikom usług możliwość realnego zaangażowanie w świadczenie usług, z których korzystają, jest koprodukcja. Jest równocześnie podejściem, w którym zmienia się rola pracowników organizacji publicznych, a w konsekwencji wymagania względem nich (Jaspers i Steen, 2020).

Koprodukcja (ang. *co-production*) rozumiana jest jako proces upełnomocnienia (ang. *empowerment*) obywateli, który pozwala im aktywnie uczestniczyć we wspólnym planowaniu, projektowaniu, dostarczaniu i/lub ocenie usług publicznych (Brandsen i Honingh 2018). Koprodukcję cechuje regularna, długofalowa relacja pomiędzy dostawcami usług i ich użytkownikami, gdzie wszystkie strony dokonują znacznego wkładu zasobów, ale też niosą wspólne ryzyko, dlatego muszą darzyć siebie nawzajem zaufaniem (Bovaird, 2007). Usługi publiczne podzielić można na usługi administracyjne, techniczne oraz społeczne. Koprodukcja znajduje zastosowanie w świadczeniu usług publicznych o charakterze technicznym i społecznym, przy czym częściej wykorzystywana jest w przypadku usług społecznych (zob. Verschuere *et al.*, 2012). Z definicyjnego punktu widzenia koprodukcja usług społecznych zawiera się w koprodukcji usług publicznych, dlatego w niniejszym artykule pojęcia te będą analizowane wspólnie, przyjmując jednak węższą perspektywę usług społecznych.

Koprodukcja nie jest zjawiskiem ani nowym, ani rewolucyjnym, jeśli weźmiemy pod uwagę naturę usług. To co odróżnia to podejście w kontekście sektora publicznego, to skoncentrowanie na tworzeniu wartości publicznej, a nie na samym procesie produkcji usługi (Alford, 2016; Cordella *et al.*, 2018; Fledderus *et al.*, 2015; Moore, 1995; Osborne *et al.*, 2016; Payne *et al.*, 2007). Do współczesnego zarządzania publicznego pojęcie koprodukcji wprowadzili amerykańscy politolodzy ekonomiczni Vincent i Elinor Ostrom w celu zbadania roli, jaką odgrywają obywatele w produkcji usług publicznych. Kompleksowe badania nad tym konstruktem zapoczątkowali pod koniec lat 70. XX w. za sprawą publikacji pt. „*Public goods and public choices. In alternatives for delivering public services: Toward improved performance*” (Ostrom i Ostrom, 1977). Główną tezę ich pracy było stwierdzenie, że „(...) użytkownicy usług działają również jako istotni koproducenci. (...) Współpraca pomiędzy tymi, którzy świadczą usługę, a tymi, którzy korzystają z usługi jest niezbędna, jeśli ma ona przynieść oczekiwane rezultaty. Koprodukcja wymaga, aby [profesjonalny personel i użytkownicy usług] szli ramię w ramię, aby wspólnie osiągnąć optymalne rezultaty” (Ostrom i Ostrom, 1977, s. 44). Od tamtego czasu pojęcie koprodukcji było obecne w dyskursie administracji i zarządzania publicznego, nie budząc jednak większego zainteresowania, ani wśród teoretyków, ani praktyków. Odnowione zainteresowanie koncepcją koprodukcji nastąpiło na początku XXI w. i stale rośnie (Sicilia *et al.*, 2019; Uzochukwu i Thomas, 2018). Ożywienie to obserwujemy również w Polsce. W ostatnich latach, koncepcja koprodukcji zaczęła się pojawiać zarówno na gruncie teorii jak i praktyki zarządzania publicznego, jednak charakteryzuje się jeszcze niższym stopniem rozpoznania naukowego niż w krajach anglosaskich. Problem ten poruszyło tylko kilku autorów, przede wszystkim: A. Cieplikowska-Kowalki (2018, 2020), A. Frączkiewicz-Wronka i in. (2016), A. Frączkiewicz-

Wronka i A. Kozak (2018), R. Gawłowski (2018), T. Kaźmierczak (2014), U. Kobylińska (2018), A. Kozak (2017, 2019), K. Sienkiewicz-Małyjurek (2016), a także D. Sześciło (2015, 2017).

Wzrost zainteresowania koprodukcją w Europie tłumaczyć można znacznymi i szybko postępującymi zmianami społecznymi oraz wyzwaniem, z którymi mierzy się współczesne zarządzanie publiczne. T. Nabatchi i in. (2017) wymieniają tutaj trzy trendy: 1) rozwój podejścia współzarządzania (*public governance*) w administracji publicznej – podążanie w stronę wielosektorowości, podkreślanie wartości pluralistycznego modelu usług publicznych i społecznych opartego na relacjach międzyorganizacyjnych, sieciach, partnerstwach, współpracy oraz innych formach wielopodmiotowego kształtowania polityki i działań publicznych; 2) erę oszczędności zapoczątkowaną przez globalny kryzys gospodarczy, w której koprodukcja jest postrzegana jako sposób na zmniejszenie kosztów; 3) stały spadek kapitału społecznego, który skłonił naukowców i praktyków do poszukiwania nowych mechanizmów świadczenia usług publicznych i społecznych, które zaktywizują obywateli i rozszerzą ich rolę w społecznościach lokalnych poza wyborców i klientów. Splot tych czynników stworzył doskonałe warunki dla ponownego pojawienia się i rozwoju koprodukcji jako relatywnie nowego sposobu myślenia o usługach publicznych i społecznych, który ma potencjał przyniesienia znaczących zmian w sposobie ich dostarczania, tak aby stały się one bardziej wydajne (poprzez lepsze wykorzystanie zasobów), zrównoważone, dostosowane, inkluzyjne i skuteczne (Boyle i Harris, 2009; Jaspers i Steen, 2020; Pestoff, 2012; Vanleene *et al.*, 2017; Verschuere *et al.*, 2012).

Otwierając pole do aktywnej współpracy przedstawicieli sektora publicznego i obywateli przy świadczeniu usług społecznych, koprodukcja daje możliwość współtworzenia przez nich wyników, które stanowią wartość zarówno dla jednostki, jak i dla społeczeństwa (Steijn *et al.*, 2011). Tak rozumiane dostarczanie dóbr i usług publicznych oraz tworzenie wartości publicznej jest istotą działalności organizacji publicznych (Ćwiklicki, 2019). Jednak jak zauważa J. Alford (2016), wartość publiczna nie wynika z tego, kto ją wytwarza, ale kto jest jej beneficjentem. W procesie koprodukcji wartość powstaje w wyniku interakcji pomiędzy użytkownikiem usług (obywatelem) i ich dostawcą (organizacją publiczną), w której centrum znajduje się obywatel (Cluley i Radnor, 2020; Osborne *et al.*, 2015). To obywatel tworzy wartość usługi społecznej, a organizacja publiczna działa jako mediator tego procesu – jej zadaniem jest ułatwianie procesu współtworzenia wartości (Osborne, 2018). Najczęściej też organizacja publiczna jest inicjatorem koprodukcji, a jej pracownikom przypada główna rola w zarządzaniu tym procesem (Alford, 2016; Brandsen *et al.*, 2018; Væggemose *et al.*, 2018). Przyjmując, że tworzenie wartości publicznej jest istotą działalności organizacji publicznej, a jej pracownicy odgrywają główną rolę w zarządzaniu procesem koprodukcji, celem

niniejszego artykułu jest analiza roli profesjonalistów w tworzeniu warunków sprzyjających koprodukcji usług społecznych w środowisku lokalnym.

2. Rola profesjonalistów w koprodukcji usług społecznych – stan wiedzy

Zagadnienie warunków sprzyjających implementacji i rozwojowi koprodukcji obecne jest w literaturze. Zazwyczaj badania tego zagadnienia polegają na próbie zidentyfikowania czynników sprzyjających i barier koprodukcji. W tym rozdziale dokonany zostanie przegląd najważniejszych typologii czynników koprodukcji (w kolejności chronologicznej) ze szczególnym uwzględnieniem roli profesjonalistów w tym procesie. Pojęcie profesjonalistów zostało wprowadzone przez M. Sicilia i in. (2019) dla pracowników organizacji publicznej bezpośrednio zaangażowanych we współpracę z obywatelami w procesie koprodukcji i używane będzie ono w również niniejszym tekście.

Pierwsza duża analiza dotycząca czynników wpływających na procesy współtworzenia i koprodukcji z obywatelami należy do W. Voorberg, V. Bekkers i L. Tummers (2014). Jednym ze zidentyfikowanych przez tych badaczy czynników wpływających na to, w jakim stopniu występuje koprodukcja, była postawa pracowników organizacji publicznych wobec uczestnictwa obywateli. Z drugiej strony niechęć zawodowa do utraty statusu i kontroli została uznana przez tych autorów za jedną z przyczyn niechęci pracowników do wspierania koprodukcji (Voorberg *et al.*, 2014). Wyniki badań tych autorów wskazują na znaczenie psychologicznych dyspozycji do współpracy, jakimi powinni odznaczać się profesjonaliści zaangażowani w proces koprodukcji.

Kolejne ważne badania dotyczące tego zagadnienia należą do G. Bassani, C. Cattaneo i G. Galizzi (2016). Autorzy ci zidentyfikowali 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. W ostatniej z tych grup czynników znalazło się rozwijanie umiejętności zawodowych pracowników organizacji publicznych potrzebnych do wprowadzania koprodukcji. Badacze ci podkreślają konieczność merytorycznego przygotowania pracowników do zaangażowania w koprodukcję – wyposażenia ich w konkretne narzędzia, wiedzę, umiejętności i kompetencje. Przygotowanie to musi zostać uwzględnione już na poziomie strategicznym, a następnie realizowane na poziomie operacyjnym.

Następnie R. Kleinhans (2017) w swoich badaniach dzieli czynniki koprodukcji na: 1) indywidualne oraz 2) organizacyjne. Po stronie organizacji publicznej jako istotny czynnik wpływający na koprodukcję autor ten wskazuje postrzeganie koprodukcji przez profesjonalistów, a jako istotne bariery – niedostrzeganie korzyści jakie płyną z koprodukcji oraz brak zaufania do obywateli. Po raz kolejny na pierwszy plan wysuwają się psychologiczne dyspozycje pracowników organizacji publicznej jako decydujące o tym, czy

koprodukcja będzie miała szansę zaistnieć i rozwijać się. R. Kleinhans (2017), podobnie jak W. Voorberg, V. Bekkers i L. Tummers (2014), nie wskazuje wiedzy czy kompetencji jako ważnych w tworzeniu środowiska sprzyjającego koprodukcji, ale zwraca uwagę na nastawienie profesjonalistów do koprodukcji – dopuszczenie udziału obywateli w procesach, które do tej pory znajdowały się wyłącznie w ich domenie.

Kolejne ważne z punktu widzenia podjętych rozważań badania należą do C. van Eijk (2018), która wyróżniła trzy grupy czynników wpływających na koprodukcję: 1) czynniki wpływające na zaangażowanie obywateli, 2) czynniki wpływające na zaangażowanie profesjonalistów, oraz 3) czynniki przyczyniające się do współpracy obywatel–profesjonalista. Wśród czynników wpływających na zaangażowanie profesjonalistów wymienia postrzegane przeciążenie pracą, zaufanie do partnera w procesie koprodukcji, postrzeganą autonomię, postrzeganą wartość koprodukcji oraz posiadanie głosu w decyzji o koprodukcji. Podobnie jak czynniki wskazane przez W. Voorberg, V. Bekkers i L. Tummers (2014) oraz R. Kleinhans (2017), elementy te dotyczą postaw i przekonań profesjonalistów. Jeśli będą oni dostrzegać wartość koprodukcji, możliwość podejmowania decyzji w tym procesie oraz swoją własną autonomię, a także darzyć zaufaniem obywateli zaangażowanych w koprodukcję, wtedy ma ona szansę przynieść oczekiwane rezultaty.

Z kolei M. Sicilia i in. (2019), wykluczając ze swojej analizy czynniki, które znajdują się poza kontrolą organizacji publicznych i menedżerów, w wyniku systematycznego przeglądu literatury, zidentyfikowali takie czynniki sprzyjające koprodukcji jak: 1) ustalenia organizacyjne, 2) role zawodowe, 3) narzędzia zarządzania, 4) rekrutacja uczestników, 5) przygotowanie uczestników, 6) projekt procesu. Z punktu widzenia problematyki podejmowanej w niniejszym artykule uwagę zwracają dwa z wymienionych czynników – role zawodowe oraz narzędzia menedżerskie. M. Sicilia i in. (2019) zauważają, że specjaliści odgrywają istotne role w koprodukcji. Na wyższych poziomach organizacyjnych profesjonalści ustalają kierunek wysiłków związanych z koprodukcją (Farmer *et al.*, 2015), natomiast pracownicy pierwszej linii osobiście angażują się w kontakty z obywatelami i dzielą z nimi odpowiedzialność za koprodukowaną usługę (Bovaird, 2007). Na wszystkich poziomach konieczne jest zapewnianie stałego przywództwa i promowanie regularnych możliwości uczenia się i rozwoju umiejętności wśród profesjonalistów, aby koprodukcja była skuteczna (Farmer *et al.*, 2015; Sicilia *et al.*, 2019). M. Sicilia i in. (2019) dochodzą do podobnych wniosków jak G. Bassani, C. Cattaneo i G. Galizzi (2016) – aby zapewnić odpowiednie nastawienie profesjonalistów do koprodukcji, konieczne jest wykorzystanie konkretnych narzędzi zarządzania. Z przeglądu zrealizowanego przez M. Sicilia i in. (2019) wynika, że takie narzędzia te mogą być ważnymi czynnikami ułatwiającymi koprodukcję, zwłaszcza pomagającymi specjalistom dostrzec jej

potencjał, a także zrozumieć ich rolę w tym procesie. Zatem, choć to pracownicy pierwszej linii odgrywają główną rolę w koprodukcji, to odpowiedzialność za ich przygotowanie do tego procesu spoczywa na menedżerach publicznych. Ci z kolei powinni mieć możliwość korzystania z narzędzi, które umożliwiają i ułatwiają motywowanie oraz rozwój pracowników w tym zakresie.

Jedne z najnowszych badań dotyczących czynników koprodukcji należą do S. Flemig i S. Osborne (2019), którzy analizowali rolę koprodukcji w polityce personalizacji usług opieki społecznej dla osób dorosłych. Jedno z czterech pytań badawczych, które postawili, dotyczyło czynników i barier koprodukcji. W rezultacie swoich badań wyróżnili oni trzy, różniące się od dotychczasowych, grupy determinantów koprodukcji: 1) implementacja koprodukcji, (2) kontekst koprodukcji oraz 3) potencjał koprodukcji. Na kategorię implementacji koprodukcji składają się trzy kategorie: a) zarządzanie koprodukcją, b) aktorzy w koprodukcji oraz c) motywacja do koprodukcji. Rola profesjonalistów została opisana przez S. Flemig i S. Osborne (2019) w ramach zarządzania koprodukcją. Według tych badaczy koprodukcji sprzyjają obecność takich elementów jak: odpowiedzialność, transparentność, współzarządzanie, partnerska współpraca, osobista rola w koprodukcji oraz indywidualna relacja (Flemig i Osborne, 2019). S. Flemig i S. Osborne (2019) w największym stopniu podkreślają relacyjny charakter koprodukcji i konieczność wyposażenia profesjonalistów w umiejętności i kompetencje potrzebne do budowania relacji, jasnego komunikowania i współpracy w grupie. Jednocześnie zwracają uwagę na konieczność osobistego zaangażowania w koprodukcję i gotowości niesienia indywidualnej odpowiedzialności przez pracowników organizacji publicznej zaangażowanych w proces koprodukcji.

Reasumując, istnieje pewna wiedza na temat roli pracowników organizacji publicznych w tworzeniu warunków sprzyjających koprodukcji. Jest ona jednak rozproszona i nieusystematyzowana. Oprócz badań M. Sicilia i in. (2019) dotychczasowe badania traktują ten problem ogólnikowo, podczas gdy rola pracowników pierwszej linii zaangażowanych w proces koprodukcji jest niezwykle istotna, a jednocześnie dla nich nowa (Steen i Tuurnas, 2018; Væggemose *et al.*, 2018; Wimmer i Scherer, 2018). Analiza dotychczasowego stanu wiedzy na ten temat wysuwa na pierwszy plan psychologiczne dyspozycje profesjonalistów do współpracy, przy jednoczesnej konieczności zapewnienia przez organizację możliwości rozwoju potrzebnych umiejętności i kompetencji. Powstaje pytanie, jakie konkretne postawy, nastawienie, umiejętności i kompetencje profesjonalistów tworzą środowisko sprzyjające koprodukcji? Zrealizowane badania stanowiły próbę odpowiedzi na to pytanie i usystematyzowania dotychczasowej wiedzy na temat roli profesjonalistów w tworzeniu warunków sprzyjających implementacji i rozwojowi koprodukcji usług społecznych.

3. Metodologia i rezultaty badań

W celu znalezienia odpowiedzi na tak sformułowane pytanie badawcze przeprowadzony został systematyczny przegląd literatury, którego wyniki zostały poddane analizie zgodnie z metodologią Gioia. Zrealizowane badania miały charakter pilotażowy. 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). Metodologia Gioia jest natomiast metodą analizy danych jakościowych, która pozwala wprowadzić rygor jakościowy i przejrzystość w prowadzeniu i prezentacji wyników badań indukcyjnych. Pozwala na uporządkowanie i usystematyzowanie dużej ilości danych, w efekcie czego z wielu pojęć i kategorii wyłania się uporządkowana struktura danych umożliwiająca dalsze analizy (Gioia et al., 2012).

Celem systematycznego przeglądu literatury było wyfiltrowanie publikacji zawierających czynniki sprzyjające koprodukcji usług publicznych i społecznych. Strategia przeglądu obejmowała kilka kroków. Wyszukiwanie przeprowadzono w elektronicznych bazach danych: Ebsco, Science Direct, Emerald Insight, ProQuest, Scopus i Web of Science. W pierwszej kolejności wyszukano publikacje zawierające termin „koprodukcja” w tytule, streszczeniu i/lub słowach kluczowych co dało rezultat 30 636 rekordów. Następnie wyszukiwanie zawężono do terminu „koprodukcja usług” (5 644 rekordów), a następnie „koprodukcja usług publicznych” lub „koprodukcja usług społecznych” w tytule, streszczeniu i/lub słowach kluczowych, korzystając z możliwości jednoczesnego wyszukiwania obu tych dwóch fraz (785 rekordów). Wyszukiwanie zawężono do rozdziałów książki renomowanych wydawnictw oraz artykułów naukowych napisanych w języku angielskim, opublikowanych w recenzowanych czasopismach. W rezultacie czego zidentyfikowano 531 publikacji. Następnie wyniki zostały ograniczone do obszarów tematycznych zarządzania, zarządzania publicznego i administracji publicznej oraz polityki publicznej i społecznej. Na tym etapie jako kryterium kwalifikowalności zastosowano także typ uczestników i uwzględniono tylko te publikacje, które dotyczyły koprodukcji usług przez użytkowników usług i/lub obywateli oraz pracowników organizacji publicznych. W efekcie wyfiltrowano 436 publikacji. Spośród nich 187 było duplikatami i zostało wyeliminowanych z próby. Pozostałe 249 rekordów zostało przejrzanych w celu wybrania artykułów i rozdziałów książek, w których koprodukcja usług publicznych lub społecznych jest wiodącym przedmiotem rozważań w dziedzinie nauk o zarządzaniu – ten proces zredukował próbę do 191 publikacji. Na ostatnim etapie wyfiltrowano 109 publikacji naukowych z lat 2004–2019 zawierających

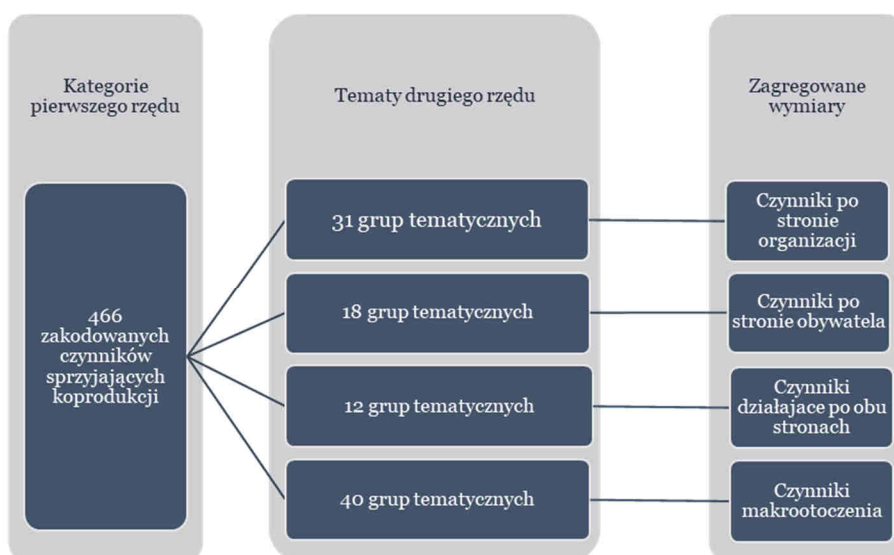
czynniki sprzyjające koprodukcji usług publicznych lub społecznych, które poddano analizie zgodnie z metodologią Gioia.

Korzystając z tego podejścia w pierwszej kolejności zidentyfikowane czynniki – wskazywane jako sprzyjające implementacji i rozwojowi koprodukcji – sprowadzone zostały do słów kluczowych, dążąc do jak najwierniejszego oddania terminologii stosowanej przez autorów. Efektem tego etapu było 466 zakodowanych czynników (kategorii pierwszego rzędu). Drugim etapem analizy było poszukiwanie podobieństw i elementów wspólnych pomiędzy zakodowanymi czynnikami. W ten sposób wyłoniono 100 grup tematycznych czynników sprzyjających koprodukcji (tematy drugiego rzędu). Trzecim, ostatnim etapem analizy było poszukiwanie grup czynników, które mogłyby zostać połączone w zagregowane wymiary. Odwołując się do typologii czynników sprzyjających koprodukcji proponowanych przez innych badaczy, wyróżniono następujące wymiary: 1) czynniki po stronie organizacji (31 elementów); 2) czynniki po stronie użytkownika (18 elementów); 3) czynniki działające po obu stronach (12 elementów); 4) czynniki makrootoczenia (40 elementów). Uzyskana struktura danych została przedstawiona na rysunku 1.

W niniejszym artykule uwaga skupiona została na czynnikach po stronie organizacji publicznych, które odnoszą się do roli pracowników zaangażowanych w proces koprodukcji usług społecznych. Spośród 31 czynników tworzących ten zagregowany wymiar uwagę zwracają trzy: a) motywacja pracowników organizacji publicznej; b) przygotowanie pracowników organizacji publicznej oraz c) postawy i przekonania pracowników organizacji publicznej.

4. Rola pracowników w procesie koprodukcji usług społecznych

Analiza literatury, w której opisane zostały te trzy czynniki daje obraz znaczącej roli, jaką odegrać mogą pracownicy organizacji publicznej w tworzeniu warunków sprzyjających koprodukcji. Zestawienie elementów, które na tę rolę się składają przedstawione zostało w tabeli 1.



Rysunek 1. Struktura danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z perspektywy podejmowanych w niniejszym artykule rozważań, najszerzej opisywanym w literaturze na temat koprodukcji czynnikiem jest przygotowanie pracowników organizacji publicznej do zainicjowania i zaangażowania w proces koprodukcji usług. Na czynnik ten składają się takie elementy jak: wiedza, umiejętności i kompetencje profesjonalistów. Na aspekty te zwracają uwagę J. Alford (2016), T. Bovaird i E. Loeffler (2012), R. Dunston i in. (2009), S.A. Farooqi (2016), R. Gawłowski (2018), A. Kershaw, K. Bridson i M.A. Parris (2017), R. Palumbo i R. Manna (2018), D. O. Porter (2013), A. Sancico (2015), M. Sicilia i in. (2016), M. Sicilia i in. (2019), T. Steen i S. Tuurnas (2018), S. Tuurnas (2016a), U. Væggemose i in. (2018), J. Vamstad (2012), C. van Eijk (2018), C. van Eijk i T. Steen (2004), C. van Eijk, T. Steen i B. Verschuere (2017), a także B. Verschuere i in. (2012). Po pierwsze, profesjonaliści muszą mieć wiedzę na temat koprodukcji i związanych z nią zagadnień, dostarczanej usługi społecznej i problemu, który ma rozwiązać, a także w zakresie podstaw organizacji i zarządzania w sektorze publicznym (Palumbo i Manna, 2018; van Eijk i Steen, 2014). Koprodukcja wymaga od profesjonalistów również znajomości i zrozumienia potrzeb obywateli oraz ich motywacji do zaangażowania (Tuurnas, 2016a; van Eijk i Steen, 2014; Verschuere *et al.*, 2012).

Tabela 1. Rola profesjonalistów w tworzeniu warunków sprzyjających koprodukcji

Element	Opis	Źródło
Rozwój zawodowy		
Wiedza	Wiedza na temat koprodukcji i związanych z nią zagadnień	Palumbo i Manna (2018); van Eijk i Steen (2014)
	Znajomość potrzeb i motywacji obywateli	Tuurnas (2016b); Verschuere <i>et al.</i> 2012; van Eijk i Steen (2014)
Kompetencje społeczne	Umiejętność inicjowania, budowania i utrzymywania bliskich relacji interpersonalnych z obywatelami	Needham <i>et al.</i> (2009); Væggemose <i>et al.</i> (2018)
	Empatia	Steen i S. Tuurnas (2018); van Eijk (2018)
	Komunikatywność	Steen i Tuurnas (2018); Sicilia <i>et al.</i> (2016); Sicilia <i>et al.</i> (2019); Tuurnas (2016a); C. van Eijk (2018); Zajda i Pasikowski (2018)
	Asertywność	Zajda i Pasikowski (2018)
	Umiejętność współpracy	Bovaird (2007); Kershaw <i>et al.</i> 2017; Steen i Tuurnas (2018)
	Umiejętności przywódcze	Bovaird i Loeffler (2012); Porter (2012); Verschuere <i>et al.</i> (2012)
Umiejętności menedżerskie	Zarządzanie projektami	Bovaird (2007); Gawłowski (2018)
	Mobilizowanie zbiorowej wiedzy i zasobów	M. Sicilia <i>et al.</i> (2016)
	Koordynowanie procesów	M. Sicilia <i>et al.</i> (2016)
	Znalezienie równowagi pomiędzy wartością prywatną i publiczną	Verschuere <i>et al.</i> (2012)
Motywacja pracownika		
Motywacja	Wola i gotowość do stosowania koprodukcji	Dunston <i>et al.</i> (2009); Lember <i>et al.</i> (2019)
	Gotowość do zainwestowania swojego czasu i pieniędzy	Lember <i>et al.</i> (2019); Verschuere <i>et al.</i> (2012)
Postawy i przekonania	Otwarte i chętne podejście do angażowania obywateli w planowanie, projektowanie, dostarczanie i/lub ocenę usług	Alonso <i>et al.</i> (2019); Bryer (2007); Handley i Howell-Moroney (2010); Kershaw <i>et al.</i> (2017); Lember <i>et al.</i> (2019); Podgórnjak-Krzykacz (2015); van Eijk (2018)
	Uznanie wartości koprodukcji	Farooqi (2016); Lember <i>et al.</i> (2019); van Eijk (2018)
	Cenienie uczestnictwa obywateli	Coursey <i>et al.</i> (2012); Munoz (2013); Lember <i>et al.</i> (2019); Podgórnjak-Krzykacz (2015); van Eijk (2018)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy literatury.

Następnie istotne są kompetencje profesjonalistów potrzebne do wniesienia wkładu w koprodukcję (Loeffler i Bovaird, 2016; Osborne i Strokosch, 2013;

Pestoff, 2012; Tuurnas, 2016b; van Eijk i Steen, 2014, 2016). Ponieważ koprodukcja oznacza odejście od tradycyjnych metod dostarczania usług społecznych i rozwiązywania problemów, a tym co ją odróżnia jest ścisła współpraca profesjonalistów z obywatelami, na pierwszy plan wysuwają się kompetencje społeczne.

Profesjoniści muszą posiadać umiejętność inicjowania, budowania i utrzymywania bliskich relacji interpersonalnych z koproducentami – obywatelami (Needham *et al.*, 2009; Væggemose *et al.*, 2018). Następnie profesjoniści muszą odznaczać się empatią (Steen i Tuurnas, 2018; van Eijk, 2018), ponieważ jak podkreśla C. van Eijk (2018), obywatele częściej angażują się w koprodukcję, gdy spodziewają się, że partnerzy będą empatyczni. Kolejną przydatną w procesie koprodukcji umiejętnością jest komunikatywność – umiejętność tworzenia jasnych komunikatów, ale także aktywnego słuchania. Profesjoniści, którzy dzielą się informacjami, pokazują, że są zainteresowani i osobiście zaangażowani wraz z koproducentami w ich działania, będą pozytywnie wpływać na szanse zaistnienia i powodzenia koprodukcji (Steen i Tuurnas, 2018; Sicilia *et al.*, 2016; Sicilia *et al.*, 2019; Tuurnas, 2016a; van Eijk, 2018; Zajda i Pasikowski, 2018). W procesie koprodukcji przydatną umiejętnością jest także asertywność (Zajda i Pasikowski 2018). Dalej ważną rolę w promowaniu uczestnictwa i koprodukcji odgrywa umiejętność współpracy (Bovaird, 2007; Kershaw *et al.*, 2017; OECD, 2011). Profesjoniści zaangażowani w koprodukcję muszą świetnie pracować w grupie oraz posiadać umiejętność koordynowania współpracy w sieci – pogodzenia interesów wielu interesariuszy, aby osiągnąć wspólny cel w sytuacji współzależności (Steen i Tuurnas, 2018).

W celu inicjowania i rozwijania koprodukcji potrzebne są także umiejętności przywódcze profesjonalistów (Nabatchi *et al.*, 2017; Sicilia *et al.*, 2019; Tuurnas, 2016b), ponieważ jak zauważa H. Schlappa (2015), przywództwo odgrywa kluczową rolę w tworzeniu warunków, w których mogą się rozwijać wspólne działania. Koprodukcja wymaga umiejętności dostrzeżenia i wykorzystania zasobów posiadanych przez ludzi, katalizowaniu ich energii oraz wzmacnianiu relacji odpowiedzialności (Bovaird i Loeffler, 2012; Gawłowski, 2018; Sancino, 2015; Verschuere, *et al.* 2012). Potrzebna jest także umiejętność skutecznego motywowania i angażowania użytkowników usług w ich koprodukcję, używając szerokiego wachlarza metod współpracy (Bovaird i Loeffler, 2012; Porter, 2012; Verschuere *et al.*, 2012).

W końcu, jak zauważają B. Verschuere i in. (2012), w procesie koprodukcji należy dążyć do znalezienia równowagi pomiędzy wartością dla społeczeństwa oraz wartością dla indywidualnych obywateli, co wymaga dodatkowych umiejętności menedżerskich profesjonalistów. Przydatna jest umiejętność zarządzania projektami (Bovaird, 2007; Gawłowski, 2018; OECD, 2011), mobilizowania zbiorowych zasobów i wiedzy w celu zaspokojenia potrzeb

społecznych oraz pełnienia roli koordynatorów całego procesu zorientowanego na ostateczny wynik w postaci wartości publicznej (Sicilia *et al.*, 2016).

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 odpowiednia motywacja oraz zmiana postaw 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).

Według badań przeprowadzonych przez OECD (2011) motywacją organizacji sektora publicznego do współpracy z obywatelami i organizacjami pozarządowymi jest: 1) zwiększenie zaangażowania użytkowników bądź obywateli (69% badanych organizacji), 2) poprawa jakości usług (61%), 3) poprawa wyników i *value for money* (57%), 4) zbudowanie zaufania obywateli do władz (49%), 5) zwiększenie produktywności (40%), oraz 6) cięcie wydatków budżetowych i kosztów (28%). Badania te dotyczą jednak organizacji publicznej jako całości, a nie motywacji indywidualnych pracowników świadczących usługi społeczne. W zestawieniu z innymi czynnikami wskazywanymi w literaturze jako sprzyjające koprodukcji, motywacja pracowników organizacji publicznych jest jednym z najmniej opisanych i zbadanych zagadnień. Jest wskazywana jako ważna, ale w niewielkim stopniu głębiej analizowana (zob. Dunston *et al.*, 2009; Durose *et al.*, 2014; Lember *et al.*, 2019; Nabatchi *et al.*, 2017; Væggemose *et al.*, 2018; Verschuere *et al.*, 2012; van Eijk, 2018). Jest to tym bardziej interesujące, jeśli weźmie się pod uwagę fakt, że motywacja użytkowników usług do koprodukcji jest jednym z najlepiej opisanych i zbadanych czynników (por. Alford, 2002; Alonso *et al.*, 2019; Bassani *et al.*, 2016; Uzochukwu i Thomas, 2018; van Eijk i Steen, 2014, 2016; Vanleene *et al.*, 2017; Verschuere *et al.*, 2012; Voorberg *et al.*, 2018). Tymczasem motywacja profesjonalistów jest szczególnie ważna w świadczeniu koprodukcyjnych usług społecznych, ponieważ to oni odgrywają w nich główną rolę. Jak zauważają U. Væggemose i in. (2018), muszą oni nie tylko posiadać odpowiednie kompetencje, umiejętności i zasoby, ale również odpowiednią motywację do przyjmowania nowych podejść do świadczenia usług. Potrzebna jest również wola i gotowość menedżerów publicznych do stosowania koprodukcji i odegrania aktywnej roli w tym procesie (Dunston *et al.*, 2009; Lember *et al.*, 2019).

Badania S. A. Farooqi (2016) wskazują, że właśnie zmiana postaw pracowników organizacji publicznych decyduje o tym, czy podejmują one działania zmierzające do wprowadzenia zmian instytucjonalnych w ich własnej

strukturze organizacyjnej, które będą sprzyjać angażowaniu społeczności lokalnych w świadczenie usług. O postawach i przekonaniach profesjonalistów sprzyjających koprodukcji wspominają w swoich pracach przede wszystkim J. M. Alonso i in. (2019), R. Dunston i in. (2009), J. Fledderus i in. (2015), A. Kershaw, K. Bridson i M. A. Parris (2017), V. Lember i in. (2019), T. Nabatchi, M. Sicilia i A. Sancino (2017), A. Podgórnjak-Krzykacz (2015), T. Steen i S. Tuurnas (2018), C. van Eijk i T. Steen (2016), C. van Eijk (2018) oraz B. Verschuere i in. (2012).

Najczęściej wskazywaną w literaturze postawą profesjonalistów sprzyjającą koprodukcji jest otwarte i chętne podejście do zaangażowania obywateli w planowanie, projektowanie, dostarczanie i/lub ocenianie usług społecznych (Alonso *et al.* 2019; Kershaw *et al.* 2017; Lember *et al.* 2019; Podgórnjak-Krzykacz 2015; van Eijk 2018). Profesjonaliści muszą być gotowi podjąć wysiłek, zainwestować swój czas, energię czy nawet prywatne środki, aby nawiązać relacje z obywatelami, mimo tego, że może to ograniczyć ich kontrolę nad procesem i jego wynikami (Lember *et al.*, 2019; Verschuere *et al.*, 2012). Jeśli pracownicy organizacji publicznej są chętni do współpracy, włożą więcej wysiłku w motywowanie do udziału obywateli (Alonso *et al.*, 2019; Bryer, 2007; Handley i Howell-Moroney, 2010). Za taką postawą kryje się uznanie przez profesjonalistów wartości, jaką niesie koprodukcja (Farooqi, 2016). Naturalnie sprzyjające są ich pozytywne oczekiwania co do znaczenia i skuteczności zaangażowania obywateli w świadczenie usług (Lember *et al.*, 2019; van Eijk, 2018). Koprodukcja wymaga profesjonalistów, którzy naprawdę cenią uczestnictwo obywateli i dlatego angażują ich aktywnie i twórczo (Coursey *et al.*, 2012). Aktywne poszukiwanie opcji, gotowość do inicjowania działań, chęć koordynowania sieci (Podgórnjak-Krzykacz, 2015), pragnienie większego zaangażowania użytkowników (Munoz, 2013), postrzegana własna skuteczność i autonomia (Lember *et al.*, 2019; van Eijk, 2018), to postawy profesjonalistów wskazywane w literaturze jako sprzyjające koprodukcji. Innymi słowy, im bardziej otwarci na współpracę, empatyczni, zaangażowani i pomocni są profesjonaliści, tym bardziej obywatele czują się obdarzeni zaufaniem i docenieni, a przez to bardziej skłonni do zaangażowania w koprodukcję (Steen i Tuurnas, 2018; van Eijk i Steen, 2016; van Eijk, 2018).

5. Zakończenie

Koprodukcję od tradycyjnych usług społecznych odróżnia relacyjna praca pomiędzy profesjonalistami i obywatelami. Stwarza to potencjał współtworzenia wartości publicznej, jednocześnie stawiając przed zarządzającymi organizacjami publicznymi nowe wyzwania. Współtworzenie wartości zakłada dynamiczną relację, w której wartość jest tworzona na styku interakcji organizacji publicznej z użytkownikami usług w kontekście ich

szerszego doświadczenia życiowego (Grönroos, 2011). Ma to istotny wpływ na to, jak rozumiemy relacje między profesjonalistami i obywatelami w procesie świadczenia usług społecznych oraz na to, co te relacje oznaczają dla wartości, jaką usługi społeczne tworzą dla społeczeństwa (Osborne, 2018). Konieczność zmiany perspektywy przez profesjonalistów z usługi jako produktu, na usługę jako środek do osiągnięcia wartości publicznej wymaga od nich zupełnie nowego nastawienia i zestawu umiejętności.

Niniejszy artykuł stanowił próbę usystematyzowania dotychczasowej wiedzy na temat roli pracowników organizacji publicznych w tworzeniu warunków sprzyjających koprodukcji usług społecznych w środowisku lokalnym. Analiza literatury na temat koprodukcji wskazuje, że w świadczeniu koprodukcyjnych usług społecznych pracownicy pierwszej linii odgrywają główną rolę, dlatego ich nastawienie, postawy i motywacje oraz wiedza i kompetencje są niezwykle ważne.

Z analizy literatury wynika, że w koprodukcji mniej ważne – aczkolwiek nie bez znaczenia – są merytoryczna wiedza na temat koprodukcji i związanych z nią zagadnień oraz umiejętności menedżerskie, takie jak zarządzanie projektami czy koordynowanie procesów. Koprodukcja opiera się przede wszystkim na silnych umiejętnościach interpersonalnych pracowników organizacji publicznych, które potrzebne są do inicjowania i budowania bliskich relacji z koproducentami oraz nawiązywania i rozwijania współpracy. Przydatne są tu komunikatywność, empatyczność, asertywność i umiejętności przywódcze profesjonalistów. Równie istotne jak kompetencje społeczne są postawy i przekonania profesjonalistów. Swoją wolą do stosowania koprodukcji i odegrania w tym procesie aktywnej roli, gotowością do podjęcia wysiłku, zainwestowania swojego czasu i środków, aby nawiązać współpracę z obywatelami, profesjonalisci współtworzą warunki sprzyjające zainicjowaniu i rozwojowi koprodukcji.

Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji publicznej zidentyfikowany zestaw cech profesjonalistów sprzyjających koprodukcji zawrzeć można w dwóch pojęciach: motywacji i rozwoju zawodowego. Na pojęcie motywacji składają się takie czynniki sprzyjające koprodukcji jak właśnie motywacja profesjonalistów oraz ich postawy i przekonania, natomiast na rozwój zawodowy – ich wiedza, kompetencje społeczne oraz umiejętności menedżerskie.

W literaturze przedmiotu pojęcie motywacji rozumiane jest jako stan gotowości jednostki do podjęcia konkretnego działania (Kostera *et al.*, 2007). W teorii zarządzania motywacja jest czynnikiem wyznaczającym kierunek, poziom i trwałość wysiłków podejmowanych w pracy (Schermerhorn, 2008). Pojęcie motywacji należy odróżnić od pojęcia motywowania, które jest oddziaływaniem na zachowania człowieka za pomocą określonych bodźców (Kopertyńska, 2008). Rozwój zawodowy z kolei definiowany jest jako proces

indywidualnego wzrostu, zdobywania umiejętności i postępu związanego z pracą (Kozusznik, 2011). To ukierunkowany proces przemian świadomości jednostki, które powstają w wyniku współzależnego oddziaływania na siebie przedmiotu i podmiotu, wywołanych czynnikami wewnętrznego i zewnętrznego oddziaływania, generujących konkretne zmiany rozwojowe zachodzące w człowieku (Czarnecki, 2008; Plewka, 2015). Pojęcie rozwoju zawodowego należy odróżnić od rozwoju pracowników – działań organizacji ukierunkowanych na wspieranie i realizację procesu doskonalenia kwalifikacji i motywacji pracowników (Matthews *et al.*, 2013). Proces ten ma na celu wyposażenie potencjału zawodowego pracowników we właściwości niezbędne do wykonywania obecnych i przyszłych zadań. W efekcie przyczynia się on do osiągania celów organizacji oraz indywidualnych celów pracownika (Pocztowski, 2007). Motywacja i rozwój zawodowy są wewnętrznymi procesami zachodzącym w człowieku, przez co należy traktować je jako psychologiczne dyspozycje do wykonywania konkretnych zadań (Kozioł, 2002; Plewka, 2015). Z kolei motywowanie i rozwój pracowników sprowadzają się do określonych instrumentów, którymi posłużyć może się organizacja publiczna w celu kształtowania profesjonalistów, którzy będą współtworzyć otoczenie, w którym koprodukcja będzie mogła mieć miejsce.

Motywacja, postawy, umiejętności i zdolności profesjonalistów sprzyjające koprodukcji muszą być osadzone w ich kompetencjach poprzez motywowanie, edukację, szkolenia i ciągły rozwój odzwierciedlony w praktykach organizacji (Dunston *et al.*, 2009). Daje to pewność, że będą oni w stanie wykonać konkretną pracę, jaka jest potrzebna do zainicjowania i rozwoju koprodukcji (Alford, 2016). Jednak badania wskazują, że profesjonalści mogą mieć trudności z odejściem od tradycyjnego *modus operandi* i przyjęciem nowych praktyk oraz ról wymaganych w koprodukcji (Tuurnas *et al.*, 2016b; Rantamäki, 2017). Aby przezwyciężyć ten problem, sugeruje się stymulowanie procesów organizacyjnego uczenia się, w których pracownicy zaangażowani w koprodukcję dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem poprzez częste interakcje. Menedżerowie publiczni powinni regularnie tworzyć możliwości dla profesjonalistów zajmujących się koprodukcją, aby mogli uczyć się od siebie nawzajem i rozwijać odpowiednią wiedzę oraz umiejętności (Sicilia *et al.*, 2019). W ten sposób wyposażeni i zmotywowani pracownicy organizacji publicznych będą gotowi do aktywnej współpracy z obywatelami w procesie koprodukcji usług społecznych, współtworząc wyniki, które stanowią wartość dla społeczeństwa, tym samym realizując ostateczny cel działania organizacji publicznych.

Bibliografia

Alford, J. (2002). Why Do Public Sector Clients Co-Produce? Towards a Contingency Theory. *Administration & Society*, 34(1), 32–56.

- Alford, J. (2016). Co-production, interdependence and publicness. Extending public service-dominant logic. *Public Management Review*, 18(5), 673–691.
- Alonso, J.M., Andrews, R., Clifton, J., Diaz-Fuentes, D. (2019). Factors influencing citizens' co-production of environmental outcomes: a multi-level analysis. *Public Management Review*, 21(11), 1620–1645.
- 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*, (s. 59–76). Springer Briefs in Applied Sciences and Technology.
- Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public Administration Review*, 67(5), 846–860.
- Bovaird, T., Loeffler, E. (2012). From Engagement to Co-production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value. *Voluntas*, 23, 1119–1138.
- Boyle, D., Harris, M. (2009). *The Challenge of Co-production: How equal partnerships between professionals and the public are crucial to improving public services*, NESTA, Londyn.
- Brandsen, T. and Honingh, M. (2018). Definitions of co-production and co-creation. W: Brandsen, T., Verschuere, B. and Steen, T. (red.), *Co-Production and Co-Creation. Engaging Citizens in Public Services*, (9–17). New York, NY: Routledge.
- Brandsen, T., Steen, T. and Verschuere, S. (2018). *Co-Production and Co-Creation*. New York, NY: Routledge.
- Bryer, T. A. (2007). Toward a Relevant Agenda for a Responsive Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(3), 479–500. doi:10.1093/jopart/mulo10.
- Cieplikowska-Kowalki, A. (2018). Co-production in Poland: from Recognition to Research? Some Preliminary Evidence. *Problemy Polityki Społecznej*, 40, 51–67.
- Cieplikowska-Kowalki A. (2020). (Un)intended consequences of the 2016 educational reform on early childhood education and care in Poland. The story of a few applications that led to significant disorder. *Policy Futures in Education*, 18(6), 806–82.
- Cluley, V., Radnor, Z. (2020). Rethinking co-creation: the fluid and relational process of value co-creation in public service organizations, *Public Money & Management*, 1–10.
- 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), 403–418.
- Cordella, A., Paletti, A. (2018). *Renegotiating public value with co-production*. W: Tucci C.L., Afuah A., Viscusi G. (red.), *Creating and Capturing Public Value through Crowdsourcing*, Oxford.
- Coursey, D., Yang, K., Pandey, S.K. (2012). Public Service Motivation (PSM) and Support for Citizen Participation: A Test of Perry and Vandenabeele's Reformulation of PSM Theory. *Public Administration Review*, 72(4), 572–582. doi:10.1111/puar.2012.72.issue-4.
- Czarnecki, K. M. (red.) (2008). *Podstawowe pojęcia zawodoznawstwa*, Sosnowiec.
- Ćwiklicki, M. (2019). *Metody zarządzania wartością publiczną*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

- Dunston, R., Lee, A., Boud, D., Brodie, P., Chiarella, M. (2009). Co-production and Health System Reform - From Re-imaging to Re-making. *The Australian Journal of Public Administration*, 68(1), 39–52.
- Durose, C., Mangan, C., Needham, C., Rees, J. (2014). *Evaluating co-production: pragmatic approaches to building the evidence base*, For Co-production Panel, Political Studies Association Conference. Retrieved from <https://www.psa.ac.uk/sites/default/files/conference/papers/2014/Evidencing%20Coproductio%20PSA%20paper,%20final.pdf>.
- Ewert, B., Evers, A. (2014). An ambiguous concept: On the meanings of co-production for health care users and user organizations?. *Voluntas*, 25(2), 425–442.
- Farmer, J., Currie, M., Kenny, A., and Munoz, S. A. (2015). An exploration of the longer-term impacts of community participation in rural health services design. *Social Science & Medicine*, 141.
- Farooqi, S.A. (2016), Co-production: what makes co-production works? Evidence from Pakistan. *International Journal of Public Sector Management*, 29(4), 381–395.
- Fledderus, J., Brandsen, T., Honingh, M.E. (2015). User co-production of public service delivery: An uncertainty approach. *Public Policy Administration*, 30(2), 145–164.
- 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*, 48(4), 671–697.
- Frączkiewicz-Wronka, A., Dobrowolska, M., Arando, S., Wronka-Pośpiech, M., Tkacz, M. (2016). Koprodukcja jako warunek efektywnej deinstytucjonalizacji usług społecznych. *Humanum. Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne*, 20(1), 67–78.
- Frączkiewicz-Wronka, A., Kozak, A. (2018). Identyfikacja czynników sprzyjających powstaniu koprodukcji w kreowaniu usług społecznych w środowisku lokalnym – perspektywa Rad Seniorów, *Polityka Społeczna*, XLV (529), 4, 10–17.
- Gawłowski, R. (2018), Co-production as a tool for realisation of public services. *Zarządzanie Publiczne/Public Governance*, 2(44), 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), 15–31.
- Handley, D. M., Howell-Moroney, M. (2010). Ordering Stakeholder Relationships and Citizen Participation: Evidence from the Community Development Block Grant Program. *Public Administration Review*, 70(4), 601–609. doi:10.1111/puar.2010.70.issue-4.
- Jaspers, S., Steen, T. (2020). The sustainability of outcomes in temporary co-production. *International Journal of Public Sector Management*. 33(1), 62–77.
- Każmierczak, 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 Socjalną”.
- Kershaw, A., Bridson, K., Parris, M.A. (2017). Encouraging Writing on the White Walls: Co-production in Museums and the Influence of Professional Bodies. *Australian Journal of Public Administration*, 77(1), 1–16.

- Kleinhans, R. (2017). False promises of co-production in neighbourhood regeneration: the case of Dutch community enterprises. *Public Management Review*, 19(10), 1500–1518.
- Kobylińska, U. (2018). Koprodukcja usług publicznych w świetle przeglądu literatury. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 162, 205–218.
- Kopertyńska, M.W. (2008). *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*. Warszawa: Placet.
- Kostera, M., Kownacki, S., Szumski, A. (2007). *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwa, kultura organizacyjna*. W: A. Koźmiński, W. Piotrkowski, *Zarządzanie: teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Kozak, A. (2017). Czy koprodukcję usług publicznych można traktować jako innowację społeczną? *Humanum*, 26(3), 73–85.
- Kozak, A. (2019). The effectiveness of the public services co-production process – results of a systematic literature review. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 6(2), 76–88.
- Kozioł, L. (2002). *Motywacja w pracy: determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. Warszawa: PWN.
- Kozusznik, B. (2011). *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Lember, V., Brandsen, T., Tönurist, P. (2019). The potential impacts of digital technologies on co-production and co-creation. *Public Management Review*, 21(11), 1665–1686.
- Loeffler, E., Bovaird, T. (2016). User and Community Co-Production of Public Services: What Does the Evidence Tell Us?. *International Journal of Public Administration*, 39(13), 1006–1019.
- Matthews, J.J., Megginson, D., Surtees, M. (2013). *Rozwój zasobów ludzkich*. Gliwice: Wydawnictwo HELION.
- Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Munoz, S.A. (2013). Co-producing care services in rural areas. *Journal of Integrated Care*, 21(5), 276–287.
- Nabatchi, T., Sicilia, M., Sancino, A. (2017). Varieties of Participation in Public Services: The Who, When, and What of Coproduction. *Public Administration Review*, 77(5), 766–776.
- Needham, C., Mary, Q., Carr, S. (2009). *Co-production: An emerging evidence base for adult social care transformation*. Londyn: Social Care Institute of Excellence (SCIE).
- Needham, C., Mangan, C., Dickinson, H. (2014). *The Twentieth Century Public Service Workforce: Eight Lessons from the Literature*. Birmingham: University of Birmingham.
- OECD, (2011). *Together for Better Public Services. Partnering with Citizens and Civil Society*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing.
- Osborne, S.P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation?. *Public Management Review*, 20(2), 225–231.
- Osborne, S., Stokosch, K. (2013). It takes two to tango? Understanding the co-production of public services by integrating the services management and public

- administration perspectives. *British Journal of Management*, 24, 31–47. doi:10.1111/1467-8551.12010
- Osborne, S.P., Radnor, Z., Kinder, T., Vidal, I. (2015), The SERVICE framework: A public service dominant approach to sustainable public services. *British Journal of Management*, 26(3), 424–438.
- Osborne, S.P., Radnor, Z., Strokosch, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment?. *Public Management Review*, 18(5), 639–653.
- 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.
- Palumbo, R., Manna, R. (2018). What if things go wrong in co-producing health services? Exploring the implementation problems of health care co-production. *Policy and Society*, 37(3), 368–385.
- Payne, A., Storbacka, K. and Frow, P. (2007). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96.
- Pestoff, V. (2012). Co-production and third sector social services in Europe: Some concepts and evidence. *Voluntas*, 23(4), 1102–1118.
- Plewka, C. (2015). *Kierowanie własnym rozwojem zawodowym. Studium teoretyczne i egzemplifikacje praktyczne*. Koszalin: Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*. Warszawa: PWE.
- Podgórnjak-Krzykacz, A. (2015). Co-production for local public services – a case study of the cooperative Hallenbad Norten-Hardenberg eG. *Zarządzane Publiczne*, 2(30), 167–178.
- Porter, D. (2012). *Coproduction and network structures in public education*. W: V. Pestoff, T. Brandsen, & B. Verschuere (red.), *New public governance, the third sector and co-production*. Nowy Jork: Routledge.
- 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*, 28, 248–264.
- Roberts, A., Townsend, S., Morris, J., Rushbrooke, E., Greenhill, B., Whitehead, R., Matthews, T., Golding, L. (2013). Treat Me Right, Treat Me Equal: Using National Policy and Legislation to Create Positive Changes in Local Health Services for People with Intellectual Disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 26(1), 14–25. doi:10.1111/jar.12009.
- Sancino, A. (2015). The Meta Co-production of Community Outcomes: Towards a Citizens' Capabilities Approach. *Voluntas*, 27(1), 409–424.
- Schermerhorn, J.R. (2008). *Zarządzanie – kluczowe koncepcje*. Warszawa: PWE.
- Schlappa, H. (2015). Co-producing the cities of tomorrow: Fostering collaborative action to tackle decline in Europe's shrinking cities. *European Urban and Regional Studies*, 24(2), 1–13.
- 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*, 82(1), 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), 233–240.
- Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2016). Innowacyjność koprodukcji w zarządzaniu publicznym na poziomie lokalnym. Organizacja i Zarządzanie. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 89, 421–435.
- Steen, T., Tuurnas, S. (2018), The roles of the professional in co-production and co-creation processes. W: *Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services*, (s. 80-92).
- Steijn, B., Klijn, E.H., Edelenbos, J. (2011). Public-private partnerships: added value by organizational form or management. *Public Administration*, 89(4).
- Sześciło, D. (2015), *Samoobsługowe państwo dobrobytu. Czy obywatelska koprodukcja uratuje usługi publiczne?*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Sześciło, D. (2017). Paradigm shift towards co-production in the European healthcare? A literature review. *Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje*, 38(3), 77–88.
- Tuurnas, S. (2016a), Looking beyond the Simplistic Ideals of Participatory Projects: Fostering Effective Co-production?. *International Journal of Public Administration*, 39(13), 1077–1087.
- Tuurnas, S. (2016b). *The Professional Side of Co-Production*. Academic dissertation. Acta Universitatis Tampereensis 2163, Tampere: Tampere University Press.
- Uzochukwu, K., Thomas, J.C. (2018). Who Engages in the Coproduction of Local Public Services and Why? The Case of Atlanta, Georgia. *Public Administration Review*, 78(4), 514–526.
- Væggemose, U. et al. (2018). Co-production of community mental health services: Organising the interplay between public services and civil society in Denmark. *Health Soc Care Community*, 26, 122–130.
- van Eijk, C. (2018). 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, 222–236.
- van Eijk, C., Steen, T. (2014). Why People Co-Produce: Analysing citizens' perceptions on co-planning engagement in health care services. *Public Management Review*, 16(3), 358–382.
- van Eijk, C., Steen, T., Verschuere, B. (2017). Co-producing safety in the local community: A Q-methodology study on the incentives of Belgian and Dutch members of neighbourhood watch schemes. *Local Government Studies*, 43(3), 323–343.
- Vanleene, D., Voets, J., Verschuere, B. (2017). Co-producing a nicer neighbourhood: why do people participate in local community development projects?. *Lex Localis-Journal Of Local Self-Government*, 15(1), 111-132.
- Verschuere, B., Brandsen, T., Pestoff, V. (2012), Co-production: The State of the art in research and the future Agenda. *Voluntas*, 23, 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*, 17(9), 1333–1357.
- Wimmer, M.A., Scherer, S. (2018). Supporting Communities through Social Government in Co-Creation and Co-Production of Public Services: The SocialGov

Concept and Platform Architecture. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 5(1), 18–35.

Zajda, K.K., Pasikowski, S. (2018). Traits of Leaders of Rural Non-governmental Organisations as Predictors of Collaboration Between NGOs and Rural Gmina Offices: Voices from Central Poland, *Voluntas*, 30, 348–358.

THE ROLE OF PROFESSIONALS IN THE SOCIAL SERVICES CO-PRODUCTION PROCESS. LITERATURE REVIEW REPORT

Summary: Co-production is understood as a citizens' empowerment which allows them to actively participate in co-planning, co-design, co-delivery and co-assessment of social services. It is also approach that changes the role of public organizations' employees which requires new knowledge, skills, competences and motivation of professionals. The analysis of the role of public organizations' employees in creating conditions favoring the social services co-production in the local environment is the aim of the article. The co-production literature analysis shows that in in the provision of co-productive social services, frontline workers play a central role, therefore their attitudes and skills are vital. From the public organization management perspective, it is significant that such skills and attitudes must be embedded within employees' competencies through education, training and continuous professional development reflected through organization's ethical practices. This ensures that professionals will be able to do the specific work needed to initiate and develop social service co-production and co-create outcomes that provide value to society.

Keywords: *public organizations, co-production, public services, social services, public value, professional development, motivation, systematic literature review*

OBLIGACJE SPOŁECZNE, ZIELONE I ZRÓWNOWAŻONE – SPECYFIKA I WYKORZYSTANIE

Aleksandra Kultys

ORCID: 0000-0002-8337-9110

Katedra Finansów Rozwoju Zrównoważonego
Instytut Finansów
Kolegium Ekonomii, Finansów i Prawa
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
ul. Rakowicka 27 31-510 Kraków
e-mail: akultys@uek.krakow.pl

Streszczenie: 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. Tem rozważań jest wzrastające znaczenie koncepcji zrównoważonego rozwoju, a tym samym inwestycji ukierunkowanych na działalność ekologiczną, czy społeczną. Przegląd literatury obejmuje przegląd literatury polskiej i zagranicznej poświęconej tematyce obligacji społecznych i zielonych. Opracowanie jest oparte o analizę zarówno artykułów naukowych, jak i opracowań przygotowanych przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Rynku Kapitałowego.

Słowa kluczowe: *zielone obligacje, społeczne obligacje, rozwój zrównoważony, innowacje, społeczna odpowiedzialność biznesu.*

1. Wstęp

Wzrastające znaczenie zrównoważonego rozwoju znajduje swoje odzwierciedlenie w coraz to nowych sferach życia gospodarczego w Polsce, w Unii Europejskiej i na świecie. Pierwszym krokiem ku zrównoważonemu rozwojowi były zmiany prawne, takie jak zasygnalizowanie znaczenia tej koncepcji w Konstytucji RP, czy w Traktacie z Maastricht. Kolejnym krokiem było dążenie do zwiększenia inwestycji związanych ze zrównoważonym rozwojem. Wymusiło to konieczność zmian, które mogły być dokonywane między innymi poprzez inwestycje. W celu realizacji owych przedsięwzięć inwestycyjnych, poszukiwane były i są nowe źródła ich finansowania. Źródła te różnią się między sobą w zależności od charakteru inwestycji. Należy zaznaczyć, że inwestycje te mogą być różnorodne. Podstawowymi inwestycjami związanymi ze zrównoważonym rozwojem są inwestycje proekologiczne. Należy jednak zwrócić uwagę także na podstawowy element zrównoważonego rozwoju,

którym jest sam rozwój. Oznacza on, że należy dążyć do ogólnego rozwoju społeczeństwa. Na przeszkodzie tego rozwoju stoją problemy społeczne takie jak: bezrobocie, bezdomność, czy przestępczość. Poszukiwane są nowe rozwiązania, które mogłyby potencjalnie wspomóc ograniczenie takich problemów. Nowymi instrumentami, które mogą pełnić taką funkcję w walce z problemami społeczno-środowiskowymi są obligacje: społeczne, zielone oraz zrównoważone. W niniejszym opracowaniu zostaną omówione mechanizmy tych instrumentów, zasadnicze różnice pomiędzy nimi oraz wartość emisji tych obligacji na świecie

2. Przesłanki istnienia obligacji społecznych, zielonych i zrównoważonych

Koncepcja obligacji społecznych powstała w 1969 r., kiedy to zostało stwierdzone, że inwestycje w sektorze społecznym przekładają się na oszczędności sektora publicznego (Puszer, 2017, s. 83). Podłoże do zaistnienia tego instrumentu zostało przygotowane w 1988 r. Wówczas skonstruowano mechanizm *payment-by-result* (PbR), polegający na otrzymaniu zapłaty dopiero po uzyskaniu konkretnego wymiernego rezultatu, nie zaś jak zazwyczaj – usługi bądź dobra (Krawiec, 2018). Sam instrument został zastosowany dopiero w 2010 r. na rynku brytyjskim (Cichy, 2018, s. 34) W 2013 r. rząd brytyjski zaproponował ~~przygotował~~ także definicję obligacji społecznych, zgodnie z którą:

- 1) umowa powinna zostać zawarta pomiędzy instytucją publiczną, a niezależnym dostawcą usług społecznych;
- 2) wypracowany wynik społeczny powinien odnosić skutek w postaci zwrotu kapitału inwestorów (zazwyczaj powiększonego o odsetki);
- 3) co najmniej jeden inwestor powinien być niezależny względem dostawcy usług;
- 4) część bądź całość ryzyka finansowego przypada inwestorom (Krawiec, 2018, s. 128).

Do czasu zaistnienia obligacji społecznych, finansowanie zadań związanych z sektorem społecznym odbywało się zazwyczaj poprzez redystrybucję fiskalną. Zastosowanie konwencjonalnych instrumentów rynku kapitałowego napotykało trudności ze względu na minimalną rentowność zadań przy jednoczesnym wysokim ryzyku (Marchewka-Bartkowiak i Wiśniewski, 2015, s. 207). W przypadku finansowania poprzez redystrybucję fiskalną, efektywność realizowanych zadań jest relatywnie niska, co sprawia, że sumy przeznaczane na zadania społeczne stają się ostatecznie wydatkami sztywnymi (Puszer, 2017, s. 82). Ograniczenia w możliwościach finansowania zadań społecznych przemawiają na korzyść istnienia nowego instrumentu, jakim są obligacje społeczne. Pozostałe korzyści, a także potencjalne zagrożenia związane z korzystaniem z obligacji społecznych przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Korzyści i zagrożenia emisji obligacji społecznych

Korzyści	Zagrożenia
– oszczędność środków publicznych – korygowanie słabo dopasowanych zachęt polityki publicznej – stworzenie nowego źródła finansowania – promowanie działań opartych na dowodach (liczą się przedsięwzięcia, które przynoszą rezultaty) – możliwość przydzielenia środków do mniej atrakcyjnych emocjonalnie obszarów (np. tradycyjne organizacje charytatywne pomagają narkomanom, czy przestępcom) – dywersyfikacja inwestorów (włączenie inwestorów komercyjnych)	– ryzyko wykonania (rzadko istnieje baza dowodowa, która zapewnia, że dany program zadziała) – ryzyko pomiarów (rzetelna ocena wydatków oraz rezultatów jest utrudniona) – wymóg odpowiedniego dostosowania programu do różnych stref – strefy publicznej, prywatnej i społecznej – niezamierzone konsekwencje

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Mulgan i in., 2011, s. 15–19).

Obligacje społeczne są specyficznym źródłem finansowania społecznego, który pozwala na pozyskanie środków od inwestorów, w celu dostarczenia kapitału dostawcom usług socjalnych. Rynek obligacji społecznych jest wciąż w fazie początkowej, jednakże ocenia się, że stały rozwój tego finansowania społecznego pozwoli na rozwój całego świata (Cichy, 2018, s. 34).

Innym stosunkowo innowacyjnym instrumentem, a zarazem rodzajem obligacji o ściśle określonym celu przeznaczenia, są obligacje zielone. Zielone obligacje powstały w wyniku wdrażania koncepcji zrównoważonego przez Unię Europejską, co skłoniło do poszukiwania nowego sposobu finansowania. Pierwsza emisja zielonych obligacji nastąpiła w 2007 r. przez Europejski Bank Inwestycyjny, druga zaś w 2008 r. przez Bank Światowy. Od tego momentu można zaobserwować zdecydowany rozwój rynku zielonych obligacji na świecie. Swoją rolę w rozwoju tego instrumentu odegrała także Polska, która jako pierwsza na świecie w 2016 r. wyemitowała zielone obligacje skarbowe (Kultys, 2018, s. 352).

Korzyści oraz zagrożenia z emisji zielonych obligacji przedstawiono w tabeli 2. Emisja zielonych obligacji przynosi korzyści marketingowe poprzez pokreślenie proekologiczności emitenta. Badania wykazują, że emisja zielonych obligacji wiąże się także z większym popytem (w przypadku obligacji korporacyjnych) niż w przypadku emitowania tradycyjnych niezielonych obligacji. Jest to tłumaczone dwojako. Po pierwsze zwraca się uwagę na zwiększony efekt ekspozycji emitenta w mediach, co przekłada się na większe zainteresowanie emisją przez inwestorów. Po drugie, emisja zielonych obligacji dostarcza stosunkowo więcej informacji, niż „zwyczajne” emisje, co jest cenne dla inwestorów kapitałowych (Tang i Zhang, 2020).

Tabela 2. Korzyści i zagrożenia emisji zielonych obligacji

Korzyści	Zagrożenia
– implementacja podejścia ESG (<i>environmental, social, governance</i> czyli: środowisko, społeczeństwo, zarządzanie) – dywersyfikacja inwestorów – reedukacja ryzyka wahań popytu na instrument – polepszenie wizerunku – wyższy popyt – niższa zmienność cen instrumentu na rynku wtórnym – podkreślenie znaczenia koncepcji zrównoważonego rozwoju	– ryzyko utraty reputacji – wyższe koszty w związku z certyfikatami obligacji – możliwość nałożenia kar na emitentów przez inwestorów w przypadku niewywiązania się z zobowiązań – relatywnie niewielki rynek – brak oficjalnych, jednolitych standardów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Wiśniewski i Zieliński, 2017, s. 114).

Zarówno emisja obligacji zielonych, jak i społecznych zapewnia korzyści finansowe, które są związane z dotarciem do nowych inwestorów. W przypadku obligacji zielonych występuje stosunkowo większa łatwość w pomiarze efektów działań poprzez zastosowanie wskaźników takich jak np. ograniczenie emisji zanieczyszczeń. Oba instrumenty zaś ułatwiają też finansowanie przedsięwzięć, które nie są działaniami typowo nastawionymi na zysk. Porównanie instrumentów bazujące na wymogach organizacji międzynarodowych przedstawiono w dalszej części opracowania.

3. Porównanie poszczególnych typów obligacji

Zarówno obligacje społeczne, jak i zielone, są instrumentami nowymi, co przekłada się na brak określonych przepisów prawnych, które regulowałyby ich istnienie. Lukę tę wypełniają dobrowolne zasady oraz kryteria opracowane przez międzynarodowe organizacje, np. International Capital Market Association (ICMA).

Zasady charakteryzujące obligacje zielone, jak i społeczne przedstawiono w tabeli 3.

Należy zwrócić uwagę, że zasadą dywersyfikującą obligacje jest zasada pierwsza, czyli dotycząca wykorzystania środków. Wszystkie pozostałe dotyczą tak samo wszystkich obligacji certyfikowanych przez ICMA, niezależnie od tego, czy są to obligacje społeczne, czy zielone. W zależności od wykorzystania środków można wyróżnić obligacje zielone i społeczne, a także obligacje zrównoważone, które łączą cechy obu omówionych wcześniej instrumentów (tabela 4).

Tabela 3. Charakterystyka zasad obligacji społecznych, zielonych oraz zrównoważonych zgodnie z opracowaniami ICMA

Zasada	Charakterystyka
1) Wykorzystanie	Wykorzystanie wpływów powinno być odpowiednio opisane w dokumentacji. Jeżeli jest to możliwe, korzyści powinny być określone ilościowo. Wykorzystanie wpływów determinuje rodzaj obligacji.
2) Proces oceny i selekcji projektów	Emitent powinien wyraźnie poinformować o: - swoich obranych celach społecznych/środowiskowych; - sposobie określenia stopnia zakwalifikowania poszczególnych projektów do finansowania przy użyciu obligacji; - powiązanych kryteriach kwalifikowalności, wykluczenia, a także o możliwych zagrożeniach społeczno-środowiskowych. Zachęca się do ujęcia powyższych informacji w kontekście ogólnej polityki emitenta oraz posiadanych certyfikatów. Ponadto zaleca się skorzystanie z oceny zewnętrznej.
3) Zarządzanie zgromadzonymi środkami	Wpływy netto z emisji powinny być lokowane na specjalnym subkoncie lub śledzone w inny sposób. Saldo wpływów netto powinno być korygowane okresowo. Zaleca się aby dodatkowo korzystać z usług audytu w celu weryfikacji wewnętrznej metody śledzenia oraz alokacji środków.
4) Raportowanie	Emitent powinien udostępniać w przystępny sposób aktualne informacje aż do pełnej alokacji środków. Roczny raport powinien zawierać listę wybranych projektów, na które przeznaczono środki. Kwoty mogą być zagregowane do kategorii konkretnych projektów. Zaleca się stosowanie jakościowych i ilościowych mierników wydajności projektów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ICMA (2018a, 2018b, 2018c, 2018d).

Należy także podkreślić, że nie wszystkie projekty środowiskowe przynoszące korzyści społeczne oraz nie wszystkie projekty społeczne przynoszące korzyści środowiskowe, są zakwalifikowane do grupy projektów zrównoważonych. Miano obligacji zrównoważonych przysługuje tylko tym obligacjom, których emitent określił główne cele projektów bazowych jako zrównoważone, czyli łączące te dwie kategorie (korzyści środowiskowe i społeczne są tak samo istotne, a nie są tylko przypadkowym efektem działań) (ICMA, 2018c, 2018d). Uwaga ta jest o tyle istotna, że znacząco zwiększa odpowiedzialność emitenta w kwestii oczekiwanych rezultatów.

Tabela 4. Wykorzystanie wpływów z emisji poszczególnych obligacji

Rodzaj obligacji	Wykorzystanie wpływów
zielone	Finansowanie projektów przynoszących wyraźne korzyści środowiskowe (np. projekty związane z efektywnością energetyczną, energią odnawialną).
społeczne	Finansowanie projektów, które dążą do pozytywnych efektów społecznych np. wśród ubogich, bezrobotnych etc.
zrównoważone	Finansują projekty gwarantujące zarówno korzyści środowiskowe, jak i społeczne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ICMA (2018d).

Zróznicowanie wykorzystania środków w zależności od rodzaju obligacji przekłada się na rodzaj wspieranych projektów oraz na wspierane grupy docelowe inwestycji, co przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Określenie orientacyjnych kategorii projektów finansowanych przy użyciu społecznych i zielonych obligacji oraz odpowiednich grup docelowych przedsięwzięć

	Obligacje	
	społeczne	zielone
Orientacyjne kategorie projektów	– przystępna cenowo podstawowa infrastruktura – dostęp do podstawowych usług – tanie mieszkania – tworzenie miejsc pracy – bezpieczeństwo żywieniowe – rozwój społeczno-ekonomiczny	– energia odnawialna – efektywność energetyczna – zapobieganie i kontrola zanieczyszczeń – zrównoważone zarządzanie zasobami naturalnymi – ochrona bioróżnorodności – czysty transport – zrównoważona gospodarka wodno-kanalizacyjna – adaptacja do zmian klimatycznych – gospodarka o obiegu zamkniętym – zielone budownictwo
Grupy docelowe	– żyjący poniżej granicy ubóstwa – społeczności wykluczone – grupy narażone na katastrofy naturalne; – osoby niepełnosprawne – migranci – osoby niedokształcone – osoby nie posiadające dostępu do podstawowych towarów i usług – bezrobotni	Grupy docelowe nie zostały określone ze względu na charakter przedsięwzięć (beneficjentami są wszyscy).

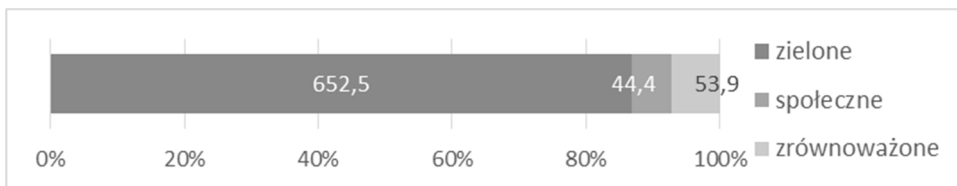
Źródło: Opracowanie własne na podstawie ICMA (2018a, 2018b).

Pomijając kwestie wykorzystania środków, największą różnicę w obligacjach społecznych i zielonych stanowi grupa docelowa. W przypadku obligacji społecznych grupy docelowe są ściśle określone, zaś w przypadku obligacji zielonych – efekty działań podjętych w wyniku ich emisji dotyczą całej populacji. Należy jednak podkreślić, że jak zostało wspomniane wcześniej – obligacje społeczne umożliwiają osiągnięcie oszczędności na poziomie budżetowym, co już dotyczy większej grupy ludzi.

Omówione korzyści emisji wszystkich obligacji sugerują, że powinny być to instrumenty rozwijające się na świecie. Zostanie to sprawdzone w następnej części opracowania.

4. Sytuacja na świecie

Zgodnie z Environmental Finance Bond Database, łączna wartość emisji obligacji społecznych, zielonych i zrównoważonych na świecie wynosi 750,8 mld dolarów, z czego aż 87% stanowią obligacje zielone. Świadczy to o ogromny zapotrzebowaniu na tego typu instrument. Dodatkową przyczyną tej znacznej różnicy w wielkości emisji może być wspomniana już wcześniej większa atrakcyjność marketingowa przedsięwzięć związanych z ekologią, niż np. z pomocą osobom bezrobotnym.

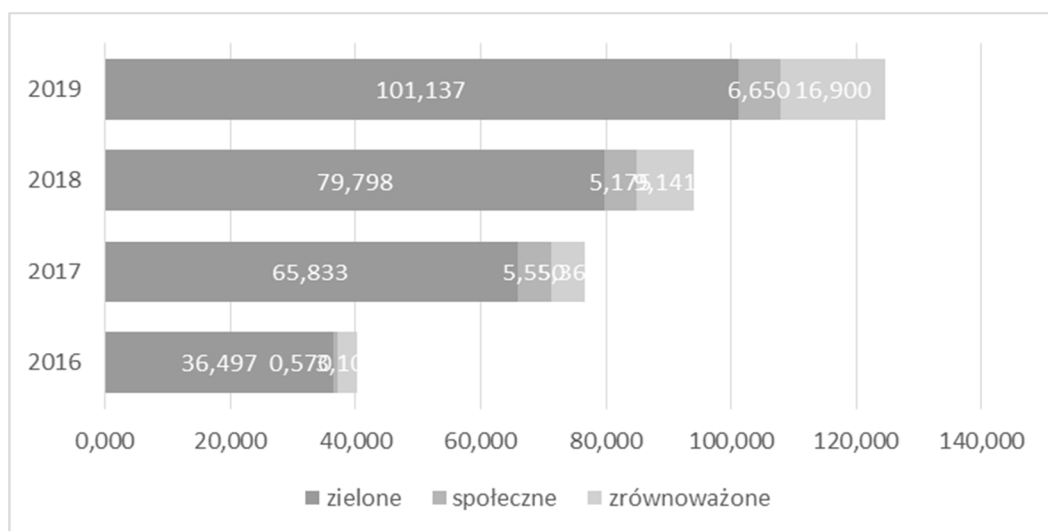


Wykres 1. Łączna wartość emisji poszczególnych obligacji [mld USD]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Environmental Finance Bond Database.

Należy jednak zwrócić uwagę, że owe dysproporcje zmniejszają się. Od 2016 r. można zaobserwować zwiększenie udziałów w łącznej wartości emisji zarówno przez obligacje społeczne (z 1,4% łącznej wartości emisji w 2016 r., przez 7,2% w 2017 r., do ok. 5% w 2018 r. i 2019 r.) oraz obligacje zrównoważone (7,7% w 2016 r. i 13,6% w 2019 r.). Wszystkie obligacje odnotowują znaczny wzrost wartości emisji, co przekłada się na zdecydowany wzrost rynku tych instrumentów (od 2016 r. nastąpiło jego potrojenie). Niezależnie od analizowanego roku, największy udział w rynku zawsze przypada obligacjom zielonym. Wartość emisji poszczególnych obligacji w latach 2016-2019 przedstawiono na wykresie 2.

O rozwoju rynku obligacji społecznych, zielonych i zrównoważonych świadczy także dynamika wielkości emisji poszczególnych instrumentów. Zdecydowanie najwyższą dynamiką charakteryzują się obligacje społeczne, co może świadczyć o dużym potencjale rozwojowym tego instrumentu. Dużym potencjałem odznaczają się także obligacje zrównoważone, których dynamika w 2019 r. w odniesieniu do 2016 r., kształtuje się na poziomie 5,45. Najniższą dynamiką cechują się obligacje zielone, co może świadczyć o pewnym nasyceniu rynku tym instrumentem, jednakże jest to wciąż dynamika wysoka, która zwiastuje dalszy rozwój tego instrumentu.



Wykres 2. Wartość emisji poszczególnych obligacji w latach 2016–2019 [mld USD]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Environmental Finance Bond Database

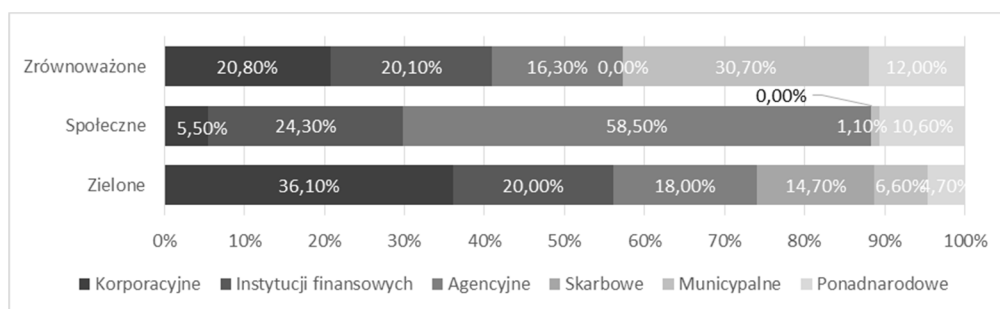
Analizując udziały w łącznej wartości emisji pod względem typów emitentów, można zauważyć zdecydowane różnice pomiędzy poszczególnymi rodzajami obligacji, co przedstawia wykres 3.

Pośród obligacji zielonych, zdecydowanie największy udział w rynku mają obligacje korporacyjne. Może to być spowodowane wspomnianymi wcześniej korzyściami marketingowymi.

Tabela 6. Dynamika wartości emisji poszczególnych obligacji w latach 2017-2019 [%]

Obligacje	W porównaniu do roku poprzedniego			W porównaniu do roku 2016
	2017	2018	2019	2019
zielone	1,80	1,21	1,27	2,77
społeczne	9,74	0,93	1,29	11,67
zrównoważone	1,73	1,71	1,85	5,45

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Environmental Finance Bond Database.



Wykres 3. Udział w łącznej wartości emisji poszczególnych obligacji w zależności od rodzaju emitenta na świecie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Environmental Finance Bond Database.

Charakterystyczny dla zielonych obligacji jest także stosunkowo znaczny udział obligacji skarbowych w łącznej wartości emisji. Zarówno pośród obligacji społecznych, jak i zrównoważonych udział ten wynosi 0%. Brak występowania tego rodzaju instrumentu pośród obligacji skarbowych jest zastanawiający z uwagi na fakt, że przy emisji zielonych obligacji skarbowych podkreślany jest ich mobilizujący charakter do emisji podobnych instrumentów przez inne podmioty (Kultys, 2018, s. 352). Ponadto, w przypadku obligacji społecznych, jest podkreślany ich charakter oszczędnościowy dla budżetu państwa, co sugerowałoby istnienie społecznych obligacji skarbowych. Tymczasem, pośród obligacji społecznych największym udziałem charakteryzują się obligacje emitowane przez agencje, takie jak amerykańskie Federalne Stowarzyszenie Hipoteczne (znane jako Fannie Mae). Może to świadczyć o pośrednim zaangażowaniu rządu amerykańskiego w te instrumenty. W przypadku obligacji społecznych należy zwrócić uwagę także na stosunkowo mały udział emitentów korporacyjnych, co raz jeszcze może świadczyć o niskim potencjalnym marketingowym tego instrumentu dla przedsiębiorstw.

5. Zakończenie

Podsumowując, obligacje społeczne, zielone i zrównoważone mogą działać na korzyść emitenta, jednakże w zależności od rodzaju emitenta, korzyści są te mogą być bardziej lub mniej wymierne. Główną zaletą obligacji zielonych jest korzyść marketingowa dla emitentów korporacyjnych, o czym świadczy ich duży udział w łącznej wartości emisji wszystkich omówionych obligacji. Obligacje społeczne nie są aż tak dla nich atrakcyjne, z uwagi na fakt, że są skierowane do ograniczonych grup społecznych, które nie są aż tak atrakcyjne emocjonalnie dla ogółu społeczeństwa. Obligacje społeczne przyczyniają się jednak to możliwych oszczędności w budżecie państwa poprzez ograniczenie wydatków sztywnych w budżecie, co sprawia że powinny być one atrakcyjnym

instrumentem skarbowym. Z uwagi na brak dotychczasowej emisji społecznych obligacji skarbowych oraz potencjalne korzyści, można zakładać, że pierwsza taka emisja wkrótce nastąpi.

Można także zakładać, że wszystkie trzy rynki – rynek obligacji zielonych, społecznych oraz zrównoważonych – będą sukcesywnie rozwijać się. O ich potencjale rozwoju świadczy wysoka dynamika ich wartości emisji w latach 2017-2019. Ogólny rozwój rynku jest dodatkowym argumentem, który skłania do założenia o przyszłej pierwszej emisji społecznych obligacji skarbowych. Pytaniem w takim razie staje się, czy Polska powtórzy swoje działanie z 2016 r., kiedy to wyemitowała pierwsze na świecie zielone obligacje skarbowe i tym razem także będzie pionierem w ramach społecznych obligacji skarbowych. Zastanawiająca jest także przyszłość rynku pod względem jego różnorodności – czy obligacje zrównoważone mogą docelowo zastąpić zupełnie obligacje zielone i społeczne albo chociaż je znacząco zdominować. Dotychczas największy udział w rynku miały zielone obligacje, jednak można zaobserwować zwiększający się udział obligacji zrównoważonych, co może świadczyć o potrzebie istnienia instrumentu działającego bardziej kompleksowo.

Bibliografia

- Cichy, J. (2018). Obligacje społeczne – innowacyjny instrument finansowania potrzeb społecznych, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 356, 33–42.
- Environmental Finance Bond Database, <https://www.bonddata.org/> (dostęp 01.09.2020)
- ICMA, (2018a). Green Bond Principles Voluntary Process Guidelines for Issuing Green Bonds. *ICMA June*.
- ICMA, (2018b). Social Bond Principles Voluntary Process Guidelines for Issuing Social Bonds, *ICMA June*.
- ICMA, (2018c). Sustainability Bond Guidelines. *ICMA June*.
- ICMA, (2018d). Green&Social Bond Market Update. *ICMA February*.
- 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.
- Kultys, A., (2018). Zielone obligacje skarbowe jako innowacyjny dłużny instrument finansowy państwa, *Studia i Materiały „Miscellanea Oeconomicae*, 3.
- Marchewka-Bartkowiak K., & Wiśniewski M. (2015). Obligacje społeczne – nowy instrument finansowania zadań społecznych. *Studia BAS*, 44.
- 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*
- Puszer, B. (2017). Obligacje społeczne – innowacyjny instrument finansowania projektów społecznych. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 346

Tang, D.Y., Zhang, Y. (2020). Do Shareholders Benefit from Green Bonds?, *Journal of Corporate Finance*, 61, 101427

SOCIAL, GREEN AND SUSTAINABLE BONDS – CHARACTERISTIC FEATURES AND USE OF PROCEEDS

Summary: The aim of the study is to learn about the functioning mechanisms of new debt instruments, such as social, green and sustainable bonds. The study is designed to define individual instruments and identify the differences between them. The background of the considerations is the growing importance of the concept of sustainable development, and thus investments aimed at environmental or social activities. The literature review includes a review of Polish and foreign literature on social and green bonds. The study is based on the analysis of both scientific articles and studies prepared by the International Capital Market Association.

Keywords: *green bonds, social bonds, sustainable development, innovation, corporate social responsibility.*

BADANIE ZADOWOLENIA PRACOWNIKÓW JAKO ELEMENT SUBSTRATEGII ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI

Dominika Nieć

Grupa TAURON, Kopalnia Wapienia "Czatkowice" sp. z o.o.
ul. Czatkowice Dolne 78, 32-065 Krzeszowice
e-mail: d.niec@czatkowice.com.pl; d.niec@interia.pl

Streszczenie: Badanie zadowolenia pracowników stanowi jedną z form dialogu pomiędzy pracodawcą a pracownikami. Umożliwia porozumiewanie się pracodawcy z pracownikami w ten sposób, że pracownicy mają przestrzeń do swobodnego wypowiedzenia się na najważniejsze tematy organizacji i pracy, z kolei pracodawca realizując badanie wraz z pochodnymi, opracowuje rozwiązania usprawniające konkretne działania i obszary 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 zarządzania zasobami ludzkimi, jako strategii funkcjonalnej będącej elementem strategii podstawowej organizacji i strategii biznesu. Dlatego też wszystkie wskazane w artykule przykłady, stanowią jedynie ogólną propozycję kierunków działań.

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

1. Wstęp

Badanie zadowolenia pracowników stanowi obecnie jeden z 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, wprowadzając konstruktywne rozwiązania (Kulikowski, 20016, s. 82–83). Celem niniejszego artykułu jest wskazanie znaczenia badania zadowolenia pracowników i jego roli w formułowaniu strategii funkcjonalnej będącej uzupełnieniem i uszczegółowieniem strategii podstawowej organizacji i strategii biznesu. Dodatkowo Autorce przyświecał cel propagowania tego instrumentu zarządzania, którego wartość dostrzegana jest nie tylko przez teoretyków ale i praktyków. Artykuł został podzielony na trzy części. W części

pierwszej wykazano zależność zachodzącą pomiędzy strategią zarządzania zasobami ludzkimi, jako strategią funkcjonalną a strategią podstawową organizacji i strategią biznesu. W części drugiej podjęto próbę zdefiniowania badania zadowolenia pracowników, wykazano kolejne etapy badania zadowolenia pracowników, wykazano korzyści wynikające z wdrożenia przedmiotowego badania w organizacji. Ostatnia część artykułu poświęcona została wykorzystaniu informacji z badania zadowolenia pracowników, jako elementów współtworzących strategię zarządzania zasobami ludzkimi, strategię podstawową organizacji i strategię biznesu.

2. Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategia funkcjonalna a strategia ogólna

Literatura przedmiotu wskazuje różne typy strategii zarządzania, jednak dla potrzeb niniejszego artykułu przyjęto stanowisko reprezentowane przez A. Stabryłę (2000, s. 54), 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:

- strategię podstawową,
- strategię dziedzin gospodarowania (inaczej biznesów lub domen) oraz
- strategię funkcjonalną.

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) (Stabryła, 2000, s. 54). Zdaniem A. Stabryły, strategię funkcjonalną 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 o szczególnym znaczeniu, mieszczących się w obrębie danej funkcji. Obszary, dla których są przygotowywane strategię funkcjonalne to m.in.: zasoby ludzkie, finanse, marketing, systemy jakości, B+R, IT. Strategię funkcjonalną 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. Strategię funkcjonalną są realizowane 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 strategię funkcjonalną mogą być realizowane na różnych szczeblach

zarządzania i w takim zakresie, w jakim oczekuje tego kierownictwo tych szczebli (Stabryła, 2000, s. 69).

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. 70).

Istotne wydaje się sformalizowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w postaci dokumentu, będącego uzupełnieniem strategii podstawowej organizacji lub strategii biznesu. Współzależność pomiędzy strategią ZZL a 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 i 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.

Wśród modeli kształtujących koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi należy wskazać model Michigan i model harwardzki. Pierwszy z nich jest koncepcją integrującą zarządzanie zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa i jego strukturą organizacyjną. W omawianym modelu nadrzędna rola jest przyznana strategii organizacji, traktując strukturę organizacyjną i zarządzanie zasobami ludzkimi jako wynikające ze strategii. W modelu Michigan wyróżniono cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi:

- selekcję,
- ocenianie,
- wynagradzanie,
- rozwój.

Wszystkie wyżej wymienione funkcje oddziałują na siebie, tworząc proces systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Z kolei oddziaływanie wzajemnie połączone tworzą cykl/proces zasobów ludzkich. Zakładano przy tym, że odpowiednie ukształtowanie poszczególnych elementów cyklu powoduje skuteczne wpływanie na zachowania pracowników, które prowadzą do osiągnięcia celów odnoszących się do efektywności. Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, wyróżnione w omawianym modelu, są istotne na

wszystkich poziomach zarządzania, tj. strategicznym, taktycznym i operacyjnym (Pocztowski, 2018, s.23-24).

Autorzy modelu harwardzkiego wykazali, że postępujący rozwój gospodarczy wymaga wszechstronnego i perspektywicznego analizowania koncepcji ZZL. W modelu harwardzkim przyjęto, iż wymienione obszary ZZL stanowią przedmiot oddziaływania interesariuszy organizacji (akcjonariusze, kadra menedżerska, pracownicy, związki zawodowe, rząd i samorząd) oraz znajdują się pod wpływem czynników sytuacyjnych, takich jak struktury zatrudnienia, strategia organizacji, sytuacja na rynku pracy, technologia, prawo oraz systemy wartości. Zwrócono ponadto uwagę, że decyzje w sferze zarządzania zasobami ludzkimi pociągają za sobą w obszarze zasobów ludzkich zarówno skutki bezpośrednie (efektywność, zaangażowanie), jak i pośrednie (zadowolenie pracowników, efektywność organizacji, dobrobyt społeczny), powodujące efekt sprzężenia zwrotnego w stosunku do interesariuszy organizacji i czynników sytuacyjnych. W wyniku tego powstaje układ wzajemnych zależności, charakteryzujących harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi.

Model harwardzki opiera się na założeniu, że ludzie mogą wpływać na wyniki przyjętej strategii poprzez włączenie ich w proces decyzyjny, właściwe motywowanie, tworzenie poczucia wspólnoty i wzajemnego zaufania (Pocztowski, 2018, s.24-25).

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

- 1) reaktywnego, ujęcie to traktuje strategię ZZL jako podrzędną w stosunku do strategii ogólnej organizacji. Oznacza to dostosowanie obszaru zasobu ludzkiego do wcześniej opracowanej strategii organizacji.
- 2) aktywnego, który zakłada, że zasób ludzki organizacji stanowi o jej przewadze konkurencyjnej, może tym samym wyznaczać kierunki ogólnych celów strategii organizacji. Ujęcie to wskazuje ponadto na zasób ludzki, jako składnik aktywów organizacji.
- 3) interaktywnego, który wskazuje na przenikanie kwestii biznesowych i personalnych oraz integracji strategii ZZL ze strategią ogólną organizacji. Wykazuje także, że strategia organizacji wyznacza cele strategii ZZL, kreując określone działania wobec obszarów zagadnień takich jak: kultura organizacyjna, kompetencje, produktywność czy koszty pracy. Uwzględnia ponadto mocne i słabe strony organizacji.

W literaturze przedmiotu za słuszne uznaje się wzajemność związków pomiędzy strategią ogólną organizacji a strategią ZZL (Lipka, 2000, s. 36), 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 (tab. 1).

Tabela 1. Strategia firmy a strategia ZZL

Strategia firmy	Strategia ZZL
Jaką prowadzimy działalność?	Jakich pracowników potrzebujemy?
Dokąd zmierzamy i w jaki sposób chcemy dojść do celu?	W jakim stopniu mocne i słabe strony są związane z zasobami ludzkimi?
Jakie są nasze mocne i słabe strony?	W jakim stopniu mocne i słabe strony są związane z zasobami ludzkimi?
Jakie są nasze szanse i zagrożenia?	Jakie to stwarza możliwości rozwoju i motywowania pracowników? Jakie zagrożenia wynikają z deficytów kompetencji?
Jakie są główne problemy strategiczne?	W jakim stopniu są one związane z organizacją i personelem? Czy menedżerowie widzą implikacje dla zarządzania zasobami ludzkimi?
Jakie są kluczowe czynniki sukcesu, determinujące sposób realizacji misji?	W jakim stopniu sukces firmy zależy od jakości, motywacji, zaangażowania i postaw personelu? W jaki sposób można stymulować wysoką efektywność pracy?

Źródło: (Pocztowski, 2008, s. 57).

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 (Tyrańska, 2009, s. 360). W tym kontekście kluczowe jest gromadzenie informacji od pracowników poprzez realizację badania ich zadowolenia jako wskaźnika skuteczności podejmowanych działań. Tym samym nadanie takim badaniom rangi strategicznej oraz pozyskiwania informacji poprzez realizację badania zadowolenia pracowników w organizacji. Należy podkreślić obecną rangę obszarów ZZL, dyrektorzy HR są partnerem dla biznesu, zajmują najwyższe stanowiska w organizacji i strukturze, a co za tym idzie plany dotyczące zasobów ludzkich są integralną częścią pozostałych działań w ramach planowania strategicznego (Lado, 1994, s. 699–727).

Przyjmując takie stanowisko, należy wyróżnić:

- ocenę opłacalności, polegającą 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 osiągania 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 (Tyrańska, 2009, s. 360).

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, uwiadamia 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.

3. Ranga strategii zarządzania zasobami ludzkimi

Badanie zadowolenia pracowników cieszy się od kilkunastu lat niesłabnącym zainteresowaniem, tak w teorii, jak i w praktyce, z racji wartości informacyjnej wyników tego badania. Dlatego też w wielu organizacjach badanie stało się stałym elementem substrategii ZZL, jako uzupełnienie strategii podstawowej organizacji i strategii biznesu. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji badania zadowolenia pracowników, jednak na potrzeby niniejszego opracowania wykorzystano ujęcie H. Januszka. Zdaniem tego autora, „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” (Januszek, 2003, podano za: Radosławska, 2005, s. 78). W uzupełnieniu należy dodać, że badanie zadowolenia pracowników jest procesem składającym się z etapów, o których

poniżej w proponowanym cyklu procesu badania, wraz ze wskazaniem osób, odpowiedzialnych za ich realizację. Wydaje się również zasadne, aby wskazać, że badanie zadowolenia pracowników może stanowić kolejną formę dialogu toczącego się pomiędzy pracodawcą a pracownikami. Pozwala on skonfrontować pracowników z pracodawcą, w ten sposób, że pracownicy mają przestrzeń do swobodnego wypowiedzenia się na najważniejsze tematy organizacji i pracy, z kolei pracodawca realizując badanie wraz z pochodnymi, opracowuje rozwiązania usprawniające konkretne działania i obszary organizacji, co docelowo może wpłynąć wzrost zadowolenia z pracy. Odpowiednio przygotowane badanie powinno każdorazowo być poprzedzone dokładnym zdefiniowaniem celów i zakresu badania. A. Pocztowski (2018) za cel badania zadowolenia pracowników wskazuje poznanie zdania i oceny pracowników na temat szeroko rozumianych zagadnień związanych z ich potrzebami, wykonywaną pracą, ze środowiskiem pracy oraz przedsiębiorstwem jako takim. W literaturze przedmiotu ukazane zostały następujące rodzaje przedmiotowego badania:

- badania regularne, przeprowadzone okresowo jako instrument monitorowania w ramach np. audytu personalnego,
- badanie sporadyczne, przeprowadzone w związku z ważnym wydarzeniem, np. po wdrożeniu nowego systemu wynagradzania, po zakończeniu procesu redukcji zatrudnienia, po fuzji przedsiębiorstw lub przejściu jednego przez drugie,
- badania kompleksowe, obejmujące szeroki zakres problemów natury personalnej,
i badanie wycinkowe, koncentrując się na węższej problematyce,
- badania wstępne, ukierunkowane głównie na identyfikację określonych problemów,
i badania pogłębione, zmierzające do ustalenia przyczyn badanych zjawisk (Pocztowski, 2018, s. 449, 497).

Metod pozwalających przeprowadzić badanie zadowolenia pracowników jest wiele, zaprezentowany przeze mnie przebieg postępowania jest jedną z możliwych propozycji. Jako korzyści wynikające z propozycji można wskazać: możliwość porównania wyników badania pomiędzy poszczególnymi organizacjami biorącymi udział w badaniu (benchmark), możliwość dostosowania badania indywidualnie do potrzeb każdej organizacji, oraz dzięki zawartej w końcowej części kwestionariusza, metryczce ankiet, możliwość obserwacji organizacji z różnych perspektyw, indywidualnego pracownika, zespołu i całej organizacji. Podstawą zaprezentowanej poniżej metody jest przeprowadzenie badania jakościowego w postaci wywiadów pogłębionych, poprzedzającego badanie ilościowe. Walorem metody jakościowej jest zebranie informacji na temat specyfiki organizacji, określenie jej potrzeb oraz stopnia ich zaspokajania. Metoda jakościowa jest także wyjściową do opracowania

kwestionariusza ankiet – badania ilościowego. Dlatego też obie metody, jakościowa i ilościowa badania zadowolenia pracowników mogą mieć zastosowanie w zaproponowanym poniżej cyklu procesu badania.

1. Przygotowanie badania jakościowego i jego przeprowadzenie na wybranej grupie pracowników:
 - zebranie opinii wśród kadry zarządzającej na temat specyficznych celów badania,
 - zebranie informacji o organizacji, niezbędnych do przygotowania badania uwzględniającego specyfikę organizacji,
 - przeprowadzenie badania jakościowego i analiza wywiadów pogłębionych z wybranymi pracownikami organizacji na różnych jej szczeblach dla wskazania specyficznych dla badanych grup potrzeb.
2. Na podstawie wyników badania jakościowego, przygotowanie unikatowego kwestionariusza ankiet do badania ilościowego, który powinien odpowiadać autentycznym potrzebom organizacji. Kwestionariusz może zawierać od kilkunastu do kilkudziesięciu pytań, które powinny zostać pogrupowane tematycznie.
3. Przeprowadzenie badania ilościowego.
4. Analiza wyników.
5. Przygotowanie raportu z opisem wyników i zalecanymi rekomendacjami.
6. Przedstawienie wyników zarządowi, kadrze zarządzającej, przedstawicielom organizacji związkowych oraz pracownikom.
7. Ewentualna inwentaryzacja założeń obowiązującej strategii, możliwe modyfikacje.
8. Przygotowanie programu naprawczego.
9. Wdrożenie programu naprawczego w organizacji.
10. Rozpoczęcie kolejnego cyklu badania.

Horyzont czasowy, jaki należy przewidzieć na przygotowanie i wdrożenie całego cyklu badania zadowolenia pracowników wraz z pochodnymi, uzależniony jest od wielkości organizacji oraz obszaru, jakim ma być objęte badanie. Średnio, jeden cykl badania trwa od kilku miesięcy do 3 lat.

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

- określenie grupy potrzeb występujących u pracowników organizacji,
- ocenę efektywności przywództwa na różnych szczeblach organizacji,
- identyfikację zespołów (na podstawie metryczki badania), których opinia wyróżnia się spośród pozostałych zespołów organizacji. Wysoka ocena zespołu może świadczyć o realizacji w tym zespole dobrych praktyk, 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,
- 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 (Mrówka, 2000, s. 10-11),
- 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).

R. Mrówka, wskazuje za zasadne, by badanie przygotować w ten sposób, aby można było określić poziom bieżącego zadowolenia, móc porównać badane składowe w czasie, oraz móc monitorować dynamikę zmian, na każdym poziomie funkcjonowania organizacji (Mrówka, 2000, s. 3).

4. Metodyczne aspekty badania zadowolenia pracowników

Wykorzystanie informacji pozyskanych z przeprowadzonego badania jest kwestią bardzo indywidualną, a uzyskane wyniki są jedynie punktem wyjścia do podejmowania dalszych decyzji i działań (Pauli, 2010, s. 104). To od oczekiwań pracowników i możliwości organizacji 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 usprawniające, działania w ramach dobrych praktyk.

Działania inwentaryzacyjne mogą wynikać z przeprowadzonego w organizacji badania zadowolenia pracowników, jak również z aktualnych potrzeb organizacji. Inwentaryzacja działań może powodować aktualizację

procesów już istniejących, dopisanie brakujących elementów do procesów już istniejących, oraz wdrożenie nowego procesu w organizacji lub jej części.

Przykładem działań inwentaryzacyjnych wynikających zarówno z badania zadowolenia pracowników jak również pandemii może być aktualizacja działań związanych z rekrutacją i onboardingiem w ramach procesu employer branding. W czasie pandemii SARS-CoV-2, alternatywą rekrutacji w wielu organizacjach stały się spotkania z potencjalnymi pracownikami w formie zdalnej przy pomocy mobilnych aplikacji na telefon i komputer. W podobny sposób można również potraktować proces onboardingu, stąd wielu zarządzających decyduje się na elastyczne formy wdrażania pracownika (m.in. poprzez funkcjonalność firmowego intranetu, platform HR, służbowej skrzynki mailowej oraz aplikacji na telefon).

Kolejnym przykładem działań inwentaryzacyjnych, tym razem w ramach wdrażania w organizacji nowego procesu może być powołanie zespołu ds. SARS-CoV-2, mającego na celu bieżące monitorowanie i wdrażanie w organizacji stosownych do sytuacji rozwiązań. Przykładem prac takiego zespołu mogą być np. opracowane plany kryzysowe, transparentne zasady szybkiej komunikacji, regulacje zapobiegające stygmatyzacji osób, które wracają do pracy po izolacji domowej lub kwarantannie, wsparcie dla pracowników świadczących długotrwale pracę w formie zdalnej poprzez bezpłatne infolinie ze wsparciem psychologa i inne wynikające z aktualnie obowiązujących przepisów prawa tzw. tarczy antykryzysowej.

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. Przykładem takiego obszaru może być potrzeba usprawnienia procesu komunikacji wewnętrznej organizacji. Wymaga on szczególnej uwagi zwłaszcza w firmach produkcyjnych, w których dominują pracownicy na stanowiskach robotniczych, nieposiadający dostępu do służbowej poczty elektronicznej. Przekazywanie tym pracownikom informacji o założeniach i celach organizacji ze szczególnym uwzględnieniem ich roli (dla bieżącej i przyszłej realizacji celów organizacji), odgrywa bardzo ważną rolę. 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. Sprawnie funkcjonująca komunikacja wewnętrzna ma wpływ na poziom funkcjonowania pracowników w organizacji oraz postrzeganie przez nich czynników bezpośrednio wpływających na motywację takich jak: wynagrodzenia, motywatory pozafinansowe, kondycja organizacji, wpływ pracowników na realizację strategii, a także możliwości rozwoju i szkoleń. Na

sprawnie funkcjonującą komunikację wewnętrzną oddziałuje kilka czynników, mianowicie, transparentność działań w organizacji, otwartość na nowe działania i wyzwania, prawdziwa i aktualna informacja, kompletna i zrozumiała, szybkość działania. Zadaniem obszarów odpowiedzialnych za komunikację wewnętrzną jest zatem zapewnienie pracownikom bieżących informacji na temat organizacji. Należy unikać sytuacji, aby o sprawach ważnych dla organizacji pracownik dowiadywał się z innych źródeł, niż z przyjętych w organizacji, komunikatorów firmowych.

W procesie komunikacji wewnętrznej istotną rolę odgrywa dialog, który pozwala skonfrontować pracowników z pracodawcą, w ten sposób, że pracownicy mają przestrzeń do swobodnego wypowiedzenia się na najważniejsze tematy organizacji i pracy. Pracodawca wsłuchując się w głos załogi, buduje wśród pracowników przekonanie, że ich głos jest ważny, co poprawia jego wizerunek, stanowi o przewadze konkurencyjnej, pozwala mu zostać „pracodawcą z wyboru”.

Ważnym elementem w ramach komunikacji wewnętrznej, zwłaszcza z punktu widzenia skuteczności i zrozumienia przekazu, jest odpowiednie dostosowanie przekazu do odbiorcy (konkretny, kompletny i prosty przekaz). W trakcie prac usprawniających proces komunikacji wewnętrznej w organizacji, ważną rolę odgrywa wskazanie obszaru, odpowiedzialnego za jego realizację. Coraz częściej, zwłaszcza w dużych organizacjach, za proces komunikacji wewnętrznej odpowiedzialne są specjalnie powołane centra kompetencji komunikacji wewnętrznej. Są to osobno wydzielone obszary, wykazane w schemacie organizacyjnym, często podległe bezpośrednio najwyższemu zarządzającym osobom w organizacji. Takie umiejscowienie obszaru komunikacji wewnętrznej rozwiązuje problem niezbyt trafnego przypisania tego typu działań do obszaru ZZL, marketingu lub public relations. Wzrasta tym samym ranga działań obszarów komunikacji wewnętrznej, umożliwia to także wystandaryzowanie procesów i narzędzi komunikacji wewnętrznej w organizacji. Wszystkie te działania predysponują komunikację wewnętrzną do aktywności w ramach strategii funkcjonalnej organizacji, będącej uzupełnieniem strategii podstawowej organizacji i strategii biznesu. Takie umiejscowienie komunikacji wewnętrznej, ułatwia zarządzającym bieżące monitorowanie i wspieranie obszaru komunikacji wewnętrznej organizacji.

Dobre praktyki są efektywnymi działaniami, które niejednokrotnie mogą być nieskodyfikowane, jednak w poszczególnych 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. Według M. Juchnowicz, to „odpowiednio dobrany i wykorzystywany zespół działań (...), dotyczących zintegrowanego systemu

zarządzania zasobami ludzkim lub konkretnego elementu tego systemu, pozwalający na osiągnięcie najlepszych wyników i przewagi biznesowej” (Juchnowicz, 2011, s. 15, podano za: Gołaszewska-Kaczan, 2012, s. 358). W myśl powyższych rozważań można przytoczyć kilka przykładów, w ramach dobrych praktyk, które nie tylko wpisują się w stanowisko reprezentowane przez M. Juchnowicz, mają ponadto istotny wpływ na lojalność pracowników oraz poziom ich motywacji, np.:

- finansowanie w ramach szeroko rozumianej edukacji (studia MBA, studia I i II stopnia, studia podyplomowe, kursy językowe, udział w szkoleniach, konferencjach, seminariach i sympozjach). Edukacja odgrywa ważną rolę zwłaszcza u młodych pracowników, którzy są na początku budowania własnej ścieżki kariery zawodowej. Ich celem jest nie tylko podnoszenie kompetencji, ale również wzmacnianie konkurencyjności organizacji,
- karnety rekreacyjno-sportowe, umożliwiające pracownikom nieograniczony dostęp do placówek rekreacyjno-sportowych na terenie całego kraju,
- miesięczne karnety do placówek medycznych, umożliwiające pracownikowi dostęp do lekarzy 24/dobę, 7 dni w tygodniu. Jest to inicjatywa doceniana przez pracowników w każdym wieku, która niewątpliwie wpisuje się w ideę ochrony zdrowia, przez co w pracowniku wzrasta poziom zaufania do pracodawcy. Korzyścią dla pracodawcy jest działanie prewencyjne, polegające na zapobieganiu i minimalizacji absencji chorobowej w organizacji.
- Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych (ZFŚS). Warto przypomnieć, że ZFŚS stanowi nieco odmienną formę od tych wskazanych powyżej, z uwagi na jego umocowanie ustawowe. Jednak z uwagi, na fakt, że środki z funduszu są przyznawane w sposób cykliczny (bony na święta, dofinansowanie do wypoczynku dzieci i młodzieży, dofinansowanie do żłobków i przedszkoli, niskooprocentowane pożyczki na cele mieszkaniowe), pracownicy cenią sobie tę formę działań organizacji.

Wszystkie powyższe działania, wpisują się w obszar dobrych praktyk organizacji. Konsekwentnie realizowane budują zaufanie do zarządzających, wpływają na morale załogi, a dodatkowo wpływają na poczucie bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia. Pełnią także szczególne funkcje w organizacji, takie jak, funkcja edukacyjna, funkcja rekreacyjno-sportowa, funkcja prozdrowotna, funkcja społeczna. Zasadne wydaje się spisanie wymienionych działań, w jeden spójny dokument. Taka regulacja może stanowić podstawę do stworzenia regulaminu motywatorów pozapłacowych w organizacji. Zmotywowany, pełen zaangażowania i nowych pomysłów pracownik stanowi klucz do sukcesu każdej organizacji. Dlatego podjęcie działań zmierzających do stworzenia stosownej regulacji może odegrać istotną rolę, ponieważ określi transparentne zasady, obejmujących bez wyjątku wszystkich pracowników organizacji, będzie również odpowiedzią na wskazane podczas badania zadowolenia pracowników

potrzeby. Zagadnienie motywowania pracowników w organizacji wpisują się także strategię ZZL, jako kluczowy i integralny jej element. Wybór motywatorów pozapłacowych w organizacji jest szeroki, ich dobór to kwestia indywidualna każdej organizacji. Wynika z potrzeb i oczekiwań pracowników oraz możliwości pracodawcy. Profity pozapłacowe uatrakcyjnają pakiet wynagrodzeń, wzmacniają indywidualizację stosunków pracy, są atrybutem powodującym zatrzymanie pracownika na dłużej w organizacji oraz jego lojalność wobec firmy. Organizacja posiadająca atrakcyjny pakiet motywatorów pozapłacowych, staje się pożądanym miejscem pracy, skutecznie integrującym pracownika z zarządzającym. Regulamin motywatorów pozapłacowych wpisuje się trwale w substrategię ZZL, jako w strategię funkcjonalną, stanowiącą uzupełnienie strategii podstawowej organizacji i strategii biznesu.

5. Zakończenie

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. Celem niniejszego artykułu było przedstawienie znaczenia badania zadowolenia pracowników jako narzędzia umożliwiającego pozyskanie informacji istotnych dla organizacji, mających wpływ na budowę substrategii zarządzania zasobami ludzkimi. Podstawę do napisania niniejszego artykułu stanowiły studia literaturowe, jednak wskazane, w ostatniej części artykułu kierunki rozwoju, stanowią 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), oraz utworzenie obszarów odpowiedzialnych za dany proces (centra kompetencji komunikacji wewnętrznej), w ramach poprawy komunikacji wewnętrznej, która ma istotny wpływ na motywację pracowników. Tym samym wszystkie opisane działania płynnie wpisują się w substrategię zarządzania zasobami ludzkimi, będącą integralnym elementem strategii podstawowej organizacji i strategii biznesowej.

Bibliografia

- Gołaszewska-Kaczan. (2012). Najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi według badań Instytutu CRF. *Zarządzanie i Finanse*, 1, 357-367.
- Januszek, H. (2003). *Przeobrażenia w gospodarce i funkcjonowaniu przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

- Juchowicz M. (2011), *Istota najlepszej praktyki – dylematy definicyjne*, w: Juchnowicz M. (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzania kapitałem ludzkim, Metodyka badania, opisy przypadków*, OW SGH w Warszawie, Warszawa.
- Kulikowski, K. (2016). Wykorzystanie wskaźników satysfakcji z pracy w procesie zarządzania ludźmi – zarys problemu i propozycja narzędzia badawczego. *Organizacja i Kierowanie*, 1 (171), 82-83.
- Lado A., Wilson M.(1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency – Based Perspective, *Academy of Management Review*, 4.
- Lipka, A. (2000). *Strategie personalne firmy*. Kraków: Wydawnictwo PSB.
- Mrówka. (2000). Badanie satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej. Pobrane z: http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/KTZ/Documents/Badanie_satysfakcji_i_pracownikow_w_organizacji_gospodarczej.pdf (01.02.2020).
- Pauli, U. (2010). Badanie satysfakcji pracowników jako źródło informacji menedżerskiej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 828, 85-110.
- Pocztowski, A. (1996). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wrocław–Warszawa–Kraków: Ossolineum.
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Koncepcje–Praktyki–Wyzwania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Radosławska, J. (2005). Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, 78-90.
- Stabryła, A. (2000). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa – Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tyrańska, M. (2009). Strategie personalne we współczesnych przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 2 (13), 351–362.

EMPLOYEES SATISFACTION SURVEY AS A PART OF HUMER RESOURCE MANAGEMENT’S SUBSTRATEGY

Summary: An employee satisfaction survey is one of the forms of dialogue between an employer and its employees. It enables the employer to communicate with employees in such a way that employees have a space to freely express themselves on the most important topics of organization, and work. Thus, the employer, by carrying out said research together with derivatives, develops solutions to improve specific activities, and areas within the organization. The use of information obtained from the conducted research is a very individual matter, and the obtained results are only a starting point for making further decisions and actions. It is the expectations of employees, and the employer's capabilities that will ultimately determine which elements, obtained from the study, will be taken into account to build the HRM strategy as a functional strategy,

within the basic organization and business strategies. Therefore, the indicated examples herein constitute only a general proposal of directions of activities.

Keywords: *employee satisfaction survey, employee opinion survey, strategic management, HRM strategy, functional strategy.*

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ AKADEMICKA W ŚWIETLE BADAŃ LITERATURY

Monika Pasik

ORCID: 0000-0001-5904-8533

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania

Instytut Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków

e-mail: pasikm@uek.krakow.pl

Streszczenie: Dynamicznie zmieniające się warunki gospodarcze oraz zaostrzająca się konkurencja stworzyły potrzebę znalezienia rozwiązań sprzyjających wzrostowi innowacyjności przedsiębiorstw. Jednym z takich działań jest ścisła współpraca środowiska akademickiego z przedsiębiorcami. Z uwagi na duże zróżnicowanie tematyczne opracowań związanych z szeroko rozumianą przedsiębiorczością akademicką, autorka zdecydowała się na klasyfikację publikacji dotyczących tej sfery zainteresowań. Celem niniejszego artykułu jest próba usystematyzowania dotychczasowego dorobku naukowego w zakresie przedsiębiorczości akademickiej oraz wskazanie głównych problemów, które dotychczas podejmowane były przez badaczy. Ponadto praca ta zawiera sugestie i wskazówki dla autorów dalszych badań. W opracowaniu wykorzystano metodę systematycznego przeglądu literatury, którego podstawę stanowiły publikacje zamieszczone w bazie Web of Science oraz Scopus. Przeprowadzone badanie umożliwiło pogrupowanie dotychczasowego dorobku naukowego w 4 główne obszary tematyczne, a także pozwoliło na wskazanie luk badawczych, dotyczących w szczególności pomiaru i oceny skutków przedsiębiorczości akademickiej.

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

1. Wstęp

Współpraca uniwersytetów ze sferą biznesu jest obecnie praktyką powszechnie stosowaną w niemalże wszystkich państwach na świecie. Wzrost tendencji w tym obszarze wpływa bowiem na tempo rozwoju gospodarczego (Matusiak i in., 2007). Dzieje się tak między innymi za sprawą transferu wiedzy i technologii, których źródłem są intensywne prace badawcze realizowane w szkołach wyższych. Jednakże, aby transfer ten był możliwy, konieczne jest podejmowanie wielu działań, które stwarzają ku temu dogodne warunki. Dużą rolę w tym zakresie odgrywa zarówno państwo, ośrodki biznesu ale przede

wszystkim społeczność uniwersytecka (Vinig i Lips, 2015). Znaczenie przedsiębiorczości akademickiej dostrzegane jest przez coraz szersze kręgi osób (Wood, 2011). Wysokie zainteresowanie tą tematyką wykazują również naukowcy, o czym świadczy liczba publikacji na temat tego zagadnienia (González-Alcaide, Gorraiz, Hervás-Oliver, 2018, Skute, 2019). Dotychczasowe rozważania obejmują m.in. prawne, społeczne i ekonomiczne aspekty związane z przedsiębiorczością akademicką (Cerver, Romero, Ferreira, Fernandes, 2020). Mnogość obszarów badawczych wyłoniła potrzebę przeprowadzenia analizy i syntezy literatury powstałej w tym zakresie. Celem niniejszego artykułu jest próba usystematyzowania dotychczasowego dorobku naukowego w zakresie przedsiębiorczości akademickiej. Dzięki systematycznemu przeglądowi literatury, autorka pogrupowała tematycznie zagadnienia omówione w 265 publikacjach. Ponadto wskazane zostały możliwe, przyszłe kierunki badań nad przedsiębiorczością uniwersytecką.

2. Przegląd literatury

Przedsiębiorczość jest tematem często omawianym przez naukowców. Pojęcie to postrzegane jest zarówno jako postawa, którą charakteryzuje skłonność do podejmowania ryzyka, działań innowacyjnych, zakładania nowych przedsiębiorstw, jak i również zdolność do radzenia sobie w trudnych sytuacjach (Szkopiński, 2016). Z postawą przedsiębiorczą mamy więc do czynienia nie tylko w przypadku działalności przedsiębiorców, ale także wśród środowisk politycznych, organizacji społecznych, a także na uniwersytetach (Glinka i in., 2011). Pojęcie przedsiębiorczości rozpatrywane w związku z uczelniami wyższymi określane jest mianem przedsiębiorczości akademickiej. Pod hasłem tym kryją się przede wszystkim działania mające na celu zwiększenie świadomości na temat przedsiębiorczości, wspieranie procesu powstawania nowych firm oraz zaangażowanie w upowszechnianie wiedzy oraz technologii (Matusiak i in., 2007). Początków tego nurtu dopatrywać należy się w nowym modelu uczelni, który zmienił dotychczasowy jej obraz, jako ośrodka skupiającego się tylko na edukacji. Poza kształceniem nowych pokoleń, do głównych zadań uniwersytetu trzeciej generacji, należy m.in. prowadzenie intensywnej działalności badawczo-rozwojowej, dążenie do komercjalizacji badań, tworzenie sieciowych relacji z lokalnymi ośrodkami biznesu oraz innowacyjne podejście do zarządzania (Makiela, 2017). Realizacja tych założeń sprowadza się do podejmowania działań, które wchodzą w ramy przedsiębiorczości akademickiej.

W literaturze zachodniej przedsiębiorczość uniwersytecką utożsamia się z zakładaniem firm przy ośrodkach nauki (tzw. spin-off oraz spin-out) zarówno przez pracowników naukowych, jak i przez studentów i absolwentów, a także jako oferowanie i sprzedawanie na warunkach rynkowych posiadanego know-

how (Colyvas, 2007). Działania te mają na celu przede wszystkim komercjalizację wiedzy oraz technologii powstałej w murach szkół wyższych. Obecnie, również w Polsce, znaczenie przedsiębiorczości akademickiej jest jednak znacznie szersze (Stawasz, 2011). Obejmuje ono swym zasięgiem wszystkie działania pracowników naukowych, które podejmowane są na styku ośrodków nauki i biznesu w celu rozpowszechniania wyników badań (Piwowar-Sulej, Kwil, 2018). Aktywności te, realizowane są przez wykorzystanie różnorodnych form współpracy firm z pracownikami naukowymi m.in. poprzez zawieranie umów licencyjnych, czy też przeprowadzanie badań na specjalne potrzeby branży przemysłowej (Qiao, Yang, 2015). Istotne znaczenie dla przedsiębiorczości akademickiej mają także inicjatywy podejmowane przez studentów i absolwentów uczelni. Dlatego też pojęcie to odnosi się również do kształcenia w zakresie przedsiębiorczości oraz motywowania studentów do wykazywania postawy przedsiębiorczej (Matusiak, 2011).

Opisane powyżej zagadnienia stanowią ciekawy obszar badań, który wciąż z zainteresowaniem podejmowany jest przez autorów licznych publikacji (Hayter, Nelson, Zayed, et. al., 2018). Temat ten można bowiem rozpatrywać z wielu perspektyw, a zmieniające się warunki społeczno-gospodarcze i rozwój działalności uniwersytetów, sprzyjają intensywności naukowej w tym zakresie. Mnogość zagadnień związanych z przedsiębiorczością akademicką, które omówione zostały w dotychczasowej literaturze, wskazały potrzebę usystematyzowania dorobku naukowego. W związku z powyższym, niniejsza praca stanowi próbę przeglądu oraz syntezy obecnych badań nad przedsiębiorczością akademicką.

3. Metodyka badań

ostatnich latach wykorzystanie przeglądów literatury w środowisku naukowym zyskało na popularności (Zdonek, Hysa, Zdonek D., 2016). Metody przeglądowe umożliwiają syntezę aktualnego stanu wiedzy na dany temat, identyfikację luk badawczych, a także sprecyzowanie obszaru badań (Levy, Ellis, 2006). Przeglądy literatury powinny towarzyszyć naukowcom także na etapie starań o dofinansowania i granty oraz poprzedzać prace projektowe (Czakon, 2011). Wśród powszechnie wykorzystywanych przeglądów wyróżnić można 3 podstawowe rodzaje. Należą do nich:

- przegląd narracyjny,
- metaanaliza,
- systematyczny przegląd literatury (Hensel, 2020).

W literaturze można spotkać się także z dokładniejszą klasyfikacją przeglądów literatury, w której wyróżnia się następujące rodzaje:

- przegląd krytyczny,
- przegląd integracyjny,

- przegląd literatury,
- mapowanie,
- metaanaliza,
- badanie zakresu literatury,
- systematyczny przegląd literatury (Orłowska i in., 2017).

Niezależnie jednak od przyjętej typologii, autorzy wyrażają zgodne przekonanie, że zastosowanie systematycznego przeglądu minimalizuje stronniczość autora w prowadzonym badaniu oraz pozwala na kompleksową analizę i podsumowanie dotychczasowej wiedzy z danego obszaru. Stosowanie tego typu przeglądu największe znaczenie ma w naukach medycznych. Jednakże z biegiem lat, metoda ta została rozpowszechniona w pozostałych dyscyplinach, a obecnie stanowi niemalże obowiązkowy element każdej pracy naukowej, także w obszarze nauk o zarządzaniu (Tranfield i in., 2003). W związku z tym, w niniejszej pracy postanowiono wykorzystać systematyczny przegląd literatury w badaniu nad stanem dorobku naukowego w zakresie przedsiębiorczości akademickiej ze szczególnym uwzględnieniem opracowań dotyczących transferu wiedzy i technologii.

Prezentowane w literaturze procedury przeprowadzenia systematycznego przeglądu literatury różnią się od siebie głównie pod względem szczegółowości opisanych etapów. Niemniej jednak szczególną uwagę zwraca się na pierwszy krok, który obejmuje proces planowania. W jego skład powinny wchodzić działania związane z uzasadnieniem przeprowadzanego przeglądu oraz sprecyzowaniem obszaru badań, wraz z wyznaczeniem jego celu (Czakon, 2011). W kolejnym etapie następuje zdefiniowanie kryteriów, które zostaną przyjęte w celu wyszukania publikacji. Pierwszym z nich jest dobór słów kluczowych, które stanowią podstawę wyszukiwania. Następnie badacz decyduje o zastosowaniu kryteriów włączeń i wyłączeń, które obejmują m.in. rodzaj źródeł, typy publikacji, przedział czasowy oraz język. Przed rozpoczęciem przeszukiwań konieczny jest także wybór baz, z których skorzystamy. Obecnie, przy zwiększającym się znaczeniu Internetu oraz ilości publikowanych materiałów, w tym celu coraz częściej wykorzystywane są bazy internetowe. Przykładami takich baz są:

- Web of Science,
- Scopus,
- EBSCO,
- ProQuest,
- Google Scholar.

Co ważne, przyjmuje się, że systematyczny przegląd literatury powinien zostać przeprowadzony w oparciu o publikacje pochodzące m.in. z dwóch baz danych (Hensel, 2020).

Kolejny etap omawianej procedury sprowadza się do analizy wybranych tekstów. Najpierw analizie poddaje się tytułu i abstrakty publikacji, na

podstawie których możemy wykluczyć związek z przyjętym przez nas tematem badań, a dopiero w następnym kroku analizujemy całe teksty. Podczas fragmentarycznej oraz całościowej analizy, badacz powinien dokonać sprawdzenia pod względem duplikatów, a w razie potrzeby usunąć powtarzające się pozycje. Ostatni krok polega na opracowaniu raportu, zawierającego syntezę dotychczasowych badań nad danym zagadnieniem. Podsumowanie może przybierać formę opisową, jak i ilościową (Orłowska i in., 201). Jego szczegółowość uzależniona jest od indywidualnych założeń naukowca, a także celu w jakim raport jest przygotowywany (Mazur i in., 2018). Oprócz wyników badania, raport powinien zawierać także szczegółowy opis dokonywanych wyłączeń na każdym etapie procedury. Powszechnie stosowanym w tym celu narzędziem jest diagram PRISMA, który w przejrzysty sposób prezentuje zmiany zachodzące w ilości analizowanych publikacji na kolejnych etapach przeprowadzanego badania (Liberati i in., 2009). W celu ułatwienia sporządzania raportu końcowego rekomenduje się tworzenie uproszczonych raportów po każdym z etapów badania np. w postaci tabeli z wykorzystaniem programu MS Excel.

Mimo swych wielu zalet, metoda systematycznego przeglądu literatury nie jest jednak pozbawiona wad i ograniczeń. Jednym z nich jest odpowiednie dobranie słów kluczowych będących podstawą do znalezienia publikacji odpowiadających wybranemu problemowi badawczemu. Aby zminimalizować ryzyko pominięcia istotnych treści zaleca się wykonanie przeszukiwania wstępnego, wyszukanie synonimów słów kluczowych lub analizę haseł wykorzystanych przez autorów materiałów już opublikowanych. W tym celu zastosować można szybką weryfikację ograniczoną np. do pozycji z największą liczbą cytowań, przyjmując założenie, że słowa kluczowe wykorzystane w pozostałych publikacjach w znaczącym stopniu powinny pokrywać się z tymi, które uznawane są za najważniejsze (Hensel, 2020). Kolejnym problemem, przed którym stoją naukowcy przeprowadzający systematyczny przegląd literatury jest nieuzasadnione zawężenie wyników z powodu ograniczenia typów publikacji (Czakon i in., 2019). Ten sam kłopot pojawia się w przypadku nałożenia ograniczeń czasowych. Z kolei, na etapie analizy treści istnieje ryzyko związane z subiektywną opinią badacza dotyczącą decyzji o zakwalifikowaniu lub wykluczeniu danego opracowania z kolejnych etapów badania. Warto również zwrócić uwagę na niski poziom digitalizacji źródeł naukowych, szczególnie w zakresie polskich publikacji (Czakon, 2011).

Pomimo ograniczeń, które mogą wystąpić podczas przeprowadzania systematycznego przeglądu literatury, należy stwierdzić, że jest to metoda charakteryzująca się wysokim poziomem dyscypliny metodologicznej, co pozwala na dokonywanie kompleksowych analiz i syntetyczną ocenę dorobku naukowego przy ograniczeniu stroniczości w zakresie doboru próby badawczej.

W niniejszym opracowaniu dokonano systematycznego przeglądu literatury, którego bazę stanowiło 265 publikacji zamieszczonych w bazach internetowych Web of Science oraz Scopus do sierpnia 2020 roku.

4. Wyniki badań własnych

Procedura przeprowadzonego przeglądu literatury została zrealizowana w oparciu o sześć etapów zaprezentowanych w poradniku autorstwa P. Hensla (Hensel, 2020). Składają się na nie:

- 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.

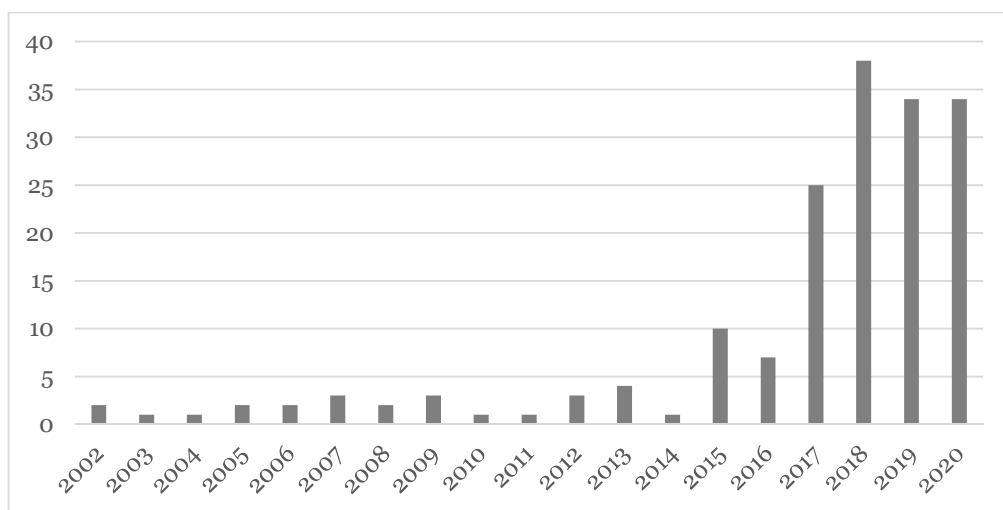
Sprecyzowanie tematu przeglądu poprzedzone zostało wstępnymi przeszukiwaniami internetowej bazy Web of Science w zakresie publikacji przeglądowych w języku angielskim na temat przedsiębiorczości akademickiej. Na podstawie wyszukiwania ograniczonego do pola temat zawierającego hasła: “academic entrepreneurship” lub “university entrepreneurship” otrzymano 184 wyników (tabela 1). Zapytanie zostało sformułowane w oparciu o dwa słowa kluczowe, które wykorzystywane są w przodujących artykułach z zakresu przedsiębiorczości akademickiej.

Tabela 7. Wyniki wyszukiwania publikacji przeglądowych na temat przedsiębiorczości akademickiej

Ciąg wyszukiwania	Liczba wyników
TS=(academic entrepreneurship OR university entrepreneurship) AND DT=(review) AND LA=(English)	184

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsze publikacje odpowiadające przyjętym kryteriom wyszukiwania opublikowane zostały w 2002 roku. Znaczący wzrost liczby opracowań miał miejsce od roku 2017, co świadczy o nasilającym się zainteresowaniu naukowców tematem przedsiębiorczości akademickiej (rys. 2.), które trwa do dnia dzisiejszego.



Rysunek 1. Liczba publikacji przeglądowych na temat przedsiębiorczości akademickiej w bazie Web of Science do sierpnia 2020 r.

Źródło: opracowanie własne.

Jednakże liczba publikacji skupiająca się na podsumowaniu dotychczasowych osiągnięć w tym zakresie wciąż pozostaje niewielka. W związku z powyższym autorka niniejszej pracy postanowiła uzupełnić tę lukę przez sporządzenie systematycznego przeglądu literatury. Obszar badań został zawężony do publikacji podejmujących problematykę przedsiębiorczości akademickiej w kontekście transferu wiedzy oraz technologii. Przeprowadzany przegląd ma na celu identyfikację głównych problemów związanych z przedsiębiorczością akademicką, które podejmowane były przez autorów dotychczasowych publikacji oraz wskazanie sugestii do dalszych badań. W jego osiągnięciu pomocne będzie znalezienie odpowiedzi na następujące pytanie badawcze: Jakich zagadnień dotyczyły publikacje na temat przedsiębiorczości akademickiej uwzględniające aspekt transferu wiedzy oraz technologii? W związku z powyższym podstawowy ciąg zapytania, wykorzystany do rozpoczęcia przeszukiwań bazy Web of Science przybrał następującą postać: TS=(academic entrepreneurship OR university entrepreneurship) AND TS=(technology transfer OR knowledge transfer).

Podstawę wyszukiwania stanowiło pole temat (TS) obejmujące w tej bazie 3 kategorie: tytuł, abstrakt, słowa kluczowe przypisane przez autora oraz słowa kluczowe przypisane przez bazę WoS.

W kolejnym etapie nastąpił wybór konkretnych baz oraz sprecyzowanie kryteriów wyszukiwania. Skorzystano z 2 baz internetowych: Web of Science oraz Scopus. Pierwszym kryterium jakie zastosowano było wyszukiwanie oparte na słowach kluczowych: *academic entrepreneurship*, *university*

entrepreneurship, technology transfer i knowledge transfer, w wyniku którego uzyskano 972 rekordy. Następnie zawężono zakres przeszukiwań do publikacji w języku angielskim, dzięki czemu ilość opracowań zmniejszyła się o 35 pozycji. Kolejnym ograniczeniem jakie zostało zastosowane był wybór rodzaju publikacji. W związku z tym, że w przypadku przeprowadzania systematycznego przeglądu literatury w naukach o zarządzaniu częstą praktyką jest ograniczenie wyszukiwanych źródeł do artykułów naukowych, autorka pracy również zastosowała takie podejście. W efekcie liczba rezultatów zmalała do 678 pozycji (tabela 2).

Następnym kryterium, które zostało nałożone było ograniczenie uzyskanych wyników do publikacji, które ukazały się w czasopismach naukowych wymienionych na aktualnej liście MNSiW z przypisaną ilością min. 100 punktów. Po przeprowadzeniu ponownego wyszukiwania z uwzględnieniem nowego ciągu uzyskano 333 pozycje. Następnie sformułowano zapytanie opierające się o te same kryteria w bazie Scopus, co pozwoliło uzyskać 125 rezultatów. Początkowa ilość publikacji stanowiąca podstawę przeglądu wyniosła zatem 458 pozycji. Przeszukiwania baz internetowych miały miejsce w sierpniu 2020 roku.

Tabela 8. Liczba wyników uwzględniająca zastosowanie kolejnych kryteriów wyszukiwania w bazie WoS

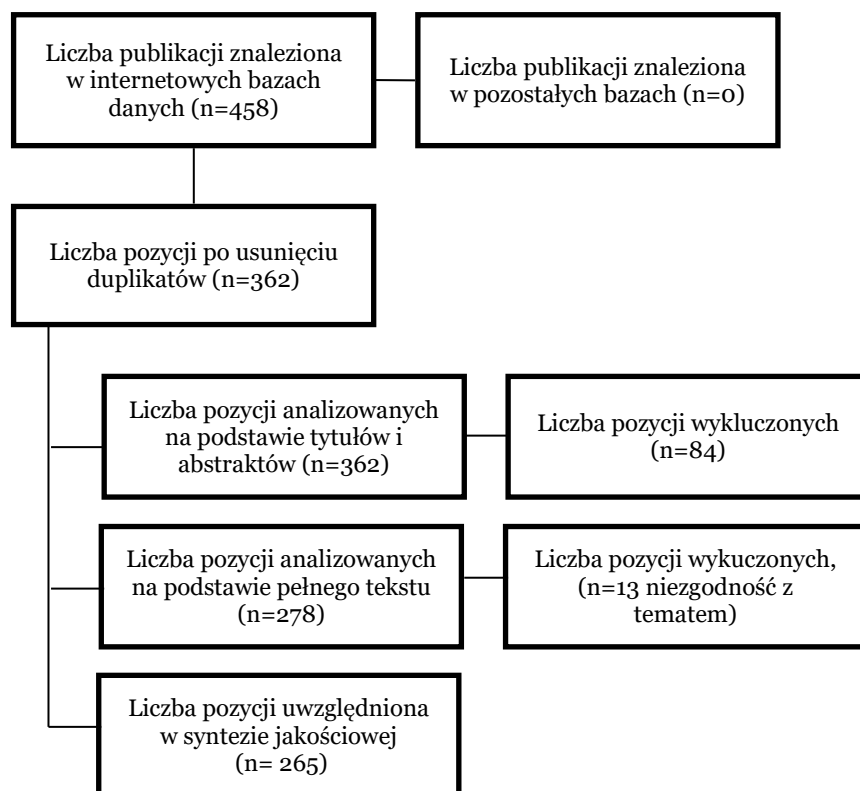
Ciąg wyszukiwania w bazie WoS	Liczba wyników
TS=(academic entrepreneurship OR university entrepreneurship) AND TS=(technology transfer OR knowledge transfer)	972
TS=(academic entrepreneurship OR university entrepreneurship) AND TS=(technology transfer OR knowledge transfer) AND LA=(English)	937
TS=(academic entrepreneurship OR university entrepreneurship) AND LA=(English) AND DT=(Article OR Early Access OR Correction OR Retracted Publication)	678

Źródło: opracowanie własne

W następnym kroku nastąpiło pobranie listy wyszukanych artykułów pochodzących z obu baz. W tym celu skorzystano z programu służącego do zarządzania publikacjami – Mendeley. W wyniku automatycznego sprawdzenia duplikatów znaleziono 4 pozycje, które się powielaly. Następnie zidentyfikowane zostały 53 duplikaty wśród tekstów pochodzących z obu baz, co skutkowało zmniejszeniem liczby źródeł do 401 pozycji. Dokonano również ręcznego sprawdzenia listy publikacji pod względem powtarzalności. W efekcie

znaleziono jeszcze 39 takich pozycji. Po ich usunięciu liczba wyników wyniosła 362 rekordy.

Kolejny etap badania obejmował analizę źródeł na podstawie tytułów oraz abstraktów. W tym kroku skupiono się na kwalifikacji publikacji do dalszej analizy pod względem tematycznym oraz formalnym. Po przeprowadzeniu weryfikacji pozostało 278 pozycji do dalszej analizy, która obejmowała badanie pełnych wersji tekstowych artykułów. Podczas tego etapu wykluczono 13 publikacji z powodu niezgodności ich treści z przyjętym obszarem badań. W efekcie do dalszej procedury zakwalifikowanych zostało 265 publikacji (rys. 2).

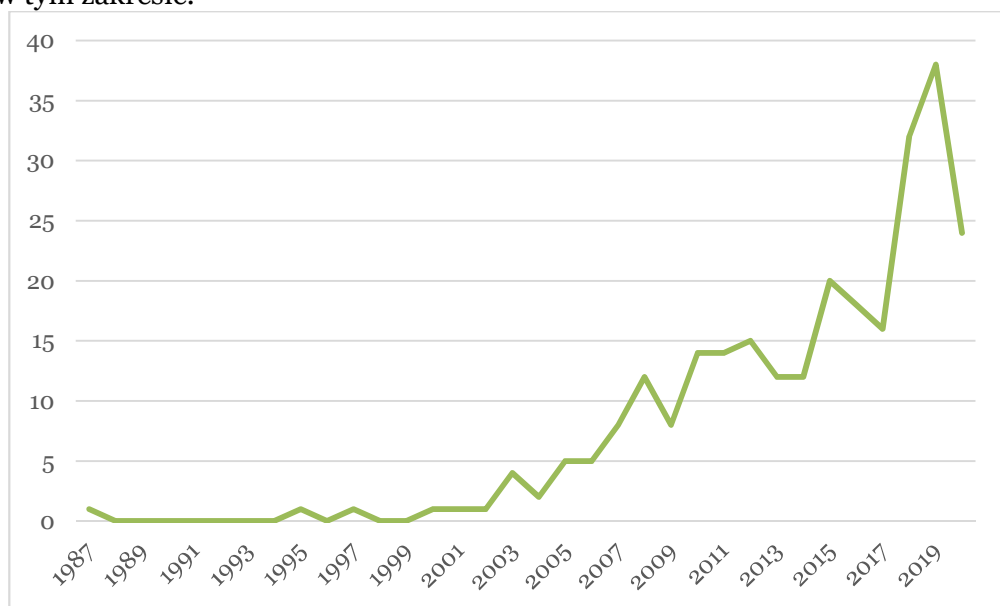


Rysunek 2. Diagram PRISMA prezentujący kolejne etapy przeprowadzanej procedury

Źródło: opracowanie własne

265 opracowań naukowych stanowiło podstawę do przeprowadzenia analizy i syntezy literatury. Rozwój działań naukowych w badanym obszarze swe początki miał już w latach 90 ubiegłego wieku. Jednak wzrost zainteresowania

zagadnieniami przedsiębiorczości akademickiej przypada na lata 2000-2003. Od tego momentu ilość publikacji w tym zakresie wzrasta (rys. 3). W ostatnich dwóch latach nastąpiło wyraźne ożywienie zainteresowania tym obszarem. Na moment opracowywania niniejszego artykułu ilość materiałów opublikowanych w 2020 roku wynosił 24 pozycje. Można zatem przewidywać dalszy wzrost w tym zakresie.



Rysunek 3. Liczba publikacji poświęconych przedsiębiorczości akademickiej opublikowanych w latach 1987-2020

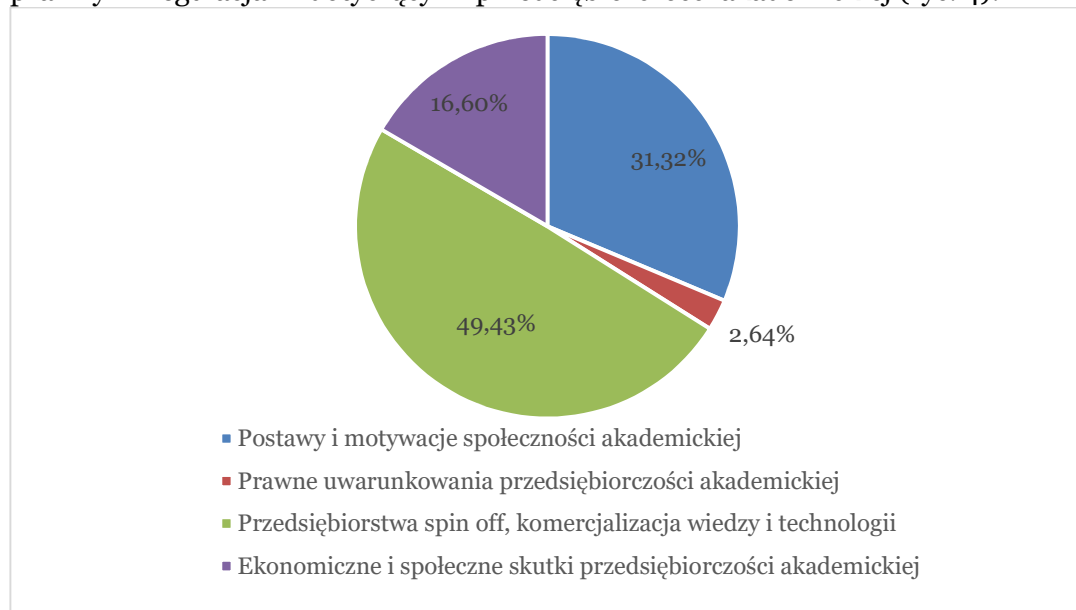
Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza umożliwiła pogrupowanie dotychczasowych badań w 4 główne klastry tematyczne, które przenikają się wzajemnie:

- 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.

Największe zainteresowanie naukowców dotyczyło zagadnień związanych z zakładaniem i funkcjonowaniem przedsiębiorstw odpryskowych, a także współpracy uczelni wyższych z przemysłem. Drugą najliczniejszą grupę stanowiły opracowania związane z postawami i motywacjami członków przedsiębiorczości uniwersyteckiej do podejmowania działań przedsiębiorczych. Należy zaznaczyć, że naukowcy skupiali się przede wszystkim na determinantach i barierach przedsiębiorczości wśród pracowników uczelni. W przeglądzie znalazły się zaledwie 4 pozycje

bezpośrednio dotyczące przedsiębiorczości wśród studentów lub absolwentów (Beyhan, Findik, 2018, Ferrante, Federici i Parisi, 2018; Muscio, Ramaciotti, 2019, Bock, *et al.* 2020). Wskazane publikacje pochodzą z okresu ostatnich 2 lat, co wskazuje na wzrost zainteresowania tym zagadnieniem wśród naukowców. Najmniejszą grupę tematyczną stanowiły opracowania związane z prawnymi regulacjami dotyczącymi przedsiębiorczości akademickiej (rys. 4).



Rysunek 4. Obszary tematyczne badanych publikacji dotyczących przedsiębiorczości akademickiej

Źródło: opracowanie własne

Przegląd artykułów umożliwił również identyfikację głównych nurtów badań w obrębie każdego z klastrów (rys. 5), a także wskazanie pewnych ogólnych wniosków. Zagadnienia tematyczne publikacji, które zakwalifikowane zostały do pierwszego klastra tematycznego pozwoliły na wskazanie 3 głównych typów czynników determinujących działalność przedsiębiorczą, które można rozpatrywać na gruncie:

- indywidualnym,
- instytucjonalnym,
- organizacyjno-kulturowym (Gür, Oylumlu, Kunday, 2017; Skute, Zalewska-Kurek, Hatak, 2019).

Do czynników indywidualnych należą m.in. wiek, płeć, cechy osobowości, doświadczenie, stopień naukowy czy też intensywność działań naukowych. W przypadku cech osobowości badania wskazują na wysoki poziom różnorodności wśród wskazywanych motywacji do podejmowania aktywności

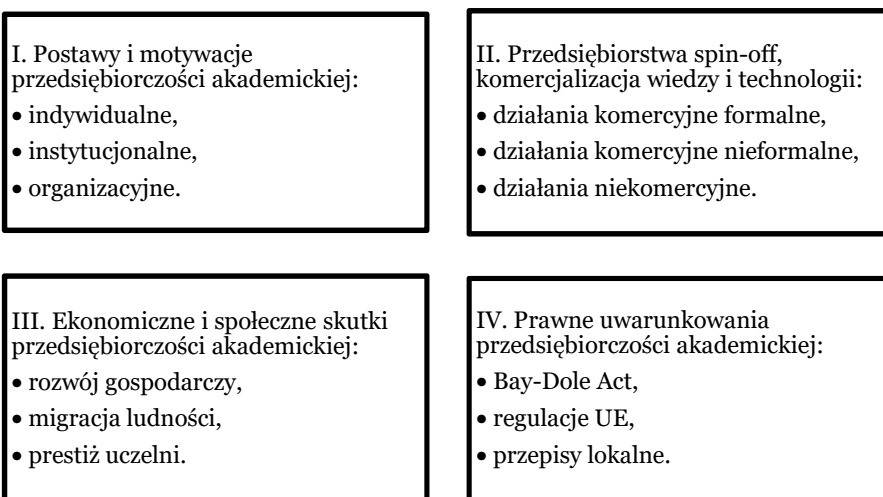
przedsiębiorczych (Hayter 2011, Moog et al., 2015). Z kolei w zakresie danych statystycznych możliwe jest przyjęcie pewnych ogólnych wniosków, co do których autorzy są zgodni:

- wyższy wiek, tytuł naukowy oraz doświadczenie wpływają pozytywnie na zaangażowanie w działania przedsiębiorcze (Looy *et al.* 2011; Navotny 2017),
- częściej w działalność przedsiębiorczą angażują się mężczyźni (Colyvas, Snellman, Bercovitz, 2012; Best et al. 2016),
- kobiety częściej podejmują działalność związaną z doradztwem, a mężczyźni chętniej zakładają firmy odpryskowe oraz angażują się w działalność patentową i licencyjną (Abreu i Grinevich, 2017).

W wymiarze instytucjonalnym pozytywny wpływ na aktywność społeczności uniwersyteckiej ma bliska współpraca wydziałów (Goethner i Wyrwich, 2020). Jednym z podstawowych czynników mających korzystny wpływ na komercjalizację wiedzy i technologii jest powstawanie biur transferu technologii oraz inkubatorów przedsiębiorczości (Grimm i Jaenicke, 2012; Schaeffer i Matt, 2016; Villani, Rasmussen i Grimaldi, 2017). Wniosków tych nie możemy jednak przyjąć dla oceny przedsiębiorczości w krajach transformujących się, w których funkcjonowanie biur transferu technologii nie ma wpływu na intensywność działań przedsiębiorczych (Belitski, Aginskaja i Marozau, 2019). Duże znaczenie w kształtowaniu postawy przedsiębiorczej ma również odpowiedni wymiar czasu pracy, stosowane w jednostce systemy motywacyjne (Balven *et al.*, 2018) oraz poznanie i zrozumienie procesu transferu wiedzy i technologii w uczelni macierzystej (Halilem *et al.*, 2017).

Pod względem organizacyjnym duże znaczenie dla aktywności przedsiębiorczych odgrywa infrastruktura uczelni, poziom jej innowacyjności oraz zaplecze badawcze (Gür, Oylumlu i Kunday, 2017; Bock *et al.*, 2020). Istotnym czynnikiem jest również dostępność i zainteresowanie współpracą wśród firm z danego regionu, ponieważ działalność przedsiębiorcza rozwija się szybciej tam gdzie występują interesariusze (Lockett, Cave i Kerr, 2009).

Tematyka publikacji w klastrze drugim dotyczy głównie rodzajów działań, które podejmowane są w celu transferu wiedzy i technologii z uczelni do biznesu. Wskazywane aktywności podzielić można na działania komercyjne formalne, do których należą np. działania patentowe, licencyjne, zakładanie firm spin-off/spin-out; działania komercyjne nieformalne polegające przede wszystkim na świadczeniu usług doradczych i prowadzeniu badań kontraktowych; oraz działania niekomercyjne, w skład których wchodzi nieformalne porady czy też wygłaszane wykłady i referaty (Shane, 2002; O'Gorman, Byrne i Pandya, 2008; Nilsson, Rickne i Bengtsson, 2010; Schaeffer, Öcalan-Özel i Pénin, 2020).



Rysunek 5. Klasyfikacja zagadnień tematycznych podejmowanych przez autorów

Źródło: opracowanie własne.

Trzecia grupa tematyczna związana jest z procesem badań nad skutkami przedsiębiorczości akademickiej. Wyniki dostępnych badań potwierdzają pozytywny wpływ działalności przedsiębiorczej uczelni dla gospodarki i społeczeństwa (Schaeffer i Matt, 2016; Guerrero i Urbano, 2020), które stymulują powstawanie nowych przedsiębiorstw, przyspieszają rozwój gospodarczy (Sanchez-Barrioluengo, Benneworth, 2019), przyczyniają się do powstawania nowych miejsc pracy (Lee, 2019), a także sprzyjają migracji ludności i umiędzynaradawianiu społeczności (Fischer *et al.*, 2018). Badacze wskazują jednak na potrzebę rozwoju badań empirycznych w celu dokładniejszego pomiaru oraz oceny skutków przedsiębiorczych działań uczelni na otoczenie (Lee, 2019; Orazbayeva, Plewa, Davey *et al.*, 2019).

Z kolei w artykułach dotyczących uwarunkowań prawnych, omówione zostały najważniejsze regulacje wpływające na rozwój przedsiębiorczości uniwersyteckiej. Zagadnienia związane były przede wszystkim z ustawą wprowadzoną w Stanach Zjednoczonych w 1980 r. – Bay-Dole Act (Shane, 2004; Aldridge i Audretsch, 2011; Grimaldi *et al.*, 2011), prawem Unii Europejskiej (Sandström *et al.*, 2018, Ungeret *et al.*, 2020) oraz przepisami wewnętrznymi poszczególnych państw (Fini, Lacetera i Shane, 2010; Hvide i Jones, 2018; Sala i Sobrero, 2020).

Niezależnie od podejmowanej tematyki, badane publikacje dotyczyły przede wszystkim krajów rozwiniętych, takich jak Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Włochy lub Niemcy. Niewielka liczba badań w obszarze przedsiębiorczości akademickiej została przeprowadzona w krajach Europy Wschodniej, Azji,

Afryki lub Ameryki Południowej. Wskazać należy więc, na brak możliwości porównania motywacji, intensywności oraz poziomu efektywności działań przedsiębiorczych w perspektywie międzynarodowej. Dodatkowo, poza jednym badaniem przeprowadzonym we Włoszech (Horta, Meoli i Vismara, 2016), nie zidentyfikowano opracowań dotyczących wpływu osłabienia koniunktury, czy też sytuacji kryzysowych na zaangażowanie społeczności akademickiej w działania przedsiębiorcze.

5. Zakończenie

Przeprowadzenie systematycznego przeglądu literatury w obszarze przedsiębiorczości akademickiej umożliwiło dokonanie podziału dotychczasowego dorobku naukowego na 4 główne grupy tematyczne. Badacze skupiają się przede wszystkim na zagadnieniach związanych z tworzeniem i funkcjonowaniem przedsiębiorstw zakładanych przy uczelniach wyższych oraz towarzyszącej temu procesowi komercjalizacji wiedzy i technologii. Tematyka badanych publikacji obejmuje także prawne aspekty przedsiębiorczości uniwersyteckiej, motywacje i bariery środowiska naukowego, a także wpływ przedsiębiorczości na otoczenie. Mimo dużej liczby dotychczasowych publikacji pochyłających się nad różnymi aspektami przedsiębiorczości akademickiej, wciąż można wskazać pewne luki badawcze w tym zakresie. Jako kierunki przyszłych badań zaproponować można:

- pomiar i ocenę skutków przedsiębiorczości akademickiej na otoczenie lokalne, jak i w perspektywie globalnej,
- ocenę efektywności działań przedsiębiorczych w krajach rozwijających się,
- identyfikację pożądanых działań podejmowanych przez środowisko uniwersyteckie z punktu widzenia interesariuszy,
- rozpoznanie motywacji i pomiar efektywności aktywności podejmowanych przez studentów i absolwentów w zakresie przedsiębiorczości,
- wpływ sytuacji kryzysowych na intensywność działań przedsiębiorczości akademickiej.

Realizacja przyszłych badań we wskazanych obszarach przyczyni się do rozwoju nauki oraz pozwoli na dokładniejsze zrozumienie koncepcji przedsiębiorczości akademickiej. Wyniki kolejnych analiz wpłyną również na odpowiednie zaplanowanie kierunków działań przedsiębiorczych w środowiskach naukowych z uwzględnieniem różnorodnych determinant wewnętrznych i zewnętrznych.

Bibliografia

Abreu, E., Grinevich, V., (2017). Gender patterns in academic entrepreneurship. *The Journal of Technology Transfer*, 42, 780-782.

- Aldiridge, T., Audretsch, D., (2011). The Bayh-Dole Act and scientist entrepreneurship. *Research Policy*, 40, 1060-1067.
- Belitski, M., Aginskaja, A., Marozau, R., (2019). Commercializing university research in transition economies: Technology transfer offices or direct industrial funding? *Research Policy*, 48, 612-613.
- Best, K., Sinell, K., Heidingsfelder, M. L., (2016). The gender dimension in knowledge and technology transfer – the German case. *European Journal of Innovation Management*, 19, 15-20.
- Beyhan, B., Findik, D., (2018). Student and graduate entrepreneurship: ambidextrous universities create more nascent entrepreneurs. *The Journal of Technology Transfer*, 43, 1346-1374.
- Bock, C., Dilmetz, D., S., Selznick, B., et al., (2020). How the university ecosystem shapes the innovation capacities of undergraduate students – evidence from Germany. *Industry and Innovation*, 27, 16-24.
- Cerver, Romero, E., Ferreira, J., Fernandes, C., (2020). The multiple faces of the entrepreneurial university: a review of the prevailing theoretical approaches. *The Journal of Technology Transfer*, 45, 22-28.
- Colyvas, J., A., (2007). From divergent meanings to common practices: The early institutionalization of technology transfer in the life sciences at Stanford University. *Research Policy*, 36, 457-458.
- Colyvas, J., A., Snellman, K., Bercovitz, J., (2012). Disentangling effort and performance: a renewed look at gender differences in commercializing medical school research. *The Journal of Technology Transfer*, 37, 6-9.
- Czaron, W., (2011). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przegląd Organizacji*, 3, 57, 61.
- Czaron, W., Klimas P., Kawa, A., (2019). Krótkowzroczność strategiczna – metodyczne aspekty systematycznego przeglądu literatury. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2, 30-35.
- Ferrante, F., Federici, D., Parisi, V., (2018). The entrepreneurial engagement of Italian university students: some insights from a population-based survey. *Studies in Higher Education*, 44, 160-168.
- Fini, R., Lacetera, N., Shane, S., (2010). Inside or outside the IP system? Business creation in academia. *Research Policy*, 39, 1060-1069.
- Glinka, B., Gutkova, S., (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer
- Goethner, M., Wyrwich, M., (2020). Cross-faculty proximity and academic entrepreneurship: the role of business schools. *The Journal of Technology Transfer*, 45, 1030-1035.
- González-Alcaide, G., Gorraiz, J., Hervás-Oliver, J.-L., (2018). On the use of bibliometric indicators for the analysis of emerging topics and their evolution: spin-offs as a case study. *El Profesional de la Informacion*, 27, 39-43.
- Grimaldi, R., Kenney, M., Siegel, D., et al., (2011). 30 years after Bayh-Dole: Reassessing academic entrepreneurship. *Research Policy*, 40, 3-30.
- Grimm, H. M., Jaenicke, J., (2012). What drives patenting and commercialisation activity at East German universities? The role of new public policy, institutional environment and individual prior knowledge. *The Journal of Technology Transfer*, 37, 461-462.

- Guerrero, M., Urbano, D., (2020). Looking inside the determinants and the effects of entrepreneurial innovation projects in an emerging economy. *Industry and Innovation*, 27, 18-25.
- Gür, U., Oylumlu, I., S., Kunday, Ö., (2017). Critical assessment of entrepreneurial and innovative universities index of Turkey: Future directions. *Technological Forecasting & Social Change*, 123, 163-164.
- Hayter, C., (2011). In search of the profit-maximizing actor: Motivations and definitions of success from nascent academic entrepreneurs. *The Journal of Technology Transfer*, 36, 347-352.
- Hayter, C., Nelson, A., Zayed, S., et. al., (2018). Conceptualizing academic entrepreneurship ecosystems: a review, analysis and extension of the literature. *The Journal of Technology Transfer*, 43, 4-7.
- Halilem, N., Amara, N., Olmos-Penuela, J., et. al. (2017). "To Own, or not to Own?" A multilevel analysis of intellectual property right policies' on academic entrepreneurship. *Research Policy*, 46, 1483-1487.
- Hensel, P., (2020). *Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości*. Warszawa: WWZ.
- Horta, H., Meoli, M., Vismara, S., (2016). Skilled unemployment and the creation of academic spin-offs: a recession-push hypothesis. *The Journal of Technology Transfer*, 41, 1-11.
- Hvide, H., Jones, B., (2018). University Innovation and the Professor's Privilege. *American Economic Review*, 108, 1860-1876.
- Lee, S., (2019). Academic entrepreneurship: exploring the effects of academic patenting activity on publication and collaboration among heterogeneous researchers in South Korea. *The Journal of Technology Transfer*, 44, 1999-2010.
- Levy, Y., Ellis, T. J., (2006). A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. *Informing Science Journal*, 9, 183-185.
- Liberati, A., Douglas, G.A., Tetzlaff J., (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *Journal of Clinical Epidemiology*, 62.
- Looy, B., Landoni, P., Callaert, J., et. al. (2011). Entrepreneurial effectiveness of European universities: of antecedents and trade-offs, An empirical assessment. *Research Policy*, 40, 558-560.
- Makiela, Z. J., (2017). Model Uniwersytetu Trzeciej Generacji XXI w. – przedsiębiorczy, innowacyjny uniwersytet. *Folia Oeconomica Cracoviensia* 58, 24-25.
- Matusiak, K.B., (2011). *Innowacje i transfer technologii*. Warszawa: PAPR.
- Matusiak, K.B., Matusiak, M., (2007), Pojęcie i ekonomiczne znaczenie przedsiębiorczości akademickiej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 453, 158-163.
- Mazur, Z., Orłowska, A., (2018). Jak zaplanować i przeprowadzić systematyczny przegląd literatury. *Polskie Forum Psychologiczne*, 2, 247-249.
- Moog, P., Werner, A., Houweling, S., et. al., (2015). The impact of skills, working time allocation and peer effects on the entrepreneurial intentions of scientists. *The Journal of Technology Transfer*, 40, 502-508.

- Muscio, A., Ramaciotti, L., (2019). How does academia influence Ph.D. entrepreneurship? New insights on the entrepreneurial university, *Technovation*, 82, 16-24.
- Navotny, A., (2017). The Heterogeneity of the Academic Profession: The Effect of Occupational Variables on University Scientists' Participation in Research Commercialization, *Minerva*, 55, 499-506.
- Nilsson, A. S., Rickne, A., Bengtsson, L., (2010). Transfer of Academic Research – Uncovering the Grey Zone, *The Journal of Technology Transfer*, 35, 4-5.
- O'Gorman, C., Byrne, O., Pandya, D., (2008). How scientists commercialise new knowledge via entrepreneurship, *The Journal of Technology Transfer*, 33, 27-35.
- Orłowska, A., Mazur, Z., Łaguna M., (2017). Systematyczny przegląd literatury: Na czym polega i czym różni się od innych przeglądów? *Ogrody Nauk i Sztuk*, 7, 352-356.
- Piowar-Sulej, K., Kwil, I., (2018). Przedsiębiorczość, przedsiębiorczość akademicka i technologiczna, innowacyjność – próba systematyzacji. *Przegląd Organizacji*, 7, 18-21.
- Qiao, J., Yang, Z., (2015). Mechanism of R&D network formation based on a network embeddedness game model. *Journal of Management Analytics*, 2, 3-5.
- Orazbayeva, B., Plewa, C., Davey, T., et. al. (2019). The Future of University-Business Cooperation: Research and Practice Priorities. *Journal of Engineering and Technology Management*, 54, 75-77.
- Sala, I., Sobrero, M., (2020). Games of policy and practice: multi-level dynamics and the role of universities in knowledge transfer processes. *The Journal of Technology Transfer*, 45, 8-15.
- Sanchez-Barrioluengo, M., Benneworth, P., (2019). Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's structural configuration on third mission performance, *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 212-216.
- Sandström, C., Wennberg, K., Wallin, M., et al., (2018). Public policy for academic entrepreneurship initiatives: a review and critical discussion. *The Journal of Technology Transfer*, 43, 1232-1256.
- Schaeffer, V., Matt, M., (2016). Development of academic entrepreneurship in a non-mature context: the role of the university as a hub-organisation, *Entrepreneurship and Regional Development*, 28, 738-744.
- Schaeffer, V., Öcalan-Özel, S., Pénin, J., (2020). The complementarities between formal and informal channels of university–industry knowledge transfer: a longitudinal approach, *The Journal of Technology Transfer*, 45, 38-52.
- Shane, S., (2002). Executive Forum: University technology transfer to entrepreneurial companies. *Journal of Business Venturing*, 17, 541-548.
- Shane S., (2004). Encouraging university entrepreneurship? The effect of the Bayh-Dole Act on university patenting in the United States. *Journal of Business Venturing*, 19, 127-151.
- Skute, I., (2019). Opening the black box of academic entrepreneurship: a bibliometric analysis. *Scientometrics*, 120, 245-258.
- Skute, I., Zalewska-Kurek, K., Hatak, I., (2019). Mapping the field: a bibliometric analysis of the literature on university–industry collaborations., *The Journal of Technology Transfer*, 44, 922-925.

- Stawasz, E. (2007). Stymulowanie przedsiębiorczości środowiska naukowego w Polsce. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 453, 265-267.
- Szkopiński, D., (2016). Rola uniwersytetu w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w Polsce na podstawie doświadczeń amerykańskich i zachodnioeuropejskich. *Horyzonty Wychowania*, 35, 323-324
- Tranfield, D., Denyer, D., Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207-211.
- Unger, M., Marsan, G., Meissner, D., et al., (2020). New challenges for universities in the knowledge triangle. *The Journal of Technology Transfer*, 45, 806-819.
- Villani, E., Rasmussen, E., Grimaldi, E., (2017). How intermediary organizations facilitate university-industry technology transfer: A proximity approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 89, 92-101.
- Vinig T., Lips D., (2015). Measuring the performance of university technology transfer using meta data approach: the case of Dutch universities. *The Journal of Technology Transfer*, 40, 1035-1039.
- Wood, M., S., (2011). A process model of academic entrepreneurship. *Business Horizons*, 54, 153-155.
- Zdonek, I., Hysa, B., Zdonek D., (2016). Publikacje przeglądowe w naukach o zarządzaniu – istota i tendencje. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 1963, 520.

UNIVERSITY ENTREPRENEURSHIP IN THE LIGHT OF LITERATURE REVIEW

Summary: Dynamically changing economic conditions and increasing competition have created the need to find solutions conducive to the growth of innovativeness of enterprises. One of such activities is the close cooperation of the academic society with entrepreneurs. Due to the large thematic diversity of studies on academic entrepreneurship, the author decided to classify the previous publications. The aim of the article is an attempt to systematize the publications on academic entrepreneurship and to indicate the main problems that researchers have faced so far. In addition, this article provides suggestions and guidance for authors of further research. The author used the method of systematic literature review based on publications in the Web of Science and Scopus databases. The conducted research made it possible to classify the current scientific achievements into 4 main thematic areas. It also allowed to identify research gaps, in particular regarding the measurement and evaluation of the effects of academic entrepreneurship.

Keywords: *academic entrepreneurship, systematic literature review, knowledge transfer, technology transfer, spin-off*

ROZWÓJ I METODY BADANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI PUBLICZNEJ

Angelika Wodecka-Hyjek

ORCID: 0000-0002-6930-4438

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania

Instytut Zarządzania

Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków

e-mail: wodeckaa@uek.krakow.pl

Streszczenie: Cel opracowania stanowi rozpoznanie rozwoju i metod badania przedsiębiorczości publicznej przez pryzmat eksploracji dotychczasowych publikacji w literaturze zagranicznej i krajowej. Część teoretyczną artykułu oparto na studiach literatury krajowej i zagranicznej. Metodą wykorzystaną do przygotowania części empirycznej opracowania był systematyczny przegląd literatury. Opracowanie stanowi rezultat kwerendy aktualnej literatury przedmiotu w zakresie podjętego problemu. Pozycje analizowane to recenzowane artykuły naukowe wyszukane za pomocą baz EBSCO i JSTOR. Przedstawiona kwerenda obejmuje okres od 1980 do 2020 roku. Przeprowadzona analiza pozwoliła stwierdzić, że problematyka przedsiębiorczości publicznej jest obecna w recenzowanych artykułach naukowych publikowanych w renomowanych czasopismach światowych i krajowych od początku lat 80. XX stulecia. Stosunkowo niewielka liczba publikacji, a zarazem ich wyraźna intensyfikacja w ostatnim czasie pozwala wnioskować, że aktualnie badanie przedsiębiorczości publicznej przyjmuje tendencję wzrostową, co świadczy o coraz częstszym zainteresowaniu tym problemem. W kontekście metod badania przedsiębiorczości publicznej zauważono analogię do innych rodzajów przedsiębiorczości, w zakresie wykorzystania zarówno metod ilościowych, jak i jakościowych. Eksploracja badań z zakresu przedsiębiorczości publicznej, w dobie artykułowania konieczności zmian w sektorze publicznym, jest zagadnieniem ważnym i niewystarczająco rozpoznanym w warunkach polskich. Perspektywa wzbogacenia przeprowadzonej analizy może stanowić kolejne wyzwania badawcze.

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

1. Wstęp

Próby rozpoznania problematyki przedsiębiorczości publicznej podejmowane były w literaturze światowej od połowy lat 80. dwudziestego stulecia, natomiast w literaturze polskiej pierwsze wzmianki pojawiły się na początku XXI w. i jak

dotychczas ich eksploracja ma ograniczony charakter. Idea przedsiębiorczości w sektorze publicznym nie jest nowa, ale rozwój badań w tym obszarze nie jest tak dynamiczny, jak w innych obszarach (Głód, 2016). Podobnie jak w przypadku sektora prywatnego, przejawy przedsiębiorczości w sektorze publicznym dostrzeżone zostały przez badaczy problemu na gruncie różnych dyscyplin, a w szczególności są one zauważalne w literaturze z zakresu ekonomii, zarządzania oraz administracji publicznej i nauk politycznych (Link i Leyden, 2015, s. 6). Wielowymiarowość definiowania przedsiębiorczości, wynikająca 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), a rozwój teorii i metod jest kluczowym czynnikiem legitymizującym dziedzinę przedsiębiorczości (Zbierowski, 2015, s. 26–40).

Cel opracowania stanowi rozpoznanie rozwoju i metod badania przedsiębiorczości publicznej przez pryzmat eksploracji dotychczasowych publikacji w literaturze zagranicznej i krajowej. Metodą wykorzystaną do przygotowania opracowania był systematyczny przegląd literatury. Opracowanie stanowi rezultat kwerendy aktualnej literatury przedmiotu, zagranicznej i krajowej w zakresie podjętego problemu. Pozycje analizowane to recenzowane artykuły naukowe wyszukane za pomocą baz EBSCO i JSTOR. Przedstawiona kwerenda obejmuje okres od 1980 do 2020 roku. Na wstępie opracowania ukazano istotę oraz definicję przedsiębiorczości publicznej oraz scharakteryzowano metody badania przedsiębiorczości na podstawie aktualnej kwerendy literatury przedmiotu. Następnie za pomocą systematycznego przeglądu literatury rozpoznano aktualny stan publikacji w zakresie przedsiębiorczości publicznej.

2. Istota przedsiębiorczości publicznej

Przegląd prac z zakresu ekonomii, administracji publicznej i nauk politycznych oraz zarządzania (Leyden i Link, 2015, s. 5–13) pozwala zauważyć, że przedsiębiorca z sektora publicznego działa na własny rachunek; skupiony jest na pełnieniu misji publicznej oraz działa innowacyjnie w celu osiągnięcia zysku ekonomicznego. Może on podejmować swoje działania w sposób bezpośredni, w ramach obowiązujących mechanizmów funkcjonowania lub – jak pioniersko zasugerowali Link i Link (2009) – może inicjować działania przedsiębiorcze w sposób pośredni, poprzez zmiany w sektorze prywatnym i w otoczeniu zewnętrznym agencji rządowych. Bellone i Goerl (1992) argumentowali, że zachęty do podejmowania inicjatyw przedsiębiorczych kierowane do społeczeństwa, gwarantujące swobodę działania, przyczyniają się do

zwiększania autonomii i odpowiedzialności, co istotnie przekłada się na przedsiębiorczość agentów rządowych, którzy jednak niezależnie od okoliczności powinni być reprezentantami odpowiedzialnej administracji, działającej zgodnie z demokratycznymi wartościami. Szeroko uznano też tezę, która mówi, że przedsiębiorca publiczny zainteresowany jest wyłącznie osobistymi osiągnięciami, władzą i politycznymi korzyściami, które może uzyskać poprzez manipulowanie aparatem politycznym lub instytucjonalnym rządu (np. Ramamurti, 1986) oraz potwierdzono, iż przedsiębiorca w sektorze publicznym może być też menedżerem oddanym wypełnianiu misji publicznej, a dzięki jego działaniom organizacja publiczna staje się bardziej efektywna i lepiej reaguje na oczekiwania społeczne (np. Bellone i Goerl, 1992; Osborne i Gaebler, 1992). Co do motywów działania przedsiębiorcy publicznego opinie badaczy bywają podzielone. Przykładowo Morris i Jones (1999) oraz Klein i in. (2010, 2011) reprezentują stanowisko, iż przedsiębiorca publiczny kieruje się przede wszystkim chęcią uzyskania osobistych korzyści, które niekoniecznie mają charakter finansowy. Natomiast Boyett (1997) eksponuje realizowanie misji i kreowanie wartości dla społeczeństwa. Szczególną uwagę zwracają prace Kleina'a i in. (2010, 2011), w których autorzy eksponują silniej niż pozostali pośredni charakter przedsiębiorczości sektora publicznego. Wysuwają tezę, że przedsiębiorczość sektora publicznego zasadniczo polega na zmianie otoczenia instytucjonalnego lub reguł gry (konstytucja, prawa, normy, prawa własności i systemy regulacyjne), w ramach których działają przedsiębiorcy prywatni (Klein i in., 2009, s. 17). Do najistotniejszych zadań, z jakimi borykają się przedsiębiorcy publiczni zaliczają: opracowywanie nowych zasad działania, budowanie nowych organizacji, kreatywne zarządzanie zasobami publicznymi, dostosowywanie rozwiązań wykorzystywanych w sektorze prywatnym do specyfiki organizacji publicznych. Rozpoznają oni także kontekst ryzyka i jasno integrują przedsiębiorczość sektora publicznego z gotowością do działania w niepewności. Szczególnie istotnym i dominującym aspektem w postrzeganiu przedsiębiorcy publicznego jest eksponowanie działań innowacyjnych, a wyróżnikiem postawy przedsiębiorczej skupienie się na okazjach i wykazanie zdolności do pozyskiwania oraz użytkowania również i tych zasobów czy środków, które znajdują się poza obszarem dyspozycji przedsiębiorcy. Novum w postawie przedsiębiorczej wyraża się wolą osiągnięcia sukcesu w oparciu o nowość produktu, usługi, przedsięwzięcia, które zorientowane są na tworzenie wartości dla obywatela.

Na kanwie rozważań dotyczących specyfiki funkcjonowania przedsiębiorcy publicznego zauważalne są szeroko formułowane konkluzje w zakresie definiowania przedsiębiorczości publicznej. Ich analiza pozwala dokonać zestawienia zróżnicowanych definicji tego terminu (tab. 1).

Tabela 1. Wybrane definicje przedsiębiorczości publicznej

Autor	Definicja
Roberts (1992, s. 56)	Przedsiębiorczość publiczna to generowanie nowego lub innowacyjnego pomysłu, a następnie wdrażanie tego projektu lub idei do praktyki sektora publicznego.
Osborne i Gaebler (1992, s. 198)	Korzystanie przez organizacje publiczne z zasobów w nowy sposób, aby zmaksymalizować wydajność i skuteczność. Instytucje publiczne powinny w swoją politykę i praktykę wbudować stałe poszukiwanie okazji do innowacji. Powinny traktować zmianę raczej, jako okazję niż zagrożenie.
Boyett (1997, s. 49)	Przedsiębiorczość w sektorze publicznym występuje w warunkach decentralizacji władzy i uprawnień przy jednoczesnej realokacji własności zasobów, pomimo niesprzyjających warunków otoczenia. „Napędzana” jest przez jednostki, które mają zdolność do dostrzegania nowych możliwości w zakresie zaspakajania potrzeb interesariuszy, a ich celem jest osiągnięcie wysokiego poziomu zadowolenia społecznego.
Morris, Jones (1999, s. 74–87)	Przedsiębiorczość publiczna to „proces tworzenia wartości dla obywatela poprzez połączenie unikalnych kombinacji publicznych i prywatnych zasobów przy wykorzystaniu wszelakich możliwości społecznych”. „Przedsiębiorczość implikuje innowacyjną, proaktywną rolę rządu w kreowaniu lepszej jakości życia dla społeczeństwa. Obejmuje ona generowanie alternatywnych przychodów, usprawnianie procesów wewnętrznych oraz opracowywanie nowatorskich rozwiązań dla niedostatecznie zaspokajanych potrzeb społecznych i ekonomicznych”.
Shockley et al. (2006, s. 205)	Przedsiębiorczość sektora publicznego występuje wtedy, gdy podmiot polityczny jest wyczulony na potencjał i wykorzystuje go w celu osiągnięcia zysku.
Currie i in. (2008, s. 989)	Przedsiębiorczość publiczna jest postrzegana jako proces identyfikowania i wykorzystywania szans przez jednostki i/lub organizacje. Ponadto proces ten często charakteryzuje się innowacyjnością, podejmowaniem ryzyka i proaktywnością.
Kearney, Hisrich, Roche (2007, s. 279)	Przedsiębiorczość publiczna to proces występujący wewnątrz organizacji publicznej, w rezultacie którego podejmowane są działania o charakterze innowacyjnym, takie jak: doskonalenie istniejących lub wprowadzanie nowych usług, technologii, metod i technik zarządzania, doskonalenie bądź unowocześnienie istniejących strategii, podejmowanie ryzyka i proaktywność.
Luke, Verreynne, Kearins (2010, s. 139)	Przedsiębiorczość w sektorze publicznym stanowi świadome poszukiwanie innowacyjnych zmian, generujących nowe źródła przychodów w celu osiągnięcia większej skuteczności działania przy aktywnym uczestnictwie obywateli
Kraśnicka (2009, s. 54)	Przedsiębiorczość w sektorze publicznym jest procesem tworzenia wartości dla obywatela (użytkownika usług) poprzez nierutynową (czy nawet unikalną) kombinację zasobów, będących zarówno w gestii publicznej (społecznej), jak i prywatnej, użytkowanych po to, aby wychwycić i wykorzystać szanse i możliwości rozwoju oraz uzyskać nowe rezultaty (wyższą wartość). Proces ten uzależniony jest od wielu czynników: indywidualnych (podmiotowych), organizacyjnych i zewnętrznych (politycznych, ekonomicznych, społecznych, edukacyjnych).
Głód (2016, s. 30)	Przedsiębiorczość publiczną można określić jako proces tworzenia wartości dla społeczeństwa przez połączenie i wyjątkową kombinację środków publicznych i prywatnych do wykorzystywania szans. Proces ten charakteryzuje innowacyjność, podejmowanie ryzyka i proaktywność, a w szczególnych warunkach – konkurencyjna agresywność i autonomia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie powołanej literatury przedmiotu.

Pierwsze próby definiowania pojęcia przedsiębiorczości publicznej wyraźnie ugruntowane zostały w definicjach klasycznych. Dominującym aspektem jest innowacja i starania wdrożenia jej do praktyki sektora publicznego, w rezultacie czego oczekiwany jest wzrost skuteczności i efektywności. Akcentowana jest także konieczność dysponowania zasobami publicznymi, prywatnymi i społecznymi, decentralizacja władzy i uprawnień, co stanowi warunek konieczny zaspokajania zróżnicowanych potrzeb interesariuszy i osiągnięcie wysokiego poziomu zadowolenia społecznego. W przywołanych definicjach wyraźnym tłem odznaczają się również zmiany w modelach zarządzania publicznego, takich jak *New Public Management* (m.in. Hood, 1991; Pollitt i Bouckaert, 2011; Zawicki, 2011) czy koncepcja *Governance* (m.in. Rhodes, 1996; Kickert, 1997; Peters i Pierre, 1998). Modele zarządzania publicznego wykształciły się w odpowiedzi na wyzwania, jakie przyniosły procesy reformowania zarządzania publicznego. Procesy te zwiększyły nacisk na ekonomiczne aspekty wydatkowania środków publicznych, poprawę jakości oraz zapewnienie większej dostępności do usług publicznych, jak też zwiększenie efektywności i skuteczności. Zauważalne jest też eksponowanie partycypacji obywateli w praktykę funkcjonowania administracji publicznej. Jako podstawę teoretyczną do zrozumienia przedsiębiorczości publicznej proponuje się przedsiębiorczość organizacyjną (wewnętrzną korporacyjną, intraprzsiębiorczość) (Kraśnicka, 2009; Kearney, Hisrich i Roche, 2007; Wodecka-Hyjek, 2017a).

3. Założenia i metody pomiaru przedsiębiorczości

Badania przedsiębiorczości mogą dotyczyć wielu podmiotów; pojedynczego przedsiębiorcy, jak i różnych problemów, w tym: przedsiębiorczości korporacyjnej (m.in. Zahra i Covin, 1995; Moon 1999; Stevenson i Jarillo, 1990), lokalnej (samorządowej) (m.in. Zerbinati i Souitaris, 2005; Barczyk, 2004, 2010) czy intelektualnej (Kwiatkowski, 2000), a także sieci powiązań osobistych i wewnątrzorganizacyjnych (m.in. Morris i Kuratko 2002). 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 konstruktywistycznej. 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. 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 (Ciesielska, 2006, s. 21). Nauka o przedsiębiorczości 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 oraz kompleksowość, unikalność i bogactwo badania oraz rzetelność (Sułkowski, 2013, s. 26–46).

Istotną i trudną praktycznie kwestię stanowi wypracowanie obiektywnego i w miarę prostego sposobu pomiaru tego zjawiska. W tym względzie analizy dotyczą dwóch aspektów (Raczyk, 2009, s. 135):

- pomiaru „ducha przedsiębiorczości”, w którym przeważają badania ankietowe wybranych grup, osób bądź określonych populacji, a na ich podstawie tworzone są różnego rodzaju wskaźniki pomiaru przedsiębiorczości,
- pomiaru efektów przedsiębiorczości, gdzie najczęściej przedmiotem analizy jest liczba różnego typu przedsiębiorstw odniesiona do populacji ludzkiej lub ogólnej populacji podmiotów gospodarczych. Konstruowane w ten sposób wskaźniki, ze względu na możliwość wykorzystania do ich obliczenia danych zbieranych przez statystykę publiczną, stosowane są powszechnie w literaturze.

Podstawowym założeniem tego sposobu badania jest ilościowa charakterystyka, oparta na dostępnych danych statystycznych (np. rejestr REGON) (Raczyk, 2009, s. 135–136). Podstawową metodą gromadzenia danych w badaniach ilościowych są badania sondażowe, a narzędziem zasadniczym dla tych badań są kwestionariusze ankiety (Ćwiklicki i Urbaniak, 2019, s. 80).

Oprócz metod o charakterze zagregowanym, w których dominujące znaczenie mają kategorie mierzalne, w operacjonalizacji przedsiębiorczości, z racji jej osadzenia w naukach społecznych, istotną rolę odgrywają również badania jakościowe. Współczesną metodologią badania przedsiębiorczości, wykorzystującą zarówno badania ilościowe jak i jakościowe, jest np. Raport Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (*Raport z badania GEM*, 2019).

Badania jakościowe, jako zbiór technik gromadzenia i analizy danych, mogą być używane do opisu zjawisk, tworzenia teorii i testowania teorii (Czakon, 2009), uchwycenia życiowych doświadczeń podmiotów badanych w ich

naturalnym środowisku oraz interpretacji tych doświadczeń, kompleksowego zrozumienia badanych procesów, ilustracji pewnej abstrakcyjnej idei, wywiedzionej jedynie na podstawie teorii oraz zbadania narracji, dyskursu lub innych zjawisk (Graebner, Martin, Roundy, 2012, s. 278–280). Dlatego uzasadnionym w badaniach przedsiębiorczości wydaje się wykorzystanie metod antropologii organizacyjnej, takich jak: wywiady pogłębione, obserwacja uczestnicząca, autoetnografia oraz studia przypadków, postulowanych przez Ł. Sułkowskiego i A. Marjańskiego (2014, s. 230), służących pierwotnie badaniu firm rodzinnych.

Wywiad w naukach społecznych ujmowany jest jako proces, podczas którego osoba prowadząca wywiad stara się oddziaływać na badanego za pomocą stawianych pytań i skłania go tym samym do rozwiązania problemu badawczego. Metoda wywiadu polega na prowadzeniu rozmowy z respondentem lub respondentami w celu poznawania faktów, opinii, postaw, stosunku do problemu danej zbiorowości. Materiał uzyskany tą drogą pozwala także na analizę układów i zależności między zjawiskami (Bauman i Pilch 2001, s. 327–332). W badaniu przedsiębiorców, podobnie jak w przypadku firm rodzinnych kluczowym problemem jest skłonienie respondenta do refleksji i komunikacji z badaczem, która ujawni ważne i złożone procesy kulturowe, pozostające poza zasięgiem metod standaryzowanych (Sułkowski i Marjański, 2014, s. 230). Dzięki metodzie wywiadu w badaniu przedsiębiorczości można uzyskać szereg informacji dotyczących przykładowo: różnorodnych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości, możliwości finansowania działalności przedsiębiorców, nastawienia badanych przedsiębiorców do podejmowania ryzyka, poziomu innowacyjności, cech charakteru przedsiębiorcy czy jego profilu osobowościowego. Wywiad może przyczynić się do pozyskania zarówno danych ilościowych, jak i jakościowych, może być wykorzystany do badania różnych rodzajów przedsiębiorczości, a w zależności od kontekstu badania można wykorzystać wywiad indywidualny lub fokusowy, albo ich kombinację (Piecuch i Molter, 2015, s. 254). Niewątpliwą zaletą prowadzenia wywiadów jest bogactwo danych i wielość interpretacji, jednakże należy też pamiętać o istotnym mankamencie, jakim jest możliwość wpływu badacza na opinię respondenta.

Podobnie jak wywiad do rozpoznania i badania przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości publicznej, można wykorzystać metodę obserwacji. Obserwacja powinna charakteryzować się przede wszystkim celowością i planowością badania. Powinna też cechować się premedytacją, wyrażoną w tym, że jest przeprowadzana, aby rozwiązać ściśle i w pełni określone zadanie, sformułowane dokładnie i szczegółowo, jak również aktywnością badacza, dokonującego selekcji spostrzeżeń oraz systematycznością, gwarantującą przebieg wedle określonego schematu pozwalającego spostrzegać obiekt wielokrotnie i w różnorodnych warunkach jego istnienia (Sztumski,

2010, s. 165, 168). Ze względu na sposoby dokonywania obserwacji, można wyróżnić obserwację: uczestniczącą i nieuczestniczącą; bezpośrednią i pośrednią, kontrolowaną i niekontrolowaną; jawną i ukrytą; skategoryzowaną i nieskategoryzowaną.

Odmianą metody obserwacji uczestniczącej jest autoetnografia, wykorzystująca samoobserwację, a więc wykorzystanie własnych wieloletnich doświadczeń organizacyjnych, pozwalających w efekcie na zrozumienie kontekstu zachodzących zjawisk. Autoetnografia jest podejściem do badań mającym na celu opisanie i systematyczne analizowanie organizacji (grafia), ale także osobiste doświadczenie (auto), tak aby zrozumieć doświadczenia kulturowe (etno). Niewątpliwą zaletą autoetnografii jest możliwość wglądu w tożsamość, uwarunkowania kulturowe i specyfikę przedsiębiorstwa oraz głębsze zrozumienie przez badacza zjawisk zachodzących w badanym podmiocie, jak też w swoich indywidualnych doświadczeniach (Sułkowski i Marjański, 2014, s. 231). W procesie badania przedsiębiorczości, zwłaszcza na poziomie indywidualnym, badania etnograficzne wydają się szczególnie użyteczne, ze względu na możliwość gromadzenia i analizowania treści, zdarzeń czy faktów, pozyskiwanych bezpośrednio od przedsiębiorcy, uwzględniających jego indywidualne doświadczenia i wiedzę.

Postulowany w badaniach jakościowych pluralizm metodologiczny uzasadnia w badaniu przedsiębiorczości wykorzystanie metody studium przypadków. Studiowanie przypadków przeżywa obecnie w naukach o zarządzaniu prawdziwy renesans pomimo, iż w dyskursie metodologicznym metoda ta bywa postrzegana jako łatwiejsza niż badania ilościowe, a zarzuca się jej przede wszystkim niski stopień naukowego rygoru (Czakon, 2016b, s. 189–190). Debata o ocenie rygoru metodologicznego w opinii W. Czakona jest potrzebna dlatego, że warunkuje on wiarygodność wyników badań. Rygor metodologiczny dotyczy bowiem oceny sposobu przeprowadzenia badania. Nie odnosi się do trafności wyboru metod badawczych, pomija także dobór ram teoretycznych, w których badanie zostało przeprowadzone. Skupia się wyłącznie na tym, czy badacz ściśle, systematycznie według założonej procedury przeprowadził swoje badanie. Tam, gdzie badania wykorzystują pomiar, ocena rygoru uzupełniona będzie oceną jakości pomiaru oraz rozpoznania związków między zmiennymi. Tam, gdzie badania sięgają do zrozumienia i społecznej konstrukcji rzeczywistości, istotne znaczenie będzie miała ocena stopnia wierności, z którą badacz odzwierciedlił to, co zastał (Czakon, 2014, s. 59–60). K.M. Einsenhardt (1989, s. 534) studium przypadku traktuje jako metodę, która służy do analizy konkretnych zdarzeń, osób czy zjawisk, a R.K. Yin (2015) podkreśla, że studium przypadku jest badaniem empirycznym, które zgłębia współczesne zjawisko („przypadek”) w kontekście rzeczywistości, zwłaszcza gdy granice między zjawiskiem a kontekstem nie są zupełnie oczywiste. Studium przypadku dotyczy technicznie rozpoznawalnej

sytuacji, w której interesujących badacza zmiennych jest znacznie więcej niż punktów danych i dlatego czerpie dowody z wielu źródeł oraz potwierdza zbieżność danych metodą triangulacji, a podczas gromadzenia i analizy danych odwołuje się do sformułowanych wcześniej założeń teoretycznych (Yin, 2015, s. 48–49). Celem studium przypadku może być także eksploracja, opis i wyjaśnienie (Yin 2015, s. 36). Należy też zwrócić uwagę, że pomimo iż studium przypadku wywodzi się z dziedziny badań jakościowych, do zrozumienia badanego obiektu można wykorzystać różne dane, w tym ilościowe (Ćwiklicki i Urbaniak, 2019, s. 14). Studium przypadku jako metoda badawcza znajduje zastosowanie w sytuacjach, kiedy to badacz identyfikuje potrzebę dogłębnego rozpoznania sytuacji problemowej, dotyczącej określonego kontekstu i specyfiki podmiotu badania, co niewątpliwie charakteryzuje proces przedsiębiorczości. Przebieg procesu badawczego studium przypadku jest złożony i zróżnicowany, co stanowi o istotnym atucie tej metody ze względu na innowatorski i kreatywny charakter rozwiązań, które często dotychczas nie były znane i stosowane. Istotną kwestię stanowi również możliwość przeprowadzenia badań na różnych poziomach analizy, dotyczących zarówno organizacji jako całości, jak i grupy bądź jednostki. Ponadto zakres badań dotyczący pojedynczych lub wielokrotnych przypadków pozwala na rozpoznanie sytuacji trudnych, warunkowanych nieopisywanymi dotychczas czynnikami. Natomiast rezultat badania, czyli opis przypadku powinien być szeroko dyskutowany a holistyczne spojrzenie na przedmiot badania dopuszcza także jednoczesne prowadzenie badań jakościowych i ilościowych, z szerokim pakietem narzędzi, co znacznie pogłębia diagnozę i analizę zjawiska, ułatwia zrozumienie zależności przyczynowo-skutkowych oraz zwiększa elastyczność prac badawczych, często uzależnionych od specyfiki danej organizacji, co w opinii autorki szczególnie predysponuje do badania przedsiębiorczości, w szczególności w sektorze publicznym (Wodecka-Hyjek, 2017b, s. 83–84).

4. Postępowanie badawcze

Zakres znaczeniowy pojęcia przeglądu literatury jest dość szeroki i obejmuje zarówno analizę dostępnej literatury przy zastosowaniu podejścia tradycyjnego (zwykle o charakterze przeglądu narracyjnego), jak i badania prowadzone w sposób „systematyczny” (w tym m.in. systematyczne przeglądy literatury) (Łaguna i in., 2017, s. 351). Termin „przegląd literatury” określa systematyczny, sprecyzowany i możliwy do odtworzenia proces, dokonywany na podstawie zarejestrowanych (opublikowanych) dokumentów, realizowany w celu identyfikacji, oceny i interpretacji istniejącego stanu wiedzy w danym zakresie (Fink, 2013). Pomimo że współcześnie podkreśla się, że sposób wyszukiwania, analizy i integrowania literatury w przeglądach zawsze powinien być „systematyczny, jawny i powtarzalny” (Fink, 2013, s. 3–5), to jednak w praktyce

nie każdy autor przeglądu stosuje się do tego wymogu (Łaguna i in., 2017, s. 351). Systematyczny przegląd literatury jest narzędziem służącym do identyfikacji luki w wiedzy, pozwala wskazać najbardziej powszechne i pożądane kierunki dalszych badań. Wyróżnikiem systematycznego przeglądu literatury jest stosowanie ilościowych technik opisu i analizy literatury. Mierzalność literatury to chyba najważniejszy wyróżnik systematycznego przeglądu literatury (Czakon, 2016a, s. 123). Słowo „systematyczny” nawiązuje więc do specjalnego charakteru przeglądów, przeprowadzonych na zasadzie pewnej stałej i powtarzalnej struktury („systemu”) postępowania. Podejście systematyczne może być zastosowane na wszystkich etapach przeprowadzania przeglądu, czyli na etapie wyszukiwania, selekcji, syntezy i analizy (Łaguna *et al.*, 2017, s. 351). W procedurze systematycznego przeglądu literatury można wyodrębnić siedem następujących po sobie etapów: określenie celu badania, wyłonienie podstawowej literatury, selekcja publikacji, opracowanie bazy danych publikacji, analiza bibliometryczna, analiza treści, opracowanie raportu (Czakon, 2016a, s. 124).

Systematyczny przegląd literatury w zakresie przedsiębiorczości publicznej przeprowadzony został w celu uzyskania odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy istnieje luka badawcza w zakresie rozpoznania aktualnego stanu publikacji w tym obszarze tematycznym?
2. Czy można zauważyć trend wzrostowy zainteresowania przedsiębiorczością publiczną na przestrzeni ostatnich lat?
3. Które czasopisma naukowe publikują artykuły dotyczące przedsiębiorczości publicznej?
4. Jak kształtuje się cytowalność artykułów z zakresu przedsiębiorczości publicznej opublikowanych w badanym okresie?
5. Za pomocą jakich metod (ilościowych lub jakościowych) badana jest przedsiębiorczość publiczna w dostępnych, badanych publikacjach?

Postępowanie badawcze oparto na analizie baz danych udostępnionych przez Bibliotekę Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Przegląd literatury dokonany został z wykorzystaniem baz EBSCO i JSTOR, badaniu poddano zbiór publikacji w latach 1980–2020 z uwagi na rozpoznanie w literaturze przedmiotu lat 80. XX stulecia, jako okresu, w którym miały miejsce początki zainteresowania problematyką przedsiębiorczości publicznej. W procesie budowania bazy danych ilościowych, aby określić zbiór publikacji, który będzie przedmiotem eksploracji, zdefiniowano następujące kryteria wyszukiwania: 1) na wstępie do analizy wybrano wszystkie dostępne w wybranych bazach publikacje, 2) rozpoznanie dokonano w języku angielskim, 3) bazę ESCO rozpoznano w pełnym zakresie, natomiast w bazie JSTOR zawężono przeszukiwanie do dyscyplin: ekonomia (ang. *Economics*), zarządzanie i zachowania organizacyjne (ang. *Management & Organizational Behaviour*), polityka publiczna i administracja (ang. *Public Policy & Administration*),

4) następnie wybrane bazy danych rozpoznano ze względu na kryterium: przedsiębiorczość publiczna (ang. *public entrepreneurship*) w tytule tekstu, 5) kolejno wprowadzono dwa ograniczenia w zakresie wyszukiwania: pełny tekst oraz czasopisma recenzowane naukowo. W rezultacie procesu selekcji (tab. 2) do analizy wybrano z bazy EBSCO 254 oraz z bazy JSTOR 6 tekstów recenzowanych naukowo.

Tabela 2. Proces doboru publikacji do analizy w ujęciu ilościowym w latach 1980–2020

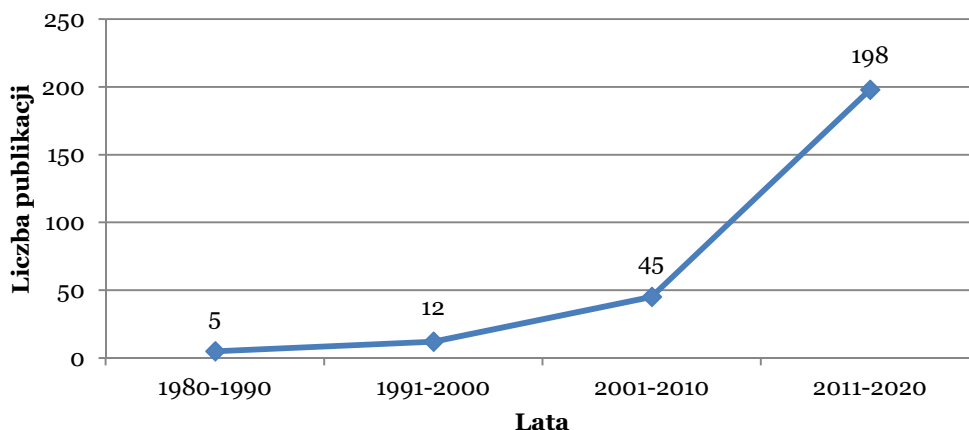
Kryterium wyszukiwania	EBSCO 26.08.2020	JSTOR 27.08.2020
„ <i>Public entrepreneurship</i> ” w tytule	Łącznie: 509 w tym:	Łącznie: 35 w tym:
Rodzaje źródeł	– czasopisma naukowe (316) – czasopisma (246) – książki (63) – raporty (37) – periodyki (19)	– czasopisma (33) – rozdziały w książkach (2)
„ <i>Public entrepreneurship</i> ” w tytule, pełny tekst	Pełny tekst Łącznie: 363	Treści dostępne: Łącznie: 35
Rodzaje źródeł	– czasopisma naukowe (261) – czasopisma (207) – książki (17) – raporty (23) – periodyki (14)	– czasopisma (33) – rozdziały w książkach (2)
„ <i>Public entrepreneurship</i> ” w tytule, pełny tekst, czasopisma recenzowane naukowo	Pełny tekst Łącznie: 287	Treści dostępne Łącznie: 33
Liczba pozycji z bazy JSTOR zawartych w bazie EBSCO (duplikaty)	-	27
Liczba po usunięciu duplikatów	254	6
Łączna liczba pozycji analizowanych:	260	

Źródło: opracowanie własne.

W ramach analizy bibliometrycznej oprócz liczby publikacji niezbędna jest także eksploracja całej zbiorowości pod względem wybranych cech.

Pierwszą kwestią, jaka została poddana rozpoznaniu, był trend publikacji w układzie chronologicznym. Analiza dostępnych publikacji w bazach EBSCO i JSTOR (rys. 1) pozwala stwierdzić, iż wyraźna intensyfikacja opracowań dotyczących przedsiębiorczości publicznej zauważalna jest w ostatnich dwóch dekadach, a w szczególności w ostatnim dziesięcioleciu. Pierwszą publikacją indeksowaną w badanych bazach według ustalonych kryteriów wyszukiwania była pozycja z 1982, autorstwa C.E. Solberga pt. „*Entrepreneurship in Public Enterprise: General Enrique Mosconi and the Argentine Petroleum Industry*”, opublikowana w czasopiśmie “*Business History Review*”. Jednakże pozycja ta nie cieszy się popularnością w zakresie cytowania wśród badaczy przedmiotu.

Według bazy Google Scholar dotychczas (na dzień 30 sierpnia 2020 r.), cytowana była tylko 14 razy.



Rysunek 1. Przyrost publikacji z zakresu przedsiębiorczości publicznej w latach 1980–2020

Źródło: opracowanie własne.

Wśród czasopism najczęściej publikujących artykuły z zakresu przedsiębiorczości publicznej w latach 1980–2020 (rys. 2) w analizowanych bazach, dominujące w badanym okresie to czasopismo „*Small Business Economics*”, wydawane przez Wydawnictwo Springer w Holandii. Czasopismo dedykowane jest publikowaniu badań dotyczących szeroko rozumianej przedsiębiorczości, innowacji, problematyce firm rodzinnych. Kolejne czasopismo to „*Public Administration Review*” wydawane w Wielkiej Brytanii przez Wydawnictwo Wiley Blackwell. Dwumiesięcznik ten dedykowany jest badaniom z zakresu teorii i praktyki administracji publicznej, w tym również problemom zarządzania.

Czasopismo „*American Journal of Public Health*”, wydawane w Stanach Zjednoczonych przez American Public Health Association Inc., poświęcone jest publikowaniu oryginalnych prac z zakresu badań, metod badawczych i oceny programów w dziedzinie zdrowia publicznego. Kolejne czasopismo, w którym znalazły się opracowania z zakresu przedsiębiorczości publicznej to „*Entrepreneurship & Regional Development*” wydawane w Wielkiej Brytanii przez Wydawnictwo Routledge. Na jego łamach znaleźć można opracowania naukowców i praktyków dotyczące przedsiębiorczości, innowacyjności, rozwoju małych firm i firm rodzinnych oraz rozwoju regionalnego. Kolejne „*Journal of Small Business & Entrepreneurship*” to czasopismo pochodzące również z Wielkiej Brytanii, którego wydawcą jest Taylor and Francis Ltd., traktujące o szeroko rozumianej problematyce sektora MSP.



Rys. 2. Tytuły czasopism najczęściej publikujących artykuły z zakresu przedsiębiorczości publicznej w latach 1980-2020

Źródło: opracowanie własne.

Następne, to również brytyjskie czasopismo „*Journal of Enterprising Culture*” wydawane przez Emerald Group Publishing Ltd., na łamach którego autorzy artykułów podejmują problematykę studiów rozwojowych oraz badań nad przedsiębiorczością i tworzeniem przedsięwzięć, a ich rozważania prezentowane są w aspekcie czynników społecznych, kulturowych i środowiskowych. „*Cato Journal*” to czasopismo publikowane w Stanach Zjednoczonych przez Instytut Cato, który to Instytut promuje zasady wolności jednostki, ograniczonej władzy rządu i wolnego rynku. Na łamach tego czasopisma podejmowane są szeroko rozumiane problemy ekonomiczne. Kolejne czasopismo „*Journal of the American Planning Association*” pochodzi z Wielkiej Brytanii, wydawane jest przez Taylor and Francis Ltd. Kwartalnik ten ma swoją prawie stuletnią tradycję, powstał w latach 30. wieku XX, zajmuje się publikowaniem wysokiej jakości badań, polemik i recenzji książek przydatnych dla praktykujących planistów, decydentów, naukowców, studentów

i mieszkańców obszarów miejskich, podmiejskich i wiejskich. Na uwagę zasługuje, że wśród kolejnych czasopism, w których w badanym okresie zamieszczono publikacje poświęcone przedsiębiorczości publicznej, znalazło się również polskie czasopismo „*Problemy Zarządzania*”. Jest to interdyscyplinarny kwartalnik wydawany przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Następne w rankingu to „*Telecommunications Policy*”, czasopismo brytyjskie, wydawane przez Elsevier Ltd., a w jego profilu znajduje się problematyka wpływu cyfryzacji na gospodarkę. Czasopismo ma charakter multidyscyplinarny, obejmuje studia koncepcyjne i empiryczne, zarówno ilościowe jak i jakościowe. „*International Journal of Manpower*” to również czasopismo pochodzące z Wielkiej Brytanii (wydawca Emerald Group Publishing) zajmuje się publikowaniem opracowań w zakresie wykorzystania, zarządzania i planowania zasobów ludzkich oraz ekonomii rynków pracy z perspektywy korporacyjnej i lokalnej. Z kolei „*Journal of Economic Literature*” wydawane jest w Stanach Zjednoczonych przez Amerykańskie Stowarzyszenie Ekonomistów, a na jego łamach znaleźć można recenzowane badania, artykuły przeglądowe i recenzje książek w dyscyplinie ekonomii. W ramach przeglądu czasopisma „*Journal of Economic Policy Reform*” wydawanego w Wielkiej Brytanii (Wydawnictwo Routledge) można rozpoznać zagadnienia współczesnej polityki gospodarczej, rozwoju, zmian społecznych i ochrony środowiska. Ostatnie czasopismo z pierwszej piątnastki to brytyjski „*Public Management Review*”, wydawany przez Taylor and Francis Ltd.. Misję czasopisma stanowi promowanie rozpowszechniania badań dotyczących zarządzania publicznego. Czasopismo ma charakter międzynarodowy, na jego łamach publikowane są badania z zakresu zarządzania publicznego.

Kolejne zagadnienie rozpoznane w ramach analizy bibliometrycznej stanowi analiza cytowalności artykułów z zakresu przedsiębiorczości publicznej w badanym okresie (tab. 3). W celu zidentyfikowania najczęściej cytowanych artykułów opublikowanych w latach 1980-2020 posłużono się wyszukiwarką z bazy Google Scholar. Zidentyfikowane artykuły znajdują się w zasobach analizowanych baz EBSCO i JSTOR.

Tabela 3. Najczęściej cytowane pozycje z zakresu przedsiębiorczości publicznej (stan na 29.08.2020)

Tytuł publikacji	Autor (autorzy)	Czasopismo	Rok publikacji	Liczba cytowań
<i>Toward a theory of public entrepreneurship</i>	Peter G. Klein, Joseph T. Mahoney, Anita M. McGahan, Christos N. Pitelis	„ <i>European Management Review</i> ”, 7(1), s. 1–15.	2010	389
<i>Reconciling Public</i>	Carl J.	“Public	1991	343

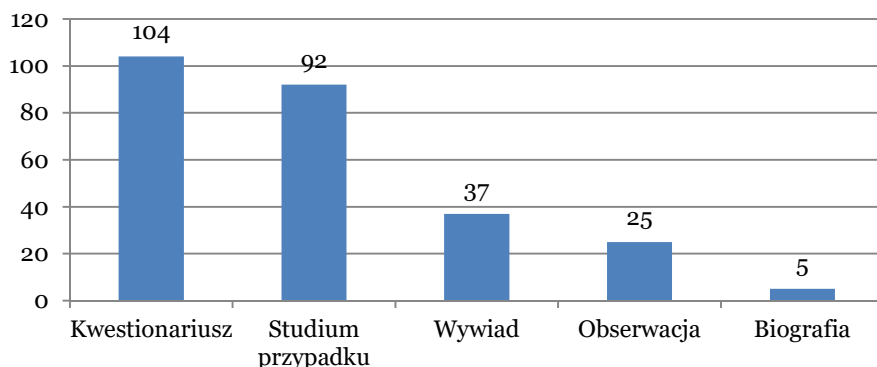
<i>Entrepreneurship and Democracy</i>	Bellone, George Frederick Goerl	Administration Review”, 52 (2), s. 130–134.		
<i>The Changing Nature of Public Entrepreneurship</i>	Luc Bernier, Taïeb Hafsi	„Public Administration Review”, 67(3), s. 488–503.	2007	279
<i>Public Entrepreneurship and Innovation</i>	Nancy C., Roberts,	„Public Productivity & Management Review”, 16 (2), s. 137–140.	1992	222
<i>Public Sector Innovation and Entrepreneurship: Case Studies from Local Government</i>	Bartlett Dean, Dibben Pauline	“Local Government Studies”, 28(4), s.107–121.	2002	201
<i>Why We Should Abandon the Misconceived Quest to Reconcile Public Entrepreneurship with Democracy: A Response to Bellone and Goerl's "Reconciling Public Entrepreneurship and Democracy"</i>	Larry D. Terry	“Public Administration Review”, 53 (4), s. 393–395.	1993	187
<i>Citizen Voice and Public Entrepreneurship: The Organizational Dynamic of a Complex Metropolitan County</i>	Ronald J. Oakerson, Roger B. Parks	“ <i>Publius: The Journal of Federalism</i> ”, 18 (4), s. 91–112.	1988	139
<i>Public entrepreneurship: desiring social change, creating sociality</i>	Daniel Hjorth,	„Entrepreneurship & Regional Development”, 25(1–2), s. 34–51.	2013	115

Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej znacząca dla rozwoju badań z zakresu przedsiębiorczości publicznej, na podstawie analizy cytawalności, okazała się jedna z pierwszych publikacji dotycząca tego problemu, autorstwa C. J. Bellone’a i F. Goerl’a, zatytułowana „*Reconciling Public Entrepreneurship and Democracy*” z 1991 roku oraz prace: artykuł opracowany przez zespół współautorów P. G. Klein, J.T. Mahoney, A. M. McGahan, Ch.N. Pitelis pod tytułem „*Toward a theory of public entrepreneurship*”, jak też praca współautorstwa L. Berniera i T. Hafsi, „*The Changing Nature of Public Entrepreneurship*” Pozycje te nadal mają najistotniejsze znaczenie dla badaczy problemu przedsiębiorczości publicznej.

Ostatnim zagadnieniem, jakie stanowiło przedmiot rozpoznania, było podjęcie próby ustalenia za pomocą jakich metod badawczych, autorzy analizowanych opracowań, rozpoznawali kontekst przedsiębiorczości publicznej. W tym celu za pomocą słów kluczowych (rys. 3) takich jak: *kwestionariusz* (ang. *questionnaire*), *obserwacja* (ang. *observation*), *biografia* (ang. *biography*), *studium przypadku* (ang. *case study*) oraz *wywiad* (ang. *interview*) dokonano przeglądu treści tekstów badanych publikacji.

W rezultacie ustalono, że podobnie jak w przypadku badania innych rodzajów przedsiębiorczości, do badania przedsiębiorczości publicznej wykorzystywane są zarówno metody ilościowe jak i jakościowe. Najczęściej wykorzystywane metody to służące celom analizy ilościowej ankiety i kwestionariusze, kolejnym narzędziem była analiza studium przypadku, a następnie wywiady, obserwacje i opisy biografii przedsiębiorców.



Rys. 3. Metody badania przedsiębiorczości publicznej w analizowanych publikacjach

Źródło: opracowanie własne.

5. Zakończenie

Stosunkowo niewielka liczba publikacji dotyczących przedsiębiorczości publicznej na przestrzeni czterech ostatnich dekad, zamieszczona w analizowanych bazach, stanowi argument pozwalający zauważyć istniejącą lukę badawczą w tym zakresie.

Analiza liczby publikacji w kolejnych latach pozwala ocenić, na jakim etapie rozwoju znajduje się dany obszar badawczy. Można przyjąć, że liczba publikacji podlega prawidłowościom cyklu życia: po narodzinach następuje powolny wzrost, który przyspiesza, później stabilizuje się na danym poziomie, aby wreszcie spaść (Czakon, 2016, s. 130). Narastająca liczba publikacji z zakresu przedsiębiorczości publicznej uzasadnia sformułowanie tezy, że problem ten znajduje się obecnie na etapie wzrostu zainteresowania wśród badaczy.

Na podstawie przeprowadzonego rozpoznania pierwszej piętnastki czasopism, na łamach których w badanych bazach publikowane są artykuły dotyczące przedsiębiorczości publicznej można stwierdzić, iż czasopisma te, w głównej mierze brytyjskie i amerykańskie, są znaczące wśród zbioru czasopism w rankingach światowych. Wszystkie z wymienionych, oprócz polskiego czasopisma „Problemy Zarządzania”, posiadają *impact factor*, czyli wskaźnik cytowań stanowiący miernik siły oddziaływania i prestiżu czasopism

naukowych. Eksplikacja cytowalności artykułów z zakresu przedsiębiorczości publicznej w badanym okresie, przeprowadzona na podstawie bazy scholar.google.com pozwoliła też zidentyfikować najbardziej znaczące dla zainteresowanych badaczy pozycje dotyczące przedsiębiorczości publicznej. Warto dodać, że pozycje te: artykuł autorstwa C. J. Bellone,a i F. Goerl'a zatytułowany „*Toward a theory of public entrepreneurship*” z 1991 roku oraz artykuły: współautorski P.G. Klein, J.T. Mahoney, A.M. McGahan, Ch.N. Pitelis pod tytułem „*Toward a theory of public entrepreneurship*” i praca autorstwa L. Berniera i T. Hafsi „*The Changing Nature of Public Entrepreneurship*” są nadal znaczące w rozwoju badań krajowych i światowych w zakresie przedsiębiorczości publicznej.

Oprócz analizowanych artykułów recenzowanych naukowo na rynku światowym i polskim pojawiły się też pozycje monograficzne, dotyczące przedsiębiorczości publicznej. W bazie EBSCO I JSTOR zidentyfikowano dostępne, pełne teksty dwóch najbardziej znaczących pozycji:

- Leyden D. P., Link A. N., „*Public Sector Entrepreneurship*”, Oxford University Press, Oxford 2015.
- Audretsch D.B., Link A.N. (red.), „*Essays in Public Sector Entrepreneurship*”, Springer, Switzerland 2016.

Znacząca jest również nieindeksowana w badanych bazach dysertacja doktorska niemieckiego badacza F.E. Diefenbacha, zatytułowana „*Entrepreneurship in the public sector. When Middle Managers Create Public Value*”, opublikowana w 2011 roku przez wydawnictwo Springer Fachmedien na rynku niemieckim. Pionierską i nadal jedyną pozycją na rynku polskim, jest natomiast książka autorstwa G. Głoda zatytułowana „*Uwarunkowania i pomiar przedsiębiorczości publicznej w jednostkach ochrony zdrowia*”, wydana przez Wydawnictwo Difin z Warszawy w 2016 roku.

Przeprowadzona kwerenda literatury przedmiotu w zakresie wykorzystania metod badania przedsiębiorczości publicznej oraz rozpoznania trendów zainteresowania badaczy problematyką przedsiębiorczości publicznej miały charakter diagnozy wstępnej, a przyjęte założenia, istotnie ograniczyły przeprowadzone rozpoznanie. Dlatego zaprezentowane rezultaty oraz wnioski należy poddać ocenie krytycznej, a wyników tych nie można uogólniać. Jednakże w opinii autorki problem ten jest na tyle interesujący i nierozpoznany, że perspektywa wzbogacenia przeprowadzonej analizy może stanowić kolejne wyzwania badawcze, interesujące dla teoretyków i praktyków sektora publicznego.

Źródło finansowania

Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie w ramach subwencji na utrzymanie potencjału badawczego.

Bibliografia

- Barczyk, S. (2010). *Przedsiębiorczy samorząd lokalny i jego instytucje*. Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
- Barczyk, Z. (2004). *Przedsiębiorczość i samorządność lokalna*. Chorzów, Górnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości im. K. Goduli.
- Bartlett, D., Dibben, P. (2002). Public Sector Innovation and Entrepreneurship: Case Studies from Local Government, *Local Government Studies*. 28(4), s. 107–121.
- Bauman, T., Pilch T. (2001). *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*. Warszawa 2001, Wydawnictwo „Żak”.
- Bellone, C. J., Goerl, G. F. (1992). Reconciling public entrepreneurship and democracy, *Public Administration Review*, 52(2). 130–134.
- Bernier, L., Hafsi, T. (2007). The Changing Nature of Public Entrepreneurship, *Public Administration Review*, 67. 488–503.
- 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.
- Ciesielska, M. (2006). Antropologia przedsiębiorczości. Nowe nurty i badania jakościowe. *Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego*. 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.
- Currie, G., Humphreys, M., Ucbasaran, D., McManus, S. (2008). *Entrepreneurial leadership in the English public sector: Paradox or possibility?*, *Public Administration*. 86(4), 987–1008.
- Czakon, W. (2009). Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu, *Przegląd Organizacji*. (9), 13–17.
- Czakon, W. (2014). Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu, *Organizacja i Kierowanie*. 1, 51–62.
- Czakon, W. (2016a). *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*. W W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 119–139). Wydawnictwo NIEOCZYWISTE.
- Czakon, W. (2016b). *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*. W W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 189–210). Wydawnictwo NIEOCZYWISTE.
- Ćwiklicki, M., Urbaniak, A. (2019). *Studium przypadku w naukach o zarządzaniu*. Kraków, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Diefenbach, F.E. (2011). *Entrepreneurship in the public sector. When Middle Managers Create Public Value*. Wiesbaden, Gabler Verlag, Springer Fachmedien.

- Einsenhart, K.M. (1989). Building theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*. 14 (4), 532-550.
- Fink, A. (1998). *Conducting Research Literature Reviews: From Paper to the Internet*. Sage, Thousand Oaks.
- GEM Polska. Raport z badania przedsiębiorczości 2019, PARP, pobrane z: <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/gem-polska-raport-z-badania-przedsiębiorczosci-2019>, [12.06.2019].
- Głód, G., (2016). *Uwarunkowania i pomiar przedsiębiorczości publicznej w jednostkach ochrony zdrowia*. Warszawa, Difin.
- Graebner, M.E., Martin, J.A., Roundy, P.T. (2012). Qualitative Data: Cooking Without a Recipe, *Strategic Organization*. 10 (3), 9-49.
- Hjorth, D. (2013). Public entrepreneurship: desiring social change, creating sociality, *Entrepreneurship & Regional Development*. 25(1-2), 34-51.
- Hood, Ch., *A Public Management for All Seasons?*, „Public Administration”, 1991, Vol. 69, No. 1, s. 3-19.
- 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.
- Kickert, W.J.M. (1997). Public Governance in the Netherlands: An Alternative to Anglo-American ‘Managerialism’, *Public Administration*. 75(4), s. 735-741.
- Klein, P.G., Mahoney, J.T., McGahan, A.M., Pitelis, Ch.N. (2010). Toward a Theory of Public Entrepreneurship, *European Management Review*. 7(1), 1-15.
- Klein, P.G., Mahoney, J.T., McGahan, A.M., Pitelis, Ch.N. (2011). Resources, Capabilities, and Routines in Public Organization, Working paper 11-0101. College of Business, University of Illinois at Urbana-Champaign, pobrano z: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.833.6849&rep=rep1&type=pdf>, [25.08.2020].
- Kraśnicka, T. (2002). *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*. Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
- Kraśnicka, T. (2009). *Przedsiębiorczość sektora publicznego i jej uwarunkowania*. W A. Frąckiewicz-Wronka (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki* (s. 54-80). Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
- Kwiatkowski, S. (2000). *Przedsiębiorczość intelektualna*. Warszawa, PWN.
- Link, A. N., Link J.R. (2009). *Government as Entrepreneur*, New York, Oxford University Press.
- Luke, B., Verreynne, M.L., Kearins, K. (2010). Innovative and entrepreneurial activity in the public sector: The changing face of public sector institutions, *Innovation: Management, Policy & Practice*. 12(2), 138-153.
- Łaguna, M., Mazur, Z., Orłowska, A. (2017). Systematyczny literatury: Na czym polega i czym różni się od innych przeglądów, *Ogrody Nauki i Sztuki*. 7, 350-363.
- Moon, M.J. (1999). The pursuit of managerial entrepreneurship: Does organization matter?. *Public Administration Review*, 59, s. 31-43.
- Morris, M.H., Jones F.F. (1999). Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 24(1), 71-91.

- Morris, M.H., Kuratko, D.F., *Corporate Entrepreneurship, Entrepreneurial Development within Organizations*, Thomson South-Western, Mason 2002.
- Oakerson, R. J., Parks R.B. (1988). Citizen Voice and Public Entrepreneurship: The Organizational Dynamic of a Complex Metropolitan County, *Publius: The Journal of Federalism*. 18, 91–112.
- Osborn, D., Gaebler T. (1992). *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*. Poznań, Media Rodzina of Poznań.
- Peters, B.G., Pierre, J. (1998). Governance without government? Rethinking public administration. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 8 (2), s. 225–241.
- Piecuch, T., Molter A. (2015). Metody jakościowe w badaniu przedsiębiorczości, *Problemy Zarządzania*, 3(47), s. 248–268.
- Pollitt, Ch., Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*, Oxford University Press.
- Raczyk, A. (2009). Metody badania przedsiębiorczości oparte na rejestrze podmiotów gospodarki narodowej, *Przedsiębiorczość –Edukacja*. 5, 133–146.
- Ramamurti, R. (1986). Public entrepreneurs: Who they are and how they operate, *California Management Review*, 28, 142–158.
- Rhodes, R.A.W, *The new governance: Governing without government*, „Political Studies”, 1996, Vol. 44, No. 4, s. 653–659.
- Roberts, N. C. (1992). Public entrepreneurship and innovation, *Policy Studies Review*. 11(1), 55–74.
- Shockley, G.E., Stough, R.R., Kingsely, Haynes, E., Frank, P.M. (2006). Toward a Theory of Public Sector Entrepreneurship, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 6, 205–223.
- Solberg, C.E. (1982). Entrepreneurship in Public Enterprise: General Enrique Mosconi and the Argentine Petroleum Industry, *Business History Review*, 56(3), 80–89.
- Stevenson, H.H., Jarillo, J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, s. 17–27.
- 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.
- Sułkowski, Ł., Marjański A. (2014). Metodyka badań jakościowych w małych podmiotach rodzinnych, *Problemy Zarządzania*. 12, 3(47), s. 222–235.
- Sztumski, J. (2010). *Wstęp do metod i technik badań społecznych*. Katowice, „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe.
- Terry, L.D. (1993). Why We Should Abandon the Misconceived Quest to Reconcile Public Entrepreneurship with Democracy: A Response to Bellone and Goerl’s ‘Reconciling Public Entrepreneurship and Democracy’, *Public Administration Review*. 53, 393–395.
- Wodecka-Hyjek, A. (2017a). Konceptualizacja przedsiębiorczości w sektorze publicznym - przegląd wybranych podejść. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 7(810), 59–68.
- Wodecka-Hyjek, A. (2017b), *Metoda studium przypadku w konsultingu z zakresu zarządzania* W M. Walczak, A. Wodecka-Hyjek (red.), *Konsulting. Doradztwo*

- biznesowe w rozwoju organizacji* (s. 75–86). Kraków, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej.
- Yin, R.K. (2015). *Studium przypadku w badaniach naukowych*. Kraków, Wydawnictwo.
- Zahra, S.A., Covin, J.G. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), s. 43–58.
- Zawicki, M. (2011). *Nowe zarządzanie publiczne*, Warszawa, PWE.
- Zbierowski, P. (2015). Milowy krok w rozwoju badań przedsiębiorczości? GEM i PSED – porównanie, dorobek, aspiracje i perspektywy na przyszłość, *Problemy Zarządzania*. 1(51), 26–40.
- Zerbinati, S., Souitaris, V. (2005). Entrepreneurship in the public sector: A framework of analysis in European local governments. *Entrepreneurship & Regional Development*, 17(1), s. 43–64.

DEVELOPMENT AND RESEARCH METHODS OF PUBLIC ENTREPRENEURSHIP

Summary: The aim of this study is to identify the development and research methods of public entrepreneurship through the analysis of publications in foreign and domestic literature. The theoretical part of the article was based on national and foreign literature studies. The method used to prepare the empirical part of the study was a systematic literature review. This study is the result of a query of the current literature on the subject. The analyzed items (260 in total) are peer-reviewed articles found in the EBSCO and JSTOR databases. The query covers the period from 1980 to 2020. The conducted analysis allowed to state that the issue of public entrepreneurship has been present in peer-reviewed articles published in renowned world and national journals since the beginning of the 1980s. The relatively small number of publications, and at the same time their marked intensification recently, allows to conclude that the current research on public entrepreneurship is following an upward trend, which proves that there is an increasing interest in this problem. In the context of the methods of researching public entrepreneurship, an analogy to other types of entrepreneurship has been noticed in the use of both quantitative and qualitative methods. The exploration of research in the field of public entrepreneurship, in the era of articulating the need for changes in the public sector, is an important issue and insufficiently recognized in Polish conditions. The prospect of enriching the conducted analysis may pose further research challenges.

Keywords: *public entrepreneurship, entrepreneurship research methods, systematic literature review.*

ISBN 978-83-89410-29-0

