

W kręgu zmiany organizacyjnej

W kręgu zmiany organizacyjnej

Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia
pracy naukowo-dydaktycznej
Profesor Grażyny Osbert-Pociechy

pod redakcją
Jana Lichtarskiego, Stanisława Nowosielskiego
i Czesława Zająca



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2024

Recenzja

Bogdan Nogalski

Redakcja wydawnicza

Agnieszka Flasińska

Korekta

Barbara Łopusiewicz

Skład i łamanie

Beata Mazur

Projekt okładki

Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów Adobe Stock

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2024

Nota copyright obowiązuje do 30 września 2024 roku. Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

Od 1 października 2024 roku publikacja dostępna na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>



ISBN 978-83-67899-13-0 (dla wersji papierowej)

ISBN 978-83-67899-14-7 (dla wersji elektronicznej)

DOI: 10.15611/2024.14.7

Cytuj jako: Lichtarski, J., Nowosielski, S. i Zając, C. (red.). (2024). *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Słowo od redaktorów.....	7
Laudacja z okazji jubileuszu 45-lecia pracy akademickiej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy.....	9

Część 1

Odkrywanie sekretów warsztatu naukowego Jubilatki

Stanisław Nowosielski: Myślenie problemowe w twórczości naukowej prof. dr hab. Grażyny Osbert-Pociechy.....	19
Katarzyna Grzesik, Mirosław Moroz: Relacja mistrz–uczeń jako podstawa opieki naukowej nad doktorantami przez Profesor Grażynę Osbert-Pociechę	34

Część 2

Inspiracje na tle zainteresowań naukowych Jubilatki. Spojrzenie wieloaspektowe

Dominika Bąk-Grabowska, Czesław Zajac: Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi jako pożądany kierunek zmian – inspiracje odnajdywane w dorobku Profesor Grażyny Osbert-Pociechy.....	47
Renata Brajer-Marczak, Stanisław Nowosielski: Człowiek i zmiana w organizacji procesowej. Problemy angażowania się pracowników w doskonalenie procesów	58
Anna Cierniak-Emerych, Małgorzata Gableta: Uelastycznianie sfery zatrudnienia a bezpieczeństwo zatrudnienia	73
Monika Kwiecińska, Dorota Teneta: System wartości i wzorce myślenia pokolenia Z w kontekście zdolności organizacji do zmian – wyniki badań.....	83
Anna Marciszewska: Dojrzałość projektowa a zdolność organizacji <i>non profit</i> do zmian	96

Wojciech Misiński: Poziomy zmian instytucjonalno-organizacyjnych w przedsiębiorstwie.....	108
Jan Skalik: Antropocentryzm w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym.....	121
Agnieszka Sokołowska-Durkalec, Maja Jokiel, Grzegorz Jokiel: Społecznie nieodpowiedzialna zmiana organizacyjna – zarys problemu.....	137
Małgorzata Trenkner: Ciągłe doskonalenie w przedsiębiorstwie w kontekście niestabilności (zmienności) zatrudnienia.....	154

Słowo od redaktorów

Pożyteczna praca jest zawsze cicha i niezauważalna

Lew Tołstoj

W życiu nauczyciela akademickiego, oprócz różnego rodzaju aktywności, skutkujących różnymi dokonaniem na polach działalności naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej, zazwyczaj brakuje okazji do wszechstronnego, pogłębionego spojrzenia i spokojnej refleksji dotyczącej jej uwarunkowań, przebiegu i osiągnięć. Niewątpliwie ważną inspiracją ku temu jest jubileusz 45-lecia pracy naukowej i dydaktycznej na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu prof. dr hab. inż. Grażyny Osbert-Pociechy, naszej koleżanki i przyjaciółki, która przez wiele lat była powiązana z nami relacjami zawodowymi i organizacyjnymi. Jest zatem okazja, aby się przyjrzeć, jaki przebieg miała Jej kariera zawodowa, jakie zmiany zachodziły w jej trakcie, co wspierało, a co stwarzało ograniczenia i jakie są jej efekty. Stało się to inspiracją do napisania tej wieloautorskiej monografii, admirującej jubileusz pracy naukowej i dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy. Jej kolejne rozdziały stanowią wiązkę połączonych wspólnym mianownikiem refleksji nad miejscem i znaczeniem zmiany w organizacji, a także nad uelastycznieniem jej funkcjonowania, czyli nad kwestiami, które przez wiele lat pracy naukowej Jubilatki stanowiły dominantę Jej dociekań i dokonań. Tematyka tekstów zebranych w niniejszym tomie odzwierciedla, do pewnego stopnia, rozległość zainteresowań naukowych Profesor Grażyny Osbert-Pociechy. Księga stanowi zatem zbiór rozdziałów napisanych przez przyjaciół i współpracowników, darzących Panią Profesor podziwem, uznaniem i szacunkiem. Autorzy na podstawie własnych doświadczeń, współpracy i znajomości z Panią Profesor przedstawiają „swoje” widzenie zmian w organizacji przez pryzmat problemów, którymi się interesują. To, że liczne grono współautorów, a jednocześnie współpracowników lub wychowanków Pani Profesor, interesuje się problematyką zmian, może być także, przynajmniej w znacznej części, przypisane Jej oddziaływaniu.

Wybór tematu książki jubileuszowej jest zupełnie oczywisty. Zmienność i elastyczność to przecież jeden z przewodnich motywów spajających prace badawcze Profesor Grażyny Osbert-Pociechy. Tytuł monografii pozwala w sposób harmonijny zespolić poszczególne elementy dorobku naukowego Jubilatki z podstawowymi dziedzinami Jej

specjalizacji. Biorąc pod uwagę wspomnianą już okoliczność jubileuszu Pani Profesor, nie mogliśmy poprzestać na *stricte* naukowej płaszczyźnie. Dlatego uznaliśmy, że dla większej kompletności obrazu drogi życiowej i dokonań Pani Profesor, celowe jest zamieszczenie w opracowaniu ścieżki Jej rozwoju zawodowego i głównych Jej dokonań (w formie laudacji), zgodnie z wizerunkiem ukształtowanym w naszej świadomości. Jakkolwiek tytuł monografii daje możliwość pogrupowania poszczególnych rozdziałów według różnych kryteriów, zdecydowaliśmy się na przyjęcie, co do zasady, uporządkowania alfabetycznego (tj. według nazwisk autorów), głównie ze względu na wielowątkowość poruszanej przez autorów problematyki i wzajemne jej przenikanie. Zdecydowana większość z nich dotyczy aspektów personalnych (ludzkich) wszelakich zmian zachodzących w organizacji. Jednocześnie, na zasadzie wyjątków, zdecydowaliśmy, aby rozdział przygotowany przez Stanisława Nowosielskiego, najbardziej znaczący dla wykreowania wizerunku naukowego Jubilatki, a zatytułowany *Myślenie problemowe w twórczości naukowej prof. dr hab. Grażyny Osbert-Pociechy*, zamieścić bezpośrednio po laudacji. Z podobnych pobudek na kolejnym miejscu umieściliśmy rozdział przygotowany przez Mirosława Moroza i Katarzynę Grzesik, pt. *Relacja mistrz–uczeń jako podstawa opieki naukowej nad doktorantami przez profesor Grażynę Osbert-Pociechę*. Rozdziały te stanowią bowiem swoistą kontynuację laudacji, rozwijając zasygnalizowane tam wątki osobowe, dotyczące naszej Jubilatki.

W naszym (redaktorów) imieniu pragniemy serdecznie podziękować wszystkim osobom uczestniczącym w różnych rolach w powstaniu tego opracowania, w tym przedstawicielom władz Uczelni i Wydawnictwa oraz Autorom publikacji. Dziękujemy też Szanownemu Recenzentowi za trud poniesiony w celu zapewnienia wysokiego poziomu merytorycznego rozdziałów wchodzących w skład niniejszej monografii. Dostojnej Jubilatce życzymy wszystkiego, co najlepsze w życiu osobistym oraz satysfakcji z dalszej aktywności naukowej i dydaktycznej.

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski, Czesław Zajęc

Laudacja z okazji jubileuszu 45-lecia pracy akademickiej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy

Z niejakim zaskoczeniem i wzruszeniem konstatujemy, że Pani prof. zw. dr hab. inż. Grażyna Osbert-Pociecha, po wieloletniej, wyężonej i aktywnej pracy na macierzystej Uczelni w charakterze nauczyciela akademickiego, ciągle pełna wigoru, pomysłów i zamiarów na przyszłość we wszystkich obszarach życia zawodowego, prywatnego i rodzinnego, świętuje w 2024 r. dostojny jubileusz 45-lecia pracy zawodowej. Czcigodna Jubilatka w tym roku ma także okrągłe urodziny. Obchodzimy zatem dwie, następujące po sobie, piękne i ważne daty i rocznice. Jubileusze akademickie są wydarzeniami nie tylko czysto prywatnymi. Stanowią bowiem także święto całego środowiska, którego zacna Jubilatka jest od wielu dziesięcioleci nieodłącznym wartościowym ogniwem. Rozwój kariery zawodowej Pani Profesor następował współbieżnie i współzależnie z rozwojem uprawianej dyscypliny naukowej (nauk o zarządzaniu) w Uczelni oraz w większej skali, krajowej i międzynarodowej, w czym Jubilatka zaznaczyła swój niebagatelny udział. Obyczaj akademicki nakazuje, aby korzystając z tej okoliczności spojrzeć, z perspektywy dłuższego czasu, na przebieg i skalę dokonań Pani Profesor, z którą łączą nas trwałe wieloletnie relacje współpracy, koleżeństwa, przyjaźni. Temu właśnie celowi służy zarówno całe opracowanie, jak i w szczególności ta oto jego część wstępna.

Krótkie kalendarium

Profesor Grażyna Osbert-Pociecha (znając Jej skromność, jesteśmy przekonani, że wybaczy nam posługiwanie się w dalszym ciągu tylko tym skrótem przy nazwisku) urodziła się w Kolbudach koło Gdańska. Lokalizacja ta przynależy do społeczno-geograficznego regionu Kaszub, z którym nasza Jubilatka nieustannie czuła i czuje się silnie związana, czemu wielokrotnie, na różne, często przemyślne sposoby dawała wyraz, czy to np. przez strój ludowy, w którym występowała na lokalnych uroczystościach, czy poprzez przesyłane nam w oryginalnym języku kaszubskim życzenia świąteczne lub przekazywane przy różnych okazjach regionalne gadżety.

W Gdańsku uczęszczała do Liceum Ekonomicznego, a po jego ukończeniu rozpoczęła studia na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym Przemysłu Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, które ukończyła jako wyróżniająca się absolwentka (stypendium PAN, laureatka *Primus inter pares*). W Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu (wcześniej w Wyższej Szkole Ekonomicznej i Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu) Pani Profesor pracuje od ponad 45 lat. Tu bezpośrednio po studiach, w 1977 r. rozpoczęła swoją pierwszą pracę w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa i pozostaje wierna tej jednostce do chwili obecnej. Tu przebyła całą drogę awansu naukowego i stanowiskowego. Była zatrudniona kolejno na stanowiskach: asystenta-stażysty, asystenta i starszego asystenta, a od 1990 r. – na stanowisku adiunkta. W 1986 r. obroniła pracę doktorską i uzyskała stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o organizacji i zarządzaniu na Wydziale Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, na podstawie rozprawy doktorskiej *Organizacyjno-ekonomiczne uwarunkowania innowacji produkcyjnych w przedsiębiorstwie*. Stopień doktora habilitowanego nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii został Jej nadany uchwałą Rady Wydziału Gospodarki Narodowej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu w 1999 r. na podstawie oceny dorobku naukowego oraz rozprawy habilitacyjnej *Dywestycje w przedsiębiorstwie* i kolokwium habilitacyjnego. Od 2002 r. nasza Jubilatka zajmowała stanowisko profesora nadzwyczajnego. W 2012 r. uzyskała tytuł naukowy profesora i od tego roku jest zatrudniona na stanowisku profesora zwyczajnego w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Należy dodać, że od 1999 r. była także profesorem Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi (obecnie Społecznej Akademii Nauk) w Oddziale Zamiejscowym tej szkoły w Ostrowie Wielkopolskim i przez wiele lat pełniła tam funkcję kierowniczką Katedry Zarządzania.

Dla porządku należy też odnotować fakt pełnienia przez Jubilatkę funkcji organizacyjnych w macierzystej Uczelni. I tak w latach 1999–2005 przez dwie kadencje pełniła funkcję prodziekana Wydziału Gospodarki Narodowej ds. finansowych i pomocy materialnej dla studentów, a w latach 2017–2020 była kierowniczką macierzystej Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa. Pełniła też inne funkcje, m.in. w latach 2002–2008 była członkinią Senatu Akademii Ekonomicznej, a w latach 2005–2006 była opiekunką kierunku zarządzanie i marketing. Pani Profesor pełniła też funkcję wiceprzewodniczącej (od 2008 r.), a następnie (po 2013 r.) przewodniczącej wydziałowej komisji ds. opiniowania projektów prac doktorskich w zakresie nauk o zarządzaniu. Odbiła też staże zagraniczne, m.in. na Uniwersytecie im. M. Łomonosowa w Moskwie (1989) i Uniwersytecie w Limburgu (Belgia) w 1993 r., w 2001 r. w Manchester Institute i w 2005 r. w University of St. Andrews (Wielka Brytania). Za swoje osiągnięcia naukowo-organizacyjne była wielokrotnie nagradzana nagrodą rektora, a w 2000 r. została wyróżniona nagrodą ministra nauki i szkolnictwa wyższego za pracę habilitacyjną.

Jubilatka jako pracownik naukowy

Zainteresowania naukowo-badawcze Pani Profesor Grażyny Osbert-Pociechy, ujmując najogólniej, koncentrują się na problematyce restrukturyzacji i zmian w przedsiębiorstwie, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki innowacyjności (innowacji i zmian rozwojowych w przedsiębiorstwie), twórczej destrukcji i dywestycji. Bardzo bliska jest jej problematyka zarządzania zmianami i elastyczności organizacji, ale także kwestie związane z nowoczesnymi koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem. W swojej działalności naukowej Pani Profesor podejmowała się prób rozwiązania nie tylko współczesnych, lecz także klasycznych problemów zarządzania, nie w pełni rozwiązanych z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia, np. oceny efektywności organizacji. Na podkreślenie zasługuje przy tym prezentowana przez Panią Profesor wysoka umiejętność oceny i właściwego, istotnego z punktu widzenia zarówno teorii jak i praktyki zarządzania, wyboru problematyki badawczej. I tak np., dostrzegając nadmiarową i wciąż rosnącą złożoność organizacji, w celu jej ograniczenia postulowała ulokowanie tej problematyki w ramach szerszego zagadnienia, jakim jest gospodarowanie energią w organizacji. Postępując w ten sposób, zalecała znalezienie odpowiedzi na pytanie: dlaczego niektóre organizacje są pełne energii, zdolne do wprowadzania zmian/innowacji, a inne wciąż nie potrafią się uporać z syndromem „wypalenia” i brakiem energii?

Dorobek naukowy prof. dr hab. inż. G. Osbert-Pociechy jest bogaty, obejmuje ponad 180 opracowań, z czego ponad 90 to prace publikowane po uzyskaniu stopnia doktora habilitowanego. Na ten obszerny i systematycznie powiększany dorobek składają się 2 monografie, ok. 30 udziałów w monografiach, a także ok. 130 artykułów, w tym 8 w języku angielskim. Na podkreślenie zasługuje fakt publikowania artykułów naukowych przez Jubilatkę w wielu renomowanych wydawnictwach i czasopismach o zasięgu krajowym i międzynarodowym, firmowanych przez prestiżowe gremia naukowe, takich jak: *Przegląd Organizacji*, *Organizacja i Kierowanie*, *Gospodarka Narodowa*, *Argumenta Oeconomica*, *Management* oraz w pracach naukowych: SGH, uniwersytetów ekonomicznych we Wrocławiu, Krakowie i Poznaniu, uniwersytetów w Toruniu i Gdańsku, Politechniki Wrocławskiej.

Taka „polityka” publikacyjna spowodowała, że Autorka jest znana w wielu środowiskach naukowych zajmujących się zarządzaniem, a jej poglądy naukowe wyrażane nie tylko na piśmie, lecz także w trakcie dyskusji naukowych na konferencjach i sympozjach, mają swoją wagę i są akceptowane przez liczne gremia naukowe. Publikacje Jubilatki to w większości obszerne, kompletne i spójne studia naukowe. Niewątpliwie jest to dorobek znaczący, o dużych walorach teoretycznych, metodologicznych i aplikacyjnych.

Dorobek naukowy Jubilatki, skoncentrowany na kilku ważnych wątkach, wnosi określoną liczbę interesujących i nowych koncepcji do nauk o organizacji i zarządzaniu, tworzy podwaliny pod kolejne zamierzenia badawcze i daje istotny wkład w teo-

rię zarządzania, zwłaszcza w obrębie paradygmatu zarządzania współczesną organizacją i w obszarze zarządzania zmianą organizacyjną. Uważna lektura publikacji Autorki (zwłaszcza po uzyskaniu stopnia doktora habilitowanego) pozwala dostrzec nowatorskie podejście do problematyki zarządzania zmianą w organizacji poprzez identyfikację barier i ocenę uwarunkowań wpływających na wzrost elastyczności organizacji.

Osiągnięcia naukowe Jubilatki świadczą o tym, że jest dojrzałym, samodzielnym, można by rzec, „kompletnym” pracownikiem naukowym, zdolnym do krytycznej oceny dotychczasowego dorobku nauki, definiowania problemów badawczych, organizacji zespołów badawczych, generowania teorii, udostępniania wyników badań i szukania praktycznych zastosowań wyników prac naukowych.

Na dorobek naukowy prof. Grażyny Osbert-Pociechy składają się także: aktywność konferencyjna (udział w konferencjach krajowych i międzynarodowych), aktywność w zakresie recenzowania projektów badawczych (w tym recenzje projektów badawczych finansowanych ze środków MNiSW) i opracowań naukowych, kierownictwo i wykonawstwo projektów badawczych (granty promotorskie i własny) oraz redagowanie opracowań wieloautorskich. Dorobek ten obejmuje także: współautorstwo cennionego w środowisku akademickim podręcznika pt. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie* (red. J. Lichtarski) oraz redakcję podręcznika pt. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Studium przypadków* (wydanie 2). Ta ostatnia pozycja jest uzupełnieniem podręcznika pod tym samym tytułem i zawiera 24 przypadki o charakterze sondażowym. Na podkreślenie zasługuje kilkadziesiąt opracowań niepublikowanych o charakterze koncepcyjnym, projektowym i analitycznym, które zostały zrealizowane dla praktyki gospodarczej, m.in. dla KGHM Polska Miedź SA, Telekomunikacja Polska Invest SA, Katowickiego Holdingu Węglowego. Zdecydowanie przeważają tutaj opracowania z zakresu organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, przy czym wiązały się one niemal wyłącznie z głównymi kierunkami zainteresowań naukowo-badawczych Pani Profesor Osbert-Pociechy.

W poszukiwaniu wyróżniających cech wizerunku naukowego Jubilatki daje się zauważyć w nim swoisty dualizm. Z jednej strony stąpa Ona bowiem zdecydowanie po twardym gruncie klasycznych podstaw teorii oraz metodologii organizacji i zarządzania, z drugiej zaś ustawicznie poszukuje nowatorskich przedsięwzięć, procesów i narzędzi w działalności organizatorskiej i menedżerskiej. Przykładem i potwierdzeniem tego spostrzeżenia mogą być Jej zainteresowania takimi np. kwestiami mającymi wyraz w licznych publikacjach, jak: paradoksy organizacyjne, ambiwalencja, energia organizacji, hosting czy złożoność organizacji. Jednocześnie w swych pracach zajmuje się uwarunkowaniami wykorzystania dorobku nauk o zarządzaniu w praktyce. Taka różnorodność oraz doniosłość teoretyczna i praktyczna zainteresowań naukowych Jubilatki nie są przypadkowe. Poszczególne ich obszary stanowią konsekwentne rozwinięcie wcześniejszych badań. Takie postępowanie wynika także z zakorzenionego w świadomości Jubilatki przesłania prof. Bera Hausa, naszego Mistrza, o konieczności łączenia pasji badawczej z wykorzystaniem wyników w praktyce.

Kończąc ten fragment laudacji, warto przytoczyć opinię podsumowującą działalność naukowo-badawczą Jubilatki, wyrażoną przez prof. Kazimierza Krzakiewicza, w recenzji sporządzonej w związku z wnioskiem o nadanie Jubilatce tytułu profesora nauk ekonomicznych. Profesor podkreśla ogólne cechy tej działalności, zaliczając do nich: „predylekcję do ujęć teoretyczno-metodycznych, przy czym widoczna jest duża zdolność do syntezy naukowej, gotowość i zdolność do podejmowania badań empirycznych, które są prowadzone z dużą starannością i sumiennością, dużą wnikliwość, a równocześnie ostrożność w formułowaniu wniosków uogólniających, jednoznaczność i klarowność wywodów, dużą skłonność do podejmowania nowych wątków tematycznych, które dostarcza turbulentne i niepredyktywne otoczenie współczesnych organizacji”.

Dzięki tej przedmiotowej różnorodności Dostojna Jubilatka miała okazję – z której w pełni skorzystała – wyspecjalizowania się w wielu obszarach wiedzy z zakresu zarządzania organizacjami, stając się cenioną znawczynią przedmiotowych zagadnień. Dla swoich koleżanek i kolegów, a także doktorantów stała się autorytetem. Można z pełnym przekonaniem twierdzić, że miała ogromny udział w budowaniu praktycznej, empirycznej szkoły zarządzania, zainicjowanej przez naszego Mistrza, profesora Bera Hausa. To także Ona dbała o właściwy kierunek jej rozwoju, dokładając w tym zakresie wiele starań jako badacz i dydaktyk. Jej sukcesy w tym obszarze są nie tylko wynikiem sumiennej, systematycznej, wytężonej pracy na wszystkich polach aktywności, ale wynikają także z Jej osobowości, z tego, że jest pasjonatką badań naukowych ukierunkowanych na potrzeby praktyki gospodarczej i nauczania.

Jubilatka jako *spiritus movens* badań naukowych

Profesor Grażyna Osbert-Pociecha nieustająco i konsekwentnie dba o to, by zainteresować działalnością badawczą oraz pobudzić do refleksji i aktywności w tym zakresie swoich kolegów, doktorantów i studentów, by dostarczyć inspiracji do poszukiwania nowych tematów i problemów badawczych oraz rozwiązań. Warto przy tym zwrócić uwagę na niektóre charakterystyczne sposoby, jakie w tym celu wykorzystuje. Mianowicie z dużym powodzeniem stosuje „myślenie pytaniami”, co można też nazwać myśleniem problemowym. Jako środek obrazowania rozwiązań i sytuacji organizacyjnych chętnie wykorzystuje również metafory i analogie.

W kwestii pierwszej, czyli myślenia pytaniami, z dużą konsekwencją wykazuje przeświadczenie, że wielkie osiągnięcia zaczynają się od wielkich pytań. Nie byle jakich pytań, ale takich, które mogą zaskakiwać czytającego czy słuchającego, zmusić go do głębszego zastanowienia. Pani Profesor potrafi identyfikować trudności i for-

mułować pytania stwarzające problemy badawcze, co jest cenne w rozpoznawaniu problemów naukowych, ponieważ prowadzi do nakierowania na problemy o wysokiej doniosłości i oryginalności. Aby zadawać istotne pytania i pobudzać innych do myślenia pytaniami, trzeba mieć sporą wiedzę, szerokie horyzonty myślowe i umiejętność krytycznej refleksji. A to są niewątpliwie walory naszej Jubilatki, która niejednokrotnie pomagała niejednemu „wyjść” z ograniczającego myślenia o swoim problemie i wskazać (podpowiedzieć) rozwiązania.

Jubilatka jako nauczyciel akademicki i promotor prac

Profesor Grażyna Osbert-Pociecha jest również doskonałym dydaktykiem. Prowadziła zajęcia dydaktyczne we wszystkich stosowanych formach, na wszystkich trybach i stopniach studiów. Były to zajęcia m.in. z takich przedmiotów, jak: ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa, nauka o przedsiębiorstwie, podstawy zarządzania, zarządzanie, zarządzanie procesami innowacyjnymi, zarządzanie zmianami, zarządzanie strategiczne. Ponadto z dużym zaangażowaniem udzielała się jako wykładowczyni i trenerka, prowadząc szkolenia i warsztaty (treningi) dla członków rad nadzorczych i kierownictwa przedsiębiorstw. W swoim dorobku ma również publikacje o charakterze dydaktycznym, jest m.in. redaktorem zestawu *case studies* na potrzeby prowadzenia zajęć z przedmiotów nauka o przedsiębiorstwie i zarządzanie przedsiębiorstwem. Pani Profesor w całym okresie swojej aktywności na polu dydaktyki od studentów i słuchaczy wymaga rzetelnej pracy i wiedzy w tym samym stopniu co od siebie. Jest więc, w dobrym tego słowa znaczeniu, „wymagającym”, w odbiorze mniej solidnych i zmotywowanych do owocnej pracy studentów nawet „surowym”, pryncypialnym nauczycielem akademickim. Ale jest to surowość i pryncypialność, które bywają zwykle bardziej niż na bieżąco doceniane *ex post*, przez bardziej dojrzałych studentów i absolwentów. Absolwenci bardzo często podkreślają skuteczność Jej nauczania, a także to, że samo uczestnictwo w zajęciach już im dawało „certyfikat” dobrej znajomości podstaw zarządzania. Ale nie tylko. Beneficjenci pracy dydaktycznej Pani Profesor powszechnie zauważają i dają temu na różne sposoby wyraz, że jest Ona nauczycielką z pasją, którą się z nimi dzieli, z charyzmą, która wzbudza u nich respekt i poszanowanie. Szanowna Jubilatka wychodzi bowiem niezmiennie z założenia, że student musi umieć samodzielnie i odpowiedzialnie radzić sobie w każdej sytuacji, a to jest możliwe dzięki nabyciu umiejętności płynnego posługiwania się różnorodnymi rodzajami wiedzy i zdolności wydobywania z dżungli informacyjnej wszystkiego tego, co potrzeba do poznania, diagnozowania i doskonalenia rzeczywistości organizacyjno-menedżerskiej.

Pani Profesor wniosła wymierny wkład w proces kształcenia kadry naukowej jako promotorka 9 przewodów doktorskich. Ponadto wypromowała ponad 1000 magistrantów, inżynierów i licencjatów, zaopiniowała 3 monografie, a także dorobki naukowe stanowiące podstawę do ubiegania się o stopień doktora habilitowanego oraz stanowisko profesora nadzwyczajnego. Ponadto zrecenzowała książkę będącą podstawą do ubiegania się o tytuł profesora oraz 20 prac doktorskich, 11 książek naukowych i ponad 350 artykułów. Trzeba przy tej okazji również wspomnieć o bezinteresownej pomocy, jaką Jubilatka służyła wielu młodym kolegom, którzy dopiero rozpoczynali karierę naukowo-dydaktyczną w macierzystej Katedrze, chętnie dzieląc się swoimi doświadczeniami. Prowadziła też zajęcia z podstaw metodologii nauk na studiach magisterskich i studiach doktoranckich. Stosując metodę *Mind Mapping*, jak mało kto potrafiła przekonująco zainteresować słuchaczy sposobami poszukiwania i formułowania problemów badawczych, co wielokrotnie potwierdzali sami zainteresowani. To dzięki Jej pracy m.in. katedra, której pozostawała wierna w całym okresie zawodowej aktywności i którą przez czas jednej kadencji kierowała, wydziały, do których katedra była w różnych okresach czasu przypisywana, a w konsekwencji i cała uczelnia sukcesywnie się rozwijają, stając się coraz bardziej rozpoznawalnymi i szanowanymi podmiotami naukowymi i dydaktycznymi środowiska akademickiego w Polsce.

Jubilatka i Jej walory osobowe

Pani prof. Grażyna Osbert-Pociecha ma wiele wspaniałych cech i zalet. Jest przede wszystkim osobą spolegliwą, na której można się oprzeć, troskliwą, opiekuńczą i godną zaufania. Nie jest jednocześnie osobą uległą czy podporządkowującą się innym, ale osobą z silnym charakterem, odważnie i pryncypialnie broniącą uniwersalnych ogólnoludzkich wartości, kiedy pojawia się ryzyko narażenia ich na szwank. Za cnotę główną uznać należy Jej przysłowiową benedyktyńską pracowitość, wpojoną niewątpliwie przez rodziców, bez której nie miałyby tak znakomitych osiągnięć naukowych. Kolejną cnotą Jubilatki jest pedanteria. Nasza Jubilatka, cokolwiek by robiła, robi to z pełnym zaangażowaniem i tego wymagała i wymaga od innych. Jej prace są przykładem pedantycznego warsztatu naukowego, podejścia metodologicznego i doskonałej wręcz w swej wymowie narracji. Dzięki swojej pracy, kompetencjom badawczym i językowym jest arbitrem i autorytetem, zarówno dla studentów, jak i dla współpracowników. Przede wszystkim jest wspaniałą koleżanką, osobowością o wielkiej wrażliwości, jako że wszędzie i zawsze dostrzegała i dostrzega człowieka w człowieku. Jubilatka pozostaje dla nas wzorem cierpliwości i wytrwałości, przykładem sensowności w dążeniu do celu i wspinania się na szczyty marzeń. Postawę życiową Czcigodnej Jubilatki charakteryzują niezmiennie żywość umysłu, ciekawość świata, śmiałość i dobitność wypowiedzi nacechowanych życzliwością.

Kilka słów na koniec

Jubileusz 45-lecia pracy zawodowej Pani Profesor Grażyny Osbert-Pociechy wiąże się z bogatym życiem, pełnym najprzeróżniejszych doświadczeń. W takiej chwili poważnej refleksji zarówno sama Jubilatka, jak i my – Jej Przyjaciele i Koledzy – spoglądamy na całokształt Jej dzieła, na Jej wielki codzienny trud oraz jego wspaniałe owoce. Dostrzegamy je i bardzo wysoko sobie cenimy. Będąc świadkami rezultatów długoletniej pracy, gratulujemy Pani Profesor z całego serca tego wszystkiego, co w różnym czasie i miejscu i na różnych polach działalności zdołała osiągnąć.

Dziękujemy za lata wspólnej pracy. Naszym zdaniem, a mamy nadzieję, że Jubilatka je podziela, był to okres bardzo udany i owocny pod każdym względem. Dziękujemy za praktyczne, a jednocześnie bezinteresowne rady, dobre i ciepłe słowa, przekazywane nam z właściwą Pani Profesor wrażliwością i wyrozumiałością. Zapewniamy, że jest tego bardzo dużo, więcej niż Jubilatka może dostrzec oczami swojej wrodzonej skromności.

W ten piękny jubileusz chcemy złożyć Pani Profesor najlepsze życzenia wszelkiej pomyślności w kolejnych latach, szczególnie w dalszej pracy naukowej, życiu rodzinnym i osobistym, a nade wszystko dobrego zdrowia i nieustającej pogody ducha oraz przyjaźni tych wszystkich, którzy otaczają Panią Profesor. Znając kaszubskie korzenie Pani Profesor, jej miłość do tradycji rodzinnych, życzymy Jej przyjemności z ich kultywowania w jak największym i wymarzonym wymiarze, także tych, związanych z prezentowaniem tradycji kaszubskich we Wrocławiu.

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski

Wrocław, 2024 r.

Część 1

Odkrywanie sekretów warsztatu naukowego Jubilatki

Myślenie problemowe w twórczości naukowej prof. dr hab. Grażyny Osbert-Pociechy

Stanisław Nowosielski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: stanislaw.nowosielski@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0003-4082-949X

Cytuj jako: Nowosielski, S. (2024). Myślenie problemowe w twórczości naukowej prof. dr hab. Grażyny Osbert-Pociechy. W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, C. Zajac (red.), *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy* (s. 19-33). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

1. Wprowadzenie

Współcześnie w sytuacji nieustannych zmian, zróżnicowania i złożoności zjawisk, pożądanymi kierunkami drogi stają się twórczość, kreatywność i innowacyjność. Pozwalają one człowiekowi odkryć nowe rozwiązania, pomysły, zaproponować nowe idee, ułatwiające odnalezienie własnego miejsca w otaczającym świecie (Łukasik, 2015, s. 203). Twórczość jest przedmiotem zainteresowania wszystkich nauk społecznych. Jak zauważają Nęcka i in. (2005, s. 45), podjęcie próby przeanalizowania twórczości (nawet w ramach jednej dziedziny) implikuje potrzebę uwzględnienia licznych aspektów tego zjawiska. W twórczości naukowej prof. dr hab. Grażyny Osbert-Pociechy odnajdujemy nie tylko Jej dzieła oraz proces ich powstawania, ale także specyficzne cechy osobowości Pani Profesor. Jest to zatem wieloaspektowe zjawisko związane z powstawaniem nowych i wartościowych wytworów pracy naukowo-badawczej Jubilatki. Jej twórczość publikacyjna, w formie różnych opracowań (książek, artykułów, referatów, prac badawczych), zaowocowała uzyskaniem oryginalnych wyników, które znalazły uznanie specjalistów z przedmiotowej dyscypliny i które są zarazem cennymi rekomendacjami dla praktyki gospodarczej. Oryginalne są także procesy twórcze powstawania tych dzieł, zrealizowane z wykorzystaniem także znanych, co prawda, metod badawczych, ale za pomocą m.in. wysokiej umiejętności prof. dr hab. Grażyny Osbert-Pociechy formułowania pytań problemowych, połączonej z Jej krytycyzmem, refleksyjnością i dużą kreatywnością. To właśnie zagadnieniu zadawania pytań pro-

blemowych przez Jubilatkę, ich prezentacji i próbie analizy poznawczej, głównie w oparciu o publikacje Jubilatki z obszaru zarządzania procesami, będącego domeną zainteresowania autora tego rozdziału, poświęcone jest to opracowanie¹. Taki przegląd aktualnego myślenia na dany temat zostanie przeprowadzony na podstawie wybranych pozycji autorskich Jubilatki, z jednoczesną dyskusją nad znaczeniem (trafnością i prawdziwością), ale także zręcznością stylistyczną formułowanych pytań. Zanim to nastąpi, Czytelnikowi należy się wprowadzenie teoretyczne w podstawowe zagadnienia, będące przedmiotem rozdziału.

2. Twórczość naukowa w ujęciu literaturowym

Twórczością nazywane są działania mające na celu uzyskanie wyników oryginalnych i zarazem cennych dla społeczeństwa, nazwanych utworami lub dziełami (Stachak, 2006, s. 27 i n.). Oryginalne mogą być zarówno procesy, jak i wyniki. Literatura przedmiotu – jak zauważa Szmidt – wskazuje cztery aspekty/wymiary twórczości: aspekt atrybutywny – twórczość jako wytwór; aspekt procesualny – twórczość jako proces; aspekt personologiczny – osoba twórcy oraz aspekt czynników wpływających na proces tworzenia (stymulatorów oraz inhibitorów procesu tworzenia) (Szmidt, 2007, s. 62–67). W procesach twórczych istotną rolę odgrywa wyobraźnia badacza, kontrolowana przez niego i niepozwalająca na sprowadzanie go na manowce, wspomagana także krytycyzmem i refleksyjnością². Twórczym procesom sprzyja wrażliwość na problemy, tj. skłonność do dostrzegania błędów i niedoskonałości w otoczeniu, samodzielność myślenia, zdolność do rewidowania własnych i cudzych poglądów (Stachak, 2006, s. 28). W myśleniu twórczym duże znaczenie mają: intuicja, oryginalność i odkrycia. Można powiedzieć, że to głównie (choć nie wyłącznie) poprzez procesy twórcze badacz dostrzega luki w istniejącej (zastanej) wiedzy, błędy popełniane przez poprzedników i przez siebie, wady w stosowanych metodach i możliwości ich udoskonalenia (Stachak, 2006, s. 27). Nie należy również zapominać o czynnikach tworzących klimat (warunki i bodźce) pracy twórczej.

Twórczość naukowa w szczególności – zdaniem Stachaka – polega na stwierdzeniu podobieństw, różnic i zależności między badanymi przedmiotami, przez gromadzenie i kombinacje (skojarzenia) treści poznawczych. Istotne miejsce w twórczości naukowej zajmuje kombinowanie myśli (łączenie, dzielenie i przekształcanie zgroma-

¹ Potrzeba powstania niniejszego tekstu jest w głównej mierze okolicznościowa, ale też systematyzująca i wzbogacająca – jak ma nadzieję autor – refleksję teoretyczną nad formułowaniem problemów (pytań) badawczych w metodologii nauk społecznych. Zamiarem autora jest też zachęcenie zarówno nauczycieli, jak i studentów do „uprawiania” myślenia problemowego w codziennej praktyce akademickiej.

² Jak twierdzi Szmidt (2013), mimo wielu oczekiwań kierowanych pod adresem psychologów twórczości, których badania korelacyjne miały ostatecznie wyjaśnić istotę procesu twórczego i stworzyć uniwersalną charakterystykę osobowości twórczej, nadal nie dysponujemy taką wiedzą.

dzonych treści), bez którego nie powstanie twórcze dzieło. Kombinowanie naukowe obejmuje wszelkie rozumowania (dedukcyjne, indukcyjne, przez analogię) wraz z ich odmianami (abstrahowanie, kojarzenie, metaforyzowanie). Kombinowanie zależy od pomysłowości, wyuczonych umiejętności i chęci. Twórczość wiąże się z artystyzmem i, podobnie jak refleksyjność, nie należy jej utożsamiać z racjonalnym rozwiązywaniem problemów w postaci jednej, stałej, poprawnej odpowiedzi, co jest też wynikiem nieustających zmian warunków, w jakich te problemy się pojawiają. Twórczość naukowa, jak twierdzi Stachak, przejawia się przede wszystkim w formułowaniu problemów i celów badawczych, w doborze metod oraz w procesach realizacji. Twórczym procesom sprzyja myślenie problemowe (Stachak, 2006, s. 28).

3. Myślenie problemowe

Twórcza praca uczonego polega – jak twierdzi Pieter, wybitny polski humanista, psycholog, pedagog, filozof i metodolog – na rozwiązywaniu problemów naukowych. Ustalenie problemu jest więc zadaniem podstawowym w obrębie szeroko pojętej metody naukowej. Jest zarazem tą jej częścią, której opanowanie sprawia najwięcej kłopotu początkującemu pracownikowi naukowemu. Kłopotliwy bywa przede wszystkim wybór odpowiedniego problemu jako przedmiotu badań. Jednym z warunków po temu jest umiejętność trafnej oceny względnej ważności problemów naukowych, gdyż w dużej mierze decyduje o wartości przedsięwzięć badawczych. Do poszukiwania i rozwiązania problemów naukowych potrzebne jest myślenie problemowe, gdyż myślenie naukowe ma właśnie charakter problemowy. Myślenie problemowe zaczyna się wówczas, gdy subiektywnie uprzytomniamy sobie stan określonej niewiedzy (Pieter, 1967, s. 46). Kończy się poprzez samodzielne i krytyczne rozwiązanie problemu, w drodze pokonywania przeszkód myślowych w formie „zadań” narzuconych przez naturę lub wątpliwości wyłaniających się z dotychczasowego stanu wiedzy (Pieter, 1967, s. 50, 51)³.

Przedmiotem zainteresowania myślenia problemowego jest właśnie problem naukowy. Jest on swoistym pytaniem⁴, a jako taki zakłada pewną wiedzę: coś się wie, formułując problem, a czegoś się nie wie i właśnie chodzi o to, aby się dowiedzieć, czego się nie wie (Pieter, 1967, s. 52). Na problem naukowy składa się pytanie lub seria

³ Dla porządku należy wymienić cztery istotne etapy w klasycznej metodzie problemowej: wytworzenie sytuacji problemowej; formułowanie problemów i pomysłów ich rozwiązania; weryfikację pomysłów rozwiązania; porządkowanie i stosowanie uzyskanych wyników w nowych zadaniach o charakterze praktycznym lub teoretycznym.

⁴ Formułowanie problemów badawczych to z pozoru prosty zabieg werbalny, polegający na precyzyjnym rozbiciu tematu na pytania. W rzeczywistości jest to złożone i relatywnie trudne zadanie. Sformułowany problem musi wyczerpywać zakres stwierdzonej niewiedzy, nie można ograniczać się do wyjaśnienia aspektów dość łatwych, a pomijać trudniejsze. Wielokrotnie jest potrzeba określenia wielu pytań, wzajemnie powiązanych, w celu objaśnienia problemu badawczego.

pytań, odnoszących się do pewnego wycinka stanu niewiedzy. Pytania te nazywa się pytaniami badawczymi. Pytania badawcze nie mogą być dziełem przypadku – muszą zachować właściwy poziom szczegółowości i trzymać się określonego porządku oraz muszą być adekwatne do zdiagnozowanych problemów badawczych⁵. Umiejętność formułowania pytań jest ważną i cenną cechą badacza. Zasadnicza rola pytań w metodzie problemowej polega – zdaniem Nowak (2005, s. 148) – na pobudzaniu do autentycznego myślenia, odkrywaniu nowych szczegółów, związków między nimi i wydobyciu dzięki temu nowej wiedzy. Pytanie problemowe inicjuje myślenie, nie przesądza z góry odpowiedzi, otwiera horyzont poszukiwań. Stworzenie sytuacji problemowej zamyka się sformułowaniem pytania werbalizującego uświadomione zagadnienie do rozstrzygnięcia. Istotnym warunkiem uzyskiwania rzetelnej wiedzy naukowej jest zatem problemowe myślenie metodyczne, które polega na umiejętnym stawianiu pytań i szukaniu na nie trafnych odpowiedzi. Wiedza naukowa jest w większym albo mniejszym stopniu oryginalna, ścisła, pewna i użyteczna w zależności od tego, jak trafne, jasne i ścisłe pytania doprowadziły do jej powstania. Kto nie umie zadawać prawidłowych pytań, ten nie uzyska wartościowych twierdzeń naukowych. Potoczne twierdzenie: „jakie pytanie – taka odpowiedź” jest szczególnie ważne w nauce. Formułowanie i zadawanie przez badacza prawidłowych pytań jest warunkiem koniecznym, choć nie wystarczającym do uzyskania wartościowej wiedzy naukowej (Stachak, 2006, s. 71, 72).

Myślenie problemowe u człowieka nie bierze się znikąd. Nie wszyscy mają wrodzoną zdolność do tego. „Wymyślenie” odpowiedniego pytania badawczego może być niezwykle trudne. Nie jest to umiejętność, która przychodzi naturalnie; jest to raczej coś, czego trzeba się nauczyć i prawdziwe jest tu powiedzenie, że praktyka czyni mistrza. Myślenia problemowego przede wszystkim nie ma bez nauczania problemowego, które jest niewątpliwie jedną z najefektywniejszych strategii nauczania, nie tylko w czasie studiów. Wyzwała ona u studenta, później młodego naukowca, samodzielność myślenia, a także pobudza jego kreatywność. Ci bardziej uzdolnieni twórczo zadają dociekliwe pytania, potrafią wcześniej niż inni odkryć paradoks, braki wiedzy, nieścisłość lub sprzeczność oraz podać w wątpliwość jakieś ugruntowane przekonanie. Cechuje ich, jak twierdzi Szmidt (2006), wysoki poziom myślenia pytajnego. Poszukują rozwiązań nietypowych i mało popularnych, nie podążają za innymi, nie naśladują znanych sposobów rozwiązywania problemów – dążą do zaznaczenia własnej oryginalności. Często buntują się przeciwko schematom i normom narzuconym przez nauczyciela lub lidera opinii. Mają zatem opinię nonkonformistów, oryginałów,

⁵ Zgodnie z zaleceniami metodologicznymi, myślenie problemowe warto jest rozpocząć od wstępnej próby postawienia pytania (pytań) badawczych, zanim sięgnie się po literaturę jako źródło pomysłów na pytania badawcze. Na początku mogą być one dość ogólne i mgliste, bo wbrew pozorom zadanie trafnego pytania to sztuka. Co więcej, właściwie zadane pytanie ustawia dalsze etapy procesu badawczego. Dlatego dobrze jest mieć choć wstępny obraz tego, czego się szuka (*Skąd się biorą pomysły...*, b.d.).

uczniów niesfornych, kłopotliwych, mających własne zdanie lub podążających własnymi ścieżkami. Niestety, nauczanie problemowe w szkołach wyższych sprowadza się najczęściej jeszcze do utożsamiania go z metodą pytań i odpowiedzi, co świadczy o niezrozumieniu jego istoty. Nie polega ono bowiem na pytaniach nauczyciela i odpowiedziach studenta, lecz na tworzeniu (powstawaniu) sytuacji problemowych, na samodzielnym poszukiwaniu przez badacza (studenta, doktoranta, pracownika naukowego) pomysłów ich rozwiązywania oraz na sprawdzeniu trafności (prawdziwości) tych pomysłów. Jest to zatem prosta droga do samodzielnego myślenia problemowego. Metody problemowe, nawet jeśli oficjalnie się je stosuje w polskich szkołach wyższych, często nie są skuteczne. Powodów może być wiele, a jednym z nich jest jakość stawianych przed studentami i badaczami pytań i problemów: nie są one bowiem tymi, które ich rozwijają, zachęcając do szukania odpowiedzi, które wyzwalały w nich samodzielność i współpracę, a szczególnie refleksyjność i krytycyzm, kreatywność i twórczość⁶. Tymczasem paradygmat refleksyjny jest najodpowiedniejszy do naszych czasów, gdyż związany jest ze (stałą) zmiennością i niepewnością warunków życia i pracy, przygotowując do ich zachodzenia. Encyklopedyczne przekazywanie wiedzy powinno przy tym stanowić uzupełnienie, szczególnie w obecnych czasach powszechnego dostępu do internetu i sztucznej inteligencji.

4. Pytania w badaniach ekonomicznych jako element myślenia problemowego – ujęcie literaturowe

Najogólniej pytanie jest zdaniem gramatycznym skierowanym przez jego autora do innych osób albo do siebie jako życzenie lub żądanie otrzymania określonej w nim wiedzy (Stachak, 2006, s. 72). Zdania pytające (podobnie jak rozkazujące) pełnią funkcję bodźcową, tzn. mają skłaniać ich adresatów do podzielenia się posiadaną wiedzą albo do podjęcia badań w celu uzyskania nieistniejącej wiedzy. Wskazują, jakiej wiedzy potrzebuje pytający. Badacze formułują i stawiają pytania kontrolne lub czysto poznawcze. Pytania kontrolne stawiają wtedy, kiedy znają na nie odpowiedzi. Adresują je zaś do osób badanych, by sprawdzić ich wcześniejsze wypowiedzi, albo do siebie, by się upewnić, że ich wiedza jest prawdziwa. Z kolei pytania czysto poznawcze badacze zadają (innym osobom lub sobie) wtedy, kiedy nie mają potrzebnej im wiedzy i chcą ją otrzymać od innych osób albo przez własne badania. Warunkiem formułowa-

⁶ Niektórzy nauczyciele, także nauczyciele akademicy, mogą postrzegać krytyczne myślenie, będące immanentną częścią myślenia problemowego, jako zbyt trudne, a nawet nieodpowiednie, biorąc pod uwagę ich tradycyjne role i konteksty nauczania. Unikają zatem sytuacji problemowych i nie mają zaufania do podawania czegokolwiek w wątpliwość, ponieważ są przyzwyczajeni do tradycyjnego podejścia, które wiąże się z przeświadczeniem o konieczności okazywania szacunku swoim nauczycielom (i przekazywanej przez nich wiedzy). W takiej sytuacji odporność na zmiany jest bardzo wysoka (Zbróg, 2020, s. 384).

nia prawidłowych pytań i otrzymywania na nie trafnych odpowiedzi jest znajomość struktury zdań pytających, gdyż określa ona do pewnego stopnia oczekiwane odpowiedzi. Zdania pytające mają trzy istotne cechy: a) wskazują na niedostateczną znajomość rzeczy lub zjawisk; b) są stawiane w celu uzyskania brakujących informacji; c) nie wskazują na jednoznaczne odpowiedzi (Stachak, 2006, s. 73). Każdemu pytaniu można przypisać pewien zbiór zdań oznajmujących, mianowicie zbiór możliwych odpowiedzi (hipotez). Tylko pytania właściwe, stawiane na serio, kierowane na uzyskanie informacji prawdziwych, są pytaniami naukowymi⁷. Jako takie można je podzielić na pytania do rozstrzygnięcia i pytania do dopełnienia. Oceny prawidłowości stawianych pytań można dokonać, wykorzystując do tego kryteria podane przez Stachaka (2006, s. 72). A zatem pytania prawidłowo sformułowane to te, które: dotyczą zjawisk istotnych, a nie banalnych, są ukierunkowane na uzyskanie wiedzy sprawdzalnej empirycznie, są jasno i jednoznacznie sformułowane, przez co ich adresaci nie mają wątpliwości, jakiej wiedzy należy szukać, a co najważniejsze mają założenia: pozytywne lub negatywne⁸. W literaturze podkreśla się, że w badaniach naukowych, i to bez względu na dziedzinę, pytania mają inspirować do formułowania problemów badawczych. Problem jako swoiste pytanie określa jakość i rozmiar pewnej niewiedzy (brak w dotychczasowej wiedzy). Określa cel i granice pracy naukowej, a praca naukowa bez problemu byłaby niejako chodzeniem po omacku i w kierunku niewiadomym (Pieter, 1967, s. 53). Stąd tak ważne jest umiejętne stawianie pytań, jeśli chcemy podejmować ważne społecznie wyzwania lub inspirować innych do podejmowania badań. Pytanie należy uznać za kluczowe, gdy nie tylko inspirowa do poznawania tematu, zachęca i rozwija krytyczne myślenie i jest zakotwiczone w rzeczywistości, ale także daje możliwość uzyskania odpowiedzi. Zazwyczaj pytania badawcze są ustalane po przeglądzie literatury, aby odkryć luki w obecnej wiedzy lub potwierdzić konieczność dalszych badań w danej dziedzinie. Mogą one być dostosowywane i zmieniane, gdy w trakcie procesu badawczego pojawią się nowe informacje, ale muszą pozostać skoncentrowane na podstawowym temacie lub badanym problemie. Praktyka stawiania pytań obowiązuje obecnie, gdy wielu badaczy (autorów publikacji akademickich) w zakończeniu (podsumowaniu) swoich prac (doktorskich, habilitacyjnych czy tzw. książek profesorskich) prezentuje tematy (kierunki, pytania) badawcze, które mogą się stać impulsem do podejmowania dalszych badań.

Świadomość wymagań metodycznych odnośnie do myślenia problemowego, ale także aktualnych jego niedostatków w nauczaniu akademickim, ma Jubilatka, gdy w swojej twórczości publikacyjnej stara się „podpowiadać” interesujące poznawczo

⁷ Przy okazji należy stwierdzić, że pytania bez niewiadomej (lub z niewiadomą wyrażoną na niby) są pytaniami pozornymi i mogą służyć w dyskusji naukowej do akcentowania ważności twierdzeń (pytanie retoryczne), wywoływania emocji czy ugrzeczniania żądań.

⁸ Założenie pozytywne jest sugestią, że przynajmniej jedna bezpośrednia odpowiedź na postawione pytanie jest prawdziwa, a założenie negatywne – że przynajmniej jedna z bezpośrednich odpowiedzi na pytanie nie jest prawdziwa.

problemy badawcze, ale także wtedy, gdy „tworząc”, używa technik właściwych dla tego rodzaju myślenia (np. metody *mind-mapping*) (Osbert-Pociecha, 2006), co występuje również w Jej pracy dydaktycznej i promotorskiej ze studentami i doktorantami.

5. Pytania w pracach naukowych Profesor Grażyny Osbert-Pociechy

Zadawanie pytań problemowych towarzyszy naszej Jubilatce prawie od początku Jej twórczości pisarskiej. Umiejętność stawiania pytań, często intrygujących, jest ważną i cenną cechą Jubilatki. Jej pytania dotyczą prób rozwiązania nie tylko współczesnych, ale także klasycznych problemów zarządzania, nie w pełni rozwiązanych z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia. Spróbujmy dokonać analizy tej właściwości badawczej Pani Profesor, w ramach przeglądu Jej publikacji (w układzie chronologicznym), skupiając się głównie na poszukiwaniu związków Jej zainteresowań naukowych z orientacją procesową w zarządzaniu organizacją, nie usiłując jednak czynić tej analizy kompletną, a koncentrując się jedynie na wybranych publikacjach.

I tak już w swoim artykule *Ciągłość i zmiana w koncepcjach zarządzania przedsiębiorstwem* (2000), po obszernym wprowadzeniu, Autorka stawia w zakończeniu serię powiązanych ze sobą pytań o bardziej uniwersalnym charakterze:

- Jak zapewnić przejście od tradycyjnego sposobu myślenia do myślenia warunkującego zdolność uczenia się organizacji?
- Czy przy dość powszechnej aprobacie zmiany w zarządzaniu, rozumieniu jej konieczności zasadne jest poszukiwanie tego co stanowi ciągłość, można by posłużyć się analogią do kodu genetycznego?
- Czy zatem w odniesieniu do zarządzania, w wymiarze koncepcyjnym i praktycznym, można i należy identyfikować „kod genetyczny”?
- Czy jest on gwarantem ciągłości?
- Jaka jest jego struktura?
- Czy można na nią oddziaływać? (s. 373).

Są to ważne pytania o charakterze rozstrzygnięcia (zazwyczaj rozpoczynające się partykułą „czy”), na tyle „głębokie”, że nie wystarczy udzielenie prostej, binarnej odpowiedzi tak lub nie. Pytania takie, po ich uszczegółowieniu, mogą stać się (i stały się też) zaczynem dalszych rozważań i kolejnych pogłębionych badań.

W artykule *Zmiana jako metaproces w organizacji procesowej* (2009), Pani Profesor krytycznie wypowiada się na temat możliwości reorganizacyjnych zarządzania procesowego, podnoszonych w literaturze i praktyce. Jej zdaniem „warto się zastanowić, czy i na ile podejście/zarządzanie procesowe jest w stanie stworzyć względnie trwałe i wystarczające warunki do dokonywania nieuchronnych zmian w organizacji (szczególnie tych o przełomowym, radykalnym charakterze) [...] zmian, które naruszają dotychczasową koncepcję biznesowego działania (lub logikę konkurencyjną firmy)

(s. 416). Dalej, kontestując korzyści wnoszone przez podejście procesowe, pyta: „czy nie mamy do czynienia ze zbytnią euforią co do pozytywnego oddziaływania i korzyści z takiego podejścia” (s. 417). W świetle przytoczonych argumentów uważa, że „warto więc przyjrzeć się, na ile zarządzanie procesowe może być traktowane jako alternatywne dla zarządzania opartego na strukturach zorientowanych funkcjonalnie, czy kreuje ono warunki sprzyjające wysokiej dynamice zmian, czy stanowią one odpowiednie środowisko dla skutecznego projektowania i wdrażania zmian w organizacji” (s. 417). Pytania takie „sprowadzają na ziemię” wielu apologetów podejścia procesowego, którzy fetyszyzują jego właściwości sprzyjające zmianom, stawiając przy tym niesłusznie to podejście w kontrze do podejścia funkcjonalnego w zarządzaniu organizacją.

W artykule *Procesowość jako sposób kreowania i osiągnięcia elastyczności organizacji* (2011b, s. 124) pyta:

„W jakim stopniu zbudowanie takiej organizacji (struktury), jako podstawy do urzeczywistniania zarządzania procesowego, tworzy jednocześnie odpowiednie warunki do wprowadzania zmian zarówno w poszczególnych procesach, jak i w ich architekturze (czyli zmian związanych z wprowadzaniem nowych procesów bądź eliminowaniem dotychczasowych w celu utrzymania optymalnego poziomu elastyczności w organizacji, będącego wyrazem dostosowania się do rosnącej presji różnego rodzaju przesłanek do dokonywania zmian)?”

Uważa, że wymaga to weryfikacji m.in. poprzez badania empiryczne. Pyta: „Czy te potencjalnie sprzyjające czynniki, wynikające z przyjęcia «optyki procesu», rzeczywiście kreują warunki sprzyjające wysokiej dynamice zmian, czy są w stanie uruchomić także określone mechanizmy «obronne» optymalizujące wprowadzanie zmian w organizacji? Czy zatem zarządzanie procesowe (jako alternatywa dla zarządzania opartego na strukturze zorientowanej funkcjonalnie) nie stanowi tylko mutacji «silosów organizacyjnych», nie przynosząc *de facto* jakichś szczególnych ułatwień w urzeczywistnianiu zmian w organizacji i kształtowaniu pożądanego poziomu elastyczności?” (s. 124). Jednocześnie przyznaje, powołując się na wyniki analizy wpływu struktur procesowych jako środowiska dla dokonywania zmian, czyli kreowania i osiągnięcia elastyczności (s. 419–422), że stanowią one naturalnie sprzyjające rozwiązanie dla dokonywania zmian o charakterze operacyjnym (nie wykraczając poza granice wyodrębnionego procesu podstawowego lub pomocniczego). Natomiast – Jej zdaniem – dokonywanie zmian o radykalnym charakterze w organizacjach opartych na strukturze procesowej zdecydowanie zwiększa zapotrzebowanie na elementy zarządzania funkcjonalnego, co wskazywałoby na to, że tylko umiejętne łączenie na zasadach komplementarności struktur funkcjonalnych i procesowych może zapewnić warunki do realizacji pełnego zakresu zmian w organizacji, tj. elastyczności operacyjnej i strategicznej. Zresztą, takie łączne traktowanie, wydawałoby się sprzecznych podejść, jest według Niej jak najbardziej pożądane, czemu daje wyraz przy innej okazji, broniąc jednoczesnego podejścia statycznego (struktury funkcjonalne) i dynamicznego (struktury pro-

cesowe) w organizacji przedsiębiorstwa. Szuka też wsparcia swoich wniosków w dotychczasowych publikacjach, gdy twierdzi, że podobnie na ten temat wypowiada się Niemczyk (2006, s. 229–237), podkreślając, że ujęcie procesowe stanowi połączenie różnych antynomii zarządzania. Racjonalne, sformułowane w pytaniach krytyczne podejście Pani Profesor do właściwości zarządzania procesowego, często „przeklamanego” w literaturze przedmiotu, sprzyja refleksji nad analizowanymi zagadnieniami i pobudza do krytycznej oceny poglądów prezentowanych w piśmiennictwie naukowym.

W swojej książce profesorskiej *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji* (2011a) Jubilatka już we wstępie napisała: „Podjęte próby syntetyzowania nie aspirują do miana ostatecznych rozstrzygnięć, raczej mieszczą się w konwencji stawiania pytań, które można potraktować jako inspiracje do dalszych badań lub przemyśleń związanych z rozwiązywaniem problemów praktycznych” (s. 12). Takie stwierdzenie Pani Profesor, poczynione po latach pracy naukowej, dotyczy na dobrą sprawę wszystkich Jej wcześniejszych publikacji. Przy okazji warto też zauważyć Jej skromność, gdy formułując swoje zamiary badawcze, pisze „niniejsza monografia stanowi próbę przynajmniej częściowego wypełnienia luki poznawczej, zarówno w wymiarze koncepcyjnym, metodycznym i badawczym” (s. 13). Opisuąc szeroko związki zdolności do zmian i elastyczności organizacji, nie pomija zagadnień procesowości. Chce bowiem zauważyć wszystko to, co sprzyja czy też nie sprzyja elastyczności organizacji. Dostrzega – za przywołanymi autorami – elastyczność w ujęciu nie tylko zasobowym, ale także procesowym jako zdolność dokonywania zmiany procesów, w zakresie całkowitej zmiany, doskonalenia, przestawiania kolejności wykonywania czynności czy szybkiej reakcji na życzenie klientów (s. 147). Analizując nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, w tym zarządzanie procesami, pod kątem wpływu na elastyczność organizacji, stawia ważne pytanie: „czy wychodzą one naprzeciw, czy czynią zadość potrzebie bycia elastycznym?” (s. 179). Jednocześnie, formułując dylematy ustalenia tego związku, zdaje sobie sprawę z trudności uzyskania jednoznacznej odpowiedzi na tak postawione pytanie. Podsumowując swoje rozważania, zauważa, że te nowoczesne koncepcje zarządzania potencjalnie stanowią instrumenty służące kreowaniu i osiągnięciu elastyczności (bardziej w obszarach składowych organizacji aniżeli całej organizacji) oraz są bardziej zorientowane na wspomaganie zdolności do dokonywania zmian wywołanych zmianami w otoczeniu (s. 181). Takie wnioski i związane z nimi wątpliwości mogą być zaczynem kolejnych badań. Pani Profesor, analizując relacje między podejściem procesowym a elastycznością organizacji, zachęca do podjęcia badań: „Wydaje się, że szczególnie warte zaakcentowania, z punktu widzenia dążenia do poprawy elastyczności, jest podejście procesowe, eksponowane w wielu koncepcjach i metodach nowoczesnego zarządzania” (s. 181). Zachęca także do empirycznego sprawdzenia przypuszczenia, czy korzyści zastosowania podejścia procesowego sprzyjają kształtowaniu warunków dla elastyczności organizacji i jej systematycznej poprawy (s. 183). Stawia interesującą hipotezę, że „*de facto* to głównie wprowadzenie relacji rynkowych do wnętrza organizacji oraz wykorzystanie szansy pełniejszego otwarcia

się na otoczenie rynkowe” przesądza o elastyczności, o możliwości poprawy efektywności i konkurencyjności takich organizacji (s. 184). Dalej formułuje ważne pytanie: „w jakiej mierze zbudowanie takiej organizacji (struktury), jako podstawy do urzeczywistnienia zarządzania procesowego, tworzy jednocześnie warunki do wprowadzania zmian – zarówno w poszczególnych procesach, jak i w ich architekturze?” Przyznaje, że wymaga to weryfikacji m.in. poprzez badania empiryczne. Stawia (ponawia) też dalsze pytania, które pojawiały się już we wcześniejszych publikacjach.

- Czy te potencjalnie sprzyjające czynniki, wynikające z przyjęcia „optyki procesów”, rzeczywiście kreują warunki sprzyjające wysokiej dynamice zmian, czy są w stanie uruchomić także określone mechanizmy obronne, optymalizujące wprowadzenie zmian organizacji?
- Czy zatem zarządzanie procesowe (jako alternatywa zarządzania opartego na strukturze zorientowanej funkcjonalnie) nie stanowi tylko mutacji „silosów organizacyjnych”, nie przynosząc *de facto* jakichś szczególnych ułatwień w urzeczywistnianiu zmian w organizacji i kształtowaniu pożądanego poziomu elastyczności? (s. 184).

Pozostając w konwencji procesowej, należy podkreślić, że takie pytania są szczególnie ważne w sytuacji dokonywania drobnych zmian w drodze ciągłego doskonalenia procesów (m.in. z wykorzystaniem narzędzi typu *Lean Management*) i wprowadzania rewolucyjnych zmian (np. za pomocą koncepcji *Business Process Reengineering*). Bardzo ważne jest też pytanie o sposoby i bariery kształtowania w czasie niezbędego poziomu zdolności organizacji do wprowadzania zmian w procesach. Szczególnie istotne jest ono w kwestii projektowania koncepcji ciągłego doskonalenia procesów w organizacji, gdy jednocześnie wiadomo, że w praktyce nie udaje się utrzymywać takiej (wysokiej) zdolności organizacji w sposób ciągły, czyli gotowości organizacji do zmian w każdym momencie.

Pani Profesor stara się także nadążać za artykułowymi w publikacjach naukowych propozycjami łącznego traktowania różnych koncepcji zarządzania w celu rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów. Zainteresowanie Jubilatki stawianiem pytań dotyczących integratywnego podejścia do zarządzania jest widoczne w artykule *Zdolność organizacji do zmian – dlaczego zmiany wymagają podejścia procesowego i/lub projektowego* (2017). W tym przypadku już w tytule pojawia się pytanie. Jubilatka, podejmując się próby identyfikacji relacji pomiędzy poszczególnymi koncepcjami zarządzania zmianami, zarządzania procesami i zarządzania projektami, podąża za prezentowanymi w literaturze „innowacjami” organizacyjnymi, w ramach których postuluje się łączne (integratywne) rozpatrywanie koncepcji zarządzania procesami i zarządzania projektami w celu rozwiązywania problemów organizacji. Wiele płaszczyzn wspólnego działania tych koncepcji przemawia za ich integracją/symbiozą, co jest szczególnie ważne w kontekście nieuchronności dokonywania (w stosunkowo szybkim tempie) zmian w organizacji, narastania złożoności działań organizacji, przy jednoczesnym spadku ich powtarzalności. Autorka zadaje złożone, a jednocześnie interesujące poznawczo pytania: w jakim stopniu realizacja zmian w organizacji,

jako urzeczywistnianie metaparadygmatu w zarządzaniu wymaga podejścia (zarządzania) procesowego, na ile zarządzanie projektowe przyczynia się do realizacji zmian w organizacji, w jakich relacjach pozostają te subdyscypliny zarządzania, jakie są szanse na ich pełniejszą integrację? (s. 90). Widząc użyteczność podejścia procesowego i projektowego w rozwijaniu zdolności organizacji do wprowadzania zmian, uważa, że pojawia się potrzeba sprawdzenia możliwości wykorzystania zasad, narzędzi, rozwiązań dotyczących istotnych kwestii związanych ze zmianą, procesem, projektem i wymiany dorobku między tymi subdyscyplinami zarządzania (s. 95). Jest to zatem stwierdzenie (zidentyfikowanie) kolejnej luki badawczej, ważnej i aktualnej, do której wypełnienia zachęca Pani Profesor.

Kończąc ten krótki z konieczności przegląd, należy najpierw stwierdzić konsekwentne podejście Pani Profesor w przekazywaniu swoich przemyśleń i wniosków, rozwijanych w czasie (w kolejnych publikacjach), a dotyczących najogólniej związków podejścia procesowego z problematyką zmian i elastyczności organizacji. Zauważyć należy także Jej nieustanne i pogłębiające się z upływem czasu zaangażowanie w kwestii formułowania pytań problemowych. Pani Profesor robi to w każdym miejscu swoich opracowań, w którym dyskusyjne i inspirujące do dalszych badań wydają się Jej własne spostrzeżenia i wnioski. Stawia innym, albo sobie, pytania czysto poznawcze, o charakterze kluczowym, na które Jej zdaniem nie ma jeszcze potrzebnej wiedzy i chce ją pozyskać od innych osób (czytelników) lub przez własne badania. Formułowane przez Jubilatkę problemy (tematy badawcze) w formie pytania albo wypowiedzi (którą można sprowadzić do zdania pytającego) cechuje oryginalność, mająca cechy nowości rodzajowej, a nie indywidualnej⁹. Jednocześnie są one zarówno ważne, jak i aktualne. Są także istotne i trafne, bo adekwatne do przedmiotu badań¹⁰ i dotyczące aktualnych i palących problemów, a także empirycznie wykonalne, a ponadto interesujące poznawczo, intrygujące zarówno dla badacza, jak i dla większej społeczności akademickiej. Wśród zadawanych przez Panią Profesor pytań odnaleźć można różne ich rodzaje, mianowicie: opisowe, eksploracyjne, porównawcze, predykcyjne, oparte na relacjach i oceniające. Zawierają (choć nie zawsze) prawdopodobne odpowiedzi, które uważny czytelnik może potraktować jako potencjalne (wstępne) hipotezy i próbować poddać je sprawdzeniu (weryfikacji lub falsyfikacji) w swoich własnych badaniach. Konstrukcja pytań uwzględnia szerszą perspektywę, co sprzyja zainteresowaniu czytelnika pytaniem (problemem), wzbudza chęć uzyskania odpowiedzi na nie, zachęca do samodzielnego myślenia i poszukiwania odpowiedzi. Stawiając pytania, Pani Profesor ma świadomość, że dydaktyczny autentyzm dialogu z czytelnikiem wymaga od autora pytania (nauczyciela akademickiego) postawy

⁹ Kolejny utwór nie jest kopią poprzedniego, ma inne niż on cechy (Stachak, 2006, s. 27). Oryginalność uznawana jest obecnie za jedną z naczelnych wartości w sztuce współczesnej. Dotyczy to przede wszystkim jednej z jej odmian – nowości. Oryginalność polega przede wszystkim na tworzeniu dzieł o nowym charakterze i nowej wymowie.

¹⁰ Stawiane pytania zachowują właściwy poziom szczegółowości i trzymają się określonego porządku, a przede wszystkim są adekwatne do zdiagnozowanych problemów badawczych.

inicjatora, czasem prowokatora, ale nie arbitralnego sędziego. Nie wyrokuje zatem, jakie mają być ostateczne pytanie i odpowiedź, ale inspiruje czytelnika do refleksji nad samą konstrukcją pytania (merytoryczną i stylistyczną) i poszukiwania „na własną rękę” rozwiązania problemu badawczego, zaanonsowanego w postawionym pytaniu. Zna swoje miejsce w procesie problemowego uczenia: chce nie tylko zachęcić do podjęcia się tego tematu, ale pomóc potencjalnemu badaczowi w przebrnięciu przez jakąś zbyt wielką trudność z nim związaną. Celem pytania jest wtedy zmniejszenie, niejako obniżenie, tego progu trudności, nie jej wyeliminowanie.

Pani Profesor zna ludzką aktywność poznawczą, która towarzyszy człowiekowi od zawsze. Formułuje pytania będące znakiem aktu myślenia (człowiek pytający to człowiek myślący). Jak zgrabnie ujęła to Nowak (2005, s. 144): „pyta, bo nie wie, a chce się dowiedzieć, bo nie zna, a chce poznać, bo wątpi, a chce mieć pewność”. Pytania jako efekt i intelektu, i emocji mają doprowadzić do odkrycia nowych prawd (w tym naukowych), przy czym często zadanie pytania jest trudniejsze niż udzielenie na nie odpowiedzi. Pytanie bowiem świadczy o intelektualnej gotowości, stanowi sygnał uświadomienia sobie przez człowieka niewiedzy, a jednocześnie rodzi się na podstawie pewnej wiedzy już posiadanej, inicjując tym samym myślenie refleksyjne¹¹ i produktywne, kończące się wytwarzaniem czegoś nowego.

W końcu nie da się nie zauważyć, że Jubilatka umiejscowiła pytania problemowe na najwyższym szczeblu w hierarchii pracy naukowej. Są one konsekwencją Jej krytycyzmu, twórczości i refleksyjności, które to cechy są charakterystyczne dla ludzi ciągle i świadomie dążących do rozwoju samego siebie. Aby odkryć luki w obecnej wiedzy lub potwierdzić konieczność dalszych badań w danej dziedzinie, Jej pytania badawcze są ustalane po krytycznym przeglądzie literatury. W tym procesie posiłkuje się też bogatym własnym doświadczeniem. Jest przy tym przekonana, że zidentyfikowane wstępnie pytania problemowe mogą być dostosowywane i zmieniane, gdy w trakcie procesu badawczego pojawią się nowe informacje, ale muszą pozostać skoncentrowane na podstawowym temacie lub badanym problemie.

Nie należy zapominać też o językowej stronie twórczości publikacyjnej prof. Grażyny Osbert-Pociechy. Oprócz wysokiej wartości merytorycznej, stawiane pytania cechuje stylistyczna poprawność i konkretność. Rozsądna zwięzłość łączy się tu z precyzją wypowiedzi. Ta ostatnia cecha, odnoszona do używanych w dyscyplinie zarządzania pojęć (terminów) jest szczególnie ważna w sytuacji panującego wciąż chaosu terminologicznego. Należy także zauważyć powściągliwy sposób prezentacji myśli

¹¹ Myślenie refleksyjne – jak zauważa Pieter (1967, s. 68) – nigdy nie jest łatwe, bo wymaga wielkiej siły woli, by wytrzymać stan intelektualnego niepokoju związanego z brakiem natychmiastowej odpowiedzi. Jego sednem jest umiejętność odsunięcia w czasie ostatecznej odpowiedzi i cieszenie się chwilową niepewnością. Trzeba zdobyć się na zajęcie stanowiska krytycznego wobec zasobu badań – na pokrewne tematy – już wykonanych. Trzeba mieć też wiedzę na ten krytykowany temat, aby formułować zastrzeżenia i propozycje nowych badań, tzw. sprawdzających. Trzeba mieć też odwagę w formułowaniu, dopuszczaniu i uznawaniu nowych pomysłów.

Autorki w trakcie formułowania pytań. Gdy wielu autorów publikacji oznajmia „co i jak jest i co będzie”, często „głosem nieznoszącym sprzeciwu”, Pani Profesor jest w ciągłym procesie zwątpienia, wypowiadając ostrożnie opinie (sądy) na temat uzyskanych wyników badań (stosuje autocenzurę). Dla przykładu, w jednym ze swych artykułów Jubilatka, nie zadając pytania, a wyrażając wątpliwość, poddaje krytycznej ocenie relacje między analizowanymi kategoriami: „w świetle przeprowadzonych rozważań trudno jednoznacznie wykazać, że efektywność i elastyczność wzajemnie się wykluczają, należy raczej przyjąć, że pozostają one w stosunku do siebie w koegzystencji”. I dalej, bez używania żadnej formy presji na czytelnika, stwierdza „wydaje się, że dla tego współistnienia pożądane jest respektowanie wzajemnego sprzężenia” oraz „można przypuszczać, że ważnymi uwarunkowaniami tej symetrii są także czynniki kontekstowe, jak np. kultura organizacyjna, przywództwo itp.” Zachęca do pogłębiania badań w tym przedmiocie, gdy mówi „określenie ich roli w układzie «sił» między efektywnością a elastycznością wymaga jednak oddzielnego opracowania” (Osbert-Pociecha, 2007, s. 348).

6. Zakończenie

Jak wynika z przeglądu wybranych pozycji piśmiennictwa Profesor Grażyny Osbert-Pociechy, myślenie problemowe jest obecne w Jej publikacyjnej twórczości naukowej. Pani Profesor, przekazując czytelnikowi wyniki swoich badań i przemyśleń, zamieszczonych w książkach i czasopismach naukowych, formułuje pytania, naprowadzające na istotne problemy badawcze. Ma pełną świadomość, że zidentyfikowanie i poprawne opracowanie pytań badawczych jest warunkiem niezbędnym powodzenia każdego projektu badawczego. Przeprowadzony przegląd przykładowo wybranych „wątków procesowych” z publikacji Pani Profesor i uproszczona z konieczności ich analiza merytoryczna pokazują także, jak wiele kolejnych pytań (ale i pomysłów) wyzwała się i rodzi u czytającego, w trakcie lektury Jej opracowań, jak nastrajają i pobudzają one do myślenia. Refleksyjny i twórczy charakter opracowań Pani Profesor pozwala dostrzec ważne dla współczesnej dyscypliny zarządzania kwestie, których próżno by szukać w „klasycznych” monografiach naukowych. Pytania stawiane przez Jubilatkę w publikacjach są zawsze poprzedzone rzeczowym wprowadzeniem, naświetleniem szerszego kontekstu, z jednoczesnym odwołaniem się do aktualnej literatury z analizowanego obszaru. Pozwala to czytelnikowi na własne wyprowadzanie wniosków, a bardziej wnikliwemu nawet na stwierdzanie merytorycznej zasadności i poprawności zadawanych przez Autorkę pytań. W celu przedstawienia pełnego obrazu myślenia problemowego Pani Profesor, należy zauważyć, że ulokowała Ona pytania na najwyższym szczeblu nie tylko w hierarchii pracy naukowej, lecz także i w pracy dydaktycznej. Znając, z obserwacji, Jej praktyki pracy ze studentami i doktorantami, w trakcie opieki promotorskiej nad pracami dyplomowymi i doktorskimi

(także recenzowania projektów badawczych), docenić należy Jej rolę w promowaniu twórczości i refleksyjności. Takie działania, szczególnie w sytuacji ciągle jeszcze dominującego w szkołach wyższych nauczania podającego, są niezwykle ważne i pomocne, zwłaszcza dla początkującego badacza (także studenta). Jak zauważa Szmidt (2013, s. 35), mądry i twórczy człowiek nie tylko potrafi odpowiadać na trudne pytania i rozwiązywać złożone problemy, lecz także potrafi stawiać dociekliwe, odkrywcze pytania i formułować problemy tam, gdzie inni ich nie widzą. Zdolność ta nie jest prostą funkcją doświadczenia życiowego, lecz pewnego stylu funkcjonowania poznawczego, w którym myślenie pytajne odgrywa istotną rolę, może więc być nieobca nawet dzieciom.

Literatura

- Łukasik, B. (2015). Twórczość w edukacji akademickiej – zasady, metody i techniki stymulowania twórczego myślenia studentów. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Rocznik Polsko-Ukraiński*, 17, 203–212.
- Nęcka, E., Orzechowski, J., Szymura, B., Gruszka-Gosiewska, A. i Słabosz, A. (2005). *Trening twórczości*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Niemczyk, J. (2006). Ujęcie procesowe w zbiorze antynomii. W: A. Stabryła (red.), *Innowacyjność we współczesnych przedsiębiorstwach*. Konferencja Naukowa Management Forum, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Nowak, E. (2005). Sztuka zadawania pytań. W: A. Janus-Sitarz (red.), *Doskonalenie warsztatu nauczyciela polonisty* (s. 143–154). Universitas.
- Osbert-Pociecha, G. (2000). Ciągłość i zmiana w koncepcjach zarządzania przedsiębiorstwem. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (851), 370–373.
- Osbert-Pociecha, G. (2006). Próba konceptualizacji efektywności organizacji z wykorzystaniem mind-mappingu. W: T. Dudycz (red.), *Efektywność źródłem bogactwa narodów* (s. 7–15). Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
- Osbert-Pociecha, G. (2007). Relacja między efektywnością a elastycznością organizacji. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (1183), 337–349.
- Osbert-Pociecha, G. (2009). Zmiana jako metaproces w organizacji procesowej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (52), 413–423.
- Osbert-Pociecha, G. (2011a). *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Osbert-Pociecha, G. (2011b). Procesowość jako sposób kreowania i osiągnięcia elastyczności organizacji. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (169), 117–126.
- Osbert-Pociecha, G. (2017). Zdolność organizacji do zmian – dlaczego zmiany wymagają podejścia procesowego i/lub projektowego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (463), 87–96.
- Osbert-Pociecha, G. (2019). O potrzebie nowego zarządzania zmianami w organizacji. W: J. Licharski, G. Osbert-Pociecha (red.), *Procesy i projekty – ciągłość i zmiana. Monografia jubileuszowa Profesora Stanisława Nowosielskiego* (s. 115–130). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

- Pieter, J. (1967). *Ogólna metodologia pracy naukowej*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Skąd się biorą pomysły na pytania badawcze? (b.d.). Navigating Social Worlds. Pobrano 2 września 2023 z <https://socialworlds.sgh.waw.pl/pl/designing-research/jak-konstruujemy-pytania-badawcze/skad-sie-biora-pomysly-na-pytania-badawcze>
- Stachak, S. (2006). *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*. Książka i Wiedza.
- Szmidt, K. J. (2007). *Pedagogika twórczości*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Szmidt, K. J. (2013). *Pedagogika pozytywna: twórczość – zdolności – mądrość zespolone*. <http://dx.doi.org/10.18778/7525-837-0.02>
- Zbróg, J. (2020). Rozwijanie dyspozycji do myślenia krytycznego w warunkach akademickich. *Przełąd Pedagogiczny*, (2), 379–392. <https://doi.org/10.34767/PP.2020.02.26>

Relacja mistrz–uczeń jako podstawa opieki naukowej nad doktorantami przez Profesor Grażynę Osbert-Pociechę

Katarzyna Grzesik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: katarzyna.grzesik@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-3998-8445

Mirosław Moroz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: miroslaw.moroz@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-1439-9097

Cytuj jako: Grzesik, K. i Moroz, M. (2024). Relacja mistrz–uczeń jako podstawa opieki naukowej nad doktorantami przez Profesor Grażynę Osbert-Pociechę. W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, C. Zajac (red.), *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy* (s. 34-44). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

1. Organizacja i efekty kształcenia doktorantów w Polsce w latach 2005–2021

Współczesną gospodarkę określa się mianem gospodarki wiedzy w celu podkreślenia roli wiedzy, umiejętności, kompetencji miękkich niezbędnych do efektywnego wykorzystania obecnie stosowanych technologii, dostrzegania szans rynkowych, zarządzania współzależnymi i interdyscyplinarnymi obszarami, procesami czy funkcjami przedsiębiorstwa. Jeżeli do tego obrazu doda się szybkość i nieprzewidywalność zmian społeczno-gospodarczych, a także posuniętą daleko globalizację i współzależność zjawisk gospodarczych, to nieodzowne okaże się kształcenie wysoko wykwalifikowanych kadr. Tym samym oprócz kształcenia na poziomie licencjatu i magisterium pojawia się problem kształcenia doktorantów.

Doktorant to uczestnik studiów doktoranckich (studiów III stopnia). Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w obwieszczeniu z dnia 19 stycznia 2015 r. następująco charakteryzuje poziom kompetencji doktoranta (Majewska, 2016, s. 187):

- wiedza na zaawansowanym poziomie w zakresie właściwym dla dziedziny związanej z obszarem prowadzonych badań naukowych, obejmującej najnowsze osiągnięcia nauki o charakterze szczegółowym;
- umiejętności związane z prawidłowym stosowaniem metodyki i znajomością metodologii badań naukowych;
- kompetencje społeczne odnoszące się do działalności naukowo-badawczej i społecznej roli uczonego.

W świetle powyższego i w powszechnym odczuciu doktorant postrzegany jest jako osoba o wyższych kompetencjach niż absolwent studiów I czy II stopnia. Ukończenie studiów doktoranckich przygotowuje do rozwiązywania problemów o większym poziomie złożoności i większym ładunku innowacyjności. Żeby jednak tak się stało, należy przygotować ramy prawne (ustrój) studiów doktoranckich, który doprowadzi do powyższego, pożądanego stanu rzeczy. A nie jest to sprawa ani oczywista, ani prosta. Krzyżują się tutaj kwestie masowości/elitarności studiów doktoranckich, ostrości i precyzji wymogów merytorycznych i formalnych uzyskania stopnia doktora, źródeł finansowania studiów doktoranckich (wyłącznie budżet a współfinansowanie ze źródeł pozabudżetowych) czy organizacji przebiegu studiów doktoranckich w zgodzie z oczekiwaniami potencjalnych kandydatów/doktorantów (stypendium, możliwość godzenia z innymi obowiązkami, np. rodzinnymi, czas trwania, dostęp do finansowania badań itp.).

W latach 2005–2023 wprowadzono trzy główne zmiany w zakresie organizacji procesu kształcenia na studiach doktoranckich określone przez wejście w życie zapisów ustaw: Prawo o szkolnictwie wyższym (Ustawa z dnia 27 lipca 2005), nowelizacja ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym z 2011 r. oraz Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Ustawa z dnia 20 lipca 2018) określanej mianem Ustawy 2.0 lub Konstytucji dla nauki. Pierwsza z przywoływanych regulacji ustanowiła ogólne ramy prawne, umożliwiające dostosowanie formy i organizacji studiów doktoranckich na poszczególnych uczelniach (jednostkach naukowych) do wymogów większej masowości kształcenia w ramach procesu bolońskiego (definiowanie statusu doktoranta oraz jego praw i obowiązków, określenie wytycznych dla studiów doktoranckich). Nowelizacja Ustawy z 2011 r. dodała kolejne elementy ujednoczenia studiowania w ramach systemu bolońskiego – w tym zakresie m.in. opracowano Krajowe Ramy Kwalifikacji dla studiów III stopnia czy uznawanie punktów ECTS w ramach Europejskiego Systemu Transferu Punktów (Ośrodek Przetwarzania Informacji, 2019, s. 165). Nowelizacja ustanawiała również samorząd doktorantów i przyznawała im prawa pracownicze.

W 2018 r. wprowadzono głębokie zmiany w systemie kształcenia doktorantów, przejawiające się przede wszystkim w zmianie ustroju kształcenia i oceny pracy uczestników studiów III stopnia. Powołano szkoły doktorskie, tj. zorganizowaną formę kształcenia w co najmniej dwóch dyscyplinach, prowadzoną przez daną uczelnię.

Ważną zmianą jest wprowadzenie tzw. doktoratu wdrożeniowego (Kola, 2020, s. 104). Uprawnienie uczelni do prowadzenia szkoły doktorskiej związane jest nie z minimum kadrowym, ale z poziomem (kategoryzacją) badań naukowych prowadzonych w danym podmiocie. Ustawa 2.0 wprowadza powszechny system stypendialny dla każdego doktoranta, a także formalizuje ocenę jego dokonań, z pierwszoplanową oceną śródkresową, której negatywny wynik oznacza skreślenie z listy doktorantów.

Opisane zmiany przełożyły się na liczbę doktorantów studiujących na polskich uczelniach. W 2005 r. studia III stopnia stały się udziałem 31 560 osób, podczas gdy apogeum przypadło na 2014 r. (43 399 doktorantów). W 2021 r. o stopień doktora ubiegało się 15 612 kandydatów (Ośrodek Przetwarzania Informacji, 2019, s. 2; Główny Urząd Statystyczny [GUS], 2022, s. 12).

W literaturze przedmiotu podnosi się argument o słabej skuteczności studiów III stopnia, co zresztą stało się jednym z powodów wdrożenia Ustawy 2.0. Mimo dynamicznego wzrostu liczby doktorantów w latach 2009–2012, a później stabilizacji dynamiki do 2018 r., w zasadzie nie wzrosła liczba nadawanych stopni doktora, oscylując wokół liczby 6000 rocznie (Kierznowski, 2020, s. 142). Według danych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego wśród doktorantów rozpoczynających studia III stopnia w roku akademickim 2014/2015 jedynie 18,5% uzyskało stopień doktora po 6 latach od rozpoczęcia studiów (Mirowska-Łoskot, 2021). Przyczyny takiego stanu rzeczy są różnorakie, jednym z powodów zaś jest brak zdefiniowanej roli opiekuna naukowego (Balicka, 2016, s. 10).

2. Relacja mistrz–uczeń między promotorem a doktorantem

Relacja mistrz–uczeń polega na zindywidualizowanym podejściu do kształcenia uczniów i jako taka funkcjonuje w praktyce od zarania dziejów (Pietrzykowski, 2022, s. 203). Konstrukcja takiej relacji polega na roli (postaci) mistrza, a więc osoby o bardzo wysokich kompetencjach merytorycznych w danej dziedzinie połączonych z odpowiednimi predyspozycjami osobowościowymi i etycznymi. Innymi słowy, mistrz jest osobą godną naśladowania przez ucznia, adepta sztuki, praktykanta, czeladnika, stanowiąc osobisty przykład nie tylko propagatora wiedzy, ale też będąc instruktorem poprawności sposobu aplikowania wiedzy (Gallas, 2019, s. 254). Klasycznymi przykładami relacji mistrz–uczeń są zawody artystyczne, w których wychowanek pobiera nauki u maestra, czy terminowanie czeladnika u mistrza zawodu rzemieślniczego. Ze swej definicji relacja mistrz–uczeń stanowi elitarną formę uczenia, dostępną w wąskim zakresie, co wynika z ograniczonego liczbowo kręgu mistrzów, a co za tym idzie – uczniów. Aby bowiem w pełni wybrzmiały zalety powyższej formy edukacji, uczniów nie powinno być więcej niż kilku.

Filozofia relacji mistrz–uczeń ma zastosowanie podczas kształcenia doktorantów, a nawet powinna stanowić podstawową formę przekazywania wiedzy i umiejętności

uczestnikom seminariów doktorskich (Kola, 2020, s. 106). Ze względu na specyfikę relacja promotor–doktorant dotyczy wątków metodycznych, merytorycznych, wychowawczych i formalnych. Wątki te w praktyce stawania się pełnoprawnym doktorem nauk przenikają się nawzajem i trudne jest ich precyzyjne rozgraniczenie, poniżej zostanie przedstawiona lista najważniejszych warunków zaistnienia rzeczywistej relacji mistrz–uczeń między promotorem a doktorantem (Cierzniewska, 2019, s. 95–97; Godzwon, 2016, s. 385–387; Wiśniewska, 2011, s. 73):

1. Wskazanie istotnych, aktualnych i dotychczas nierozwiązanych problemów naukowych, wartych podjęcia przez osobę rozpoczynającą przygodę z naukowym poznaniem. Ten aspekt wynika z merytorycznej dojrzałości mistrza, jej/jego oglądu rzeczywistości i selekcji/gradacji zidentyfikowanych problemów badawczych.
2. Zagwarantowanie wolności wyboru, począwszy od woli współpracy z obu stron, a skończywszy na podjętej tematyce doktoratu. Wolność wyboru stanowi istotny czynnik warunkujący współpracę i uzyskanie stopnia doktora z powodów motywacyjnych, a także tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania dla doktoranta.
3. Gotowość do podjęcia wysiłku intelektualnego, niezbędnego do eksploracji nowych obszarów wiedzy (nawet dla mistrza zagłębienie się w danym wycinku wiedzy może być wyprawą w nieznanne). W tym aspekcie chodzi o wzajemną inspirację (z przewagą mistrza) do stawiania pytań, krytycznego patrzenia na rzeczywistość, formułowania celów, hipotez, konstruktów teoretycznych. Jednocześnie podjęcie wysiłku intelektualnego jest zaprzeczeniem stagnacji i postawy konserwatywnej, wyjściem poza strefę komfortu poznawczego.
4. Oparcie relacji na dialogu, oznaczającym autentyczne uznanie podmiotowości obu stron relacji. W szczególności dotyczy to uznania doktoranta za wartościowego interlokutora w procesie poznania i proponowania ujęcia celu, problemu i metod badawczych. W tym aspekcie pozostaje także zgoda *a priori* na samodzielne działania doktoranta.
5. Osobisty przykład promotora, jak należy uprawiać naukę – jak planować i prowadzić badania naukowe, jak występować na forum akademickim (konferencje, seminaria), jak funkcjonować w specyficznej organizacji, jaką jest uczelnia (pozywanie środków finansowych, prowadzenie zajęć dydaktycznych, kontakt z administracją). W tym sensie promotor wskazuje pragmatyczne sposoby spełniania poszczególnych funkcji pracownika nauki.
6. Przygotowanie doktoranta do aktywnego udziału w dyskusji naukowej, co w szczególności zakłada szacunek dla poglądów oponentów, a także pogodzenie się z krytyką własnych poglądów i nieodbieranie tego jako krytyki *ad personam*.
7. Wspieranie doktoranta w chwilach zwątpienia i zniechęcenia, co prędzej czy później jest udziałem każdego adepta, polegające na wskazywaniu mocnych stron wysiłku doktoranta. Nie przeczy temu zjawisko tzw. fermentu naukowego, czyli

zakwestionowania przez studenta III stopnia dotychczasowych swoich założeń, celów, tematyki itd. w następstwie pogłębiania wiedzy i nowego spojrzenia na problem badawczy.

8. Poświęcenie własnego czasu, realizujące się poprzez stały kontakt i dopracowywanie/dojrzewanie koncepcji doktoratu na każdym etapie.

Zdecydowana większość warunków wykreowania relacji leży po stronie mistrza. Powyższy katalog uwarunkowań (choć niepełny) uzmysławia, jak trudna jest rola mistrza/promotora i dlatego niewiele osób dochodzi do mistrzostwa. Jednocześnie także po stronie doktoranta muszą pojawić się określone cechy/działania, aby do relacji mistrz–uczeń mogło dojść. W tym względzie należy wymienić następujące aspekty: rzeczywiste zaangażowanie, wręcz pasję badawczą, skłonność doktoranta do współpracy i zmiany własnych poglądów, poczucie obowiązku zwieńczenia relacji uzyskaniem stopnia doktora (Godzwon, 2016, s. 386).

W polskich uwarunkowaniach akademickich relacja mistrz–uczeń przechodzi kryzys, związany z czynnikami leżącymi zarówno po stronie promotora, jak i po stronie doktoranta. Z perspektywy promotorów problematyczne są zapisy Ustawy 2.0. Po pierwsze, nauczyciel akademicki ponosi ryzyko niemożności bycia promotorem (w sytuacji, gdy czterech doktorantów uzyskało negatywną ocenę śródkresową w ciągu 5 lat, a także gdy dwóch doktorantów uzyskało negatywne recenzje złożonej dysertacji). Po drugie, Ustawa o szkolnictwie wyższym i nauce nie przewiduje powiązania awansu zawodowego kadry akademickiej z promocją doktorantów. Czynniki te nie sprzyjają byciu promotorem i doskonaleniu warsztatu mistrza. Również po stronie doktorantów dostrzec można trendy podważające skuteczność relacji mistrz–uczeń. Wymienić tu można traktowanie kształcenia na studiach jako biznesowego kontraktu na linii usługodawca–usługobiorca nakierowanego na efekt – uzyskanie stopnia doktora (Cierzniewska, 2019, s. 104, 105). Po wtóre, pokolenie Z ma problemy z budowaniem autentycznych i głębokich więzi, niezbędnych w twórczej i systematycznej pracy nad doktoratem (Pietrzykowski, 2022, s. 206).

3. Problematyka rozpraw doktorskich powstałych pod opieką naukową prof. dr hab. inż. Grażyny Osbert-Pociechy

Pani Profesor w ramach swojej aktywności promotorskiej wypromowała dziewięcioro doktorów, z których troje kontynuuje pracę naukową. Przygotowane prace doktorskie mają charakter teoretyczno-empiryczny, podejmowaną w nich problematykę badawczą przedstawiono w tab. 1.

Rozprawy te charakteryzują się zróżnicowaniem podejmowanych tematów badań od modelu zarządzania, metod zarządzania przez gospodarowanie potencjałem pracy, rozwój kompetencji przywódcy po elastyczność i formy współpracy. W analizowa-

Tabela 1. Problematyka badawcza rozpraw doktorskich pod opieką naukową prof. dr hab. inż. Grażyny Osbert-Pociechy

Rozprawa doktorska	Przedmiot, podmiot, cel badań oraz metodyka badań
1 Mirosław Moroz, <i>E-biznes jako czynnik kształtujący konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw</i>	2 Zakres przedmiotowy obejmuje zagadnienia stosowania rozwiązań e-biznesowych, m.in. takich kwestii, jak motywy przyswajające przedsiębiorcom we wdrożeniu i stosowaniu technologii internetowych, postrzeganiu korzyści wynikających ze stosowania technologii teleinformatycznych, określenie stopnia umiejętności korzystania z możliwości internetu, zidentyfikowanie rzeczywiste wykorzystywanych możliwości sieci, pomiar efektywności stosowanych technologii teleinformatycznych. Zakres podmiotowy badań obejmuje małe i średnie przedsiębiorstwa, mające swoją siedzibę w Polsce. Głównym celem pracy jest zaprezentowanie znaczenia e-biznesu dla konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. W pracy doktorskiej przyjęto hipotezy badawcze. Wykorzystane metody badawcze: badania ankietowe, wywiad nieskategoryzowany, obserwacje własne.
Maria Tosta, <i>Franchising jako strategia rozwoju polskich firm</i>	Zakres przedmiotowy obejmuje zagadnienia związane ze stosowaniem rozwiązań franczyzowych z punktu widzenia zarówno franczyzodawcy, jak i franczyzobiorcy. Zakres podmiotowy badań obejmuje polskie firmy występujące w roli franczyzodawców (przedsiębiorstwa z kapitałem polskim, mające swoje siedziby tylko w Polsce, które stworzyły sieć franczyzową, podpisały umowy franczyzowe i prowadzą aktywną współpracę z franczyzobiorcami) oraz polskie firmy występujące w roli franczyzobiorców, tj. przedsiębiorstwa z kapitałem polskim, działające na terenie Polski, które podpisały umowę z przedsiębiorstwami występującymi w charakterze franczyzodawców. Głównym celem pracy jest wykazanie, że franczyza to atrakcyjna forma rozwoju firmy w warunkach gospodarki polskiej zarówno dla franczyzodawcy (stanowi dla niego alternatywę rozwoju kapitałowego), jak i dla franczyzobiorcy (umożliwia bowiem stworzenie niezależnego, samodzielnego podmiotu gospodarczego, ograniczając związane z tym ryzyko). W pracy doktorskiej przyjęto hipotezy badawcze. Wykorzystane metody badawcze: wywiad kierowany, metoda analizy dokumentacji, obserwacja.
Katarzyna Puszko-Machowczyk, <i>Kształtowanie elastyczności obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstw budowlanych</i>	Zakres przedmiotowy obejmuje problematykę elastyczności przedsiębiorstwa w wybranych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa (rynkowo-marketingowy, techniczno-produkcyjny, ludzki, organizacyjny i ekonomiczno-finansowy). Zakres podmiotowy badań obejmuje przedsiębiorstwa reprezentujące branżę budowlaną. Głównymi celami pracy są dokonanie identyfikacji działań, które urzeczywistniane w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw mogą się przyczynić do ukształtowania atrybutu elastyczności, oraz ocena obecności działań uelastyczniających obszar rynkowo-marketingowy, techniczno-produkcyjny, ludzki, organizacyjny i ekonomiczno-finansowy w badanych przedsiębiorstwach. W pracy doktorskiej przyjęto hipotezy badawcze. Wykorzystane metody badawcze: studium przypadku, badania ankietowe, metoda analizy dokumentacji.

Tabela 1, cd.

1	2
<p>Katarzyna Grzesik, <i>Programy rozwoju przywódców w praktyce polskich przedsiębiorstw</i></p>	<p>Zakres przedmiotowy obejmuje problematykę rozwoju przywódców rozumianą jako zespół działań mających na celu zwiększenie wiedzy, umiejętności i doświadczeń oraz kształtowanie postaw związanych z pełnieniem roli przywódcy w przedsiębiorstwie</p> <p>Zakres podmiotowy badań obejmuje polskie przedsiębiorstwa (działające w Polsce i podlegające polskiemu prawodawstwu).</p> <p>Głównymi celami pracy są identyfikacja rozwiązań stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju przywódców oraz ocena stopnia ich zaawansowania. W pracy doktorskiej przyjęto pytania badawcze.</p> <p>Wykorzystane metody badawcze: badania ankietowe (etap pierwszy), studium przypadku, wywiad skategoryzowany, metoda analizy dokumentacji (etap drugi).</p>
<p>Henryk Szymański, <i>Gospodarowanie potencjałem pracy przedsiębiorstwa z wykorzystaniem konsultingu zarządczego</i></p>	<p>Zakres przedmiotowy obejmuje potencjał pracy przedsiębiorstwa, a szczególnie gospodarowanie tym potencjałem rozumiane jako zbiór działań związanych z pozyskiwaniem i wykorzystywaniem tego potencjału do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa oraz możliwości zastosowania zewnętrznego konsultingu zarządczego jako metody wspierającej racjonalne gospodarowanie tym potencjałem.</p> <p>Zakres podmiotowy badań obejmuje średnie przedsiębiorstwa produkcyjne lub produkcyjno-usługowe, dla których działalność produkcyjna jest działalnością podstawową.</p> <p>Głównym celem pracy jest opracowanie modelu zewnętrznego, stałego wsparcia konsultingowego średnich przedsiębiorstw produkcyjnych poprawiającego racjonalność i elastyczność gospodarowania potencjałem pracy.</p> <p>W pracy doktorskiej przyjęto pytania badawcze.</p> <p>Wykorzystane metody badawcze: badania ankietowe, wywiad bezpośredni, metoda analizy dokumentacji, obserwacja.</p>
<p>Anna Owczarek, <i>Współpraca przedsiębiorstw produkcyjnych branży drobiarskiej z sieciowymi organizacjami handlowymi</i></p>	<p>Zakres przedmiotowy obejmuje problematykę współpracy przedsiębiorstw produkcyjnych z sieciowymi organizacjami handlowymi.</p> <p>Zakres podmiotowy badań obejmuje polskie przedsiębiorstwa produkcyjne z branży drobiarskiej współpracujące z różnego rodzaju formatami sieci handlowych.</p> <p>Głównymi celami pracy są identyfikacja przyczyn i mechanizmów współpracy przedsiębiorstw produkcyjnych z sieciami handlowymi oraz związanych z nią uwarunkowań, a także dokonanie oceny tej współpracy głównie z punktu widzenia producenta. W pracy doktorskiej przyjęto pytania badawcze.</p> <p>Wykorzystane metody badawcze: studium przypadku (kwestionariusz ankiety, metoda analizy dokumentacji, obserwacja własna).</p>

Aleksandra Magusiak-Wrbka, <i>Benchmarking jako narzędzie wspomagające zarządzanie projektami</i>	Zakres przedmiotowy obejmuje wykorzystanie metody benchmarkingu w celu usprawnienia procesu zarządzania projektami w organizacji. Zakres podmiotowy badań obejmuje przedsiębiorstwa, w których realizowane jest zarządzanie projektami. Głównymi celami pracy są identyfikacja skali i zakresu stosowania benchmarkingu jako narzędzia wspomagającego zarządzanie projektami, a także wskazanie potencjalnych obszarów zarządzania projektami, gdzie benchmarking można zastosować. W pracy doktorskiej przyjęto pytania badawcze. Wykorzystane metody badawcze: badania ankietowe (etap pierwszy), wywiad kierowany (etap drugi).
Natalia Bielińska, <i>Formy współpracy przedsiębiorstw z podmiotami sektora edukacji. Stan obecny i perspektywy</i>	Zakres przedmiotowy obejmuje wykorzystywane obecnie, jak również potencjalnie możliwe formy współpracy przedsiębiorstw z podmiotami sektora edukacji oraz uwarunkowania kształtowania tej współpracy. Zakres podmiotowy badań obejmuje średnie i duże przedsiębiorstwa współpracujące z podmiotami sektora edukacji. Głównymi celami pracy są identyfikacja i ocena obecnie wykorzystywanych i potencjalnie możliwych do wykorzystania form współpracy przedsiębiorstw z podmiotami sektora edukacji na rzecz pozyskania kompetentnych pracowników oraz zapewnienia im dalszego rozwoju. W pracy doktorskiej przyjęto pytania badawcze. Wykorzystane metody badawcze: badania ankietowe (etap pierwszy), studium przypadku: wywiad pogłębiony, metoda analizy dokumentacji, obserwacja uczestnicząca (etap drugi).
Anita Bartniak, <i>Modele zarządzania działalnością gospodarczą przedsiębiorstw społecznych w Polsce</i>	Zakres przedmiotowy obejmuje problematykę zarządzania działalnością gospodarczą przez przedsiębiorstwa społeczne. Zakres podmiotowy badań obejmuje przedsiębiorstwa społeczne reprezentujące różne branże, dobrane przy uwzględnieniu kryterium zróżnicowania. Głównymi celami pracy są usystematyzowanie wiedzy dotyczącej działalności przedsiębiorstw społecznych ze szczególnym uwzględnieniem działalności gospodarczej oraz identyfikacja modelowych rozwiązań w zakresie zarządzania przez przedsiębiorstwa społeczne prowadzoną działalnością gospodarczą. W pracy doktorskiej przyjęto pytania badawcze. Wykorzystane metody badawcze: studium przypadku (wywiad skategoryzowany, obserwacja, analiza dokumentacji).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Bartniak 2018; Bielińska, 2017; Grzesik, 2011; Magusiak-Wrbka, 2016; Moroz, 2002; Owczarek, 2014; Puszko-Machowczyk, 2006; Szymański, 2011; Tosta, 2004).

nych rozprawach doktorskich można dostrzec wolność w realizacji własnych pomysłów badawczych doktorantów oraz prowadzeniu badań naukowych. Występuje również swoboda w opracowaniu i prowadzeniu badań, tj. nie ma narzuconego schematu odnoszącego się do wyboru sposobu formułowania problemów badawczych, celów oraz przyjmowania hipotez czy pytań badawczych, jak również wyboru metod badań empirycznych.

4. Refleksje nad relacją mistrz–uczeń na seminarium doktorskim prof. dr hab. inż. Grażyny Osbert-Pociechy

W zakończeniu autorzy niniejszego opracowania, jako uczniowie prof. dr hab. inż. Grażyny Osbert-Pociechy, chcą przedstawić swoje refleksje odnoszące się do relacji mistrz–uczeń. Doktoranci Pani Profesor otrzymali prawo do decydowania o zakresie tematycznym pracy, kierunku badań, podejściu do prowadzonych badań, ale jednocześnie czuli opiekę ze strony promotora. Pani Profesor dzieliła się swoją wiedzą i doświadczeniem, wskazując ograniczenia czy możliwe kierunki zmian. Przełożyło się to na dojrzewanie i ewolucję koncepcji przygotowanych prac doktorskich. Na każdym etapie opracowywania rozprawy doktorskiej Pani Profesor utrzymywała stały kontakt z doktorantami, poświęcała swój czas na spotkania i dyskusje, co powiązane było również z cotygodniowymi seminariami naukowymi katedry. Pani Profesor zachęcała do aktywnego udziału we wspomnianych seminariach, co pozwalało na rozwijanie warsztatu naukowego, a także umiejętności przyjmowania konstruktywnej krytyki.

Panią Profesor jako wychowankę wrocławskiej empirycznej szkoły zarządzania należy uznać za kontynuatorkę idei postrzegającej zarządzanie jako studium doświadczenia bazującego na empirii. W tym nurcie prof. dr hab. inż. Grażyna Osbert-Pociecha wychowywała swoich podopiecznych, czego odzwierciedleniem są przygotowane rozprawy doktorskie. W rozprawach tych widoczne są identyfikacja i opis procesów i trendów zachodzących w rzeczywistości gospodarczej oraz ich analiza i ocena w kontekście formułowania praktycznych zaleceń.

Pani Profesor zachęcała do brania aktywnego udziału w dyskusji naukowej, nie tylko podczas seminariów katedry, lecz także przez aktywny udział w konferencjach naukowych. Przed wystąpieniem na forum udzielała wskazówek dotyczących przygotowania prezentacji i samego wystąpienia. Podczas wspólnego udziału w konferencjach naukowych Pani Profesor wprowadzała doktorantów w środowisko naukowe, wyjaśniała specyfikę i zasady jego funkcjonowania, co dla młodych naukowców nie było oczywistością. Wspólne wyjazdy były również okazją do poznania i nawiązania relacji z innymi badaczami z obszaru zarządzania. Podczas całego procesu przygotowywania pracy doktorskiej, kiedy pojawiały się trudności i chwile zwątpienia, w obszarze czy to naukowym, czy to osobistym, można było liczyć na wsparcie czy na słowo pocieszenia ze strony Pani Profesor.

Dla piszących te słowa Pani Profesor jest uosobieniem kompetencji, pracowitości, poświęcania własnego czasu oraz troski o ciągły rozwój naukowy, o doskonalenie warsztatu metodycznego i racjonalnego spojrzenia na problemy nie tylko nauki o zarządzaniu. Krótko mówiąc – w pamięci doktorantów Pani Profesor zapisała się jako Mistrz.

Literatura

- Balicka, A. (2016). Studia III stopnia na publicznych uczelniach wyższych – diagnoza i wstępne propozycje zmian. *Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis seria OECONOMICA*, 327(83) 2, 7–14. <https://doi.org/10.21005/oe.2016.83.2.01>
- Bartniak, A. (2018). *Modele zarządzania działalnością gospodarczą przedsiębiorstw społecznych w Polsce*. [Rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu]. Repozytorium Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. <https://wir.ue.wroc.pl/info/phd/WUT-b0a965721154451d87b203d3b93f129c/>
- Bielińska, N. (2017). *Formy współpracy przedsiębiorstw z podmiotami sektora edukacji. Stan obecny i perspektywy*. [Rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu]. Repozytorium Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. <https://wir.ue.wroc.pl/info/phd/WUTE7a1be4d19e844399f77ccd01f09688c/>
- Cierzniewska, R. (2019). Mistrz „jakikolwiek”: „Nie chcę być opiekunem naukowym!” Rzecz o reformach szkolnictwa wyższego w Polsce. *Nauki o Wychowaniu. Studia Interdyscyplinarne*, 8(1), 90–108. <https://doi.org/10.18778/2450-4491.08.07>
- Doktoranci w Polsce. (2019). Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa.
- Gallas, M. (2019). Relacja mistrz–uczeń: coaching czy mentoring? *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio L – Artes*, 16(1/2), 253–271. <https://doi.org/10.17951/l/2018.16.1-2.253-271>
- Główny Urząd Statystyczny [GUS]. (2022). *Szkoły wyższe i ich finanse w 2021 r.* Główny Urząd Statystyczny.
- Godzwon, Z. (2016). Opinie profesorów tytularnych uczelni krakowskich o kształceniu młodej kadry naukowej jako wyraz współczesnej myśli pedagogicznej środowiska akademickiego. *Polska Myśl Pedagogiczna*, 2(2), 379–390.
- Grzesik, K. (2011). *Programy rozwoju przywódców w praktyce polskich przedsiębiorstw* [Niepublikowana rozprawa doktorska]. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Kierznowski, Ł. (2020). Nauki prawne a szkoły doktorskie. Wybrane zagadnienia. *Krytyka Prawa*, 12(2), 136–152. <https://doi.org/10.7206/kp.2080-1084.386>
- Kola, A. (2020). Doktoranci w procesie zmian prawnych, społecznych, tożsamościowych. Wstępna analiza form i celów kształcenia doktorantów w Polsce w latach 2005–2020. *Przegląd Socjologiczny*, 69(4), 91–114. <https://doi.org/10.26485/PS/2020/69.4/4>
- Magusiak-Wrbka, A. (2016). *Benchmarking jako narzędzie wspomagające zarządzanie projektami* [Rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu]. Repozytorium Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. <https://wir.ue.wroc.pl/info/phd/WUT0071f654f4cd4eef976cf-1f021a1fd7c/>
- Majewska, A. (2016). Studia doktoranckie w aspekcie efektywności kształcenia w świetle obowiązujących przepisów w Polsce. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 2(23), 186–198.
- Mirowska-Łoskot, U. (2021, 9 lutego). Nauce zabraknie świeżej krwi. Maleje liczba doktorantów. *Gazeta Prawna*. Pobrano 22 marca 2023 z <http://serwisy.gazetaprawna.pl/edukacja/artykuly/8090481,nauce-zabraknie-swiezej-krwi-maleje-liczba-doktorantow.html>

- Moroz, M. (2002). *E-biznes jako czynnik kształtujący konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw* [Niepublikowana rozprawa doktorska]. Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
- Ośrodek Przetwarzania Informacji. (2019). *Szkolnictwo wyższe w Polsce w latach 2012–2018*. Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy.
- Owczarek, A. (2014). *Współpraca przedsiębiorstw produkcyjnych branży drobiarskiej z sieciowymi organizacjami handlowymi* [Rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu]. Repozytorium Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. <https://wir.ue.wroc.pl/info/phd/WUT777ab94a57c84354821d8e20124cd64f/>
- Pietrzykowski, A. (2022). Szanse i ryzyka kształcenia online dla akademickiej relacji mistrz–uczeń. *Kultura – Społeczeństwo – Edukacja*, 21(1), 201–214. <https://doi.org/10.14746/kse.2022.21.12>.
- Puszko-Machowczyk, K. (2006). *Kształtowanie elastyczności obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstw budowlanych*. [Niepublikowana rozprawa doktorska]. Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
- Szymański, H. (2011). *Gospodarowanie potencjałem pracy przedsiębiorstwa z wykorzystaniem konsultingu zarządczego*. [Niepublikowana rozprawa doktorska]. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Tosta, M. (2004). *Franchising jako strategia rozwoju polskich firm*. [Niepublikowana rozprawa doktorska]. Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. 2005 nr 164 poz. 1365.
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. 2018 poz. 1668.
- Wiśniewska, M. (2011). Tożsamość nauczyciela akademickiego. *Forum Dydaktyczne*, (7–8), 66–76.

Część 2

Inspiracje na tle zainteresowań naukowych Jubilatki.
Spojrzenie wieloaspektowe

Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi jako pożądany kierunek zmian – inspiracje odnajdywane w dorobku Profesor Grażyny Osbert-Pociechy

Dominika Bąk-Grabowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: dominika.bak-grabowska@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0001-5673-6269

Czesław Zajac

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: czeslaw.zajac@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0003-2407-7232

Cytuj jako: Bąk-Grabowska, D. i Zajac, C. (2024). Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi jako pożądany kierunek zmian – inspiracje odnajdywane w dorobku Profesor Grażyny Osbert-Pociechy, W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, C. Zajac (red.), *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy* (s. 47-57). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: W opracowaniu poddano analizie dorobek prof. Grażyny Osbert-Pociechy, uwzględniając opracowania opublikowane po 2012 r. Analizę ukierunkowano na identyfikację ujęć związanych z koncepcją Zrównoważonego Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZZL), uwzględniając ponadto szerszą perspektywę idei Zrównoważonego Rozwoju (ZR). Przedstawiono przy tym istotę i założenia ZZZL, wyodrębniając wymiary: strategiczny, ekologiczny, socjologiczny i psychologiczny. W analizowanym dorobku Autorki wyraźnie uwidaczniało się przede wszystkim ujmowanie perspektyw ekonomicznej i społecznej, a w najnowszych publikacjach również środowiskowej. Jako wynik analizy wyodrębniono 6 wątków w dorobku Autorki, takich jak: 1) pokora w zarządzaniu; 2) energia organizacji; 3) ghosting; 4) zarządzanie zmianami/innowacjami; 5) rola i udział kobiet w zarządzaniu; 6) relacja między teorią a praktyką.

Słowa kluczowe: Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Zrównoważony Rozwój, studia literaturowe, Grażyna Osbert-Pociecha

JEL Classification: M12, M14, M19

1. Wprowadzenie

Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (ZZZL) to koncepcja umiejscawiana w paradygmacie Zrównoważonego Rozwoju (ZR). W ujęciach koncepcji, uwzględniających uwarunkowania ekonomiczne, społeczne i środowiskowe, wyraźnie uwidaczniają się nawiązania do teorii interesariuszy i Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Odniesienia do koncepcji ZZZL dostrzegalne są w publikacjach Profesor Grażyny Osbert-Pociechy. Wskazują na to wyniki analizy 22 opracowań, w tym wieloautorских, co stanowiło na moment podjęcia studiów literaturowych całość dorobku Autorki, opublikowanego po 2012 r. Uzasadnieniem dla podjęcia studiów literaturowych stało się poszukiwanie inspiracji dla operacjonalizowania i wdrażania założeń koncepcji ZZZL, z uwzględnieniem wniosków płynących z badań polskich badaczy. Uznano przy tym, że do koncepcji ZZZL Autorka może odnosić się zarówno wprost, jak i pośrednio. W tym drugim przypadku, wprowadzicie bez przywoływania nazw koncepcji, jednakże z uwzględnieniem artykułowanych w ramach ZZZL wartości. Wzięto ponadto pod uwagę zalecenia formułowane w dorobku prof. Grażyny Osbert-Pociechy w obszarze metodyki wprowadzania zmian, co może być użyteczne w procesie wdrażania założeń ZZZL w praktyce.

2. Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – istota i założenia koncepcji

Rodowód ZZZL umiejscowiony jest w idei ZR, postrzeganej jako idea „żywa”, dynamiczna i ewoluująca, odpowiadająca potrzebom współczesnego świata, która stanowi trafne odzwierciedlenie współzależności pomiędzy środowiskiem naturalnym a życiem gospodarczym (Dos Santos i Ahmad, 2020; Pearce i Turner, 1990; Płachciak, 2011, s. 231–248). Koncepcję ZR należy rozpatrywać zarówno w makro-, jak i w mikroperspektywie. Pierwsza odnosi się do zbioru celów ustalonych przez Organizację Narodów Zjednoczonych, druga zaś – do zarządzania różnymi „zrównoważonymi” organizacjami (Brandbury, 2003, s. 173) oraz do sposobów funkcjonowania takich organizacji¹.

ZR rozpatrywany na poziomie organizacji gospodarczych (przedsiębiorstw), osadzony jest na podejściach teoretycznych, koncepcjach i metodach zarządzania, w których równoważnie traktowane są uwarunkowania ekonomiczne, społeczne i środowiskowe. Dwie spośród tych teorii i koncepcji wymagają podkreślenia: teoria interesariuszy (Labuschagne i in., 2005) oraz koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa) (*Corporate Social Responsibility* – CSR). Powyższa teoria bowiem silnie i wyraźnie akcentuje to, że zarządzanie powinno brać pod uwagę interesy i oczekiwania wszystkich jednostek i grup

¹ Sposoby funkcjonowania organizacji zgodnie z koncepcją ZR zawiera m.in. norma ISO 26000, opracowana i wdrożona przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną.

interesów, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników organizacji (Azim, 2016; Tewari i Nambudiri, 2021), które oddziałują na cele i funkcjonowanie przedsiębiorstw, a jednocześnie pozostają pod ich wpływem. Zakłada także, że procesy decyzyjne powinny się opierać na kryteriach etycznych i moralnych.

Filarami tego podejścia teoretycznego są uniwersalne, pozytywne wartości, takie jak: odpowiedzialność, zaufanie, prawdomówność, uczciwość. W swoich strategiach personalnych „zanurzonych” w CSR przedsiębiorstwa wpisują wspieranie rozwoju pracowników jako jeden z najważniejszych celów strategicznych poprzez poprawę wewnętrznej komunikacji, rozwój personelu, budowę odpowiedniej kultury organizacyjnej, tworzenie kultury dialogu z zatrudnionymi, dostosowanie formy zatrudnienia do potrzeb pracowników, dbałość o dobry wizerunek organizacji jako pracodawcy, brak dyskryminacji, tworzenie przyjaznych stanowisk pracy, tworzenie jak najlepszych procedur personalnych, etykę zarządzania, wprowadzanie kodeksów etycznych, wspieranie wolontariatu pracowniczego, zapewnienie odpowiedniego systemu wynagrodzeń, akceptowanego przez pracowników (Zieliński, 2016, s. 568, 569). Podejmowanie działań zorientowanych na realizację takich strategii stanowi duże wyzwanie dla przedsiębiorstw. Skuteczne stawianie czoła takim wyzwaniom wymaga odpowiednich narzędzi zarządzania oraz kształtowania „społecznie odpowiedzialnej świadomości” decydentów (Sokołowska-Durkalec i Tabaszewska-Zajbert, 2017). Jak wskazuje Przystarż (2023, s. 54, 55), zarządzanie pracownikami uwzględniające społeczną odpowiedzialność biznesu można osiągać na płaszczyznach: ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej. Niektórzy autorzy traktują wymienione działania jako wieloletnie inwestycje, generujące korzyści w postaci oszczędności z tytułu zmniejszenia zużycia zasobów, ograniczenia emisji zanieczyszczeń i ograniczenia odpadów produkcyjnych, kształtowania pozytywnych relacji z pracownikami i innymi interesariuszami zorientowanymi na wzmacnianie wzajemnego zaufania i silniejszego przywiązania pracowników do zatrudniającej ich organizacji, zmniejszania ryzyka działalności poprzez unikanie sytuacji kryzysowych (Suska, 2016).

Mając na uwadze najważniejsze założenia koncepcji CSR, wielu teoretyków zarządzania skłonnych jest do upodabniania, a nawet do utożsamiania jej z koncepcją ZR. Warto zatem w tym miejscu także zaznaczyć, że pojęcie „zrównoważony rozwój”, oznacza „rozwój harmonijny”.

Uznając pracowników za najważniejszych interesariuszy przedsiębiorstwa, niektórzy autorzy dostrzegają jednocześnie pozytywny wpływ różnych rozwiązań i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL, *Human Resource Management* – HRM) na wyniki organizacji (Sabiu i in., 2019) i proponują „naturalne przełożenie” ZR na tę właśnie grupę interesariuszy. Inni rozpatrują w tym kontekście tzw. miękkie podejście do ZZL, oparte, jako koncepcja zarządzania, na podmiotowości pracowników oraz dążeniu do stworzenia w środowisku organizacji kultury zaufania, współpracy i otwartej komunikacji wewnętrznej (Ehnert i in., 2014).

Połączenie założeń ZR oraz miękkiego podejścia do ZZL (HRM) można zaobserwować w koncepcji Zrównoważonego Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZZL) (*Sustainable*

Human Resource Management – SHRM). ZZL w literaturze przedmiotu określana jest jako „wzorzec strategii i praktyk dotyczących zasobów ludzkich, których celem jest umożliwienie osiągnięcia celów organizacyjnych przy jednoczesnym odtwarzaniu zasobów ludzkich w długim okresie oraz kontrolowaniu skutków działań pracodawcy na te zasoby” (Ehnert, 2009, s. 74). Wymiar strategiczny ZZL, obok wymiaru ekologicznego, wymiaru socjologicznego i wymiaru psychologicznego (Mazur, 2017), wyznacza ramy koncepcyjne oraz wytycza zakres przedmiotowy tej koncepcji.

Wymiar strategiczny, „wyprowadzony” z jednego z najważniejszych postulatów integracji strategii ZZL ze strategią ogólną przedsiębiorstwa, odnosi się do wywierania wpływu koncepcji ZR na wszystkie etapy procesu ZZL, tj. dobór (rekrutację i selekcję), adaptację społeczno-zawodową w miejscu pracy, okresowe ocenianie, szkolenie i rozwój, wynagradzanie oraz przemieszczanie pracowników. Należy go również kojarzyć ze spójnością praktyk ZZL, która sprzyja realizacji celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych przedsiębiorstwa (Piwowar-Sulej, 2021).

Wymiar ekologiczny wyznaczają środowiskowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, które powinny się odbić w jego „pozytywnym” odnoszeniu się do wymagań i potrzeb środowiskowych oraz budowaniu prawidłowych relacji z interesariuszami zewnętrznymi, bezpośrednio związanymi ze środowiskiem naturalnym. Dotyczy to także wymogu kształtowania przez przedsiębiorstwo jego pozytywnego wizerunku jako pracodawcy, co zwiększa prawdopodobieństwo doboru kandydatów do pracy obdarzonych silną motywacją i wysokim potencjałem rozwojowym.

Wymiar socjologiczny stanowi połączenie pracodawcy, pracownika i społeczeństwa za pośrednictwem różnych działań i zabiegów podejmowanych przez pierwszego z wymienionych. Jako przykłady można tu wskazać przedsięwzięcia oraz rozwiązania o charakterze socjalnym w zakresie wsparcia finansowego rodzin pracowników, które wpisuje się w założenia polityki prorodzinnej realizowanej na poziomie państwa.

Wymiar psychologiczny natomiast osadzony jest na gruncie potrzeb pracowników, m.in. na dążeniu do zachowania równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym, samorozwoju i gwarancji autonomii. Związany jest także z działaniami pracodawców zorientowanymi na utrwalanie mechanizmów uczestnictwa organizacyjnego opartego na zaufaniu i lojalności oraz na tworzenie klimatu organizacyjnego sprzyjającego upowszechnianiu się kontraktów psychologicznych nawiązujących wprost do takich kluczowych wartości kulturowych, jak otwartość, uczciwość, zaufanie, tolerancja i współdziałanie.

Z psychologicznego punktu widzenia dla pracowników ważna jest także pewność zatrudnienia, co ma odzwierciedlenie w różnych odmianach modelu *flexicurity*². Kładą one silny akcent na doskonalenie zawodowe osób pozostających bez pracy i ochronę

² Pojęcie *flexicurity* powstało z połączenia słów w języku angielskim *flexibility* (elastyczność) i *security* (bezpieczeństwo). Założeniem modelu *flexicurity* jest to, że bezpieczeństwo zatrudnienia i elastyczność wzajemnie się uzupełniają. Model ten stanowi wyraz dążenia do rekonstrukcji europejskiego rynku pracy, opartej na wzmocnieniu bezpieczeństwa socjalnego pracowników, i jednocześnie uelastycznieniu rynku pracy, stosunków pracy oraz organizacji pracy.

socjalną bezrobotnych (Bąk-Grabowska, 2016, s. 28–33). W modelu *flexicurity* rolę opiekuna, zabezpieczającego byt ekonomiczny tym, którzy pozostają bez pracy, przejmuje państwo. Może ono wypełniać tę funkcję z wykorzystaniem w tym zakresie takich narzędzi i form wsparcia, jak m.in.: kształcenie ustawiczne pracowników, zabezpieczenie społeczne na wypadek utraty pracy czy choroby, ochrona praw pracowniczych, przewidywalność i elastyczność umów zatrudnienia oraz aktywna i skuteczna polityka rynku pracy (Herudziński i Bondyra, 2015). Nie zwalnia to pracodawców z przestrzegania określonych powinności wobec pracowników (Przystarz, 2023, s. 58).

Koncepcja ZZZL jest niejednorodnym ujęciem harmonijnego zarządzania zasobami ludzkimi, opartego na Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, o czym świadczą jej wielowymiarowość, wielowątkowość oraz różnorodność procesów i relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Skuteczne wdrażanie koncepcji ZZZL zależy od wielu uwarunkowań występujących na poziomach makro i mikro. Do najważniejszych makrouwarunkowań należy zaliczyć: czynniki o charakterze regulacyjnym, system instytucji centralnych i lokalnych, kluczowe wartości kultury narodowej, poziom rozwoju cywilizacyjnego społeczeństwa, obejmujący także jego dobrobyt, poziom zaufania obywateli do państwa, stan świadomości proekologicznej obywateli. Najważniejsze mikrouwarunkowania natomiast to: podejście pracodawców do pracowników wyrażające się w preferowaniu modelu kapitału ludzkiego w sferze zarządzania zasobami ludzkimi oraz kontraktów psychologicznych opartych na zaufaniu i lojalności, praktyki i organizacyjne rozwiązania HR-owe oparte na podmiotowości, partycypacji oraz partnerstwie, otwartość na wykorzystywanie elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy, zagwarantowanie właściwych warunków bezpieczeństwa i higieny pracy, odpowiedni klimat organizacyjny oraz kluczowe wartości organizacyjne sprzyjające współpracy i otwartości, tworzenie przez pracodawców wszelkich możliwych warunków do pomnażania dobrostanu swoich pracowników.

3. Idea *Sustainability* w twórczości Profesor Grażyny Osbert-Pociechy

Do idei zrównoważonego rozwoju można odnieść się w dwojnasób: (1) wprost, wywołując w opracowaniach założenia koncepcji, tj. ZR czy ZZZL, (2) pośrednio, bez przywoływania nazw koncepcji, jednakże z uwzględnieniem ich założeń. Uzasadnieniem występowania drugiego z podejść może być znacznie mniejszy stopień spopularyzowania koncepcji. Jednocześnie to, że „duch” koncepcji jest obecny w opracowaniach, świadczyć może o antycypowaniu, wycuciu trendów, intuicji badawczej, może również stanowić potwierdzenie, że w NoZ panują mody na określone nazewnictwo/ujęcia, podczas gdy założenia, będące treścią danej koncepcji, pojawiają się zazwyczaj we wcześniejszym bądź równoległym powstającym dorobku.

Wprost do koncepcji ZR prof. Osbert-Pociecha odwołuje się w ramach wątku **pokory w zarządzaniu** (Osbert-Pociecha, 2022; Osbert-Pociecha i Bielińska, 2022), opartego na badaniach empirycznych. Uznaje się, że obecnie organizacje muszą się zmierzyć z koniecznością poszanowania paradygmatu zrównoważonego rozwoju. Możliwości rozpowszechniania idei ZR dostrzega się w drodze wprowadzenia odpowiednich regulacji prawnych, formułowania/odnawiania strategii w wymiarze globalnym czy organizowania konferencji, ale również na poziomie mikroekonomicznym, w ramach zarządzania organizacjami, w tym przez tworzenie tzw. zielonych miejsc pracy oraz kształtowanie odpowiednich postaw i zachowań ludzi w organizacjach.

Szczególną wagę przywiązuje się do menedżerów i przedsiębiorców. W tym kontekście idea ZR przedstawiana jest w kontrze do idei przedsiębiorczości opartej na założeniach *homo oeconomicus*, gdzie cele są ściśle związane z pomnażaniem kapitału i zysków, a postawy w znacznym stopniu opierają się na egoizmie, arogancji i arbitralności. Wskazuje się na ważny obszar uwarunkowań wdrażania koncepcji ZR związany z postawami właścicieli i menedżerów i zadaje się pytanie, w jakim stopniu postawa oparta na pokorze może wywierać w tym zakresie korzystny wpływ. Uznaje się przy tym, że istotnymi elementami pokory są świadomość własnych możliwości i ograniczeń, umiejętności przyznawania się do błędów, otwartość na informację zwrotną, umiejętności uczenia się, doceniania innych, rozpoznawania ich wkładu/mocnych stron, niski poziom skupiania się na sobie, a także transcendencja/przyjmowanie szerokiej perspektywy w myśleniu i działaniu – *są rzeczy „większe” od nas*. Przekonuje się o pozytywnym wpływie pokory decydentów na urzeczywistnianie założeń koncepcji ZR, wskazując jednocześnie, że istnieje potrzeba intensyfikowania badań nad pokorą w kontekście zarządzania organizacjami, szczególnie w warunkach rosnącego zapotrzebowania na podejście społeczne i szukania możliwości skutecznej realizacji celów ZR.

Dostrzeżenie znaczenia pokory współwystępuje w dorobku Autorki z dostrzeżeniem znaczenia **energii organizacji** (Osbert-Pociecha, 2013c, 2015a, 2015b), która rozumiana jest jako uwolnienie potencjału ludzkiego, zmieniającego się w działanie i prowadzącego do powstania wartości dodanej. Również ten wątek oparto na badaniach empirycznych. Wskazuje się potrzebę racjonalnego gospodarowania energią ludzi w warunkach rosnącego tempa zmian, turbulencji otoczenia czy hiperkonkurencji. Osiąganie celów organizacji za każdym razem wiąże się z koniecznością zużycia energii, konieczne staje się uruchomienie procesu jej pozyskiwania i utrzymywania na właściwym poziomie. Energię organizacji strukturalizuje się w odniesieniu do potencjału emocjonalnego, psychicznego i behawioralnego. To wzajemne oddziaływanie energii emocjonalnej (związanej z pasją, entuzjazmem ludzi na rzecz osiągnięcia celów organizacji), energii poznawczej (związanej z kreatywnością ludzi, otwartością na nowe możliwości, szanse, a także umiejętnością reagowania na zagrożenia, wyzwania) i energii behawioralnej (związanej z pobudzeniem ludzi w organizacji, z ich skłonnością do podejmowania ryzykownych przedsięwzięć, aby urzeczywistnić cele organizacji) sprzyja dokonywaniu zmian istotnych dla funkcjonowania i rozwoju organizacji. Jak wynika z przeprowadzonych przez Autorkę badań, najistotniejszym

czynnikiem dla uwalniania energii ludzi w przedsiębiorstwach jest szeroko rozumiana funkcja personalna, czyli zakres działań bezpośrednio adresowanych do ludzi, począwszy od rekrutacji, poprzez działania związane z rozwojem pracowników, szkoleniem, motywowaniem, oceną i derekrutacją. Sposób realizacji tych działań jest indykatorem podmiotowego, zindywidualizowanego podejścia do pracowników i bezpośrednio oddziałuje na to, czy pracownicy wyzwalają swoją energię, czy też powstrzymują jej uwalnianie na rzecz organizacji (lub jej po prostu nie mają). Przedstawione spostrzeżenia z jednej strony harmonijnie wpisują się w założenia ZZZL, z drugiej strony można je postrzegać jako źródło wytycznych dla zarządzania ludźmi w organizacjach w taki sposób, aby ich energia była ukierunkowana na wdrażanie celów ZR.

Jeśli uznamy, że w koncepcji ZZZL istotnym założeniem jest kluczowa rola ludzi w organizacjach, to warto zauważyć, że w badaniach na temat **ghostingu** prof. G. Osbert-Pociecha wyraźnie się do tego założenia odwołuje (Bielińska i Osbert-Pociecha, 2019; Osbert-Pociecha i Bielińska, 2020a, 2020b). Stwierdza się, że jednym z paradygmatów współczesnych organizacji jest kluczowa rola ludzi/człowieka jako źródła poprawy efektywności działania i utrzymywania konkurencyjności organizacji w przestrzeni rynkowej. A zatem pozyskiwanie zaangażowanych i związanych z firmą pracowników jest priorytetowym zadaniem organizacji. Trudnością, która coraz częściej występuje w tym procesie, jest *ghosting*. Termin ten opisuje zjawisko, które odnosi się do praktyki przyszłych kandydatów oraz potencjalnych pracowników i polega na wycofaniu się z zamiaru pozyskania pracy, tj. rezygnacji z uczestnictwa w trakcie trwania procesu rekrutacyjnego, lub na niepodjęciu pracy po ustaleniu zatrudnienia, lub jej porzuceniu w stosunkowo krótkim okresie (przedwczesne odejście) – bez uprzedzenia, powiadomienia i/lub informacji wyjaśniającej. Co istotne, w analizowaniu zjawiska dostrzega się różnych interesariuszy, znaczenie relacji pomiędzy nimi oraz zjawisko zmieniania się w czasie tych relacji, np. zmieniająca się pozycja kandydata w zależności od sytuacji na rynku pracy (rynek pracy pracownika *versus* rynek pracy pracodawcy).

W kolejnym wątku badawczym podejmowanym przez Autorkę uwidaczniają się nie tylko wieloaspektowe, uwzględniające różnych interesariuszy podejścia, ale także ujęcia metodyczne **zarządzania zmianami/innowacjami** (Osbert-Pociecha, 2013a, 2013b, 2014, 2017, 2018, 2019a, 2019b), które mogą być adaptowane przy wdrażaniu takich koncepcji jak ZR czy ZZZL. Zarządzanie zmianą należy uznać za istotny obszar w aktywności naukowej podejmowanej przez Autorkę w analizowanym okresie. Zdolność do zmian zarówno w sensie adaptacji do zmienionych warunków działania, jak i w sensie inicjowania zmian na zasadzie antycypowania, tj. wykorzystywania okazji, realizowania wizji uznano za warunek funkcjonowania organizacji. Cele realizowane przez Autorkę w tym obszarze odnoszą się do rozpoznawania uwarunkowań skuteczności wprowadzania zmian w odniesieniu do zmian pojedynczych, ale także w odniesieniu do gospodarowania portfelem zmian. Proces zarządzania zmianą/zmianami ujmowany jest jako ciągłe odnawianie celów, struktur, zasobów i umiejętności organi-

zacji po to, aby urzeczywistnić naturalne przesłanie organizacji, tj. poprawianie efektywności swoich działań, pełniejsze zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów oraz innych interesariuszy. Uzasadnieniem dla rozwijania wiedzy w tym obszarze jest ciągle niski poziom skuteczności, uznaje się, że wdrażanie zmian kończy się sukcesem zaledwie w 30–40%. Integrując ustalenia z wielu subdyscyplin nauk o zarządzaniu, Autorka wskazuje możliwości podniesienia skuteczności wdrożeń dzięki wykorzystaniu podejścia procesowego, zarządzania projektami, zarządzania zwinnego czy podejścia hybrydowego *agile-waterfall*. Podejmuje ponadto wątek dążenia do prostoty/upraszczania organizacji, co powinno być wynikiem systematycznych i intencjonalnych działań. W prowadzonych analizach wyraźnie uwidacznia się płaszczyzna społeczna, m.in. dzięki dostrzeżeniu ograniczonych możliwości ludzi w dostosowywaniu się do zmian, powiązaniu zmian, jakie zachodzą w organizacji, z życiem osobistym pracowników czy też uwzględnieniem ryzyka odejść pracowników niezdolnych do zaabsorbowania kolejnych zmian.

Zapobieganie dyskryminacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest w zasadzie oczywistością w podejściu zrównoważonym. W obszarze zainteresowań naukowych Autorki znalazła się kwestia dyskryminacji ze względu na płeć. Przeprowadzone badania dotyczyły **roli i udziału kobiet w zarządzaniu projektami** (Bielińska i Osbert-Pociecha, 2018). Autorki analizowały, w jaki sposób wykorzystano możliwości zwiększenia udziału kobiet w zarządzaniu, zwłaszcza w zarządzaniu projektami. Ujawniły istnienie wyraźnej dysproporcji między zaangażowaniem mężczyzn a zaangażowaniem kobiet w zarządzanie organizacjami w Polsce, a także maskulinizację i wynikającą z niej tendencję do marginalizowania kobiet w zarządzaniu projektami.

Uznając ZR i ZZZL za koncepcje teoretyczne, które powinny być wdrażane w praktyce, warto odnieść się do wątku **relacji pomiędzy teorią i praktyką** (Osbert-Pociecha, 2015c, 2016). W rozważaniach Autorki na ten temat przejawia się rozumienie złożoności zjawiska. Jak cytuje za von Ebner-Eschenbach: „teoria i praktyka – to jedność jako ciało i dusza. I jako ciało i dusza są najczęściej skłócone ze sobą”. Teoretyczny punkt widzenia reprezentują naukowcy. To oni dostarczają wiedzy opisującej obiekty strukturalizujące gospodarkę, wiedzy o zachodzących tu procesach. Natomiast ci, którzy reprezentują praktykę, to przedsiębiorcy/menedżerowie, inżynierowie, wykonawcy poszczególnych zadań. To oni w oparciu o dostępną wiedzę, zasoby materialne i niematerialne realizują procesy gospodarcze i społeczne, ukierunkowując działalność na osiągnięcie określonych celów. Ideą, która integruje te „dwa światy” jest – zdaniem Autorki – jak najlepsze poznanie możliwości wynikających z otaczającej nas rzeczywistości i wykreowanie rozwiązań, które byłyby w stanie zaspokoić w satysfakcjonujący sposób dynamicznie zmieniające się potrzeby ludzi przy zachowaniu określonej relacji efektów do nakładów. Dostrzega się przy tym konieczność dążenia do zapewnienia zbieżności pomiędzy działaniami naukowców i praktyków, do tego, aby i związana z wynikami badań oferta koncepcji i narzędzi dla praktyków nie była zbyt „przeteoretyzowana”, aby dotyczyła problemów identyfikowanych przez praktyków jako ważnych i aktualnych, aby była dopasowana (nie spóźniona ani też nadmierne wyprzedzająca) do bieżących potrzeb.

4. Zakończenie

Odnosząc założenia ZZZL do dorobku prof. G. Osbert-Pociechy, wyodrębniono sześć wątków: (1) pokorę w zarządzaniu; (2) energię organizacji; (3) *ghosting*; (4) zarządzanie zmianami/innowacjami; (5) rolę i udział kobiet w zarządzaniu; (6) relację między teorią a praktyką. W analizowanym dorobku wyraźnie uwidacznia się ujmowanie perspektyw ekonomicznej i społecznej, a w najnowszych publikacjach również środowiskowej. Ludzie w organizacji poprzez swoje postawy stają się kluczowym czynnikiem powodzenia zmian. Szczególna uwaga w odniesieniu do decydentów zwrócona jest na pokorę, a w odniesieniu do całości personelu na energię i mechanizmy jej uwalniania. Wrażliwość na aspekty społeczne przejawia się w dostrzeganiu potencjalnych problemów i zagrożeń, m.in. związanych z przeciążeniem ludzi zmianami czy z wciąż występującym zjawiskiem dyskryminacji. Jednocześnie w dorobku prof. Osbert-Pociechy dostrzegamy silne metodyczne podstawy dla wdrażania zmian, co – jak się wydaje – z powodzeniem może być adaptowane w implementowaniu założeń ZZZL.

Literatura

- Azim, M. T. (2016). Corporate Social Responsibility and Employer behavior: Mediating Role of Organizational Commitment. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios. Review of Business Management*, 18(60), 207–225. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i60.2319>
- Bąk-Grabowska, D. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Bielińska, N. i Osbert-Pociecha, G. (2018). Women as Project Managers. W: *Project Management Development – Practice and Perspectives*. 7th International Scientific Conference: Conference Proceedings (s. 25–35). University of Latvia.
- Bielińska, N. i Osbert-Pociecha, G. (2019). *Ghosting* w polskich przedsiębiorstwach – porażka czy sukces firmy? *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 20(4), 177–190.
- Brandbury, H. (2003). Sustaining Inner and Outer Worlds: A Whole-systems Approach to Developing Sustainable Business Practices in Management. *Journal of Management Education*, 27(2), 172–187. <https://doi.org/10.1177/1052562903251414>
- Dos Santos, M. J. P. L. i Ahmad, N. (2020). Sustainability of European Agricultural Holdings. *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences*, 19(5), 358–364. <https://doi.org/10.1016/j.jssas.2020.04.001>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox*. Physica-Verlag. A Springer Company.
- Ehnert, I., Harry, W. i Zink, K. J. (2014). Sustainability and HRM. An Introduction to the Field. W: I. Ehnert, W. Harry, K. J. Zink, (red.), *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations* (s. 3–32). Springer.
- Herudziński, T. i Bondyra, K. (2015). *Flexicurity* jako forma bezpieczeństwa socjalnego w dobie kryzysu. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*, 2(21), 183–193.
- Labuschagne, C., Brent, A. C. i van Erck, R. P. G. (2005). Assessing the Sustainability Performances of Industries. *Journal of Cleaner Production*, 13(4), 373–385. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.10.007>

- Mazur, B. (2017). Sustainable Human Resource Management and Its Models. *International Journal of Contemporary Management*, 16(3), 211–223. <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.17.029.7549>
- Osbert-Pociecha, G. (2013a). Increasing Complexity as a Challenge for Contemporary Organizations. *Management*, 17(1), 8–19. <https://doi.org/10.2478/manment-2013-0001>
- Osbert-Pociecha, G. (2013b). Zmiany upraszczające w organizacji – wyniki badań sondażowych. *Nauki o Zarządzaniu*, 4(17), 95–108. <https://doi.org/10.15611/noz.2013.4.08>
- Osbert-Pociecha, G. (2013c). Wybrane narzędzia zarządzania energią organizacji. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(12), 53–60.
- Osbert-Pociecha, G. (2014). Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (340), 525–535. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.340.47>
- Osbert-Pociecha, G. (2015a). Human Energy Management in Organisations – a New Management Imperative. W: C. Bratianu, A. Zbucnea, F. Pinzaru, E. M. Vatamanescu i R. D. Leon (red.), *Strategica. Local Versus Global. International Academic Conference*. 3rd Edition (s. 144–154). SNSPA, Faculty of Management.
- Osbert-Pociecha, G. (2015b). Potrzeba zarządzania energią ludzi w organizacji jako uwarunkowanie wzrostu efektywności. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (386), 245–260. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.386.16>
- Osbert-Pociecha, G. (2015c). Uwarunkowania wykorzystania dorobku nauk o zarządzaniu w praktyce. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 16(3), 81–94.
- Osbert-Pociecha, G. (2016). Wzrost aplikacyjności dorobku nauk o zarządzaniu jako uwarunkowanie innowacji w zarządzaniu. W: G. Osbert-Pociecha i S. Nowosielski (red.), *Meandry teorii i praktyki zarządzania. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesora Jana Lichtarskiego* (s. 190–204). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Osbert-Pociecha, G. (2017). Zdolność organizacji do zmian – dlaczego zmiany wymagają podejścia procesowego i/lub projektowego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (463), 87–96. <https://doi.org/10.15611/pn.2017.463.07>
- Osbert-Pociecha, G. (2018). Innowacje – zagadnienia ogólne i definicyjne. W: A. Styś i A. Dejnaka (red.), *Innowacje w biznesie* (s. 16–31). Difin.
- Osbert-Pociecha, G. (2019a). O potrzebie nowego zarządzania zmianami w organizacji. W: J. Lichtarski i G. Osbert-Pociecha (red.), *Procesy i projekty – ciągłość i zmiana. Monografia jubileuszowa Profesora Stanisława Nowosielskiego* (s. 115–130). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Osbert-Pociecha, G. (2019b). New Challenges in Change Management. W: K. S. Soliman (red.), *Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage. Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)* (s. 12060–12068). International Business Information Management Association.
- Osbert-Pociecha, G. (2022). Humility in Organization Management – Survey Results. W: A. Jaki, M. Kowalik (red.), *Restructuring Management. Threats, Adaptations and Development in the Face of Changes* (s. 153–164). Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Dom Organizatora.
- Osbert-Pociecha, G. i Bielińska, N. (2020a). Ghosting w polskich przedsiębiorstwach – perspektywa kandydata/pracownika. Wyzwania dla rekrutacji. W: J. Cewińska, A. Krejner-Nowecka, S. Winch (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania* (s. 437–452). Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Osbert-Pociecha, G. i Bielińska, N. (2020b). Ghosting as a Manifestation of Inversion on the Polish Labor Market. W: K. S. Soliman (red.), *Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges, Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)* (s. 4647–4658). International Business Information Management Association (IBIMA).

- Osbert-Pociecha, G. i Bielińska, N. (2022). Demand for Humility in Managing Organizations under Conditions of Sustainable Development. W: Ł. Haromszeki (red.), *Leadership, Employee and Competency Development for Better Talent Management in the Face of the Dynamics of Environmental Changes* (s. 40–53). Publishing House of Wrocław University of Economics and Business.
- Pearce, D. W. i Turner, K. R. (1990). *Economics of Natural Resources and the Environment*. Harvester Wheatsheaf.
- Piowar-Sulej, K. (2021). Core Functions of Sustainable Human Resource Management. A Hybrid Literature Review with the Use of H-Classics Methodology. *Sustainable Development*, 29(4), 671–693. <https://doi.org/10.1002/sd.2166>
- Płachciak, A. (2011). Geneza idei rozwoju zrównoważonego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Ekonomia*, 5(17), 231–248.
- Przystarż, G. (2023). *Kształtowanie elastycznych form zatrudnienia na przykładzie centrów ogrodniczych w Polsce*. [Niepublikowana rozprawa doktorska]. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Sabiu, M. S., Ringim, K. J., Mei, T. S. i Joarder, M. H. R. (2019). Relationship Between Human Resource Management Practices, Ethical Climates and Organizational Performance, the Missing Link. An Empirical Analysis. *PSU Research Review*, 3(1), 50–69. <https://doi.org/10.1108/PRR-12-2016-0022>
- Sokołowska-Durkalec, A. i Tabaszewska-Zajbert, E. (2017). Społecznie odpowiedzialne zarządzanie zaangażowaniem pracowników. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, (24), 179–194.
- Suska, J. (2016). Model *flexicurity* a społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). *ZN WSH Zarządzanie*, (4), s. 79–93.
- Tewari, R. i Nambudiri, R. (2012). Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment: The Mediation of Job Satisfaction. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2034051>
- Zieliński, M. (2016). Znaczenie CSR w warunkach rynku pracownika. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (95), 567–576.

Sustainable Human Resource Management as an Expected Direction of Changes in Scientific Achievements of Professor Grażyna Osbert-Pociecha

Abstract: Scientific achievements of Professor Grażyna Osbert-Pociecha, considering her papers published after 2012, have been analysed in this chapter. This analysis has been oriented on the identification categories connected with the concept of Sustainable Human Resource Management (SHRM) in the light of broad perspective of the idea of Sustainable Development (SD). The essence and assumptions of SHRM have been presented in strategic, ecological, sociological and psychological dimensions. In analysed scientific achievements of Professor Grażyna Osbert-Pociecha economic, social and environmental researching perspectives are very clear. As a result of this analysis six issues of Professor Grażyna Osbert-Pociecha researching activity have been distinguished: 1) humility in management; 2) energy of organization; 3) ghosting; 4) change management; 5) the role and meaning of women in management; 6) the relationship between the theory and practice.

Keywords: Sustainable Human Resource Management, Sustainable Development, literature study, Grażyna Osbert-Pociecha

Człowiek i zmiana w organizacji procesowej. Problemy angażowania się pracowników w doskonalenie procesów

Renata Brajer-Marczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: renata.brajer-marczak@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0003-3920-2016

Stanisław Nowosielski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: stanislaw.nowosielski@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0003-4082-949X

Cytuj jako: Brajer-Marczak, R. i Nowosielski, S. (2024). Człowiek i zmiana w organizacji procesowej. Problemy angażowania się pracowników w doskonalenie procesów. W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, C. Zając (red.), *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy* (s. 58-72). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Doskonaleniu procesów biznesowych towarzyszy wprowadzanie wielu zmian o różnym charakterze. Zdolność do zmian jest moderowana przez wiele czynników dotyczących zasobów finansowych, informacyjnych i technicznych. Jednak w dużej mierze jest ona determinowana czynnikami „miękkimi”, związanymi z cechami i zachowaniami ludzi na różnych stanowiskach. Celem rozdziału jest określenie zakresu angażowania się pracowników w doskonalenie procesów biznesowych, a także wskazanie czynników stymulujących i hamujących to zaangażowanie. Na podstawie wyników studiów literaturowych i własnych badań empirycznych stwierdzono, że ważna jest analiza aktywności całego układu powiązanych w organizacji procesowej stanowisk i ról, począwszy od dyrektora, odpowiedzialnego za procesy, poprzez właściciela procesu, analityków, inżynierów procesu itp., a skończywszy na pracownikach, angażujących się w doskonalenie procesów. Budowanie zaangażowania pracowników do doskonalenia procesów, to ciąg powiązanych ze sobą zadań, na różnych szczeblach zarządzania organizacją.

Słowa kluczowe: organizacja procesowa, zmiany w organizacji procesowej, doskonalenie procesów biznesowych, ludzie w organizacji procesowej, zaangażowanie pracowników, czynniki stymulujące i hamujące zaangażowanie

JEL Classification: L22, M12

1. Wprowadzenie

Współcześnie każda organizacja jest miejscem nieustannego (ciągłego) wprowadzania zmian, w odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu¹. O aktywności w tym zakresie decyduje zdolność do wprowadzania zmian w organizacji jako siła sprawcza elastyczności, warunkująca jej funkcjonowanie w przyszłości. Zdolność ta – zdaniem Osbert-Pociechy – jest postrzegana jako specyficzny zasób organizacji, który musi być konfigurowany w określonych warunkach ze szczególnie dużym udziałem/zaangażowaniem ludzi. To właśnie ludzie, przejawiając swoją dychotomiczną naturę, są w organizacji niewyczerpanym źródłem kreatywności, a jednocześnie źródłem niechęci/oporu wobec zmiany (Osbert-Pociecha, 2011, s. 11). Nie zapominając o tym, że zdolność do zmian jest moderowana także przez tzw. czynniki twarde (zasoby finansowe, informacyjne, techniczne), jest ona w głównej mierze determinowana czynnikami „miękkimi”, związanymi z otwartością ludzi (pracujących w organizacji) na nowe idee, z ich kreatywnością, chęcią uczenia się, skłonnością do podejmowania ryzyka (Osbert-Pociecha, 2011, s. 73). Taka osobowa zdolność do zmian jest, co do swej struktury, nieco odmienna, gdy mamy do czynienia jedynie ze zmianami doskonalącymi istniejące rozwiązania lub gdy wprowadzane są do organizacji zmiany radykalne. Organizacji procesowej towarzyszą zmiany jednego i drugiego typu². Inne są jednak wymagania i oczekiwania wobec ludzi (szczególnie pracowników liniowych), w zakresie angażowania się w proces wprowadzania zmian w jednym i drugim przypadku, także w zależności od spełnianych funkcji i przypisanych im zadań. Zróznicowany, w zależności od rodzaju prowadzonej działalności i kultury procesowej, jest też zakres angażowania się samych pracowników w doskonalenie procesów biznesowych, a także czynniki stymulujące i hamujące to zaangażowanie. Ich określeniu, w oparciu o studia literatury przedmiotu, jak i badania empiryczne, służy niniejszy rozdział.

2. Organizacja procesowa jako miejsce wprowadzania zmian

Orientacja procesowa i zbudowana na jej podstawie organizacja stawia procesy gospodarcze i klienta (zewnętrznego i wewnętrznego) oraz spełnienie ich potrzeb, w centrum zainteresowania zarządzających i pracowników, uzupełniając w ten sposób statyczne spojrzenie na organizację spojrzeniem dynamicznym. Osbert-Pociecha, rozpatrując struktury zorientowane procesowo, stwierdza, że „dają one większe szanse zidentyfikowania, uświadomienia sobie potrzeby i pilności zmiany. Zorientowane na klienta (wewnętrznego i zewnętrznego), są w stanie odpowiednio szybko odebrać

¹ Jeśli organizacja chce osiągać swoje cele, musi podejmować zmiany, które są „ceną”, jaką trzeba zapłacić za możliwość utrzymania się w biznesie w warunkach dynamicznego i nieprzewidywalnego otoczenia (Osbert-Pociecha, 2011).

² W organizacji procesowej dwa zadania mają charakter elementarny: optymalna realizacja istniejących procesów oraz stały ich rozwój.

sygnały, zareagować na impulsy dotyczące niezadowolenia klienta, jego nowych potrzeb itp.” (2009, s. 419). Sprzyja to wzrostowi elastyczności i podatności na zmiany całej organizacji i jego części składowych. Zakładając ciągłe doskonalenie nie tylko pojedynczych procesów, ale także ich całej architektury, preferuje myślenie całościowe (systemowe), a nie fragmentaryczne (lokalne). Zainteresowanie się procesami biznesowymi tworzy warunki do ciągłego wprowadzania w nich zmian, szczególnie wtedy, gdy zachodzi konieczność adaptacji organizacji do zmieniających się wymagań i warunków funkcjonowania. Już samo wprowadzenie koncepcji zarządzania procesami (ale także innych koncepcji zarządzania), jest klasycznym projektem zmiany, który wpływa na całą organizację, na wszystkich poziomach i w każdym obszarze. Organizacja staje się procesowa, a korzyści z tego płynące to przede wszystkim całościowy ogląd przedsiębiorstwa i konsekwentne ukierunkowanie na potrzeby klienta. Chodzi przy tym nie tylko o klientów zewnętrznych danej organizacji, lecz także o klientów wewnętrznych (komórki organizacyjne, działy i wydziały), mających swoich dostawców wewnątrz tej organizacji (inne komórki). Orientacja na klienta umożliwia rozpoznanie ich oczekiwań (potrzeb) i doskonalenie procesów pod te oczekiwania. Uważa się przy tym, że właśnie wewnątrz organizacji, na granicy (zbiegu, styku) różnych działów i wydziałów, pozostających w relacji dostawca–klient, w miejscach „przecięcia procesów”, zgromadzony jest największy potencjał ich doskonalenia. Zarządzanie procesami w takiej organizacji pozwala „panować” nad całym przebiegiem procesów, optymalnie je kształtować i przez to dopasowywać przedsiębiorstwo do zmieniających się potrzeb klientów i warunków funkcjonowania. Ważne jest przy tym, że organizacja procesowa jest zainteresowana wszystkimi rodzajami procesów przebiegającymi wewnątrz (między różnymi komórkami organizacyjnymi) i na zewnątrz przedsiębiorstwa (z klientami, dostawcami i pozostałymi grupami interesów). Nie jest to tylko wybiórcze interesowanie się określonym procesem (zarządzanie nim i doskonalenie), ale całą architekturą procesów, gdyż w rzeczywistości procesy biznesowe (zarządcze i wytwórcze) są wzajemnie powiązane i zmiana w jednych z nich wymaga zmian w innych procesach.

3. Ludzie i ich role w organizacji procesowej

Zainteresowanie się procesami, zarządzanie nimi i wprowadzanie w nich zmian (ich doskonalenie czy też gruntowna zamiana na inne) oznaczają w pierwszej kolejności transformacje ról ludzi pracujących w organizacji i ich motywowanie do współpracy zorientowanej na procesy. W każdej organizacji (przedsiębiorstwie czy instytucji) człowiek występuje w różnych rolach i wykonuje określone zadania, w ramach określonych funkcji, zależnie od wielkości i specyfiki działalności przedsiębiorstwa. W małych (niekiedy również w średnich) organizacjach działania związane z procesami, leżą w gestii formalnych właścicieli tych organizacji (przedsiębiorstw), a ich doskonalenie odbywa się najczęściej sporadycznie, z udziałem pracowników lub doradców

zewnątrznych, co oczywiście nie jest regułą. W dużych, ale też i w średnich organizacjach zorientowanych na procesy, zarządzanie procesami i doskonalenie procesów mają z reguły charakter ciągły i systematyczny. Jednym z koniecznych warunków skutecznego zarządzania procesami i ich doskonalenia jest powołanie kierownika (dyrektora) procesów (*Chief Process Officer* – CPO). Znajduje się on na szczycie struktury ról zarządzania procesami: jest członkiem kierownictwa najwyższego szczebla zarządzania i odpowiada za zrównoważoną orientację (architekturę) procesową w firmie, m.in. projektując zmiany. Szczebel niżej jest właściciel procesu (*Process Owner*), który zarządza konkretnym procesem, przebiegającym z reguły przez wiele obszarów funkcjonalnych (*end to end*), mając na uwadze długoterminowe cele i interakcje w całym systemie z innymi procesami. Ma on szczególne miejsce, w zakresie zarządzania procesem i jego doskonaleniem, zwłaszcza w tworzeniu międzywydziałowych zespołów odpowiedzialnych za doskonalenie i „tworzenie wartości” w całym procesie. Właściciel procesu precyzuje cele i wyjaśnia zainteresowanym swoje oczekiwania dotyczące nadzorowanego procesu, ale potrzebuje wsparcia kierownictwa firmy i menedżerów procesu. W ścisłej współpracy z właścicielem procesu pozostają podlegający mu menedżerowie procesu (*Process Managers*). Odpowiadają operacyjnie za część, fragment całego procesu, np. przebiegającego w określonym obszarze funkcjonalnym czy komórce organizacyjnej³. Do pomocy im przewidziani są analitycy (konsultanci) procesu, zajmujący się szczegółowym rozpoznawaniem i ocenianiem procesu, z punktu widzenia postawionych celów oraz tzw. optymalizatorzy, podpowiadający i projektujący sposoby wprowadzania zmian w procesach. Wykonywaniem określonych zadań związanych z realizacją procesu, a także z ich doskonaleniem zajmują się pracownicy liniowi, pod nadzorem menedżera procesu. Procesom zostają zatem przypisane konkretne osoby oraz związane z nimi role, funkcje i zadania (Józwiak, 2018; *Rollen im Prozessmanagement*, b.d.). W ten sposób zapewniona jest odpowiedzialność za wszystkie działania w przedsiębiorstwie, a jednocześnie wyrażana jest troska o ponadfunkcyjny przegląd i doskonalenie procesów przebiegających przez wiele komórek przedsiębiorstwa. Jednocześnie trzeba pamiętać, że w organizacji procesowej, w celu poczynienia zmian w procesach, wprowadza się projekty, do których angażuje się pracowników obsługujących procesy. Kierownicy projektów i procesów odgrywają zatem kluczowe role w zarządzaniu zmianą.

Jak zatem widać, w dużej (a niekiedy nawet w średniej) organizacji (przedsiębiorstwie, instytucji) w doskonalenie procesów musi być zaangażowanych wiele podmiotów, począwszy od najwyższego szczebla kierowniczego zarządzania, poprzez średnie szczeble, aż do pojedynczego pracownika, aby kończyło się ono sukcesem. Takiej organizacji pracy nad procesami przyświeca idea, że każda zmiana (proste doskonalenie i optymalizacja) procesów to przede wszystkim „zmiana ludzi” i zmotywowanie ich

³ Przyjmujemy, że w większości przedsiębiorstw występuje układ funkcjonalno-procesowy, co jest zgodne z praktyką. Istotną kwestią, z którą muszą się zmierzyć przedsiębiorstwa, jest również określenie, kto w strukturze organizacyjnej powinien odgrywać rolę właściciela procesu.

do współpracy procesowej. Ta współpraca jest potrzebna zarówno w trakcie wdrażania elementów organizacji procesowej (zarządzania procesowego, w tym metod i narzędzi), jak i w trakcie doskonalenia procesów, które jest permanentną pracą projektową.

4. Zmiany w organizacji procesowej

Wprowadzaniu zmian w organizacji, także procesowej, towarzyszą różne trudności. Zawsze można się ich spodziewać ze strony ludzi zatrudnionych w organizacji na stanowiskach zarówno kierowniczych, jak i pracowniczych. Ludzie generalnie nie lubią zmian. Przekonywanie pracowników do nowych rozwiązań i do świadomego ich wprowadzania wymaga konsekwentnego stosowania narzędzi z obszaru zarządzania zmianą, połączonych z odpowiednio skonstruowanym systemem motywacyjnym. Pracownicy mogą czuć się zagrożeni, nie tylko utratą pracy. W takiej sytuacji zasadnicze znaczenie będą miały umiejętnie wyjaśnienie istoty i konieczności zmiany przez zarządzających organizacją oraz korzyści, jakie przyniesie pracownikom planowana zmiana. Postępując w ten sposób, uniknie się spadku zainteresowania zmianami i utraty zaangażowania w proces doskonalenia organizacji. Ważne jest, aby zmiany wprowadzać w momencie, w którym są one szansą, a nie koniecznością, co nie jest łatwym zadaniem. Doskonalenie funkcjonowania modelu operacyjnego wymaga zatem odwagi od decydentów.

W warunkach dynamicznego otoczenia oraz wciąż rosnącej konkurencji, utrzymanie się na rynku wymaga zdolności wprowadzania w organizacji nieustających zmian, o różnym charakterze (prostych usprawnień czy radykalnych innowacji). Wymaganie takich zdolności jest obecne w wielu współczesnych koncepcjach i metodach zarządzania, zorientowanych na procesy. Najogólniej można je podzielić na ewolucyjne i rewolucyjne. Do koncepcji ewolucyjnych należą m.in. koncepcje TQM oraz *Lean Management*, które zajmują się stopniowym wprowadzaniem zmian (doskonaleniem stanu obecnego), opierając się na cyklu ciągłego doskonalenia PDCA. Korzystają one z takich m.in. narzędzi, jak Six Sigma, mapowanie i standaryzacja procesów, gniazdowa struktura procesu, *Kanban*, *Kaizen*, 5S. Z kolei wśród rewolucyjnych koncepcji wprowadzania zmian w procesach szczególne miejsce zajmuje koncepcja BPR (*Business Processes Reengineering*, reengineering procesów biznesowych) oraz takie m.in. narzędzia, jak benchmarking, schematy organizacyjne, analiza przepływu pracy, testy porównawcze, opisy stanowisk, mapowanie procesów biznesowych. Ta koncepcja jest zorientowana na istotne przekształcanie dotychczasowych rozwiązań, poprzez głębokie przeprojektowanie, jak i zastąpienie nieefektywnych procesów, w zależności od potrzeb. Nieco inny jest też w tych dwóch skrajnych koncepcjach (ewolucyjnej i rewolucyjnej) udział pracowników organizacji w procesie wprowadzania zmian oraz ich stosunek do zasadności wprowadzania zmian. Punktem wyjścia ewolucyjnej zmiany w istniejącej organizacji jest stan obecny lub analiza zachodzą-

cych procesów. Na podstawie tej analizy procesy nie są całkowicie przebudowywane, ale doskonalone (optymalizowane)⁴ z udziałem (zaangażowaniem) pracowników organizacji. Natomiast w przypadku strategii rewolucyjnej zmiany w organizacji mają charakter radykalny, są planowane i wdrażane w sposób nieciągły i w większości bez zaangażowania zainteresowanych pracowników (Osterloh i Frost, 2006, s. 234). Nie oznacza to lekceważenia roli pracowników w tym sposobie wprowadzania zmian, szczególnie oceny ich skutków w fazie eksploatacji.

5. Istota, cele i problemy doskonalenia procesów

Zanim zajmiemy się przyczynami (braku) zainteresowania doskonaleniem procesów w organizacjach, warto przyrzeć się różnym interpretacjom tego pojęcia. Doskonalenie procesów biznesowych to ustrukturyzowane podejście do poprawy wyników procesów, które koncentruje się na zdyscyplinowanym projektowaniu i starannym wykonaniu (Hammer, 2006). Jest to złożony, oparty na współpracy proces, który składa się z zestawu skoordynowanych, skontekstualizowanych procesów zarządzania wiedzą (Seethamraju i Marjanovic, 2009), a według Davenporta (1993) – to przyrostowe, oddolne ulepszanie istniejących procesów. Ten krótki przegląd definicji ukazuje różne aspekty doskonalenia procesów, z bardziej czy mniej jasnym określeniem jego celu. Doskonalenie procesów stało się sposobem na rozwój organizacji, wspomaga też skuteczne realizowanie celów biznesowych (Lepmets i Ras, 2011). W szczególności badania wskazują, że doskonalenie procesów znacznie zwiększa efektywność i wpływa na redukcję kosztów (Trkman, 2010; Van der Aalst i in., 2013). Pozwala też na adaptację organizacji do zmieniających się warunków. Jednocześnie w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na słabości doskonalenia procesów. Okazuje się, że 50–70% inicjatyw dotyczących doskonalenia procesów nie osiąga swoich celów (Abdolvand i in., 2008). Ponad 70% projektów doskonalących procesy kończy się niepowodzeniem z powodu słabego zrozumienia kompetencji, ról i odpowiedzialności pracowników (Korsaa i in., 2012), a wiele problemów w tym obszarze ma związek z niewystarczającym zaangażowaniem pracowników (Radnor i Bucci, 2008). Niewspółmierne do oczekiwań zaangażowanie pracowników w procesy doskonalenia może mieć różne przyczyny, a część z nich leży po stronie zastosowanych narzędzi.

⁴ W literaturze i w praktyce używa się zamiennie pojęć „doskonalenie” i „optymalizacja” procesów, co nie jest do końca uprawnione. O ile doskonalenie, rozumiane też jako usprawnienie, może być jednokryterialne (np. skrócenie czasu trwania procesu), o tyle optymalizacja procesu wymaga stosowania co najmniej dwóch kryteriów (np. czas trwania i jednocześnie koszt wykonania procesu). W praktyce dominuje podejmowanie działań doskonalących opartych na zasadzie *trade off* („coś za coś”, np. skracanie czasu trwania i jednocześnie podwyższanie kosztu wykonania procesu). Jest też możliwe postępowanie według zasady *trade up* („i to, i to”, np. skracanie czasu trwania i jednocześnie obniżanie kosztu wykonania procesu). Zdaniem Osbert-Pociechy (2008) przechodzenie od zasady *trade off* do *trade up*, jako wyraz elastyczności organizacji, jest sposobem na efektywność organizacji.

6. Narzędzia doskonalenia procesów i formy organizacji pracy a zaangażowanie pracowników

Z obserwacji praktyki wynika, że wykorzystanie każdego z narzędzi zarządzania, oprócz korzyści, generuje problemy obniżające aktywność stosujących je pracowników. I tak dla przykładu metoda Six Sigma, oprócz poprawy jakości i obniżenia kosztów, może wzmocnić morale i motywację pracowników, zapewniając, że pracownicy będą pracowali nad wspólnym celem, jakim jest ciągłe doskonalenie. Może też być pomocna w stworzeniu kultury ciągłego doskonalenia w organizacji. Istnieje jednak pewne ryzyko związane z tą metodą, a dotyczące angażowania się pracowników. Po pierwsze, metoda Six Sigma jest bardzo zasobochłonna, pod względem zarówno finansowym, jak i czasu pracowników. Angażując zbyt wiele czasu, nie pozwala pracownikom na wykonywanie innych zadań, związanych z przydzielonym stanowiskiem pracy. Ponadto utrzymanie wysokiego zainteresowania tą metodą w perspektywie długoterminowej może być trudne, jeśli kierownictwo firmy nie będzie wykazywało ciągłego zaangażowania i zaniedba inwestowanie w eksploatację tej metody. Wreszcie, istnieje także ryzyko, że pracownicy przeniosą akcenty swojego zaangażowania i zbyt skupią się na osiągnięciu wyników Six Sigma, tracąc z oczu ogólne (inne) cele firmy⁵.

Podobnie jest z innymi metodami doskonalenia. Jak sygnalizuje się w fachowych czasopismach, wdrażaniu jednej z najpowszechniej stosowanej metody *Kaizen* towarzyszą problemy małego zainteresowania jej stosowaniem. Mimo iż kultura ciągłego doskonalenia przynosi ogromne korzyści dla firmy i dla samych pracowników (m.in. możliwość poprawy warunków na stanowisku pracy), nie wystarcza to do aktywnego ich angażowania się w doskonalenie procesów. Wynika to z dotychczasowej kultury przedsiębiorstw, która niejednokrotnie, będąc kulturą ukrywania problemów, demotywuje pracowników do aktywności i wyróżniania się. W rezultacie w części przedsiębiorstw prowadzi do upadku zainteresowania metodą *Kaizen* i zaprzestania stosowania narzędzi *Lean* wspierających ciągłe doskonalenie. Zalecana jest tu cierpliwość, gdyż do wykształcenia w przedsiębiorstwie otwartości na zmiany i nowej, stabilnej kultury organizacyjnej, potrzebny jest dłuższy czas⁶. Podobnie zalecana współpraca w miejscu pracy (praca zespołowa obejmująca burzę mózgow, dzielenie się zasobami i wiedzą oraz tworzenie produktu końcowego lub wyniku) oferuje korzyści, w odniesieniu do doskonalenia procesów, ale jednocześnie wiąże się z pewnym ryzykiem zmniejszania się zainteresowania pracą zespołową. Współpraca w ramach doskonalenia procesów, także w ramach projektów, może sprzyjać poczuciu wspólnoty i wspólnej odpowiedzialności, co może pomóc w budowaniu bliższych relacji między pracownikami. Jednak współpraca może również prowadzić do nieporozu-

⁵ Takie i inne konsekwencje opisano w: (Wendi, b.d.).

⁶ O kulturowych warunkach zastosowania japońskich koncepcji pisze Krasiński (2014). Zob. także (Lean Center, b.d.).

mień i opóźnień w wykonywaniu zadań. Ponadto, podczas pracy w grupie, niektórzy pracownicy, przyjmując postawę dominującą, sprawiają, że inni czują się pominięci lub niezrozumiani. Praca grupowa może prowadzić do rozproszenia uwagi i dezorganizacji, ale może również skutkować myśleniem grupowym⁷, w którym grupa pracowników nie może myśleć krytycznie i niezależnie.

W końcu należy też zauważyć psychologiczne opory przed angażowaniem się w proces zmian. Otóż ostatnie zmiany w otoczeniu gospodarczym i politycznym wywołane pandemią COVID-19 i trwającą wojną w Ukrainie, przejawiające się we wzrastającej inflacji czy „rwaniu” łańcuchów dostaw, jeszcze mocniej wywierają presję na wprowadzanie zmian w procesach biznesowych, niekoniecznie jednak sprzyjają większemu zaangażowaniu się w proces ich doskonalenia. Warto zatem przyrzeć się dokładniej przyczynom tego stanu rzeczy.

7. Istota angażowania się pracowników w doskonalenie procesów

Analizując różne aspekty, najpierw trzeba zwrócić uwagę na samo pojęcie „angażowania pracowników w doskonalenie procesów”. Można je najogólniej zdefiniować jako filozofię zarządzania i przywództwa ukierunkowaną na wydobywanie aktywności ludzi w zakresie ciągłego doskonalenia procesów, powiązanego z sukcesami w ich miejscu pracy (Heathfield, 2014). Ma ono związek z poglądem, który w obszarze zarządzania zaczął być propagowany pod koniec XX w., sugerującym, że uzyskanie wysokiej efektywności funkcjonowania organizacji wymaga dzielenia się z pracownikami odpowiedzialnością i autonomią, zachęcania ich do samodzielnego rozwiązywania problemów, rozwijania kreatywnego myślenia oraz uczestnictwa w procesie ciągłego doskonalenia (Smythe, 2009). Wśród przyczyn takiego myślenia wskazuje się zmiany na rynku pracy (wzrost kwalifikacji i umiejętności pracowników), rozwój wiedzy o zarządzaniu zasobami ludzkimi (wzrost efektywności systemów komunikowania się, rozwój systemów motywacji i oceny pracowniczej), implementację nowych praktyk kierowniczych (ograniczenie kontroli stanowiskowej, kolektywne podejmowanie decyzji, grupową organizację pracy, zwiększenie odpowiedzialności pracowników za efekty firmy), a także adaptację japońskich narzędzi doskonalenia organizacji (koncepty *Lean Management*, TQM, metoda 5S, koła jakości, TPM, JiT, *Kanban*, *Kaizen*) (Aluchna i Płoszajski, 2008, s. 10; Gajdzik, 2012). Ważne stały się dzisiaj zdolności pracowników do wprowadzania innowacyjnych zmian w procesach (Rosemann i vom Brocke, 2015). Wprowadzanie udoskonaleń w procesach wymaga często od pracowników zmiany postaw, wartości i zachowań, a także gotowości do podej-

⁷ Myślenie grupowe występuje wtedy, gdy grupa bardziej ceni spójność i jednomyślność niż podejmowanie właściwej decyzji. W sytuacjach charakteryzujących się myśleniem grupowym jednostki mogą autocenzurować krytykę decyzji grupy, a liderzy grup mogą tłumić odmienne informacje. Zob. (Greelane, 2020).

mowania działań doskonalących i dużej kreatywności. Z tego też powodu wykonawcy procesów nie mogą być traktowani wyłącznie jako bierni wykonawcy czynności w procesie, ale także, zgodnie z zasobową teorią przedsiębiorstw, jako aktywna organizacja.

Pracownicy jako kluczowy kapitał współczesnych organizacji są nośnikami kreatywności i stanowią krytyczny czynnik doskonalenia procesów biznesowych. Przyjmuje się, że w celu osiągnięcia poprawy wyników procesów biznesowych oraz skutecznego wdrożenia projektów doskonalenia konieczne jest osiągnięcie optymalnego zaangażowania pracowników. Niezależnie od trudności w ustaleniu samej definicji takiego poziomu, określenie optymalnego poziomu zaangażowania, w konkretnej sytuacji, nie jest jednak łatwym zadaniem. Wiadomo na pewno, że to właśnie pracownicy muszą obserwować i przyswajać cele i znaczenie doskonalenia procesów, a także przyjmować i wdrażać nowe podejścia w ich organizowaniu i realizowaniu (Bakotic i Krnic, 2017). W związku z tym mogą odczuwać lęk, strach, obawy czy pewien dyskomfort. Dotychczas pracowali w określony sposób, nabyli wprawę i niektóre zadania realizowali rutynowo. Wraz ze zmianami w realizacji procesów muszą dostosować się do nowej sytuacji, ponadto aktywnie angażować się w zachodzące zmiany, tym bardziej że nie są to działania jednorazowe, ale ciągły proces. Z tego powodu pracownicy powinni wiedzieć, jak doskonalenie procesu wpłynie na ich dotychczasową pracę, co się zmieni, a co „zyskają”. Ważne jest zatem uświadomienie pracownikom, że doskonalenie procesów nie tylko sprzyja osiąganiu celów przez organizację, lecz także służy rozwojowi samych pracowników (Leyer i in., 2018).

8. Zaangażowanie pracownika w doskonalenie procesów w świetle studiów literaturowych i badań empirycznych

W literaturze przedmiotu istnieje wiele interpretacji odnoszących się do pojęcia zaangażowania pracowników. Ich mnogość wynika w dużej mierze z chęci pełniejszego zrozumienia mechanizmu wyjaśniającego istotę pojęcia. Nie ułatwia to jednak jednolitego traktowania tego terminu w badaniach empirycznych. Zaangażowanie pracowników można zdefiniować jako intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub jako wielkość wysiłku włożonego w pracę (Juchnowicz, 2012). W trójskładowym modelu Meyera i Allena (1991), wskazuje się trzy niezależne składniki zaangażowania: zaangażowanie afektywne, zaangażowanie trwania i zaangażowanie normatywne. W literaturze anglojęzycznej często spotykane określenia to: *employee engagement*, *job involvement*, *commitment to organisation*. Są to empirycznie odrębne kategorie, odzwierciedlające różne aspekty przywiązania do pracy. W odniesieniu do zaangażowania w doskonalenie procesów biznesowych pojęcie to ma najściślejszy związek z konstruktem *work engagement*, które jest tłumaczone na język polski jako zaangażowanie w miejscu pracy lub zaangażowanie pracownicze.

Jak twierdzi Lisiecka (2013, s. 106), duże zaangażowanie w doskonalenie procesów skłania do tego, aby działać inaczej, w odmienny sposób, opierać się na unikatowych kompetencjach, wykazywać zdolności zastosowania nowej wiedzy, nowych zdolności i umiejętności w obsłudze nowych wymagań i życzeń klientów. Jednocześnie, jak się wydaje, 100-procentowy udział pracowników w pracach związanych z doskonaleniem procesów jest założeniem iluzorycznym, a 70–80-procentowy udział należy uznać za sukces (Nowosielski, 2014). Trzeba mieć bowiem na uwadze, że im więcej ulepszeń jest wprowadzanych w procesach, tym trudniej znajdować problemy i wydobywać zaangażowanie pracowników. Ponadto, oprócz typowych problemów, związanych np. z „wypaleniem” czy znużeniem ciągłym poszukiwaniem możliwości zmian, dochodzą nowe, związane z brakiem czasu, brakiem wiedzy o etapach realizacji procesu w innych działach, wydziałach itp. i często brakiem możliwości współpracy. Ponadto nie we wszystkich organizacjach system doskonalenia procesów jest właściwie zorganizowany i koordynowany, co może zniechęcać pracowników do angażowania się w usprawnianie. Są zatem granice aktywności pracowników w zakresie doskonalenia procesów, które, jak zauważa Nowosielski (2014), są określane przez analityczny i kreatywny potencjał pracowników, w powiązaniu z ich gotowością do działania. W doskonaleniu procesów trzeba też uwzględnić to, że pracownicy odgrywają w organizacji różne role, są przypisani do wielu procesów (Bugdol, 2018, s. 75). Może to powodować naturalne ich zmęczenie, tym bardziej że jednocześnie nie ubywa pracy na ich podstawowym stanowisku. Wszystko to powoduje, że istotne staje się rozpoznawanie czynników wpływających na zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów.

W literaturze przedmiotu istnieje niedosyt wyników badań na temat budowania i utrzymywania zaangażowania pracowników w doskonalenie procesów biznesowych. Urbaniak (2010, s. 45) stwierdza, że organizacje, które kładą duży nacisk na proces zarządzania kadrami, a zwłaszcza na podnoszenie kwalifikacji personelu, inwestując w jego rozwój, osiągają większe zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów, skutecznie wpływając na ich postawy w zakresie identyfikowania i rozwiązywania problemów i zgłaszania inicjatyw doskonalących. Blikle (2017, s. 388) natomiast uważa, że inicjatywom doskonalenia procesów biznesowych sprzyjają okoliczności, w których:

- pracownicy mają poczucie, że firma stanowi dla nich przyjazne środowisko pracy, w którym panują zasady partnerstwa, współpracy, zaufania i otwartości,
- wszyscy pracownicy są włączani w proces ciągłego doskonalenia, ich aktywność w tym zakresie, choć formalnie objęta jest zakresem obowiązków służbowych, wynika przede wszystkim z wewnętrznego poczucia obowiązku wobec klientów i firmy,
- wszyscy pracownicy dysponują odpowiednią wiedzą i umiejętnościami ciągłego doskonalenia procesów,
- pracownikom proponuje się ustawiczne szkolenia w zakresie „doskonalenia dróg doskonalenia”.

Jak z tego widać, zaangażowanie w doskonalenie procesów kształtuje się pod wpływem wielu czynników, które mogą wzajemnie na siebie wpływać, a pomiędzy nimi zachodzą związki przyczynowo-skutkowe (Brajer-Marczak, 2021). Doskonalenie procesów biznesowych nie ma przy tym stałego charakteru, raczej postrzegać je trzeba dynamicznie, mając na uwadze wzajemne oddziaływanie różnych czynników w danym czasie.

9. Czynniki stymulujące i destymulujące zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów

Przywołane wyniki studiów literaturowych i badań empirycznych wykazały, że do najważniejszych czynników stymulujących zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych należą:

- możliwość podejmowania czynności związanych z doskonaleniem procesów w godzinach pracy,
- umieszczenie zadań z tym związanych w zakresie codziennych obowiązków pracowników,
- występowanie wśród pracowników dużej automotywacji do podejmowania działań doskonalących procesy, także poprzez właściwy dobór narzędzi doskonalenia,
- przyznawanie pracownikom identyfikującym potrzebę wprowadzania zmian i wdrażającym udoskonalenia w procesach dużej samodzielności w działaniu, także w możliwości wyboru zespołu doskonalącego,
- umiejętność przypominania o konieczności i potrzebie wprowadzania zmian w procesach.

Natomiast do głównych czynników, które określić można jako niesprzyjające zaangażowaniu w doskonalenie procesów, należą:

- zbyt duża ilość zadań koniecznych do wykonania w ciągu dnia pracy,
- brak czasu na podejmowanie działań doskonalących procesy,
- brak wiedzy na temat możliwości, jakie daje doskonalenie procesów, w tym korzyści, jakie mogą odnieść pracownicy,
- niechęć bezpośrednich przełożonych do wprowadzania zmian w procesach,
- słaba kreatywność pracowników.

Praktyki budowania zaangażowania w doskonalenie procesów biznesowych wskazują, że istotne znaczenie mają w tym zakresie cykliczne programy doskonalenia organizacji, w które wpisują się projekty doskonalenia procesów. W ich ramach zachodzi sukcesywne zwiększanie świadomości procesowej oraz zrozumienia potrzeb doskonalenia procesów biznesowych i wydobywanie chęci zgłaszania propozycji udoskonalień i ich wprowadzania. Łączy się z tym także wzrost poczucia sprawczości działania wśród pracowników. Nie bez znaczenia jest dopasowanie systemu nagra-

dziania pracowników (materialne i niematerialne motywatory) w myśl zasady, że pracownik, angażując się w doskonalenie procesów, „odwdzięcza się” niejako firmie proporcjonalnie do otrzymanych nagród czy wsparcia (Juchnowicz, 2012). Innym istotnym czynnikiem jest zaangażowanie kadry zarządzającej, widoczne w podejmowanych przez nią działaniach. Przyjmowane postawy i działania kadry kierowniczej dają informację o pożądanych wzorach zachowań i mogą być przykładem, za którym mogą podążać pracownicy na niższych szczeblach zarządzania. Można je też traktować jak swego rodzaju „papierek lakmusowy” stwierdzający istotność doskonalenia procesów biznesowych w przedsiębiorstwie. Również relacje w firmie oparte na zaufaniu mogą odgrywać istotną rolę w przedstawianym obszarze. Zaufanie, jakim przełożeni darzą wykonawców procesów, przekłada się na przyzwolenie do podejmowania przez nich oddolnych inicjatyw. Jednocześnie zaufanie pracowników do kadry zarządzającej rezonuje przyjmowaniem przez nich większej ilości zadań i odpowiedzialności, które wynikają z podejmowania działań doskonalących procesy. Ostatni z istotnych czynników, zaobserwowany w wyniku przeprowadzonych badań własnych, dotyczy systematycznego mierzenia wyników procesów i przedstawiania ich w zrozumiałej postaci wykonawcom procesów. Jak zauważono, nie wystarczy jednak samo monitorowanie realizacji procesów. Ważne jest przede wszystkim to, czy uzyskiwane wyniki są ewidencjonowane (zapisywane), a następnie w czytelnej postaci analizowane z osobami, które uczestniczą w ich realizacji. Spotkania informacyjne powinny się odbywać z określoną częstotliwością, ich przebieg wspomagać powinny różne narzędzia wypracowane w ramach zarządzania wizualnego (Brajer-Marczak, 2021, s. 208).

10. Zakończenie

Doskonalenie procesów w organizacji zorientowanej na procesy to (z reguły) ciągłe wprowadzanie w nich zmian, w celu dostosowania do zmieniających się wymagań klientów (wewnętrznych i zewnętrznych) oraz warunków funkcjonowania organizacji. W te działania w organizacji zorientowanej na procesy zaangażowani są (mogą i powinni być) ludzie występujący w różnych rolach, począwszy od kierownika (dyrektora) procesów, właściciela procesu, inżyniera procesu, a skończywszy na szeregowych pracownikach, zajmujących się na co dzień realizacją procesu. O ile obecnie jest już wiele opracowań dotyczących angażowania się pracowników liniowych w proces doskonalenia procesów, o tyle brakuje – jak wynika z przeglądu literatury – opracowań analizujących zaangażowanie wszystkich innych uczestników doskonalenia procesów, szczególnie tych powołanych do tego w dużej organizacji procesowej. Nie można bowiem wybiórczo analizować jednego z ogniw doskonalenia procesu, bardzo ważnego, ale nie jedyne, jakim są pracownicy liniowi. Nie wystarczy też badać wyłącznie aktywności kadry kierowniczej, ogólnie traktowanej. Ważna jest analiza aktywności całego układu powiązanych w organizacji procesowej stanowisk i ról, począwszy od dyrektora, odpowiedzialnego za procesy, poprzez właściciela i mene-

dzierów procesu, analityków, optymalizatorów itd., a skończywszy na pracownikach, angażujących się „fizycznie” w wykonywanie czynności związanych z procesem i jednocześnie na co dzień zajmujących się usprawnianiem „swoich” procesów. Chodzi zatem o to, że budowanie zaangażowania pracowników do doskonalenia procesów to ciąg powiązanych ze sobą zadań, na różnych szczeblach zarządzania organizacją. Nacisk powinien być kładziony na łańcuch wartości, od kierownictwa do pracowników i z powrotem, na interakcję między poszczególnymi aktorami doskonalenia procesów. Nie mniej ważne jest przy tym zajęcie się kształtowaniem zdolności do dokonywania zmian doskonalących w procesach zachodzących w organizacji (przedsiębiorstwie, instytucji), synchronizującej jej składowe na różnych szczeblach takiego układu stanowisk i ról, aby móc świadomie i wtedy, kiedy trzeba wprowadzać elastycznie takie zmiany. Jednocześnie warto – jak mówi Osbert-Pociecha – wziąć pod uwagę, że istota pożądanego współcześnie elastyczności tkwi w utrzymywaniu stanu dynamicznej równowagi pomiędzy wprowadzaniem zmian a trwaniem (Osbert-Pociecha, 2011, s. 10). To nie jest bowiem tylko kwestia zachowania równowagi między normalnym biznesem a zmianami, ale przede wszystkim optymalizacja efektu wprowadzanych zmian i unikanie zjawiska przeciążenia zmianami (Osbert-Pociecha, 2019).

Literatura

- Abdolvand, N., Albadvi, A. i Ferdowsi, Z. (2008). Assessing Readiness for Business Process Re-engineering. *Business Process Management Journal*, 14(4), 497–511. <https://doi.org/10.1108/14637150810888046>
- Aluchna, M. i Płoszajski, P. (2008). *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Bakotic, D. i Krnic, A. (2017). Exploring the Relationship Between Business Process Improvement and Employees' Behavior. *Journal of Organizational Change Management*, 30(7), 1044–1062. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2016-0116>
- Blikle, A. (2017). *Doktryna jakości: rzecz o turkusowej samoorganizacji*. Helion.
- Brajer-Marczak, R. (2021). *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Bugdol, M. (2018). *System zarządzania jakością według normy ISO 9001:2015*. Helion.
- Davenport, T. H. (1993). Need Radical Innovation and Continuous Improvement? Integrate Process Reengineering and TQM. *Planning Review*, 21(3), 6–12. <https://doi.org/10.1108/eb054413>
- Gajdzik, K. (2012). Budowanie zaangażowania pracowniczego w przedsiębiorstwie – studium przypadku. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (2), 68–88.
- Greelane. (2020). *Co to jest myślenie grupowe? Definicja i przykłady*. Pobrano z <https://www.greelane.com/pl/nauka-tech-math/nauki-spo%C5%82eczne/groupthink-definition-3026343/>
- Hammer, M. (2006). *Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku: plan działania*. Helion One Press.
- Heathfield, S. M. (2014). What People Want from Work. *Human Resource Journal*, 12(3), 28–55.
- Jóźwiak, A. (2018). *Rola właściciela procesu w zarządzaniu procesami – teoria i praktyka*. Pobrano z <https://www.openhorizon.com.pl/2018/03/Rola-Wlasciciela-Procesu-w-Zarzadzaniu-Procesami-teoria-i-praktyka.html>

- Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Korsaa, M., Biro, M., Messnarz, R., Johansen, J., Vohwinkel, D., Nevalainen, R. i Schweigert, T. (2012). The SPI Manifesto and the ECQA SPI Manager Certification Scheme. *Journal of Software: Evolution and Process* (Special Issue: *Software, Systems and Services Process Improvement*), 24(5), 525–540. <https://doi.org/10.1002/smr.502>
- Kraśniński, M. (2014). *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Lean Center. (b.d.). *Kaizen – czym jest i jak działa w firmach polskich*. Pobrano 2 listopada 2023 z <https://leancenter.pl/bazawiedzy/kaizen>
- Lepmets, M. i Ras, E. (2011). *Motivation and Empowerment in Process Improvement in Systems. Software and Service Process Improvement*. Springer.
- Leyer, M., Hirzel, A.-K. i Moormann, J. (2018). Achieving Sustainable Behavioral Changes of Daily Work Practices: The Effect of Role Plays on Learning Process-oriented Behavior. *Business Process Management Journal*, 24(4), 1050–1068. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2017-0015>
- Lisiecka, K. (2013). *Systemy zarządzania jakością produktów. Metody analizy i oceny*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Meyer, J. P. i Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Nowosielski, S. (2014). Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 340, 303–317.
- Osbert-Pociecha, G. (2008). Elastyczność jako przechodzenie od trade off do trade up – sposobem na efektywność organizacji. W: T. Dudycz (red.), *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw* (s. 103–108). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Osbert-Pociecha, G. (2009). Zmiana jako metaprocess w organizacji procesowej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (52), 413–423.
- Osbert-Pociecha, G. (2011). *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Osbert-Pociecha, G. (2019). New Challenges in Change Management. W: K. S. Soliman (red.), *Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage. Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)* (s. 12060–12068). International Business Information Management Association.
- Osterloh, M. i Frost, J. (2006). *Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können*. Gabler Verlag.
- Radnor, Z. i Bucci, G. (2008). *Literature Review of Business Process Improvement Methodologies: Full Report*. National Audit Office.
- Rollen im Prozessmanagement*. (b.d.). BPM&O Akademie. Pobrano 5 listopada 2023 z <https://bpm-akademie.de/rollen-im-prozessmanagement-gestalten-und-verankern/>
- Rosemann, M. i vom Brocke, J. (2015). The Six Core Elements of Business Process Management. W: J. vom Brocke, M. Rosemann (red.), *International Handbook on Information Systems 1* (s. 105–122). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3_5
- Seethamraju, R. i Marjanovic, O. (2009). Role of Process Knowledge in Business Process Improvement Methodology: A Case Study. *Business Process Management Journal*, 15(6), 920–936. <https://doi.org/10.1108/14637150911003784>
- Smythe, J. (2009). *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*. Oficyna a Wolters Kluwer Business.

- Trkman, P. (2010). The Critical Success Factors of Business Process Management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125–134. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>
- Urbaniak, M. (2010). *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Van der Aalst, W. M. P., La Rosa, M. i Santoro, F. M. (2016). Business Process Management, Don't Forget to Improve the Process! *Business & Information Systems Engineering*, 58(1), 1–6. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0409-x>
- Wendi. (b.d). *Erforschung der Vor- und Nachteile von Six Sigma*. Pobrano 2 listopada 2023 z <https://datei.wiki/artikel/erforschung-der-vor-und-nachteile-von-six-sigma/>

People and Change in a Process Organisation. Problems of Employee Engagement in Business Process Improvement

Abstract: Business process improvement is accompanied by the introduction of many changes of different nature. The ability to change is moderated by many factors. These may relate to financial, information and technical resources. However, it is largely determined by “soft” factors, related to the characteristics and behaviors of people in various positions. The paper’s main objective is to define the scope of employee engagement in business process improvement, as well as to identify the drivers and inhibitors of this engagement. Based on the results of literature studies and our own empirical research, it was concluded that it is important to analyse the activity of the entire system of related positions and roles in a process organisation, starting with the director, responsible for processes, through the process owner, analysts, process engineers, etc., and ending with employees, engaged in process improvement. Building employee engagement to process improvement is a sequence of interrelated tasks, at various levels of the organisation’s management.

Keywords: process organisation, changes in process organisation, business process improvement, people in process organisation, employee engagement, drivers and inhibitors of engagement

Uelastycznianie sfery zatrudnienia a bezpieczeństwo zatrudnienia

Anna Cierniak-Emerych

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: anna.cierniak-emerych@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0003-4435-4954

Małgorzata Gableta

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: gableta@wp.pl

Cytuj jako: Cierniak-Emerych, A. i Gableta, M. (2024). Uelastycznianie sfery zatrudnienia a bezpieczeństwo zatrudnienia. W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, C. Zając (red.), *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy* (s. 73-82). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność, czyli wyznaczniki świata VUCA kształtujące współczesną rzeczywistość gospodarczą, wymagają dostosowywania do tych realiów wszystkich sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa. Znaczenie zyskuje przy tym kategoria elastyczności, a raczej uelastyczniania wszystkich sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa, również w obszarze zatrudnienia. Na tym tle zarysowuje się konieczność zwrócenia uwagi na społeczne konsekwencje uelastyczniania sfery zatrudnienia, w tym te związane z rozpoznawaniem i respektowaniem interesów osób świadczących pracę (pracobiorców). W rozdziale podjęto próbę ukazania powiązań między uelastycznianiem sfery zatrudnienia w toku wprowadzania tzw. nowych form pracy a poczuciem bezpieczeństwa zatrudnienia – istotnym interesem współczesnego pracobiorcy. Odniesiono się zarówno do literatury przedmiotu, jak i do wyników cudzych i własnych badań empirycznych. Te ostatnie dotyczą zróżnicowanych form działalności gospodarczej, realizowanej w większości w latach 2013–2023. Nawiązują przede wszystkim do postaw i zachowań pracobiorców, ale także pracodawców.

Słowa kluczowe: zatrudnienie, elastyczność, bezpieczeństwo zatrudnienia, interesy pracobiorców

JEL Classification: J28, J83

1. Wprowadzenie

Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach narastającej zmienności, a przy tym złożoności oraz niepewności, ma określone konsekwencje w obszarze postrzegania i zabezpieczania realizacji interesów pracobiorców. W literaturze od dłuższego czasu stwierdza się, że stanowią oni podstawową grupę interesariuszy (Stuart, 2020). Jeśli tak, to niezwykle ważne staje się rozpoznawanie i respektowanie ich interesów rozumianych jako pożytki, z powodu których łączą się z konkretną organizacją. Respektowanie interesów pracobiorców należy postrzegać w kategoriach ważnego motywatora, stymulującego realizację celów przedsiębiorstwa. Jego uruchomienie wymaga przede wszystkim występowania odpowiednich przekonań pracodawców w tym zakresie.

W części przedsiębiorstw bliższe zainteresowanie rozpoznawaniem i faktyczną realizacją interesów osób świadczących pracę uwidacznia się najbardziej w sytuacjach kryzysowych. Dopiero tak wyraźnie uzewnętrzniane niezadowolenie pracobiorców, łącznie z groźbą strajku, uświadamia pracodawcom, że możliwie pełne respektowanie interesów zatrudnionych stanowi ważne wyzwanie dla przedsiębiorstwa (Cierniak-Emerych i Gableta, 2022, s. 11). Pragmatyczne podejście do zarządzania wymaga – jak podkreśla Osbert-Pociecha (2011, s. 117) – realizacji imperatywu bycia elastycznym oraz racjonalnym w podejściu do kształtowania i wykorzystywania potencjału organizacji gospodarczej. Dotyczy to m.in. sfery zatrudnienia.

W literaturze można znaleźć odniesienia do kilku podstawowych płaszczyzn, na których przejawia się elastyczność zatrudnienia. Są to (Florek i in., 2000, s. 65):

- odchodzenie od umów na czas nieokreślony w kierunku umów terminowych,
- wprowadzanie ułatwień w rozwiązywaniu umów o pracę,
- uelastycznianie form organizacji czasu pracy, w tym zatrudnianie pracowników w niepełnym wymiarze tego czasu,
- uelastycznianie wynagrodzenia za pracę.

Wraz z uelastycznianiem, o którym mowa, tradycyjne postrzeganie pracy, wiązanie jej z konkretnym stanowiskiem i/lub miejscem pracy, a nawet ze ściśle i jednoznacznie określonym zakresem obowiązków, traci często znaczenie. Zaciera się przy tym granica między miejscem wykonywania pracy a miejscem rekreacji, odpoczynku. Miejscem tym – jak w przypadku pracy zdalnej – staje się niejednokrotnie mieszkanie, dom pracownika. Promowanie tego rodzaju myślenia jest odzwierciedlane w przepisach prawa pracy. Jednocześnie w literaturze przedmiotu, obok kategorii elastycznych form zatrudnienia, pojawiły się tzw. nowe formy pracy oraz propozycje ich klasyfikacji.

Na tym tle zarysowuje się konieczność zwrócenia uwagi na społeczne konsekwencje uelastyczniania zatrudnienia. Nie powinno być ono nadużywane w celu redukcji zobowiązań pracodawców względem pracowników. Nie może bowiem być przejawem dyktatu silniejszych nad słabszymi (Kryńska, 2001, s. 98). Mając to na uwadze, coraz częściej stwierdza się, że dla osób podejmujących pracę w warunkach uela-

stycznienia zatrudnienia szczególnie istotnym interesem – obok wysokości i struktury dochodu uzyskanego z tytułu realizacji zadań w przedsiębiorstwie – staje się zagadnienie poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia związanego nie tylko z minimalizowaniem obawy przed utratą pracy, ale i ze sprzyjaniem szeroko rozumianemu rozwojowi zawodowemu pracobiorców.

Łączenie trwania i rozwoju przedsiębiorstw z osiągnięciem przez pracobiorców korzyści z zatrudnienia nie może być postrzegane jedynie przez pryzmat „dobrej woli pracodawcy”. Narastająca zmienność otoczenia, a przy tym i złożoność oraz niepewność, mające wyraz w wyznacznikach świata VUCA, wymagają bardziej uważnego wsłuchiwania się w głosy pracobiorców.

W opracowaniu podjęto próbę ukazania powiązań między uelastycznianiem sfery zatrudnienia w toku wprowadzania tzw. nowych form pracy a poczuciem bezpieczeństwa zatrudnienia – istotnym interesem współczesnego pracobiorcy.

W badaniach odniesiono się zarówno do literatury przedmiotu, jak i do wyników cudzych i własnych badań empirycznych. Te ostatnie dotyczą zróżnicowanych form działalności gospodarczej, realizowanej w większości w latach 2013–2023. Nawiązują przede wszystkim do postaw i zachowań pracobiorców, ale także pracodawców.

2. Uelastycznienie obszaru zatrudnienia i jego przejawy

Elastyczne gospodarowanie w obszarze zatrudnienia to zdolność dostosowywania wielkości i struktury zatrudnienia do zmieniających się okoliczności. Owa elastyczność wyraża się także w elastyczności czasu pracy i elastyczności wynagrodzeń (Bernais, 2003, s. 18). Szczególnym wymiarem elastyczności, o której mowa, jest różnicowanie form zatrudnienia (świadczenia pracy), co skutkuje wyodrębnieniem form o charakterze zatrudnienia pracowniczego (np. umowa o pracę na czas określony, nieokreślony), łączonego ze stabilnością zatrudnienia, oraz niepracowniczego (np. umowy cywilnoprawne, w tym umowa o dzieło, umowa zlecenia), nacechowanego brakiem owej stabilności. Charakterystyczne stało się przy tym nadawanie coraz większego znaczenia niepewności jako cesze niepracowniczych form zatrudnienia.

Wieloletnia niekorzystna z punktu widzenia pracobiorców sytuacja na rynku pracy w Polsce powodowała, że działania związane z gospodarowaniem potencjałem pracy przybierały często charakter przedmiotowego traktowania zatrudnionych, a proces pozyskiwania osób świadczących pracę ukierunkowany był na obniżanie kosztów zatrudnienia przez stosowanie elastycznych, niepracowniczych form świadczenia pracy. Sytuacja ta zaczęła się korzystnie zmieniać. W dalszym ciągu jednakże elastyczne formy zatrudnienia cieszą się w naszym kraju stosunkowo dużym uznaniem. Wciąż toczą się przy tym dyskusje nad pojawieniem się w przestrzeni rynku pracy licznej zbiorowości pracobiorców pozostających – w wyniku świadczenia pracy na zasadach elastycznych (w Polsce głównie w następstwie zatrudnienia niepracowniczego) – poza systemem praw pracowniczych (Standing, 2014a, 2014b). Towarzyszy

temu pogląd, że w ten sposób następuje obniżenie poziomu bezpieczeństwa zatrudnienia.

Na tle stosowania szerokiej palety form zatrudnienia związanych z jego uelastycznianiem, w literaturze przedmiotu popularyzuje się termin „nowe formy pracy”. Następuje to w istocie od lat 80. XX w. wraz z przechodzeniem od modelu gospodarki fordowskiej do postfordowskiej, ukierunkowanej na bardziej elastyczne, zdecentralizowane formy procesów pracy i jej organizacji (Hall, 1988). „Nowe formy pracy” łączy się ze zwiększaniem elastyczności zatrudnienia przy jednoczesnym dostosowywaniu produkcji do zmieniających się modeli coraz bardziej zindywidualizowanej konsumpcji (Owczarek, 2018, s. 5).

Analiza rynku pracy Unii Europejskiej, przeprowadzona przez Europejską Fundację na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy, dała podstawę do wyspecyfikowania przez ową Fundację dziewięciu, wcześniej nie występujących zjawisk, które określono mianem „nowych form pracy”. W rezultacie w 2015 r. Fundacja zaproponowała klasyfikację „nowych form pracy”, do których zaliczono (Owczarek, 2018):

- dzielenie się pracownikami (pracownik zatrudniony jest przez grupę pracodawców, aby zaspokoić potrzeby kadrowe różnych przedsiębiorstw; w rezultacie pracownik jest zatrudniony łącznie w pełnym wymiarze),
- dzielenie się stanowiskami pracy (pracodawca zatrudnia co najmniej dwóch pracowników do wspólnego wykonania określonej pracy, łącząc co najmniej dwa stanowiska),
- zarządzanie tymczasowe (wysoko wykwalifikowani specjaliści są zatrudniani tymczasowo na potrzeby określonego projektu lub w celu rozwiązania problemu),
- pracę dorywczą (pracodawca nie ma obowiązku regularnie zapewnić pracy pracownikowi),
- pracę zdalną opartą na technologiach informacyjnych i telekomunikacyjnych (pracownicy mogą wykonywać swoją pracę z dowolnego miejsca i w dowolnym czasie z wykorzystaniem nowoczesnych technologii),
- pracę za talony (stosunek pracy opiera się na płatności za usługi talonem zakupionym od autoryzowanej organizacji, który pokrywa zarówno wypłatę, jak i składki na ubezpieczenie społeczne),
- pracę portfelową (osoba samozatrudniona pracuje dla wielu klientów, wykonując dla każdego z nich niewielkie zlecenia),
- pracę platformową (istnieje internetowa platforma umożliwiająca dopasowanie pracodawców i pracowników),
- zatrudnienie wspólne (freelancerzy, osoby samozatrudnione lub mikroprzedsiębiorstwa współpracują w określony sposób, aby pokonać ograniczenia wynikające z wielkości i izolacji zawodowej).

Zaprezentowana klasyfikacja stała się podstawą realizacji w 2018 r. międzynarodowego projektu badawczego *The Adaptation of Industrial Relation towards the New Forms of Work*, który został przeprowadzony przez Instytut Spraw Publicznych w part-

nerstwie z pięcioma innymi europejskimi ośrodkami (Owczarek, 2018). Jak wynika z informacji ujętych w raporcie z tych badań (Owczarek, 2018), w Polsce z wymienionych „nowych form pracy” zdiagnozowano w istocie występowanie dzielenia się stanowiskami pracy (*job sharing*). Ponadto wskazano przejawy pracy platformowej (Uber, Hojo itp.), zarządzania tymczasowego (realizowanego w naszym kraju w nawiązaniu do kontraktu menedżerskiego) czy pracy tymczasowej. Za mniej prawdopodobne uznano stosowanie w polskich realiach dzielenia się pracownikiem (*employee sharing*), zatrudnienia wspólnego czy pracy za talony. Stwierdzenie to łączono głównie z brakiem odpowiednich uregulowań prawnych, jak w przypadku chociażby ostatniej z wymienionych form. W wyniku przeprowadzonych wówczas badań stwierdzono także m.in., iż takie formy pracy, jak: praca zdalna, zarządzanie tymczasowe czy dzielenie stanowiska pracy, dzielenie się pracownikiem, zatrudnienie wspólne, mają niewielki udział na naszym rynku pracy. Polski system prawny w istocie pozwalał na wykorzystywanie większości przedstawionych „nowych form pracy”, z wyjątkiem pracy za talony oraz w części pracy platformowej, co do której regulacje prawne nie są jednoznaczne.

Część omawianych form ma odzwierciedlenie w badaniach polskich naukowców. Ich wyniki prezentowane są głównie w literaturze poświęconej problematyce niestandardowych form zatrudniania. Chodzi tutaj w szczególności o dzielenie stanowiska pracy, pracę zdalną utożsamianą z telepracą, zatrudnienie tymczasowe, mające wyraz m.in. w kontrakcie menedżerskim (Bąk, 2009; Bąk-Grabowska, 2016; Kryńska, 2001; Rifkin, 2001; Skowron-Mielnik, 2012).

Autorzy przywoływanego tutaj raportu wskazują również, że nowe formy pracy powinny być kojarzone z elastycznością na rynku pracy i rozpatrywane w kontekście interesów w postaci korzyści dla pracowników, pozwalających im lepiej równoważyć życie prywatne i pracę (Owczarek, 2018). Z tych powodów będą się one wciąż rozwijały i z dużym prawdopodobieństwem znajdowały zastosowanie w określonych okolicznościach, i to zarówno wśród osób świadczących pracę, jak i wśród pracodawców.

Po 2019 r. znaczenia w omawianym względzie nabrała pandemia COVID-19, która niejako wymusiła ekspansję pracy zdalnej. Praca zdalna stała się jednym z podstawowych sposobów sprzyjających minimalizowaniu rozprzestrzenienia się wirusa wśród osób świadczących pracę. W marcu 2020 r. średnio 11% osób zatrudnionych w Polsce pracowało zdalnie, a w regionie warszawskim stołecznym było to nawet prawie 17% (Główny Urząd Statystyczny [GUS], 2020). W USA w połowie 2020 r. prawie 70% zatrudnionych wykonywało zadania w ramach pracy zdalnej (Global Workplace Analytics i OWL Labs, 2020). Pandemia COVID-19 niejako uświadomiła przy tym występowanie luki prawnej dotyczącej stosowania pracy zdalnej w naszym kraju. W obowiązujących przepisach prawa, a ściślej w Kodeksie pracy, do 2023 r. nie było odniesienia do pracy zdalnej, a jedynie do jednej z jej form, tj. telepracy.

W Polsce kwestię telepracy regulował (od 2007 r. do kwietnia 2023 r.) Kodeks pracy, według którego telepraca to praca wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów

o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Ustawa z dnia 18 lipca 2002). Jednocześnie wskazano tam pojęcie telepracownika jako osoby wykonującej pracę w warunkach ujętych w art. 67 § 1 oraz przekazującej wyniki pracy pracodawcy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej (art. 67 § 2 kp). Od 7 kwietnia 2023 r. w polskich regulacjach prawnych termin „telepraca” zastąpiono terminem „praca zdalna”.

Praca zdalna to – jak wskazuje art. 67¹⁸ § 1 Kodeksu pracy – „praca, która będzie mogła być wykonywana całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym w miejscu zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumienia się na odległość” (Ustawa z dnia 1 grudnia 2022). Jak można zauważyć, w myśl wskazanej definicji, praca zdalna może być wykonywana w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość. W przeciwieństwie do tego, w definicji telepracy wskazano w sposób jednoznaczny na: „wykonywanie pracy z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej”, nie przewidziano zatem możliwości wykonywania pracy poza siedzibą przedsiębiorstwa, ale bez pośrednictwa środków komunikacji elektronicznej. Ta zmiana w zapisach dała zatem podstawę do szerszego niż uprzednio postrzegania się terminem pracy zdalnej.

Podjmując rozważania na temat uelastyczniania zatrudnienia, a w szczególności rozpoznawania i respektowania interesów pracobiorców w warunkach uelastyczniania zatrudnienia, nie można pominąć tego, że część badaczy wskazuje negatywne konsekwencje owego uelastyczniania, których doświadczać mogą pracobiorcy. I tak np. Senett (2006) podkreśla, że – związane z uelastycznianiem form zatrudnienia – formy pracy mogą zagrażać charakterowi człowieka, negatywnie oddziaływać na jego życie, w tym na rodzinę, sprzyjać zanikaniu etyki pracy, a także wzbudzać w nim niepewność. Sprzyjają bowiem ujawnianiu się braku zaufania oraz obniżania poczucia bycia potrzebnym w pracy. „Nowe formy pracy” wiążą się przy tym zwykle ze zwiększoną intensywnością pracy, a także z podniesieniem poziomu stresu. W rezultacie może to prowadzić do obniżenia poczucia bezpieczeństwa będącego znaczącym interesem pracobiorców.

3. Interesy pracobiorców związane z bezpieczeństwem zatrudnienia w warunkach jego uelastyczniania

Pracobiorcy coraz częściej ujawniają brak tożsamości opartej na pracy, zaznaczając w ten sposób obniżanie się poczucia ich bezpieczeństwa związanego z zatrudnieniem¹. Chcąc bliżej rozpoznać tę kwestię, skoncentrowano się w pierwszym rzędzie na identyfikacji skutków uelastyczniania zatrudnienia (tab. 1).

¹ Więcej na temat wyników badań dotyczących interesów osób świadczących pracę zob. (Cierniak-Emerych i Gableta, 2022).

Tabela 1. Słabości uelastyczniania zatrudnienia z perspektywy praktyki

Zestawienie rozpoznanych przejawów
<ul style="list-style-type: none"> ➤ mniejsza, względem tradycyjnego modelu zatrudnienia, stabilność pracy ➤ ograniczony, względem zatrudnienia pracowniczego, pakiet praw pracowniczych ➤ brak jasności co do tożsamości pracodawcy (wielu pracodawców jednocześnie lub w następującym po sobie krótkim czasie) ➤ ograniczony dostęp do informacji na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa ➤ zagrożenie uzyskania dostępu do świadczeń emerytalno-rentowych ➤ zagrożenie dostępu do zewnętrznych świadczeń finansowych (np. kredytów mieszkaniowych) ➤ ograniczenie dostępu do oferty szkoleniowej, planowania kariery zawodowej, awansu zawodowego ➤ brak możliwości przynależności do związków zawodowych lub jej ograniczenie

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: (Cierniak-Emerych, 2012, s. 190; Eamets i Jaakson, 2014; Sadowska-Snarska, 2008; Svensson, 2012).

Ograniczony względem tradycyjnych form zatrudnienia pakiet praw pracowniczych czy też brak jasności co do tożsamości pracodawcy, a także zagrożenie uzyskania dostępu do świadczeń emerytalno-rentowych mogą powodować i powodują obniżenie poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia osób świadczących pracę na zasadach elastycznych. Towarzyszy temu niejednokrotnie obniżone odczuwanie przez te osoby bycia potrzebnymi. Sprzyjają temu utrudniona integracja społeczna oraz problemy z komunikowaniem w miejscu pracy z powodu asynchronicznej obecności osób wykonujących pracę.

Powyższe stwierdzenia nie dotyczą wszystkich osób świadczących pracę elastycznie ani nie wiążą się ze wszystkimi formami uelastyczniania zatrudnienia. Paleta elastycznych form świadczenia pracy jest – na co już zwrócono uwagę – coraz bogatsza. I tak np. ze zdecydowanie większym stopniem alienacji osób świadczących pracę będziemy mieć do czynienia przy tzw. pracy platformowej niż przy zastosowaniu umów cywilnoprawnych (umowa o dzieło czy umowa zlecenia).

Z elastycznymi, niepracowniczymi formami zatrudnienia łączyć należy także ograniczenie dostępu pracobiorców do ich reprezentantów w postaci związków zawodowych czy rad pracowników (tab. 1). Wprawdzie obowiązujące w Polsce od 1 stycznia 2019 r. przepisy dotyczące związków zawodowych zakładają możliwość wstępowania w szeregi tych związków zarówno zleceniobiorców, jak i usługobiorców, jednak, jak zaznacza się w dostępnych interpretacjach prawnych, wątpliwości budzi sposób funkcjonowania tych zapisów w praktyce (Ustawa z dnia 5 lipca 2018; Wujczyk, 2019). Trzeba mieć na uwadze, że aby osoba zatrudniona w ramach umowy cywilnoprawnej mogła zostać członkiem związków zawodowych, muszą być spełnione następujące warunki (Ustawa z dnia 5 lipca 2018; Wujczyk, 2019):

- osoba ta za wykonywaną pracę otrzymuje wynagrodzenie,
- do wykonywania tej pracy nie zatrudnia się innych osób,
- osoba ta ma takie prawa i interesy związane z wykonywaniem pracy, które mogą być reprezentowane i bronię przez związek zawodowy.

Brak możliwości lub ograniczona możliwość „bycia reprezentowanym” przez związki zawodowe czy też inne przedstawicielstwa pracownicze powoduje, że interesy osób zatrudnionych z wykorzystaniem niepracowniczych form świadczenia pracy zaczynają wykraczać poza bezpieczeństwo zatrudnienia postrzegane głównie przez pryzmat poczucia „posiadania pracy”. Owo bezpieczeństwo – jak potwierdzają wyniki badań własnych – powinno być łączone także z zabezpieczeniem wszystkim osobom świadczącym pracę (niezależnie np. od formy zatrudnienia) m.in:

- dostępu do szkoleń,
- stwarzania okoliczności sprzyjających awansowi zawodowemu.

Warto zaznaczyć, że specyfika zatrudniania niepracowniczego – charakterystycznego dla elastycznych form świadczenia pracy – niejednokrotnie nie skłania pracodawców do postrzegania osób tak zatrudnionych jako kandydatów do „awansu” związanego np. z ofertą pracobiorcy dotyczącą zatrudnienia w ramach stabilnych miejsc pracy. Część pracodawców przyjmuje, że osoby zatrudnione na zasadach elastycznych nie będą się identyfikować z przedsiębiorstwem, a nawet mogą się wykazywać brakiem lojalności itp. (Cierniak-Emerych, 2012, s. 190).

Analogicznie, nie zawsze pracodawca jest zainteresowany delegowaniem na szkolenie osoby niemającej statusu pracownika, a w polskich realiach dodatkowo nie ma ku temu podstaw prawnych regulowanych na poziomie przepisów prawa pracy. Tymczasem regulacje wewnętrzne, jak dowodzi obserwacja praktyki gospodarczej, jedynie sporadycznie obejmują osoby niemające statusu pracownika (zob. tab. 1).

Z pewnością ważne jest, aby zarówno pracobiorcy, jak i pracodawcy dysponowali wiedzą dotyczącą wskazanych aspektów uelastyczniania zatrudniania, wpływających negatywnie na bezpieczeństwo pracy. Brak tej wiedzy po stronie pracobiorców i pracodawców może bowiem niejako potęgować wyobrażenie o niekorzystnych – dla respektowania interesu w postaci zapewnienia bezpieczeństwa zatrudniania – efektach stosowania omawianych rozwiązań w zakresie świadczenia pracy. Może ponadto skutkować tym, że wśród pracodawców ukształtuje się wyobrażenie pewnego stereotypu pracobiorcy nieidentyfikującego się z przedsiębiorstwem, mniej zaangażowanego w pracę itp.

Na odnotowanie zasługują również pozytywne implikacje uelastyczniania zatrudnienia. Owe pozytywne implikacje należy, jak się wydaje, postrzegać także jako przesłanki podnoszenia poziomu bezpieczeństwa zatrudnienia w szczególnie złożonych współczesnych realiach gospodarowania. Warto przy tym uwypuklić rolę, jaką może odegrać zatrudnienie niepracownicze w zabezpieczeniu poczucia posiadania pracy w sytuacji funkcjonowania rynku pracy o dużym poziomie bezrobocia. Elastyczne formy zatrudnienia stwarzają np. możliwość – w ramach form niepracowniczych – wykonywania pracy u kilku pracodawców jednocześnie. Ta możliwość jest także zazwyczaj pozytywnie odbierana przez osoby, dla których bezpieczeństwo zatrudnienia łączy się z pewną swobodą wyboru miejsca, czasu pracy i pracodawcy.

4. Zakończenie

Problematyka uelastyczniania sfery zatrudnienia, wyrażająca się w elastycznych formach zatrudnienia oraz tzw. nowych formach pracy, stała się szczególnie istotna od końca 2019 r. w związku z sytuacją epidemiologiczną na świecie wywołaną przez pandemię koronawirusa COVID-19. Sytuacja ta wymusiła przede wszystkim ograniczenie kontaktów międzyludzkich w miejscu pracy. Znaczenie zaczęły zyskiwać elastyczne rozwiązania w obszarze zatrudnienia, głównie praca zdalna wykonywana w miejscu zamieszkania. W związku z tym ujawniła się potrzeba weryfikacji spojrzenia na ideę *work-life-balance*. Dokonanie tej weryfikacji jest niezbędne do zachowania zdrowia psychofizycznego pracobiorców w sytuacji braku jednoznacznego rozgraniczenia między pracą wykonywaną w domu a życiem prywatnym.

Zmieniające się przedsiębiorstwo generuje potrzebę nie tylko analizy swojego otoczenia, ale także procesów zachodzących w nim samym, rozpatrywanych w kontekście interesów pracobiorców. Z tej perspektywy ważne staje się diagnozowanie zmian w tych interesach w nawiązaniu do wskazanych tutaj przeobrażeń zachodzących w obszarze zatrudnienia, związanych z jego uelastycznianiem. Powinno to sprzyjać poszukiwaniu narzędzi minimalizowania sprzeczności w obrębie interesów pracobiorców i pracodawcy oraz realizacji ich wspólnych interesów.

Literatura

- Bąk, E. (2009). *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*. Wydawnictwo C.H. Beck.
- Bąk-Grabowska, D. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Bernais, J. (2003). Elastyczne formy zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach. *Przeгляд Organizacji*, (5), 18–21.
- Cierniak-Emerych, A. (2012). *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Cierniak-Emerych, A. i Gableta, M. (2022). *Gospodarowanie potencjałem pracy zorientowane na interesy pracobiorców*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Eamets, R. i Jaakson, K. (2014). Labour Market Flexibility and Spatial Mobility. *International Journal of Manpower*, 35(6), 834–872. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2014-0123>
- Florek, L., Latos-Miłkowska, M. i Pisarczyk, Ł. (2000). *Prawo pracy w wybranych krajach UE i Stanach Zjednoczonych*. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Global Workplace Analytics i OWL Labs. (2020). *State of Remote Work*. Pobrano z <https://resources.owllabs.com/state-of-remote-work/2020>
- Główny Urząd Statystyczny [GUS]. (2020). *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w I kwartale 2020 r.* Pobrano z <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wpływ-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-ryнку-pracy-w-polsce-w-pierwszym-kwartale-2020-roku,4,1.html>
- Hall, S. (1988). Brave New World. *Marxism Today*, 32(10), 24–28.
- Kryńska, E. (2001). *Dylematy polskiego rynku pracy*. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

- Osbert-Pociecha, G. (2011). Procesowość jako sposób kreowania i osiągnięcia elastyczności w organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (169), 117–126.
- Owczarek, D. (red.). (2018). *Nowe formy pracy w Polsce*. Instytut Spraw Publicznych.
- Rifkin, J. (2001). *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej* (E. Kania, Tłum.). Wydawnictwo Dolnośląskie. (Oryginał został opublikowany w 1995 r.)
- Sadowska-Snarska, C. (red.). (2008). *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku.
- Senett, R. (2006). *Korozyja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie* (J. Dziergowski, Ł. Mikołajewski, Tłum.). Wydawnictwo Muza.
- Skowron-Mielnik, B. (2012). *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Standing, G. (2014a). *A Precariat Charter: From Denizens to Citizens*. Bloomsbury Academic.
- Standing, G. (2014b). *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stuart, H. (2020). Employee Identification with the Corporate Identity Issues and Implication. *International Studies of Management & Organization*, 32(3), 28–44. <https://doi.org/10.1080/00208825.2002.11043663>
- Svensson, S. (2012). Flexible Working Conditions and Decreasing Levels of Trust. *Employee Relations*, 34(2), 126–137. <https://doi.org/10.1108/01425451211191850>
- Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. – O świadczeniu usług drogą elektroniczną, Dz. U. 2002 Nr 144 poz. 1204 ze zm.
- Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. – O zmianie ustawy o związkach zawodowych oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. 2018 poz. 1608.
- Ustawa z dnia 1 grudnia 2022 r. – O zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. 2023 poz. 240.
- Wujczyk, M. (2019, 3 stycznia). *Od 1 stycznia 2019 związki zawodowe również dla zleceniobiorców i stażystów*. Pobrano z <https://www.rp.pl/Kadry/301039991-Od-1-stycznia-2019-zwiazki-zawodowe-rowniez-dla-zleceniobiorcow-i-stazystow.html>

Employment Flexibility and Job Security

Abstract: Variability, uncertainty, complexity and ambiguity, i.e., the determinants of the VUCA world shaping contemporary economic reality, require the adaptation of all spheres of a company's functioning to these realities. The category of flexibility, or rather making all spheres of a company's functioning, including the area of employment, more flexible, is gaining importance. Against this background, there is a need to pay attention to the social consequences of making the sphere of employment more flexible, including those related to the recognition and respect of the interests of persons providing work (employees). The chapter attempts to show the links between making the sphere of employment more flexible in the course of introducing the so-called new forms of work and the feeling of employment security – a significant interest of a contemporary employee. Reference is made both to the literature on the subject and to the results of other researchers and the author's own empirical studies. The latter refer to diverse forms of economic activity, conducted mostly in the years 2013–2023. They refer primarily to the attitudes and behaviour of employees but also employers.

Keywords: employment, flexibility, employment security, interests of employees

System wartości i wzorce myślenia pokolenia Z w kontekście zdolności organizacji do zmian – wyniki badań

Monika Kwiecińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: monika.kwiecinska@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-6536-2550

Dorota Teneta

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: dorota.teneta-skwiercz@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0003-0168-622X

Cytuj jako: Kwiecińska, M. i Teneta, D. (2024). System wartości i wzorce myślenia pokolenia Z w kontekście zdolności organizacji do zmian – wyniki badań. W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, C. Zając (red.), *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy* (s. 83-95). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Głównymi celami rozdziału były diagnoza i ocena systemu wartości i wzorców myślenia pokolenia Z w odniesieniu do zdolności organizacji do zmian. Badania empiryczne przeprowadzono w latach 2019–2022 z wykorzystaniem podejścia ilościowego. Zastosowano metodę ankietową typu CAWI, z wykorzystaniem testu psychometrycznego MindSonar. Respondentami byli przedstawiciele pokolenia Z będący studentami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Na podstawie badań stwierdzono, że przedstawiciele pokolenia Z są jedną z najbardziej różnorodnych grup pokoleniowych. Ocena ich systemu wartości i wzorców myślenia, w kontekście zdolności organizacji do zmian, jest niejednoznaczna. Z jednej strony ich nonkonformizm, chęć ciągłego uczenia się, potrzeba osiągnięć i wewnętrzne poczucie kontroli będą wzmacniać zdolność organizacji do zmian, z drugiej, zdiagnozowana reaktywność tego pokolenia może tę zdolność osłabiać.

Słowa kluczowe: zmiana, zdolność do zmiany, pokolenie Z, system wartości, wzorec myślenia, koncepcja spirali rozwoju Gravesa

JEL Classification: M54

1. Wprowadzenie

Jeden z paradoksów zarządzania polega na tym, że aby przetrwać na rynku, organizacja musi wprowadzać zmiany. Zmiany są niejako ceną, jaką trzeba zapłacić za możliwość kontynuowania działania w warunkach dynamicznego i nieprzewidywalnego otoczenia (Osbert-Pociecha, 2011), a zdolność organizacji do zmian staje się kluczowym czynnikiem sukcesu.

W ciągu ostatnich kilku dekad tempo zmian drastycznie wzrosło. Powodów takiego stanu rzeczy można upatrywać w postępującej globalizacji, która modyfikuje reguły konkurencyjności, w dynamicznym rozwoju technologii, w zmianie uwarunkowań społecznych i prawnych prowadzenia działalności gospodarczej. Jeszcze do niedawna, uwiedzeni koncepcją przemysłu 4.0, źródeł przewagi konkurencyjnej upatrywaliśmy w cyfryzacji procesów i wykorzystaniu sztucznej inteligencji. Dziś takie podejście wydaje się niewystarczające. Promowana przez Komisję Europejską koncepcja przemysłu 5.0 kładzie nacisk na trzy podstawowe elementy: humanocentryczność, zrównoważony rozwój i odporność na kryzysy. W dalszym ciągu – w kontekście planowania i implementacji zmian – ważne są innowacje technologiczne, ale mają to być odpowiedzialne innowacje, czyli te, których celem jest nie tylko zwiększenie efektywności kosztowej lub maksymalizacja zysku, ale także zwiększenie dobrobytu wszystkich zaangażowanych stron (inwestorów, pracowników, konsumentów, społeczeństwa) oraz poprawa stanu środowiska naturalnego (Breque i in., 2021).

W literaturze przedmiotu nie ma jednego optymalnego wzorca wprowadzania zmian, większość badaczy jest jednak zgodna co do zasad, których respektowanie przyczynia się do skuteczności tego procesu. Chodzi o dokładne przygotowanie założeń i etapów zmiany, opracowanie budżetu zmiany i jej harmonogramu, zamknięcia przeszłości. Za najważniejszy filar zmiany uznają ludzi, których należy pozyskać i zaangażować w zmianę oraz stworzyć im atmosferę do twórczego działania (Sobka, 2014). Tak więc sercem każdej zmiany jest człowiek. To od jego nastawienia wobec zmiany, będącego pochodną m.in. cech osobowościowych, systemu wartości i stosowanych wzorców myślenia, zależy zdolność organizacji do wprowadzania zmian.

Problem badawczy, którego rozwiązaniu poświęcono niniejsze opracowanie, sformułowano w postaci następującego pytania: czy system wartości i wzorce myślenia przedstawicieli pokolenia Z sprzyjają projektowaniu i implementowaniu zmian w organizacji? Głównymi celami rozdziału były diagnoza i ocena systemu wartości i wzorców myślenia pokolenia Z w odniesieniu do zdolności organizacji do zmian. W części teoretycznej zdefiniowano zdolność organizacji do zmian oraz ukazano pozycję człowieka w procesie zmian. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań ankietowych.

2. Zdolność organizacji do zmian

Żyjemy w świecie VUCA, cechują go: ulotność (*Volatility*), niepewność (*Uncertainty*), złożoność (*Complexity*) i niejednoznaczność (*Ambiguity*). Każda z wymienionych cech nowej rzeczywistości stanowi wyzwanie dla organizacji i powoduje wzrost zapotrzebowania na dualną naturę przedsiębiorstwa. Współczesne organizacje powinny być jednocześnie zdolne do eksploatacji swoich teraźniejszych atutów, dających poczucie bezpieczeństwa i przynoszących dochody, oraz do implementowania zmian, będących „kluczem” do uzyskania przewagi konkurencyjnej w przyszłości (Osbert-Pociecha, 2009).

Zdolność organizacji do zmiany bywa różnie definiowana. Judge i Elenkov (2005) uważają, że oznacza ona dynamiczną zdolność organizacyjną, umożliwiającą dostosowanie posiadanych zdolności do nowych szans i zagrożeń, oraz tworzenie nowych zdolności. Z kolei Osbert-Pociecha postrzega ją jako pewne predyspozycje, w tym odpowiednią konfigurację zasobów, struktur, sposobów działania (procedur), które pozwalają organizacji na sprawne projektowanie i implementowanie ciągu zmian. Zdolność do zmiany moderowana jest zarówno czynnikami „twardymi”, takimi jak zasoby rzeczowe, finansowe i informacyjne, jak i czynnikami „miękkimi”, związanymi z otwartością ludzi na nowe idee, ich kreatywnością, chęcią uczenia się, skłonnością do podejmowania ryzyka (Osbert-Pociecha, 2010).

W centrum każdej zmiany w organizacji jest człowiek. Jego cechy osobowościowe, przekonania, system wartości, wiedza i dotychczasowe doświadczenia determinują postawę, jaką przyjmuje wobec zmian. Może być inicjatorem zmian, aktywnie wspierać ich realizację, przejawiać czynny lub bierny opór wobec zmian, a także pozostać obojętnym na zmiany. Na ambiwalentny stosunek do zmian członków organizacji wskazuje również Grzesiuk (2009), według której może on się wahać od gorliwego poparcia do jawnej wrogości. Z kolei Ratajczak (1980) zauważa, że natura człowieka jednocześnie popycha go ku nowym zjawiskom i powstrzymuje przed ich podjęciem. W tych warunkach uzasadniony wydaje się postulat Osbert-Pociechy, formułujący konieczność analizowania indywidualnej zdolności do akceptowania i angażowania się w zmiany w organizacji (Osbert-Pociecha, 2011). Tym, co sprzyja wprowadzaniu zmian organizacyjnych, jest posiadanie przez pracowników takich cech osobowościowych, jak (Grzesiuk, 2009):

- dojrzałość emocjonalna, postrzegana jako zdolność do elastycznych zachowań przy jednoczesnej stabilności osobowościowej,
- wewnętrzne poczucie kontroli, wzmacniające poczucie odpowiedzialności i umiejętności korzystania z własnych doświadczeń,
- wysoka samoocena i wynikające z niej poczucie pewności siebie sprawiające, że ludzie nie unikają podejmowania nowych zadań,
- proaktywność, sprzyjająca uniezależnieniu od czynników sytuacyjnych, inicjatywie i poszukiwaniu okazji do dokonywania zmian,

- motywacja osiągnięć, pociągająca za sobą dominację takich motywów działania, jak: rywalizacja, ciężka praca, podejmowanie przemyślanego ryzyka, planowanie perspektywiczne i posiadanie celów oraz tendencja do ciągłej oceny rezultatów własnego działania.

Zdolność do akceptowania i angażowania się w zmiany związana jest niewątpliwie z posiadaniem umiejętności poznawczych, umożliwiających działanie w złożonym świecie oraz demonstrowaniem postawy nonkonformistycznej, dającej odwagę do wyrażania własnych opinii i sądów, zadawania pytań, zgłaszania wątpliwości i w efekcie podważania *status quo*.

Istotną rolę w procesie wprowadzania zmian w organizacji odgrywają też wartości indywidualne. Rokeach (1973) definiuje je jako „trwałe przekonanie, że dany sposób postępowania lub ostateczny cel życia jest jednostkowo i społecznie bardziej atrakcyjny niż inne sposoby zachowania się i inne cele życiowe”. Najważniejszą kategorią wartości są dla tego badacza wartości ostateczne (autoteliczne). Osiąganie wartości ostatecznych możliwe jest dzięki wartościom instrumentalnym, do których Rokeach zaliczył wartości moralne, określające pożądane zachowania wobec innych ludzi (np. uczciwość, odpowiedzialność, zaufanie, solidarność, poszanowanie praw ludzkich, miłość, lojalność, wrażliwość) i kompetencyjne, pozwalające skutecznie realizować cele życiowe, zawodowe i społeczne (np. twórcza wyobraźnia, elastyczność, praca zespołowa, ambicja, odwaga).

Tabela 1. Tabela poziomów Dynamiki Spiralnej

Poziom/kolor	Wartości
8 – holistyczny (turkusowy)	wspólnota globalna, wizja, ludzkość
7 – systemowy/integratywny (żółty)	poczucie własnej wartości, spontaniczność, realizacja potencjału, pluralizm, elastyczność
6 – relatywistyczny/egalitarystyczny (zielony)	harmonia, egalitaryzm, tolerancja, prawda relatywna, sprawiedliwość społeczna, personalizm, dzielenie się, partycypacja
5 – indywidualistyczny (pomarańczowy)	sukces, osiągnięcia, rywalizacja, przedsiębiorczość, nauka, strategiczne myślenie, ciągłe zmiany, autonomia
4 – absolutystyczny (niebieski)	stabilność i porządek, święta prawda, posłuszeństwo wobec reguł
3 – egocentryczny (czerwony)	siła, dominacja, eksploatacja, podbój, władza
2 – animistyczny/magiczny (fioletowy)	wspólnota, przynależność, szacunek wobec sił natury i przodków, rytuały, bezpieczeństwo grup
1 – instynktywistyczny (beżowy)	przetrwanie jednostki (pożywienie, woda, schronienie, seks, bezpieczeństwo fizyczne)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Beck i Cowan, 2006; Miąsek i Bliźniuk, 2014).

Graves w swojej koncepcji Dynamiki Spiralnej (*Spiral Dynamics*) wyróżnił 8 poziomów egzystencji i odpowiadających im systemów wartości (Graves, 2005) (tab. 1). Zwrócił uwagę, że pracownicy mogą znajdować się na różnych poziomach egzystencji i tym samym przejawiać różne emocje, przekonania, zaangażowanie i motywacje (Czop, 2016). Zgodnie z teorią Gravesa im wyższy poziom egzystencji osiągnie jednostka, tym wyższy jest jej poziom świadomości i zarazem wydajniejsza praca. Przechodząc bowiem na wyższy poziom, zabiera ze sobą cały bagaż doświadczeń z wcześniejszych poziomów, rozumiejąc, czując i doświadczając więcej. W kontekście zmian w organizacji wysoki poziom świadomości może skutkować większym zrozumieniem potrzeby zmian i zarazem motywacją do angażowania się w ten proces.

Obecnie na rynek pracy wkraczają przedstawiciele tzw. pokolenia Z. Przyjmuje się, że pokolenie Z są to osoby urodzone po 1994 r., czyli w latach gwałtownego postępu technologicznego (Prensky, 2001). Pokolenie Z jest bardzo zróżnicowane, często jednak przypisuje się mu takie cechy, jak mobilność, wielozadaniowość, bycie ciągle *online* i elastyczność. Sami o sobie najczęściej mówią: leniwi, ambitni, ciężko pracujący, zdeterminowani, zmotywowani, zrelaksowani, znudzeni, ciekawi świata (Wąsowski, 2018). Na treść ich poglądów i przekonań ma wpływ postępowanie rodziców o charakterze nadopiekuńczym, którego przejawem jest wychowanie dzieci „pod kloszem”, co przeważnie skutkuje nadmierną ostrożnością i potrzebą upewnienia się, że ryzyko i związane z nim zagrożenie zostaną wyeliminowane (Gajda, 2017). Nasuwa się pytanie: czy system wartości i wzorce myślenia przedstawicieli pokolenia Z sprzyjają projektowaniu i implementowaniu zmian w organizacji? Głównymi celami niniejszego opracowania były diagnoza i ocena systemu wartości pokolenia Z w odniesieniu do zdolności organizacji do zmian.

3. Metodyka przeprowadzonych badań

W celu zdiagnozowania systemów wartości pokolenia Z przeprowadzono badania ilościowe z wykorzystaniem testu psychometrycznego MindSonar¹. Badania zostały przeprowadzone w latach 2019–2022. Dobór próby badawczej był celowy, kryterium doboru stanowił wiek (oznaczający przynależność do grupy pokoleniowej², w tym wypadku do pokolenia Z) oraz status studenta studiów magisterskich Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (UEW). Próba badawcza liczyła 282 studentów z Polski, drugiego stopnia studiów dziennych i zaocznych na kierunku zarządzanie na UEW. Badania zrealizowano metodą CAWI. Studenci zgłaszali dobrowolnie chęć wzięcia udziału w badaniu jako respondenci, w odpowiedzi na zaproszenie.

¹ Badania zostały zrealizowane dzięki udostępnieniu narzędzia badawczego przez MindSonar Polska.

² Podział na poszczególne pokolenia jest przede wszystkim związany z przynależnością do określonego przedziału wiekowego (z datą urodzenia). W badaniu przyjęto, że pokolenie Z to osoby urodzone po 1994 r. (Berkup, 2014).

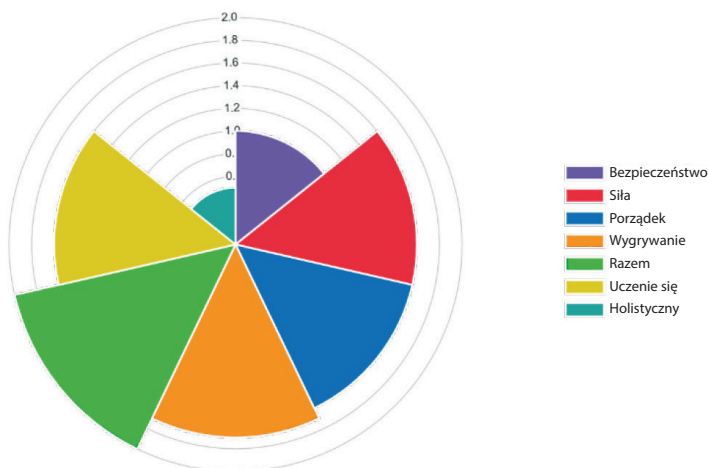
Tabela 2. Charakterystyka metaprogramów w MindSonar

Metaprogramy	Charakterystyka metaprogramów
Zestaw 1: Proaktywny vs Reaktywny	Proaktywny = preferencja, żeby działać szybko i przejmować inicjatywę. Reaktywny = preferencja, żeby czekać, rozważać, zastanawiać się.
Zestaw 2: Orientacja do celu vs Orientacja od problemu	Do celu = nastawienie na osiągnięcie celów. Od problemu = nastawienie na unikanie problemów.
Zestaw 3: Wewnętrzne odniesienie vs Zewnętrzne odniesienie	Wewnętrzne odniesienie = użycie własnych standardów do oceny. Zewnętrzne odniesienie = użycie do oceny standardów innych ludzi.
Zestaw 4: Opcje vs Procedury	Opcje = skłonność do zachowania wielu możliwości. Procedury = preferencja do planowania krok po kroku
Zestaw 5: Ogół vs. Szczegół	Ogólny = koncentracja na ogólnym zarysie. Szczegółowy = koncentracja na drobnych detalach.
Zestaw 6: Podobieństwa vs Różnice.	Dopasowanie = koncentracja na tym, co jest dobrze i poprawnie. Różnicowanie = koncentracja na tym, co jest źle i niepoprawnie
Zestaw 7: Wewnętrzne źródło kontroli vs Zewnętrzne źródło kontroli	Wewnętrzne źródło kontroli = koncentracja na tym, jak ja wpływam na okoliczności. Zewnętrzne źródło kontroli = koncentracja na tym, jak okoliczności wpływają na mnie
Zestaw 8: Utrzymanie vs Stopniowa zmiana vs Raptowna zmiana	Utrzymanie = preferencja, aby rzeczy trwały niezmiennie. Stopniowa zmiana = preferencja w kierunku stopniowej zmiany (stopniowa zmiana). Raptowna zmiana = preferencja w kierunku szybkiej i radykalnej zmiany (raptowna zmiana).
Zestaw 9: Ludzie vs Działanie vs Informacja.	Ludzie = koncentracja na ludziach i na ich emocjach. Działanie = koncentracja na działaniach, żeby je ukończyć. Informacja = koncentracja na informacji, faktach, liczbach.
Zestaw 10: Idea vs Struktura vs Użycie	Idea = koncentracja na podstawach i zasadach. Struktura = koncentracja na związkach między elementami. Użycie = koncentracja na praktycznych zastosowaniach.
Zestaw 11: Razem vs W pobliżu vs Osobno.	Razem = preferencja, żeby pracować blisko siebie i dzielić się odpowiedzialnością. W pobliżu = preferencja wzajemnego wspierania z odpowiedzialnością własną. Osobno = preferencja pracy w samotności
Zestaw 12: Przeszłość vs Teraźniejszość vs Przyszłość.	Przeszłość = koncentracja na wydarzeniach z przeszłości. Teraźniejszość = koncentracja na tu i teraz. Przyszłość = koncentracja na wydarzeniach przyszłych.
Zestaw 13: Wzrokowiec vs Słuchowiec vs Kinestetyk	Wzrokowiec = koncentracja na obrazach i filmach. Słuchowiec = koncentracja na dźwiękach i słowach. Kinestetyk = koncentracja na odczuciach i ruchu.

Źródło: (Hollander, 2014).

Test MindSonar bada, jak ludzie myślą w konkretnych sytuacjach oraz jakie mają wewnętrzne motywacje, wartości i przekonania. Dokonuje pomiaru wartości i przyporządkowuje je do 7 poziomów świadomości (systemów wartości) zgodnych z modelem Dynamiki Spiralnej³ (tab. 1) oraz określa tzw. metaprogramy (tab. 2). Metaprogramy to wzorce myślenia. Mają one decydujący wpływ na funkcjonowanie jednostek, ponieważ przekładają się na zachowania zarówno werbalne, jak i niewerbalne, wpływają na emocje oraz uczucia. Wskazują na pewne preferencje poznawczo-percepcyjne (Bolstad, 2002; Brewerton, 2004; Brown, 2006), które służą filtrowaniu i porządkowaniu informacji (Brown, 2004; Hustinx i Durlinger-van der Horst, 2005). Tak więc indywidualny wzorec myślenia to swoisty dla każdej osoby sposób postrzegania, przetwarzania i absorpcji informacji. Poznanie tego wzorca ułatwia rozumienie tego, jak dana osoba funkcjonuje, myśli i się uczy.

Analiza preferowanych wartości w miejscu pracy zgodnie z modelem Gravesa (tab. 2) wskazuje, że dla pokolenia Z dominujące są wartości z poziomu zielonego. Na drugim miejscu znalazły się wartości z poziomu pomarańczowego, a na trzecim uplasowały się wartości z trzech poziomów: żółtego, niebieskiego i czerwonego (rys. 1).



Rys. 1. Systemy wartości pokolenia Z

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Dla osób preferujących wartości poziomu zielonego dzielenie się i partycypacja stanowiły kluczowe wartości. Cenią sobie zaangażowanie i uczestnictwo w procesach decyzyjnych, ponieważ różnorodność wzbogaca wyniki. Są motywowane przez kontakt z innymi ludźmi, dzielenie się doświadczeniami i dążenie do utrzymania harmonijnych relacji.

³ W pomiarach MindSonar pominięto poziom beżowy.

Studentów preferujących wartości z poziomu pomarańczowego wyróżnia dążenie do sukcesu, osiągnięć, autonomii i ciągłych zmian. Poszukują „dobrego życia” i dostatku. Rozwijają się przez wyszukiwanie najlepszych rozwiązań, eksperymenty, zaawansowaną technologię. Edukują się przez osobiste doświadczania, metodą prób i błędów. Cenią sobie współzawodnictwo, rozwój kompetencji i strategiczne myślenie.

Osoby z wartościami z poziomu żółtego motywują uczenie się i rozumienie, a nie nagrody i kary. Chcą robić rzeczy, które zapewnią im samorealizację. Cenią sobie wolność i spontaniczność w pracy, bez instrukcji, jak ma ona być wykonana. Oczekują, że organizacja będzie czerpać z ich różnorodnych kompetencji, zdolności i niepowtarzalnych talentów. Ich rozwój napędzany jest chęcią poznania, zdobywania wiedzy, tworzenia elastycznych struktur i integrowania wielości rozwiązań i podejść.

Ludzie z wartościami na poziomie niebieskim potrzebują struktury i porządku, muszą być poinformowani, aby robić rzeczy we właściwy sposób. Pracują w imię słusznej idei i utrzymania zatrudnienia. Praca zapewnia im poczucie bezpieczeństwa.

Dla osób znajdujących się na poziomie świadomości czerwonym najważniejsze są siła i dominacja, unikanie wstydu, brak poczucia winy, zdobywanie szacunku, natychmiastowe zaspokajanie potrzeb i spełnianie zachcianek. Ponadto walka o utrzymanie kontroli za wszelką cenę i brak świadomości konsekwencji swojego działania.

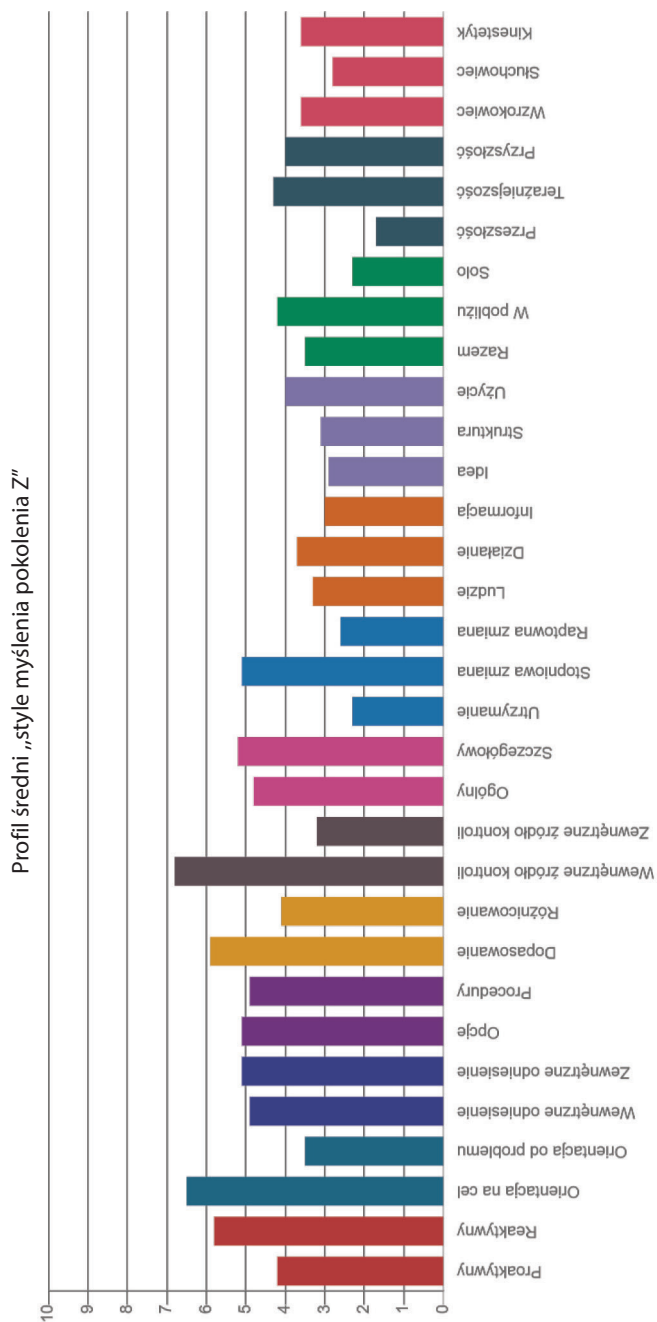
Wartości z poziomów fioletowego i turkusowego nie są tak istotne jak pozostałe.

Jeśli chodzi o preferowane style myślenia w miejscu pracy (rys. 2), to studenci z pokolenia Z osiągają wysoki wynik dla metaprogramu „wewnętrzne źródło kontroli” i niski wynik dla metaprogramu „zewnętrzne źródło kontroli”. Oznacza to, że mocno wierzą, że mają wpływ na otaczające środowisko oraz mogą je kształtować. Wykazują duży optymizm w kwestii własnego sprawstwa i wpływu na zmianę otoczenia. Wadą tego sposobu myślenia może być to, że niezbyt często zauważają ograniczenia, jeśli nawet są oczywiste dla otoczenia. Może to prowadzić do podejmowania osobistej odpowiedzialności za rzeczy, na które nie mają wpływu, i generować duży stres.

Badani osiągają wysoki wynik dla metaprogramu „dopasowanie” i niski wynik dla metaprogramu „różnicowanie”. Oznacza to, że silnie koncentrują się na tym, co jest dobre, poprawne i z czym się zgadzają w swoich działaniach. Wadą tego sposobu myślenia może być to, że przejawiają często tak silną koncentrację na dobrych stronach oraz pozytywach różnych sytuacji, że gubią poważne błędy i wady w nich występujące.

Studenci osiągają wysoki wynik dla metaprogramu „orientacja na cel” i niski wynik dla metaprogramu „orientacja od problemu”. Oznacza to, że skupiają się na osiągnięciu celów. Ich bardzo silną motywacją jest samo ukończenie działania i zazwyczaj zwracają niewielką uwagę na to, co może się nie udać. Osoby te mogą być tak pochłonięte podążaniem za swoim celem, że mogą przeoczyć problemy, które są oczywiste dla innych. Ryzykują, nie doceniając powagi problemu lub zagrożeń albo je ignorując.

Wysoki wynik metaprogramu „reaktywny” oznacza, że osoba zazwyczaj analizuje sytuację przed podjęciem działań. Zadaje pytania, aby zrozumieć oraz przemyśleć problem. Dokładne przygotowywanie się jest jedną z jej zalet. Musi przeanalizować za i przeciw oraz zrozumieć sytuację, zanim cokolwiek zrobi. Często odsuwa konkretne



Rys. 2. Style myślenia pokolenia Z

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

działania w czasie. Trudno jest jej przejąć inicjatywę. Zagrożeniem dla niej jest uzależnienie się od inicjatywy innych. Może minąć dużo czasu, zanim zrobi cokolwiek. Jej słabą stroną może być ciągle zadawanie pytań, zastanawianie się i analizowanie, bez podejmowania jednocześnie żadnych decyzji ani działań. W ekstremalnych przypadkach jest pasywna i niezdecydowana.

Studenci osiągają wysoki wynik dla metaprogramu „dopasowanie” i niski wynik dla metaprogramu „różnicowanie”. Oznacza to, że silnie koncentrują się na tym, co jest dobre, poprawne i z czym się zgadzają w swoich działaniach. Wadą tego sposobu myślenia może być to, że przejawiają często tak silną koncentrację na dobrych stronach oraz pozytywach różnych sytuacji, że gubią poważne błędy i wady w nich występujące.

Znaczący wynik osiąga również metaprogram „szczegół”. Osoba myśląca szczegółowo skupia się na detalach. Konstruuje swoją wizję rzeczywistości, dodając kolejne szczegóły. Przetwarza informacje w małych jednostkach. Ma świadomość tylko ostatniego i następnego kroku. Gdy przerwie jej się w pół zdania, ma zwyczaj rozpoczynać od poprzedniego kroku. Jest precyzyjna, dokładna i ostrożna. Jej słabą stroną może być to, że miewa trudności z zamianą ogólnych informacji na szczegóły, które może zrozumieć. Łatwo traci z oczu szeroką perspektywę. Nie radzi sobie z delegowaniem zadań, ponieważ ma zwyczaj dawać niezwykle szczegółowe instrukcje. W ekstremalnych przypadkach gubi się w szczegółach i ciągle wypunktowuje i podkreśla.

Szczegółowa analiza uzyskanych wyników wskazuje, że respondenci osiągają istotny wynik dla metaprogramu „stopniowa zmiana”, niski wynik dla metaprogramu „raptowna zmiana” oraz bardzo niski wynik dla „utrzymania”. Raczej nie lubią, kiedy sprawy zmieniają się szybko czy wręcz radykalnie. Przejawiają małą potrzebę lub wręcz brak potrzeby rewolucyjnej zmiany czy wstrząsów. Mogą również mieć poczucie braku satysfakcji z wykonywanej pracy, gdy ciągle powtarzają te same działania.

Istotny wynik można zaobserwować również dla metaprogramu „użycie”. Oznacza to, że często respondenci potrzebują w swojej pracy pokazania lub wytłumaczenia zastosowania praktycznego danego rozwiązania i w dużym stopniu skupiają się na użyteczności wybieranych rozwiązań. Przejawiają silną preferencję do testowania nowych rzeczy. Wykazują silną motywację do eksplorowania nowych sposobów wykonywania zadań oraz posiadają umiejętność tworzenia nowych zasad i procedur, są również elastyczni.

Badani preferują również metaprogram „w pobliżu”. Oznacza to, że wyraźnie preferują „współpracę projektową” z innymi, bez dzielenia się odpowiedzialnością. Oznacza to, że wolą pozostawanie z innymi w stabilnej, ale luźnej współpracy pozwalającej na wzajemną pomoc i wsparcie, o ile pojawi się taka potrzeba. Wyraźnie preferują współpracę projektową z innymi, bez dzielenia się odpowiedzialnością. Chcą mieć pewność co do tego, jaki wkład będzie miał każdy członek grupy i chcą, aby każdy był odpowiedzialny za swoją pracę. W dosyć dużym stopniu skupiają się na „tu i teraz”, o czym świadczy wysoki wynik w metaprogramie „teraźniejszość”. Osoby te preferują zmysł wzroku, postrzegają w postaci obrazów, zdjęć i filmów. Ich sposób myślenia ma

kształt, kolor, głębię itp. Często mówią szybko i używają wysokich tonów. Ich pomysły, wspomnienia i pojęcia mają postać mentalnych obrazów. Uczą się dzięki informacji wizualnej. Muszą najpierw zobaczyć rzeczy, aby być w stanie je zrozumieć i móc zacząć działać.

4. Wnioski z badań

Jak wskazują wyniki badań, przedstawiciele nowego pokolenia pracowników są jedną z najbardziej różnorodnych grup pokoleniowych. Studenci należący do pokolenia Z odznaczają się elastycznością w sposobie działania i funkcjonowania. Motywowani są rozwojem i uczeniem się, które dają im poczucie samorealizacji i spełnienia. W swych działaniach koncentrują się na efektach, integrują wiele podejść i rozwiązań. W pracy preferują współpracę, dzielenie się wiedzą i partycypację. Biorą odpowiedzialność za swój wkład w realizację zdań. Oczekują otwartej komunikacji, dostępu do informacji oraz stabilności zatrudnienia. Wartości, które mają dla nich znaczenie w miejscu pracy, to: wolność, rozwój osobisty, niezależność, kreatywność, dociekanie, struktura i porządek, obowiązek, dyscyplina, niezawodność i kontrola. Preferują bycie niezależnym, krytyczne myślenie i wolę nauki, a także utrzymywanie porządku i wykonywanie obowiązków, zgodność z zasadami i postępowanie według reguł. Równie ważny jest kontakt społeczny i konsensus oraz solidarność, ciepłe relacje, bycie pomocnym, empatia, ideały i solidarność z innymi. Wykazują również dużą skłonność do orientacji na wyniki, rezultaty, rywalizację, rozwój kompetencji oraz wspinanie się po szczeblach kariery, jak również na korzyści materialne.

Pokolenie to jest zdecydowanie zewnątrzsterowne, ma słabo wykształcone własne standardy oceny, potrzebuje permanentnej informacji zwrotnej, ma problemy z samodzielnym podejmowaniem decyzji i przejmowaniem inicjatywy, co może wskazywać na reaktywność w działaniu.

5. Zakończenie

Ocena systemu wartości i wzorców myślenia przedstawicieli pokolenia Z, w kontekście zdolności organizacji do zmian, jest niejednoznaczna. Z jednej strony ich nonkonformizm, chęć ciągłego uczenia się, potrzeba osiągnięć i wewnętrzne poczucie kontroli będą wzmacniać zdolność organizacji do zmian. Z drugiej, zdiagnozowana reaktywność tego pokolenia może tę zdolność osłabiać.

Należy zauważyć, że uzyskane wyniki badań, choć mają walor poznawczy, nie dają podstaw do uogólnienia na całą populację. Ograniczeniem przeprowadzonych badań była niewątpliwie jednorodna pod względem wykształcenia i narodowości próba badawcza. Respondenci byli studentami jednego wybranego kierunku, w ramach jednej uczelni.

Literatura

- Beck, D. E. i Cowan, C. C. (2006). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Blackwell Publishing.
- Berkup, S. B. (2014). Working with Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Bolstad, R. (2002). *Resolve: A New Model of Therapy*. Crown House Publishing.
- Breque, M., De Nul, L. i Petridis, A. (2021). *Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-centric and Resilient European Industry*. Publications Office of the European Union. Pobrano z <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/468a892a-5097-11eb-b59f-01aa75ed71a1/language-en>
- Brewerton, P. (2004). NLP and 'Metaprogrammes'... Worthy of a Closer Look? *Selection & Development Review*, 20(3), 14–19.
- Brown, N. (2004). What Makes a Good Educator? The Relevance of Meta Programmes. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 29(5), 515–533. <https://doi.org/10.1080/0260293042000197618>
- Brown, N. (2006). The Development of a Questionnaire Assessing Metacognitive Patterns of Students Majoring in Accounting in Higher Education. *Accounting Education: An International Journal*, 15(3), 301–323. <https://doi.org/10.1080/09639280600850810>
- Czop, K. (2016). Wprowadzanie zmian w organizacji – nowe perspektywy i wyzwania dla współczesnych menedżerów. *Roczniki Ekonomii i Zarządzania*, 8(2), 69–85. [https://doi.org/10.18290/reiz.2016.8\(44\).2-4](https://doi.org/10.18290/reiz.2016.8(44).2-4)
- Gajda, J. (2017). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (491), 158–171. <https://doi.org/10.15611/pn.2017.491.15>
- Graves, C. W. (2005). *The Newer-ending Quest: Clare W. Graves Explores Human Nature*. ECLAT Publishing.
- Grzesiuk, K. (2009). Pozycja człowieka w zarządzaniu zmianą w organizacji. W: K. Machowicz (red.), *Człowiek z perspektywy biznesu* (s. 205–228). Wydawnictwo KUL.
- Hollander, J. (2014). *MindSonar Certification Training Manual*. IEP Institute for Eclectic Psychology.
- Hustinx, G. i Durlinger-van der Horst, A. (2005). *Voorbij je eigen wijze: effectief communiceren met metaprogramma's in professionele relaties*. Nelissen.
- Judge, W. Q. i Elenkov, D. (2005). Organizational Capacity for Change and Environmental Performance: An Empirical Assessment of Bulgarian Firms. *Journal of Business Research*, 58(7), 893–901. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2004.01.009>
- Miąsek, D. i Bliźniuk, B. (2014). Samoprzywództwo i Spiral Dynamics – implikacje dla coachingowego stylu zarządzania. *Coaching Review*, (1), 15–29. Pobrano z <https://journals.kozminski.edu.pl/system/files/Miasek2014.pdf>
- Osbert-Pociecha, G. (2009). Instrumenty zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie (wyniki badań sondażowych). *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, (129), 415–422.
- Osbert-Pociecha, G. (2010). Zdolność organizacji do zmian – w ujęciu modelowym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (144), 373–386.
- Osbert-Pociecha, G. (2011). *Zdolność organizacji do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the Horizon*, 9(1), 1–6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Ratajczak, Z. (1980). Czynniki warunkujące przyswajanie innowacji. *Przegląd Organizacji*, (6).
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Free Press.

Sobka, M. (2014). *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*. Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.

Wąsowski M. (2018). *Co pokolenia X, Y i Z myślą o sobie i innych na rynku pracy? Słowo „leniwi” często się pojawia*. Pobrano z <https://businessinsider.com.pl/firmy/zarzadzanie/pokolenia-x-y-i-z-na-rynkupracy-raport-universum-global/z543vnf>

The Value System and Thinking Patterns of Generation Z in the Context of an Organization's Ability to Change – Research Findings

Abstract: The main objectives of the chapter were to diagnose and evaluate the value system and thinking patterns of Generation Z concerning the ability of organizations to change. Empirical research was conducted between 2019 and 2022 using a quantitative approach – a CAWI-type survey method using the MindSonar psychometric test. The respondents were representatives of Generation Z who were students at the Wrocław University of Economics. Based on the research, it was concluded that the representatives of Generation Z are one of the most diverse generational groups. The assessment of their value system and thinking patterns in the context of the organization's ability to change is ambiguous. On the one hand, their non-conformism, desire for continuous learning, need for achievement, and internal sense of control will enhance the organization's ability to change. On the other, the diagnosed reactivity of this generation may undermine this capacity.

Keywords: change, ability to change, generation Z, value system, thinking pattern, Graves' developmental spiral concept

Dojrzałość projektowa a zdolność organizacji *non profit* do zmian

Anna Marciszewska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: anna.marciszewska@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0001-6182-5821

Cytuj jako: Marciszewska, A. (2024). Dojrzałość projektowa a zdolność organizacji *non profit* do zmian. W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, C. Zając (red.), *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy* (s. 96-107). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Głównym celem rozdziału było wypełnienie luki badawczej poprzez teoretyczne i empiryczne zbadanie aktualnych podejść do zagadnień dojrzałości projektowej organizacji *non profit* i ich zdolności do zmian. Są to zagadnienia, które nie zostały jeszcze dostatecznie zbadane. Prezentowany obszar badawczy jest interesujący z punktu widzenia poznawczego oraz z perspektywy praktyki zarządzania. Rozdział oparty jest na wynikach badania ilościowego z wykorzystaniem techniki CAWI. Przeprowadzone badania pozwoliły zbadać i wyjaśnić wpływ dojrzałości projektowej na zdolność organizacji *non profit* do zmian. Zaprezentowane wnioski wyciągnięto na podstawie próby 93 organizacji *non profit* funkcjonujących w Polsce.

Słowa kluczowe: organizacje *non profit*, dojrzałość projektowa, zdolność do zmian

JEL Classification: L31

1. Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach zmiany stały się pewnego rodzaju „gwarantem” przetrwania i możliwości stawienia czoła wyzwaniom przyszłości. Dla organizacji *non profit* oznacza to konieczność nieustannego wdrażania zmian ukierunkowanych na realizację celów społecznych. Przekłada się to na konieczność znajomości szerokiego i ciągle poszerzającego się spektrum koncepcji, podejść i narzędzi zarządzania, w tym także zarządzania projektami (Osbert-Pociecha, 2019). Zarządzanie projektami jest często stosowaną koncepcją w organizacjach *non profit* (Golini i in., 2015). Organizacje te poprzez realizację projektów przyczyniają się do budowy i rozwoju silnego i wiarygodnego trzeciego sektora w Polsce (Jałocha i Bogacz-Wojtanowska, 2017). Dzięki

efektywnemu zarządzaniu projektami podmioty te mogą w znacznym stopniu podnieść skuteczność działań podejmowanych na rzecz otoczenia. To powinno się przełożyć na wzmocnienie ich potencjału zarówno finansowego, jak i ludzkiego (Anheier i Krlev, 2015; Bogacz-Wojtanowska, 2016; Domański, 2010; Goszczyński i in., 2013; Huczek, 2013; Jaskyte, 2012). Zarządzanie projektami to jednak proces wymagający poszukiwania zarówno metod, jak i narzędzi ciągłego doskonalenia. Organizacje *non profit* są zmuszone do nieustannego szukania możliwości wprowadzania zmian w procesie zarządzania projektami. Obecnie doskonalenie projektów powinno mieć charakter dynamiczny, tj. bazować na ciągłym ocenianiu, przewidywaniu i dostosowywaniu się do nowych trendów, które mogą wpływać na zdolność organizacji *non profit* do osiągania celów statutowych. Z tego powodu, aby poprawić umiejętność wykorzystywania podejścia projektowego w organizacjach *non profit*, ważna staje się znajomość aktualnych trendów¹ w odniesieniu do tych organizacji i zagadnień związanych z zarządzaniem projektami. Znajomość trendów jest ważna dla kierowników projektów, którzy dążą do poprawy efektywności swojej pracy. Dostępne badania w tym obszarze wskazują przede wszystkim na trendy długotrwałe i wschodzące (Marciszewska i Brajer-Marczak, 2022). Z punktu widzenia organizacji *non profit* wśród trendów długotrwałych zwrócono uwagę na dojrzałość projektową i portfel projektów, natomiast wśród trendów wschodzących wskazano zrównoważone zarządzanie projektami w organizacjach.

Umiejętność realizowania projektów jest ważnym atutem funkcjonowania organizacji *non profit*, muszą one jednak posiadać wiedzę o sprawności zarządzania projektami. Zagadnienia zarządzania projektami w omawianych organizacjach dotyczą zmiennych warunków, które występują zarówno wewnątrz projektu, jak i w otoczeniu organizacji (Golini i in., 2015; Hermano i in., 2013; Ika, 2012; Khang i Moe, 2008). Aby móc ocenić zdolność organizacji *non profit* do zmian, warto zwrócić uwagę na koncepcję dojrzałości projektowej. Pozwala ona określić stopień przygotowania organizacji do realizacji projektów z uwzględnieniem jej mocnych i słabych stron. Ocena dojrzałości projektowej dotyczy całego systemu zarządzania projektami, który funkcjonuje w organizacji.

Zasadne zatem wydaje się podjęcie rozważań dotyczących tych dwóch obszarów. Są to zagadnienia ciągle słabo rozpoznane w warunkach polskich, a dostępne badania nie dostarczają w pełni wiedzy na temat potencjału organizacji *non profit* do wprowadzania zmian z wykorzystywaniem podejścia projektowego (Bogacz-Wojtanowska i Rymśza, 2015; Grablewska-Aagten, 2017; Januszkiewicz, 2017; Maciejewska, 2020).

¹ W literaturze przedmiotu (Wawak i Woźniak, 2020) wskazuje się podział trendów na: (1) znikające, tj. związane z zagadnieniami, które mniej interesują badaczy z powodu tego, że problemy w tym obszarze zostały rozwiązane lub nastąpiła zmiana podejścia do ich badania, (2) długotrwałe to obszary badań, które zyskują popularność i są związane z aktualnymi problemami pojawiającymi się w zarządzaniu projektami, (3) wschodzące, czyli sugerujące pojawienie się nowych obszarów, które nie były i nie są jeszcze popularne, ale zyskują coraz większe zainteresowanie badaczy i praktyków.

W warunkach tak gwałtownych i niedookreślonych zmian, które zachodzą, ważne staje się zatem poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: czy dojrzałość projektowa wpływa na zdolność organizacji *non profit* do zmian?

Rozważania dotyczące dojrzałości projektowej w połączeniu z ich zdolnością do zmian odnoszą się przede wszystkim do organizacji biznesowych. Dostrzec można brak wyników badań w tym zakresie w odniesieniu do organizacji *non profit*. Propozowany rozdział ma zatem za zadanie wypełnienie luki poznawczej w tym zakresie.

2. Dojrzałość projektowa a zdolność organizacji do zmian

Dojrzałość projektowa organizacji znajduje się w głównym nurcie dyskusji prowadzonych w obszarze zarządzania projektami (Andersen i Jessen, 2003; Cooke-Davies, 2007; Crawford, 2015; Kerzner, 2000; Maier i in., 2012; Project Management Institute [PMI], 1996; Pöppelbuß i Röglinger, 2011; Schlichter, 1999; Skulmoski, 2001).

W literaturze przedmiotu można wskazać wiele definicji pojęcia „dojrzałości projektowej” (Crawford, 2015). Jednak na potrzeby prezentowanych rozważań przyjęto, że dojrzałość projektowa to zdolność danej organizacji do efektywnego i profesjonalnego stosowania technik, narzędzi i metodyk zarządzania projektami. Organizacja dojrzała projektowo kończy projekty z sukcesem i ma zdolność gromadzenia najlepszych praktyk (Marciszewska, 2019).

W określaniu dojrzałości projektowej organizacji *non profit* w powiązaniu ze zdolnością do zmian istotne jest wskazanie takiego modelu dojrzałości projektowej, który będzie prosty w stosowaniu, uniwersalny (tzn. niezorientowany na żadną branżę) oraz użyteczny dla każdej organizacji bez względu na rozmiar. Modelem spełniającym te kryteria wydaje się model dojrzałości projektowej (PMMM) zaproponowany przez Kerznera (2000). Opiera się on na 5-stopniowej skali i analizie 9 obszarów wiedzy opisanych szczegółowo w Project Management Body of Knowledge (PMBok) (PMI, 2008). Ocenie podlega stopień zaawansowania narzędzi i technik stosowanych w realizacji zadań projektowych. Kerzner (2019) następująco charakteryzuje poszczególne poziomy dojrzałości projektowej w prezentowanym modelu.

Poziom 1 – stosowanie wspólnej terminologii (*common terminology*) przez członków zespołów projektowych. Na tym poziomie znajdują się organizacje, które dostrzegają wagę projektów, ale dopiero uświadamiają sobie potrzebę wspólnego rozumienia zasad i pojęć związanych z zarządzaniem projektami. Kierownictwo wspiera w sposób chaotyczny realizację projektów. Nie prowadzi się szkoleń z obszaru zarządzania projektami. Ponadto nie identyfikuje się korzyści wynikających z zarządzania projektami.

Poziom 2 – ujednolicone procesy (*common processes*) w zarządzaniu projektami. Występuje tu udoskonalenie procesów, które prowadzą do zwiększenia szans na sukces projektu. Co ważne, procesy te są wspólne dla wszystkich projektów realizowanych w organizacji. Na tym poziomie dostrzega się też korzyści z realizacji projektów w organizacji. Przekłada się to na wsparcie projektów na każdym szczeblu zarządzania.

Poziom 3 – opracowana metodyka postępowania (*singular methodology*). Wykorzystuje się tu efekt synergii, który wynika z połączenia wszystkich metodologii w jedną wspólną metodykę. Umożliwia to łatwiejszą kontrolę całego procesu zarządzania projektami. W kierunku zarządzania projektami kształtuje się też kulturę organizacyjną, do niezbędnego minimum ogranicza biurokrację. Na tym poziomie następują kompleksowe i cykliczne szkolenia z obszaru zarządzania projektami. Ponadto zarządzanie projektami w sposób oficjalny jest wspierane przez kierownictwo na każdym szczeblu zarządzania.

Poziom 4 – stosowanie benchmarkingu w zarządzaniu projektami. Na tym poziomie stosuje się benchmarking jako narzędzie, które wspomaga decyzje rozwojowe. Jest to proces ciągły. W organizacji jest obecny stały personel, który realizuje procesy ciągłego doskonalenia. Benchmarking odnosi się do realizowanych procesów, stosowanych metod i technik oraz do miękkich aspektów zarządzania, takich jak np. kultura organizacyjna czy umiejętności personalne. Organizacja na tym poziomie posiada biuro projektów lub centrum doskonałości stanowiące centralny punkt wiedzy o projektach w danej organizacji.

Poziom 5 – ciągłe doskonalenie (*continuous improvement*). Na tym poziomie organizacje w wyniku benchmarkingu podejmują decyzje, które dotyczą przydatności pozyskanych informacji w udoskonalaniu własnej metodyki zarządzania projektami. Stale śledzą tendencje w zarządzaniu projektami, nowinki technologiczne czy szukają usprawnień realizowanych procesów. Wiedza zdobywana podczas realizacji projektów przekazywana jest na kolejne projekty i udostępniana zespołom projektowym w przyszłości. Ponadto w organizacji funkcjonuje program mentoringu dla *project managers* realizowany zazwyczaj przez biuro projektów. Planowanie strategiczne poprzez zarządzanie projektami jest procesem ciągłym. Jest to etap, w którym występuje ciągły proces doskonalenia realizacji projektów.

Organizacja, osiągając poziom 5 dojrzałości projektowej, powinna pamiętać o konieczności powracania do poziomu 3 lub 4, aby przebudować metodykę lub ponownie przeprowadzić benchmarking. Ostatni poziom oznacza funkcjonowanie organizacji w cyklu ciągłego doskonalenia, który jest niezbędny do utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej. W praktyce oznacza to, że osiągnięcie ostatniego poziomu dojrzałości związane jest z tzw. konsumowaniem korzyści płynących z coraz efektywniejszej realizacji projektów. Jednak z biegiem czasu konkurenci zaczynają osiągać podobny poziom umiejętności. Konieczne staje się wówczas podjęcie ponownych działań mających na celu ciągłe doskonalenie umiejętności z zakresu zarządzania projektami.

Podniesienie sprawności zarządzania projektami w organizacjach związane jest m.in. z oceną dojrzałości projektowej, co w praktyce oznacza zmianę funkcjonowania i rozwój organizacji. Dzisiaj jednak, jak słusznie zauważa Osbert-Pociecha (2010), perspektywa pojedynczej, wyodrębnionej zmiany w ramach zarządzania organizacją jest niewystarczająca. Istnieje potrzeba rozszerzenia dotychczasowego zakresu problematyki zarządzania zmianami o problemy wynikające z „mnogości” zmian realizowa-

nych w danym czasie w organizacji. Staje się zatem istotne, aby spojrzeć na zdolność organizacji do zmiany z perspektywy jej predyspozycji do sprawnego projektowania i implementowania ciągu zmian. Zdolność ta związana jest z zasobami rzeczowymi (w tym finansowymi), informacyjnymi i z tzw. czynnikami miękkimi (tj. otwartością na nowe idee, kreatywnością, chęcią uczenia się czy skłonnością do podejmowania ryzyka). Osbert-Pociecha podkreśla, że: „w ramach koncepcyjnych zdolności organizacji do zmian mieści się także umiejętność alokowania zmian, czyli rozstrzygnięcia o ich istocie, zakresie, kierunku, obszarze, w jakim zostaną umiejscowione, a także o powiązaniach z już dokonanymi zmianami oraz zmianami zaplanowanymi do wprowadzenia w odpowiednio długiej perspektywie czasowej. Zdolność organizacji do zmian oznacza także budowanie równowagi pomiędzy potrzebą wprowadzania zmian i utrzymywania bieżącej działalności, ale także koniecznością wprowadzania kolejnych zmian w przyszłości, czyli równowagi pomiędzy przeszłością (podtrzymywaniem *status quo*), teraźniejszością (warunkującą ciągłość) oraz przyszłością (zapewniającą kontynuację)” (2010, s. 376).

Aby zbudować i utrzymać w organizacji określony poziom zdolności do zmian, warto otworzyć się na zarządzanie projektami i jego doskonalenie.

3. Dojrzałość projektowa organizacji *non profit* – wnioski z badań empirycznych

Celem prowadzonych badań było określenie poziomu dojrzałości projektowej organizacji *non profit* w Polsce. Badania były prowadzone w latach 2017 i 2018 na grupie 93 organizacji mających doświadczenie projektowe. Do przeprowadzenia badania wykorzystano techniki PAPI oraz CAWI. Ukierunkowanie badań na organizacje *non profit* było celowe. W badaniach wykorzystano zmodyfikowany kwestionariusz oceny dojrzałości projektowej, który opierał się na 10 obszarach zarządzania projektami opisanych w standardzie PMBoK, co spowodowało jego dużą kompatybilność z podejściem Kerznera. Badanie rozpoczęło się od udzielenia odpowiedzi na kilka dodatkowych pytań informacyjnych dotyczących: (1) zajmowanego stanowiska, (2) doświadczenia projektowego zarówno osoby biorącej udział w badaniu, jak i organizacji, (3) ilości zrealizowanych projektów, wraz z podaniem źródeł ich finansowania, (4) poziomu wiedzy z zakresu zarządzania projektami czy też (5) poziomu wsparcia podejścia projektowego. Dalsza część kwestionariusza dotyczyła już samej organizacji i aspektów merytorycznych. Ocena składała się ze 100 twierdzeń uporządkowanych w 10 kategorii (10 stwierdzeń w każdej). Zadaniem badanej organizacji było ustosunkowanie się do podanych w wystandaryzowanej tabeli opisów odnoszących się do badanych obszarów. Zastosowano 5-stopniową skalę Likerta. W kwestionariuszu przyjęto opis słowny udzielanych odpowiedzi (0 = nie wiem, 1 = nigdy, 2 = czasami, 3 = zazwyczaj, 4 = często, 5 = zawsze). Tak przyjęta forma badania pozwoliła na sprawne wyliczenie średniej określającej poziom dojrzałości dla każdego z obszarów

wiedzy. Każdy z obszarów był indywidualnie przyporządkowany do jednego z 5 poziomów dojrzałości projektowej. Przyjęta skala poziomów dojrzałości projektowej jest zgodna z modelem The Kerzner PMMM, dlatego, dokonując oceny uzyskanych wyników, odwoływano się przede wszystkim do tego modelu. Badaniem objętych zostało 29 fundacji i 64 stowarzyszenia. W badaniu dominowały organizacje o zasięgu działania na terenie Polski i o obszarze działania „edukacja i wychowanie” (30,1% badanych). Głównymi źródłami finansowania działalności badanych organizacji były źródła samorządowe (środki od gmin, powiatu lub samorządu wojewódzkiego), które zostały wskazane aż przez 75,3% badanych organizacji. Natomiast główny rodzaj realizowanych projektów związany był z przedsięwzięciami ukierunkowanymi na młodzież (58,1% wskazań), dzieci (35,5% odpowiedzi) oraz działalność szkoleniową (41,9% wskazań). Otrzymane wyniki poddano analizom statystycznym z wykorzystaniem oprogramowania SPSS.

Poziom dojrzałości projektowej badanych organizacji *non profit* został określony na poziomie 3,15 (tab. 1). Jest to średnia arytmetyczna wyników uzyskanych w 10 obszarach wiedzy PMBoK.

Tabela 1. Ogólny poziom dojrzałości projektowej organizacji *non profit*

Obszar wiedzy PMBoK	Średnia	Odchylenie standardowe
1. Integralność	3,19	1,064
2. Zakres	3,53	1,010
3. Czas	3,15	,932
4. Koszt	3,83	,977
5. Jakość	3,07	1,088
6. Zasoby ludzkie	3,45	,921
7. Komunikacja	3,18	,937
8. Ryzyko	2,68	1,113
9. Zaopatrzenie	3,16	1,131
10. Interesariusze	2,34	1,047
Dojrzałość projektowa	3,15	,871

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia otrzymanego wyniku organizacje *non profit* w Polsce posiadają doświadczenie projektowe, które można zakwalifikować do poziomu między 3 a 4, wskazującego na posługiwanie się spójną metodyką zarządzania projektami oraz próbami sięgania do benchmarkingu. Należy jednak zwrócić uwagę, że w przypadku dwóch obszarów, tj. interesariuszy i ryzyka, poziom ten został określony jako 3. A pozostałe obszary, z wyłączeniem obszaru zakres i koszty, mają wartość graniczącą z wejściem na poziom 4. Dlatego ważne jest zwrócenie uwagi na model dojrzałości

Kerznera, który zakłada możliwość nachodzenia na siebie poszczególnych poziomów, ale z założeniem, że nie jest możliwe przeskakiwanie pomiędzy poziomami, tj. zanim organizacja wejdzie na poziom 2, musi spełnić wszystkie kryteria poziomu 1. Badane organizacje wskazały w 50,5% (47 wskazań) na średnie² doświadczenie projektowe, duże³ doświadczenie wskazało 36,6% badanych (34 odpowiedzi) oraz 12,9% (12 wskazań) zaznaczyło, że posiada bardzo duże⁴ doświadczenie w realizacji przedsięwzięć projektowych. W próbie badawczej nie znalazła się organizacja, która nie realizowałaby projektów w ogóle. Wynika to z celowego doboru próby. Dane te wskazują, że organizacje o dużym doświadczeniu projektowym uzyskały wyższy wskaźnik dojrzałości projektowej niż organizacje o bardzo dużym doświadczeniu. Różnica nie jest duża, ale warto rozważyć, czy podejście „rutynowe” do przedsięwzięć projektowych nie wpływa negatywnie na poziom umiejętności organizacji zarządzania projektami. W powiązaniu z doświadczeniem projektowym warto zwrócić uwagę na ilość zrealizowanych przedsięwzięć projektowych przez badane organizacje.

Tabela 2. Liczba zrealizowanych projektów a poziom dojrzałości w poszczególnych obszarach wiedzy PMBoK

Liczba zrealizowanych projektów	Integralność	Zakres	Czas	Koszt	Jakość	Zasoby ludzkie	Komunikacja	Ryzyko	Zaopatrzenie	Interesariusze	Dojrzałość
1–15	3,06	3,36	3,03	3,46	2,62	3,18	2,93	2,38	2,90	2,32	2,91
16–40	3,34	3,80	3,38	4,15	3,60	3,82	3,49	3,15	3,57	2,56	3,49
Powyżej 40	3,19	3,42	3,06	3,93	3,03	3,38	3,13	2,56	3,03	2,13	3,09
Ogółem	3,19	3,53	3,15	3,83	3,07	3,45	3,18	2,68	3,16	2,34	3,15

Źródło: opracowanie własne.

Wyższy poziom dojrzałości wskazują podmioty, które zrealizowały od 16 do 40 projektów (3,49 poziom dojrzałości). Natomiast organizacje, które zrealizowały powyżej 40 tego typu przedsięwzięć, wskazują na 3,09 swojej dojrzałości. I tu pojawia się pytanie, co jest przyczyną takiego wyniku, gdyż w tym przypadku nie możemy mówić o dominacji jednej z grup, gdyż rozkład w badanej grupie jest prawie taki sam (32,3 i 31,2%). Pojawia się zatem pytanie, czy tutaj również nie ma problemu „rutyny” w realizacji przedsięwzięć projektowych i braku zrozumienia ciągłego doskonalenia w badanym obszarze.

² Średnie doświadczenie projektowe – ciągła realizacja pojedynczych lub nielicznych projektów.

³ Duże doświadczenie projektowe – ciągła, jednoczesna realizacja wielu projektów.

⁴ Bardzo duże doświadczenie projektowe – organizacja projektowa, cała jej działalność to realizacja projektów.

Ograniczone ramy objętościowe rozdziału nie pozwalają na zaprezentowanie wszystkich wyników przeprowadzonych badań. Chcąc jednak odpowiedzieć na postawione w tekście pytanie, warto wskazać zarówno problemy, jak i metody ich rozwiązań z punktu widzenia poszczególnych poziomów dojrzałości projektowej i ich wpływu na zdolność badanych organizacji *non profit* do zmian (tab. 3). Jest to ważne w procesie doskonalenia w obszarze zarządzania zarówno projektami, jak i zmianami. W badanych organizacjach występuje konieczność doskonalenia procesów na każdym poziomie dojrzałości. Wydaje się, że przeprowadzone badanie umożliwiło stworzenie swojego rodzaju mapy dojrzałości projektowej ukazującej poziomy dojrzałości dla poszczególnych procesów składających się na zarządzanie projektami w organizacjach *non profit* oraz pozwoliło na zidentyfikowanie ograniczeń związanych ze zdolnością tych podmiotów do zmian.

Wdrożenie wskazanych działań pozwoli na udoskonalenie systemu zarządzania projektami w organizacjach *non profit*, a w dłuższej perspektywie przyczyni się do zwiększenia ich zdolności do zarządzania zmianami. Pozyskanie wiedzy o dojrzałości projektowej jest początkiem procesu doskonalenia organizacji w obszarze zarządzania projektami i zmianami. Należy jednak pamiętać o specyfice organizacji *non profit*,

Tabela 3. Doskonalenie procesów zarządzania projektami a zdolność organizacji *non profit* do zmian

Przejsięcie z poziomu 1 na poziom 2	
<p>Problemy organizacji <i>non profit</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ obawa przed zmianą ➤ brak zaangażowania w podejście projektowe wszystkich pracowników i współpracowników organizacji ➤ niedoceniecie rozwiązań sprawdzonych w sektorze prywatnym ➤ brak kompetencji związanych z zarządzaniem projektami ➤ brak formalnego podejścia do zarządzania projektami 	<p>Działania zwiększające zdolność do zmian:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ zapewnienie szkoleń z podstaw zarządzania projektami ➤ wskazanie „dobrych praktyk” w trzecim sektorze ➤ zapewnienie dostępu do profesjonalnej kadry z obszaru zarządzania projektami ➤ promowanie podejścia projektowego w organizacjach <i>non profit</i> ➤ organizowanie spotkań mających na celu promowanie podejścia projektowego
Przejsięcie z poziomu 2 na poziom 3	
<p>Problemy organizacji <i>non profit</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ brak jednolitych wzorców sporządzania parametrów projektu (zakres, czas i budżet) i zarządzania nimi ➤ nie stosuje się narzędzi zarządzania jakością ➤ nie docenia się procesu zarządzania zmianami w projekcie ➤ wiara w skuteczność dotychczasowych rozwiązań ➤ brak planu szkoleń osób zaangażowanych w realizację projektów 	<p>Działania zwiększające zdolność do zmian:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ wprowadzenie cyklicznych szkoleń lub spotkań w zakresie wsparcia metodyki ➤ koncentracja na jakościowym podejściu do zarządzania projektami ➤ podjęcie działań ukierunkowanych na rozwój wspólnej metodyki uwzględniającej specyfikę organizacji <i>non profit</i> i jej interesariuszy ➤ podjęcie działań ukierunkowanych na stworzenie wzorców zarządzania parametrami projektu

Przejście z poziomu 3 na poziom 4	
<p>Problemy organizacji <i>non profit</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ brak zrozumienia potrzeby profesjonalizacji zarządzania projektami ➤ opór pracowników przed zmianą charakteru organizacji na charakter projektowy ➤ przywiązanie do dotychczasowego sposobu funkcjonowania organizacji ➤ trudności w łączeniu działalności projektowej z pozostałymi obszarami podejmowanych działań ➤ obawa przed wdrożeniem jednolitej metodyki zarządzania projektami ➤ brak formalnego podejścia do zarządzania wiedzą projektową 	<p>Działania zwiększające zdolność do zmian:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ wskazanie korzyści dla całej organizacji wynikających z integracji wszystkich procesów w jedną metodykę ➤ organizacja spotkań mających na celu informowanie o planowanych i realizowanych przedsięwzięciach projektowych ➤ wskazanie na zalety podejścia projektowego w porównaniu z dotychczasowym sposobem funkcjonowania organizacji ➤ zrozumienie potrzeby wdrożenia formalnego podejścia do zarządzania wiedzą projektową ➤ profesjonalizacja działań projektowych uwzględniająca specyfikę organizacji <i>non profit</i>
Przejście z poziomu 4 na poziom 5	
<p>Problemy organizacji <i>non profit</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ niedocenienie procesu benchmarkingu ➤ negowanie rozwiązań uzyskanych w ramach przeprowadzonego procesu benchmarkingu ➤ nieumiejętność wytypowania organizacji do benchmarkingu ➤ obawa przed słabymi stronami organizacji wskazanymi w ramach benchmarkingu 	<p>Działania zwiększające zdolność do zmian:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ organizacja szkoleń z obszaru benchmarkingu ➤ wskazanie zalet i korzyści benchmarkingu ➤ podjęcie działań mających na celu precyzyjne zdefiniowanie zarówno planów, jak i procesów benchmarkingu ➤ szczegółowa analiza potrzeb i możliwości organizacji z punktu widzenia osiągnięcia ostatniego poziomu dojrzałości projektowej

Źródło: opracowanie własne.

a także o tym, że wdrażanie rozwiązań do tej pory stosowanych w organizacjach komercyjnych pozwala na efektywniejsze wykonywanie zadań ukierunkowanych na zadowolenie klientów, co przekłada się na większą satysfakcję odbiorców usług świadczonych przez badane organizacje oraz ich donatorów i sponsorów.

Zaprezentowane rozważania pozwalają na stwierdzenie, że pozyskanie wiedzy o dojrzałości projektowej może stanowić początek doskonalenia organizacji *non profit* w obszarze zarządzania zmianami.

4. Podsumowanie

Dojrzałość projektowa a zdolność organizacji *non profit* do zmian jest interesującym polem do badań. Należy jednak podkreślić, że w odniesieniu do prowadzonych badań wnioski sformułowane na ich podstawie mają charakter próbny i odnoszą się wyłącznie

nie do przebadanych podmiotów. Upoważniają jednak do wyciągnięcia orientacyjnych, hipotetycznych wniosków, których poziom uprawdopodobnienia może wzrastać wraz z prowadzeniem dalszych badań o podobnym charakterze i zakresie. Zaprezentowane wyniki badań pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

- im wyższy poziom dojrzałości projektowej, tym większa zdolność organizacji *non profit* do zmian,
- doskonalenie procesów zarządzania projektami wpływa pozytywnie na zdolność badanych organizacji do zmian,
- dojrzałość projektowa może kształtować zdolność organizacji *non profit* do zmian.

Podsumowując niniejsze rozważania, należy podkreślić, że aktywność w badaniu dojrzałości projektowej organizacji *non profit* warto wykorzystać do przeprowadzenia szczegółowej diagnozy stanu zarządzania zmianami w tych organizacjach. Z punktu widzenia badanych organizacji istotne jest, aby proces doskonalenia przebiegał w zgodzie z celami strategicznymi organizacji i jej kulturą organizacyjną oraz zapewniał realność planowanych działań. Należy podkreślić, że organizacje *non profit*, aby przejść na wyższy poziom dojrzałości projektowej, muszą w pierwszej kolejności zwiększyć skuteczność zarządzania projektami, nabyć umiejętność zarządzania ryzykiem w tych przedsięwzięciach, zadbać o jakość zespołów projektowych i nabyć umiejętność zarządzania zmianami. Na tym etapie istotna jest ocena korzyści, w tym również finansowych, wynikających z przejścia na określony poziom w porównaniu z nakładami (zasobami) potrzebnymi do jego osiągnięcia. Modele dojrzałości projektowej zyskują popularność i są coraz częściej badanym obszarem zarządzania projektami w organizacjach *non profit*, a to skłania do nakreślenia kierunków dalszego doskonalenia stosowanej metody w odniesieniu także do ich zdolności do zmian. Chodzi o możliwość wprowadzenia m.in. szybkiej i pilnej zmiany, co dla wielu organizacji *non profit* jest bardzo dużym wyzwaniem. Podejście to można także rozpatrywać z koncepcją dynamicznych zdolności. Ukierunkowanie dalszych badań na te zagadnienia wydaje się nieuniknione w związku z koniecznością dynamicznego podejścia do doskonalenia procesów projektowych, co umożliwi wprowadzenie zmian zgodnie z oczekiwaniami przede wszystkim interesariuszy organizacji *non profit*.

Literatura

- Andersen, E. S. i Jessen, S. A. (2003). Project Maturity in Organisations. *International Journal of Project Management*, 21(6), 457–461. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00088-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00088-1)
- Anheier, H. K. i Krlev, G. (2015). Governance and Management of Hybrid Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 45(3), 193–206.
- Bogacz-Wojtanowska, E. (2016). Istota i podstawowe zasady funkcjonowania organizacji pozarządowych. W: E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona (red.), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego (s. 11–30). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

- Bogacz-Wojtanowska, E. i Rymśa, M. (2015). Między wiedzą „ezoteryczną” a pozarządowym menedżerem. Profesjonalne zarządzanie w organizacjach non-profit. *Trzeci Sektor*, 36(3), 4–13.
- Cooke-Davies, T. J. (2007). Project Management Maturity Models. W: P. W. G. Morris, J. K. Pinto (red.), *Wiley Guide to Managing Projects* (s. 1234–1255). John Wiley & Sons.
- Crawford, J. K. (2015). *Project Management Maturity Model*. CRS Press Taylor and Francis Group.
- Domański, J. (2010). *Zarządzanie strategiczne organizacjami non-profit w Polsce*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Golini, R., Kalchschmidt, M. i Landoni, P. (2015). Adoption of Project Management Practices: The Impact on International Development Projects of Non-Governmental Organizations. *International Journal of Project Management*, 33(3), 650–663. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.09.006>
- Goszczyński, W., Knieć, W. i Kamiński, R. (2013). Dylemat linoskoczka, czyli o profesjonalizacji autentyczności i perspektywach rozwoju organizacji pozarządowych na wsi i w małych miastach. Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich.
- Grabowska-Aagten, A. (2017). Metodyki zarządzania projektami współfinansowanymi ze źródeł Europejskiego Funduszu Społecznego stosowane przez organizacje pozarządowe. *Nowoczesne Systemy Zarządzania. Modern Management Systems*, 12(1), 53–69. <https://doi.org/10.37055/nasz/129450>
- Hermano, V., López-Paredes, A., Martín-Cruz, N. i Pajares, J. (2013). How to Manage International Development (ID) Projects Successfully. Is the PMD Pro1 Guide Going to the Right Direction? *International Journal of Project Management*, 31(1), 22–30. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.07.004>
- Huczek, M. (2013). Organizacja pozarządowa jako ważny interesariusz i partner przedsiębiorstwa. W: A. Chodyński (red.), *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy* (s. 33–59). Krakowska Akademia im. A. F. Modrzewskiego.
- Ika, L. A. (2012). Project Management for Development in Africa: Why Projects Are Failing and What Can Be Done about It. *Project Management Journal*, 43(4), 27–41. <https://doi.org/10.1002/pmj.21281>
- Jałocha, B. i Bogacz-Wojtanowska, E. (2017). Project Portfolio Management: Tool for Strategy Implementation in Non-Governmental Organizations. W: L. L. West, A. Worthington (red.), *Handbook of Research on Emerging Business Models and Managerial Strategies in the Nonprofit Sector* (s. 87–103). IGI Global.
- Januszkiewicz, A. (2017). Bariery w stosowaniu ewaluacji projektów unijnych realizowanych przez organizacje pozarządowe w Polsce. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (9), 24–31.
- Jaskyte, K. (2012). Boards of Directors and Innovation in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(4), 439–459. <https://doi.org/10.1002/nml.21039>
- Kerzner, H. (2000). *Applied Project Management*. John Wiley&Sons.
- Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. John Wiley&Sons.
- Khang, D. B. i Moe, T. L. (2008). Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-cycle-Based Framework. *Project Management Journal*, 39(1), 72–84. <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20034>
- Maciejewska, A. (2020). *Analysis and Evaluation of Project Management in a Non-profit Organization IAESTE Poland Association*. [Niepublikowana rozprawa doktorska]. Politechnika Warszawska.
- Maier, A., Moultrie, J. i Clarkson, P. (2012). Assessing Organizational Capabilities: Reviewing and Guiding the Development of Maturity Grids. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 138–159. <https://doi.org/10.1109/TEM.2010.2077289>
- Marciszewska, A. (2019). *Dojrzałość projektowa organizacji non-profit*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

- Marciszewska, A. i Brajer-Marczak, R. (2022). Przyszłość zarządzania projektami w organizacjach non-profit. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, (187), 9–26.
- Osbert-Pociecha, G. (2010). Zdolność organizacji do zmian – w ujęciu modelowym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (144), 373–386.
- Osbert-Pociecha, G. (2019). New Challenges in Change Management. W: K. S. Soliman (red.), *Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage. Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)* (s. 12060–12068). International Business Information Management Association.
- Pöppelbuß, J. i Röglinger, M. (2011). What Makes a Useful Maturity Model? A Framework of General Design Principles for Maturity Models and Its Demonstration in BPM. *ECIS 2011 Proceedings*, 28. <http://aisel.aisnet.org/ecis2011>
- Project Management Institute [PMI]. (1996). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute.
- Project Management Institute [PMI]. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute.
- Schlichter, J. (1999). Surveying Project Management Capabilities. *PM Network*, 13(4), 39–40. Pobrano z <https://www.pmi.org/learning/library/surveying-project-management-capabilities-3534>
- Skulmoski, G. (2001). Project Maturity and Competence Interface. *Cost Engineering*, 43(6), 11–18.
- Wawak, S. i Woźniak, K. (2020). Evolution of Project Management Studies in the XXI Century. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), 867–888. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2020-0002>

Project Maturity and the Capacity of Non-profit Organisations to Change

Abstract: The main objective of the chapter was to fill a research gap by theoretically and empirically examining current approaches to the issues of design maturity of non-profit organisations and their capacity for change. These are issues that have not yet been sufficiently researched. The presented research area is interesting from a cognitive point of view and from the perspective of management practice. The chapter is based on the results of a quantitative survey conducted using the CAWI technique. The research conducted made it possible to investigate and explain the impact of project maturity on the ability of non-profit organisations to change. The presented conclusions were drawn on the basis of a sample of 93 non-profit organisations operating in Poland.

Keywords: non-profit organisations, project maturity, capacity for change

Poziomy zmian instytucjonalno-organizacyjnych w przedsiębiorstwie

Wojciech Misiński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: wojciech.misinski@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0003-4699-9676

Cytuj jako: Misiński, W. (2024). Poziomy zmian instytucjonalno-organizacyjnych w przedsiębiorstwie. W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, C. Zając (red.), *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy* (s. 108-120). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Głównym celem rozdziału była próba udzielenia odpowiedzi na trzy pytania będące syntetycznym opisem i analizą poziomów zmian instytucjonalno-organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Pierwsze: czym są instytucje tj. „reguły gry” (instytucje wewnętrzne i zewnętrzne) tworzące system uwarunkowań, mechanizmów/procedur i rozwiązań obowiązujących w przedsiębiorstwie? Drugie: z iloma poziomami organizacyjno-własnościowymi mamy do czynienia w przedsiębiorstwie, na których zapadają decyzje prowadzące do w miarę trwałych zmian instytucjonalno-organizacyjnych? Trzecie: w jaki sposób dokonać oceny poziomu efektywności skutków w miarę trwałych zmian instytucjonalno-organizacyjnych? Analizy w rozdziale dokonano z wykorzystaniem dorobku nowej ekonomii instytucjonalnej ze szczególnym uwzględnieniem teorii agencji i teorii kosztów transakcyjnych.

Słowa kluczowe: zmiany instytucjonalno-organizacyjne w przedsiębiorstwie, nowa ekonomia instytucjonalna, instytucje, teoria agencji, teoria kosztów transakcyjnych

JEL Classification: A1, B15, B21, B52, D21, D23, D86, L22

1. Wprowadzenie

Pani Profesor Grażyna Osbert-Pociecha w swoim artykule pt. *Zdolność organizacji do zmian – ujęcie modelowe* słusznie zauważyła, że „dzisiaj uwzględnianie perspektywy pojedynczej, wyodrębnionej zmiany w ramach zarządzania organizacją wydaje się dalece niewystarczające, stąd potrzeba rozszerzenia dotychczasowego zakresu problematyki zarządzania zmianami o problemy wynikające z «mnogości» zmian realizowanych w danym czasie w przedsiębiorstwie” (2010, s. 373). Pani Profesor zwróciła uwagę, że związane jest to „z problemem eliminowania niebezpieczeństwa „zburze-

nia” dobrze funkcjonujących składowych organizacji (w tym struktur, procesów, przepływów informacyjnych itp.) będących następstwem wcześniej wprowadzonych lub aktualnie wdrażanych zmian oraz ograniczenia skutków negatywnego zjawiska „przeciążenia” zmianami. Chodzi także o to, aby korelować pewne poczynania, np. inicjujące kolejne zmiany przed ostatecznym zakończeniem wcześniej rozpoczętych procesów i związanych z nimi skutków, a także o to, aby w projektowaniu poszczególnych procesów zmian uwzględnić stworzenie odpowiednich warunków wyjściowych dla przewidzianych kolejnych zmian” (2010, s. 373).

Konkludując, Pani Profesor Osbert-Pociecha stwierdziła, że „coraz częściej akcentuje się, że za podstawową funkcję menedżerską należałoby uznać nie tyle zarządzanie organizacjami w sensie zapewnienia im bieżącego funkcjonowania, ile ich zmienianie, a więc kreowanie takich uwarunkowań, mechanizmów/procedur i rozwiązań, które umożliwiłyby jej trwanie w przyszłości” (2010, s. 373).

2. Zarządzanie jako sztuka podejmowania decyzji prowadzących do w miarę trwałych zmian instytucjonalno-organizacyjnych w przedsiębiorstwie

Zarządzanie to „sztuka podejmowania racjonalnych¹ decyzji”, co oznacza, że podstawową funkcję menedżerską możemy sformułować jako „sztukę” podejmowania przez menedżera decyzji zapewniających realizację jego celów (teoretycznie tożsamy z celami zarządzanego przez niego przedsiębiorstwa²). O ile podejmowanie jednostkowych decyzji menedżerskich prowadzących do pojedynczej, wyodrębnionej (ale nie w miarę trwałej) zmiany w ramach zarządzania organizacją jest w miarę prostą „sztuką”, o tyle podejmowanie decyzji prowadzących do kreowania uwarunkowań, mechanizmów/procedur i rozwiązań umożliwiających efektywne trwanie przedsiębiorstwa w przyszłości staje się skomplikowaną „sztuką” wykraczającą poza sferę indywidualnych decyzji podejmowanych przez pojedynczych menedżerów.

Wysoki poziom skomplikowania „sztuki” podejmowania tego drugiego rodzaju decyzji wynika co najmniej z dwóch przyczyn. Decyzje te:

- muszą prowadzić do powstania w miarę trwałych „reguł gry” (instytucji) tworzących system uwarunkowań, mechanizmów/procedur i rozwiązań obowiązujących w przedsiębiorstwie,
- podejmowane są na różnych poziomach organizacyjno-własnościowych, co prowadzi w myśl teorii agencji do konfliktów interesów między pryncypałami (menedżerami) a agentami na różnych szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem.

¹ Autor pomija, ale dostrzega relacje, w tym zwłaszcza sprzeczności, zachodzące między poszczególnymi miarami racjonalności, tj. celowością, skutecznością, korzystnością i efektywnością, jak również subiektywność samej kategorii (nie)racjonalności.

² Autor, będąc zwolennikiem indywidualizmu metodologicznego, uznaje, iż cele przedsiębiorstwa w praktyce są splotem indywidualnych, subiektywnych interesów menedżerów nim zarządzających.

Przyczyny te dodatkowo się komplikują, gdyż decyzje menedżerów muszą być podejmowane w ramach m.in. ograniczeń będących konsekwencją instytucji („reguł gry”) zewnętrznych wobec przedsiębiorstwa.

Dowodzi to konieczności odpowiedzi na trzy pytania:

1. Czym są instytucje, tj. „reguły gry” (instytucje wewnętrzne i zewnętrzne) tworzące system uwarunkowań, mechanizmów/procedur i rozwiązań obowiązujących w przedsiębiorstwie?
2. Z iloma poziomami organizacyjno-własnościowymi mamy do czynienia w przedsiębiorstwie, na których zapadają decyzje prowadzące do w miarę trwałych zmian instytucjonalno-organizacyjnych?
3. W jaki sposób dokonać oceny poziomu efektywności skutków w miarę trwałych zmian instytucjonalno-organizacyjnych?

3. Instytucje jako „reguły gry” tworzące system uwarunkowań, mechanizmów/procedur i rozwiązań obowiązujących w przedsiębiorstwie

„Instytucja” w naukach ekonomicznych może mieć co najmniej trojkie znaczenie, może oznaczać: „organizacje, formalne zasady i nieformalne normy, które odróżniają się od organizacji opartych na tych zasadach i normach, stan równowagi w grze (*equilibrium*)” (Gancarczyk, 2002, s. 82).

Potocznie rozumiana kategoria instytucji jest synonimem pojęcia „organizacji” w znaczeniu podmiotowym. Takie ujmowanie instytucji jest również charakterystyczne m.in. dla ekonomii neoklasycznej i nauk o zarządzaniu. Utożsamianie kategorii „organizacji” i „instytucji” nie jest jednak przypadkowe. Instytucje konstytuują istnienie organizacji. Innymi słowy, bez instytucji (wewnętrznych i zewnętrznych „reguł gry”) nie jest możliwe funkcjonowanie organizacji. Każda zmiana wewnętrznych „reguł gry” (instytucji) oznacza zmianę organizacyjną, a każda w miarę trwała zmiana organizacyjna wymaga zmian instytucjonalnych („reguł gry”). Z tego powodu każda w miarę trwała zmiana (decyzja) w przedsiębiorstwie ma charakter instytucjonalno-organizacyjny. Inaczej mówiąc, każda zmiana „reguł gry” (wewnętrznych instytucji) tworzy nowy wymiar organizacyjny przedsiębiorstwa „regulowany” nowymi „regułami gry” (instytucjami wewnętrznymi).

W nowej ekonomii instytucjonalnej natomiast pojęcie instytucji używane jest w dwojakim znaczeniu: zasad (reguł) postępowania (gry) oraz wyniku gry.

W znaczeniu zasad postępowania instytucje rozumiane są „jako zespoły zarówno formalnych zasad, jak i nieformalnych norm, które wpływają na ludzkie zachowania, nadają porządek ludzkiemu działaniu” (Gancarczyk, 2002, s. 82). Według Northa „instytucje są wymyślonymi przez ludzi ograniczeniami, które strukturyzują polityczne, ekonomiczne i społeczne interakcje. Obejmują one zarówno ograniczenia o charakte-

rze nieformalnym (sankcje, tabu, zwyczaje, tradycje oraz kodeksy zachowań), jak i formalnym (statuty, prawa, prawa własności). W ciągu historii instytucje były wymyślone przez istoty ludzkie dla stworzenia porządku i zmniejszenia niepewności" (North, 1994, s. 87). Takie ujęcie wyraźnie rozróżnia pojęcia „instytucji” i „organizacji”. Instytucje to reguły, wzory zachowań i zasad postępowania. Organizacje zaś to gracze – wykonawcy tych reguł. Przedsiębiorstwa jako abstrakcyjne byty nie są instytucjami. Są nimi, przyjmując określoną formę prawną (np. spółki akcyjnej, cywilnej, partnerskiej itp.). Użycia skrótu myślowego, np. „korporacja (spółka) jest formą instytucji”, nie należy, zdaniem autora, rozumieć w ten sposób, że to przedsiębiorstwo jest instytucją. To normy prawne (także powstałe wewnątrz przedsiębiorstwa) regulujące funkcjonowanie np. spółek (jak i innych form prawnych przedsiębiorstwa) są instytucjami, a nie abstrakcyjne pojęcie przedsiębiorstwa jako jednego z typów równie abstrakcyjnego pojęcia organizacji. Spółka (jako forma prawna przedsiębiorstwa) jest, po pierwsze, formą prawną instytucji w wyniku decyzji politycznych prowadzących do konkretnych zapisów Kodeksu spółek handlowych. Po drugie, jest formą prawną instytucji w wyniku decyzji właścicieli, które zostają zapisane w umowach lub statutach spółek. Analogicznie, nie abstrakcyjna organizacja, ale normy prawne oraz ich statuty regulujące np. funkcjonowanie stowarzyszeń, fundacji czy SPZOZ są formą instytucji. Innymi słowy, nie abstrakcyjne przedsiębiorstwo, ale jego **forma prawna** jest instytucją. A zarazem, co nie rodzi chyba kontrowersji, przedsiębiorstwo jest organizacją, wewnątrz której właściciele i/lub zarządzający na różnych jego szczeblach tworzą instytucje wewnętrzne (w stosunku do pracowników) i zewnętrzne, oddziaływające nie tylko na inne przedsiębiorstwa, ale także na organa państwa. W tym drugim przypadku autor nie ogranicza tworzenia instytucji zewnętrznych jedynie do dużych korporacji, których siła oddziaływania nie tylko na inne przedsiębiorstwa, ale także na organa państwa jest znaczna („zbyt wielcy, by upaść”). Małe firmy także tworzą lub współtworzą zewnętrzne instytucje w wyniku zawierania kontraktów. Kontrakty nie tylko tworzą „reguły gry” między przedsiębiorstwami ograniczające się do wykonania procesu transakcyjnego, ale potencjalnie w każdym przypadku mogą wpływać na organizację i wewnętrzne „reguły gry” jednej lub obu stron kontraktu. W takim ujęciu przedsiębiorstwo (właściciel i menedżer) jest źródłem (twórcą) instytucji.

Podział instytucji na formalne i nieformalne związany jest z istnieniem lub nieistnieniem sankcji na wypadek ich naruszenia. Natomiast o podziale norm na zewnętrzne (zwane też publicznymi) i wewnętrzne (zwane też prywatnymi) decyduje źródło ich powstania. Instytucje zewnętrzne tworzone są przez władzę polityczną zarówno centralną³, jak i lokalną oraz mają zawsze charakter formalny. Instytucje wewnętrzne powstają wewnątrz przedsiębiorstwa (jako organizacji), regulują uprawnienia własnościowe, zarządcze i pracownicze lub między organizacjami w wyniku interakcji i doświadczeń ich członków i mogą mieć charakter zarówno formalny (np. kodeksy zawodowe przyjęte na podstawie statutów stowarzyszeń lub umów), jak i nieformalny (np. zasady dobrego wychowania czy postępowania). Możemy mieć także do czynienia z instytucjami

³ Także w sposób pośredni poprzez ponadkrajowe organa polityczne, np. Unii Europejskiej.

publiczno-prywatnymi, których źródłem są relacje (np. wyrok sądu lub umowa) między organami władzy (rządowej, samorządowej czy sądowniczej) i przedsiębiorstwami.

Takie rozumienie kategorii „instytucji” jest charakterystyczne dla wszystkich nurtów nowej ekonomii instytucjonalnej z wyjątkiem teorii gier będącej, co prawda, częścią teorii wyboru publicznego, zajmującej się jednak nie tylko politycznymi, lecz także biznesowymi procesami wyboru strategii (kooperacyjnych lub niekooperacyjnych) przez graczy w sytuacjach (grach) konfliktowych. W teorii gier pojęcie „instytucji” utożsamiane jest nie tyle z zasadami gry, ile ze stanem równowagi doskonałej lub ewolucyjnej osiągniętej w wyniku gry. Tym samym także w teorii gier następuje wyraźne rozróżnienie pojęć „instytucja” i „organizacja”.

Wspomniany North traktuje instytucje jako zewnętrzne wobec uczestników i powstające w wyniku przetargu politycznego. Teoria gier z kolei kładzie nacisk na ich charakter wewnętrzny, tj. zasady gry powstałe w wyniku wewnętrznych interakcji i negocjacji między uczestnikami, którymi mogą być zarówno organizacje, jak i jednostki. Oba te niewykluczające się, ale uzupełniające się, podejścia kładą nacisk:

- według Northa – na system prawny i regulacje centralne jako zewnętrzne wobec organizacji i jednostek,
- według teorii gier – na zasady wewnętrzne związane z danym terytorium lub organizacją (organizacjami).

Jak podkreśla Wilkin (2016, s. 100), w literaturze „nauk społecznych utrwalił się podział na instytucje nieformalne i formalne. Instytucjami nieformalnymi są m.in.: zwyczaje, tradycje, normy moralne, wzory kulturowe, religie, utrwalone sposoby myślenia. Instytucjami formalnymi zaś są m.in.: skodyfikowane normy prawne, kodeksy postępowania w organizacjach, organizacje publiczne i prywatne, w tym przedsiębiorstwa⁴”.

Akceptując zalecenie niedefiniowania kategorii ani zbyt szeroko, ani zbyt wąsko, głównie dbając o ich jednoznaczność oraz możliwości badawcze, konieczne wydaje się sięgnięcie do ich rodowodu z języka łacińskiego. *Instituto*, *-ere* (Gordon, 2014, s. 575) oznacza „ustanowić” lub „kształcić”. *Institutum* natomiast jest synonimem „zwyczaju” lub „instytucji” w znaczeniu socjologicznym⁵ i/lub prawnym⁶. Dokonując złożenia tych

⁴ Traktowanie przedsiębiorstwa jako instytucji w tym ujęciu bliskie jest ujęciu teorii gier traktującej instytucje jako wewnętrzne reguły gry w ramach organizacji. Jednocześnie, o czym już wspomniano, przedsiębiorstwo jest formą instytucji jako konstrukcji konkretnego bytu prawnego (np. spółki akcyjnej czy cywilnej) oraz jest źródłem instytucji (miejscem powstania), bo ich twórcami mogą być jedynie ludzie.

⁵ W socjologii termin wprowadzony przez Spencera (1873), odnoszący się do bardzo trwałych elementów ładu społecznego, uregulowanych i usankcjonowanych form działalności, uznanych sposobów rozwiązywania problemów współpracy i współżycia oraz niektórych organizacji formalnych pełniących w społeczeństwie określone funkcje.

⁶ Zespołu ściśle powiązanych ze sobą norm prawnych w sposób funkcjonalny regulujących powstanie, trwanie lub ustanie stosunku prawnego.

tłumaczeń, otrzymujemy prostą i zarazem najbliższą rodowodowo definicję pojęcia instytucji. **Instytucje to ustanowione lub wykształcone⁷ normy lub zwyczaje regulujące stosunki międzyludzkie.** Jest ona bliska podziałowi instytucji na formalne (ustanowione) i nieformalne (wykształcone) *reguły gry aktorów na scenach teatrów* lub tożsama z tym podziałem. Chociaż instytucje mogą być spisane lub niespisane, mogą być poparte przymusem lub jedynie dobrym obyczajem (co najwyżej społecznym ostracyzmem), to zawsze „instytucje są niewidoczne” (Ostrom, 1994, s. 823). Będąc wytworem ludzkiego umysłu, wracają do niego, podlegając nie tylko jego akceptacji lub nieakceptacji, ale też procesom ich subiektywnej (re)interpretacji. „Instytucje są w głowach ludzi”⁸ (Wilkin, 2016, s. 98), w ludzkich umysłach. My je „wymyślamy” (tworzymy), ale – co ważniejsze – my je akceptujemy, (re)interpretujemy lub odrzucamy. Instytucje muszą w nas tkwić, aby były „regułami gry” wpływającymi na działanie nasze i innych. Jeżeli ich nie przestrzegamy i/lub nie są egzekwowane konsekwencje (kara, w tym ostracyzm) ich naruszenia, to instytucje przestają mieć jakiegokolwiek znaczenie, nawet jeżeli zostały zapisane złotym atramentem na pięknym czerpanym papierze. Są niemającymi żadnego znaczenia formułkami, niczego nieregulującymi, a tym samym „są martwe jako instytucje społeczne” (Wilkin, 2016, s. 99).

North (1994, s. 360), dokonując podziału instytucji na: zbiór norm, procedur porządkujących (instytucje formalne) oraz moralnych i etycznych norm postępowania (instytucje nieformalne), traktuje je jako samoistne i równoważne wobec siebie. Między nimi istnieje jednak zdecydowana rozbieżność z punktu widzenia kryterium powszechności oddziaływania. Instytucje formalne, ze swojej natury, jako stanowione i egzekwowane (najczęściej pod przymusem), są powszechne, co oczywiście nie musi oznaczać ich pełnej akceptacji przez wszystkich graczy. Instytucje nieformalne stają się powszechne dopiero w wyniku ich akceptacji przez większość graczy. Automatycznie byłoby to możliwe jedynie w przypadku tożsamości indywidualnych norm etycznych i moralnych każdego z graczy z normami powszechnie akceptowanymi w danej grupie społecznej. W rzeczywistości nie istnieje automatyczna tożsamość nieformalnych (powszechnych) instytucji z normami etycznymi i moralnymi poszczególnych indywidualnych graczy (aktorów). Oznacza to istnienie dwojakiemu rodzaju norm etycznych i moralnych: powszechnych i indywidualnych. Normy powszechne są akceptowane przez większość aktorów, a normy indywidualne tkwią

⁷ North zwraca uwagę na dwa typy procesów kształtowania instytucji („reguły gry”) regulujących funkcjonowanie społeczeństw: spontaniczność (USA) lub kreacjonizm (Europa) kształtowania instytucji. Procesy te są konsekwencją logiki systemów prawnych: *common law* oraz *civil law*.

⁸ Stwierdzenie „instytucje są w głowach ludzi” nie jest sprzeczne z teorią „osadzenia”, która, „definiując instytucje, wskazuje na ich poziom zakorzenienia w danej gospodarce. Nie chodzi tutaj o coś, co jest w głowie osoby, lecz o coś, co jest społecznie, historycznie i geograficznie zakorzenione i dlatego różne w przestrzeni” (Murawiak, 2010, s. 68) i w czasie. Instytucje muszą tkwić w umysłach nie jednostek, lecz większości społeczeństwa (w tym pracowników przedsiębiorstwa), aby stały się zakorzenionymi, a nie jedynie osadzonymi „regułami gry”.

w umysłach każdego z graczy. Te drugie autor traktuje jako instytucje specyficzne, tj. indywidualne „instytucje – filtry”, poprzez które dokonuje się (nie)akceptacja i/lub (re)interpretacja instytucji zewnętrznych (zarówno formalnych, jak i nieformalnych) wobec ich adresata. Ma to szczególne znaczenie w sytuacjach oportunistycznym, tj. braku zgodności indywidualnych norm (nie)moralnych i (nie)etycznych adresata z nieformalnymi normami powszechnie akceptowanymi oraz uznawanymi za etyczne i moralne. Instytucje jako powszechne „reguły gry” powstają nie w momencie ich spisania (czy wyartykułowania), lecz w procesie ich „odczuwania”, prowadzącego do ich akceptacji lub reinterpretacji w naszym umyśle, co z kolei prowadzi nas do szerszej definicji kategorii instytucji. **Instytucje to reguły gry regulujące stosunki międzyludzkie (w tym w przedsiębiorstwach), których źródłem są publiczne, prywatne i publiczno-prywatne formalne (prawne) oraz nieformalne (zwyczajowe) normy przefiltrowane przez wewnętrzny system norm (wartości (nie)etycznych i (nie)moralnych) ich adresatów.**

Bardzo złożony zarówno prawnie⁹ oraz społecznie¹⁰, jak i psychologicznie¹¹-socjologicznie¹² wymiar kategorii instytucji z jednej strony powoduje naturalne trudności badawcze, z drugiej zaś wyznacza szczególne wymagania (prostoty i jednoznaczności) dla procesu kształtowania formalnych instytucji czy też wspomaganie instytucji nieformalnych¹³.

4. Organizacyjno-własnościowe poziomy decyzji prowadzących do w miarę trwałych zmian instytucjonalno-organizacyjnych w przedsiębiorstwie

Jak już wspomniano, zarządzanie to „sztuka podejmowania racjonalnych decyzji” na różnych poziomach organizacyjno-własnościowych, w tym zmierzających do w miarę trwałych zmian instytucjonalno-organizacyjnych przedsiębiorstwa. Decyzje te prowadzą do pojawienia się naturalnego konfliktu interesów między pryncypałem

⁹ Jedynie literalny (ściśle, dosłowny prawnie, formalnie i zwyczajowo) proces badawczy nie tylko nieformalnych, ale i formalnych instytucji jest niewystarczający. Proces filtracji norm zewnętrznych prowadzi bowiem do ich (re)interpretacji, a następnie do (nie)akceptacji, która może być zarówno pełna, jak i częściowa (poddanie się „regułom gry” mimo ich co najmniej częściowej nieakceptacji).

¹⁰ Proces „osadzania” (powolnego „zakorzenia się”) norm w uwarunkowaniach historyczno-kulturowych, w tym funkcjonowania konkretnego przedsiębiorstwa.

¹¹ Proces potrójnego subiektywnego „filtrowania” („odczuwania”) prowadzący do indywidualnej (re)interpretacji norm.

¹² Proces prowadzący do powszechnej (pełnej bądź częściowej) (nie)akceptacji norm.

¹³ Chodzi o działania mające na celu upowszechnianie pozytywnie ocenianych i akceptowanych norm nieformalnych, a nawet transformacji ich w instytucje formalne, co jest szczególnie wykorzystywane w anglosaskim prawodawstwie.

a agentem, co jest przedmiotem analizy teorii agencji. Główny problem teorii agencji możemy więc sformułować jako „sztukę” podejmowania przez pryncypała¹⁴ decyzji zapewniających realizację przez agenta celów pryncypała. Pryncypał i agent różnią się nie tylko odmiennością ich subiektywnych funkcji użyteczności. Różnią się także już na poziomie („odczuć”) spostrzegania i oceny rzeczywistości (informacji), co dodatkowo komplikuje relacje agencyjne.

Czy podejmowanie „racjonalnych” decyzji jest łatwą „sztuką”? Praktyka dowodzi, że nie. Jedni ludzie (aktorzy) odnoszą sukces, a inni porażkę, jedne firmy się rozwijają, a inne bankrutują, jedne kraje odnotowują wzrost gospodarczy, a inne przeżywają kryzysy. Poszukując przyczyn sukcesów i porażek, można by stwierdzić, że głównym powodem tego jest to, że jedni ludzie posiadli „sztukę” podejmowania racjonalnych decyzji, a inni jej nie posiadli. Jedni ludzie posiadli zdolność do przekonania innych do realizacji ich celów, a inni jej nie posiadli. Taka odpowiedź dzieli jednak ludzi na zdolnych oraz charyzmatycznych i mniej zdolnych lub niecharyzmatycznych, co z pewnością jest prawdą w przypadku nie tylko aktorstwa (teatru), ale także innych rodzajów sztuki: malarstwa, rzeźby, śpiewu, tańca czy pisarstwa. Jak jednak wyjaśnić sytuację, gdy wieloletni, posiadający olbrzymią wiedzę i doświadczenie, uzdolnieni, charyzmatyczni menedżerowie nagle (po latach sukcesów) podejmują decyzje prowadzące do bankructwa przedsiębiorstwa, kryzysu całych krajowych gospodarek, a nawet regionów czy całego świata gospodarczego? Czy obecne nauki o zarządzaniu są w stanie odpowiedzieć na pytania o rzeczywiste przyczyny i źródła kryzysów: lat 20. XX w., kryzysu 2008/2009, kryzysu instytucji finansowych z początku XXI w. czy obecnych kryzysów finansów publicznych w krajach Unii Europejskiej?

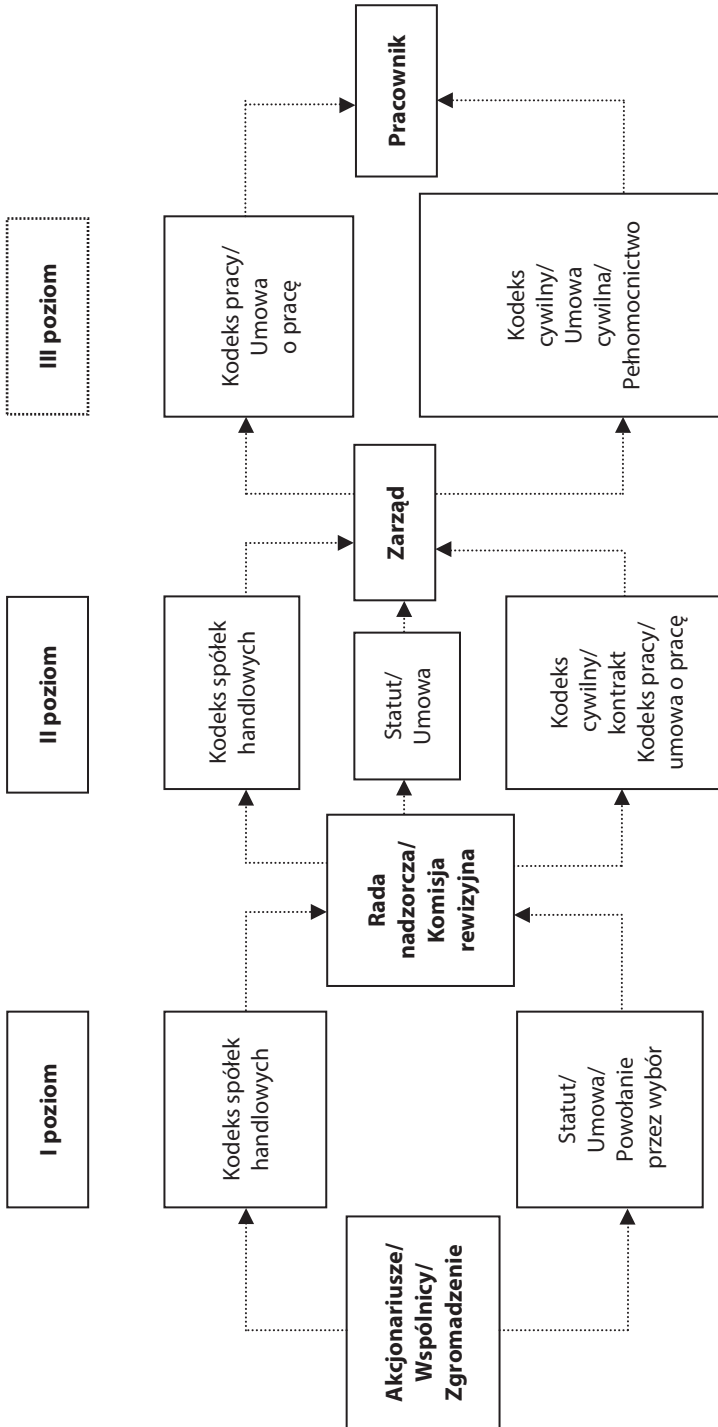
W jaki sposób nauki o zarządzaniu pragną zapewnić wiedzę o sztuce podejmowania przez pryncypałów racjonalnych decyzji, w tym mających na celu stworzenie w miarę trwałych „reguł gry” (w sytuacji asymetrii informacji) i przekonywania agentów do ich realizacji, tj. przestrzegania „reguł gry” (w sytuacji konfliktu interesów) na wszystkich (trzech lub czterech) poziomach agencji w przedsiębiorstwie?

W przedsiębiorstwie możemy wyróżnić co najmniej trzy¹⁵ poziomy agencji (rys. 1). Każdy z nich jest regulowany przez różne zestawy formalnych (ale też i nieformalnych¹⁶) instytucji.

¹⁴ W zależności od rodzaju relacji agencji pojęcia „pryncypał” i „agent” nabierają stosownego znaczenia, np. właściciel–menedżer, menedżer–podwładny czy pracodawca–pracownik, mocodawca–pełnomocnik, nauczyciel–uczeń, ubezpieczyciel–ubezpieczony, lekarz–pacjent.

¹⁵ W granicach przedsiębiorstwa można także wyróżnić czwarty (pominięty na rys. 1) poziom relacji agencji między pracownikami funkcjonującymi w strukturze podległości (kierownik/przełożony–pracownik/podwładny) lub współpracy (braku relacji przełożony/podwładny) w ramach grup projektowo-zadaniowych. Poza przedsiębiorstwem (na jego styku) istnieje wiele innych różnorodnych relacji (współpracy lub dominacji) agencji z dostawcami, odbiorcami, bankami, ubezpieczycielami, sądami, władzami administracyjnymi i samorządowymi itp.

¹⁶ Kodeksy branżowe lub zawodowe czy też zasady dobrych procedur czy praktyk.



Rys. 1. Trzy poziomy agencji
 Źródło: opracowanie własne.

W tradycyjnym ujęciu nauk o zarządzaniu relacje agencji dotyczą dwóch poziomów zarządzania:

- zarządzania przedsiębiorstwem (jako „całym obiektem”) obejmującego dwa pierwsze poziomy relacji agencyjnych, co jest przedmiotem (podejmowane decyzje jako wypadkowa konfliktu interesów) zainteresowania m.in. zarządzania strategicznego,
- zarządzania pracownikami na poziomie trzecim i czwartym obejmującym relacje agencji przełożony–pracownik lub między współpracownikami w ramach grup zadaniowych (projektowych), co jest przedmiotem zainteresowania specjalizacji zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL).

Powyższy podział dotyczy także odmienności źródeł konfliktu interesów. Źródłem konfliktu interesów w pierwszym przypadku jest posiadanie lub nieposiadanie praw własności (także na podstawie ich cesji). W drugim przypadku źródła konfliktu interesów mają pozawłasnościowy charakter i są ściśle związane z jednej strony z relacją podwładności (przełożoności) lub współpracy, z drugiej zaś z indywidualnymi, subiektywnymi interesami pracowników (przełożonych i podwładnych lub współpracowników).

Na rysunku 1, pomijającym czwarty poziom relacji agencji (ZZL), zobrazowano trzy poziomy relacji agencji będących konsekwencją umocowania (w tym poprzez cesję) lub braku umocowania na prawach własności w spółkach kapitałowych¹⁷.

Pierwszy poziom agencji, dotyczący relacji między właścicielami i radą nadzorczą (i/lub komisją rewizyjną), umocowany jest na prawach własności, a mówiąc precyzyjniej – na prawie przekazania części uprawnień właścicielskich. Uprawnienia własnościowe są także wstępnie formalnie ograniczone zapisami Kodeksu spółek handlowych. Pierwszy poziom agencji regulowany jest formalnie na dwóch poziomach: ogólnymi normami prawnymi Kodeksu spółek handlowych, które regulują takie kwestie, jak powołanie, odwołanie, uprawnienia, obowiązki, odpowiedzialność itp., oraz normami szczegółowymi zapisanymi w statucie lub umowie spółki.

Na drugim poziomie agencji, dotyczącym relacji między radą nadzorczą a zarządem, prawa do zarządzania zasobami pracy spółki mogą ulec dodatkowym (poza Kodeksem spółek handlowych) ograniczeniom z uwzględnieniem zapisów umowy cywilnej i Kodeksu cywilnego lub umowy o pracę i Kodeksu pracy.

W przypadku trzeciego poziomu dyspozycja zasobami spółki może nastąpić w sposób bezpośredni na podstawie jednostronnie udzielonych pełnomocnictw, a w sposób pośredni – na podstawie umowy o pracę (oraz wewnętrznych regulaminów) lub umowy cywilnej. Na tym poziomie agencji relacje między zarządem i pracownikami mogą podlegać daleko idącemu skomplikowaniu, np. w wyniku tzw. podwójnej relacji agencji (np. zatrudnieniu poprzez spółkę pośrednią lub relacji *B to B*).

¹⁷ Z innymi poziomami relacji mamy do czynienia w spółkach osobowych, partnerskich, komandytowych i komandytowo-akcyjnych. Tym samym każda ze spółek wymaga oddzielnej analizy relacji agencyjnych w ramach różnych subteorii przedsiębiorstw(a).

Pierwszy i drugi poziom wykorzystujący prawo do przekazania praw zarządzania prowadzi do obniżenia poziomu kompletności i wyłączności praw własności obu stron podejmujących decyzje. Trzeci poziom oznacza transformację decyzji umocowanych na własności (lub cesji praw własności) w decyzje opierające się na apropria-cji, co prowadzi do skrajnych odmienności funkcji użyteczności (celów) decydentów umocowanych i nieumocowanych na prawach własności.

Przedmiotem badań teorii agencji powinny być wszystkie trzy¹⁸ wymienione poziomy relacji agencji.

5. Kryterium oceny poziomu efektywności skutków w miarę trwałych zmian instytucjonalno-organizacyjnych w przedsiębiorstwie

Badania dotyczące ograniczeń i możliwości instytucjonalnych rozwiązań zarówno ograniczających konflikt interesów, jak i przyczyniających się do ich wzrostu powinny być ściśle skorelowane z przeformułowaniem idei (pomiaru) kosztów agencji, tj. skutków konfliktu interesów w kierunku poszukiwania w każdym badanym przypadku punktu, w którym marginalny wzrost kosztów monitorowania lub działań mających na celu optymalizację skutków konfliktu interesów zrówna się z marginalnym wzrostem zysku.

Konieczne jest także dokonanie ściślejszego połączenia teorii agencji z teorią kosztów transakcyjnych w celu pomiaru efektów (pozytywnych i negatywnych) optymalizacji skutków konfliktu interesów i asymetrii informacji m.in. w drodze zastępowania struktur biurokratycznych rynkowymi lub odwrotnie oraz doborem do nich systemów ich koordynacji.

Zalecenie to dotyczy dwóch poziomów kosztów.

Pierwszy dotyczy relacji kosztów i zysków konkretnych jednostkowych działań (zmian organizacyjnych) przebiegających w dwóch fazach: fazie naboru agentów (*ex ante*) oraz fazie działania agentów (*ex post*).

W fazie naboru agentów analiza powinna dotyczyć relacyjnego (bezwzględnego i komparatywnego) poziomu wzrostu kosztów przedsiębiorstwa mających na celu redukcję asymetrii informacji, czego efektem może być negatywna selekcja, która może skutkować potencjalnymi stratami przedsiębiorstwa spowodowanymi złym wyborem agenta. Nie jest poza tym regułą, że im wyższy poziom stanowiska pracy, tym wyższe mogą być potencjalne straty firmy. Dlatego też pierwotnym zadaniem powinno być poszukiwanie kluczowych stanowisk pracy mogących powodować relatywnie wysokie straty (ale także zyski, które mogą zostać utracone lub nieosiągnięte) przed-

¹⁸ Czwartym poziomem agencji oparty na konflikcie indywidualnych interesów przełożonych i podwładnych lub między współpracownikami jest przedmiotem zainteresowania ZZZ i dotyczy nie tylko przedsiębiorstwa, ale także każdej innej organizacji.

siębiorstwa i dopiero wtórnie analiza uzasadnionego poziomu kosztów ponoszonych w fazie poszukiwania i rekrutacji agentów.

W fazie działania agentów analiza relacyjna (bezwzględna i komparatywna) kosztów powinna być dwukierunkowa i dotyczyć zasadności:

- wzrostu kosztów monitorowania w stosunku do zwiększenia zysku krańcowego wynikającego z ograniczenia (optymalizacji) asymetrii informacji,
- wzrostu kosztów działań mających na celu ograniczenie konfliktu interesów w stosunku do zwiększenia zysku krańcowego wynikającego z tych działań.

Drugi poziom analizy kosztów dotyczy sumarycznych kosztów funkcjonowania (w miarę trwałych zmian organizacyjnych) przedsiębiorstwa, a tym samym wymaga powiązania z teorią kosztów transakcyjnych.

6. Zakończenie

W przedsiębiorstwach mamy do czynienia z dwoma rodzajami koordynacji relacji agencyjnych (struktur kontraktowych): biurokratycznymi i rynkowymi. Na wszystkich poziomach relacji agencyjnych koszty ich koordynacji mogą być ponoszone w formie transakcji zarówno biurokratycznych, jak i rynkowych. Na przykład ograniczenie asymetrii informacji między radą nadzorczą i zarządem może następować w drodze „zatrudnienia” pracowników przedsiębiorstwa (zlecenia im dodatkowych zadań) albo zatrudnienia audytorskiej firmy zewnętrznej. Poszukiwań i naboru agentów można dokonywać własnymi siłami przedsiębiorstwa albo zlecić zewnętrznej firmie. Zatrudnienie pracowników można realizować w sposób bezpośredni w formie umowy o pracę, umowy zlecenia czy o dzieło, ale także w sposób pośredni, z wykorzystaniem podwójnej relacji agencji.

Konstatacja ta dowodzi, że problem teorii agencji jako zarządzania w miarę trwałymi zmianami organizacyjnymi sprowadza się do optymalizacji kosztów dwóch możliwych rodzajów koordynacji wszystkich działań (decyzji biznesowych; rynkowych i biurokratycznych struktur kontraktowych) przedsiębiorstwa: koordynacji rynkowej i biurokratycznej.

Literatura

- Gancarczyk, M. (2002). Instytucja a organizacja w nowej ekonomii instytucjonalnej. *Gospodarka Narodowa*, (5-6), 78–94.
- Gordon, J. (red). (2014). *Słownik polsko-łaciński, łacińsko-polski. Dictionarium latino-polonicum, polonico-latinum*. Level Trading.
- Murawiak, K. (2010). Instytucjonalizm i jego znaczenie w analizie różnorodności form aktywności gospodarczej i zróżnicowania gospodarek kapitalistycznych. *Acta Universitatis Wratislaviensis*, (3398). *Ekonomia*, 18, 61–79.
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97–112.

- North, D. C. (1994). Economic Performance Through Time. *The American Economic Review*, 84(3), 359–368.
- Osbert-Pociecha, G. (2010). Zdolność organizacji do zmian – ujęcie modelowe. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (144), 373–386.
- Ostrom, V. (1994). *Federalizm amerykański. Tworzenie społeczeństwa samorządowego*. Pracownia Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Spencer, H. (1873). *The Study of Sociology*. Routledge & Kegan Paul.
- Wilkin, J. (2016). *Instytucjonalne i kulturowe podstawy gospodarowania. Humanistyczna perspektywa ekonomii*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Levels of Institutional and Organizational Changes in an Enterprise

Abstract: The main aim of the chapter was to answer three questions conditioning the description and analysis of the levels of institutional and organizational changes in the enterprise. First: what are the institutions, i.e., “rules of the game” (internal and external institutions) that create a system of conditions, mechanisms/procedures and solutions in force in the enterprise? Second: how many organizational and ownership levels do we deal with in a company, where decisions are made that lead to relatively permanent institutional and organizational changes? Third: how to assess the level of effectiveness of the effects as the institutional and organizational changes are sustained? The analysis in the chapter was carried out using the achievements of the New Institutional Economics with particular emphasis on agency theory and transaction cost theory.

Keywords: Institutional and organizational changes in the company, the New Institutional Economics, Institutions, agency theory, transaction cost theory

Antropocentryzm w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym

Jan Skalik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: jan.skalik@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0003-1084-7654

Cytuj jako: Skalik, J. (2024). Antropocentryzm w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym. W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, C. Zajac (red.), *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy* (s. 121-136). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Rosnąca dynamika przedsiębiorstw rodzi z jednej strony liczne problemy natury społecznej, z drugiej zaś wymaga zwiększenia ich zdolności do zmian. Możliwości rozwiązania powstających w związku z tym dylematów należy upatrywać w respektowaniu poglądu filozoficznego, jakim jest antropocentryzm. Poszanowanie idei humanizmu w zarządzaniu zmianami związane jest z koniecznością większego zaangażowania w nim pracowników wykonawczych oraz wykorzystania ich twórczych możliwości w zakresie kreowania i realizacji pozytywnych zmian. W publikacji przedstawione zostały metody i problemy związane z koniecznością większego uspołecznienia zarządzania procesami zmian w dynamicznych przedsiębiorstwach. Zwrócono uwagę na konieczność wykorzystania w związku z tym złożonych metod zarządzania nowej generacji oraz uznanie w tym przypadku metody zarządzania przez wartości za wiodący sposób respektowania idei humanizmu w sterowaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym.

Słowa kluczowe: zmiana, zarządzanie zmianami, zarządzanie przez wartości, humanizm, antropocentryzm

JEL Classification: L20, M54

1. Wprowadzenie

Zdolność do zmian jest podstawowym warunkiem przetrwania i rozwoju współczesnych organizacji. Patrząc na istotę tych zdolności z zasobowej perspektywy postrzegania organizacji, należy stwierdzić, że ich poziom w dużym stopniu zależy od dynamicznych zasobów niematerialnych, których nośnikami są ludzie. W sensie deklaratywnym są oni traktowani jako najważniejszy zasób przedsiębiorstwa. W rzeczy-

wistości jednak jest to zasób bardzo elastyczny i z tej racji narażony na liczne zagrożenia towarzyszące radykalnym zmianom wewnętrznym przeprowadzanym w organizacjach. Duże możliwości wzrostu i stopnia wykorzystania zdolności organizacji gospodarczych do zmian tkwią wśród kierowników operacyjnych oraz pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych. Wciąż w tej grupie zatrudnionych jest zawarty duży potencjał do generowania i realizacji pozytywnych zmian. Stąd też przesłaniem tej publikacji jest wskazanie tego, jak we współczesnych organizacjach dynamicznych, dzięki respektowaniu antropocentryzmu jako poglądu filozoficznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem, można wspomniane wcześniej możliwości zwiększyć i wykorzystać. Tłem do przedstawienia szczegółowych rozwiązań w tym zakresie jest ujawniona ewolucja rozwoju idei humanizmu w zarządzaniu organizacjami, w skojarzeniu z prezentacją genezy i rozwoju nowoczesnego zarządzania. Wraz z jego narodzinami bowiem nie tylko ujawniło się humanistyczne ukierunkowanie tego procesu, lecz także powstały warunki do respektowania w nim wartości społecznych, a zwłaszcza etycznych i kulturowych. Wartości te jako nośniki idei humanizmu w niewystarczającym stopniu są respektowane w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym. Z tego powodu autor tej publikacji poczuł się w obowiązku wskazać metodyczne możliwości ich poszanowania przez umiejętny dobór metod zarządzania zmianami w organizacji, umożliwiającących osiągnięcie dobrostanu i zabezpieczenie interesów pracobiorców zatrudnionych w obszarze działalności operacyjnej dynamicznych przedsiębiorstw. Możliwości respektowania idei humanizmu w sterowaniu procesami zmian autor upatruje w zarządzaniu przez wartości, wskazując jednocześnie na konieczność zapewnienia podczas stosowania tego podejścia równowagi między wartościami społecznymi i ekonomicznymi.

2. Antropocentryzm jako pogląd filozoficzny

Przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu są organizacje, które tworzy i w których uczestniczy człowiek. Jest to nauka stosunkowo młoda i interdyscyplinarna, gdyż korzysta z dorobku innych nauk. Jedną z nich jest filozofia, której treść polega na systematycznym i krytycznym rozważaniu problemów i idei, umożliwiającym poznanie ich istoty, a także całościowego zrozumienia świata (Audi, 2006). Filozofia, jako jedna z najbardziej ogólnych nauk, wykracza poza każdą z dyscyplin szczegółowych i łączy je w całość. Tworzy syntezę osiągnięć poszczególnych nauk i dzięki niej stwarza możliwość wykreowania całościowego i pełniejszego obrazu świata. Wykorzystanie wielu poglądów filozoficznych pozwala również na poprawną interpretację i rozwiązanie złożonych problemów w świecie organizacji. Szczególnie przydatny w kontekście rozważań dotyczących dynamiki organizacji i roli człowieka w jej funkcjonowaniu jest antropocentryzm, filozoficzny i religijny pogląd, według którego człowiek stanowi centrum i cel Wszechświata. Prekursorami antropocentryzmu poznawczego byli sofisci, wędrowni nauczyciele greccy żyjący w V w p.n.e. To od nich

pochodzi określenie „człowiek jest miarą wszechrzeczy” (Brix, 2005). Oni też jako pierwsi nadali badaniom naukowym kierunek humanistyczny. Antropocentryzm może być postrzegany w znaczeniu teoriopoznawczym, ontologicznym i etycznym. Teoriopoznawcza perspektywa tego poglądu filozoficznego umożliwia analizowanie wszelkich zjawisk z punktu widzenia ich odbioru przez człowieka i odrzuca rozumowanie wychodzące poza ludzką percepcję, traktując je jako poznawczo nieuprawnione i pozbawione praktycznego znaczenia. W znaczeniu ontologicznym antropocentryzm zakłada, że człowiek jest centrum Wszechświata, celem jego istnienia i ostatecznym, najdoskonalszym produktem jego ewolucji. W znaczeniu etycznym antropocentryzm traktuje człowieka jako jedyny byt, który posiada wartości moralne. Pierwszorzędne usytuowanie człowieka w aksjologicznej formie antropocentryzmu, którego wyrazem jest stwierdzenie, że „człowiek to wartość bezwzględna i nadrzędna wobec pozostałych wartości”, dla każdego badacza problemów zarządzania współczesnymi organizacjami stanowi nieodpartą pokusę do eksploracji tych obszarów systemu zarządzania przedsiębiorstwa, w których dochodzi do konfrontacji ludzkich interesów z wartościami przedsiębiorstwa. Wartości te bowiem mają kluczowe znaczenie w stworzeniu orientacji zarządzania organizacją gospodarczą. Są nośnikami idei, które przedsiębiorstwo respektuje w bieżącej działalności lub których zamierza przestrzegać w przyszłości. Stanowią element modelu systemu zarządzania przedsiębiorstwem wyróżniający go w otoczeniu.

Kontynuacją antropocentryzmu w rozwoju myśli filozoficznej był humanizm. Zrodził się w epoce Odrodzenia i jest oparty na racjonalnym myśleniu. W swoich założeniach wyraża troskę o zapewnienie potrzeby szczęścia, godności i swobodnego rozwoju człowieka w jego środowisku społecznym i naturalnym (Humanizm, b.d.). Humanizm wyklucza egoizm w każdej postaci (indywidualny, państwowy, międzypokoleniowy), postuluje braterstwo i solidarność. Jego ukierunkowanie na zaspokojenie potrzeb człowieka wywarło swoje piętno na rozwój nauki o zarządzaniu i stosowanie dobrych praktyk w organizacjach, dla których człowiek jest nie tylko zasobem umożliwiającym osiągnięcie ich celów, ale również wartością samą w sobie.

3. Orientacja humanistyczna w zarządzaniu organizacjami

Orientacja humanistyczna w zarządzaniu została zapoczątkowana wraz z narodzinami nowoczesnego zarządzania, którego pojawienie się w latach 1960–1990 było następstwem przemian rynkowych, polegających na zastąpieniu rynku produkcji przez rynek z zaburzeniami równowagi, charakteryzujący się mniejszym popytem od podaży i silną „śmiertelnością” przedsiębiorstw (Chauvet, 1997). Pierwszym symptomem porzucenia tradycyjnego zarządzania na rzecz zarządzania nowoczesnego było zarządzanie przez stosunki międzyludzkie, którego zadaniem było nadanie tayloryzmowi ludzkiej twarzy. Jednak rezultaty zastosowania tego podejścia w praktyce zarządzania nie sprostają wyzwaniom dynamicznych zmian, które zachodziły w otoczeniu przed-

siębiorstw. Zrodził się wówczas silny impuls do przyspieszenia ewolucji nowoczesnego zarządzania, która następowała w fazie zarządzania planistycznego, na początku lat 60. ubiegłego wieku, aby w latach 1970–1990 osiągnąć szczyt swojego rozkwitu w fazie zarządzania partycypacyjnego. Metody zarządzania preferowane w fazie zarządzania planistycznego miały umożliwić przedsiębiorstwom szybkie dostosowanie się do rosnącej dynamiki otoczenia i opanowanie związanej z tym niepewności. Miały temu służyć zmiany struktur organizacyjnych i decentralizacja decyzji. W fazie zarządzania partycypacyjnego zwrócono jednak uwagę na potrzebę ograniczenia niepewności wewnętrznej przedsiębiorstwa przez uruchomienie rezerw produktywności tkwiących w mobilizacji ludzi przez rozwój integracji kulturowej, współdziałaniu połączonym z zapewnieniem indywidualnej swobody jednostki i umożliwieniem zaspokojenia potrzeby jej samorealizacji.

Orientacja w zarządzaniu organizacjami jest nierozłącznie związana z pojęciami systemu zarządzania oraz wartości. Określa ona bowiem zbiór cech wyróżniających określony system zarządzania organizacją oraz wartości i zasady, którymi powinni kierować się zarządzający w realizacji jej celów (Lichtarski, 2015). Ma szczególne znaczenie w zarządzaniu strategicznym, gdyż nadaje kierunek bieżącym, często reaktywnym wyborom i kształtuje ich treść zgodnie z przyjętymi wartościami i zasadami, w sposób zapewniający osiągnięcie długofalowych rezultatów. Wartości są nośnikami idei, które nadają orientacji w zarządzaniu kierunkowego charakteru i są równocześnie składowymi systemu zarządzania przedsiębiorstwem (Bełz i Skalik, 2011). Ich treść wynika z podstawowych założeń i aspiracji twórców i właścicieli danej organizacji, a także – w pewnym stopniu – jej interesariuszy. Wartościami organizacji są te cechy o charakterze ekonomicznym, społecznym bądź też użytecznym, które wyróżniają ją w otoczeniu. Mogą być nimi: wysoka jakość, innowacyjność, skuteczność, zwinność, elastyczność czy też oszczędność. Z punktu widzenia przedstawionej w tym rozdziale problematyki roli antropocentryzmu w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym fundamentalne znaczenie mają wartości o charakterze społecznym, a zwłaszcza te, które wpływają na poziom dynamiki organizacji oraz postawy i zachowania ludzi. Należy tu wymienić takie wartości, jak: otwartość na zmiany, chęć uczenia się, wzajemne zaufanie, opieka nad pracownikami i pomoc im. Wartości jako składowe systemu zarządzania mają kluczowe znaczenie w ukształtowaniu określonej orientacji. Ich różnorodność jest dość znaczna, ale najczęściej wyróżnia się orientacje: na klienta, na jakość, na wyniki, na człowieka (orientacja humanistyczna), na zmiany, na procesy, na wiedzę. U podłoża orientacji humanistycznej leży troska o najbardziej wrażliwy i cenny zasób przedsiębiorstwa, jakim są ludzie. Wymienione wcześniej wartości o charakterze społecznym pełnią w tej orientacji rolę „kierunkowskazów” (*directional signals*) w systemie zarządzania organizacjami (Peters, 1980). Ich uwzględnienie w architekturze systemu zarządzania jest rezultatem ewolucji postrzegania organizacji w sensie rzeczowym jako obiektu zorganizowanego, a więc postrzeganego jako „pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia

całości” (Kotarbiński, 1965). Definicja organizacji w sensie rzeczowym, zbudowana na fundamentach prakseologii, akcentowała przede wszystkim konieczność zapewnienia jej cechy zorganizowania jako niezbędnego warunku osiągnięcia celów uzasadniających istnienie wspomnianej wcześniej całości. Podkreślały jej mechanistyczny charakter i postrzegały ją jako urządzenie do osiągnięcia celów. Organizacje ukształtowane zgodnie z duchem metafory organizacji jako maszyny sankcjonowały dominującą rolę hierarchii jako czynnika spajającego i porządkującego poszczególne jej elementy. Rola człowieka jako twórczego podmiotu była w nich reglamentowana przez zakres posiadanej władzy, który zależał od miejsca usytuowania w strukturze organizacji. Wszechobecne specjalizacja, formalizacja, powtarzalność i rutynowość indywidualnych zadań nie sprzyjały kreatywności kierowników najniższych szczebli i pracowników wykonawczych na poziomie operacyjnym. Drzemiący w nich twórczy potencjał nie mógł być wykorzystany, a odczuwane potrzeby w pełni zaspokojone. W organizacjach mechanistycznych hierarchia tryumfowała nad empatią, dlatego też w początkowej fazie rozwoju nauk o zarządzaniu propozycje modelowe dotyczące istoty organizacji w sensie rzeczowym nie uwzględniały tak subtelnych elementów, jakimi są wartości. Nie pomijały jednak zasobów ludzkich jako składnika modelu organizacji. Jest to wyraźnie zauważalne w modelach Leavitta (1962) i Morgana (Krzyżanowski, 1999). Kategoria wartości po raz pierwszy została uwzględniona w modelu 7S McKinseya opracowanym przez Petersa i Watermana (2000). W strukturze tego modelu trzy elementy: wspólne wartości (*shared values*), kadry (*staff*) i styl zarządzania (*style*) stworzyły przestrzeń dla respektowania w praktyce zarządzania idei humanizmu. Dla badaczy propozycja ta stała się inspiracją do poszukiwania instrumentów implementacji tej idei. W architekturze modelu 7S zauważa się również wpływ systemowego postrzegania organizacji rzeczowej, a przedstawione przez twórców jego składowe są od siebie zależne, mogą się wzajemnie wzmacniać lub osłabiać. Biorąc pod uwagę antropocentryczne aspekty zarządzania organizacjami, można stwierdzić, że model ten ma przełomowe znaczenie w rozwoju humanistycznego nurtu w naukach o zarządzaniu. Jego autorzy wskazali na znaczenie „miękkich” elementów, tj. kultury organizacji i jej wartości. Uwzględnienie w modelu organizacji kategorii wartości nie otwiera automatycznie drogi do powszechnego respektowania idei humanizmu w zarządzaniu. Wszystko zależy od charakteru preferencji poszczególnych rodzajów wartości i modelu organizacji (organizacja mechanistyczna lub organizacja organiczna) preferowanej przez jej kierownictwo. Na wybór w tym względzie mają wpływ: specyfika branży, wielkość przedsiębiorstwa, faza jego rozwoju oraz usytuowanie strategiczne. W organizacjach dotkniętych zjawiskami kryzysowymi w pierwszej kolejności będą respektowane wartości ekonomiczne i użyteczne. Wartości społeczne, takie jak bezpieczeństwo pracy, rozwój osobisty, uprawomocnienie wykonawców decyzji, schodzą na dalszy plan. Jak wynika z gruntownych badań przeprowadzonych w Polsce w latach 2013 i 2014 wśród 512 menedżerów wyższego, średniego i niższego szczebla zarządzania reprezentujących podmioty sektorów prywatnego i publicznego, największą rangę w praktyce zarządzania mają wartości ekonomiczne

(Herman i in., 2016). W badanej populacji respondentów 56,4% z nich potwierdziło ich kluczowe znaczenie w zarządzaniu. Wartości społeczne jako nośniki idei humanizmu zostały przez 10% badanych uznane za ważne, ale nie kluczowe w zarządzaniu. Z tych samych badań wynika, że są traktowane fasadowo jako czynnik wspierający wizerunek firmy na użytek zewnętrzny, a nie jako wyznacznik pozytywnych zmian poprawiających jakość życia ludzi w organizacjach. Wartości społeczne są zbiorem dość licznych i zróżnicowanych grup kategorii (cech) wyróżniających organizację w otoczeniu. Szczególne znaczenie z punktu widzenia rozważanej problematyki antropocentryzmu w zarządzaniu ma grupa wartości etycznych i kulturowych. W grupie tej znajdują m.in. takie wartości, jak: uczciwość, sprawiedliwość, życzliwość, rzetelność, wiarygodność, zaufanie, szacunek, współpraca, umiejętność osiągnięcia porozumienia, empatia, tolerancja, umiar, lojalność. Respondenci uczestniczący we wspomnianym wcześniej programie badawczym postrzegają wartości etyczne i kulturowe jako ważny czynnik wspierający realizację misji, celów i wizerunku firmy. Prawie 83% badanych tak postrzega rolę tych wartości w systemie zarządzania organizacjami. Z badań tych wynika również, że wartości mają pozytywny wpływ na zarządzanie personelem zgodnie z zasadami humanizmu, gdyż: integrują ludzi w organizacji (23% badanych), stanowią realny element systemu motywacyjnego (15,8%), mają korzystny wpływ na kulturę organizacji (23,1%), sprzyjają większej satysfakcji pracowników (23,6%), wpływają ograniczająco na patologie (13,1%), powodują, że ludzie oczekują ich obecności i respektowania (14,8%).

Orientacja humanistyczna w zarządzaniu materializuje się przez ukierunkowany na człowieka dobór i wykorzystanie metod i praktyk zarządzania, które są potwierdzeniem uświadomionego *know-how* w zakresie podejścia i sposobów realizacji funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Praktyki zarządzania są natomiast zbiorem narzędzi zarządczych stosowanych poza „dużymi” systemami zarządzania, takimi jak systemy zarządzania jakością, *lean management*, *total quality management* itp. Ich stosowanie przez kierownictwo organizacji jest związane z zarządzaniem operacyjnym. Przykładami takich narzędzi są m.in.: sposób prowadzenia rozmów, klaryfikacja uzgodnień, organizacja i prowadzenie spotkań, wypracowywanie i podejmowanie decyzji. Zarządzający współczesnymi organizacjami mają do dyspozycji bogaty zbiór metod organizacji i zarządzania, które odpowiadają aktualnym tendencjom w nauce i spełniają oczekiwania praktyki gospodarczej. Jednak nie wszystkie z nich mogą być wykorzystane do rozwoju orientacji humanistycznej w zarządzaniu przedsiębiorstwami, a zwłaszcza poszanowania wartości etycznych i kulturowych. Większość autorów traktuje metody zarządzania jako sposoby umożliwiające maksymalne wydobycie produktywności z ludzi, których mamy do dyspozycji w organizacji. Podkreślają również, że głównym celem zarządzania jest uruchomienie w ludziach wyzwań i tkwiących w nich możliwości oraz sił do realizacji nadrzędnych celów przedsiębiorstwa. Przyjęcie takiej orientacji w zarządzaniu sprzyja marginalizacji wykorzystania metod preferujących spełnienie oczekiwań uczestników organiza-

cji, a zwłaszcza pracowników wykonawczych. W orientacji zarządczej nośnikiem idei przesądzającej jej treść i skuteczność są wartości, więc ocenę przydatności poszczególnych metod zarządzania do respektowania idei humanizmu należy rozpatrzyć w kontekście z tymi wartościami, które mają charakter etyczno-kulturowy. Związek tych wartości z metodami zarządzania, tak pod względem treści, jak i efektywności ich wykorzystania może:

- nie występować (I grupa metod),
- mieć charakter wspierający (warunkowy) (II grupa metod),
- mieć charakter podstawowy, a więc kształtujący treść określonej metody i uzasadniający jej wykorzystanie w praktyce zarządzania personelem (III grupa metod).

W przypadku występowania powiązań wspierających, wartości etyczno-kulturowe pełnią funkcję katalizatorów wewnętrznych przemian, które dokonują się w związku z wykorzystaniem określonej metody zarządzania.

W grupie metod zarządzania niepowiązanych z wartościami etyczno-kulturowymi znajdują się te, których powstanie zrodziło się na gruncie preferencji ekonomicznych i użytecznych (I grupa metod). Należą do nich m.in. *outsourcing* oraz *lean management*. Istota *outsourcingu* polega na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich realizacji wykonawcom zewnętrznym. Zwykle przekazywane są te funkcje i zadania, które mogą być wykonane taniej i lepiej przez zewnętrzne podmioty gospodarcze. Dzięki temu przedsiębiorstwo macierzyste dokonujące tego transferu osiąga większą efektywność gospodarczą, może łatwiej osiągać przewagę konkurencyjną przez rozwój swoich kluczowych kompetencji, uzyskuje dostęp do nowej wiedzy, a ryzyko prowadzonej działalności jest w tym przypadku rozłożone również na podmioty współpracujące z firmą. Niepodważalnym korzyściom ekonomicznym wynikającym z wykorzystania *outsourcingu* towarzyszą jednak zagrożenia dla zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Są one szczególnie odczuwalne w tych organizacjach, które dokonały *outsourcingu* kontraktowego, prowadzącego do zwolnień pracowników i utraty możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa zawartych w ich wiedzy, kreatywności, umiejętności i doświadczeniu.

W metametodzie zarządzania, jaką jest *lean management*, stworzonej na bazie wielu metod i technik, narzędzi i różnorodnych praktyk, trudno dopatrzeć się szczególnej roli wartości o charakterze etyczno-moralnym zarówno w ukształtowaniu jej treści, jak i w osiągnięciu dobrostanu ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwie objętym terapią odchudzonego zarządzania. Zasadniczymi przesłaniami tej metody są eliminacja marnotrawstwa i osiąganie racjonalności we wszystkich obszarach działalności organizacji przez uproszczenie procesów i eliminację działań, które nie powodują wzrostu wartości dodanej. W organizacjach, które wprowadziły *lean management*, zaobserwowano wśród zatrudnionych zwiększony poziom stresu i spadek motywacji oraz zaniedbywanie przez kadrę kierowniczą interesów pracowników o niższych kwalifikacjach (Faron, 2011, s. 79).

Do grupy metod zarządzania, których głównym celem jest osiągnięcie korzyści ekonomicznych i poprawa sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa pod warunkiem poszanowania wartości etyczno-kulturowych (II grupa metod), można zaliczyć reinżynierię (*reengineering*). U podstaw tej metody leży fundamentalne przemyslenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w organizacji prowadzące do przełomowej poprawy osiąganych wyników (Hammer i Champy, 1996). Koncentracja twórców tej metody na procesach realizowanych w przedsiębiorstwie wynika z założenia, że sprostanie wymogom współczesnego rynku jest możliwe przez organizowanie pracy wokół procesów i ich wyników, a nie wokół realizacji poszczególnych zadań i funkcji. Fundamentalizm, radykalizm oraz dramatyzm (przełomowość) tej metody wymagają wcześniejszego wprowadzenia w podsystemie społecznym organizacji zmian będących nośnikiem wartości etyczno-kulturowych potwierdzających poszanowanie orientacji humanistycznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem realizującym idee reinżynierii. Chodzi w tym przypadku o zwiększenie kompetencji pracowników, uzależnienie ich awansu od zdolności i możliwości, upowszechnienie pracy wielowymiarowej i ciągłego kształcenia oraz zmiana roli kierownika z twardego nadzorca w łagodnego i konsekwentnego doradcę. Towarzyszyć temu powinny również zmiany kulturowe umożliwiające dominację wartości produktywnych i zapewnienie utożsamiania się zatrudnionych z firmą.

Ogromna presja idei humanizmu na rozwój nurtu metodologicznego w naukach o zarządzaniu ma potwierdzenie w licznych metodach zarządzania, których treść i rezultaty wykorzystania traktują wartości etyczno-kulturowe jako podstawowy kanon w zarządzaniu personelem, a wyrazem ich poszanowania w praktyce jest spełnienie oczekiwań pracowników i zapewnienie im dobrostanu w organizacji (III grupa metod). Dobrostan w miejscu pracy jest definiowany jako „ocena swojego życia zawodowego odnosząca się zarówno do typu pracy, jak i społecznego środowiska zawodowego” (Czerw, 2016). Poziom tego dobrostanu jest oceniany z uwzględnieniem czterech wymiarów: pozytywnej organizacji, dopasowania i rozwoju, pozytywnych relacji interpersonalnych oraz wkładu w organizację. Wymiar pozytywnej organizacji wyraża poczucie akceptacji przez pracownika cech charakteryzujących organizację. Stan zadowolenia pracownika z roli zawodowej oraz postrzegania własnego rozwoju w tej roli jest związany z wymiarem dopasowania i rozwoju. Wymiar pozytywnych relacji interpersonalnych odnosi się do postrzegania jakości relacji z innymi osobami w związku z wykonywaną pracą. Odczucia pracownika co do oceny jego wartości dla organizacji są treścią wymiaru wkładu w organizację. Aplikacja każdej metody zarządzania zaliczonej przez autora tej publikacji do trzeciej grupy metod przyczynia się do poprawy dobrostanu w miejscu pracy. Dynamiczny wzrost ilości tych metod w nowoczesnym zarządzaniu nastąpił w fazie zarządzania partycypacyjnego. Początkowo pojawiła się rodzina metod ukierunkowanych na uruchomienie i wzmocnienie indywidualnych motywacji zatrudnionych (zarządzanie przez motywację, zarządzanie przez partycypację, zarządzanie przez delegowanie uprawnień, zarządzanie przez wyniki), bardzo przydatnych na poziomie zarządzania operacyjnego w organizacjach zorien-

towanych mechanicznie i funkcjonujących w bardziej stabilnym i przewidywalnym otoczeniu. Wzrost turbulencji otoczenia, agresywności konkurencji oraz znaczenia zasobów niematerialnych w osiągnięciu sukcesu przedsiębiorstwa przyczynił się do powstania złożonych metod zarządzania nowej generacji ukierunkowanych na uwolnienie twórczych możliwości pracowników z równoczesnym poszanowaniem wartości etyczno-kulturowych w zarządzaniu personelem. W grupie tej znalazły się m.in. metody: marketing wewnętrzny, zarządzanie przez kompetencje, *counselling*, zarządzanie przez innowacje, zarządzanie przez intuicję, zarządzanie przez kulturę organizacyjną oraz zarządzanie przez wartości. Ostatnia z wymienionych metod ma szczególne znaczenie w upowszechnieniu i respektowaniu idei humanizmu w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym, gdyż sprzyja integracji ludzi w zmieniającej się organizacji oraz zaspokojeniu oczekiwań wszystkich interesariuszy zmian.

4. Wewnętrzny ruch organizacyjny postrzegany z perspektywy antropocentrycznej i humanistycznej

Zmienność jest cechą nie tylko systemów naturalnych, lecz także systemów sztucznych stworzonych przez człowieka, do których zalicza się organizacje gospodarcze. Ich istnienie i rozwój są uwarunkowane pozostawaniem w ciągłym ruchu. W przestrzeni ograniczonej granicami przedsiębiorstwa mamy zatem do czynienia z wewnętrznym ruchem organizacyjnym, który jest zbiorem zmian o różnej genezie, treści i zasięgu. Ruch ten jest jedną z form ruchu organizacyjnego w ogóle i pozostaje pod silnym wpływem zmian zachodzących w otoczeniu organizacji (ruch organizacyjny zewnętrzny) oraz podlega oddziaływaniu ruchu indywidualnego będącego wyrazem dążeń uczestników organizacji, a zwłaszcza pracowników wykonawczych, którzy są wewnętrznymi interesariuszami zmian zachodzących w dynamicznym przedsiębiorstwie. Interesariuszami wewnętrznego ruchu organizacyjnego w przedsiębiorstwie są również jego właściciele i najemni kierownicy różnych szczebli zarządzania. Użycie w tym przypadku określenia „interesariusze” wywodzi się z koncepcji interesariuszy (*stakeholders*). Zgodnie z tą koncepcją wszystkie osoby indywidualne, grupy osób lub organizacje działające wewnątrz przedsiębiorstwa lub poza nim, których interesy są związane z zarządzaniem organizacją, a które mogą wpływać na jej działanie w sposób bezpośredni lub pośredni i ponoszą przy tym pewne ryzyko oraz podlegają oddziaływaniu ze strony przedsiębiorstwa, mogą być zaliczone do podmiotów spełniających warunki określone w koncepcji *stakeholders* (Wachowiak, 2013, s. 43–45). Stąd też wśród zewnętrznych interesariuszy wewnętrznego ruchu organizacyjnego są: klienci, podmioty ustawodawcze i kontrolne, instytucje finansowe i kontrolne, lokalne władze, potencjalni pracownicy. Struktura tych interesariuszy pokrywa się ze strukturą interesariuszy przedsiębiorstwa postrzeganego w ujęciu klasycznym, a więc z uwzględnieniem podmiotów zewnętrznych stanowiących jego otoczenie (Cierniak-Emeryk i Gableta, 2022). Interesariusze zewnętrzni mają istotny wpływ na generowa-

nie zmian w przedsiębiorstwie, a ich skutki przekładają się na wymiar korzyści lub ewentualnych strat wynikających z ich wdrożenia. Przedmiotem rozważań zaprezentowanych w tej publikacji jest kwestia respektowania idei antropocentryzmu w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym, więc centralnymi postaciami tych dociekań są pracownicy zatrudnieni na stanowiskach wykonawczych oraz kierownicy niższych szczebli. To w tej grupie interesariuszy wewnętrznych tkwią niewykorzystane pokłady możliwości kreowania pozytywnych zmian i zwiększania specyficznego zasobu rozwijającego się przedsiębiorstwa, którym to zasobem jest zdolność do zmian, kluczowej siły sprawczej zwiększenia elastyczności i zwinności organizacji.

W klasycznym nurcie zarządzania organizacjami pracownicy zatrudnieni na stanowiskach wykonawczych byli postrzegani jako bierny element procesu zmian i źródło zagrożeń dla jego powodzenia, tkwiących przede wszystkim w siłach oporu wobec zmian. Ich wystąpienie w dużym stopniu wynikało z dychotomicznej natury człowieka, który z jednej strony w zmianach upatruje możliwości osiągnięcia oczekiwanych korzyści i poprawy swojego dobrostanu w organizacji, ale z drugiej pozostaje pod wpływem obaw związanych z utratą dotychczasowej stabilizacji i możliwością wystąpienia uświadomionych oraz trudnych do przewidzenia zagrożeń. Negatywne skutki dwoistości natury ludzkiej były często potęgowane brakiem edukacji na rzecz zmian i występującą w związku z tym asymetrią wiedzy na temat potencjalnych korzyści i strat wynikających z ich wprowadzania. Kierujący wewnętrznym ruchem organizacyjnym w porównaniu z pracownikami wykonawczymi mieli większą wiedzę na temat skutków zmian i często jej nie ujawniali, aby uzyskać przychyłność dla ich przeprowadzenia. Swoista gra prowadzona tu przez interesariuszy procesu zmieniania organizacji blokowała wykorzystanie twórczego potencjału pracowników wykonawczych na rzecz akceleracji wewnętrznego ruchu organizacyjnego i hamowała indywidualny ruch organizacyjny. Dopiero w fazie zarządzania partycypacyjnego wystąpiły możliwości skutecznego kształtowania i pełniejszego wykorzystania tego potencjału na rzecz wzrostu i rozwoju organizacji oraz poprawy dobrostanu pracowników wykonawczych. Obserwując ewolucję procesu zarządzania wewnętrznym ruchem organizacyjnym z perspektywy antropocentrycznej i humanistycznej, można zauważyć, że zaspokojenie potrzeb pracowników w dobie obowiązywania kanonów nowoczesnego zarządzania podąża konsekwentnie w kierunku osiągnięcia satysfakcjonującego zaspokojenia oczekiwań (korzyści) zatrudnionych, umieszczonych na wyższych i najwyższych poziomach piramidy potrzeb Masłowa. Zdobyte dzięki posiadanej pracy środków na zaspokojenie potrzeb fizjologiczno-bytowych, gwarantujących utrzymanie czynności życiowych, już nie wystarcza, aby uznać spełnienie przez pracodawców wymogów antropocentrycznego i humanistycznego podejścia do zarządzania personelem. W dobie nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem satysfakcjonująca realizacja interesów pracowników jest bowiem kojarzona z zaspokojeniem potrzeb afiliacji, szacunku i samorealizacji. Jest to naturalna konsekwencja przyjęcia kierunkowego charakteru wartości społecznych w zarządzaniu wewnętrznym ruchem orga-

nizacyjnym. Przyjęcie antropocentrycznej perspektywy postrzegania i analizy tego ruchu sugeruje, że najbardziej przydatne jest w tym przypadku przyjęcie teorii-poznawczego i ontologicznego punktu widzenia w ocenie zarządzania zmianami organizacyjnymi we współczesnych przedsiębiorstwach. Te dwa punkty widzenia wywodzą się bowiem z dwóch form antropocentryzmu jako poglądu filozoficznego – antropocentryzmu metafizycznego i antropocentryzmu aksjologicznego. Formy te pozwalają na racjonalną i obiektywną ocenę procesów zarządzania wewnętrznym ruchem organizacyjnym z równoczesnym uwzględnieniem ich specyfiki. Przyjęcie teorii-poznawczej perspektywy w analizie tego ruchu oznacza konieczność uwzględnienia w niej oczekiwań i korzyści wszystkich jego interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Wskazuje również na potrzebę traktowania pracobiorców jako znaczących uczestników procesu zmieniania organizacji, których zaangażowanie może zmniejszyć występujące w związku z tym siły oporu i wykorzystać ich twórczy potencjał w kreowaniu projektów zmian. Zarządzanie wewnętrznym ruchem organizacyjnym zgodnie ze wskazaniem aksjologicznej formy antropocentryzmu ma charakter ograniczony, gdyż bezwzględne ich stosowanie powoduje ostry konflikt wartości ekonomicznych z wartościami społecznymi w zmieniającej się organizacji, co prowadzi zwykle do jej upadku. W aksjologicznej formie antropocentryzmu przyjmuje się, że człowiek to wartość bezwzględna i nadrzędna wobec pozostałych wartości. Kategorie respektowanie tego nakazu w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym oznaczałoby bowiem konieczność utrzymania przewagi wartości społecznych nad wartościami ekonomicznymi we wszystkich przejawach regulacji tego ruchu. Spełnienie tego postulatu w warunkach rosnącej dynamiki otoczenia przedsiębiorstw zarządzanych w warunkach braku ciągłości jest niezwykle trudne i wymagałoby od kierowników zarządzających procesem zmian radykalnych o dużym zakresie, każdorazowego ustalenia zakresu ingerencji czynnika społecznego w przebieg poszczególnych faz tego procesu. Chodzi w tym przypadku o to, aby zachować stan bezpiecznej równowagi między uprawnieniami osób odpowiedzialnych za trwanie i rozwój przedsiębiorstwa a presją pracobiorców oczekujących zaspokojenia w organizacji potrzeb wyższego rzędu i poprawienia w niej swojego dobrostanu. W literaturze przedmiotu problem ten został już zauważony wcześniej i był kojarzony z konfiguracją połączeń trzech strategii zarządzania zmianami (Lichtarski, 2003, s. 11): zorientowanej na zadania, zorientowanej na metodę i zorientowanej na człowieka. Zdaniem autora tej koncepcji w każdym procesie zarządzania zmianą muszą wystąpić składowe tych trzech strategii, aby zapewnić sprawność (szybkość, ekonomiczność) zmian oraz spełnienie oczekiwań społecznych uczestników organizacji w zakresie wykorzystania ich kompetencji, kreatywności i motywacji. Zakres występowania tych składowych w każdym przypadku zmian radykalnych będzie zróżnicowany i zależny od usytuowania strategicznego zmieniającej się organizacji. Stąd też przyjęcie nadrzędnej roli strategii zorientowanej na człowieka jako wyraz poszanowania aksjologicznej formy antropocentryzmu w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym ma

na ogół charakter wyjątkowy. Nie przyczyni się również do precyzyjnego określenia aktywności wewnętrznych interesariuszy zmian oraz rozstrzygnięcia „odwiecznego” dylematu, dotyczącego rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych o zmianie w hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Przyjęcie antropocentrycznej perspektywy zarządzania wspomnianym ruchem w skojarzeniu z wyraźnym rozróżnieniem różnic występujących między istotą samej zmiany, procesem zmian oraz zarządzaniem zmianą, umożliwia wskazanie możliwości wykorzystania metod zarządzania wspierających wartości etyczne-moralne w procesie sterowania przebiegiem zmian. Model relacji występujących pomiędzy zmianą, procesem zmiany i zarządzaniem zmianą, zaproponowany przez Osbert-Pociechę (2011, s. 45), wyraźnie ułatwia skuteczną aplikację tych metod. Patrząc na zmianę jako proces, można wskazać lokalizację i możliwości wywoływania proaktywnych zachowań pracobiorców organizacji, potwierdzających respektowanie idei humanizmu przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Mogą być one wyzwalone w kolejnych fazach zarządzania procesem zmian, tj. w fazach: preparacji, realizacji (wdrożenia) i oceny (Mikołajczyk, 2003, s. 64), przez zastosowanie metod i technik zarządzania uwzględniających specyfikę każdej z tych faz. W fazie preparacji aplikacja wskazań koncepcji organizacji uczącej się może się przyczynić do zwiększenia aktywności kierowników niższych szczebli zarządzania i pracobiorców zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych w procesie generowania potrzeby zmian w ramach tzw. cyklu partycypacyjnego. Podejście to bowiem umożliwia zwiększenie presji jednostek na kreowanie zmian w organizacji, dzięki nowej wiedzy zdobytej w ramach uczenia się zbiorowego i indywidualnego. W fazie realizacji zwiększenie zaangażowania wymienionych wcześniej interesariuszy wewnętrznych może nastąpić przez wykorzystanie mieszanych zespołów projektowych powołanych do opracowania projektu zmiany. Uwzględnienie w ich składzie pracobiorców z niższych poziomów organizacji daje szansę na większe spełnienie ich oczekiwań w treści tego projektu oraz zmniejszenie wymiaru sił oporu towarzyszących zwykle większości zmian. Poprawę dobrostanu pracobiorców w zmieniającej się organizacji można osiągnąć również w ostatniej fazie procesu zarządzania zmianą, tj. w fazie oceny i wykorzystanie w niej metody badania w działaniu (Grelík i Wawrzyniak, 1982), która umożliwia skuteczne i często wielokrotne wprowadzanie do projektu zmiany korekt spełniających oczekiwania pracobiorców dotkniętych skutkami zachodzących przemian. Przytoczone tu przykłady humanizacji zarządzania zmianami obecnie mają już charakter klasyczny i najczęściej incydentalny. W początkowym okresie ich stosowania były zapowiedzią późniejszych i bardziej radykalnych rozwiązań, które narodziły się w fazie zarządzania partycypacyjnego i uwzględniały ideę humanizacji procesów sterowania wewnętrznym ruchem organizacyjnym. Współcześnie wyrazem kulminacji respektowania tej idei w organizacjach dynamicznych jest zarządzanie przez wartości.

5. Zarządzanie przez wartości w procesie humanizacji wewnętrznego ruchu organizacyjnego

Współcześnie zarządzanie przez wartości jest wyrazem kulminacji antropocentryzmu w sterowaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym. Jest ono odpowiedzią na rosnącą złożoność otoczenia organizacji gospodarczych, która wymusza konieczność przeprowadzania szybkich i często radykalnych zmian. Zmiany w turbulentnym otoczeniu następują szybko, a ich charakter odbiega od poprzednich doświadczeń. Mają one zwykle nowatorski charakter i są trudne do przewidzenia. Wzrost szybkości zmian w otoczeniu powoduje, że organizacje mają mało czasu na skuteczną reakcję. W związku z tym w środowisku zmieniających się organizacji wzrasta niepewność i poczucie rosnących zagrożeń. Wśród uczestników organizacji, a zwłaszcza pracobiorców na stanowiskach wykonawczych, to zagrożenie potęguje się i rodzi poczucie zagubienia. Panująca często w tej sytuacji atmosfera chaosu sprzyja ignorancji zabezpieczenia dobrostanu pracowników. Tę destrukcyjną atmosferę można zmienić przez zarządzanie wartościami, w którym kluczową rolę odgrywają wartości społeczne, gdyż ich respektowanie powoduje większą tolerancję na niepewność. W polskich przedsiębiorstwach odsetek przedsiębiorstw definiujących własny zestaw wartości wykorzystywanych w zarządzaniu jest dużo mniejszy niż w innych krajach świata. Z około 400 największych firm 14 branż w Polsce zaledwie 21% określa własny system wartości firmowych (Świątek-Barylska, 2007, s. 285), podczas gdy 80% firm z pierwszej setki tygodnika *Fortune* ma sformułowane obowiązujące u nich wartości.

Zarządzanie przez wartości musi być realizowane w sposób kompilacyjny, a więc równocześnie z innymi metodami, które mają „twardy” charakter, np. z zarządzaniem przez cele czy zarządzaniem przez wyniki. To zintegrowane podejście wymaga również uwzględnienia w określonym zakresie wartości o charakterze ekonomicznym i użytecznym. Pominięcie twardych metod zarządzania i wartości pozaspołecznych czyniłoby proces regulacji wewnętrznego ruchu organizacyjnego zbyt miękkim i „niedookreślonym” (Herman i in., 2016). Z tego powodu w każdym przypadku przeprowadzania zmian o dużym zakresie konieczne jest zachowanie stanu równowagi między wartościami społecznymi a wartościami ekonomicznymi. Wyznaczenie punktu krytycznego tej równowagi powinno być obowiązkiem osób odpowiedzialnych za projektowanie i wdrożenie zmian w przedsiębiorstwie. Zabezpieczenie respektowania praktycznych ustaleń zarządczych wynikających ze znajomości tego punktu, a dotyczących najczęściej uprawnień decyzyjnych wewnętrznych interesariuszy ruchu organizacyjnego (pracobiorców) w firmie, powinno być realizowane z pozycji władzy i leżeć w gestii naczelnego kierownictwa zmieniającej się organizacji. Odrębnym zadaniem dla badaczy jest określenie z teoretycznego punktu widzenia wczesnych symptomów naruszenia punktu krytycznego w zakresie równowagi wartości w organizacji dynamicznej. Ograniczone ramy tej publikacji nie pozwalają jednak na przedstawienie dogłębnych przemyśleń w tym zakresie.

Wzmocnienie znaczenia wartości społecznych w zarządzaniu wewnętrznym ruchem organizacyjnym może nastąpić przez traktowanie ich jako wartości nadrzędnych, które są kluczem do sukcesu tzw. organizacji wizjonerskich (Collins i Porras, 1994, s. 94). Organizacje te mają charakter elitarny i są liderami w swoim sektorze. Menedżerowie tych firm w sposób konsekwentny i długofalowy przestrzegają tych wartości, a w ich zestawie niezmiennie pozostają takie wartości, jak: innowacyjność, całkowita integralność, tolerancja dla niezawinionych błędów, wysoka jakość oraz szacunek dla indywidualnych inicjatyw i rozwoju osobistego. W zestawie wartości nadrzędnych w firmach wizjonerskich zawsze znajdują się wartości społeczne. Dla tych firm maksymalizacja zysku jest tylko środkiem do osiągnięcia innych celów, a nie celem samym w sobie. Zarządzanie przez wartości korzystnie oddziałuje na aktywizację pracobiorców w procesie zmian, zwiększa tolerancję na niepewność i pobudza kreatywność. Wartości mogą być skutecznym narzędziem motywacji do zmian, pod warunkiem że zachowana zostanie zgodność wartości firmowych z wartościami indywidualnymi uczestników organizacji. Konflikt tych wartości może pobudzać płynność zatrudnienia, zwłaszcza na poziomie kierowników operacyjnych, i zmniejszać zaangażowanie tej grupy pracowniczej w procesie zmian. Ważną rolę w zwiększaniu zaangażowania pracowników wykonawczych w tym procesie odgrywają wartości kompetencyjne i rozwojowe, takie jak: wykształcenie i wiedza, doświadczenie i umiejętności, kreatywność, aktywność, komunikatywność, profesjonalizm, zdolność do osiągnięcia celów, rozwój zawodowy. Umiejętne kształtowanie tych wartości zwiększa potencjał organizacji do zmian, co ma szczególne znaczenie w sytuacjach kryzysowych. Potwierdzają to wyniki badań nad wpływem zasobów na sukces grup kapitałowych w okresie kryzysu. Zasoby niematerialne, których składowymi są wiedza i umiejętności pracowników oraz kultura organizacyjna, mają obok zasobów finansowych kluczowe znaczenie w osiągnięciu odporności na kryzys (Sopińska, 2016, s. 119). W związku z tym humanizację zarządzania tymi zasobami należy traktować jako kluczowy czynnik nie tylko osiągnięcia dobrostanu pracowników i wzrostu zdolności organizacji do zmian, ale również jej przetrwania i rozwoju w okresie kryzysu.

6. Zakończenie

Humanizacja zarządzania przedsiębiorstwami dynamicznymi jest zjawiskiem nieuniknionym. Jej upowszechnienie w obszarze zarządzania wewnętrznym ruchem organizacyjnym może przyczynić się do poprawy dobrostanu pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych i zwiększenia ich wkładu w procesie kształtowania potencjału przedsiębiorstw do zmian. Spełnienie tych oczekiwań wymaga jednak ze strony zarządzających tym ruchem stworzenia niezbędnych warunków, do których należy zaliczyć:

- uznanie istotnej roli orientacji humanistycznej w zarządzaniu zmianami,
- zapewnienie w architekturze systemu zarządzania dynamicznym przedsiębiorstwem większego znaczenia wartości społecznych,

- zwiększenie wykorzystania złożonych metod zarządzania nowej generacji ukierunkowanych na uwolnienie twórczych możliwości pracowników wykonawczych,
- priorytetowe traktowanie interesów pracobiorców w zakresie zaspokojenia w procesie zmian potrzeb wyższego rzędu, tj. afiliacji, szacunku i samorealizacji,
- troskę o zachowanie w zarządzaniu zmianami bezpiecznej równowagi w zakresie preferencji wartości ekonomicznych i społecznych,
- incydentalne stosowanie aksjologicznej postaci antropocentryzmu w zarządzaniu zmianami w organizacjach gospodarczych,
- uznanie metody zarządzania przez wartości jako podstawowego sposobu materializacji idei humanizmu w zarządzaniu zmianami,
- konieczność kompilacyjnego podejścia do zarządzania przez wartości,
- traktowanie wartości społecznych jako nieodzownego elementu zbioru wartości nadrzędnych w tzw. organizacjach wizjonerskich,
- eliminowanie konfliktu wartości firmowych z wartościami indywidualnymi uczestników zmieniającej się organizacji.

Spełnienie dość bogatego zbioru warunków umożliwiających powodzenie zarządzania zmianami w organizacjach z punktu widzenia antropocentrycznych wymogów może być nie lada wyzwaniem dla osób zarządzających wewnętrznym ruchem organizacyjnym. Powinny one liczyć na wsparcie teoretyków zarządzania, zwłaszcza w odniesieniu do możliwości określenia punktu krytycznego w procesie kształtowania stanu równowagi wartości ekonomicznych i społecznych. W przypadku przeprowadzania zmian o dużym zakresie cenne byłoby również wsparcie w zakresie identyfikacji symptomów przekroczenia tego punktu oraz opracowanie systemu wczesnego ostrzeżenia przed jego wystąpieniem.

Literatura

- Audi, R. (2006). *Philosophy*. W: D. M. Borchert (red.), *Encyclopedia of Philosophy*. Thomson Gale.
- Bełz, G. i Skalik, J. (2011). Rozumienie systemu zarządzania. Próba definicji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (178), 9–23.
- Brix, J. (red.) (2005). *Encyclopedia of Anthropology*. Sage Publications.
- Cierniak-Emerych, A. i Gableta, M. (2022). *Gospodarowanie potencjałem pracy zorientowane na interesy pracobiorców*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Chauvet, A. (1997). *Metody zarządzania. Przewodnik* (M. Egean, Tłum.). Poltext.
- Collins, J. C. i Porras, J. I. (1994). *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. Harper-Collins.
- Czerw, A. (2016). *Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartości i sens pracy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Faron, A. (2011). *Lean management*. W: M. Hopej, Z. Kral (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Grelík, M. i Wawrzyniak, B. (1982). *Metodyka usprawnień organizacyjnych*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hammer, M. i Champy, J. (1996). *Reengineering w przedsiębiorstwie*. Neumann Management Institute.

- Herman, A., Oleksyn, T. i Stańczyk, I. (red.). (2016). *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*. Difin.
- Humanizm. (b.d.). W: *Encyklopedia PWN*. Pobrano 23 czerwca 2023 z <https://encyklopedia.pwn.pl/>
- Kotarbiński, T. (1965). *Traktat o dobrej robocie*. Ossolineum.
- Krzyżanowski, L. (1999). *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Leavitt, H. J. (1962). *Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches*. Carnegie Institute of Technology, Graduate School of Industrial Administration.
- Lichtarski, J. (2003). O strategiach zarządzania zmianami. *Przegląd Organizacji*, (9), 10–12.
- Lichtarski, J. (2015). *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Mikołajczyk, Z. (2003). *Zarządzanie zmianami w organizacjach*. Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej.
- Osbert-Pociecha, G. (2011). *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Peters, T. (1980). Management Systems: The Language of Organizational Character and Competence. *Organizational Dynamics*, 9(1), 3–26.
- Peters, T. J. i Waterman, R. H. Jr. (2000). *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*. Wydawnictwo Medium.
- Sopińska, A. (2016). Potencjał zasobowy polskich przedsiębiorstw. W: M. Romanowska, W. Mierzejewska (red.), *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Świątek-Barylska, I. (2007). Wykorzystanie koncepcji zarządzania przez wartości w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W: J. Czekaj (red.), *Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Wachowiak, P. (2013). *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Anthropocentrism in the Management of Internal Organizational Movement

Abstract: The increasing dynamism of enterprises raises numerous social problems, on the one hand, and on the other, requires increasing their capacity for change. The possibility of solving the dilemmas arising in this connection should be seen in respecting the philosophical view of anthropocentrism. Respect for the idea of humanism in the management of change is associated with the need for greater involvement in it of executive employees and the use of their creative abilities to create and implement positive change. The publication presents methods and problems related to the need for greater socialization of the management of change processes in dynamic enterprises. In the paper attention is paid to the need to use in this connection, complex methods of management of the new generation, and the recognition in this case of the method of management by values as a leading way of respecting the idea of humanism in the control of internal organizational movement.

Keywords: change, change management, management by values, humanism, anthropocentrism

Spółecznie nieodpowiedzialna zmiana organizacyjna – zarys problemu

Agnieszka Sokołowska-Durkalec

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: agnieszka.sokolowska-durkalec@ue.wroc.pl

ORCID: 000-0002-0708-9162

Maja Jokiel

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: maja.jokiel@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-7041-4474

Grzegorz Jokiel

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: grzegorz.jokiel@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0003-3657-3989

Cytuj jako: Sokołowska-Durkalec, A., Jokiel, M. i Jokiel, G. (2024). Spółecznie nieodpowiedzialna zmiana organizacyjna – zarys problemu. W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, C. Zając (red.), *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy* (s. 137-153). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Celem rozdziału, zainspirowanego wybranymi wątkami badawczymi z bogatego dorobku publikacyjnego prof. dr hab. Grażyny Osbert-Pociechy, jest prezentacja zarysu problemu społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej w powiązaniu z wybranymi współczesnymi modelami zarządzania zmianą. Na podstawie krytycznego przeglądu literatury przedmiotu oraz opisu przypadków jako efektu obserwacji uczestniczącej, w opracowaniu zaprezentowano wybrane elementy struktury pojęciowej społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej wraz z syntetycznym opisem współczesnego kontekstu sytuacyjnego tego rodzaju zmiany. Ważnym elementem rozważań jest przedstawienie relacji między społecznie nieodpowiedzialną zmianą a elementami wybranych modeli zarządzania zmianą. Autorzy krytycznie odnoszą się do dominujących w literaturze przedmiotu modeli wprowadzania zmian. Większość z nich jest ich zdaniem nieprzydatna w sytuacji zmiany nieodpowiedzialnej społecznie. Dlatego w rozdziale przedstawiono wybrane autorskie propozycje modeli reakcji na zmianę.

Słowa kluczowe: społeczna nieodpowiedzialność, zmiana organizacyjna, zarządzanie zmianą, modele reakcji na zmianę

JEL Classification: M10, M14

1. Wprowadzenie

Obszar eksploracji naukowej prof. Grażyny Osbert-Pociechy należy uznać za wyjątkowo szeroki. Na horyzoncie rozważań w publikacjach autorstwa Pani Profesor możemy dostrzec zainteresowania m.in. klasyczną ekonomiką przedsiębiorstwa (Osbert-Pociecha, 2007; Osbert-Pociecha i Nowosielski, 2016), dywestycjami (Osbert-Pociecha, 1998), energią organizacyjną (Osbert-Pociecha, 2015), innowacjami (Osbert-Pociecha, 2018), procesami (Lichtarski i Osbert-Pociecha, 2019), projektami (Bielińska i Osbert-Pociecha, 2018), ghostingiem (Osbert-Pociecha i Bielińska, 2020a, 2020b), efektywnością (Dudycz i in., 2016), złożonością (Osbert-Pociecha, 2013) czy pokorą w zarządzaniu (Osbert-Pociecha, 2022; Osbert-Pociecha i Bielińska, 2022). Wśród bogatego dorobku autorki – można rzec: jak pasmo wysokich Alp – wyodrębnia się podobszar związany ze zmianą oraz elastycznością organizacji w dyscyplinie nauki organizacji i zarządzania (obecnie: w nauce o zarządzaniu i jakości). Ponadto wydaje się, że w dzisiejszych czasach określanych jako VUCA (*Volatility* – zmienność, *Uncertainty* – niepewność, *Complexity* – złożoność, *Ambiguity* – niejednoznaczność) (Bennis i Nanus, 1985), wspomniany łańcuch publikacji dotyczący zmiany (Osbert-Pociecha, 2014, 2017, 2019) i elastyczności (Osbert-Pociecha i Grzesik, 2009; Osbert-Pociecha, 2011) jest coraz bardziej znaczący.

Zainspirowani wieloletnią twórczością Pani Profesor Grażyny Osbert-Pociechy podjęliśmy rozważania wpisujące się w nurt wspomnianej dominującej problematyki badawczej Jubilatki, a dotyczący społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej i jej relacji między elastycznością i zmianą a inercją i oporem przed nimi. Narracja opracowania odnosi się do publikacji Pani Profesor Grażyny Osbert-Pociechy.

Uzasadniając wybór przedmiotowych zagadnień, należy przytoczyć kilka kluczowych argumentów. Po pierwsze, duża dynamika wielowymiarowych zmian zarówno w otoczeniu, jak i we wnętrzu współczesnych organizacji skłania do poszukiwania instrumentów ułatwiających dogłębną obserwację i analizę wewnętrznych i zewnętrznych zjawisk społeczno-gospodarczych oraz sposobów na łagodzenie skutków tych procesów.

Po drugie, jedną z koncepcji zarządzania, wdrażaną i realizowaną w służbie zrównoważenia procesów społecznych w organizacji, jest koncepcja społecznej odpowiedzialności (CSR – *Corporate Social Responsibility*). Owa koncepcja ma za zadanie także wspierać immanentną zmienność organizacyjną. Istotnym, ale stosunkowo nowym zagadnieniem, będącym przedmiotem zainteresowań badaczy skupionych wokół problematyki społecznej odpowiedzialności organizacji, w tym szczególnie przedsiębiorstw, jest społeczna nieodpowiedzialność (CSI – *Corporate Social Irresponsibility*). Problematyka społecznej nieodpowiedzialności dotyczy negatywnych efektów działalności przedsiębiorstw związanych zazwyczaj z niedostateczną odpowiedzialnością za zarządzanie nimi (lub z jej brakiem) i funkcjonowaniem balansującym między ekonomią, prawem i etyką. Nieumiejętne zarządzanie zmianą, zwłaszcza w obszarze społecznym, może być istotnym przejawem społecznej nieodpowiedzialności. Identyfi-

kacja tego przejawu nie może się odbywać w oderwaniu od ustalenia warunków dla granic elastyczności działalności przedsiębiorstwa w odniesieniu do określenia stałych zasad i wartości. Nie bez znaczenia są także inercja i opór wobec zmienności i elastyczności. Współczesne modele zarządzania zmianą eksponują te elementy.

I po trzecie, współczesna rzeczywistość otoczenia organizacji, nazwana akronimem VUCA, w której zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność są podstawowymi atrybutami, implikuje wiele negatywnych działań widocznych w eksploatacji społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej.

W związku z istnieniem istotnej luki badawczej¹ w zakresie przedmiotowej problematyki warto rozważyć kilka problemowych zagadnień, zawartych w następujących pytaniach:

1. Czym jest społecznie nieodpowiedzialna zmiana organizacyjna?
2. Jaki jest związek społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej z wybranymi elementami współczesnych modeli zarządzania zmianą?
3. Jak radzić sobie z tego typu zmianami?

Celem rozdziału jest prezentacja zarysu problemu społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej w powiązaniu z wybranymi współczesnymi modelami zarządzania zmianą.

W opracowaniu wykorzystano krytyczny przegląd literatury przedmiotu oraz opis przypadków jako efekt obserwacji uczestniczącej.

2. Społecznie nieodpowiedzialna zmiana organizacyjna – pojęcie i wybrane przejawy

Podejmując się określenia, czym jest społecznie odpowiedzialna zmiana organizacyjna, należy uporać się z połączeniem i zrozumieniem dwóch kluczowych dla tego pojęcia kategorii: społecznej nieodpowiedzialności i zmiany organizacyjnej.

Społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa jest pojęciem wielowymiarowym i nie można jej traktować jako prostego przeciwieństwa społecznej odpowiedzialności. Przegląd najważniejszych publikacji z przedmiotowej problematyki (Sokołowska-Durkalec, 2022) upoważnia do stwierdzenia, że społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa oznacza niedostateczne (lub ich brak) ekonomiczne, prawne, etyczne i filantropijne zobowiązania przedsiębiorstwa względem podmiotów/interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Taki sposób rozumienia kategorii

¹ Analiza zasobów elektronicznych baz danych Web of Science oraz Scopus (a także Google Scholar – w tym tzw. literatury „szarej”) pod kątem wyszukania anglojęzycznych artykułów, książek i materiałów konferencyjnych, w których podejmowane były badania z zakresu społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej (wyszukiwano w tytułach słowa: „społecznie nieodpowiedzialna zmiana organizacyjna”; „społecznie nieodpowiedzialna zmiana”; „nieodpowiedzialna zmiana”), wskazuje na ich stosunkowo niewielką liczbę: od 1900 r. do maja 2023 r. zostały opublikowane jedynie cztery pozycje, z czego tylko jedna nawiązuje bezpośrednio do omawianej problematyki.

wyrasta z dorobku modeli społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (zmodyfikowanych: modelu Carrola, modelu Kanga i Wood oraz modelu społecznej reakcji) (Carroll, 1991; Freeman, 1984; Kang i Wood, 1995; Sokołowska, 2013).

Społeczna nieodpowiedzialność dotyczy także procesów zarządzania społeczną odpowiedzialnością wynikających z odpowiedzialnego zarządzania przedsiębiorstwem. Identyfikacja społecznej nieodpowiedzialności zazwyczaj odbywa się przez pryzmat przejawów społecznie nieodpowiedzialnych działań. Dotyczy to działań zarówno rzeczywistych, jak i potencjalnych, mniej lub bardziej świadomie i celowo podejmowanych.

Przejawy społecznej nieodpowiedzialności w obszarze ekonomicznym dotyczą głównie zaniedbań osób zarządzających przedsiębiorstwem w zakresie maksymalizacji wartości np. przez nieoptymalne wykorzystywanie zasobów i podejmowanie działalności w celu zwiększenia zysków przy łamaniu zasad gospodarki rynkowej i konkurencji. Może pojawić się także sytuacja działalności niegospodarnej. Przejawy społecznej nieodpowiedzialności w obszarze prawnym związane są z tym, że przedsiębiorstwo, dążąc do zysku, nie działa lub w niewystarczającym stopniu działa zgodnie z prawem albo sprytnie je omija, dotyczy to m.in.: przestrzegania prawa w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, ochrony środowiska, ochrony konsumenta, praw człowieka, prawa pracy, zobowiązań biznesowych. Przejawy społecznej nieodpowiedzialności w obszarze etycznym związane są z niedostrzeganiem albo pobieżnym dostrzeganiem przez zarządzających skutków własnych decyzji oraz nieponoszeniem lub unikaniem ponoszenia za nie odpowiedzialności. Przejawy społecznej nieodpowiedzialności w obszarze filantropijnym dotyczą nieprzekazywania przez przedsiębiorstwo części zasobów na rzecz społeczeństwa celem udzielenia konkretnej pomocy, poprawy warunków życia czy rozwiązania problemów społecznych (Sokołowska-Durkalec, 2022). Społeczna nieodpowiedzialność związana z realizacją funkcji i procesów zarządzania dotyczy dysfunkcji w odpowiedzialnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jednym z ważnych procesów jest zarządzanie zmianą organizacyjną. Zmiana organizacyjna i niedoskonałości zarządcze z nią związane dotyczą także relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami, co wyznacza uniwersalność rozważań, nie ograniczając ich tylko do oceny realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności.

Zmiany w organizacji rozważane są w literaturze przedmiotu albo przez pryzmat normatywnego budowania wytycznych wdrażania zmian, gdzie eksplorowane są różne aspekty zmiany, takie jak np. radzenie sobie z siłami oporu przeciwko zmianom (np. P.R. Lawrence, J.P. Kotter, L.A. Schlesinger, A.S. Judson, M. Grelik, B. Wawrzyniak, C. Sikorski, B. Kaczmarek), strukturyzacja procesu przeprowadzania zmian (np. K. Lewin, E.H. Schein, R.L. Draft, L. Clarke, M. Beer, R.A. Eisenstat, B. Burnes, E. Nevis), organizacją zmian (np. A. Czermiński, J. Jamroga, R. Rutka, H. Beniok, J. Rokita) oraz metodyką zmian organizacyjnych (np. G. Nadler, J. Trzcieniecki, A. Stabryła), albo z perspektywy opisu powtarzalnych cykli zmian starających się wychwycić na tej podstawie pewne obiektywne wzorce zmian (np.: L.E. Greiner, J.R. Kimberly, R.H. Miles) (Przybyła,

2001, s. 238, 239; Sokołowska-Durkalec, 2017). Ważnym elementem tych rozważań jest też zdolność organizacji do zmian. Judge i Blocker zaprezentowali zdolność organizacji do zmian (OCC – *Organizational Capacity for Change*) jako integrację 8 kluczowych wymiarów stanowiących 4 tzw. *polarities*. Mianowicie na zdolność organizacji do zmian według nich składają się: przewodzenie i podążanie za liderem, podejmowanie ryzyka i ponoszenie odpowiedzialności, centralizacja uprawnień i dzielenie się „władzą”, praca koncepcyjna i działanie (realizacja) (Osbert- Pocięcha, 2010). Zgodnie z tą koncepcją ponoszenie odpowiedzialności za zmiany organizacyjne nie może zostać pominięte i rozproszone. Zmiana powinna być monitorowana i odpowiedzialnie przeprowadzana. Na tym może polegać jej społeczna odpowiedzialność. Z przeciwnej perspektywy – społecznej nieodpowiedzialności – zmiana organizacyjna jest nieodpowiednio (lub w ogóle nie) planowaną i kontrolowaną modyfikacją sposobu funkcjonowania organizacji, będącą reakcją na przewidywane lub zachodzące przeobrażenia w otoczeniu, mającą za zadanie podniesienie poziomu konkurencyjności i efektywności tejże organizacji. Z tego punktu widzenia będzie to dysfunkcyjna reakcja lub zaniechanie reakcji na zmiany organizacyjne. Niedostrzeganie (albo wybiórcze i incydentalne dostrzeganie) zakresu i dynamiki procesu zmian w przedsiębiorstwie zachodzącego w czasie całego okresu jego istnienia i jego ścisłego sprzężenia ze zmianami zachodzącymi w bliższym i dalszym otoczeniu, zaliczyć można także do kanonu atrybutów społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej. Społecznie nieodpowiedzialne będzie także nienależyte dostrzeganie zmian (i zarządzanie nimi) o charakterze: psychologicznym, społecznym, kulturalnym, politycznym, technologicznym i ekonomicznym (na poziomach: indywidualnym, grupowym, organizacyjnym, międzyorganizacyjnym, dotyczącymi całej organizacji lub tylko wybranych jej obszarów) oraz zarządzanie wpływem czynników o charakterze wewnętrznym – poczynając od fazy cyklu życia organizacji, poprzez przyjęte normy i wartości, aż po zachowania uczestników organizacji. Przejawem społecznie nieodpowiedzialnej zmiany jest jej wywoływanie lub zaniechanie działań albo nieuzasadniony opór wobec niej. Okazuje się, że może być ona celowo wywoływana (nadinterpretacja potrzeby zmian) w celu zarządzania poprzez konflikt lub zarządzania destrukcyjnego.

W zależności od przyjęto modelu zarządzania zmianą, proces zmiany przebiega według postępujących po sobie faz: odmrożenie – konwersja – zamrożenie (Lewin, 1947). W tabeli 1 zaprezentowano wybrane elementy istniejące na styku społecznej nieodpowiedzialności i zarządzania zmianą.

Nieodpowiedzialne cele pośrednie poszczególnych faz zarządzania zmianą realizowane są poprzez społecznie nieodpowiedzialne działania.

W ramach koncepcyjnych zdolności organizacji do zmian mieści się także umiejętność alokowania zmian, czyli rozstrzygnięcia o ich istocie, zakresie kierunku, obszarze, w jakim zostaną umiejscowione, a także o powiązaniach z już dokonanymi zmianami oraz zmianami zaplanowanymi do wprowadzenia w odpowiednio długiej perspektywie czasowej. Zdolność organizacji do zmian oznacza także budowanie równowagi między potrzebą wprowadzania zmian a potrzebą utrzymywania bieżącej działal-

Tabela 1. Społeczna nieodpowiedzialność w zarządzaniu zmianą

Faza	Nazwa	Nieodpowiedzialne cele pośrednie poszczególnych faz	Oslabienie zarządzania zmianą poprzez społecznie nieodpowiedzialne działania
I	Odmrożenie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ wywołanie niezadowolenia z obecnej sytuacji, przedmiotu zmiany <i>status quo</i> ➤ zanegowanie dotychczasowego podejścia do wykonywania zadań ➤ wprowadzanie zaniepokojenia, kryzysu wśród pracowników, których zmiana ma dotyczyć 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ opracowanie sposobu na wywołanie niezadowolenia ➤ brak porównania z wybranym wzorcem zmian organizacyjnych ➤ nieuświadomienie zagrożenia (lub za późna reakcja) ➤ zarządzający nie stwarzają klimatu zaufania do wyrażania swojego zdania przez pracowników ➤ niewprowadzenie (lub błędne wprowadzenie) technik sprzyjających odchodzeniu pracowników od dotychczasowych przyzwyczajeń i sposobów funkcjonowania czy wykonywania pracy ➤ brak metodycznego i stopniowego wprowadzania algorytmów nowych zachowań
II	Konwersja	<ul style="list-style-type: none"> ➤ brak przedstawiania wzorca do naśladowania ➤ brak transparentnej komunikacji i szkoleń, a także organicznej pracy nad zrozumieniem i akceptacją, internalizacją wartości zmiany 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ brak opracowania sposobu atrakcyjnego zaprezentowania nowego wzorca ➤ brak prezentacji klarownych planów zmian wraz z możliwymi konsekwencjami zarówno in plus, jak i in minus ➤ brak (lub w niewystarczającym zakresie) prezentacji konkretnych cech nowego wzorca ➤ opracowanie sposobu na zdobycie poparcia pracowników ➤ brak partycypacji pracowników w pracach nad rozwiązaniem, brak pozyskania liderów nieformalnych (lub pozyskanie liderów celowo zniekształcających rzeczywistość) ➤ centralizacja decyzji dotyczących zmian
III	Zamrożenie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ brak utrwalenia (lub zniekształcenia w tym zakresie) nowych postaw i zachowań ➤ konfliktowa atmosfera pracy, daleka od poparcia dla nowych postaw i zachowań oraz nowych sposobów realizacji zadań ➤ brak nagradzania (lub nagrody dla wybranych według niejasnych zasad) i wzmacnianie nowych postaw i zachowań 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ brak poparcia (lub niewłaściwie komunikowane poparcie) dla przeprowadzonej zmiany ➤ kształtowanie niespokojnych warunków pracy w nowej rzeczywistości ➤ nieuwzględnianie nowych zachowań i postaw (i możliwych negatywnych skutków zmian) w systemie motywacyjnym – brak indywidualizacji motywatorów, zachęt dla kreatywności i innowacyjności ➤ celowe niedostrzeganie czynników mogących powodować powrót do dotychczasowego i niepożądanego sposobu podejścia do pracy i zachowań ➤ wzmacnianie pozytywnych przejawów przeprowadzanych zmian, bieżąca niwelacja trudności

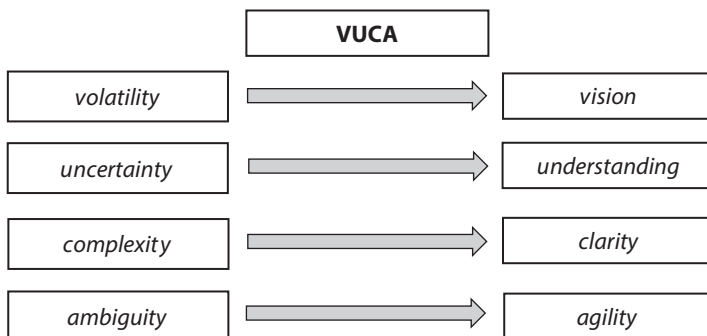
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lewin, 1947; Osbert-Pociecha, 2010; Przybyła, 2001, s. 246; Schein, 1980, s. 243–247; Sokołowska-Durkalec, 2017).

ności, ale także koniecznością wprowadzania kolejnych zmian w przyszłości, czyli równowagi pomiędzy przeszłością (podtrzymywaniem *status quo*), terażniejszością (warunkującą ciągłość) oraz przyszłością (zapewniającą kontynuację) (Osbert-Pociecha, 2010). Brak lub niewystarczający zakres kompetencji indywidualnych, zespołowych i organizacyjnych w tym zakresie może skutkować poważnymi skutkami trwałego oporu wobec zmian, metaforycznego „dryfowania na mieliźnie” czy wyuczzonej niemocy. Na próżno wówczas szukać w zakładanej, nowej rzeczywistości w organizacji przestrzegania zasad kontraktów: psychologicznego i moralnego oraz kształtowania kultury organizacyjnej, w której głównym założeniem jest ciągłe uczenie się, kreatywność i innowacyjność. Ponadto, przejawem społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej może być także świadome niedostrzeganie lub negowanie dychotomii organizacyjnej, w tym dychotomii zmian.

3. Kontekst społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej – zmiana warunkiem sukcesu

Kontekst społecznie nieodpowiedzialnej zmiany jest bardzo obszerną problematyką, zakładającą wielowymiarowość składowych, ich komplementarność, ale i dychotomię. Kluczowe stają się dostrzeganie dominujących trendów w otoczeniu współczesnych organizacji, ale i instytucjonalizacja zarządzania zmianą z bogatą podbudową koncepcyjną.

Znakomita część literatury przedmiotu, opisując zmianę w organizacji, koncentruje się na sposobach jej skutecznego wprowadzenia. Zakłada się, że w turbulentnym otoczeniu zmiany są nieuniknione i przynoszą pozytywne efekty. Stąd też wiele uwagi poświęca się sposobom radzenia sobie ze zmiennością, takim jak zwinność (*agility*) i elastyczność (*flexibility*). W ten nurt myślenia wpisuje się również model ukazany na rys. 1, na którym przedstawiona jest transmisja koncepcji VUCA do sposobów radzenia sobie ze złożonością rodem z XX w.



Rys. 1. Świat VUCA

Źródło: (MicroTool, b.d.).

Autorzy tego modelu proponują już modyfikację klasycznego modelu VUCA na bardziej dostosowany do potrzeb zarządzania, gdzie stabilność osiąga się trochę innymi metodami niż klasyczne planowanie, organizowanie, motywowanie czy kontrola.

V = zmienność (*volatility*) próbuje się tu zastąpić wizją (*vision*),

U = niepewność (*uncertainty*), brak przewidywalności zastępuje zrozumienie (*understanding*),

C = złożoność (*complexity*) redukuje się poprzez przejrzystość (*clarity*),

A = niejednoznaczność (*ambiguity*) zastępuje się zwinnością (*agility*).

Zresztą model VUCA w klasycznej czy zmodernizowanej tak jak powyżej postaci okazuje się koncepcją przestarzałą, od której odchodzi się w kierunku modelu świata BANİ, o czym będzie mowa na końcu tego podpunktu.

Spśród bogatej gamy modeli zarządzania zmianą przedstawiono poniżej cztery, które uznano za najbardziej powszechne w literaturze.

1. Model Lewina (1947)

Wspomniany w poprzednim punkcie: RZZ – rozmrażanie – zmiana – zamrażanie. Chyba najbardziej znany i popularny model zarządzania zmianą organizacyjną. Przede wszystkim kładzie nacisk na stabilne warunki działania organizacji przed rozmrożeniem i po zamrożeniu. Zmiana postrzegana jest tu jako incydentalny projekt, po którym następuje pożądaný stan stabilności w nowych zmienionych warunkach. Jednak wraz z ociepleniem klimatu może okazać się, że „zamrożenie” nie będzie tak łatwe do zrealizowania.

2. Osiem kroków Kottera (1995)

krok 1 – zademonstrowanie powodów, dla których zmiana musi być przeprowadzona jak najszybciej,

krok 2 – wybór zespołu osób, które będą prowadziły proces zmiany,

krok 3 – konkretyzacja koniecznej zmiany,

krok 4 – odpowiednie komunikowanie zmiany,

krok 5 – umożliwienie podjęcia niezbędnych działań,

krok 6 – szybkie zwycięstwa,

krok 7 – trwanie przy swoim i wprowadzanie kolejnych, niezbędnych zmian,

krok 8 – ugruntowanie wprowadzonych zmian.

Model ten w większym stopniu zwraca uwagę na proces zmian, a nie same wejście i wyjście, jak to było w „cybernetycznym” modelu Lewina. Jednak podstawą tego modelu dalej jest założenie, że zmianę należy planować, kontrolować, czyli że po prostu da się nią zarządzać. Na zmianę patrzy się przez pryzmat klasycznych funkcji zarządzania, takich jak plan, motywacja, organizacja i kontrola. Wynikiem jest ugruntowanie zmian, które zamierzało się wprowadzić, a więc powrót do sytuacji stabilnej po burzliwych czasach wprowadzenia zmian.

3. Model ADKAR (Hiatt, 2006)

Awareness – świadomość – uświadomienie pracownikom zmiany,

Desire – pragnienie – zaszczepienie pragnienia zmiany,

Knowledge – wiedza – wykorzystanie wiedzy, aby móc dokonać zmiany,

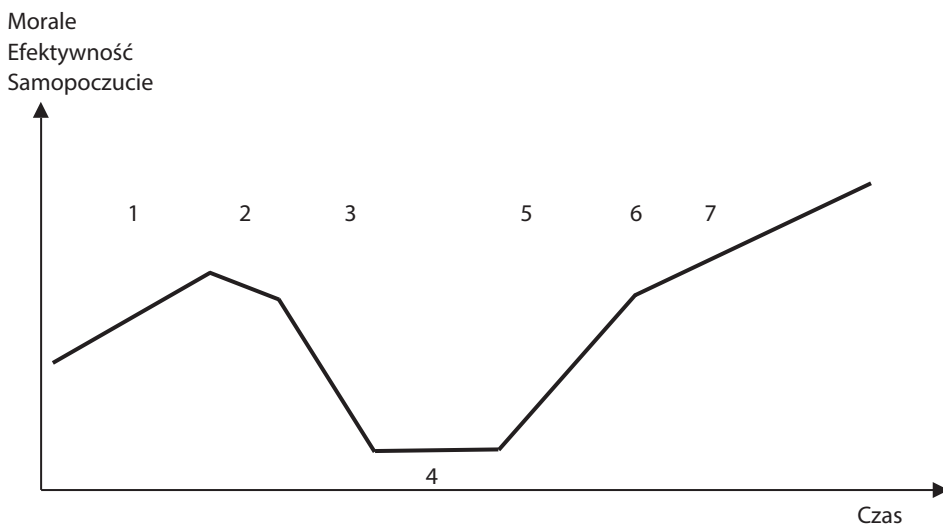
Ability – umiejętność – wykorzystanie wiedzy, aby móc dokonać zmiany,

Reinforcement – umocnienie – sprawianie, aby zmiana stała się trwałą.

Model ten koncentruje się w większym stopniu na psychologiczno-kompetencyjnym niż organizacyjnym podejściu do zmiany. Jednak docelowo dąży się do stałości, trwałości, a więc do stanu stabilności, który domyślnie jest stanem pożądanym i naturalnym organizacji.

4. Model Hopsona (Clarke, 1997, s. 107) (rys. 2)

Zdarzenie powoduje najpierw wyraźne pobudzenie i silne reakcje emocjonalne (pozytywne, np. nadzieje, entuzjazm, lub negatywne, np. rozpacz), a następnie spadek morale (często do poziomu apatii czy wręcz nastrojów depresyjnych). W konsekwencji następuje pogorszenie funkcjonowania (efektywności), a wreszcie powolny powrót do poprzedniego stanu rzeczy (np. poprzedniego poziomu produktywności). Dopiero w dalszej kolejności dochodzi do widocznego wzrostu sprawności działania i zadowolenia z nowej sytuacji.



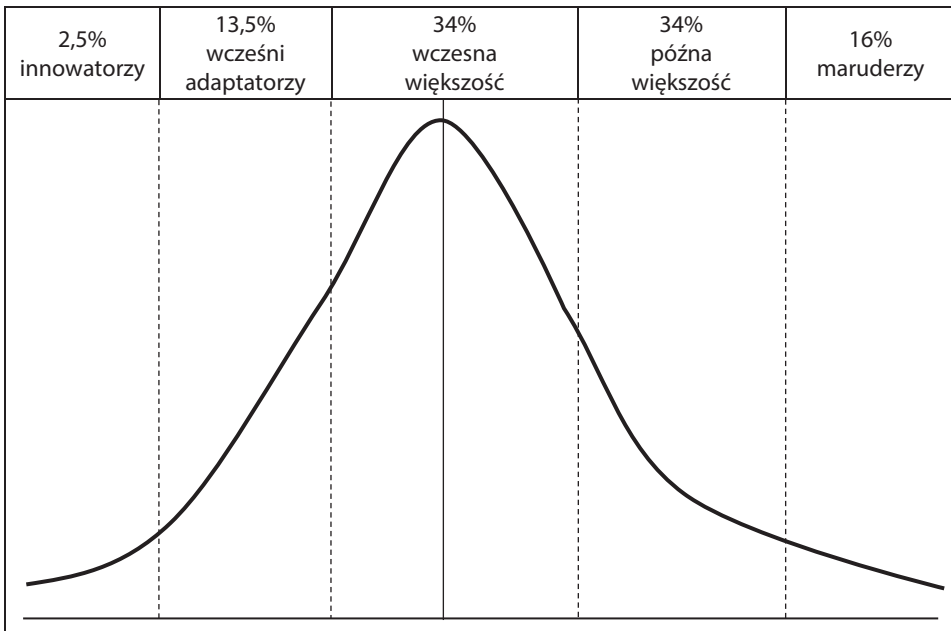
Legenda: 1 – zastygnięcie, szok; 2 – okopanie się; 3 – obniżenie nastroju, depresja; 4 – akceptacja rzeczywistości; 5 – adaptacja; 6 – sprawdzanie i poszukiwanie nowego znaczenia oraz sensu; 7 – internalizacja (wewnętrzna zgoda na zmianę).

Rys. 2. Kluczowe momenty fazowego modelu Hopsona

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Clarke, 1997, s. 107).

Model Hopsona zauważa to, co w zmianach społecznie nieodpowiedzialnych dominuje – czyli etap obniżenia nastroju, apatii, depresji, co powoduje pogorszenie funkcjonowania organizacji. Jednak zakłada, że w dalszej kolejności zaczną się procesy akceptacji, adaptacji i internalizacji. W ich toku zmiana zostanie przyjęta, zrealizowana

i całe przedsięwzięcie skończy się happy endem. Model ten jest więc również nastawiony na zmiany przynoszące korzyści organizacji i jej interesariuszom. Nie nadaje się do charakterystyki procesów wprowadzania zmian nieodpowiedzialnych społecznie. Jednym z głównych spostrzeżeń, jakie można poczynić na podstawie przedstawionych modeli, jest ich spójny cel w postaci usprawnienia przeprowadzenia zmiany. Ich autorzy zakładają, że opór przed zmianą jest istotnym zjawiskiem, jednak koncentrują się na jego neutralizacji. Krzywa tempa dostosowywania się do zmiany przedstawiana w literaturze również wartościuje uczestników zmiany na pozytywne innowatorów i negatywnych maruderów (rys. 3).



Rys. 3. Rozkład indywidualnego tempa dostosowywania się do zmiany

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Makin i in., 2000, s. 281).

W przedstawionych modelach zmiana jest postrzegana jako zjawisko pożądane, pozytywne i sterowalne. Czyli parafrazując tę myśl, można powiedzieć, że zmiana zmianą, ale stabilność w organizacji być musi. Tymczasem zamiast modelu świata VUCA coraz większą popularność zdobywa model świata BANI koncepcja przedstawiona przez Jamais Cascia w 2020 r. Akronim odnosi się do świata (Le Roux i Sutton, 2022):

- B (*Brittle*) – kruchego, brak jest skutecznych rozwiązań, które poradziłyby sobie z nadchodzącymi wyzwaniem i awariami. Przyszłość rysuje się jako zniszczalna i dotknięta usterkami;

- A (*Anxious*) – niespokojnego, w którym nadmiar bodźców i czynników sprawia, że każdego dnia zmniejsza się poczucie bezpieczeństwa,
- N (*Non-linear*) – nieliniowego, w którym następuje bankructwo logiki łańcucha przyczynowo-skutkowego,
- I (*Incomprehensible*) – niezrozumiałego, w którym z powodu braku zrozumienia coraz trudniej jest argumentować i logicznie uzasadniać dane obszary, a wiele rzeczy i wydarzeń traci sens.

W przeciwieństwie do świata VUCA, odnoszącego się do stanu rzeczywistego, świat BANI opisuje przyszłość, która rysuje się w szarych barwach.

Modele te stanowią kontekst rozważań o społecznie nieodpowiedzialnej zmianie organizacyjnej i wskazują na bardzo dynamiczną zmianę trendów w zarządzaniu współczesną organizacją i w jej otoczeniu. Istnieje potrzeba promowania zachowań radzenia sobie z tego typu zmianami.

4. Społecznie nieodpowiedzialna zmiana organizacyjna – modele zachowań

Poprzedni punkt eseju wpisywał się w *mainstream* organizacji i zarządzania, gdzie szuka się sposobów na efektywne zarządzanie zmianami. Milczącym założeniem autorów są zasadność, sterowalność i korzystność zmiany. A co, jeżeli zmiana nie przynosi dobrych efektów – nie idzie w dobrym kierunku albo jest społecznie nieodpowiedzialna? Może być to również zmiana, która nie wnosi właściwie niczego nowego czy pozytywnego – czyli jest zmianą dla zmiany. Z takim typem zmiany zapewne każdy miał styczność w praktyce.

W literaturze przedmiotu najczęściej jest opisywana przez postmodernistów jako zmiana bezcelowa, rewolucyjna, nieciągła, niekontrolowalna czy nawet nieuświadomiana itp. (Sułkowski, 2014, s. 160).

Stabilizacja warunków funkcjonowania przy zmianach pozornych lub społecznie nieodpowiedzialnych jest kluczowym zagadnieniem dla środowiska pracy i dobrostanu pracownika. Na bazie doświadczeń autorów (*case studies* z organizacji, w których autorzy działają w różnych kontekstach zawodowych) można scharakteryzować modele radzenia sobie z tego typu zmianami. Można zaliczyć do nich trzy modele.

1. Model OCPBZ

Obawa – przed zmianą, zwłaszcza jeżeli przewidywane skutki zmiany są negatywne (nie idzie w dobrym kierunku). **Czynny opór** – działania mające na celu udaremnienie wprowadzenia złej zmiany. **Przełamanie** – sytuacja, w której uczestnicy zdają sobie sprawę, że dalszy opór czynny jest bezcelowy i nie zatrzyma nadchodzącej zmiany. **Bierny opór** – formy obstrukcji zmiany przez zaniechanie działań, czyli np. strajk włoski. **Znieczulenie na zmiany** – zobojętnienie i realizacja właściwych/dotychczasowych działań w tle.

2. Model IBWWJ – najpierw nadchodzącą zmianę **Ignorujemy**, potem ją **Bagatelizujemy**, potem z nią **Walczymy**, a potem jest nam już **Wszystko jedno**. Bazuje on na parafrazie słów Mahatmy Gandhiego: „Najpierw Cię ignorują, potem śmieją się z Ciebie, potem z Tobą walczą, później wygrywasz”.

3. Model BDNZ – **Byle Do Następnej Zmiany**. Z doświadczenia można powiedzieć, że tempo zmian w organizacji przyspiesza. Jeżeli jedna zmiana przynosi potencjalne zagrożenia, to zanim zdarzy się coś naprawdę katastrofalnego, to bardzo prawdopodobne jest, że następna zmiana zniesie narastające zagrożenie.

Te autorskie modele reakcji na zmianę organizacyjną powstały na podstawie wieloletnich doświadczeń i obserwacji uczestniczącej w organizacjach, w których pracowali autorzy rozdziału. Ich prezentacja jest jedynie zarysem dyskusji nad uchwyceniem prawidłowości społecznie nieodpowiedzialnych zmian i sposobów radzenia sobie z nimi.

5. Wybrane przykłady społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej

Syntetyzując ogólną charakterystykę społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej oraz prezentację wybranych modeli zarządzania zmianą, należy przedstawić kilka problemowych przypadków, uzasadniających i potwierdzających aktualność i ważność wybranych aspektów teoretycznych rozważań.

Zgodnie z duchem czasu, mówiąc o rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości, myślimy o: organizacjach turkusowych, *empowerment*, *lean*, *agile* (prawo małych zespołów, prawo klienta, prawo sieci) itd. Tego typu trendy obserwowane są przede wszystkim w organizacjach profitowych. Tymczasem uczelnia wyższa, a zwłaszcza uniwersytet publiczny jako organizacja, która przede wszystkim predestynowana jest do implementacji elastycznych i przekrojowych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania, jest wyraźnie zaniedbana w tej kwestii. Obserwuje się trend systematycznej centralizacji i formalizacji zarządzania, co wynika z uwarunkowań zarówno formalno-prawnych, jak i organizacyjnych.

Organizacja coraz bardziej się biurokratyzuje. Ilość procedur i instrukcji jest przerażająca, ich zmienność również przekracza możliwości ich percepcji. Administracja zaczyna dominować na uczelni, wprowadzając coraz bardziej kuriozalne procedury utrudniające funkcjonowanie i inicjatywę zarówno pracowników badawczo-dydaktycznych, jak i samych studentów.

Wprowadzono też parametryzację uczelni w oparciu o punkty przyznawane publikacjom najlepiej w zagranicznych czasopismach. Punktoza, grantozą, spółdzielnie cytowań i „przedsiębiorczość akademicka” to obecne oblicze fabryk wysoko opłacanych publikacji, jakimi stały się uniwersytety.

Podobnie w wymiarze dydaktycznym najefektywniejsze formy nauczania opierają się na: zindywidualizowanym podejściu do studentów, autorskich programach

i treściach zajęć, pracy w małych zespołach pod kierownictwem prowadzącego nauczyciela/wykładowcy (facylitatora). Nauczyciel to pojęcie z pochodzące z archaicznego języka. Metoda Montessori czy szkoły waldorfskie Steinera są uznanymi i cenionymi metodami edukacji. Tymczasem uczymy w sposób archaiczny według sztywnych podstaw programowych, sylabusów, egzaminów, ocen punktowych, hospitacji i innych narzędzi opartych na opresji, przymusie i przemocy.

Mimo że zmiany, jakie ostatnio nadeszły, nie wpływają pozytywnie na funkcjonowanie uczelni i instytutów badawczych, zwłaszcza w dziedzinach nauk społecznych i humanistycznych, to środowisko, w którym funkcjonujemy, stabilizowane jest zgodnie z modelami przedstawionymi w niniejszym rozdziale. Według modelu OCPBZ – po prostu robimy swoje. Działamy zgodnie z naszymi przekonaniem, próbując uniknąć konsekwencji wynikających z wprowadzonych zmian, np. markując działania wymuszone przez system (wystawianie ocen, przeprowadzanie egzaminów, publikacje w tzw. predatorach itd.). Jednak w realnych warunkach, na tzw. tajnych kompletach, uczymy studentów tego, w co wierzymy.

Według modelu IBWWJ po prostu poddajemy się presji systemu wprowadzającego zmianę i działamy według narzuconych zasad czy reguł, nie utożsamiając się z nimi, zdejmując z siebie odpowiedzialność i „wyłączamy” z naszych działań nawet etykę (prowadzimy wykłady do pustych sal czy martwych ekranów, organizujemy testowe egzaminy, które nie sprawdzają wiedzy, tylko umiejętności rozwiązywania testów itd.).

Według modelu BDNZ – po prostu próbujemy przeczekać obecną sytuację wywołaną zmianą do następnej zmiany. To już wielokrotnie przydarzyło się w 30-letniej historii, od kiedy autorzy są związani z uczelnią i środowiskiem akademickim. Wielokrotnie zmieniały się ustawy regulujące zasady funkcjonowania uczelni. Zagrożenia wywoływane przez jedną ustawę były potem znoszone przez następną. Wielokrotnie, w karierze zawodowej autorów, pojawiały się takie zagrożenia, jak zwolnienie z uczelni, degradacja na stanowisko dydaktyczne itp. Doświadczenia te umacniają autorów w przeświadczeniu, że model BDNZ jest skutecznym sposobem stabilizowania środowiska pracy w świecie VUCA czy BANI. Ponadto kształtuje osobowość i uczy radzenia sobie z sytuacjami stresowymi i zgodnie z sentencją: „co nas nie zabije, to nas wzmocni”. Społecznie nieodpowiedzialna zmiana stała się, w tym przypadku, przejawem negatywnych, destrukcyjnych trendów w zarządzaniu, zwłaszcza w aspekcie społecznym.

6. Zakończenie

Spółecznie nieodpowiedzialna zmiana organizacyjna może być sposobem na celowe wywoływanie konfliktowych sytuacji w organizacji. Istotna jest świadomość istnienia i przebiegu tego typu zmian, które mogą mieć destrukcyjny charakter. Bardzo istotne jest także celowe nieoddziaływanie, tak by unikać zazwyczaj nieetycznych działań

pod przykrywką potrzeby chaotycznego i często irracjonalnego podejmowania decyzji w zarządzaniu zmianą. Proces ten jest nieuchronny, bo może albo ocalić organizację od społecznych ruchów długotrwałego zamrożenia zmian, albo wspomóc przeniesienie organizacji na wyższy poziom jej zorganizowania, zmieniając jednocześnie elementy jej funkcjonowania. Odpowiedzialność za efektywne zarządzanie zmianą wobec interesariuszy ponoszą zarządzający, którzy swoją postawą przekonują lub zniechęcają do zmian. W utrwalaniu pozytywnego obrazu zmian może pomóc wsparcie instytucjonalizacji norm i wartości związanych ze społecznie odpowiedzialnym (a nie – nieodpowiedzialnym) zarządzaniem przedsiębiorstwem.

Generalne ograniczenia niniejszych rozważań wynikają głównie z wąskiego zakresu opracowania oraz jego „łagodnej” formy, jeśli chodzi o zasady rygoru metodologicznego. Przypomina ono swoją konstrukcją bardziej unaukowny esej niż rozdział naukowy. Niemniej jednak autorzy podjęli w nim próbę wskazania problemu społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej na kanwie wybranych rozważań prof. Grażyny Osbert-Pociechy. W części pracy poświęconej ustaleniom terminologicznym oraz opisowi kontekstu opisywanej kategorii należy przypisać cechę niekompletności rozważań, głównie ze względu na śladowe ilości publikacji poświęconych problematyce społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej. Tym samym trudno było dokonać analizy głównych nurtów w definiowaniu pojęcia oraz zaproponować jedną, wiodącą definicję. Podobne trudności autorzy napotkali przy odniesieniu społecznie nieodpowiedzialnej zmiany do warunków funkcjonowania współczesnych organizacji oraz do opisu relacji między społecznie nieodpowiedzialną zmianą a wybranymi elementami modeli zarządzania zmianą. Opis studiów przypadków dotyczył tylko organizacji *non-profit*, a dokładniej – publicznych uczelni wyższych.

Kierunkami przyszłych badań mogłyby być m.in.: identyfikacja cech i składowych społecznie nieodpowiedzialnej zmiany organizacyjnej, elementy i uwarunkowania zarządzania społecznie nieodpowiedzialną zmianą organizacyjną, a także pogłębienie analizy relacji między społecznie nieodpowiedzialną zmianą organizacyjną a kształtowaniem zdolności organizacji do zmian, rozszerzając podmiot badań na organizacje profitowe (np. przedsiębiorstwa różnych wielkości i branż).

Literatura

- Bennis, W. i Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Harper & Row.
- Bielińska, N. i Osbert-Pociecha, G. (2018). Women as Project Managers. W: *Project Management Development – Practice and Perspectives*. 7th International Scientific Conference: Conference Proceedings (s. 25–35). University of Latvia.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

- Clarke, L. (1997). *Zarządzanie zmianą*. Gebethner i S-ka.
- Dudycz, T., Osbert-Pociecha, G. i Brycz, B. (2016). *The Essence and Measurement of Organizational Efficiency*. Springer International Publishing
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Hiat, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.
- Kang, Y. C. i Wood, D. J. (1995). Before-Profit Social Responsibility. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 6, 809–829. <https://doi.org/10.5840/iabsproc1995672>
- Kotter, J. (1995). Przewodzenie procesowi zmian: przyczyny niepowodzeń. W: Harvard Business Review. *Przywództwo w okresie zmian* (A. Sobolewska, Tłum.) (s. 7–28). Pobrano z <https://www.książki.egospodarka.pl/pdf/Harvard-Business-Review--Przyw%C4%82%C5%82dztwo-w-okresie-zmian,39647.pdf>
- Le Roux, T. i Sutton, L. (2022). From a VUCA to a BANI World: Has the View and Practice of Internal Communication Changed through the Pandemic? W: D. Verčič, A. Tkalac Verčič i K. Sriramesh, *Reboot: Should Organizations Rediscover Communication with Internal & External Stakeholders?* Pobrano z <https://irp.cdn-website.com/3d86596c/files/uploaded/BledCom%202022%20BoA.pdf>
- Lichtarski, J. i Osbert-Pociecha, G. (red.). (2019). *Procesy i projekty – ciągłość i zmiana. Monografia jubileuszowa Profesora Stanisława Nowosielskiego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <http://dx.doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Makin, P., Cooper, G. i Cox, C. (2000). *Organizacje a kontrakt psychologiczny: Zarządzanie ludźmi w pracy* (G. Kranas, Tłum.). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- MicroTool, (b.d.). *Was bedeutet VUKA?* Pobrano 13 marca 2023 z <https://www.microtool.de/wissen-online/was-bedeutet-vuka/>
- Osbert-Pociecha, G. (1998). *Dywestycje w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Osbert-Pociecha, G. (2007). Efektywność. W: J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Osbert-Pociecha, G. (2010). Zdolność do zmian w ujęciu modelowym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (144), 373–386.
- Osbert-Pociecha, G. (2011). *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Osbert-Pociecha, G. (2013). Increasing Complexity as a Challenge for Contemporary Organizations. *Management*, 17(1), 7–18. <https://doi.org/10.2478/manment-2013-0001>
- Osbert-Pociecha, G. (2014). Zmiany optymalizujące złożoność jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (340), 525–535. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.340.47>
- Osbert-Pociecha, G. (2015). Potrzeba zarządzania energią ludzi w organizacji jako uwarunkowanie wzrostu efektywności. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (386), 245–260. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.386.16>
- Osbert-Pociecha, G. (2017). Zdolność organizacji do zmian – dlaczego zmiany wymagają podejścia procesowego i/lub projektowego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (463), 87–96. <https://doi.org/10.15611/pn.2017.463.07>
- Osbert-Pociecha, G. (2018). Innowacje – zagadnienia ogólne i definicyjne. W: A. Styś, A. Dejnaka (red.), *Innowacje w biznesie* (s. 16–31). Difin.

- Osbert-Pociecha, G. (2019). O potrzebie nowego zarządzania zmianami w organizacji. W: J. Lichtarski, G. Osbert-Pociecha (red.), *Procesy i projekty – ciągłość i zmiana. Monografia jubileuszowa Profesora Stanisława Nowosielskiego* (s. 115–130). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Osbert-Pociecha, G. (2022). Humility in Organization Management – Survey Results. W: A. Jaki, M. Kowalik (red.), *Restructuring Management. Threats, Adaptations and Development in the Face of Changes* (s. 153–164). Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Dom Organizatora.
- Osbert-Pociecha, G. i Bielińska, N. (2020a). Ghosting as a Manifestation of Inversion on the Polish Labor Market. W: K. S. Soliman (red.), *Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges*. Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA) (s. 4647–4658). International Business Information Management Association (IBIMA).
- Osbert-Pociecha, G. i Bielińska, N. (2020b). Ghosting w polskich przedsiębiorstwach – perspektywa kandydata/pracownika. Wyzwania dla rekrutacji. W: J. Cewińska, A. Krejner-Nowecka, S. Winch (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania* (437–452). Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Osbert-Pociecha, G. i Bielińska, N. (2022). Demand for Humility in Managing Organizations under Conditions of Sustainable Development. W: Ł. Haromszeki (red.), *Leadership, Employee and Competency Development for Better Talent Management in the Face of the Dynamics of Environmental Changes* (s. 40–53). Publishing House of Wrocław University of Economics and Business.
- Osbert-Pociecha, G. i Grzesik, K. (2009). Elastyczność organizacji jako kategoria postmodernistyczna. *Przegląd Organizacji*, 2(829), 8–12.
- Osbert-Pociecha, G. i Nowosielski, S. (2016). *Meandry teorii i praktyki zarządzania. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesora Jana Lichtarskiego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Przybyła, M. (red.). (2001). *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Schein, E. H. (1980). *Organizations Psychology*. Prentice-Hall.
- Sokołowska, A. (2013). *Spółeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*. Seria: Monografie i Opracowania nr 232. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Sokołowska-Durkalec, A. (2017). Znaczenie procesu zarządzania społeczną odpowiedzialnością w zarządzaniu zmianą w przedsiębiorstwie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (463), 321–332.
- Sokołowska-Durkalec, A. (2022). Negative Values and Negative Impact – Selected Manifestations of Social Irresponsibility of Small Enterprise. W: K. Bachnik, M. Kaźmierczak, M. Rojek-Nowosielska, M. Stefańska, J. Szumniak-Samolej (red.), *Corporate Social Responsibility and Sustainability. From Values to Impact* (s. 54–67). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003270768-6>
- Sułkowski, Ł. (2014). Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (340), 154–166.

Socially Irresponsible Organizational Change – an Outline of the Problem

Abstract: The purpose of the chapter inspired by selected research themes from the rich publication output of Professor Grażyna Osbert-Pociecha, is to present an outline of the problem of socially irresponsible organizational change in connection with selected contemporary models of change management. On the basis of a critical review of the literature on the subject and the description of cases as a result of participatory observation, the study presents selected elements of the conceptual structure of socially irresponsible organizational change along with a synthetic description of the contemporary situational context of this type of change. An important element of the considerations is the presentation of the relationship between socially irresponsible change and elements of selected change management models. The authors are critical of the models of implementing change that dominate the literature. Most of them, according to the authors, are not useful in the situation of socially irresponsible change. Therefore, the chapter presents selected authors' proposals for change response models.

Keywords: social irresponsibility, organizational change, change management, change response models

Ciągłe doskonalenie w przedsiębiorstwie w kontekście niestabilności (zmienności) zatrudnienia

Małgorzata Trenkner

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: malgorzata.trenkner@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0001-6589-0540

Cytuj jako: Trenkner, M. (2024). Ciągłe doskonalenie w przedsiębiorstwie w kontekście niestabilności (zmienności) zatrudnienia. W: J. Lichtarski, S. Nowosielski, C. Zając (red.), *W kręgu zmiany organizacyjnej. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Profesor Grażyny Osbert-Pociechy* (s. 154-163). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Idea ciągłego doskonalenia, wpisująca się w nurt problematyki zmiany organizacyjnej, znana jest już od dawna. Jej rozkwit nastąpił dzięki powstaniu i popularyzacji modelu zarządzania TPS (*Toyota Production System*). Zmieniające się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw (w tym w obszarze zatrudnienia) wymagają od organizacji zdolności do przeprowadzania różnorodnych zmian i usprawnień. Ciągłe doskonalenie – realizowane głównie przez pracowników i dzięki pracownikom, którzy chcą doskonalić siebie i organizację, w której pracują – coraz częściej musi być realizowane w warunkach niestabilności zatrudnienia. Celem opracowania jest przedstawienie wpływu niestabilności zatrudnienia na system ciągłego doskonalenia oraz dylematów, przed którymi stają przedsiębiorstwa funkcjonujące w takich warunkach. Przedstawione w opracowaniu spostrzeżenia i refleksje są wynikiem przeglądu literatury, rozmów z praktykami biznesu, informacji pozyskanych podczas badań własnych.

Słowa kluczowe: ciągłe doskonalenie, *kaizen*, zmiana organizacyjna, niestabilność zatrudnienia

JEL Classification: L2, M5

1. Wprowadzenie

Idea ciągłego doskonalenia wpisuje się w nurt problematyki zmiany organizacyjnej, która jest mocno eksplorowana na płaszczyźnie naukowej i jest dużym wyzwaniem dla praktyki gospodarczej. Nieustanne zmiany występujące zarówno w otoczeniu organizacji, jak i w jej wnętrzu powodują, że dotychczasowe rozwiązania (działania) i sposoby zarządzania stają się nieadekwatne do nowych warunków i wymagają „rekonfiguracji”, czyli wprowadzania zmian o różnym zakresie i charakterze. Proble-

matyką zmiany organizacyjnej od lat zajmuje się Pani prof. dr hab. Grażyna Osbert-Pociecha, której publikacje stały się inspiracją również dla moich poszukiwań badawczych. Pani Profesor pisze:

„Dzisiaj panuje raczej powszechna zgoda co do tego, że warunkiem funkcjonowania, czy to w wymiarze trwania, czy rozwoju (ekspansji), jest zdolność dokonywania zmian i to nie tylko w sensie przystosowania się, adaptacji do zmieniających się warunków, ale także w sensie inicjowania zmian. W literaturze przedmiotu wyraźnie podkreśla się, że szanse na przetrwanie mają jedynie organizacje, które wykażą się największą zdolnością do zmiany i przekształcania się” (Osbert-Pociecha, 2011, s. 7).

Aby sprostać różnym wyzwaniom, w skali mikro- i makro-gospodarczej, organizacje muszą mieć zdolność do przeprowadzania zmian ewolucyjnych (stopniowych, inkrementalnych, rozłożonych w czasie), jak i rewolucyjnych (odznaczających się kompleksowością, radykalizmem i skokowym charakterem). Do pełniejszej charakterystyki tych zmian można również wykorzystać takie kryteria, jak: dynamika, wyniki, inicjatywa, zapotrzebowanie na środki kapitałowe, konieczność wsparcia konsultingowego itp. Pokazuje to model Grainera, zgodnie z którym organizacje w cyklu swojego życia, w „reakcji” na zmiany w otoczeniu przechodzą przez etapy zmian stopniowych (przyrostowych), płynnych i skokowych (radykalnych). Ostatnio można zaobserwować, że skraca się czas pomiędzy kolejnymi zasadniczymi, rewolucyjnymi zmianami. Funkcjonowanie w warunkach ciągłej zmiany i niepewności jest bardzo dużym wyzwaniem dla współczesnych organizacji. „Organizacja bowiem, jako system nieautonomiczny, «ulokowany» w otoczeniu, reagując na jego zmienność, dostosowuje się – poprzez zmiany w procesie samoregulacji, tj. homeostazy – do zmian zachodzących w otoczeniu” (Osbert-Pociecha, 2011, s. 26), ale też i w niej samej. „Zmiana staje się elementem koniecznym, nieuchronnym dla utrzymania organizacji w stanie równowagi dynamicznej” (Osbert-Pociecha, 2011, s. 26)¹. Nestorowicz (2001, s. 34) nazywa ten stan „systemem na krawędzi chaosu”. Z jednej strony pozwala on na osiągnięcie korzyści, jakie oferuje stan chaosu – elastyczności i innowacyjności, z drugiej – obecność struktury pozwala uzyskać stabilność. W przypadku przedsiębiorstwa oznacza to, że jest ono w stanie stymulować innowacyjność, a jednocześnie posiada struktury umiejące efektywnie wykorzystać wyniki tej kreatywności.

Idea ciągłego doskonalenia wpisuje się w nurt zmian o ewolucyjnym, inkrementalnym (przyrostowym) charakterze. Ciągłe doskonalenie dotyczy bieżącej (operacyjnej) działalności, cele stawiamy w perspektywie długookresowej, ich realizację zabezpieczamy odpowiednimi zasobami (w tym ludzkimi), inwestujemy w rozwój ludzi oraz organizacyjne uczenie się, rozwijamy przywództwo oraz konsekwentnie zmierzamy do wyznaczonych celów w cyklicznym procesie doskonalenia i uczenia się organizacji. Ciągłe doskonalenie realizujemy z ludźmi i dzięki ludziom, którzy chcą doskonalić siebie i organizację. Ale czy zawsze możemy na nich liczyć? Czy różne

¹ Obszerniej na ten temat piszą: Osbert-Pociecha (2011, s. 26 i n.), Nestorowicz (2001, s. 34) i Zakrzewska-Bielawska (2016, s. 440).

„zawirowania” w obszarze społecznym organizacji nie destabilizują systemu ciągłego doskonalenia? Jak radzić sobie z tą destabilizacją?

Coraz bardziej powszechnym zjawiskiem w przedsiębiorstwach jest realizowanie ciągłego doskonalenia w warunkach niestabilności zatrudnienia. Celem opracowania jest przedstawienie wpływu niestabilności zatrudnienia na system ciągłego doskonalenia oraz dylematów, przed którymi stają przedsiębiorstwa funkcjonujące w takich warunkach. Przedstawione w opracowaniu spostrzeżenia i refleksje są wynikiem przeglądu literatury, rozmów z praktykami biznesu i informacji pozyskanych podczas badań własnych.

2. Społeczny wymiar ciągłego doskonalenia

Idea ciągłego doskonalenia zakłada niekończący się proces usprawnień, doskonalenia różnych aspektów funkcjonowania organizacji przeprowadzany wspólnym (zbiorowym) wysiłkiem wszystkich uczestników organizacji – zarówno pracowników, jak i członków kierownictwa różnych szczebli zarządzania. Do działań doskonalących włączani mogą być również dostawcy, odbiorcy, klienci itd. Celami ciągłego doskonalenia są: optymalizowanie działań przedsiębiorstwa, poprawa efektywności, zaspokajanie potrzeb klientów, poprawa konkurencyjności itd.

Model ciągłego doskonalenia Toyoty wpisany jest w jej system produkcyjny (TPS). Od czasu powstania TPS wiele firm próbowało i nadal próbuje go skopiować albo czerpie z niego inspirację podczas tworzenia własnych systemów zarządzania (XPS). Zdarza się, i to nierzadko, że implementacja ciągłego doskonalenia sprowadza się głównie do wprowadzenia narzędzi, a pomijane są kwestie związane z wprowadzeniem kultury ciągłego doskonalenia, przywództwa na rzecz ciągłego doskonalenia czy kształtowania zaangażowania pracowników w działania usprawniające. Nie bez powodu „serce” Domu Toyoty to ludzie (ich umiejętności, doświadczenie, wiedza, pasja do podejmowania nowych wyzwań, zaangażowanie w działania usprawniające), praca zespołowa oraz ciągłe doskonalenie. Pracownicy powinni podzielać wspólne cele i wartości oraz być „wielozadaniowi”. Toyota stawia na rozwój swoich pracowników i przywódców, aby ci mieli świadomość wartości dostarczanej klientowi. Takie podejście buduje kulturę ciągłego doskonalenia i rozwoju, dzięki któremu firma staje się lepsza z dnia na dzień. Podstawowe wartości kultury *kaizen* to duch wyzwania, umysł *kaizen*, *genchi genbutsu*, praca zespołowa i szacunek (Miller i in., 2014). Wymagana jest również znajomość przez pracowników i kierowników metod i technik zarządzania służących ciągłemu doskonaleniu.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że japońskie metody i techniki zarządzania są specyficzne w swym kontekście kulturowym – powstały w kraju, którego kultura narodowa cechuje się m.in.:

- wysoką wartością wskaźnika kolektywizmu,
- silną orientacją długoterminową,

- wysoką wartością wskaźnika męskości,
- bardzo silną kontekstowością,
- obowiązującymi tradycyjnymi normami współżycia społecznego,
- pseudofeudalizmem obecnym w zachowaniu ludzi (Kraśiński, 2014, s. 130).

Nie jest łatwo przenieść rozwiązania typowe dla jednego kręgu kulturowego do innego, dlatego japońskie koncepcje, metody i narzędzia zarządzania w polskich przedsiębiorstwach powinny być dostosowywane do polskich uwarunkowań kulturowych. Polska kultura narodowa, zdaniem Kraśińskiego (2014, s. 130), modyfikuje japońskie koncepcje i metody zarządzania pod względem wyboru stosowanych metod i narzędzi oraz czynników motywujących pracowników do realizowania ich założeń. Zmieniają się np. następujące kwestie:

- wypłacanie w Polsce wynagrodzeń za pracę w kołach jakości, będącą w Japonii dobrowolną działalnością pracowników;
- opracowywanie standardów pracy wspólnie z pracownikami podczas specjalnych spotkań roboczych; w Japonii są to inicjatywy oddolne, realizowane zgodnie z cyklem PDCA;
- dobrowolność udziału w pracach kół jakości oraz w zgłaszaniu usprawnień; w Japonii wszyscy pracownicy realizują zadania usprawniające organizację;
- stosowanie premiowego systemu wynagradzania w Polsce; w Japonii zwiększenie wynagrodzenia zależy od stażu pracy w przedsiębiorstwie.

Japończycy ze względu na uwarunkowania kulturowe cechują się silną automotywnością do realizowania postulatów ciągłego doskonalenia, które obecne są w większości japońskich metod i technik zarządzania, natomiast cechy tej brakuje wielu polskim pracownikom. Konieczny jest większy wysiłek kierownictwa, aby zmotywować pracowników do podejmowania działań, które dla Japończyków są naturalne, oraz stworzyć pracownikom środowisko sprzyjające realizacji idei ciągłego doskonalenia (uwzględniając przy tym polskie uwarunkowania kulturowe). Niejednokrotnie potrzebne jest głębsze zrozumienie (znajomość) japońskich narzędzi zarządzania służących ciągłemu doskonaleniu i kontekstu, w jakim one funkcjonują (zależności i związków między różnymi działaniami i elementami systemu zarządzania opartego na ciągłym doskonaleniu). Implementacja ciągłego doskonalenia nie powinna ograniczać się tylko do wprowadzenia wybranych narzędzi *kaizen*, należy również zadbać o zmianę kulturową, przywództwo, wspierającą komunikację, zaangażowanie pracowników itd.

Warto też wzmacniać zainteresowanie pracowników ideą ciągłego doskonalenia w ogóle, niekoniecznie w wydaniu *stricte* japońskim. Należałoby położyć większy nacisk na przedstawienie korzyści i możliwości, jakie niesie ze sobą ta idea zarządzania (nie tylko dla przedsiębiorstwa, lecz także dla pracowników). Warto też uznać, że ciągłe doskonalenie może być realizowane różnymi narzędziami, niekoniecznie japońskimi. Potrzebne jest zatem również kreatywne podejście kierowników i pracowników do

poszukiwania innych, nowatorskich sposobów realizowania idei ciągłego doskonalenia.

Do realizacji ciągłego doskonalenia potrzebne są zespoły i ludzie (pracownicy i kierownicy), którzy znają procesy, potrzeby klientów, chcą się rozwijać i doskonalić, chcą ze sobą współpracować, znają metody i techniki służące ciągłemu doskonaleniu, znają przedsiębiorstwo i występujące w nim problemy oraz chcą je zgłaszać i rozwiązywać, nie boją się eksperymentować, działają z poczuciem pilnej konieczności w celu korygowania błędów i udoskonalania procesów, niezależnie od tego, jak drobne są możliwości, są zaangażowani, zależy im na usprawnianiu organizacji i wierzą, że to, co robią, ma sens. W procesie implementacji i w wykorzystywaniu ciągłego doskonalenia ważne jest posiadanie ludzi, z którymi można realizować tę ideę zarządzania, orientując się na realizację długookresowego celu. Wypracowanie potrzebnych do realizacji ciągłego doskonalenia kompetencji, postaw i zachowań pracowników, przyswojenie pożądanych wartości i norm wymaga czasu, inwestowania w kapitał ludzki, tworzenia systemów wspierających. Ważna jest tu konsekwencja (a nie akcyjność działań), ponieważ bez konsekwencji w działaniu trudno wyobrazić sobie ciągłość doskonalenia – a efekty nie zawsze pojawiają się natychmiast. Potrzebny jest zatem „stabilny grunt społeczny”, który zapewni ciągłość działań, nawet w zmieniających się warunkach zewnętrznych i wewnętrznych.

3. Konsekwencje niestabilnego zatrudnienia dla realizacji ciągłego doskonalenia

Ostatnio organizacje mają do czynienia z niestabilnością zatrudnienia – i to zarówno w aspekcie ilościowym (zwolnienia i odejścia pracowników, zatrudnianie nowych pracowników, równoczesne zwalnianie i zatrudnianie pracowników, zatrudnianie tymczasowe), jak i w aspekcie jakościowym (zmiany w strukturze zatrudnienia). Na niestabilność zatrudnienia mogą wpływać przyczyny o charakterze zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Na zmniejszenie liczby pracowników (zwolnienia, odejścia) mogą wpływać przyczyny zewnętrzne: recesja gospodarcza, pojawienie się konkurencji, oraz przyczyny wewnętrzne, takie jak: odejścia pracowników z firmy spowodowane przejściem pracowników na emeryturę, występowaniem sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwie (dysfunkcjami w systemie motywowania, mobbingiem itd.) czy poszukiwaniem przez pracowników, zazwyczaj młodszych stażem, „lepszyc” warunków pracy w innych firmach. Z kolei na konieczność zatrudniania nowych pracowników (w tym zatrudnienia tymczasowego) mogą wpływać np. ekspansja na nowe rynki zbytu, wzrost zapotrzebowania na produkty czy usługi firmy (przyczyny zewnętrzne) lub pojawienie się wakatów w związku z odejściem pracowników dotychczasowych (przyczyny wewnętrzne).

Zwalnianie pracowników może powodować, że działania doskonalące, np. warsztaty *kaizen*, projekty *kaizen*, *problem solving*, trzeba realizować w „osłabionym skła-

dzie”, „dociążając” (choć nie zawsze jest to możliwe) tych, którzy pozostali. Ponadto odpływa cenny zasób ludzki – pracownicy znający przedsiębiorstwo i system ciągłego doskonalenia, posiadający wiedzę, umiejętności i doświadczenie z tego zakresu. Redukcje zatrudnienia osłabiają również morale pracowników, rodzą niepokój, destabilizują system ciągłego doskonalenia. Może być to poważnym zagrożeniem dla ciągłości działań doskonalących.

Odejścia pracowników skutkują pojawieniem się wakatów (a co za tym idzie, rodzą konieczność podjęcia działań związanych z pozyskaniem na miejsce odchodzących pracowników ich następców). O ile w przypadku przejścia pracowników na emeryturę można się wcześniej przygotować do nowej obsady stanowisk (szukając z wyprzedzeniem nowych pracowników na zewnątrz czy przygotowując następców z organizacji w ramach mentoringu), o tyle w przypadku niespodziewanej rezygnacji pracownika jego odejście może spowodować spore zamieszanie. W przypadku odejścia przeszkolonego, doświadczonego oraz sprawdzonego pracownika znalezienie godnego następcy nie zawsze jest proste i szybkie. Kompetencje odchodzącego pracownika (jego wiedza, umiejętności i doświadczenie) oraz kapitał relacyjny, jaki posiada, często budowane były przez lata. Wraz z odejściem pracownika pojawia się również ryzyko „wycieku” *know how* z firmy. Mówi się, że nie ma ludzi niezastąpionych, ale przygotowanie i wdrożenie nowych pracowników do zadań operacyjnych i efektywnego uczestnictwa w systemie ciągłego doskonalenia może się okazać bardzo kosztowne i wymagać sporo czasu.

Zatrudnianie nowych pracowników wiąże się z koniecznością pozyskania tych „pasujących” do profilu organizacji opartej na *lean thinking*, przeprowadzenia adaptacji społeczno-zawodowej nowych pracowników, przeprowadzenia szkoleń i wdrożenia ich w działania operacyjne i *stricte* kaizenowe, w realizowane projekty, w system motywowania, oceniania itd. Działania te wymagają czasu i nakładów finansowych (w tym – inwestowania w rozwój nowych pracowników). Czasu wymaga również poznanie przez pracownika środowiska *lean* i zaadaptowanie się do niego, zrozumienie artefaktów kulturowych oraz przyswojenie wartości i norm kultury *kaizen*. W okresie adaptacji (wdrażania) nowego pracownika trzeba się też liczyć z popełnianiem przez niego błędów, co może wpływać na skuteczność i efektywność działań (zadań, procesów, projektów), w realizacji których uczestniczy. Poznanie firmy, procesów, potrzeb klienta (zewnętrznego i wewnętrznego) oraz zasad i narzędzi systemu *kaizen*, zdobywanie doświadczenia, wiedzy i umiejętności przydatnych do realizacji ciągłego doskonalenia wymagają czasu, cierpliwości, konsekwencji i chęci obu stron. Jeśli tego zabraknie, ryzyko przerwania ciągłości realizowanych czy planowanych działań doskonalących jest bardzo duże. Jednocześnie pojawienie się nowych pracowników ze „świeżym” spojrzeniem na procesy czy występujące w organizacji problemy oraz z nowymi pomysłami na usprawnienia może być również impulsem do poprawy systemu ciągłego doskonalenia, który z upływem czasu, niestety, na ogół traci dynamikę i efektywność (słabnie zaangażowanie pracowników, zmniejsza się ilość pomysłów, spada ich jakość).

Jeśli nowo zatrudnieni pracownicy wniosą do organizacji nowe kompetencje, ale przy okazji pewne „nowe”, niepożądane postawy, np. pasywność (brak „wrażliwości” na problemy), brak zaangażowania w działania ciągłego doskonalenia (niechęć do zgłaszania sugestii, udziału w warsztatach *kaizen*, udziału w *problem solving* itd.), indywidualizm (brak zorientowania na współpracę), brak zrozumienia, komu się służy i co jest ważne dla klienta (zewnętrznego i wewnętrznego), konserwatyzm czy stereotypy niesprzyjające usprawnieniom, mogą oni przyczynić się do zaprzepaszczenia dotychczasowego dorobku w zakresie ciągłego doskonalenia oraz naruszyć ciągłość działań doskonalących. Trudno w takiej sytuacji o pielęgnowanie wartości kultury *kaizen*, tj. szacunek, harmonizację, służbę itd. Również skłonność czy chęć nowych pracowników do przeprowadzenia zmian rewolucyjnych (dużych innowacji), które dają szybsze, spektakularne (i bardziej „opłacalne”) efekty, może być zagrożeniem dla ciągłości zmian inkrementalnych i zaprzepaścić ich dotychczasowe efekty.

W przypadku jednoczesnego zwalniania i zatrudniania nowych pracowników (z przewagą jednego lub drugiego działania) można mieć do czynienia z nałożeniem się przedstawionych tu skutków tych zjawisk w obszarze ciągłego doskonalenia.

Zatrudnienie czasowe pracowników to kolejne wyzwanie dla zarządzających organizacjami realizującymi ciągłe doskonalenie. O ile zatrudnianie pracowników stałych wiąże się z koniecznością przeprowadzenia dość szerokiego spektrum działań personalnych, o tyle zatrudnianie pracowników tymczasowych rodzi konieczność wyboru i profilowania takich działań. Okresowość zatrudnienia generować może różne dylematy i wątpliwości, np. które z wyżej wymienionych działań są niezbędne, w co i jak „głęboko” wdrażać tymczasowego pracownika, jak bardzo inwestować w jego rozwój. W przypadku zatrudniania pracowników tymczasowych przedsiębiorstwo powinno zatem wypracować politykę personalną dedykowaną dla tej grupy pracowników (inaczej bowiem się takich pracowników motywuje, szkoli, wdraża itd.).

Dużym wyzwaniem dla przedsiębiorstw realizujących ciągłe doskonalenie są również zmiany w strukturze zatrudnienia (starsi pracownicy a młodszy pracownicy, kobiety a mężczyźni, bardziej doświadczeni a zdobywający doświadczenie). Na przykład liczebna przewaga starszych pracowników może wносить większą zachowawczość, ostrożność w podejmowanych działaniach, większe zainteresowanie utrzymaniem *status quo*, a w konsekwencji mniejszą skłonność do zgłaszania i wprowadzania usprawnień i zmian w ogóle (myślenie w kategoriach „do czego jest mi to potrzebne, niech się młodzi wykazują”) – choć nie zawsze jest to regułą. Z kolei przyływ młodszych pracowników (w wyniku np. wymiany pokoleniowej) może być szansą na wniesienie czegoś nowego, ożywczego do organizacji (oraz do systemu ciągłego doskonalenia), na przełamanie dotychczasowej rutyny, zastoju w zgłaszaniu usprawnień czy wypalenia pracowników z dłuższym stażem.

Kolejnym zagrożeniem dla ciągłości działań doskonalących są zmiany wśród kadry zarządzającej – odejścia dotychczasowych i pojawianie się na ich miejsce nowych menedżerów i kierowników. Zmiana naczelnego kierownictwa, która nie zapewnia ciągłości działań w obszarze *kaizen*, może być zagrożeniem dla stabilności i trwałości

systemu ciągłego doskonalenia. „Korekta kursu” – zmiana strategii zarządzania przedsiębiorstwem dokonana przez nowego top menedżera – może skutkować destabilizacją dotychczasowego systemu zarządzania albo, jak pokazuje praktyka gospodarcza, czasem nawet powolnym wygaśnięciem czy gwałtownym zakończeniem procesu ciągłego doskonalenia. Jeśli nowy menedżer najwyższego szczebla podważa dotychczasowy dorobek z obszaru ciągłego doskonalenia, kwestionuje dotychczasowe rozwiązania (bardzo często wypracowywane przez lata), uważa je za nietrafione czy bezzasadne, może wpłynąć to negatywnie na morale załogi, jej zaufanie do kierownictwa i podejmowanych przez nie decyzji, może osłabić wiarę w sens dotychczas podejmowanych działań oraz wpłynąć negatywnie na dalsze zaangażowanie pracowników w działania doskonalące. Również zaniechanie przez nowego menedżera stosowania *genchi genbutsu* („idź i zobacz”) – pojawiania się w *gemba*, u źródeł problemów, może obniżyć rangę działań doskonalących.

Na destabilizację systemu *kaizen* wpływają również częstotliwość zmian na poziomie naczelnego kierownictwa i właścicielskim oraz często związana z tym „zmiana kursu”. Japońskiemu podejściu do realizacji *kaizen* przyświeca „stałość celu”. Prawdziwa Północ (*True North*) Toyoty to jej nadrzędny cel, to stabilna, niepodlegająca dyskusji wizja tego, dokąd powinna zmierzać firma. Nie podlega ona zmianom z roku na rok. Realizowana jest w realiach stałego (często dożywotniego) zatrudnienia menedżerów i pracowników oraz – co bardzo istotne – jest kontynuacją wizji założyciela firmy Sakichi Toyody przez kolejnych sukcesorów. W przypadku zmian właściciela czy menedżerów utrzymanie „stałości celu” może być trudne, często wręcz niemożliwe.

Podobnie wygląda sytuacja na niższych poziomach zarządzania – odejście kierowników niższych szczebli zarządzania może również naruszyć ciągłość realizowanych działań z obszaru *kaizen* na poziomie operacyjnym. Wdrożenie nowych kierowników operacyjnych – poznanie przez nich procesów, pracowników, standardów, organizacji i funkcjonowania systemu CI, oraz zdobycie przez nich zaufania podległych pracowników, wejście w rolę liderów wymagają nie tylko czasu, lecz także posiadania przez nich konkretnych (w tym „miękkich”) kompetencji.

Przedstawione w opracowaniu możliwe przyczyny destabilizacji systemu ciągłego doskonalenia, wynikające z funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach niestabilnego zatrudnienia, oraz ich przewidywane konsekwencje dla ciągłego doskonalenia nie wyczerpują listy istniejących zależności i możliwych scenariuszy wydarzeń.

4. Zakończenie

Zmienność zatrudnienia w wymiarze ilościowym i strukturalnym, a co za tym idzie, naruszenie społecznego *status quo*, powodują, że pojawiają się zarówno nowe możliwości, jak i zagrożenia w zakresie realizacji ciągłego doskonalenia. W obliczu takich wyzwań przedsiębiorstwa stają przed problemem dychotomii w zarządzaniu – dylematem utrzymywania swojego *status quo* i zmieniania się zarazem, tj. ze sprzecz-

nością między orientacją na teraźniejszość a orientacją na przyszłość (ciągłością a zmianą) (Osbert-Pociecha, 2010, s. 21).

Takie konfliktowe sytuacje rodzą potrzebę szukania przez przedsiębiorstwa sposobów ograniczania ambiwalencji wynikającej z dualizmu oraz poszukiwania adekwatnych do zidentyfikowanych na dany moment warunków działania oraz urzeczywistnienia wybranej koncepcji biznesowego działania. Pozwala to zwiększyć zdolność do adaptacji, zmieniania się przy jednoczesnym zachowaniu ciągłości działania. Zaleceniami są tu, jak pisze Pani Profesor Grażyna Osbert-Pociecha (2010, s. 29), osiągnięcie efektu *trade up* (i to, i to), który wiąże się z zaprzestaniem traktowania przeciwnych celów jako wykluczających się, i szukanie poprzez określone rozwiązania sposobów na neutralizowanie skutków relacji *trade off* (albo-albo), czyli zapewnianie ich równoległego osiągnięcia na odpowiednio wyższym poziomie. I to właśnie zarządzający przedsiębiorstwami muszą wybierać te zmiany, które będą wspomagać pożądane przez nich wartości i cele.

Przedsiębiorstwa realizujące ciągłe doskonalenie w warunkach niestabilnego zatrudnienia mogą stawać przed następującymi dylematami:

- Jak realizować cele długookresowe przy niestabilności zatrudnienia? Czy zmieniać te cele czy raczej próbować je utrzymać?
- Jak bardzo inwestować w rozwój pracowników, mając świadomość ryzyka ich odejścia?
- Jak (czym) zatrzymać kluczowych dla realizacji ciągłego doskonalenia pracowników?
- Jak utrzymać wartości i wynikające z nich artefakty kultury ciągłego doskonalenia przy niestabilności struktury zatrudnienia?
- Czy i jak zmieniać (modyfikować) wartości i normy kultury *kaizen* oraz wynikające z nich postawy i zachowania dostosowując się do nowego pracownika?
- Jak zarządzać, w kontekście realizacji ciągłego doskonalenia, pracownikami zróżnicowanymi pokoleniowo? Różnicować czy modyfikować działania personalne?
- Jak zarządzać, w kontekście realizacji CI, pracownikami stałymi i tymczasowymi?

Analiza zaprezentowanych zagadnień skłaniać może również do refleksji: jak kreować nowe rozwiązania (nowe metody i techniki zarządzania), dostosowane do specyfiki i potrzeb konkretnej organizacji, na potrzeby realizacji ciągłego doskonalenia, uwzględniając uniwersalny, ponadczasowy charakter tej idei zarządzania przedsiębiorstwem? Kto miałby to robić? Gdzie poszukiwać nowatorskich sposobów realizacji ciągłego doskonalenia?

Pytań jest wiele, a ich lista nie jest zamknięta – lecz w tym przypadku nie chodzi o udzielenie konkretnych odpowiedzi, ale raczej o sformułowanie pytań, które skłonią do refleksji i będą pomocne w zakresie kształtowania realizacji ciągłego doskonalenia w nowych, szybko zmieniających się uwarunkowaniach społecznych, kształtowanych m.in. przez niestabilność zatrudnienia.

Literatura

- Kraśński, M. (2014). *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Miller, J., Wroblewski, M. i Villafuerte, J. (2014). *Kultura kaizen. Budowanie i utrzymywanie kultury ciągłego doskonalenia*. MT Biznes.
- Nestorowicz, P. (2001). *Organizacja na krawędzi chaosu*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Osbert-Pociecha, G. (2010). Zarządzanie organizacją w warunkach ambiwalencji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (89), 21–30.
- Osbert-Pociecha, G. (2011). *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2016). Paradoks eksploracji i eksploatacji – *ambidexterity* w zarządzaniu strategicznym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (420), 435–449. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.420.37>

Continuous Improvement in an Enterprise in the Context of Employment Instability

Abstract: The idea of continuous improvement, which is part of the issue of organizational change, has been known for a long time. Its bloom occurred thanks to the creation and popularization of the TPS (Toyota Production System) management model. Changing operating conditions of enterprises (including in the area of employment) require organizations to have the ability to carry out various changes and improvements. Continuous improvement – carried out mainly by employees and thanks to employees who want to improve themselves and the organization in which they work – increasingly has to be carried out in conditions of employment instability. The aim of the study is to present the impact of employment instability on the continuous improvement system and the dilemmas faced by companies operating under such conditions. The observations and reflections presented in the study are the result of a literature review, conversations with business practitioners, and information obtained during own research.

Keywords: continuous improvement, kaizen, organizational change, employment instability