

# Społeczne aspekty tworzenia organizacji przedsiębiorczych

Redakcja

Elena Mieszajkina

Mariusz Sobka



# **Społeczne aspekty tworzenia organizacji przedsiębiorczych**



**Rada Naukowa Wydawnictwa Politechniki Lubelskiej**

**Przewodnicząca:**

Agnieszka RZEPKA

**Dyrektor CINT:**

Katarzyna WEINPER

**Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej:**

Magdalena CHOŁOJCZYK

Karolina FAMULSKA-CIESIELSKA

Jarosław GAJDA

Anna KOŁTUNOWSKA

Katarzyna PEŁKA-SMĘTEK

Anna STROJEK

**Przedstawiciele Dyscyplin Naukowych Politechniki Lubelskiej:**

Marzenna DUDZIŃSKA

Małgorzata FRANUS

Arkadiusz GOLA

Paweł KARCZMAREK

Beata KOWALSKA

Anna KUCZMASZEWSKA

Jarosław LATALSKI

Tomasz LIPECKI

Zbigniew ŁAGODOWSKI

Joanna PAWŁAT

Lucjan PAWŁOWSKI

Natalia PRZESMYCKA

Magdalena RZEMIENIAK

Mariusz ŚNIADKOWSKI

**Przedstawiciele honorowi:**

Zhihong CAO, Chiny

Miroslav GEJDOŠ, Słowacja

Karol HENSEL, Słowacja

Hrvoje KOZMAR, Chorwacja

Frantisek KRCMA, Czechy

Sergio Lujan MORA, Hiszpania

Dilbar MUKHAMEDOVA, Uzbekistan

Sirgii PAWŁOW, Ukraina

Natalia SAVINA, Ukraina

Natia SHENGELIA, Gruzja

Daniele ZULLI, Włochy

# **Społeczne aspekty tworzenia organizacji przedsiębiorczych**

Redakcja  
Elena Mieszajkina  
Mariusz Sobka



WYDAWNICTWO  
POLITECHNIKI  
LUBELSKIEJ

Lublin 2024

## RECENZENCI:

prof. dr hab. **Anna Rakowska**, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

dr hab. **Barbara Bojewska**, prof. SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## REDAKTORZY:

dr hab. **Elena Mieszajkina**, prof. PL, **ORCID:** 0000-0002-3449-4059

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

dr inż. **Mariusz Sobka**, prof. PL, **ORCID:** 0000-0003-2937-7736

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

Redaktor prowadzący: Karolina Famulska-Ciesielska

Korekta językowa: zespół

Skład i łamanie: Katarzyna Pelka-Smętek

Projekt graficzny serii: Łukasz Maj

Zdjęcie na okładce i stronie przedtytułowej pochodzi ze strony internetowej [stock.adobe.com](https://stock.adobe.com)

Publikacja wydana za zgodą **Rrektora Politechniki Lubelskiej**

**ISBN:** 978-83-7947-598-8 (wersja drukowana)

**ISBN:** 978-83-7947-599-5 (wersja elektroniczna)

**DOI:** 10.35784/9788379475995

**Wydawca:** Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej  
[www.wpl.pollub.pl](http://www.wpl.pollub.pl)  
ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin  
tel. (81) 538-46-59



WYDAWNICTWO  
POLITECHNIKI  
LUBELSKIEJ

Książka udostępniona jest na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0)

**Nakład:** 50 egz.

## Spis treści

|                                                                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Przedmowa</b>                                                                                                        | <b>9</b>   |
| <b>1. Droga do sukcesu: tworzenie przedsiębiorczych organizacji</b>                                                     | <b>11</b>  |
| Elena Mieszajkina, Mariusz Sobka                                                                                        |            |
| <b>2. Ocena poziomu przedsiębiorczości w zarządzaniu przedsiębiorstwem Trimetis Services</b>                            | <b>31</b>  |
| Elena Mieszajkina, Edyta Dudek                                                                                          |            |
| <b>3. Rola empatii w procesie kształtowania świadomości organizacyjnej</b>                                              | <b>51</b>  |
| Mariusz Sobka, Renata Grzybek                                                                                           |            |
| <b>4. Analiza i ocena porównawcza stylów kierowania w jednostce samorządu terytorialnego, przedsiębiorstwie i banku</b> | <b>83</b>  |
| Grzegorz Gliszczyński, Ewelina Sierpińska                                                                               |            |
| <b>5. Środki perswazji w wybranych formach przekazów reklamowych</b>                                                    | <b>103</b> |
| Leszek Panasiewicz, Julia Furman                                                                                        |            |
| <b>6. Czynniki sukcesu wybranych klubów piłkarskich</b>                                                                 | <b>125</b> |
| Elena Mieszajkina, Kacper Kopyciński                                                                                    |            |
| <b>7. Wpływ pracy zdalnej na poziom identyfikacji pracownika z organizacją</b>                                          | <b>155</b> |
| Mariusz Sobka, Roksana Romanowska                                                                                       |            |
| <b>8. Zarządzanie przedsiębiorcze na przykładzie Microsoft</b>                                                          | <b>187</b> |
| Agnieszka Walczak-Skałicka, Katarzyna Skwarczyńska, Zuzanna Tomala, Natalia Wójcik, Justyna Żuchnik                     |            |
| <b>9. Od przedsiębiorczości osobistej do zarządzania przedsiębiorczego z marką E.Wedel</b>                              | <b>201</b> |
| Agnieszka Walczak-Skałicka, Marlena Dziura, Aleksandra Figiel, Aleksandra Kowalik, Aleksandra Kubik                     |            |



## Społeczne aspekty tworzenia organizacji przedsiębiorezych

Trzecia monografia z cyklu o przedsiębioreczości ukazuje wyniki wspólnych prac kadry naukowo-dydaktycznej Katedry Zarządzania oraz studentów kierunku zarządzanie Politechniki Lubelskiej. W publikacji omówiono społeczne aspekty tworzenia organizacji przedsiębiorezych. Są to jednostki, które różnią się od organizacji menedżerskich swoją strukturą i cechami; procesami decyzyjnymi; podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi; sposobem gromadzenia i dysponowania zasobami. Organizacje menedżerskie opierają się na hierarchiczności, centralizacji decyzji, koncentracji na wydajności i sformalizowanych procedurach. Organizacje przedsiębiorecze zaś promują i motywują tworzenie oraz wdrożenie kreatywnych pomysłów przez członków załogi. Fundamentami koncepcji przedsiębioreczości organizacyjnej są innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność, agresywna konkurencyjność i autonomia. Organizacje przedsiębiorecze są zorientowane na wzrost w oparciu o poszukiwanie i wykorzystywanie endogenicznych i egzogenicznych szans, co pozwala im skutecznie funkcjonować w turbulentnym otoczeniu. Kluczową rolę w kreowaniu intrapredsiębioreczości odgrywają liderzy, których kreatywność, umiejętność tworzenia innowacyjnych zespołów oraz zarządzania zmianami kształtują organizacje zdolne do adaptacji i wykorzystywania nowych możliwości.

Poszczególne rozdziały monografii przedstawiają wyniki badań nad intrapredsiębioreczością w organizacjach różnych typów. W pierwszym rozdziale omówiona została koncepcja przedsiębioreczego uniwersytetu oraz przedsiębioreczości akademickiej. Specyfikę zarządzania przedsiębioreczego w małym biznesie przedstawiono w rozdziale drugim. Rozdział trzeci poświęcono zagadnieniom związanym z rolą empatii w procesie kształtowania świadomości organizacyjnej. W czwartym rozdziale dokonano oceny porównawczej stylów kierowania w jednostce samorządu terytorialnego, przedsiębiorstwie oraz banku. Rozważania nad środkami perswazji w wybranych formach przekazów reklamowych przedstawiono w rozdziale piątym. W szóstym rozdziale, poświęconym przedsiębioreczości w sporcie, przedstawiono czynniki sukcesu wybranych klubów piłkarskich. Wpływ pracy zdalnej na identyfikację pracownika z organizacją przeanalizowano w rozdziale siódmym. Aspekty zarządzania przedsiębioreczego w Microsoft omówiono w rozdziale ósmym. W dziewiątym rozdziale zaprezentowano drogę od przedsiębioreczości osobistej do zarządzania przedsiębioreczego w firmie Lotte Wedel.

Monografia dostarcza wieloaspektowego spojrzenia na proces kreowania przedsiębioreczych organizacji, kładąc nacisk na rolę przywództwa, innowacyjności i adaptacyjności jako kluczowych czynników sukcesu.

**Słowa kluczowe:** przedsiębioreczość, organizacja przedsiębiorecza, przywództwo, zarządzanie przedsiębiorecze

### **Social aspects of creating entrepreneurial organizations**

The third monograph in the entrepreneurship series presents the collaborative research of the academic staff of the Department of Management and management students at Lublin University of Technology. This publication explores the social aspects of creating entrepreneurial organizations, which differ from managerial organizations in their structure, characteristics, decision-making processes, human resource management approaches, and methods of resource gathering and allocation. Managerial organizations are based on hierarchy, centralization of decisions, focus on efficiency and formalized procedures. Entrepreneurial organizations, on the other hand, foster and motivate the creation and implementation of creative ideas by team members. The foundations of the concept of organizational entrepreneurship include innovation, risk-taking, proactiveness, aggressive competitiveness, and autonomy. Entrepreneurial organizations are growth-oriented, focused on pursuing and exploiting both endogenous and exogenous opportunities, enabling them to operate effectively in turbulent environments. Leaders play a crucial role in fostering intrapreneurship, with their creativity, team-building skills, and change management capabilities shaping organizations that are adaptable and capable of seizing new opportunities.

The chapters of the monograph present research findings on intrapreneurship across various types of organizations. The first chapter discusses the concept of the entrepreneurial university and academic entrepreneurship. The specific challenges of entrepreneurial management in small businesses are explored in the second chapter. Chapter three examines the role of empathy in shaping organizational awareness. The fourth chapter provides a comparative assessment of leadership styles within local government, enterprises, and banks. Chapter five investigates persuasive strategies in selected advertising messages. Chapter six, focused on entrepreneurship in sports, identifies key success factors for selected football clubs. The impact of remote work on employee organizational identification is analyzed in chapter seven. Entrepreneurial management aspects at Microsoft are reviewed in chapter eight, and chapter nine presents the path from personal entrepreneurship to entrepreneurial management at Lotte Wedel.

The monograph provides a multi-faceted view of the process of creating entrepreneurial organisations, emphasising the role of leadership, innovation and adaptability as key success factors.

**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneurial organization, leadership, entrepreneurial management

# Przedmowa

Przekazujemy czytelnikom kolejną publikację, która ukazuje wyniki wspólnych prac kadry naukowo-dydaktycznej Katedry Zarządzania oraz studentów kierunku zarządzanie Politechniki Lubelskiej. Pierwsze dwie prace z tego cyklu – *Wyzwania zarządzania przedsiębiorczego we współczesnych organizacjach*<sup>1</sup> oraz *Aktywność przedsiębiorcza w perspektywie indywidualnej i organizacyjnej*<sup>2</sup> zostały przez autorów poświęcone ich Profesorowi i Przyjacielowi, Włodzimierzowi Sitko. Zakładając Katedrę Zarządzania i kierując nią przez wiele lat, dążył do stworzenia organizacji przedsiębiorczej. Przyjęliśmy i dalej realizujemy Jego marzenie, by Katedra funkcjonowała jako jednostka przedsiębiorcza, w której każdy pracownik jest świadomy wspólnych celów, realizuje te cele, wykazuje się inicjatywą oraz odwagą w działaniach, samodzielnie podejmuje decyzje, szanuje kolegów i studentów. Stało się to możliwe dzięki zainicjowanej przez Naszego Profesora kulturze organizacyjnej. Jej głównym wyróżnikiem jest to, że myślenie przedsiębiorcze stanowi podstawę działania Katedry, a przedsiębiorczość stanowi swoistą filozofię zarządzania, którą można określić jako „mniej zarządzania, więcej przedsiębiorczości”.

Przygotowując nową publikację dotyczącą przedsiębiorczości, skoncentrowaliśmy się na społecznych aspektach powstawania i budowania organizacji przedsiębiorczych. Naszym celem było zaprezentowanie wyników badań przeprowadzonych przez studentów kierunku zarządzanie w ramach prac licencjackich i magisterskich

---

<sup>1</sup> E. Mieszkajkina, M. Sobka, *Wyzwania zarządzania przedsiębiorczego we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2021.

<sup>2</sup> Ciż, *Aktywność przedsiębiorcza w perspektywie indywidualnej i organizacyjnej*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2023.

we współpracy z ich promotorami, pracownikami Katedry Zarządzania. Monografia składa się z dziewięciu spójnych tematycznie opracowań, w których omówione zostały poszczególne aspekty funkcjonowania przedsiębiorczych organizacji różnych typów: gospodarczych, publicznych, sportowych i innych.

Mamy nadzieję, że ta publikacja zainspiruje czytelników do tworzenia nowych, równie interesujących prac dyplomowych i projektów badawczych. Promowanie idei przedsiębiorczości sprzyja powstawianiu przedsiębiorczego społeczeństwa, co z kolei przyczynia się do rozwoju gospodarczego oraz społecznego kraju. Poruszona w monografii tematyka jest także wyrazem przedsiębiorczych postaw pracowników Katedry Zarządzania.

Elena Mieszajkina

# Droga do sukcesu: tworzenie przedsiębiorczych organizacji

**Elena Mieszajkina**

ORCID: 0000-0002-3449-4059 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

**Mariusz Sobka**

ORCID: 0000-0003-2937-7736 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

## 1.1. Wprowadzenie

Każda organizacja ma swoje korzenie w przedsiębiorczości. Historia każdego biznesu zaczyna się od pomysłu, który jego twórca rozwija i wdraża. Istnieją różne koncepcje cyklu życia organizacji, początek jednak jest zawsze taki sam – rozpoczęcie działalności przez przedsiębiorcę. W klasycznej, najbardziej popularnej teorii Larry’ego Greinera pierwszą fazą jest wzrost przez kreatywność<sup>1</sup>. W modelu Roberta Quinna i Kima Camerona cykl życia także rozpoczyna etap przedsiębiorczości<sup>2</sup>. Allan Kaplan jako pierwszą wymienia fazę wstępną – budowanie fundamentów w oparciu o kreatywność pracowników<sup>3</sup>. Wszystkie organizacje rozwijają się, przechodząc przez poszczególne etapy cyklu życia. Często zapominają o konieczności podtrzymywania ducha przedsiębiorczości, co prowadzi do porażki w rywalizacji z bardziej elastycznymi konkurentami. Wraz ze wzrostem, w miarę rozszerzania działalności oraz zwiększania zatrudnienia, organizacje tracą atrybuty przedsiębiorczości, takie jak elastyczność, szybkość podejmowania decyzji, nieformalna komunikacja. Struktury i procesy coraz bardziej się rozbudowują, formalizują, utrwała się w nich biurokracyzm – może to znacznie spowolnić innowacyjność, osłabić potencjał i pozycję konkurencyjną organizacji.

<sup>1</sup> M. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 178–182.

<sup>2</sup> R. Quinn, K. Cameron, *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, „Management Science” 1983, Vol. 29(1), s. 33–51.

<sup>3</sup> A. Kaplan, *The Development of Capacity*, NGLS Development Dossier, no. 10, Geneva 1999, s. 30–33.

Jednym ze współczesnych kierunków w zarządzaniu jest kreowanie przedsiębiorczych organizacji. Są to jednostki, które różnią się od organizacji menedżerskich swoją strukturą i cechami, modelem innowacji, procesami decyzyjnymi, podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi, sposobem gromadzenia i dysponowania zasobami. Promują i motywują tworzenie i wdrożenie kreatywnych pomysłów przez członków organizacji.

Tematyka tworzenia przedsiębiorczych organizacji jest bliska pracownikom Katedry Zarządzania. Główną rolę w tym procesie odgrywa człowiek. Zachowania ludzi w organizacji, liderowanie, kultura organizacyjna, twórczość, zaangażowanie – to tematy często podejmowane w pracach naukowych i procesie dydaktycznym. Kształtujemy przedsiębiorcze kompetencje naszych studentów na zajęciach prowadzonych w ramach takich przedmiotów, jak:

- na studiach licencjackich: heurystyka i myślenie twórcze, organizacja pracy zespołowej, podstawy prowadzenia działalności gospodarczej, tworzenie i rozwój start-upów, e-biznes, kreowanie działalności innowacyjnej, innowacje społeczne, różnorodność w organizacji, rozwój osobisty i zawodowy, zarządzanie przedsiębiorcze, finansowanie przedsięwzięć biznesowych;
- na studiach magisterskich: koncepcje zarządzania, zarządzanie zmianą, przywództwo przedsiębiorczości, społeczne i etyczne aspekty zarządzania.

Ponadto na studiach magisterskich w ofercie znalazła się specjalność: innowacje i przedsiębiorczość, która zawiera następujące moduły kształcenia: wprowadzenie do innowacyjności, *design thinking*, projektowanie i wdrażanie innowacji, metody i techniki analizy biznesowej, przedsiębiorczość internetowa, przedsiębiorczość społeczna, zarządzanie w administracji publicznej, zarządzanie w organizacjach non profit, prawne aspekty zarządzania organizacjami społecznymi. Tematyka związana z przedsiębiorczością jest także prezentowana w wielu pracach licencjackich i magisterskich prowadzonych przez pracowników Katedry. Najlepsze z nich zostały opublikowane w dwóch poprzednich monografiach<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Wyzwania zarządzania przedsiębiorczego we współczesnych organizacjach, red. E. Mieszajkina, M. Sobka, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2021; Aktywność przedsiębiorcza w perspektywie indywidualnej i organizacyjnej, red. E. Mieszajkina, M. Sobka, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2023.

## 1.2. Cechy organizacji przedsiębiorczej oraz uwarunkowania ich tworzenia

Przedsiębiorczość jest siłą napędową rozwoju krajów, organizacji oraz ludzi. Na poziomie społeczeństwa wypełnia lukę między popytem a podażą, przyczynia się do powstawania nowych branż, technologii, produktów i usług oraz tworzenia nowych możliwości zatrudnienia. Na poziomie organizacyjnym zapewnia wzrost osiągniętych efektów. Na poziomie indywidualnym polega na przekształceniu oryginalnych pomysłów przedsiębiorców w praktyczne działania biznesowe.

Tradycyjnie przedsiębiorczość jest kojarzona z założeniem i prowadzeniem własnej działalności gospodarczej. Ale postawą przedsiębiorczą mogą i powinny wykazywać się osoby będące uczestnikami różnego typu organizacji: komercyjnych, publicznych, społecznych. Obecnie nawet duże korporacje czynią przedsiębiorczość strategicznym priorytetem, dążą do stania się tak samo elastycznymi, ambitnymi, kreatywnymi jak start-upy.

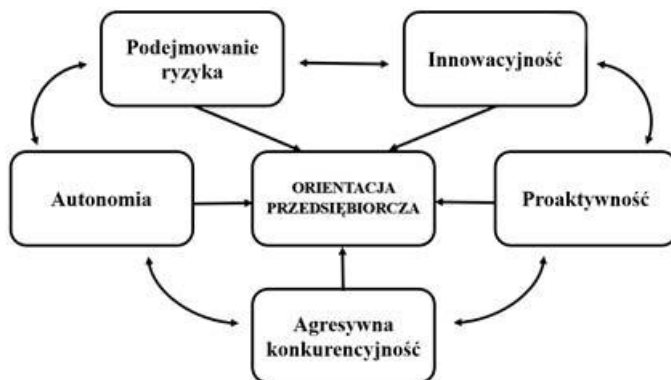
Idea organizacji przedsiębiorczej wywodzi się z koncepcji orientacji przedsiębiorczej. Na przestrzeni lat powstały różne definicje orientacji przedsiębiorczej. Jedną z pierwszych zaproponowali G.T. Lumpkin i Gregory G. Dess – przedsiębiorcza orientacja odnosi się do procesów, praktyk i decyzji, które charakteryzują się chociażby jednym z następujących wymiarów: skłonnością do samodzielnego działania, gotowością do innowacji i podejmowania ryzyka, tendencją do bycia agresywnym względem konkurentów, proaktywnością w stosunku do możliwości rynkowych<sup>5</sup>. Shaker A. Zahra i Donald O. Neubaum uważają, że na przedsiębiorczą orientację składają się radykalne innowacje organizacji, aktywne działania strategiczne i podejmowanie ryzyka, co przejawia się angażowaniem w projekty o niepewnych wynikach<sup>6</sup>. Zdaniem Mariusza Bratnickiego orientacja przedsiębiorcza postrzegana jest jako proces społeczny realizowany przez uczestników organizacji, których innowacyjne, proaktywne i związane z podejmowaniem ryzyka zachowania

<sup>5</sup> G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, „Academy of Management Review” 1996, Vol. 21(1), s. 136–137.

<sup>6</sup> S.A. Zahra, D.O. Neubaum, *Environmental Diversity and the Entrepreneurial Activities of New Ventures*, „Journal of Developmental Entrepreneurship” 1998, Vol. 3(2), s. 124.

strategiczne przeobrażają organizację dzięki odważnemu wyjściu poza schematy i praktyki organizacyjne<sup>7</sup>.

Danny Miller w 1983 r. zaproponował koncepcję orientacji przedsiębiorczej składającą się z trzech wymiarów: podejmowania ryzyka, innowacyjności i proaktywności<sup>8</sup>. Dwa dodatkowe wymiary zostały później wprowadzone przez G.T. Lumpkina i G.G. Dessa w 1996 r.: agresywna konkurencyjność i autonomia<sup>9</sup>. Obecnie orientację przedsiębiorczą organizacji rozpatruje się w odniesieniu do pięciu wymiarów (ryc. 1.1).



Rycina 1.1. Wymiary orientacji przedsiębiorczej

Źródło: opracowanie własne.

Podejmowanie ryzyka oznacza, że organizacje decydują się na odważne działania w nieznanym obszarze, efektów których nie można w pełni przewidzieć. Innowacyjność to dążenie do kreatywnych rozwiązań, umiejętność tworzenia i wdrażania nowych inicjatyw w różnych obszarach organizacji. Proaktywnością charakteryzują się pionierskie organizacje, które potrafią szybko zauważać, reagować i wykorzystywać pojawiające się okazje o charakterze egzogenicznym i endogenicznym. Agresywna konkurencyjność wyraża postawę organizacji wobec wejścia na rynek nowych uczestników, umiejętność stawiania wyzwań konkurentom, ich wyprzedzania i osiągnięcia przewagi. Autonomia

<sup>7</sup> M. Bratnicki, *Konfiguracyjne ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2008, nr 6, s. 20.

<sup>8</sup> D. Miller, *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, „*Management Science*” 1983, Vol. 29(7), s. 770–791.

<sup>9</sup> G.T. Lumpkin, G.G. Dess, dz. cyt., s. 135–172.

pokazuje niezależność, samodzielność pracowników i zespołów w rozwijaniu własnych inicjatyw<sup>10</sup>.

Turbulentne otoczenie, w którym funkcjonują współczesne organizacje, wymusza na nich ciągle poszukiwanie nowych możliwości. Należy więc ukierunkować strategię i model biznesowy na przedsiębiorczość, co pozwoli na zbudowanie organizacji przedsiębiorczej. Oczywiście nie może to nastąpić z dnia na dzień, nie istnieje także jeden najlepszy sposób odpowiedzi dla wszystkich organizacji. Można jednak wyróżnić cztery ogólne kroki, które prowadzą do wzmocnienia intraprzsiębiorczości<sup>11</sup>:

1. Zatrudnienie osób przedsiębiorczych. Są to osoby, które mają „DNA przedsiębiorczości” – z natury dociekliwe i krytyczne wobec istniejących rozwiązań, co czasami może powodować niezadowolenie i niechęć ze strony współpracowników i menedżerów. Stale poszukują nowych sposobów działania, generują pomysły, starają się zachęcić do tych działań innych pracowników.
2. Dostosowanie metod zarządzania do potrzeb osób przedsiębiorczych. Osoby przedsiębiorcze ekscytują się nowymi wyzwaniami, chcą pracować nad nowatorskimi projektami oraz samodzielnie realizować ambitne cele. Nie potrafią zaangażować się w wykonanie rutynowych, ściśle określonych, nieistotnych zadań. Powtarzalność, wysoki stopień standaryzacji mogą nawet zniechęcić przedsiębiorczych pracowników. Menedżerowie muszą nauczyć się tolerować niektóre cechy przedsiębiorczych ludzi – czasami mogą być kapryśni, wymagający i nieobliczalni. Jednak stworzenie dla nich warunków do innowacyjnego, kreatywnego działania przynosi korzystne rezultaty dla całej organizacji.
3. Budowanie przedsiębiorczych zespołów. Każda innowacja to efekt skoordynowanej pracy grupy ludzi. Warunkiem uzyskania prawdziwej synergii w pracy zespołu jest ukształtowanie wspólnych przekonań i wartości, uzupełniających się wiedzy i umiejętności. Gdy każdy członek grupy wnosi inny zestaw kompetencji, menedżer może przypisać im poszczególne role i zorganizować

<sup>10</sup> E. Mieszańska, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 223–225.

<sup>11</sup> T. Chamorro-Premuzic, *4 Unavoidable Steps to Building an Entrepreneurial Organization*, <https://www.fastcompany.com/3035437/4-unavoidable-steps-to-building-an-entrepreneurial-organization> (dostęp: 17.12.2023).

współpracę, jednocześnie minimalizując konkurencję wewnętrzną. Jednak wszyscy członkowie zespołu muszą być w pełni zgodni co do celu lub misji, dlatego też przywództwo ma kluczowe znaczenie.

4. Tworzenie kultury przedsiębiorczości. Stanowi to najważniejszy element budowania przedsiębiorczej organizacji. Kultura przedsiębiorczości umożliwia każdemu pracownikowi działanie w sposób przedsiębiorczy, nawet jeśli nie ma do tego naturalnej skłonności. Członkowie organizacji są zachęcani do podejmowania ryzyka, samodzielnego decydowania i eksperymentowania. Cechą kultury przedsiębiorczej są nieformalne, spontaniczne i niebiurokratyczne interakcje między pracownikami i zespołami. Jej utworzenie wymaga wzajemnego zaufania pomiędzy pracownikami i liderami.

Przedstawione uwarunkowania tworzenia organizacji przedsiębiorczych pokazują, że to proces złożony, który zależy od wielu czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Odpowiednie zrozumienie i zarządzanie tymi uwarunkowaniami jest kluczowe dla sukcesu i trwałości organizacji.

Organizacje przedsiębiorcze powstają w wyniku rozwijania działań w poszczególnych wymiarach orientacji przedsiębiorczej, które dotyczą różnych aspektów ich budowy i sposobu funkcjonowania. W związku z tym posiadają szereg specyficznych cech. Jedną z najbardziej istotnych stanowi imperatyw rozwoju wbudowany w misję i cele organizacji. Cele i strategia są znane pracownikom i akceptowane przez nich, wiedza i zaangażowanie pracowników są aktywnie wzmacniane przez kierownictwo<sup>12</sup>. Decyzje podejmuje się w oparciu o aktywne poszukiwanie rozwiązań, przewidywanie problemów, uświadomienie ryzyka. Ważna jest wiedza pracowników oraz ich kontakty osobiste. Decyzje mają charakter partycypacyjny, zdecentralizowany. Organizacje przedsiębiorcze są zorientowane na wzrost powiązany z poszukiwaniem i wykorzystywaniem endogenicznych i egzogenicznych szans. Szczególną uwagę zwraca się na proces zarządzania zasobami ludzkimi, w tym utrzymywanie różnorodności kadry oraz zatrudnienie osób, które są nastawione na innowacje i zmiany. Zadaniem menedżerów jest motywowanie, ułatwianie i promowanie zachowań przedsiębiorczych oraz zapewnianie

---

<sup>12</sup> D. Muzyka, A. De Koning, N. Churchill, *On Transformation and Adaptation. Building the Entrepreneurial Corporation*, „European Management Journal” 1995, Vol. 13(4), s. 353–354.

potrzebnych zasobów<sup>13</sup>. Kluczowy atut organizacji przedsiębiorczej stanowi wiedza, a kluczową zdolność – umiejętność jej wykorzystywania w celu wzmocnienia potencjału jednostki<sup>14</sup>.

W opinii Petera F. Druckera organizacja przedsiębiorcza potrafi „zorganizować się do ciężkiej pracy przedsiębiorcy”, jest zdolna do wprowadzania innowacji i postrzegania zmiany jako szansy, a nie zagrożenia. Charakteryzuje się również odpowiednią atmosferą umożliwiającą pracownikom działanie przedsiębiorcze<sup>15</sup>.

### 1.3. Rola lidera w kreowaniu przedsiębiorczych organizacji

Współczesne organizacje przedsiębiorcze to organizacje, które cechuje przede wszystkim nastawienie na innowacyjność, kreatywność i elastyczność. Kluczową rolę w kształtowaniu takiego obrazu organizacji odgrywa lider. To on przede wszystkim powinien posiadać wizję, a ponadto być w stanie przekonać innych członków zespołu do aktywnego włączenia się w jej realizację.

Kierownik zostaje uznany za lidera wtedy, gdy będzie autorem atrakcyjnej dla innych misji, którą dzięki jego wyjątkowym cechom i zdolnościom zespół zacznie ochoczo realizować. Uznanie to bardzo często opiera się na irracjonalnych wręcz odczuciach co do szczególnego, niemal „boskiego” daru, którym osoba lidera została w jakiś magiczny sposób obdarzona<sup>16</sup>. Od lidera wymaga się więc przede wszystkim wyjątkowych kompetencji wykraczających daleko poza klasyczne zarządzanie personelem, a bazujących na coachingu i wspieraniu budowania zespołów.

Według Kena Blancharda<sup>17</sup> definicja przywództwa jako jedynie procesu wywierania wpływu na ludzi jest dzisiaj niewystarczająca.

---

<sup>13</sup> D.F. Kuratko, J.S. Hornsby, J.G. Covin, *Diagnosing a Firm's Internal Environment for Corporate Entrepreneurship*, „Business Horizons” 2014, Vol. 57(1), s. 30–47.

<sup>14</sup> E. Mieszajkina, dz. cyt., s. 243–246.

<sup>15</sup> P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, przeł. A. Ehrlich, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 160–164.

<sup>16</sup> M. Sobka, *Zarządzanie procesem wprowadzania zmian w organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2023, s. 117.

<sup>17</sup> K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, przeł. A. Bekier, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 12.

Należy ją rozszerzyć o wyzwianie w ludziach siły i potencjału w celu umożliwienia im dążenia do wyższego dobra. Owo dobro według Blancharda ma kluczowe znaczenie, albowiem określa to, co najlepsze dla wszystkich zaangażowanych osób. Dlatego też można stwierdzić, że przywództwo staje się dziś dla lidera wręcz wezwaniem do działania na rzecz innych, a więc do pełnienia swoistej służby.

Niezwyczajnie ważny element sukcesu w procesie budowania organizacji przedsiębiorczych stanowi niewątpliwie kreatywność. Liderzy, którzy nie potrafią inspirować członków swojego zespołu i kształtować w nich postaw kreatywnych, nie będą w stanie przekształcić instytucji w organizacje przedsiębiorcze. Muszą oni skłaniać członków zespołów do wychodzenia poza utarte schematy myślowe, promować otwartość, ciekawość, a także gotowość do podejmowania ryzyka.

Powinnością lidera organizacji przedsiębiorczej jest również tworzenie środowiska sprzyjającego kreatywności, co oznacza przede wszystkim zapewnienie zasobów, czasu i przestrzeni niezbędnych do twórczego myślenia i eksperymentowania, jak również nagradzania tych, którzy postawy kreatywne reprezentują (będzie ich to skłaniać do dalszego kreatywnego i twórczego myślenia). Nie bez znaczenia w tym kontekście pozostaje promowanie różnorodności, która stanowi niejako klucz do kreatywności. Liderzy doceniający i promujący różnorodność w swoich zespołach mogą wydobyć bogactwo pomysłów i perspektyw, co w efekcie doprowadzi do innowacyjnych rozwiązań.

Kolejnym obowiązkiem lidera organizacji przedsiębiorczej będzie modelowanie postaw kreatywnych poprzez pokazywanie własnej kreatywności, otwartości na nowe pomysły i gotowości do podjęcia ryzyka. W efekcie będą oni inspirować swoje zespoły do naśladowania takiego nastawienia.

Aby organizacja mogła być uznana za przedsiębiorczą, musi odznaczać się wysoką sprawnością w procesie implementacji zmian, albowiem z jednej strony, współczesne organizacje, funkcjonując w otoczeniu turbulentnym, muszą zachować wysoką sprawność, a z drugiej – specyfika działalności przedsiębiorczej będzie ową turbulentność potęgowała. Prawdziwy lider powinien zatem odznaczać się przede wszystkim wysoką, indywidualną zdolnością adaptacji do wszelkich zmian, jak również umiejętnością transmisji tych zmian na zespół. Zazwyczaj jest to cecha wrodzona, ale można ją nabyć w procesie osobistych

doświadczeń, zwłaszcza w drodze działania wyznaczonego poprzez szereg wyzwań obarczonych ponadnormatywnym ryzykiem.

Lider, który w efekcie zmian staje się ich „twarzą”, musi być przede wszystkim sam przekonany co do sensu, jak i kierunku owych zmian. Przekonanie to jest swoistym procesem, który składa się z czterech poziomów (tab. 1.1).

**Tabela 1.1.** Charakterystyka czterech poziomów przekonania liderów odnośnie do zmian.

| Poziom | Charakterystyka                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Liderzy na tym poziomie wierzą, że pracownicy wprowadzą zmiany, gdy zrozumieją logikę transformacji. Uważają, że ludzi wystarczy poinformować o zmianie w sposób czytelny i jasny, najlepiej w formie oficjalnej dokumentacji. Pracownicy, zdaniem liderów poziomu pierwszego, są racjonalni i gdy dostrzegą własny interes w procesie przemian, chętnie do nich przystąpią. Okazjonalnie system nagród i kar może pomóc w realizacji zmian |
| 2      | Liderzy na tym poziomie wierzą, że ludzie akceptują zmiany dzięki właściwej komunikacji. Zmiana sama w sobie zachęci pracowników do działania, a pomóc w tym mają techniki komunikacji bazujące na symbolach. Zmiana zostanie zaakceptowana, gdy pracownicy sami uwierzą w jej słuszność                                                                                                                                                    |
| 3      | Liderzy poziomu trzeciego uważają, że pracownicy nie są chętni i gotowi na zmiany. Budują plan przemian wraz ze specjalistami, a zostanie on wdrożony, gdy zmieści się w ramach czasowych oraz finansowych. Idealną sytuacją jest więc zaangażowanie pracowników w proces restrukturyzacji                                                                                                                                                  |
| 4      | Lider czwartego poziomu to osoba, która najlepiej poradzi sobie z przeprowadzeniem zmian w organizacji. Jego elastyczność podczas dokonywania transformacji oznacza, że potrafi on zaadaptować różne style i zachowania                                                                                                                                                                                                                     |

Źródło: A. Balcerek, *Od zarządzania do przywództwa*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 3–4(62–63), s. 55.

Aby lider mógł określić siebie liderem zmian (czwarty poziom), musi w swym życiu zawodowym doświadczyć kilku porażek, ponieważ niepowodzenia są zwykle najlepszymi nauczycielami. Lider czwartego poziomu koncentruje się na kosztach niepowodzeń, na podstawie których ustala priorytety w realizacji założonego planu przekształceń. Kluczowym czynnikiem powodzenia procesu przemian będzie jego osobiste zaangażowanie oraz dobór odpowiednich członków zespołu wdrażającego zmiany. Aby zatem stać się liderem czwartego (najwyższego) poziomu, należy przejść przez kolejne etapy (poziomy).

Do kluczowych cech efektywnego lidera organizacji przedsiębiorczych należy z pewnością zaliczyć:

- wizję – lider powinien dysponować jasną wizją tego, co chce osiągnąć, która musi być inspirująca dla innych członków organizacji, ukazując jednocześnie kierunek, w którym powinna podążać instytucja,
- komunikację – lider powinien posiadać wręcz doskonałe umiejętności komunikacyjne, aby przekazać wizję w taki sposób, by została prawidłowo zrozumiana,
- odporność na stres – wprowadzanie zmian związanych z przedsiębiorczością niejednokrotnie wiąże się z niepewnością, a co za tym idzie – stresem, który nie może paraliżować, lecz pobudzać do bardziej efektywnych działań,
- elastyczność – gdy jest to konieczne, lider powinien być w stanie dostosowywać się do zmiennych okoliczności i przyjmować nowe podejścia,
- empatię – ważne jest dobre zrozumienie, które przemiany mogą wzbudzać w członkach zespołu obawę; trzeba na nie prawidłowo reagować,
- determinację – ponieważ wprowadzanie zmian może okazać się niezwykle trudne i wymagać od lidera wiele wysiłku, musi on być szczególnie mocno zdeterminowany, żeby owe trudności pokonać i doprowadzić proces zmian do założonego finału.

Można zatem stwierdzić, że rola lidera w kreowaniu organizacji przedsiębiorczych jest wielowymiarowa i obejmuje zarówno zarządzanie zasobami oraz procesami, jak i – przede wszystkim – kreowanie postaw innowacyjnych, kreatywnych oraz otwartych na wszelkie zmiany. Wymienione postawy są niezbędne, by kreatywność zmaterializowała się w postaci efektywnych innowacji. Takim liderem powinna być osoba, która posiada wizję i potrafi do niej przekonać innych, jednocześnie wykazując umiejętności komunikacyjne, wysoką odporność na stres, a także determinację w procesie wprowadzania zmian.

#### **1.4. Przedsiębiorczy uniwersytet – koncepcja W. Sitki**

Włodzimierz Sitko w wielu publikacjach odwołuje się do tematyki przedsiębiorczości, szczególnie w odniesieniu do uczelni wyższych. Według niego na polskich uczelniach przedsiębiorczość nie jest zbyt

powszechna. Przodujące w tym zakresie są kraje zachodnie, a przede wszystkim Stany Zjednoczone, gdzie powstał zorientowany rynkowo model uniwersytetu trzeciej generacji.

W tym rozdziale monografii zaprezentowane zostały poglądy W. Sitki na temat przedsiębiorczego uniwersytetu, które prezentował w publikacjach naukowych, na spotkaniach biznes–nauka, jak również podczas wielu rozmów i dyskusji w Katedrze Zarządzania.

Sitko udowadnia, że szkoły wyższe znalazły się obecnie pod presją różnych oczekiwań społecznych, zewnętrznych nacisków finansowych oraz wymagań cywilizacyjnych, wymuszających produktywność i efektywność. Dzisiaj wiadomo, że wiedza daje obywatelom niezbędne narzędzia do stawiania czoła wyzwaniom współczesności. Budowa gospodarki, a nawet całej cywilizacji opartej na wiedzy wymaga odpowiednio zorganizowanego, nowoczesnego systemu edukacji, w którym następuje „zarażanie bakcylem innowacyjności”, wyrabianie nawyku permanentnego kształcenia się oraz skutecznego transferu wiedzy do gospodarki.

Obok unowocześnienia kształcenia i prowadzenia badań naukowych coraz wyraźniej zaznacza się inny cel – rozwój przedsiębiorczości i komercjalizacja badań. Przedsiębiorczość środowiska akademickiego to odpowiednia aktywność studentów, kadry akademickiej, pracowników technicznych i administracji. To także transfer wiedzy i innowacji realizowany w formie zakładania przedsiębiorstw przez pracowników uczelni i jej studentów. Przede wszystkim jednak uczelnie to organizacje, w których powstaje nowa wiedza i innowacje stanowiące sprzedawalny produkt o trudnej do przecenienia wartości. W działaniach przedsiębiorczych najbogatsze doświadczenia posiadają uczelnie amerykańskie, ale też gospodarka amerykańska jest najbardziej innowacyjna na świecie. By pokonać lukę dzielącą Europę od USA, Japonii czy innych potęg w dziedzinie innowacyjności i budowy społeczeństwa opartego na wiedzy, Rada Europejska uchwaliła w 2000 r. tzw. Strategię Lizbońską<sup>18</sup>. Zgodnie z jej ideą odchodzi się od tradycyjnej humboldtowskiej koncepcji uniwersytetu na rzecz uniwersytetu trzeciej generacji, zorientowanego na potrzeby gospodarki, przede wszystkim

---

<sup>18</sup> *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, [https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_en.htm](https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm) (dostęp: 12.12.2023).

na wprowadzenie komercjalizacji jako trzeciego celu działalności szkół wyższych (poza dydaktyką i badaniami naukowymi).

Uniwersytet trzeciej generacji rodzi się w realiach Polski bardzo powoli, a przedsiębiorczości akademickiej towarzyszy wiele problemów i oporów. Tradycjonalizm naszych uczelni to ukształtowana w pewien sposób kultura środowiska akademickiego, w którym często za nieprzystojne uważa się wiązanie nauki z biznesem. Jest to też pokłosie naszej kultury narodowej, w której warstwy szlacheckie potępiały angażowanie się w przemysł czy handel, gdy kraje zachodnie bogaciły się na rewolucji przemysłowej<sup>19</sup>. Nie wnikając w podłoże społeczno-narodowe i kulturowe Polski, zauważa się, że poza kilkoma czołowymi państwami świata – jak Stany Zjednoczone czy Japonia – również w innych krajach europejskich kojarzenie akademickości z biznesem natrafia na problemy<sup>20</sup>.

Jednak czas, w którym żyjemy, obalił wiele tzw. niepodważalnych prawd, zmieniły się także nasze tradycje oraz przyzwyczajenia. Przedsiębiorczość i akademickość nie pozostają względem siebie w opozycji. Przedsiębiorczość rozumiana jest na ogół jako umiejętność wyszukiwania szansy na osiągnięcie zysku oraz zdolność podejmowania inicjatyw i ryzyka. Za znak rozpoznawczy przedsiębiorczości uznaje się jej innowacyjny charakter. Skoro przedsiębiorczość bazuje głównie na innowacyjności, to oczywiste jest, że źródłem ją zasilającym powinny być instytucje naukowe – głównie uniwersytety. Bo przecież nauka i wiedza nadal tworzone są przede wszystkim w uczelniach wyższych<sup>21</sup>.

Uniwersytety, mimo że w swej historii były motorem rozwoju intelektualnego i ośrodkami innowacyjności, cechują się pewnym tradycjonalizmem. Zintegrowanie światów biznesu i nauki jest trudne. Podstawowa akademicka wolność w kreowaniu wzniosłych idei bez przyziemnych ograniczeń jak gdyby nie przystaje do upartego,

---

<sup>19</sup> A. Szcześniak, *Praktyczna użyteczność nauki*, [w:] *Przedsiębiorczy uniwersytet. Praktyczna użyteczność badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych. Projektowanie i prowadzenie badań naukowych we współpracy z gospodarką*, red. M. Bąk, P. Kulawczuk, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2009, s. 11–14.

<sup>20</sup> W. Sitko, E. Mieszajkina, *Przedsiębiorczość a biurokracizm w zarządzaniu uczelnią*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5 (CD), s. 861–866.

<sup>21</sup> W. Sitko, *Przedsiębiorczość akademicka – Technopolis Lublin*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu biznesowym*, red. W. Sitko, Wydawnictwo System-Graf, Lublin 2009, s. 5–20.

„przyziemnego” dążenia do zysku. Kojarząc biznes z akademickością, próbujemy łączyć ze sobą dwa odmienne żywioły: organizacyjną rutynę z nieskrępowaną twórczością<sup>22</sup>. Przez całe wieki środowisko akademickie żyło własnym życiem, uważając za niestosowne fraternizowanie się ze sferą biznesu i gospodarki. Pod wpływem przemian gospodarczych, społecznych czy politycznych na przestrzeni dziejów zmieniało się podejście do biznesu. Niezależnie od tradycyjnych barier, oporów psychicznych czy uprzedzeń środowiska biznesowego trzeba szukać dróg dojścia do nauki (uważanej za niepraktyczną, hermetyczną, „niebiznesową”), porozumienia z nią, tworzenia aliansów, gdyż stanowi to główny kierunek rozwoju przedsiębiorczości w XXI w. A sama nauka musi wyrazić afirmację. Wyjść z zacisza gabinetów profesorskich i stawać się przedsiębiorczą<sup>23</sup>.

Przedsiębiorczość akademicka nie jest do końca zdefiniowana. Można podać jej liczne definicje, które różnią się między sobą poziomem szczegółowości, punktem widzenia (psychologów, ekonomistów, prawników itp.), funkcjami uczelni (dydaktyczną, naukową, naukowo-badawczą). „Przedsiębiorczość środowiska akademickiego rozumiana w dwojaki sposób. Potoczne i najbardziej powszechne jest ujmowanie przedsiębiorczości akademickiej jako wszelkiego rodzaju zaangażowania placówek naukowych, pracowników naukowych, pomocniczych i administracji, doktorantów i studentów w działalność gospodarczą”<sup>24</sup>. Ogólnie można powiedzieć, że przedsiębiorczość akademicka to zagadnienie złożone, toteż bezpośrednie, natychmiastowe wprowadzenie jej w życie jest bardzo trudne. Mimo to możliwe jest wskazanie głównych kierunków działań stwarzających warunki sprzyjające jej wdrożeniu, takich jak<sup>25</sup>:

- umożliwienie komercjalizacji badań poprzez tworzenie odpowiednich form organizacyjno-prawnych ułatwiających licencjonowanie

<sup>22</sup> Tenże, *Współpraca środowiska akademickiego i biznesowego w kreowaniu strategii rozwoju miasta Lublina*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu” 2011, nr 171, s. 345–354.

<sup>23</sup> Tenże, *Uczelnia wyższa a przedsiębiorczość. Wykład inauguracyjny w WSPiA w Lublinie, rok akademicki 2007/2008*, WSPA, Lublin 2008.

<sup>24</sup> J. Guliński, K. Zasiadły, *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005, s. 16.

<sup>25</sup> *Entrepreneurship in the Academic Environment. Creating the Entrepreneurship in Contemporary Organizations*, ed. W. Sitko, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2009.

lub tworzenie firm *spin-off* i *spin-out* (biura transferu technologii, parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, preinkubatory itp.),

- systemy budowania odpowiedniej kultury organizacyjnej (proinnowacyjnej i prorynkowej) poprzez szkolenia, seminaria, konferencje, kształtujące świadomość i postawy wspomagające prowadzenie działalności badawczej zorientowanej rynkowo oraz realizację projektów komercyjnych,
- wsparcie lub tworzenie stosownej infrastruktury będącej bazą umożliwiającą przemysłowi wchłanianie wyników badań w sposób komercyjny,
- pomoc finansowa dla przedsiębiorców akademickich, mająca charakter różnych projektów wspierających, grantów badawczych, projektów zleconych, dotacji, subwencji. Mogą to także być aniołowie biznesu jako indywidualni inwestorzy posiadający wolne zasoby pieniężne i wiedzę menedżerską, chcący zainwestować swe środki w innowacyjny biznes.

Przyczyn słabo rozwiniętej przedsiębiorczości akademickiej w Polsce jest wiele. Poza wymienionymi wcześniej uwarunkowaniami historycznymi i konserwatyzmem akademickim do głównych barier należą problemy finansowe i prawne. Firmy *spin-off*, *spin-out* i podobne do nich są traktowane jako małe i średnie przedsiębiorstwa, mają więc do pokonania szereg przeszkód o różnym charakterze, m.in. utrudniony dostęp do finansowania swojej działalności. Brak kapitału powoduje, że wiele dobrych polskich projektów nie realizuje się wcale lub są przenoszone za granicę.

Zagadnienie przedsiębiorczości akademickiej może być rozpatrywane w dwóch wymiarach: jako przedsiębiorczość indywidualna poszczególnych uczelni lub też jako przedsiębiorczość wkomponowana w środowisko, w którym uniwersytet funkcjonuje, i kreowana przez nie. W drugim przypadku chodzi o stworzenie systemu trwałej współpracy kojarzącej biznes, władze regionalne (lokalne) i uczelnie wyższe. Oczywiście warunki rozwoju przedsiębiorczości w różnych uniwersytetach są odmienne. Ale nawet wówczas, gdy kierowana wewnętrznym imperatywem uczelnia chce rozwijać przedsiębiorczość w swojej społeczności, może to osiągnąć tylko we współpracy z otoczeniem. Dla niektórych ośrodków akademickich (do których zalicza się też Lublin) szczególnie atrakcyjna byłaby systemowo zorganizowana współpraca trzech partnerów: biznesu, władz samorządowych i środowiska

naukowego. Ta forma organizacyjna jest już sprawdzona w kilkudziesięciu regionach świata. Zwykło się ją nazywać *technopolis*.

Stworzenie nowoczesnego uniwersytetu w polskich warunkach wymaga wielokierunkowych działań. Wiąże się z tym wypracowanie jednej jasnej wizji, konieczność wprowadzenia zmian organizacyjnych, może nawet podjęcie decyzji o ograniczeniu akademickiej demokracji. Niezbędne też będzie ukształtowanie w nowoczesny sposób współpracy nauczycieli akademickich ze studentami, tak by wzmacniała ich postawy przedsiębiorcze. Należy stworzyć kulturę przedsiębiorczości w całym środowisku akademickim – od studenta do rektora. Przedsiębiorczo zarządzana uczelnia powinna na stałe współdziałać ze środowiskiem gospodarczym miasta lub regionu, w którym funkcjonuje. By uzyskać prawdziwy efekt rozwojowy, konieczne jest także aktywne wsparcie ze strony władz lokalnych<sup>26</sup>.

Jak podkreśla W. Sitko, wątkiem przedsiębiorczego zarządzania szkołami wyższymi, konsolidacji placówek naukowych i urynkowania działalności uczelni są szczególnie zainteresowani przedstawiciele nauk o zarządzaniu<sup>27</sup>.

### **1.5. Kreowanie przedsiębiorczości organizacyjnej w prezentowanych badaniach**

Na kartach prac licencjackich i magisterskich pisanych przez studentów Wydziału Zarządzania pod kierunkiem pracowników Katedry Zarządzania problematyka budowania przedsiębiorczości organizacyjnej została przedstawiona w kontekście badań prowadzonych w Katedrze. Badania te zebrano w kolejnych rozdziałach niniejszej monografii, a dotyczą one społecznych aspektów tworzenia organizacji przedsiębiorczych. W ujęciu systemowym organizacja to ustrukturalizowany system społeczno-techniczny, składający się z dwóch powiązanych ze sobą podsystemów – społecznego oraz technicznego. Do elementów podsystemu społecznego należą: cele, zadania oraz ludzie wraz z różnymi aspektami ich zachowań, wartościami i zachodzącymi między

<sup>26</sup> W. Sitko, *Współpraca środowiska akademickiego...*, s. 353.

<sup>27</sup> Tenże, E. Mieszajkina, *Kreowanie strategii miasta Lublin w oparciu o potencjał akademicki*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2012, nr 7, s. 53–62.

nimi relacjami. Na podsystem techniczny składają się: struktura formalna organizacji oraz wyposażenie techniczno-technologiczne. W odróżnieniu od podsystemu technicznego, który można konstruować podobnie jak maszyny, podsystem społeczny jest trudno przewidywalny<sup>28</sup>.

Przedsiębiorczość nierozzerwalnie wiąże się ze społecznymi aspektami organizacji. By zbudować organizację przedsiębiorczą, należy szczególną uwagę poświęcić procesowi zarządzania jej potencjałem społecznym. Zadaniem kadry kierowniczej jest wspieranie, ułatwianie i promowanie zachowań kreatywnych, innowacyjnych – tej tematyce są poświęcone poszczególne rozdziały prezentowanej monografii.

Rozdział drugi, autorstwa Eleny Mieszajkiny i Edyty Dudek, prezentuje wyniki badań nad poziomem przedsiębiorczości w firmie Trimetis Services. Celem badań była analiza działań w poszczególnych wymiarach zarządzania przedsiębiorczego w wymienionej organizacji. Aby zrealizować to założenie, postawiono tezę, że w przedsiębiorstwie Trimetis Services działania w wymiarach kompetencji kierownictwa i orientacji na innowacje są realizowane w szerokim zakresie, natomiast w wymiarach przedsiębiorczych praktyk zarządzania oraz kultury przedsiębiorczości wymagają doskonalenia. Do zweryfikowania postawionej tezy została zastosowana metoda sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki ankiety internetowej.

Jedną z kluczowych cech lidera w dziedzinie budowania organizacji przedsiębiorczej stanowi empatia, której pomiar w kontekście rozwijania świadomości organizacyjnej jest tematem rozdziału trzeciego, autorstwa Mariusza Sobki i Renaty Grzybek. Autorzy stawiają tezę, że wysoki poziom empatii wpływa pozytywnie na świadomość organizacyjną, a więc że pracownicy empatyczni silniej odczuwają przynależność do instytucji, są świadomi sposobu jej funkcjonowania oraz własnego wkładu w kulturę organizacyjną.

W rozdziale czwartym Grzegorz Gliszczyński i Ewelina Sierpińska przyjrzeni się kolejnej cesze przedsiębiorczego lidera, czyli odpowiedniemu stylowi kierowania. Dokonali pomiaru tego aspektu, a także jego oceny porównawczej w jednostce samorządu terytorialnego, przedsiębiorstwie i banku. Autorzy postawili tezę, że w każdej z badanych

---

<sup>28</sup> W. Piotrowski, *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 709–710.

instytucji, mimo występujących między nimi różnic organizacyjnych, praktykowane są nieefektywne (bierne) style kierowania ograniczające sprawność funkcjonowania wymienionych podmiotów, a w konsekwencji generujące problemy z budowaniem i rozwijaniem przedsiębiorczych organizacji.

Leszek Panasiewicz i Julia Furman – autorzy rozdziału piątego – skupili się na analizie środków perswazji oraz ich występowaniu w wybranych przekazach reklamowych, a także na ocenie wpływu tych środków na wybory potencjalnego konsumenta. Przeprowadzone badania oscylowały wokół odczuć odbiorcy stanowiących reakcję na odbiór przekazu reklamowego określonego produktu lub usługi, a ich celem było wychwycenie uświadomionych śladów reakcji na przekazy odbierane zazwyczaj podświadomie.

Rozdział szósty porusza problematykę budowania organizacji przedsiębiorczych w szeroko rozumianym życiu społecznym. Jako obiekty badań w tym kontekście autorzy – Elena Mieszajkina i Kacper Kopyciński – wybrali kluby piłkarskie. Celem badaczy była ocena kluczowych czynników sukcesu wybranych klubów z IV i V ligi PZPN, zaś główna teza zakładała, że zawodnicy klubów IV ligi osiągają wyższe wartości czynników z piramidy sukcesu Woodena niż zawodnicy ligi niższej.

Jeden z pozytywnych efektów budowania organizacji przedsiębiorczych stanowi wysoki poziom identyfikacji jej członków z instytucją. To właśnie ta tematyka, w kontekście pracy zdalnej, została zaprezentowana w rozdziale siódmym, autorstwa Mariusza Sobki i Roksany Romanowskiej. Celem badań było rozpoznanie wpływu pracy zdalnej na stopień identyfikacji pracownika z organizacją, przy czym wstępna teza zakładała oddziaływanie negatywne. Badania zostały oparte na autorskim modelu badawczym, stworzonym na podstawie przeprowadzonych badań literaturowych.

W rozdziale ósmym przedstawiono wyniki badań nad oceną poziomu realizacji koncepcji zarządzania przedsiębiorczego dla marki Microsoft. Autorzy (Agnieszka Walczak-Skałicka wraz z zespołem) na podstawie przeprowadzonych badań literaturowych oraz dostępnych informacji sformułowali dwie hipotezy badawcze: po pierwsze, przedsiębiorstwo pod marką Microsoft realizuje działania we wszystkich wymiarach orientacji przedsiębiorczej, a po drugie, podstawowe funkcje zarządzania realizowane są w sposób właściwy dla zarządzania przedsiębiorczego.

Celem badań zaprezentowanych w rozdziale dziewiątym była – podobnie jak w rozdziale ósmym – ocena poziomu realizacji koncepcji zarządzania przedsiębiorczego, lecz tym razem w przypadku marki E.Wedel. Zespół pod przewodnictwem Agnieszki Walczak-Skałeckiej założył, że marka E.Wedel podejmuje działania w każdym z wymiarów orientacji przedsiębiorczej, założona teza została poddana falsyfikacji na podstawie przedstawionego studium przypadku.

Organizacja przedsiębiorcza jest wynikiem działań lidera, dla którego tradycyjnie pojmowane zarządzanie stanowi podstawę dla różnego rodzaju przedsięwzięć kreatywnych. Tak rozumiane zarządzanie to prosta droga do budowania organizacji nowoczesnych, którym funkcjonowanie w dzisiejszym, turbulentnym otoczeniu nie sprawia problemu.

## Bibliografia

1. *Aktywność przedsiębiorcza w perspektywie indywidualnej i organizacyjnej*, red. E. Mieszajkina, M. Sobka, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2023.
2. Balcerek A., *Od zarządzania do przywództwa*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 3–4(62–63), s. 51–61.
3. Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, przeł. A. Bekier, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
4. Bratnicki M., *Konfiguracyjne ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 6, s. 17–22.
5. Chamorro-Premuzic T., *4 Unavoidable Steps to Building an Entrepreneurial Organization*, <https://www.fastcompany.com/3035437/4-unavoidable-steps-to-building-an-entrepreneurial-organization> (dostęp: 17.12.2023).
6. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, przeł. Ehrlich A., Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
7. *Entrepreneurship in the Academic Environment. Creating the Entrepreneurship in Contemporary Organizations*, ed. W. Sitko, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2009.

8. *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, [https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_en.htm](https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm) (dostęp: 12.12.2023).
9. Guliński J., Zasiadły K., *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
10. Hatch M., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
11. Quinn R., Cameron K., *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, „Management Science” 1983, Vol. 29(1), s. 33–51.
12. Kaplan A., *The Development of Capacity*, NGLS Development Dossier, no. 10, Geneva 1999.
13. Kuratko D.F., Hornsby J.S., Covin J.G., *Diagnosing a Firm’s Internal Environment for Corporate Entrepreneurship*, „Business Horizons” 2014, Vol. 57(1), s. 37–47.
14. Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, „Academy of Management Review” 1996, Vol. 21(1), s. 135–172.
15. Mieszajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018.
16. Miller D., *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, „Management Science” 1983, Vol. 29(7), s. 770–791.
17. Muzyka D., De Koning A., Churchill N., *On Transformation and Adaptation. Building the Entrepreneurial Corporation*, „European Management Journal” 1995, Vol. 13(4), s. 346–362.
18. Piotrowski W., *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 615–756.
19. Sitko W., *Uczelnia wyższa a przedsiębiorczość. Wykład inauguracyjny w WSPiA w Lublinie, rok akademicki 2007/2008*, WSPA, Lublin 2008.
20. Sitko W., *Przedsiębiorczość akademicka – Technopolis Lublin*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu biznesowym*, red. W. Sitko, Wydawnictwo System-Graf, Lublin 2009, s. 5–20.
21. Sitko W., *Współpraca środowiska akademickiego i biznesowego w kreowaniu strategii rozwoju miasta Lublina*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu” 2011, nr 171, s. 345–354.

22. Sitko W., Mieszajkina E., *Kreowanie strategii miasta Lublin w oparciu o potencjał akademicki*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2012, nr 7, s. 53–62.
23. Sitko W., Mieszajkina E., *Przedsiębiorczość a biurokratyzm w zarządzaniu uczelnią*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5 (CD), s. 861–866.
24. Sobka M., *Zarządzanie procesem wprowadzania zmian w organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2023.
25. Szczęśniak A., *Praktyczna użyteczność nauki*, [w:] *Przedsiębiorczy uniwersytet. Praktyczna użyteczność badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych. Projektowanie i prowadzenie badań naukowych we współpracy z gospodarką*, red. M. Bąk, P. Kulawczuk, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2009.
26. *Wyzwania zarządzania przedsiębiorczego we współczesnych organizacjach*, red. E. Mieszajkina, M. Sobka, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2021.
27. Zahra S.A., Neubaum D.O., *Environmental Diversity and the Entrepreneurial Activities of New Ventures*, „Journal of Developmental Entrepreneurship” 1998, Vol. 3(2), s. 123–148.

# Ocena poziomu przedsiębiorczości w zarządzaniu przedsiębiorstwem Trimetis Services

ROZDZIAŁ

## 2

**Elena Mieszajkina**

ORCID: 0000-0002-3449-4059 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

**Edyta Dudek<sup>1</sup>**

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

### 2.1. Wprowadzenie

Rynek Information Technology (IT) w Polsce jest jednym z najmłodszych i najszybciej rozwijających się sektorów i wciąż ma tendencję do dalszego wzrostu. Akronim IT oznacza „technika informatyczna” lub „technika informacyjna” i dotyczy zagadnień, metod, narzędzi i działań związanych z przetwarzaniem informacji. Coraz szybszy rozwój technologii komputerowych oraz nasilenie się ich wpływu na wszystkie obszary funkcjonowania ludzi i organizacji przyczynia się do wzrostu zainteresowania tymi zagadnieniami zarówno naukowców, jak i praktyków<sup>2</sup>.

Przedsiębiorstwa z branży IT prowadzą działalność w dziedzinach związanych m.in. z tworzeniem oprogramowania, aplikacji, robotyką, sztuczną inteligencją, analizą danych, cyberbezpieczeństwem, edukacją, rozrywką. Stale poszukują nowych możliwości, by dostosować się do wymagań i oczekiwań klientów. Dotyczy to zarówno nowości techniczno-technologicznych, produktowych i marketingowych, jak i menedżerskich oraz organizacyjnych. By nie tylko podążać za zmianami na dynamicznym rynku, ale również wyprzedzać otoczenie, przedsiębiorstwa IT mogą zastosować podejście przedsiębiorcze w zarządzaniu.

---

<sup>1</sup> Rozdział powstał na podstawie pracy licencjackiej Edyty Dudek, pod tym samym tytułem, obronionej na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

<sup>2</sup> Future Collars, *IT (Information Technology)*, [https://futurecollars.com/slownik\\_it/it-definicja](https://futurecollars.com/slownik_it/it-definicja) (dostęp: 18.04.2022).

W zarządzaniu przedsiębiorczym mówi się o dwóch kluczowych umiejętnościach dla prowadzenia biznesu, szczególnie w branży technologicznej. Pierwszą jest ciekawość świata, czyli ciągłe dążenie do wiedzy, nauki i skuteczniejszego rozwiązywania problemów. Drugą – zdolność szybkiego uczenia się, ale też oduczania i uczenia na nowo, czyli pokora wobec posiadanych wiedzy, doświadczeń i umiejętności<sup>3</sup>. Obydwa atrybuty idealnie wkomponowują się w funkcjonowanie branży IT, która jest jednym z najbardziej dynamicznych i innowacyjnych segmentów rynku.

Prezentowane badania przeprowadzono w przedsiębiorstwie Trimetis Services, które oferuje usługi informatyczne oraz konsultingowe. Celem badań była ocena poziomu przedsiębiorczości w zarządzaniu przedsiębiorstwem poprzez analizę działań w poszczególnych wymiarach zarządzania przedsiębiorczego.

## **2.2. Istota przedsiębiorczości indywidualnej i intraprzsiębiorczości**

Przedsiębiorczość to pojęcie wielowątkowe, posługują się nim przedstawiciele rozmaitych dziedzin i dyscyplin naukowych. Badania związane z przedsiębiorczością zazwyczaj łączą różne nurty i podejścia, mają charakter interdyscyplinarny, wykorzystują dorobek psychologii, socjologii, nauk ekonomicznych i zarządzania<sup>4</sup>.

Zgodnie z definicją Richarda Cantilliona, francuskiego teoretyka ekonomii, przedsiębiorczość jest działalnością opartą na wychwyceniu okazji i podejmowaniu wszelkiego rodzaju ryzyka<sup>5</sup>. Francuski ekonomista Jean-Baptiste Say twierdził, że przedsiębiorczość to umiejętność połączenia trzech klasycznych czynników produkcji (ziemi, kapitału oraz pracy) w celu organizacji procesu produkcyjnego, dodając, że jest do tego

<sup>3</sup> M. Wąsowski, *Oto dwie kluczowe umiejętności w pracy według szefów wielkich firm. Są niezbędne w XXI wieku*, <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/dwie-umiejtnosci-przydatne-w-karierze-w-biznesie-wedlug-szefow-globalnych-firm/0bj5eyt> (dostęp: 10.04.2022).

<sup>4</sup> P. Zbierowski, *Pozytywne postawy w realizacji strategii przedsiębiorczej organizacji – zaangażowanie organizacyjne i motywacja wewnętrzna*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 229, s. 206.

<sup>5</sup> R. Cantillon, *Ogólne rozważania nad naturalnymi prawami handlu*, przeł. W. Zawadzki, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 1938, s. 22.

potrzebna wiedza naukowa. Za główny efekt przedsiębiorczości uważał przenoszenie zasobów z obszarów o niższej efektywności do obszarów o efektywności wyższej<sup>6</sup>. Joseph Schumpeter zwraca szczególną uwagę na takie cechy przedsiębiorczości, jak innowacja, kreatywność oraz odkrywczość. Rozpatruje ją jako poszukiwanie nowych możliwości, innych zastosowań zasobów oraz wykorzystywanie nowych technologii<sup>7</sup>. Frank Knight łączy przedsiębiorczość z podejmowaniem ryzyka; przedsiębiorca powinien podejmować odważne decyzje, by dojść do celu w sposób jak najbardziej efektywny i przynoszący rezultat w postaci środków pieniężnych<sup>8</sup>. Adam Smith akcentuje cechy, które powinien posiadać przedsiębiorca, i wśród nich wymienia np. zdolność do oszczędzania oraz wystawiania się na ryzyko<sup>9</sup>. Jarosław Karpacz na podstawie analizy prac różnych autorów kojarzy przedsiębiorczość z takimi zachowaniami, jak: innowacyjność, proaktywność czy podjęcie ryzyka na rynku<sup>10</sup>.

Przedsiębiorczość można klasyfikować według różnych kryteriów. Ze względu na osobę podejmującą działania przedsiębiorcze wyróżnia się dwa jej typy: indywidualną i organizacyjną (intraprzedsiębiorczość, przedsiębiorczość wewnętrzną). Przedsiębiorca indywidualny to osoba, która samodzielnie zakłada i prowadzi przedsiębiorstwo. Wykazuje się umiejętnością stworzenia przedsiębiorstwa od podstaw oraz podejmuje ryzyko związane z prowadzeniem działalności gospodarczej na własny rachunek. Kluczową postacią przedsiębiorczości organizacyjnej jest intrapresiębiorca. Odznacza się on na tle innych osób w przedsiębiorstwie, przejawiając zachowania kreatywne, innowacyjne oraz nastawienie na zmiany<sup>11</sup>.

---

<sup>6</sup> J.B. Say, *Traktat o ekonomii politycznej czyli Prosty wykład sposobu, w jaki się tworzą, rozdzielają i spożywają bogactwa*, przeł. W. Giełżyński, S. Czernecki, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960, s. 550–551.

<sup>7</sup> A. Chodyński, *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami w firmach*, Oficyna Wydawnicza KAAFM, Kraków 2021, s. 64.

<sup>8</sup> M. Okręglicka, *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019, s. 57, 105.

<sup>9</sup> M. Sadowska, *Przedsiębiorczość indukowana a rozwój działalności gospodarczej*, rozprawa doktorska, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2017, s. 14.

<sup>10</sup> J. Karpacz, *Orientacja przedsiębiorcza pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2019, s. 8.

<sup>11</sup> J. Augustańczyk, *Przedsiębiorczość w wybranych teoriach ekonomicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2020, s. 22; E. Mieszkajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 77–83.

Koncepcja intraprzedsiebiorczości została zaproponowana w 1985 r. przez Gifforda Pinchota. Intraprzedsiebiorczość charakteryzuje się rozwijaniem nowych przedsięwzięć w ramach funkcjonujących organizacji<sup>12</sup>. Przedsiębiorstwa realizujące tę koncepcję w praktyce wyróżniają się innowacyjną strategią na rynku, nieustannie dążą do poszerzenia swoich możliwości. Przedsiębiorczość wewnętrzna polega głównie na rozbudowaniu wszelkich aktywności wprowadzających atmosferę korzystną do tworzenia innowacji. Sprzyja polepszeniu efektywności funkcjonowania organizacji oraz umocnieniu jej pozycji na rynku<sup>13</sup>.

Przedsiębiorczość w zarządzaniu to umiejętność funkcjonowania w warunkach zmian. Kadra kierownicza i pracownicy organizacji powinni postrzegać zmianę jako nową szansę, nie jako zagrożenie. By tak było, należy zminimalizować przyczyny oporu wobec zmian. Opór ten jest skutkiem obaw, wiąże się np. z lękiem przed innowacjami, utratą poczucia kontroli, niepewnością, większym zakresem obowiązków w pracy<sup>14</sup>.

Bez ciągłego poszukiwania nowych możliwości oraz bez pełnego zaangażowania w realizację świeżych pomysłów współczesne organizacje nie odniosą sukcesu. Przyjmując konkretne atrakcyjne inicjatywy zgłaszane przez podwładnych, menedżer je weryfikuje i wybiera te nadające się do przekształcenia w przynoszący zyski projekt. Przy identyfikacji bardzo ważną umiejętnością jest posiadanie wyjątkowej zdolności, tzw. czujności przedsiębiorczej, która polega na wychwytywaniu możliwości biznesowych bez nadmiaru wysiłku włożonego przez szukającego<sup>15</sup>.

Zarządzanie przedsiębiorcze opiera się na podejściu systemowym do organizacji i prowadzi do uzyskania efektu synergii. W takim przypadku organizacja jest traktowana jako celowy system składający się z wzajemnie powiązanych podsystemów: celów, ludzi, wyposażenia oraz struktury organizacyjnej. Wymaga wtedy wdrożenia zsynchronizowanych działań w różnych sferach i obszarach organizacyjnych.

---

<sup>12</sup> Tamże, s. 232.

<sup>13</sup> M. Okręglika, dz. cyt., s. 111–116, 158.

<sup>14</sup> L. Bohdanowicz, P. Dziurski, *Innowacje i marketing we współczesnych organizacjach. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020, s. 136.

<sup>15</sup> R. Kusa, *Wielowymiarowa analiza przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2016, s. 480.

Obrazują to wymiary zarządzania przedsiębiorczego<sup>16</sup>:

- orientacja strategiczna, która polega na realizowaniu wizji oraz misji przedsiębiorstwa, budowaniu strategii w oparciu o szanse istniejące w otoczeniu;
- orientacja na szanse, czyli umiejętność koncentrowania się na okazjach oraz szybkiego ich wdrożenia;
- orientacja na efektywność – oznaczająca nieustanne uczenie się w celu poprawy efektywności organizacji;
- orientacja na zasoby, która przewiduje efektywne wykorzystywanie zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych oraz informacyjnych;
- orientacja na innowacje – polegająca na otwartości na nowinki i wdrażaniu kreatywnych rozwiązań w celu polepszenia efektywności przedsiębiorstwa;
- struktura zarządzania, czyli płaska, elastyczna, organiczna struktura organizacyjna, z nieformalnymi, wielorakimi więziami;
- filozofia wynagradzania, która opiera się na ocenianiu, wynagradzaniu i awansowaniu pracowników w powiązaniu z ich udziałem w tworzeniu wartości oraz zachowaniami przedsiębiorczymi;
- orientacja na wzrost, której celem jest szybki rozwój organizacji przy akceptacji związanego z tym ryzyka;
- kultura przedsiębiorczości – wyróżniająca się duchem przedsiębiorczości, czyli sytuacją, w której pracownicy odznaczają się niezależnością, a jednocześnie dużą odpowiedzialnością. Zachowania przedsiębiorcze są promowane i wspierane przez kadre kierowniczą.

Kreowanie i wzmocnienie intraprzsiębiorczości wymagają wprowadzenia w przedsiębiorstwie odpowiedniej praktyki zarządzania. Proces przedsiębiorczy powinni rozpocząć menedżerowie najwyższego szczebla, opracowując politykę przedsiębiorczości. Następnie należy ją przedstawiać pracownikom i promować wśród nich, wywierać wpływ na ich postawy i wartości. Ważne zadanie kadry kierowniczej stanowi rozwijanie u podwładnych umiejętności kreatywnego i twórczego rozwiązywania problemów. Niezbędna jest aktywna współpraca menedżerów i pracowników, budowanie stosunków wzajemnego szacunku, zaufania i lojalności. Jak twierdzi P.F. Drucker, pomoże to pracownikom spojrzeć na przedsiębiorstwo całościowo, zrozumieć, co jest ważne dla naczelnego kierownictwa i dlaczego. Kierownictwu natomiast pomoże

---

<sup>16</sup> Tamże, s. 255–257.

poznać wartości, motywy, problemy ich podwładnych. Oprócz tego takie współdziałanie jest najskuteczniejszym sposobem „zaszczepiania przedsiębiorczej wizji” w całej organizacji<sup>17</sup>.

### **2.3. Specyfika zarządzania przedsiębiorczego w małych przedsiębiorstwach**

Koncepcja zarządzania przedsiębiorczego powstała w odniesieniu do dużych przedsiębiorstw. Jej zastosowanie w małym biznesie jest problematyczne ze względu na specyficzne cechy mniejszych organizacji gospodarczych. Zgodnie z art. 105 Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej:

*za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych: zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów euro*<sup>18</sup>.

Małym przedsiębiorstwem zazwyczaj zarządza właściciel, który pełni także funkcję menedżera. Podejmuje decyzje w zakresie planowania, organizowania, przewodzenia oraz kontroli. Jest odpowiedzialny za realizację założonych celów, funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Ponieważ często właścicielom małych przedsiębiorstw brakuje kompetencji kierowniczych, istotną rolę w zarządzaniu odgrywa intuicja. Mały biznes buduje swoją przewagę na dużej elastyczności, dobrej znajomości interesariuszy, szybkim podejmowaniu decyzji i reagowaniu na potrzeby rynku<sup>19</sup>.

W małych organizacjach nie wszystkie z dziewięciu wymiarów zarządzania przedsiębiorczego są w pełni realizowane. W przypadku

<sup>17</sup> P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, przeł. A. Ehrlich, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 170–171.

<sup>18</sup> Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. 2004, nr 173, poz. 1807.

<sup>19</sup> E. Mieszejkina, dz. cyt., s. 130–132; M. Okręglińska, dz. cyt., s. 54–56.

niektórych z nich następuje wzajemne przenikanie. Należy więc dostosować konstrukt zarządzania przedsiębiorczego do specyfiki małego biznesu. Jedną z takich koncepcji przedstawia tabela 2.1.

**Tabela 2.1.** Konstrukt zarządzania przedsiębiorczego dla dużych i małych przedsiębiorstw

| Duże przedsiębiorstwa      | Małe przedsiębiorstwa                |
|----------------------------|--------------------------------------|
| Orientacja strategiczna    | Przedsiębiorcze praktyki zarządzania |
| Orientacja na szanse       |                                      |
| Struktura zarządzania      |                                      |
| Orientacja na zasoby       | Orientacja na innowacje              |
| Orientacja na innowacje    |                                      |
| Kultura przedsiębiorczości |                                      |
| Filozofia wynagradzania    | Kompetencje kierownictwa             |
| Orientacja na wzrost       |                                      |
| Orientacja na efektywność  |                                      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Mieszajkina, dz. cyt., s. 303.

Działania w czterech pierwszych wymiarach zarządzania przedsiębiorczego dla dużych przedsiębiorstw – orientacji strategicznej, orientacji na szanse, strukturze zarządzania, orientacji na zasoby – w przypadku małego biznesu zostały scalone w wymiar: przedsiębiorcze praktyki zarządzania. Wymiar orientacji na innowacje jest taki sam w obydwu konstruktach. Wymiary kultury przedsiębiorczości oraz filozofii wynagradzania, charakterystyczne dla dużego biznesu, w odniesieniu do małych przedsiębiorstw zostały połączone – w ten sposób powstał wymiar: kultura przedsiębiorczości. Tak samo złączono wymiary orientacji na wzrost oraz orientacji na efektywność i utworzono wymiar kompetencji kierownictwa.

Definicja zarządzania przedsiębiorczego uwzględniająca specyfikę małego biznesu brzmi: zestaw działań i praktyk charakteryzujących się orientacją na wykorzystanie egzogenicznych i endogenicznych szans, popartych gotowością do wprowadzania innowacji i proaktywną kulturą organizacyjną, inspirowanych przez kompetentną kadrę kierowniczą, wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> E. Mieszajkina, dz. cyt., s. 260.

## 2.4. Założenia metodyczne badań

Obiektem badań było przedsiębiorstwo Trimetis Services z siedzibą w Lublinie, oferujące usługi informatyczne oraz konsultingowe. Jednostka powstała w 2014 r., odpowiadając na rosnące zapotrzebowanie rynku na wysokiej klasy rozwiązania IT i wykwalifikowane usługi w tym zakresie. Specjalizuje się w outsourcingu procesów informatycznych, analityce biznesowej, integracji systemowej. Jest to przedsiębiorstwo *software house*, które zajmując się tworzeniem oprogramowania odpowiadającego potrzebom klienta, dużą uwagę poświęca analizie jego procesów biznesowych oraz dopasowaniu ich do wymagań, jakie stawia rynek. Zaletą współpracy z *software houses* jest profesjonalne doradztwo. Trimetis Services posiada wieloletnie doświadczenie oraz stawia na wysoką jakość świadczonych usług – potwierdzają to recenzje klientów. Odbiorcami przedsiębiorstwa są czołowe światowe marki z rozmaitych branż. Główny cel firmy to pomoc w opracowywaniu najlepszych produktów z wykorzystaniem najnowszej technologii w dziedzinie branży IT. Trimetis Services zatrudnia trzydziestu pracowników, zapewnia im możliwość rozwoju kwalifikacji poprzez udział w licznych szkoleniach oraz uzyskanie certyfikatów. Przedsiębiorstwo jest Srebrnym Partnerem IREB i Złotym Partnerem Microsoftu<sup>21</sup>.

W badaniach zastosowano procedurę składającą się z następujących kroków:

- sformułowanie problemu badawczego oraz pytań badawczych;
- określenie celu badań i tezy;
- wybór metod i technik badań.

Problem badawczy przybrał formę pytania: czy przedsiębiorstwo Trimetis Services jest zarządzane w sposób przedsiębiorczy? Postawiono następujące pytania badawcze:

1. Czy przedsiębiorstwo Trimetis Services jest zorientowane na innowacje?
2. Czy system zarządzania przedsiębiorstwa Trimetis Services cechuje się przedsiębiorczością?
3. Jaki jest poziom kompetencji kierownictwa w przedsiębiorstwie Trimetis Services?

---

<sup>21</sup> Zob. <https://www.trimetis.com/en/home-en> (dostęp: 13.06.2022).

#### 4. Czy kultura organizacyjna przedsiębiorstwa Trimetis Services posiada cechy kultury przedsiębiorczej?

Cel badań stanowiła analiza działań w poszczególnych wymiarach zarządzania przedsiębiorczego w Trimetis Services. Teza badań brzmiała: w przedsiębiorstwie Trimetis Services działania w wymiarach kompetencji kierownictwa i orientacji na innowacje są realizowane w szerokim zakresie, natomiast w wymiarach przedsiębiorczych praktyk zarządzania oraz kultury przedsiębiorczości wymagają doskonalenia. Do zweryfikowania postawionej tezy została zastosowana metoda sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki ankiety internetowej. Narzędzie badawcze – czyli kwestionariusz ankiety – opublikowano za pośrednictwem Internetu i skierowano do wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Kwestionariusz składał się z 26 pytań merytorycznych oraz 5 metryczkowych. Pracownicy przedsiębiorstwa, poprzez udostępniony kwestionariusz, udzielili odpowiedzi w czerwcu 2022 r. Wszyscy respondenci wypełnili ankietę w sposób prawidłowy.

Charakterystyka próby badawczej:

- płeć: 2 kobiety, 28 mężczyzn;
- wiek: do 25 lat – 4 osoby; 25–30 lat – 5 osób; 31–40 lat – 7 osób; 41–50 lat – 14 osób;
- wykształcenie: wyższe (licencjat, inżynier) – 9 osób; wyższe (magister) – 20 osób; wyższe ze stopniem doktora – 1 osoba;
- długość pracy w przedsiębiorstwie: do roku – 4 osoby; 2–4 lata – 8 osób; 5–7 lat – 14 osób; 8–10 lat – 4 osoby;
- staż pracy ogółem: do 2 lat – 2 osoby; 2–5 lat – 6 osób; 6–10 lat – 8 osób; 11–18 lat – 9 osób; 19–25 lat – 4 osoby; powyżej 25 lat – 1 osoba.

## 2.5. Wyniki badań i ich analiza

Pracownicy udzielili odpowiedzi na wszystkie pytania postawione w ankiecie. Pierwsza grupa pytań dotyczyła wymiaru: orientacja na innowacje. Respondenci zostali zapytani o częstotliwość, z jaką przedsiębiorstwo wprowadza innowacje. Wszyscy odpowiedzieli, że następuje to raz w miesiącu. Kolejne pytanie dotyczyło rodzaju wprowadzanych innowacji. Tak samo jednogłośnie badani stwierdzili, że wdrażane są innowacje w zakresie obsługi klientów, współpracy z partnerami biz-

nesowymi, marketingu, promocji i reklamy, rozwoju kompetencji IT. Wprowadzenie innowacji związanych z organizacją pracy, metodami zarządzania, strukturą organizacyjną potwierdziło tylko 10 pracowników. W kolejnym pytaniu respondenci wyrazili swoją opinię, czy przedsiębiorstwo powinno zadbać o podniesienie poziomu innowacyjności. Połowa ankietowanych (16 osób) wskazała, że jest to konieczne. Dziesięć osób nie miało zdania na ten temat. Pozostałe 4 osoby uważały, że poziom innowacyjności jest odpowiedni i nie ma potrzeby działań w tym obszarze.

Następnie respondenci odpowiedzieli na pytanie, czy uczestniczą w procesie opracowywania i wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie. Z czterech zaproponowanych możliwości wszyscy wybrali odpowiedź „przedstawiam pomysł, biorę udział w całym procesie jego wdrożenia, mam możliwość skorzystania z potrzebnych mi zasobów”.

Kolejne pytanie dotyczyło nastawienia przedsiębiorstwa do ryzyka oraz wdrażania zmian. Dwadzieścia siedem osób odpowiedziało, że wyższe ryzyko jest akceptowane w przypadku możliwości uzyskania większych zysków, a 3 osoby – że działania o wyższym ryzyku są podejmowane w celu dostosowania się do otoczenia.

Następna grupa pytań odnosiła się do wymiaru przedsiębiorczych praktyk zarządzania. Zarządzanie cechuje się przedsiębiorczością, jeżeli pracownicy znają i dzielą misję instytucji – respondenci zostali o to zapytani. Z odpowiedzi wynika, że 28 osób zna misję przedsiębiorstwa i utożsamia się z nią, jedynie 2 osoby są zapoznane z misją, lecz nie rozumieją jej w pełnym stopniu.

Ankieta zawierała pytanie o sposób ustalania celów w przedsiębiorstwie. Wszyscy respondenci odpowiedzieli, że kadra kierownicza jest otwarta na propozycje celów zgłaszanych przez pracowników. Oznacza to, że pracownicy mają możliwość uczestniczenia w określaniu kierunków działania, a ich inicjatywy są brane pod uwagę.

Respondentów poproszono o wskazanie, w jakim stopniu uczestniczą w opracowywaniu planów przedsiębiorstwa. Dwudziestu pięciu badanych udzieliło odpowiedzi, że kierownictwo opracowuje plany, a następnie przedstawia je pracownikom. Jedynie 4 osoby stwierdziły, że kadra kierownicza opracowuje plany, a następnie konsultuje je z pracownikami, zaś tylko jedna osoba stwierdziła, że pracownicy uczestniczą w opracowywaniu planów.

Na pytanie, z jakich źródeł informacji przedsiębiorstwo korzysta w celu identyfikacji szans rozwojowych, wskazano (respondenci mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi):

- kadre kierowniczą – 4 osoby;
- partnerów biznesowych – 30 osób;
- kursy oraz szkolenia – 29 osób.

Zaskakujące jest, że nikt nie wytypował pracowników przedsiębiorstwa oraz internetu jako źródła informacji. Jednocześnie na pytanie, czy pracownicy mają możliwość zgłaszania własnych pomysłów do kadry kierowniczej, wszyscy odpowiedzieli twierdząco.

Ankietowanych poproszono o ocenę wykorzystywania posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów. Odpowiedzi prezentują się następująco:

- zasoby są wykorzystywane efektywnie – 12 osób;
- zasoby są wykorzystywane raczej efektywnie – 17 osób;
- nie wiem – 1 osoba.

Nikt nie udzielił odpowiedzi, że zasoby są wykorzystywane nieefektywnie oraz raczej nieefektywnie.

Badani wyrazili swoją opinię na temat sposobu rozwiązywania sytuacji problemowych. Według nich:

- w przedsiębiorstwie nie dopuszcza się do sytuacji problemowych, są realizowane działania prewencyjne – 18 osób;
- występujące problemy rozwiązuje się na bieżąco – 12 osób.

Można więc przypuszczać, że organizacja działań przedsiębiorstwa przebiega sprawnie.

Następne pytania miały na celu sprawdzenie, czy obowiązujący system motywowania pracowników jest efektywny. Najpierw respondentów zapytano o czynniki motywacji, które mają wpływ na ich pracę. Oceny dokonano w skali od 1 – niski poziom motywacji, do 5 – wysoki poziom motywacji (tab. 2.2).

Motywację pracowników podbudowują w największym stopniu: możliwość premii, możliwość awansu, świetna atmosfera pracy oraz możliwość pracy zdalnej. Najmniejszy wpływ na ich motywację mają: pakiety sportowe, pakiety opieki zdrowotnej oraz sprzęt służbowy.

Zestawienie narzędzi motywowania pracowników stosowanych w przedsiębiorstwie zostało przedstawione w tabeli 2.3.

**Tabela 2.2.** Czynniki motywacji do pracy (liczba odpowiedzi)

| Czynnik                           | 1 | 2 | 3  | 4 | 5  | Średnia |
|-----------------------------------|---|---|----|---|----|---------|
| Możliwość pracy zdalnej           | – | – | 2  | 2 | 26 | 4,80    |
| Świetna atmosfera w pracy         | – | – | –  | 4 | 26 | 4,87    |
| Pakiety opieki zdrowotnej         | – | 4 | 11 | 9 | 6  | 3,57    |
| Pakiety sportowe                  | 1 | 4 | 12 | 6 | 7  | 3,47    |
| Możliwość awansu                  | – | – | –  | 4 | 26 | 4,87    |
| Możliwość premii                  | – | – | –  | 1 | 29 | 4,97    |
| Sprzęt służbowy (laptop, telefon) | – | 5 | 9  | 7 | 9  | 3,67    |
| Możliwość rozwoju kompetencji     | – | – | 5  | 5 | 20 | 4,50    |
| Świetne warunki pracy             | – | – | –  | 7 | 23 | 4,77    |

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2.3.** Narzędzia motywowania stosowane w przedsiębiorstwie (liczba odpowiedzi)

| Narzędzie                                             | Liczba odpowiedzi |
|-------------------------------------------------------|-------------------|
| Premia                                                | 30                |
| Możliwość pracy zdalnej                               | 27                |
| Awans                                                 | 12                |
| Indywidualne uznanie od kadry kierowniczej            | –                 |
| Możliwość samorozwoju poprzez poszerzenie kompetencji | 29                |
| Udział w kursach podnoszących kwalifikacje            | 29                |
| Dodatki stażowe                                       | –                 |
| Spotkania integracyjne                                | 29                |
| Pakiety opieki zdrowotnej                             | 30                |
| Pakiety sportowe                                      | 30                |
| Przyjazna atmosfera pracy                             | 30                |

Źródło: opracowanie własne.

Porównując odpowiedzi z tabel 2.2 i 2.3, można wywnioskować, że system motywowania jest dość dobrze dostosowany do potrzeb zatrudnionych.

Czy pracownicy przedsiębiorstwa są zadowoleni ze swojego wynagradzania? Na to pytanie ankietowani odpowiedzieli w skali od 1 (w małym stopniu) do 5 (w dużym stopniu). Zdecydowaną większość stanowiły oceny 3 i 4, a ich średnia ocena wyniosła 3,93, co oznacza, że poziom zadowolenia członków załogi z wynagrodzenia jest dość

wysoki. Kolejne pytanie również dotyczyło wynagrodzenia. Zapytano o wpływ wynagrodzenia na zaangażowanie w pracę (od 1 – nieznaczny, do 5 – bardzo duży). Respondenci zaznaczyli wyłącznie odpowiedzi 4 i 5, a ich średnia ocena wyniosła 4,40. Wynagrodzenie stanowi istotny czynnik warunkujący zaangażowanie w wykonywaną pracę. Biorąc pod uwagę, że pracownicy są dość zadowoleni z wynagrodzenia, można przypuszczać, że ich zaangażowanie jest duże.

Kolejne pytanie dotyczyło udziału pracowników w szkoleniach. Respondenci mieli do wyboru 8 tematów szkoleń:

- zarządzanie projektami (m.in. PRINCE2®, PMI®, SCRUM) – 30 osób;
- praca zespołowa – 30 osób;
- rozwijanie umiejętności z zakresu języków programowania – 28 osób;
- aspekty techniczne potrzebne do wykonywania pracy (projektowanie i wdrażanie aplikacji) – 26 osób;
- zarządzanie usługami IT – 21 osób;
- coaching – 16 osób.

Pracownicy nie mieli szkoleń dotyczących obsługi klientów biznesowych, działań innowacyjnych ani przedsiębiorczości. Następnie badani udzielili odpowiedzi, jakie parametry są brane pod uwagę przy ocenie pracowniczej (tab. 2.4).

**Tabela 2.4.** Parametry oceny pracowników przedsiębiorstwa (liczba odpowiedzi)

| Parametr oceny                                                       | Liczba odpowiedzi |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Produktywność, jakość oraz terminowość pracy pracowników             | 30                |
| Wynik pracowników (zysk z projektu, zadowolenie klienta biznesowego) | 29                |
| Aktywność i skuteczność we wdrażaniu oprogramowania/usług            | 28                |
| Umiejętność podejmowania samodzielnych decyzji                       | 26                |
| Udział w tworzeniu projektów                                         | 26                |
| Wykazywanie się pomysłami, propozycjami, innowacjami                 | 24                |

Źródło: opracowanie własne.

Menedżerowie przedsiębiorstwa stosują urozmaicone kryteria oceny pracowników. Oprócz parametrów dotyczących wykonania powierzonej pracy na odpowiednim poziomie oceniana jest samodzielność, kreatywność, zaangażowanie podwładnych. Zgadza się to z koncepcją zarządzania przedsiębiorczego.

Na pytanie o styl kierowania, który prezentują menedżerowie przedsiębiorstwa, wszyscy badani zaznaczyli odpowiedź: kierowanie przedsiębiorcze (kreatywny kierownik).

Wymiar: kompetencje kierownictwa został oceniony za pomocą pytania, w którym wymieniono szereg kompetencji kierowniczych. Pracownicy ocenili, w jakim stopniu posiadają je przedstawiciele kadry kierowniczej przedsiębiorstwa. Odpowiedzi udzielono w skali od 1 (niski poziom) do 5 (wysoki poziom) (tab. 2.5).

**Tabela 2.5.** Poziom kompetencji kierownictwa (liczba odpowiedzi)

| Kompetencja                                                              | 1 | 2 | 3  | 4  | 5  | Średnia |
|--------------------------------------------------------------------------|---|---|----|----|----|---------|
| Planowanie działań                                                       | – | – | 1  | 21 | 8  | 4,23    |
| Organizowanie pracy                                                      | – | – | 1  | 23 | 6  | 4,17    |
| Zarządzanie zasobami ludzkimi                                            | – | – | 11 | 13 | 6  | 3,83    |
| Kontrolowanie wyników                                                    | – | 1 | 12 | 13 | 4  | 3,67    |
| Marketing, promocja oraz reklama                                         | – | – | 2  | 23 | 5  | 4,10    |
| Budowanie dobrych relacji z partnerami biznesowymi                       | – | – | 1  | 15 | 14 | 4,43    |
| Nadzór nad funkcjonowaniem systemów, oprogramowania i sieci komputerowej | – | – | 22 | 7  | 1  | 3,30    |
| Wdrażanie usprawnień z zakresu IT                                        | – | – | 10 | 15 | 5  | 3,83    |
| Rozwój umiejętności pracowników                                          | – | – | 19 | 8  | 3  | 3,47    |

Źródło: opracowanie własne.

Najwyższe średnie oceny uzyskały następujące kompetencje: budowanie dobrych relacji z partnerami biznesowymi, planowanie działań oraz organizowanie pracy. Najniżej oceniono takie kompetencje, jak: nadzór nad funkcjonowaniem systemów, oprogramowania i sieci komputerowej, rozwój umiejętności pracowników oraz kontrolowanie wyników.

Dalsze pytania dotyczyły wymiaru: kultura przedsiębiorczości. Działania przedsiębiorcze zaczynają się od pomysłu, dlatego respondentom zadano pytanie o sposób zgłaszania i realizacji pomysłów. Udzielono następujących odpowiedzi:

- pracownik, który ma pomysł, przedstawia go swojemu przełożonemu, ale nie dostaje informacji zwrotnej, czy będzie on realizowany oraz przez kogo – 21 osób;
- pracownik omawia swój pomysł z kierownikiem i po uzgodnieniach realizuje go samodzielnie – 9 osób.

Następnie pracownicy ocenili poziom zaufania kadry kierowniczej do pracowników w skali od 1 – brak zaufania do 5 – pełne zaufanie. Większość ankietowanych udzieliła odpowiedzi 4 (16 osób) i 5 (10 osób), tylko 4 osoby zaznaczyły odpowiedź 3. Średnia ocena 4,2 świadczy o znacznym stopniu zaufania kierownictwa do swoich podwładnych. W tej samej skali oceniono poziom zaufania do współpracowników. Szesnaście osób oceniło zaufanie na 5, 12 osób na 4 i 2 osoby na 3. Średnia ocena wyniosła 4,47, można więc stwierdzić, że członkowie załogi się znają, ufają sobie nawzajem i mogą skutecznie współpracować.

Kolejne pytanie dotyczyło oceny poziomu odpowiedzialności pracownika za realizację powierzonych mu zadań. Odpowiedzi udzielono w skali od 1 – niski poziom, do 5 – wysoki poziom. Najwięcej respondentów (20 osób) zaznaczyło odpowiedź 5, 9 osób – odpowiedź 4 i jedna osoba – odpowiedź 3. Średnia ocena 4,63 wskazuje, że pracownicy przedsiębiorstwa czują się odpowiedzialni za wykonanie swoich zadań. Rozwijaniu kultury przedsiębiorczości sprzyjają spotkania i zebrania kierownictwa i pracowników, na których mogą wymieniać poglądy, omawiać problemy, ustalać kierunki rozwoju. Na pytanie, jak często takie zebrania są przeprowadzane w przedsiębiorstwie, wszyscy respondenci odpowiedzieli: raz w miesiącu.

Pracownicy zostali poproszeni o ocenę atmosfery w pracy w skali od 1 – zła, do 5 – dobra. Zdecydowana większość z nich bardzo pozytywnie ocenia panującą atmosferę – odpowiedzi 5 udzieliło 19 osób, odpowiedzi 4 – 11 osób. Średnia ocena 4,63 oznacza dość wysoki stopień satysfakcji personelu w tym aspekcie. Przeprowadzone badania ankietowe dały podstawę do oceny działania spółki w kontekście spełnienia zasad zarządzania przedsiębiorczego.

## **2.6. Ocena poszczególnych wymiarów zarządzania przedsiębiorczego w spółce Trimetis Services**

Analiza odpowiedzi respondentów pozwoliła odpowiedzieć na postawione pytania badawcze oraz zaproponować szereg rozwiązań wzmacniających przedsiębiorczość organizacyjną:

1. Czy przedsiębiorstwo Trimetis Services jest zorientowane na innowacje?

W tym wymiarze zarządzania przedsiębiorczego firma podejmuje

szereg działań. Innowacje są wdrażane w różnych obszarach, pracownicy biorą udział w ich wprowadzaniu, mają wsparcie ze strony kadry kierowniczej. Pozytywnie także należy ocenić chęć załogi do większego zaangażowania się przedsiębiorstwa w proces innowacyjny. Warto też zastanowić się nad wdrożeniem innowacji z zakresu obsługi klientów, co pozwoli na zbudowanie lepszych relacji z nimi oraz poprawi jakość obsługi. Jednocześnie trzeba zwrócić uwagę na doskonalenie organizacji pracy, metod zarządzania, struktur organizacyjnych oraz zarządzania zasobami ludzkimi poprzez wprowadzenie współczesnych metod i technik zarządzania.

2. Czy system zarządzania przedsiębiorstwa Trimetis Services cechuje się przedsiębiorczością? W wymiarze: przedsiębiorcze praktyki zarządzania podejmowane są czynności zgodne z ideą zarządzania przedsiębiorczego, istnieją jednak obszary wymagające doskonalenia. Pracownicy identyfikują się z misją, lecz nie inspiruje ona celów indywidualnych. Potrzeba większego zaangażowania personelu w procesy ustalania celów oraz opracowywania planów. Respondenci deklarują, że w przedsiębiorstwie praktykuje się prewencyjne rozwiązywanie problemów, warto jednak te działania wzmocnić. Należałoby podjąć czynności związane z podniesieniem kompetencji pracowników w zakresie innowacyjności, kreatywności, przedsiębiorczości i twórczego myślenia. System motywowania pracowników spełnia swoje zadania, ale nie wszystkie narzędzia motywowania są dobrze oceniane przez członków załogi. Menedżerowie powinni zastanowić się nad zmianą mało popularnych wśród pracowników narzędzi motywowania, takich jak pakiety opieki zdrowotnej, pakiety sportowe oraz udostępnianie urządzeń służbowych. Można wprowadzić w szerszym zakresie ekonomiczne i pozaekonomiczne narzędzia zachęty oraz narzędzia perswazji.
3. Jaki jest poziom kompetencji kierownictwa w przedsiębiorstwie Trimetis Services? Respondenci wysoko ocenili kompetencje kadry kierowniczej. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że wyższe oceny uzyskały kompetencje bardziej techniczne niż menedżerskie i społeczne. Nie można wzmocnić przedsiębiorczości w zarządzaniu bez zaangażowania się menedżerów w ten proces. Powinni oni wprowadzać ambitne misje oraz stawiać cele rozwojowe dla siebie i swoich podwładnych. Biorąc pod uwagę, że przedsiębiorstwo funkcjonuje w branży, która szybko się rozwija, kadra kierownicza

musi przyjąć myślenie systemowe oraz połączyć umiejętności analityczne z intuicją menedżerską.

4. Czy kultura organizacyjna przedsiębiorstwa Trimetis Services posiada cechy kultury przedsiębiorczej? Z pewnością udało się zidentyfikować takie cechy kultury przedsiębiorczej, jak: wzajemne zaufanie kadry kierowniczej i pracowników, aktywność i odpowiedzialność w pracy, pozytywna atmosfera w organizacji. Mimo to system zgłaszania i wdrażania pomysłów, który stanowi podstawę kultury przedsiębiorczości, nie jest odpowiedni. Kadra kierownicza powinna kłaść większy nacisk na zachęcanie pracowników do zgłaszania pomysłów, konieczne jest wprowadzenie zasady informowania pomysłodawcy o losach jego propozycji. Najlepsze rozwiązanie stanowi zaangażowanie autora pomysłu w proces jego realizacji. Analiza wykazała, że w instytucji w małym stopniu podejmuje się działania mające na celu wsparcie pracowników w samodzielnym urzeczywistnianiu swoich propozycji. Kierownictwo powinno intensyfikować czynności inspirujące pracowników do innowacyjnego myślenia, co zmobilizuje podwładnych do realizowania zaproponowanych przez nich pomysłów. Wymogów nie spełnia także komunikowanie się kierownictwa z pracownikami – w kulturze przedsiębiorczej spotkania powinny się odbywać częściej, by móc na bieżąco omawiać pojawiające się szanse i zagrożenia. Należy podjąć działania w zakresie utworzenia takiego środowiska pracy, które wyzwala zaangażowanie i chęć rozwoju zawodowego, uświadomić pracowników, że nie będą obarczeni kosztami niepowodzenia wdrażania innowacyjnych pomysłów, jak również pomóc im w pokonaniu problemów i wyzwań związanych z działaniami przedsiębiorczymi. Ważne jest także promowanie kultury przedsiębiorczości, zachęcanie do kreatywnych działań podczas planowych i niezaplanowanych spotkań pracowników. Potrzeba szerokiej sieci otwartej komunikacji wewnątrzorganizacyjnej umożliwiającej współpracę, wymianę wiedzy oraz doświadczeń.

Odnosząc się do postawionej tezy, można stwierdzić, że została ona pozytywnie zweryfikowana. Działania w dwóch wymiarach zarządzania przedsiębiorczego: kultury przedsiębiorczości oraz przedsiębiorczych praktyk zarządzania wymagają wzmocnienia. W dwóch pozostałych wymiarach: kompetencji kierownictwa i orientacji na innowacje nie odnotowano większych problemów.

## 2.7. Podsumowanie

W ramach podsumowania przeprowadzonych badań można stwierdzić, że przedsiębiorstwo Trimetis Services działa w sposób zgodny z ideą zarządzania przedsiębiorczego, niemniej konieczne będą czynności korygujące, wzmacniające wewnętrzny potencjał przedsiębiorczy. Jest to szczególnie istotne w tak kreatywnej branży, w której funkcjonuje obiekt badań.

Trimetis Services to młoda organizacja należąca do sektora małych przedsiębiorstw. Wiele badań potwierdza, że w tego typu jednostkach występuje wyższy poziom zarządzania przedsiębiorczego niż w jednostkach dojrzałych i dużych. Każda organizacja w miarę rozwoju może stracić atrybut przedsiębiorczości. By tak się nie stało, należy zadbać o wzmocnienie świadomości i zaangażowania menedżerów i pracowników w rozwój kreatywności, innowacyjności oraz nastawienia na aktywne poszukiwanie i wykorzystywanie szans.

Główne wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw stanowi intensywny rozwój stosowania technologii informacyjnych. Przedsiębiorstwa z branży IT wychodzą naprzeciw potrzebom i oferują „technologie wysokiej szansy”, by klienci mogli się rozwijać oraz skutecznie konkutować w zmiennym otoczeniu rynkowym<sup>22</sup> – dlatego powinny być zarządzane w sposób przedsiębiorczy. Branża IT stale się rozrasta i ewoluje pod wpływem procesów transformacji cyfrowej. Przedsiębiorczość kadry kierowniczej oraz pracowników na każdym stanowisku pracy pomoże dostosować się do nowych technologii, trendów i zmieniających się potrzeb rynku. Małe organizacje, które pozostaną statyczne, mogą stopniowo obniżać swoją elastyczność, co z kolei spowoduje reagowanie na trendy rynkowe i prowadzi do utraty konkurencyjności. Rozwijanie działań w poszczególnych wymiarach zarządzania przedsiębiorczego umożliwia przedsiębiorstwom eksplorowanie nowatorskich rozwiązań i wprowadzanie na rynek innowacyjnych produktów i usług. To konieczny warunek do utrzymywania relacji z klientami i poszerzenia rynków.

---

<sup>22</sup> Z. Malara, R. Ryńca, S. Al-Sefou, *Innowacyjne zarządzanie technologią informacyjną w poszukiwaniu czynników sukcesu gospodarczego podmiotów branży IT*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 4(178), s. 9.

Branża IT jest niezwykle dynamiczna i charakteryzuje się dość wysokim ryzykiem. Przedsiębiorcze organizacje są bardziej otwarte na podejmowanie odważnych działań, co pozwala na szybsze wykorzystywanie pojawiających się okazji. Dzięki proaktywnej postawie pracowników firmy IT poszukują różnych sposobów wyróżnienia się na tle konkurencji. Sprzyja to opracowywaniu ambitnych strategii rozwojowych oraz unikalnych modeli biznesowych nastawionych na dostarczenie wartościowych produktów dla klientów. Przedsiębiorczość stanowi kluczowy element sukcesu dla wszystkich organizacji, ponieważ umożliwia im skuteczne dostosowywanie się do zmieniającego się otoczenia biznesowego, wdrożenie innowacyjnych rozwiązań i utrzymanie konkurencyjnej pozycji na rynku.

## Bibliografia

1. Augustańczyk J., *Przedsiębiorczość w wybranych teoriach ekonomicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2020.
2. Bohdanowicz L., Dziurski P., *Innowacje i marketing we współczesnych organizacjach. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020.
3. Cantillon R., *Ogólne rozważania nad naturalnymi prawami handlu*, przeł. W. Zawadzki, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 1938.
4. Chodyński A., *Dynamika przedsiębiorczości i zarządzania innowacjami w firmach*, Oficyna Wydawnicza KAAFM, Kraków 2021.
5. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, przeł. A. Ehrlich, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
6. Future Collars, *IT (Information Technology)*, [https://futurecollars.com/slownik\\_it/it-definicja](https://futurecollars.com/slownik_it/it-definicja) (dostęp: 18.04.2022).
7. Karpacz J., *Orientacja przedsiębiorcza pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2019.
8. Kusa R., *Wielowymiarowa analiza przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2016.

9. Malara Z., Ryńca R., Al-Sefou S., *Innowacyjne zarządzanie technologią informacyjną w poszukiwaniu czynników sukcesu gospodarczego podmiotów branży IT*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 4(178), s. 9–26.
10. Mieszajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018.
11. Okręglicka M., *Orientacja przedsiębiorcza a kultura organizacyjna w małym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019.
12. Sadowska M., *Przedsiębiorczość indukowana a rozwój działalności gospodarczej*, rozprawa doktorska, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2017.
13. Say J.B., *Traktat o ekonomii politycznej czyli Prosty wykład sposobu, w jaki się tworzą, rozdzielają i spożywają bogactwa*, przeł. W. Giełżyński, S. Czernecki, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1960.
14. Wąsowski M., *Oto dwie kluczowe umiejętności w pracy według szefów wielkich firm. Są niezbędne w XXI wieku*, <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/dwie-umiejtnosci-przydatne-w-karierze-w-biznesie-wedlug-szefow-globalnych-firm/Obj5eyt> (dostęp: 10.04.2022).
15. Zbierowski P., *Pozytywne postawy w realizacji strategii przedsiębiorczej organizacji – zaangażowanie organizacyjne i motywacja wewnętrzna*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 229, s. 206–219.
16. [https://futurecollars.com/slownik\\_it/it-definicja/](https://futurecollars.com/slownik_it/it-definicja/) (dostęp: 18.04.2022).
17. <https://www.trimetis.com/en/home-en> (dostęp: 13.06.2022).
18. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. 2004, nr 173, poz. 180.

# Rola empatii w procesie kształtowania świadomości organizacyjnej

ROZDZIAŁ

3

**Mariusz Sobka**

ORCID: 0000-0003-2937-7736 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

**Renata Grzybek<sup>1</sup>**

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

## 3.1. Wprowadzenie

W dzisiejszym, złożonym świecie biznesowym rola świadomości organizacyjnej staje się coraz bardziej istotna. Zagadnienie, czy pracownicy dobrze rozumieją, jak działa organizacja i jaka jest ich rola w procesach tworzenia wartości, staje się jednym z wyznaczników ogólnej efektywności biznesu. Sama świadomość organizacyjna obejmuje świadomość pracowników na temat celów i wartości danej instytucji, ich ogólne zrozumienie, jak również utożsamianie się z organizacją.

Empatyczny stosunek do innych ludzi w miejscu pracy pomaga w budowaniu więzi, wzmacnianiu zaufania oraz sprzyja lepszej współpracy, co z kolei przekłada się na wyniki organizacji. Pracownicy, którzy mają poczucie bycia wysłuchanym, wsparcia, a niekiedy współczucia, są bardziej zaangażowani w wykonywanie swoich obowiązków służbowych. W rezultacie wzrasta produktywność i poprawiają się wyniki organizacji. Inną ważną kwestią jest rola empatii w zarządzaniu konfliktami. Tarcia są nieuniknioną częścią ludzkiego życia i każdej organizacji, jednakże empatyczne podejście może być pomocne w sprawniejszym rozwiązywaniu sporów, co stanowi wyzwanie dla nowoczesnych managerów.

Podstawowym celem badań było przeanalizowanie poziomu empatii pracowników oraz ich świadomości organizacyjnej, a także zależności pomiędzy tymi dwoma obszarami. Jest to bardzo poważny problem,

---

<sup>1</sup> Rozdział powstał na podstawie pracy licencjackiej Renaty Grzybek, pod tym samym tytułem, obronionej na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

gdyż człowiek jako istota odczuwająca ginie gdzieś w sformalizowanych procesach zachodzących we współczesnych organizacjach. Weryfikacji ulega ponadto nadużywana przez dwie ostatnie dekady skłonność firm do klasyfikowania pracowników wyłącznie wskaźnikami liczbowymi i idąca za tym presja na osiągnięcie założonych wyników.

Wypalenie zawodowe dotyka coraz młodszych grup wiekowych pracowników, a ludzie przestają identyfikować się z wartościami firmy, czując brak zrozumienia i ograniczając się do bezrefleksyjnego wykonywania w pracy wymaganego minimum. To wszystko wpływa na spadek efektywności organizacji, które przecież nadal opierają swoje działanie na kapitale ludzkim. Empatia w relacjach zarówno kierownik–podwładny, jak i współpracownik–współpracownik staje się ważną kwestią w kontekście prawidłowego funkcjonowania organizacji. W dużych podmiotach bardzo często już na etapie rekrutacji kandydaci sprawdzani są pod względem kompetencji społecznych, w tym m.in. badany jest poziom empatii. Ma to duże znaczenie, ponieważ najlepsze efekty uzyskuje się w pracy zespołowej, gdzie umiejętność rozumienia działań i motywacji innych osób odgrywa ważną rolę.

### **3.2. Świadomość a świadomość organizacyjna**

René Descartes – w literaturze polskiej znany jako Kartezjusz – uważał, że umysł i ciało są osobnymi bytami, a istnienie umysłu (odpowiedzialnego za świadomość, poznanie i rozumowanie) nie jest zależne od istnienia ciała. Spostrzeżenia Kartezjusza dotyczące świadomości i natury umysłu znacząco wpłynęły na rozwój nowożytnej filozofii oraz psychologii i nadal oddziałują na ludzkie postrzeganie tych zjawisk. Z kolei jego skupienie się na logice i rozumowaniu położyło podwaliny pod rewolucję naukową.

Francuski filozof utrzymywał również, że umysł jest w stanie pojąć naturę rzeczywistości na drodze myślenia i dedukcji, oraz że w ten sposób można odkryć uniwersalne prawdy o wszechświecie. Twierdził, że umysł jest zdolny do zdobywania wiedzy, którą sam nazywał „jasnymi i wyraźnymi ideami”.

Nacisk Kartezjusza na rozum i dociekania logiczne był znaczącym krokiem w kierunku odejścia od konwencjonalnych źródeł wiedzy, takich jak religia i autorytet<sup>2</sup>.

Termin „świadomość” posiada wiele złożonych definicji. Może się odnosić do świadomości ludzkiego organizmu, aktu „skupienia na czymś szczególnej uwagi”, przebiegu zdarzeń w naszym otoczeniu, zasobów psychicznych doświadczanych przez daną jednostkę w wyznaczonym czasie czy też najwyższego stopnia rozwoju psychiki istoty ludzkiej. Sprecyzowanie typu świadomości wymaga zastosowania różnych określników, np. „świadomość transcendentálna” odnosi się do genezy wszelakiej świadomości, „świadomość społeczna” to zbiór akceptowalnych przez większość przekonań i cech, „świadomość historyczna” oznacza źródło wiedzy o przeszłych wydarzeniach, która formuje identyczność oraz na ogół „pozorne działanie” jako działanie oparte o źródło fałszywych sądów o sobie samym lub świecie<sup>3</sup>.

Świadomość, która definiowana jest w formie tajemniczego zjawiska, stanowi najczęściej element natury, który prawdopodobnie powstał z pierwotnych procesów czasoprzestrzennych, będących następstwem naturalnego biegu. Niektórzy mogą podważać konieczność głębokich dociekań nad świadomością, ponieważ zjawisko to jest czymś naturalnym, przedmiotem zainteresowania przede wszystkim nauk przyrodniczych. „W końcu nie ma filozofii sów, ponieważ stanowią one naturalne zjawisko, które znajduje się w zakresie badań zoologii”<sup>4</sup>.

Mimo że w obecnych czasach posiadamy szeroką wiedzę o świadomości, ugruntowaną przez psychologów poznawczych i neurologów, filozofowie mogą w dalszym ciągu odgrywać znaczącą rolę we wzbogacaniu rozważań na temat tego pojęcia. Wbrew pozorom nasza dotychczasowa wiedza o świadomości – zarówno naukowa, jak i empiryczna – pozostaje fragmentaryczna i niekompletna. W dobie, kiedy wszystko oparte jest na wiedzy naukowej, filozoficzne rozważania na temat zjawiska świadomości mogą stać się niszowe, a w najgorszym

---

<sup>2</sup> W. Werner, *Człowiek, świadomość, społeczeństwo. Splątane korzenie współczesnej psychologii*, [w:] *O świadomości. Wybrane zagadnienia*, red. M. Wójtowicz-Dacka, L. Zając-Lamparska, Wydawnictwo Uniwersytetu im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2007, s. 17–39.

<sup>3</sup> A. Dąbrowski, *Podstawowe rodzaje świadomości we współczesnej filozofii naturalistycznej*, „Diametros” 2013, nr 36, s. 27–46.

<sup>4</sup> Tamże.

wypadku całkowicie zniknąć, zastąpione w zupełności konwencjonalną nauką o świadomości<sup>5</sup>.

Dysponujemy wieloma naukowymi dowodami istnienia indywidualnej świadomości i jej wielowymiarowych aspektów. Można być sceptykiem lub agnostykiem, kwestionować, czy świadomość w ogóle istnieje (jak to mają w zwyczaju filozofowie), przyjmować, że realne są tylko określone stany mentalne, takie jak percepcja, zapamiętywanie, wyobrażanie sobie i myślenie, a sama świadomość stanowi wyłącznie wytwór ludzkiej wyobraźni. Jeśli jednak świadomość jest uchwytym zjawiskiem, to czy można ją w pełni wyjaśnić? Czy można gruntownie poznać złożoną naturę owego zjawiska? Dodatkowo można zadać pytanie, czy świadomość organizmu jest homogeniczna i prosta czy też złożona i fragmentaryczna, oraz czy istnieją różne typy i odmiany świadomości? Skąd pochodzi świadomość i jakie mechanizmy i prawa odpowiadają za jej byt? Czy namacalne wydarzenia mogą być świadome i jaką pozycję w tym procesie zajmuje świadomość? Odpowiedzi na powyższe pytania i wiele innych wątpliwości poszukują nie tylko filozofowie, ale także eksperci w różnych dziedzinach, takich jak biologia, neurobiologia, fizyka, mechanika kwantowa, psychiatria, religia (głównie buddyzm), psychologia i kognitywistyka<sup>6</sup>.

Świadomość według Henryka Jarosiewicza da się zdefiniować jako określony sposób istnienia podmiotu. Tę koncepcję można podzielić na cztery elementy egzystencji:

- podmiotowo-materialną;
- materialno-obiektywną;
- przedmiotowo-niematerialną;
- niematerialno-subiektywną.

Subiektywne dynamizmy i materialna egzystencja są określane jako element subiektywno-materialny, podczas gdy informację i obiektywną egzystencję nazywa się elementem materialno-obiektywnym. Część obiektywno-niematerialna obejmuje pojęcie rzeczywistego obrazu, natomiast element niematerialno-subiektywny odnosi się do pojmowania<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> U. Kriegel, *What is the Philosophy of Consciousness?*, [w:] *Oxford Handbook of the Philosophy of Consciousness*, ed. U. Kriegel, Oxford University Press, Oxford 2020, s. 1–2.

<sup>6</sup> A. Dąbrowski, dz. cyt.

<sup>7</sup> H. Jarosiewicz, *Świadomość organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2014, s. 34.

Według Williama Jamesa istnieją trzy rodzaje „ja”: „ja” empiryczne (które można dalej podzielić na „ja” cielesne, społeczne i duchowe), „ja” obiektywne i „ja” subiektywne. Jaźń każdego rodzaju posiada podstawy empiryczne i są one równie enigmatyczne, wywodząc swoje znaczenie z określonej ideologii. Pojmowanie stanu rzeczywistego polega na zrozumieniu symboliki rzeczy i powiązań między nimi, co stanowi w pewnym sensie umysłową reprezentację świata. W tej reprezentacji żywe istoty zajmują scentralizowane pozycje, a ich znaczenia pochodzą nie z posunięć, ale z ewolucyjnych procesów bytu. Określenia te nadają kształt uzgodnionym modelom przedstawiającym korelacje człowieka ze światem, natomiast badaniem tych modeli zajmuje się psychologia<sup>8</sup>.

Rozpatrując istotę świadomości, warto zapoznać się z filozofią Johna R. Searle’a<sup>9</sup>, który w wyczerpujący sposób wyjaśnia jej naturę. Według tego myśliciela świadomość posiada następujący zbiór cech:

- intencjonalność – świadomość ukierunkowana na przedmioty lub stany rzeczy na świecie; należy przez to rozumieć, że świadomość zawsze dotyczy związku między świadomym podmiotem a czymś innym;
- subiektywność – świadomość posiada istotę subiektywną, co oznacza, że jest to doświadczenie pierwszoosobowe, którego nie można w pełni uchwycić ani zrozumieć z perspektywy osoby trzeciej;
- jedność – świadomość jest zjednoczona, czyli doświadczana jako pojedyncza, spójna całość, nawet jeśli może obejmować wiele różnych odczuć, myśli i spostrzeżeń;
- selektywność – świadomość określana jako selektywna pozwala na skupienie uwagi na określonych zjawiskach, jednocześnie wykluczając inne;
- przelotność – świadomość może pojawić się i w tej samej chwili zniknąć.

Searle uważa, że świadomość jest nieredukowalną cechą świata, nie można jej też wyjaśnić w kategoriach jakiegokolwiek innego zjawiska fizycznego lub biologicznego<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Tamże.

<sup>9</sup> J.R. Searle, *Consciousness and Language*, Cambridge University Press, Cambridge 2002, s. 269.

<sup>10</sup> Tamże.

Z kolei świadomość organizacyjna zdaje się być najważniejszym czynnikiem w zarządzaniu proaktywną zmianą w organizacji. Pomaga poprawić decyzje kadrowe, budowanie zespołu, komunikację, kulturę oraz efektywność przywództwa. W rezultacie może zwiększyć przychody i rentowność poprzez ustanowienie przewagi konkurencyjnej i tworzenie spójnych wyników<sup>11</sup>.

Świadomość organizacyjna stanowi również krytyczny aspekt, który pracodawcy biorą pod uwagę przy rekrutacji nowych pracowników, ponieważ rola świadomości organizacyjnej obejmuje zrozumienie instytucji, aktualnych problemów wpływających na branżę i ról zawodowych w firmie. Ponadto świadomość organizacyjna pokazuje indywidualne zaangażowanie w pracę, o którą dana osoba się ubiega<sup>12</sup>.

Daniel Dennett, kognitywista i filozof, przedstawił nowe spojrzenie na ideę świadomości organizacyjnej poprzez swoje badania nad takimi zagadnieniami, jak samoświadomość, wolny wybór i natura rzeczywistości. Rozproszone poznanie, które odnosi się do rozkładu procesów poznawczych na osoby, przedmioty i otoczenie, jest jednym z najważniejszych problemów, które badał Dennett. Rozproszone poznanie można uważać za świadomość organizacyjną, ponieważ wymaga współpracy grupy ludzi lub organizacji w celu połączenia ich potencjału umysłowego.

Inną koncepcją Dennetta, która również dotyczy świadomości organizacyjnej, jest idea „systemów intencjonalnych”, czyli systemów, które można interpretować w kategoriach przekonań, pragnień i celów. Dennett argumentuje, że systemy intencjonalne można znaleźć na wielu poziomach organizacji, od pojedynczych ludzi po złożone organizacje, takie jak korporacje i rządy. Sugeruje to, że organizacje mogą być postrzegane jako posiadające rodzaj świadomości organizacyjnej lub „życia umysłowego”, gdyż angażują się w zachowania ukierunkowane na cel i podejmowanie decyzji<sup>13</sup>.

Świadomość organizacyjna to umiejętność docenienia i wykorzystania formalnych i nieformalnych ról, relacji i struktur we własnej

---

<sup>11</sup> Tamże, s. 3.

<sup>12</sup> M. Maybury, R. D'Amore, D. House, *Awareness of Organizational Expertise*, „Journal of Human Computer Interaction” 2002, Vol. 14(2), [https://www.mit-re.org/sites/default/files/pdf/maybury\\_awareness.pdf](https://www.mit-re.org/sites/default/files/pdf/maybury_awareness.pdf) (dostęp: 14.04.2023).

<sup>13</sup> W. Marzęda, *Daniela C. Dennetta hipoteza językowej genezy świadomości*, „Roczniki Filozoficzne” 2021, Vol. 4, nr 4, s. 127–129.

lub innej organizacji czy organizacjach. Obejmuje ona również umiejętność identyfikowania prawdziwych decydentów i osób, które mogą na nich wpływać oraz przewidywać, w jaki sposób nowe zdarzenia lub okoliczności oddziałają na jednostki i grupy w organizacji<sup>14</sup>. Wyróżnia się pięciostopniową skalę behawioralną, która może zostać zastosowana w organizacji:

1. Uczenie się i przestrzeganie ustalonych protokołów i norm regulujących sposób wykonywania zadań dzięki znajomości procedur wykonywania pracy wewnątrz organizacji.
2. Zrozumienie struktury nieformalnej (identyfikacja kluczowych osób, które animują najważniejsze decyzje w organizacji). Osoba mająca wpływy w organizacji stosuje tę wiedzę w celu wsparcia struktury formalnej, ponieważ wie, jak zrealizować zadania w organizacji.
3. Zrozumienie nieokreślonych ograniczeń firmy, takich jak to, co można, a czego nie można robić w różnym czasie i w różnych rolach. Najskuteczniejszą reakcję można osiągnąć, znając i wykorzystując kulturę biznesową, język itp.
4. Rozumienie, przedstawienie (lub wykorzystanie) bieżących relacji władzy w organizacji (sojusze, rywalizacje), z wyraźnym poczuciem wpływu na organizację. Budowanie szerokiego poparcia dla idei opartej na zrozumieniu nieformalnych hierarchii i kultury organizacyjnej.
5. Rozumienie i wykorzystanie głównych źródeł trwających zachowań organizacyjnych lub leżących u ich podstaw problemów, możliwości lub sił politycznych wpływających na organizację. Wskazanie przyczyn lub historii stojących za tymi postanowieniami lub praktykami oraz branie ich pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o sposobie działania<sup>15</sup>.

Henryk Jarosiewicz argumentuje, że niematerialne istnienie podmiotu rynkowego (tj. organizacji prawnej) jest kształtowane przez zrozumienie przez pracowników miejsca firmy na rynku. Na to doświadczenie składają się dwa główne elementy: klimat i kultura. Środowisko, naznaczone potrzebą głębokich powiązań między ludźmi, takimi jak nauczyciele i uczniowie, jest stałe. Jednostki tworzą autoteliczne połączenia z pomocą swoich naturalnych opiekunów, aby rosnąć i rozkwiatać. Jednak strona proaktywna obejmuje angażowanie się w działania, które mają wartość samą w sobie. Kultura organizacyjna

---

<sup>14</sup> M. Maybury, R. D'Amore, D. House, dz. cyt.

<sup>15</sup> Tamże.

stanowi sumę takich praktyk, które mogą służyć wzmacnianiu istniejących norm lub sprzyjać powstawaniu nowych. Następnie ideały te są na bieżąco aktualizowane pod wpływem czynników kulturowych<sup>16</sup>.

Świadomość organizacji to wiedza o firmie, jej pozycji na rynku oraz o tym, jak skutecznie wykorzystać orientację rynkową. Obecnie nie wystarczy tylko być świadomym swojego otoczenia. Organizacyjne powiązania znajdujące wartość samą w sobie i globalne ideały są niezbędne dla długoterminowego sukcesu w realnej gospodarce. Jest to najbardziej widoczne w świadczeniu usług o niskiej złożoności, kiedy jakość produktu i oczekiwania klientów są ze sobą nierozzerwalnie związane. Dlatego dla sukcesu organizacji kluczowe znaczenie ma zrozumienie tego związku przez jej członków. Informacje pozyskiwane bezpośrednio od klienta lub pośrednio poprzez analizę jego interakcji z interfejsem usługi.

Świadome organizacje to takie, dla których na pierwszym planie stoi dobro i rozwój wszystkich interesariuszy, w tym pracowników, klientów, dostawców i środowiska. Na tej podstawie można sformułować zbiór priorytetowych cech świadomych organizacji:

- kierowanie się celem – świadome organizacje mają jasne poczucie celu, wykraczające poza osiągnięcie zysków. Kieruje nimi misja wywierania pozytywnego wpływu na świat i przyczyniania się do dobrobytu wszystkich interesariuszy;
- empatyczne przywództwo – świadome organizacje są kierowane przez empatycznych liderów, dla których priorytetem jest rozwój i dobre samopoczucie podwładnych. Słuchają obaw swoich pracowników, zapewniają możliwości wzrostu i rozwoju oraz tworzą kulturę zaufania i przejrzystości;
- orientacja na interesariuszy – świadome organizacje traktują priorytetowo potrzeby i interesy wszystkich interesariuszy, w tym klientów, dostawców i środowiska, starają się tworzyć korzystne dla wszystkich rozwiązania;
- zrównoważone praktyki – świadome organizacje są zaangażowane w zrównoważony rozwój i próbują minimalizować swój wpływ na środowisko. Priorytetowo traktują wykorzystanie zasobów odnawialnych, zmniejszają ilość odpadów i zanieczyszczeń oraz promują zrównoważone praktyki biznesowe;

---

<sup>16</sup> H. Jarosiewicz, dz. cyt., s. 104–105.

- kultura uczenia się i rozwoju – świadome organizacje cenią ciągłe uczenie się i rozwój. Zachęcają swoich pracowników do zdobywania nowych umiejętności i podejmowania nowych wyzwań oraz stwarzają środowisko dla możliwości rozwoju osobistego i zawodowego;
- odpowiedzialność społeczna – świadome organizacje biorą odpowiedzialność za swój wpływ na społeczeństwo i starają się wnieść do niego pozytywny wkład.

Świadome firmy stawiają szczęście swoich pracowników, klientów i całej społeczności na szczycie listy priorytetów. Mają jasną misję i są prowadzone przez ludzi posiadających duże zasoby empatii, którzy zwracają uwagę na długoterminowe skutki własnych decyzji.

Pracownik świadomy organizacyjnie to pracownik wysoce konsekwentny, posiadający rozległą wiedzę fachową i zażyłość z instytucją, co umożliwia mu sprawne poruszanie się po krajobrazie organizacji i umiejętne rozpoznawanie kluczowych czynników, okoliczności, powiązań lub wpływów. Ponadto taka osoba sprzyja poczuciu wartości u innych członków zespołu, zachęcając ich do budowania świadomości i zaangażowania w organizację. Posiada wszechstronną wiedzę na temat celów, struktury i oficjalnych dokumentów organizacji oraz biegle określa dokładne specyfikacje, takie jak wymagania dotyczące budżetu i przepływów pieniężnych. Dodatkowo potrafi identyfikować i definiować wszystkie elementy zaangażowane w organizację, w tym dostawców, odbiorców i współpracowników<sup>17</sup>.

Opracowany przez Richarda Barretta model świadomości organizacyjnej (ang. Barrett Value Center Model) opiera się głównie na znanej hierarchii potrzeb Masłowa i wykorzystuje siedmiopozomowy schemat do przedstawienia jednolitych etapów rozwoju osobistego i organizacyjnego. Barrett proponuje paradygmat, w którym organizacje przechodzą od „mentalności przetrwania” do „w pełni zintegrowanego i samorealizującego się” siódmego poziomu świadomości.

---

<sup>17</sup> M. Macko, *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2009, s. 15.



Rycina 3.1. Model Barretta

Źródło: <https://www.valuescentre.com/barrett-model> (dostęp: 01.06.2023).

Zgodnie z powyższym schematem na siedem poziomów Modelu Barretta składają się:

- przetrwanie – ten poziom przedstawia organizacje, które są nastawione wyłącznie na przetrwanie i zaspokojenie swoich fundamentalnych potrzeb;
- relacje – na tym poziomie w organizacji budowane są pozytywne relacje pomiędzy pracownikami i zewnętrznymi interesariuszami, np. klientami;
- poczucie własnej wartości – organizacje na tym poziomie cenią uznanie i osiągnięcia, a niekiedy silnie koncentrują się na rywalizacji;
- transformacja – organizacje na tym poziomie skupiają się na innowacjach i zmianach oraz traktują priorytetowo naukę i rozwój osobisty;
- spójność wewnętrzna – na tym poziomie organizacje przyznają pierwszeństwo współpracy oraz koncentrują się na budowaniu silnej kultury wewnętrznej;
- dokonywanie zmian – organizacje na tym poziomie mają silne poczucie celu i kierują się chęcią wywarcia pozytywnego wpływu na społeczeństwo;
- służba – na najwyższym poziomie modelu organizacje traktują priorytetowo służbę i bezinteresowność oraz są motywowane chęcią służenia większemu dobru.

Wartości, postawy i działania związane z każdym poziomem reprezentują dojrzewające poczucie roli organizacji w świecie. Instytucje mogą uzyskać wgląd w swój obecny etap wzrostu i wskazać możliwości postępu, poznając siedem poziomów świadomości organizacyjnej Modelu Barretta. Na przykład zdolność firmy do rekrutacji i zatrzymywania najlepszych talentów może być utrudniona, jeśli działa ona przede wszystkim na poziomie zgodności i traktuje swoich ludzi jako środek do osiągnięcia celu. Firma może się rozwijać i odnieść sukces, osiągając nowy poziom świadomości, przekraczając tę barierę i próbując zbudować bardziej dostępną dla ogółu kulturę.

### 3.3. Rola empatii w procesie budowania więzi organizacyjnej

Empatia jest złożoną i wieloaspektową koncepcją, która stanowi przedmiot wielu dyskusji oraz debat w różnych dziedzinach nauki, w tym w filozofii, psychologii, socjologii, a także w neuronauce. U podstaw empatii leży zdolność rozumienia i dzielenia się uczuciami i doświadczeniami. Odgrywa ona kluczową rolę w relacjach międzyludzkich i interakcjach społecznych.

Na empatię, która pochodzi z greckiego słowa *empáttheia*, co oznacza „cierpienie”, można patrzeć zarówno z perspektywy filozoficznej, jak i neurobiologicznej. Podejście filozoficzne odnosi się do poznawczego rozumienia i świadomości doświadczeń, a także emocji innych lub niewerbalnego procesu komunikacji między jednostkami w kontekstach społecznych bez wyraźnej artykulacji. Etyka i moralność często idą w parze z empatią, zaś neurobiologicznie empatia odnosi się do reakcji jednostki na zachowania i doświadczenia innych<sup>18</sup>.

Według Katarzyny Stachowicz często zapomina się, że empatię można rozwijać i wzmacniać poprzez celową praktykę. Jednym ze sposobów na to są eksperymenty myślowe, w których wyobrażamy sobie siebie w sytuacji innej osoby i próbujemy zrozumieć jej myśli oraz uczucia. Co więcej, nasz poziom empatii można zmierzyć – Daniel Goleman, amerykański psycholog, zaproponował prosty test EQ jako sposób oszacowania poziomu inteligencji emocjonalnej<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> K. Stachowicz, *Empatia*, „Wszechświat” 2019, Vol. 137, nr 7–9, s. 147–150.

<sup>19</sup> Tamże.

Inny badacz, Wojciech Gulin, w swoim dociekaniu naukowym śledzi ewolucję empatii od jej prapoczątków w pojęciu „uczucia” do współczesnej definicji jako „empatii”. Omawiając tę transformację, analizuje wkład różnych filozofów, którzy ukształtowali nasze rozumienie empatii, oraz zagłębia się w ich interpretacje i definicje tego terminu<sup>20</sup>. Według autora, aby zbadać genezę empatii w ujęciu psychologów i filozofów, należy przeanalizować używaną wówczas terminologię. Termin *Einfühlung* lub jego tłumaczenie „wycucie”, które pojawiło się na przełomie XIX i XX w., wcześniej nie było powszechnie znane ani używane. Jednak zachowanie lub reakcja, które później zidentyfikowano jako empatię, były przez pewien czas przedmiotem badań naukowych i filozoficznych. Badania nad empatią w psychologii mają swoje korzenie w co najmniej dwóch filozoficznych szkołach myślenia. Chociaż inni psychologowie, tacy jak Wilhelm Wundt i William McDougall, badali ten temat mniej więcej w tym samym czasie, sformułowanie pierwszej kompletnej teorii empatii przypisuje się Theodorowi Lippsowi. Wiele koncepcji filozoficznych używanych do opisu empatii pochodzi z dziedziny etyki. Dlatego tak ważne jest, aby zbadać idee filozoficzne i zidentyfikować pojęcia lub teorie obecne w psychologicznych badaniach nad empatią, jeśli chcemy odkryć jej historyczne źródła. Biorąc pod uwagę zakres problemu, konieczne jest skupienie się na podzbiorze odpowiednich ujęć w celu wyznaczenia kompleksowych ram<sup>21</sup>.

Mirosława Czerniawska przedstawiła w swoich badaniach, jaki wpływ ma empatia na zbiór wyznawanych przez członków organizacji wartości oraz jak te wartości przejawiają się zarówno w miejscu pracy, jak i życiu codziennym. W pracy *Empatia a system wartości* badaczka podjęła próbę sprawdzenia, czy istnieje korelacja między dyspozycyjną zdolnością jednostki do empatii a jej systemem preferencji wartości. To pytanie dotyczy tego, w jaki sposób różne aspekty samowiedzy w ramach koncepcji świadomości, takie jak cechy osobowości i wartości, są ze sobą powiązane i jak na siebie oddziałują. Przytoczone w badaniu założenia teoretyczne i dociekania empiryczne dają podstawę do postawienia hipotezy: empatia jest cechą indywidualną, zmieniającą zakres systemu wartości jednostki<sup>22</sup>. Jedną z możliwych odpowiedzi byłoby prześledzenie

<sup>20</sup> W. Gulin, *Filozoficzne korzenie empatii*, „Studia Psychologica” 2006, nr 6, s. 207–220.

<sup>21</sup> Tamże.

<sup>22</sup> M. Czerniawska, *Empatia a system wartości*, „Przegląd Psychologiczny” 2002, Vol. 45, nr 1, s. 7–18.

związku między preferencjami wartości jednostki a jej cechami osobistymi, wyszczególniając pośredni mechanizm psychologiczny, który ułatwia rozwój pozytywnego odczucia własnej osoby. W szczególności jednostka ma tendencję do priorytetowego traktowania wartości, które są zgodne z jej wrodzonymi cechami osobowości, co ułatwia jej wdrażanie tych wartości i czerpanie z tego satysfakcji. W konsekwencji zdolność jednostki do empatii przeplata się z preferencją dla określonych wartości na poziomie psychologicznie ukształtowanych struktur. W pewnych sytuacjach struktury te mogą łączyć się, tworząc podobne lub identyczne wzorce zachowań, takie jak promowanie pomocnego zachowania, minimalizowanie konfliktów, wspieranie skutecznej komunikacji, okazywanie taktu, zachęcanie do moralnego postępowania i poprawianie jakości relacji międzyludzkich<sup>23</sup>.

Mark Davis debatuje nad perspektywami oraz ograniczeniami empatii. W jego badaniach dotyczących tego zjawiska zwracają uwagę przede wszystkim obserwacje nad tym, jak ludzie się uczą postrzegać innych i jak na nich reagują w określonych sytuacjach. Davis wyodrębnia cztery kluczowe elementy empatii:

- warunki poprzedzające, które odnoszą się do ludzi, różnic indywidualnych i sytuacji, które wpływają na empatię;
- procesy, do których należą takie zachowania, jak zarażenie się płaczem lub śmiechem, przyjęcie punktu widzenia innego człowieka lub naśladowanie jego gestów;
- efekty intrapersonalne (wewnątrzosobnicze), które obejmują reakcje emocjonalne, które może wywołać empatia, takie jak złość, cierpienie lub niepokój;
- efekty interpersonalne (międzyludzkie), które odnoszą się do działań, które może inspirować empatia, w tym zachowania pomagające lub reakcje agresywne<sup>24</sup>.

Zgodnie z tezą postawioną przez Janusza Reykowskiego empatia wzbogaca nasze doświadczenia życiowe i pomaga nam unikać bądź nie powielać błędów w przyszłości, umożliwiając zrozumienie sytuacji i emocji innych osób, które doświadczyły podobnych zdarzeń. Wraz ze zdobytym doświadczeniem empatii jednostki mogą poczuć

---

<sup>23</sup> Tamże, s. 7–9.

<sup>24</sup> M. Davis, *Empatia. O umiejętności współodczuwania*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999, s. 20–24.

chęć poprawy doczasowego życia i pracy na rzecz swoich celów. To emocjonalne połączenie może pomóc jednostkom rozwinąć jasną wizję ich pożądanej przyszłości i podjąć konkretne kroki w kierunku jej osiągnięcia<sup>25</sup>.

Lydia Denworth konstatuje, że pojęcie empatii obejmuje trzy główne komponenty, a mianowicie empatię emocjonalną, empatię poznawczą i empatyczną troskę, które stanowią podstawę naszej społecznej egzystencji. Zauważa przy tym, iż empatia może prowadzić do uczucia niepokoju, frustracji i niemocy oraz że pewne osoby będą unikać emocjonalnie niewygodnych sytuacji. W środowisku medycznym lekarze lub pielęgniarki mogą doświadczać wypalenia zawodowego wywołanego przez ból związany z empatią. Jeszcze jednym interesującym aspektem jest to, że człowiek posiada tendencję do odczuwania większej empatii w stosunku do najbliższych (np. rodziny i przyjaciół) bardziej niż obcych<sup>26</sup>.

Rozbieżności w sposobie doświadczania i okazywania empatii w różnych kulturach można przypisać wielu czynnikom. Jednym z istotniejszych jest to, że na przyczyny, skutki i normy przejawiania się emocji wpływ ma pochodzenie kulturowe. Na przykład w kulturach, w których niezależność jest priorytetem, złość może wynikać z nieosiągnięcia osobistego celu, podczas gdy w kulturach bardziej kolektywistycznych złość może brać się stąd, że ktoś przynosi wstyd rodzinie. Badania etnograficzne przeprowadzone przez Douglasa W. Hollana i C. Jasona Throopa w społecznościach Toradżów i Yapeze z obszarów wiejskich Indonezji i Mikronezji pokazały, że wyrażanie chciwości, złości i urazy jest kulturowo nieodpowiednie w kulturze Toradżów, podczas gdy odślanianie wrażliwości w celu wywołania empatii u innych jest społecznie akceptowalne. Z kolei wśród Japończyków za bardziej odpowiednie uważa się ukrywanie swoich emocji przed innymi<sup>27</sup>.

Innym czynnikiem uzasadniającym różnice w postrzeganiu i przekazywaniu empatii w różnych kulturach jest sposób, w jaki osoba wyrażająca emocje komunikuje swoje potrzeby, co z kolei wpływa na to, jak osoba otrzymująca wiadomość emocjonalną prawdopodobnie zareaguje

<sup>25</sup> J. Reykowski, *Procesy emocjonalne, motywacja, osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, s. 157–160.

<sup>26</sup> L. Denworth, *I Feel Your Pain*, „Scientific American” 2017, Vol. 317(6), <https://lydia.denworth.com/articles/i-feel-your-pain> (dostęp: 10.04.2023).

<sup>27</sup> A. Main, E.A. Walle, C. Kho, J. Halpern, *The Interpersonal Functions of Empathy: A Relational Perspective*, „Emotion Review” 2017, Vol. 9(4), s. 358–366.

i przekaże empatię. Badania etnograficzne wykazały, że kultury różnią się pod względem stopnia, w jakim cenią ekspresję emocjonalną i zachęcają innych do zachowań responsywnych. Wśród Toradżów bardzo ceni się podejście społecznego partnera w odpowiedzi na apele emocjonalne. Natomiast Yapese kładą nacisk na unikanie afektu, aby zminimalizować możliwość pogorszenia dyskomfortu osoby i pozwolić jej na samodzielne uspokojenie się. Kontrastuje to z typową definicją empatii w kulturze zachodniej, która kładzie nacisk na zbliżanie się do innych w potrzebie i jawne zachowania prospołeczne. Co więcej, podczas gdy w kulturze zachodniej empatia jest często postrzegana jako bierne doświadczenie emocji innej osoby, wiele kultur Południowego Pacyfiku uważa empatię za aktywną, instrumentalną reakcję (często poprzez wymianę dóbr), a nie za bierne dzielenie się emocjami innej osoby. Tak więc, chociaż podstawowe funkcje empatii mogą być uniwersalne, specyficzne zachowania uważane za empatyczne różnią w poszczególnych kulturach<sup>28</sup>.

Empatia stanowi priorytetowy element, jeżeli chodzi o budowanie trwałych więzi międzyludzkich, ponieważ jest umiejętnością rozumienia uczuć drugiej osoby i dzielenia się nimi, pozwalającą połączyć się z nią na głębszym poziomie. Kiedy demonstrujemy empatię innym ludziom, stwarzamy bezpieczne i pewne środowisko – tylko w takim środowisku inni mogą czuć się swobodnie i wyrażać swoje emocje bez skrępowania. To wszystko sprzyja budowaniu wzajemnego zaufania i szacunku, które są niezbędnymi składnikami każdej zdrowej relacji. Dlatego też empatię można uznać za kluczowy warunek budowania i utrzymywania znaczących relacji z innymi, czy to z rodziną, przyjaciółmi czy współpracownikami. W tej części pracy przyjrzymy się, jak ważna jest empatia w budowaniu więzi międzyludzkich oraz jak można ją rozwijać i praktykować w naszym codziennym życiu. Empatia nie pozostaje bez wpływu na naukę – Carl Rogers twierdzi, że troska o innych i świadomość kondycji ludzkiej są warunkami wstępnymi udanej edukacji. Bycie empatycznym zmniejsza prawdopodobieństwo nadużycia władzy, zachęca do przebaczenia i wzmacnia relacje<sup>29</sup>.

W ostatnim czasie organizacje coraz częściej skupiają się na empatii jako kluczowym aspekcie komunikacji, współpracy i zorientowania na klienta, w związku z tym postawiły sobie za cel biznesowy zwiększenie

---

<sup>28</sup> Tamże, s. 358–366.

<sup>29</sup> Tamże, s. 67–74.

zdolności empatycznych swoich pracowników. W ten sposób chcą zbudować kulturę pracy, w której priorytetem będą świadomi współpracownicy oraz zdrowe i bezpieczne środowisko, a nie szkodliwe, automatyczne wykonywanie poleceń przełożonych. Pojęcie dojrzałości empatycznej należy interpretować jako zdolność świadomego i odpowiedniego wyczuwania emocji innych ludzi, a „decentrację” jako wrodzoną zdolność rozumienia ich potrzeb i intencji poprzez stawianie się w ich sytuacji. Dojrzałość empatyczna ściśle wiąże się z samoświadomością, zwłaszcza w zakresie czytania własnych uczuć i potrzeb oraz umiejętności odróżniania się od innych<sup>30</sup>.

Świadomość, że emocje mogą być zaraźliwe, jest ważna ze społecznego punktu widzenia. Ludzie mają skłonność do przejmowania uczuć innych właśnie ze względu na zdolność empatii. Wiedza o tym, jak określić źródła własnych uczuć, stanowi kluczowy element samoświadomości. Za sprawą autorefleksji jednostki mogą zdobyć wgląd we wzorce swoich zachowań i dokonać przemyślanych zmian. Sam proces potrzebuje uaktywnienia kory mózgowej, a zwłaszcza ośrodków językowych, które odpowiadają za rozpoznawanie i etykietowanie emocji. Nazywając emocje, jednostki mogą skutecznie artykułować własną kondycję emocjonalną i rozumieć stan uczuciowy innych. Efektywna komunikacja z innymi bez samoświadomości i odpowiedniego słownictwa emocjonalnego stanowi wyzwanie. Konstruktywna informacja zwrotna jest pomocna wtedy, gdy nadaje priorytet opisowi uczuć, a nie szuka porady, rekomendacji lub oceny<sup>31</sup>.

Martin L. Hoffman twierdził, że poczucie winy u jednostek wynika z niewystarczającej samooceny, która prowadzi do poczucia smutku, wypalenia i udręczenia z powodu odbierania cierpienia innej osoby. Aby złagodzić ogarniające daną jednostkę wyrzuty sumienia, można starać się zadośćuczynić za uprzednio wyrządzoną krzywdę. Ma to istotne znaczenie w pojmowaniu odpowiedniego poziomu empatii. Jest to szczególnie zauważalne na stanowiskach menadżerskich, ponieważ nadmiar empatii również może mieć szereg negatywnych następstw. Przy okazji przedstawia, w jakim stopniu empatia może wpływać na nasze emocje i działania<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> D. Szczepan-Jakubowska, *Kultura empatii w firmie czyli budowanie współpracy opartej na wzajemnym zrozumieniu*, „Personel i Zarządzanie” 2006, nr 11, s. 40–43.

<sup>31</sup> M. Miszczak, *Emocje w komunikacji interpersonalnej z perspektywy zarządzania*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2012, Vol. 7, nr 1, s. 211–223.

<sup>32</sup> M.L. Hoffman, *Empathy and Moral Development*, Cambridge University Press, New York 2002.

Relacje społeczne są głęboko zakorzenione w ludzkiej naturze i odgrywają decydujące role we wszystkich dziedzinach naszego życia. Wzajemne odpowiedzi na zachowania obu stron mogą wywoływać skomplikowane reakcje hormonalne, które wpływają na funkcje organizmu. Z racji tego, że człowiek posiada naturalną skłonność do odczuwania empatii i kooperacji, musi kultywować inteligencję społeczną, aby skuteczniej radzić sobie z zawilgłymi wyzwaniami interpersonalnymi i poprawiać koegzystencję z innymi ludźmi. W książce *Working with Emotional Intelligence* z 2000 r. Goleman poddaje analizie zjawisko radaru wrażliwości w celu dokładniejszego zrozumienia ludzkich emocji, będących przyczyną wielu konfliktów, których można by uniknąć. Autor zakładał, że oparte na empatii umiejętności świadomości społecznej różnią się między poszczególnymi osobami, co wpływa na ich sposób funkcjonowania w miejscu pracy – empatia stanowi podstawową właściwość wszystkich istotnych kompetencji w miejscu pracy. Obejmuje to umiejętność rozumienia innych, aktywnego zainteresowania się ich problemami, przewidywania i zaspokajania potrzeb klientów, rozpoznawania potencjału innych, tworzenia możliwości dla różnych osób oraz bycia świadomym trendów politycznych i społecznych w organizacjach<sup>33</sup>.

Empatia ogrywa również ważną rolę w budowaniu więzi międzyludzkich w kontekście stylu przywództwa, przywództwo empatyczne jest jednym ze sposobów myślenia, który może przyjąć lider. Polega to na wielowymiarowym podejściu do własnej osoby, innych oraz otoczenia poprzez przemyślane rozpoznawanie emocji i potrzeb, na angażowaniu się z empatyczną obecnością w interakcje ze sobą, innymi i organizacją. W tym znaczeniu przymiotnik „empatyczny” nie odnosi się do bycia „emocjonalnym”, „tkliwym” czy „współczującym”. Przywódca empatyczny to ktoś, kto posiada samoświadomość, rozumie swoje emocje i ukryte potrzeby, których jest przedstawicielem. W rezultacie może pozytywnie wyrażać własną osobę w trakcie komunikowania się z innymi. Ponadto jest w stanie precyzyjnie odczytać i interpretować dynamikę interpersonalną w zespołach oraz pozostawać otwarty na bieżące informacje zwrotne w celu weryfikacji swoich założeń. Tacy liderzy mają

---

<sup>33</sup> D. Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, Bantam 2000, s. 173, <https://asantelim.files.wordpress.com/2018/05/daniel-goleman-emotional-intelligence.pdf> (dostęp: 10.04.2023).

większe szanse na sukces w dobie dzisiejszych zmian, globalizacji i zróżnicowanych zespołów, które mogą generować sprzeczności interesów<sup>34</sup>.

### 3.4. Założenia metodyczne badań

Na potrzeby realizacji określonego celu badań postawiono następującą tezę główną: poziom empatii pracowników pozytywnie oddziałuje na ich świadomość organizacyjną.

W trakcie procesu badawczego zweryfikowane będą założenia o tym, że pracownicy empatyczni bardziej odczuwają przynależność do organizacji i są świadomi sposobu jej funkcjonowania oraz własnego wkładu w kulturę organizacyjną. Równocześnie przeanalizowane zostaną czynniki zewnętrzne kształtujące świadomość organizacyjną pracowników, wyrażające się w zapewnieniu im informacji o celach i funkcjonowaniu organizacji, a także czynniki wewnętrzne, takie jak świadome identyfikowanie się pracownika z wartościami firmy oraz jego motywacja do oferowania własnego potencjału w celu umacniania kultury organizacyjnej. Chociaż wstępna teza przewiduje pozytywny wpływ poziomu empatii na świadomość organizacyjną, badanie ma na celu wychwycenie wszelkich zależności pomiędzy tymi dwoma obszarami – nie jest zakładany wyłącznie równomierny liniowy wzrost obu badanych cech.

Powyższa teza została uszczegółowiona za pomocą następujących hipotez badawczych:

- H1. W przypadku kobiet oddziaływanie empatii na świadomość organizacyjną jest wyższe niż w przypadku mężczyzn.
- H2. W przypadku pracowników starszych empatia odgrywa większą rolę w kształtowaniu świadomości niż w przypadku pracowników młodszych.
- H3. Dla pracowników zatrudnionych w dużych przedsiębiorstwach empatia odgrywa większą rolę w kształtowaniu świadomości organizacyjnej niż dla pracowników w małych przedsiębiorstwach.
- H4. W przypadku osób z wykształceniem wyższym oddziaływanie empatii na świadomość organizacyjną jest silniejsze niż u osób z wykształceniem średnim.

---

<sup>34</sup> J. Berendt, M. Panas, V. Lorenc, *Przywództwo oparte na empatii w systemowych zmianach w organizacji*, „Coaching Review” 2018, nr 1(10), s. 73–99.

Do zebrania danych wykorzystano elektroniczny kwestionariusz ankiety, który zawierał pytania zamknięte z pięciostopniową skalą Likerta. Kwestionariusz liczył łącznie czterdzieści trzy pytania i został podzielony na dwie części – w pierwszej oceniano stopień empatii, w drugiej świadomość organizacyjną ankietowanych. Empatia była mierzona za pomocą stopnia, w jakim badany identyfikuje się ze stwierdzeniami wskazującymi na jego zdolność do samoświadomości i współodczuwania. Świadomość organizacyjna została zmierzona za pomocą stopnia, w jakim badany odnosi się do aspektów budujących świadomość w organizacji. Dodatkowo na koniec badania zebrano dane socjodemograficzne, które pozwoliły zweryfikować podstawione w pracy hipotezy. Kwestionariusz był rozsyłany za pośrednictwem mediów społecznościowych w okresie od marca do maja 2023 r. W badaniu udział wzięło 121 pracowników.

Skala odpowiedzi w kwestionariuszu ankiety zakładała pięć możliwości określenia stopnia identyfikowania się ze stwierdzeniem podanym w pytaniu. Do celów opracowania i interpretacji wyników badań w odniesieniu do postawionej tezy oraz hipotez każdej odpowiedzi została przyporządkowana wartość liczbową według następującego klucza: zdecydowanie tak – 5 pkt, tak – 4 pkt, nie mam zdania – 3 pkt, nie – 2 pkt, zdecydowanie nie – 1 pkt.

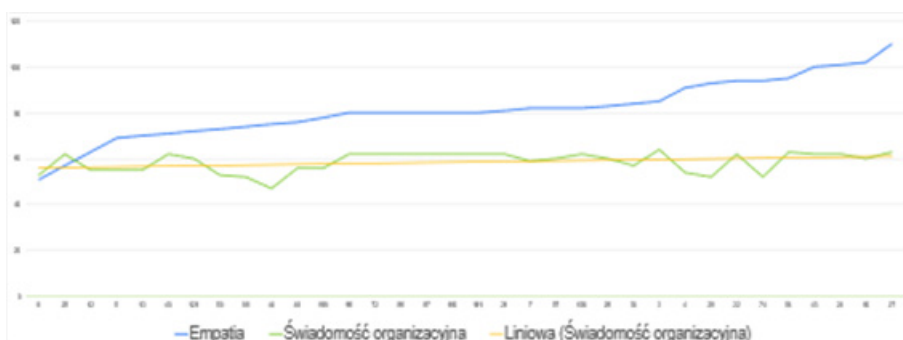
### **3.5. Wyniki badań i ich analiza**

Pierwsza hipoteza zakładała, że oddziaływanie empatii na świadomość organizacyjną różni się pod względem płci. Weryfikacji podlegało stwierdzenie, że w przypadku kobiet oddziaływanie empatii na świadomość organizacyjną jest silniejsze niż w przypadku mężczyzn. Relacje pomiędzy tymi dwoma obszarami w obu badanych grupach płci zostały przedstawione na poniższych wykresach (na osi poziomej zamieszczono numery kwestionariuszy, a na pionowej uzyskane wartości dla świadomości i empatii).



**Wykres 3.1.** Poziom świadomości organizacyjnej przy rosnącym poziomie empatii wśród badanej grupy kobiet

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.



**Wykres 3.2.** Poziom świadomości organizacyjnej przy rosnącym poziomie empatii wśród badanej grupy mężczyzn

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.

Najniższa wartość poziomu empatii u kobiet wynosiła 28, a najwyższa 120, przy czym ten ostatni wynik był najwyższym osiągniętym rezultatem w całym badaniu. Poziom świadomości organizacyjnej przy najniższym poziomie empatii wyniósł 56, natomiast przy najwyższym poziomie empatii świadomość organizacyjna wyniosła 63. Najwyższy poziom świadomości organizacyjnej wyniósł 63 i występował on przy poziomie empatii od 83 do 84.

U mężczyzn natomiast wartość empatii wahała się od 51 do 110, a zatem wystąpiła tutaj mniejsza rozpiętość wyników. Przy najmniejszej empatii świadomość organizacyjna miała wartość 53, natomiast przy najwyższej było to 63. Najwyższy wynik świadomości organizacyjnej wyniósł 64 i został osiągnięty przy poziomie empatii w wysokości 85.

Porównując wyniki dwóch grup, można zauważyć, że najwyższy poziom świadomości organizacyjnej występował przy bardzo podobnej wartości empatii w obu zbiorach, przy czym najwyższa wartość świadomości dla obu grup była identyczna i wynosiła 63. Porównując kształty dwóch powyższych wykresów, można stwierdzić, że oba trendy są rosnące a świadomość organizacyjna przy rosnącym poziomie empatii wykazuje podobną regularność. Nie można zatem jednoznacznie potwierdzić hipotezy H1, można natomiast zauważyć, że dla obu płci najwyższa świadomość organizacyjna występuje przy średnim poziomie empatii.

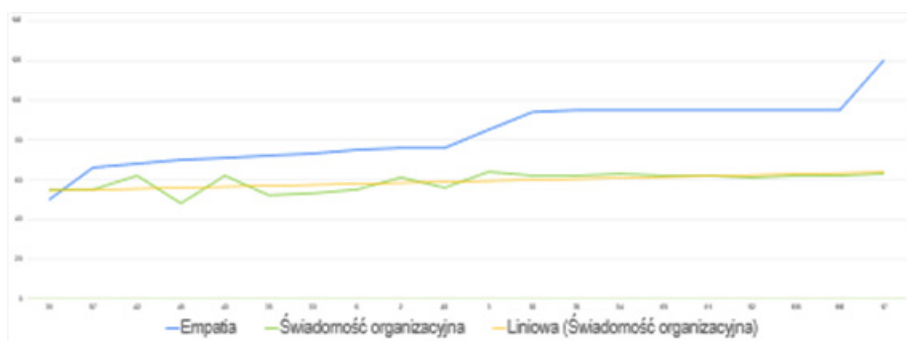
Druga hipoteza zakładała, że w przypadku osób starszych empatia odgrywa większą rolę w kształtowaniu świadomości organizacyjnej niż w przypadku pracowników młodszych. Badanych podzielono na cztery grupy wiekowe, a rozkład otrzymanych wartości przedstawiają poniższe wykresy.



**Wykres 3.3.** Poziom świadomości organizacyjnej przy rosnącym poziomie empatii wśród badanej grupy osób w wieku powyżej 18 do 25 lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.

W przypadku najmłodszych pracowników najniższy poziom empatii wyniósł 66, a najwyższy 100, przy czym świadomość organizacyjna wahała się w przedziale od 55 do 62. Na podstawie kształtu wykresu można stwierdzić, że oddziaływanie empatii na proces formowania świadomości organizacyjnej w tej grupie jest niskie, ponieważ przy rosnącym poziomie empatii świadomość organizacyjna najpierw mocno spada, a potem w miarę wzrostu empatii utrzymuje się na względnie stałym poziomie.



**Wykres 3.4.** Poziom świadomości organizacyjnej przy rosnącym poziomie empatii wśród badanej grupy osób w wieku powyżej 25 do 35 lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.



**Wykres 3.5.** Poziom świadomości organizacyjnej przy rosnącym poziomie empatii wśród badanej grupy osób w wieku powyżej 35 do 45 lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.

W kolejnej grupie wiekowej (25–35 lat) dolny graniczny poziom empatii wyniósł 50, a najwyższy 120 i była to największa wartość empatii dla wszystkich przebadanych grup wiekowych. Świadomość organizacyjna przy rosnącym poziomie empatii w tej grupie wykazuje podobną tendencję, jak w przypadku grupy 18–25 lat. Można jednak zauważyć, że od pewnego momentu wzrost empatii nie oddziałuje na świadomość organizacyjną, pomimo że wcześniej występują niewielkie wahania. Najwyższy poziom świadomości organizacyjnej ukształtował się na poziomie 63 przy empatii na poziomie 95 i 120.

W grupie wiekowej 35–45 lat najniższy poziom empatii wyniósł 28, zaś najwyższy 118. Świadomość organizacyjna dla najniższej empatii wyniosła 56, a dla najwyższej 52. Jest to sytuacja nietypowa, gdyż

Wykres liniowy przedstawia zmiany w poziomie empatii i świadomości organizacyjnej w czasie. Oś X reprezentuje czas (dni), a oś Y reprezentuje poziom (skala 0-60). Trzy serie danych: Empatia (niebieska linia), Świadomość organizacyjna (zielona linia) i Liniowa (Świadomość organizacyjna) (pomarańczowa linia).

| Time (Days) | Empatia | Świadomość organizacyjna | Liniowa (Świadomość organizacyjna) |
|-------------|---------|--------------------------|------------------------------------|
| 16          | 42      | 40                       | 38                                 |
| 20          | 42      | 40                       | 38                                 |
| 24          | 42      | 40                       | 38                                 |
| 28          | 42      | 42                       | 38                                 |
| 32          | 42      | 42                       | 38                                 |
| 36          | 42      | 42                       | 38                                 |
| 40          | 42      | 42                       | 38                                 |
| 44          | 42      | 42                       | 38                                 |
| 48          | 48      | 42                       | 38                                 |
| 52          | 48      | 42                       | 38                                 |
| 56          | 48      | 42                       | 38                                 |
| 60          | 48      | 42                       | 38                                 |
| 64          | 48      | 42                       | 38                                 |
| 68          | 48      | 42                       | 38                                 |
| 72          | 48      | 42                       | 38                                 |
| 76          | 48      | 42                       | 38                                 |
| 80          | 48      | 42                       | 38                                 |
| 84          | 48      | 42                       | 38                                 |
| 88          | 48      | 42                       | 38                                 |
| 92          | 48      | 42                       | 38                                 |
| 96          | 48      | 42                       | 38                                 |
| 100         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 104         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 108         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 112         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 116         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 120         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 124         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 128         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 132         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 136         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 140         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 144         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 148         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 152         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 156         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 160         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 164         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 168         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 172         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 176         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 180         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 184         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 188         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 192         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 196         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 200         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 204         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 208         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 212         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 216         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 220         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 224         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 228         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 232         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 236         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 240         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 244         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 248         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 252         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 256         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 260         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 264         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 268         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 272         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 276         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 280         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 284         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 288         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 292         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 296         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 300         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 304         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 308         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 312         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 316         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 320         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 324         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 328         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 332         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 336         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 340         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 344         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 348         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 352         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 356         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 360         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 364         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 368         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 372         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 376         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 380         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 384         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 388         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 392         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 396         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 400         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 404         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 408         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 412         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 416         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 420         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 424         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 428         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 432         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 436         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 440         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 444         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 448         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 452         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 456         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 460         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 464         | 48      | 42                       | 38                                 |
| 468         | 4       |                          |                                    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.

73

Porównanie wyników uzyskanych dla wszystkich grup wiekowych uprawnia do stwierdzenia, że hipoteza H2 została zweryfikowana pozytywnie.

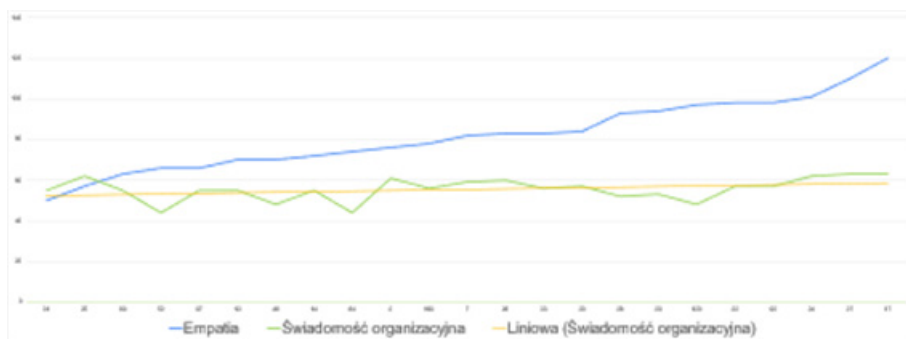
Kolejna hipoteza zakładała, że w dużych przedsiębiorstwach empatia odgrywa większą rolę w kształtowaniu świadomości organizacyjnej niż w przedsiębiorstwach małych. Zebrane wyniki podzielono na cztery grupy, a wykresy pokazujące rozkład odpowiedzi zostały przedstawione poniżej.



**Wykres 3.7.** Poziom świadomości organizacyjnej przy rosnącym poziomie empatii wśród badanej grupy pracowników dużych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.

Pierwszą grupę, wyodrębnioną pod względem wielkości przedsiębiorstwa, stanowili pracownicy dużych firm zatrudniających powyżej 250 osób i była to jednocześnie grupa najliczniejsza. W tym zbiorze empatia kształtowała się w przedziale od 111 do 63. Świadomość organizacyjna dla skrajnych wartości empatii wyniosła 55 i 63, a jej wartość rosła wraz ze wzrostem poziomu empatii. Najwyższy wskaźnik świadomości organizacyjnej osiągnęła w środkowej części wykresu (68), zaś najniższy (46) w części pierwszej. Na diagramie nie widać jednak silnych zależności pomiędzy tymi dwiema cechami – w miarę jak empatia rośnie, świadomość organizacyjna waha się, nie wykazując wyraźnego trendu.



**Wykres 3.8.** Poziom świadomości organizacyjnej przy rosnącym poziomie empatii wśród badanej grupy pracowników średnich przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.

Wśród pracowników przedsiębiorstw zatrudniających od 50 do 250 osób widać z kolei większą korelację obu cech, ponieważ oba wykresy kończą się tendencją wzrostową. Nietypowy jest natomiast fakt, że na początku diagramu linie przecinają się, i pierwotnie wysoka świadomość organizacyjna znacznie spada w miarę wzrostu empatii. Najniższy poziom empatii w tej grupie wyniósł 50, a najwyższy 120, co daje największą rozpiętość wyników wśród badanych grup oraz obejmuje najwyższą wartość dla całej próby. Przy najmniejszej wartości empatii świadomość organizacyjna wynosi 55, a przy najwyższej – 63. Analiza powyższych zależności nie pozwala na jednoznaczne potwierdzenie pozytywnego oddziaływania empatii na świadomość organizacyjną pracowników.



**Wykres 3.9.** Poziom świadomości organizacyjnej przy rosnącym poziomie empatii wśród badanej grupy pracowników małych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.

Kolejną analizowaną grupą byli pracownicy firm zatrudniających do 50 osób. W tej grupie osiągnięto bardzo niską skrajną wartość empatii (28), a wartość najwyższa wyniosła 118. Ciekawą anomalią w tym zbiorze jest to, że przy najniższej wartości empatii świadomość organizacyjna wyniosła 56, natomiast przy najwyższej – niewiele więcej (52), co wskazuje na jej spadek w miarę wzrostu empatii. Najwyższy poziom świadomości organizacyjnej został osiągnięty przy empatii na poziomie 85, co stanowi trend podobny do tendencji we wszystkich analizowanych grupach.



**Wykres 3.10.** Poziom świadomości organizacyjnej przy rosnącym poziomie empatii wśród badanej grupy pracowników mikro przedsiębiorstw

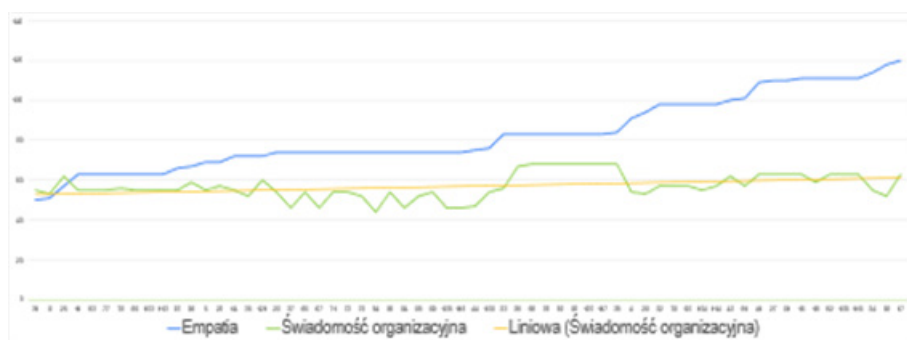
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.

Ostatnią badaną grupą byli pracownicy przedsiębiorstw zatrudniających do 10 osób. W tym zbiorze empatia kształtowała się w przedziale od 75 do 100, a świadomość organizacyjna przy skrajnych wartościach empatii osiągnęła wartości od 55 do 62, przy czym najniższy wskaźnik świadomości organizacyjnej (47) zanotowano dla empatii na poziomie 75. Na podstawie zebranych wyników można wnioskować o słabym oddziaływaniu poziomu empatii na świadomość organizacyjną, jednakże najwyższe wartości obu cech występują na końcu wykresu, co oznacza, że najwyższa empatia kształtuje najwyższą świadomość organizacyjną.

Weryfikacja hipotezy H3 była trudna ze względu na duże dysproporcje liczebności analizowanych grup. Większość badanych pracowała w dużych lub średnich przedsiębiorstwach, natomiast zdecydowanie mniej w małych i mikrofirmach. Abstrahując jednak od samej liczebności grup, można stwierdzić, że w dużych przedsiębiorstwach korelacja pomiędzy poziomem empatii a świadomością organizacyjną jest wyższa niż w małych przedsiębiorstwach. Występuje tutaj za każdym razem

następująca zależność: przy najniższym poziomie empatii świadomość organizacyjna jest niższa niż przy poziomie najwyższym. Wzrost empatii niesie zatem za sobą wzrost świadomości organizacyjnej, co pozwala na warunkowe potwierdzenie hipotezy, z zaznaczeniem, że należałoby rozszerzyć próbę o więcej osób pracujących w mniejszych firmach, aby zapewnić lepszą porównywalność wyników i możliwość uchwycenia ewentualnych różnic.

Ostatnia hipoteza zakładała, że w przypadku osób z wykształceniem wyższym empatia silniej oddziałuje na świadomość organizacyjną niż u osób z wykształceniem średnim. Przyjęto zatem, że osoby lepiej wykształcone mogą być równocześnie bardziej świadomymi pracownikami. Rozkład wyników został przedstawiony na poniższych wykresach.



**Wykres 3.11.** Poziom świadomości organizacyjnej przy rosnącym poziomie empatii wśród badanej grupy osób ze średnim wykształceniem

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.



**Wykres 3.12.** Poziom świadomości organizacyjnej przy rosnącym poziomie empatii wśród badanej grupy osób z wyższym wykształceniem

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.

Analizując dwa powyższe wykresy, można zauważyć, że w obu przypadkach występuje początkowe przecięcie się linii (wyższa świadomość organizacyjna występuje przy najniższym poziomie empatii), a potem wraz ze wzrostem empatii świadomość chwilowo spada. Najniższa wartość empatii w grupie osób ze średnim wykształceniem wyniosła 50, a najwyższa – 120. Przy najniższym poziomie empatii świadomość organizacyjna osiągała wartość 55, a przy najwyższym – 63. Najwyższą wartość świadomości organizacyjnej (68) zaobserwowano przy poziomie empatii równym 83, zaś najniższą (44) przy empatii wynoszącej 74. Porównując kształt wykresów, można wywnioskować, że w grupie osób ze średnim wykształceniem występują większe wahania poziomu świadomości organizacyjnej w zależności od poziomu empatii, natomiast w przypadku osób z wyższym wykształceniem jest więcej obszarów, w których świadomość utrzymuje podobną amplitudę wahań przy rosnącym poziomie empatii, co wskazuje na wyższą korelację tych dwóch cech, zgodnie z założoną hipotezą. Obie linie na wykresie kończą się tendencją wzrostową, ale nie rosną proporcjonalnie. Na podstawie otrzymanych wyników można określić hipotezę H4 jako prawidłową.

Przechodząc do weryfikacji tezy głównej, należy przede wszystkim zauważyć, że w prawie wszystkich wyodrębnionych grupach poziom świadomości organizacyjnej przy najwyższej wartości empatii był wyższy niż przy wartości najniższej. Oznacza to, że ogólnie wraz ze wzrostem empatii rósł poziom świadomości organizacyjnej. Spadek świadomości organizacyjnej przy rosnącej empatii nastąpił tylko w grupie pracowników małych przedsiębiorstw. Wyniki dla ogółu badanej próby przedstawia poniższy wykres.



**Wykres 3.13.** Poziom świadomości organizacyjnej przy rosnącym poziomie empatii w całej próbie badawczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.

Analizując powyższy wykres, należy odnotować fakt przecięcia linii obu badanych cech. Najniższa świadomość organizacyjna (44) jest osiągnięta przy stosunkowo niskich wartościach empatii – 63 i 74. Najwyższy wynik świadomości osiągnięto natomiast mniej więcej w połowie wykresu, co pozwala sformułować konkluzję, że posiadanie pewnego poziomu empatii jest niezbędne do osiągnięcia wysokiej świadomości organizacyjnej. Najwyższy poziom świadomości wynosi 68 przy poziomie empatii wynoszącym 83. Dokładnie taki wynik osiągnęło 4,13% ogółu badanych. Teza zakładała, że poziom empatii pracowników pozytywnie oddziałuje na ich świadomość organizacyjną i faktycznie tak jest, jednak nie chodzi tutaj o osiągnięcie jak najwyższego poziomu empatii, ale o osiągnięcie poziomu umiarkowanego. Teza została zatem potwierdzona, ale w mniej oczywisty sposób niż mogły sugerować pierwotne założenia.

### **3.6. Podsumowanie i wnioski z badań**

Zarówno empatia, jak i świadomość organizacyjna są cechami pożądanymi u osób funkcjonujących w różnego rodzaju organizacjach. Wszędzie tam, gdzie praca wiąże się z przebywaniem wśród ludzi, pewien poziom inteligencji emocjonalnej jest niezbędny do efektywnego funkcjonowania i rozwoju. Osoby, które świadomie lub nawet podświadomie respektują zasady współżycia społecznego, łatwiej zyskują sympatię współpracowników, co pozwala im wdrażać się szybko w nowe obowiązki i osiągać wysoką efektywność. Osoby odznaczające się wysoką empatią oraz rozumiejące specyfikę organizacji, w której pracują, są w stanie zrobić więcej dzięki ogólnej wiedzy, jak się zachować w poszczególnych sytuacjach i jakie jest ich miejsce w procesach zachodzących w przedsiębiorstwie.

Przeprowadzone badania miały na celu zweryfikowanie twierdzenia, czy empatia pozytywnie oddziałuje na proces kształtowania świadomości organizacyjnej pracowników. Uzyskane wyniki zdają się potwierdzać tę zależność, jednak wartości obu cech nie rosną wprost proporcjonalnie. Najniższe wskaźniki poziomu świadomości organizacyjnej obserwuje się przy stosunkowo niskich poziomach empatii, jednak najwyższa świadomość organizacyjna występuje przy średniej wartości empatii.

Na podstawie pozyskanych wyników można stwierdzić, że empatia to ważny czynnik w kreowaniu świadomości organizacji i że pewien jej poziom, świadczący o inteligencji emocjonalnej pracowników, jest konieczny do tego, aby znali oni swoje miejsce i rolę w procesie tworzenia wartości przez organizację. Można przy tym zauważyć, że osoby najbardziej empatyczne nie przywiązują największej wagi do świadomości organizacyjnej, ale nie oznacza to jednak, że empatia nie jest cechą pożądaną. Respondenci o wysokim poziomie empatii utrzymywali, że atmosfera w miejscu pracy w sposób kluczowy oddziałuje na ich motywację do wykonywania obowiązków, ale równocześnie nie byli oni zgodni co do tego, czy każdy współpracownik powinien identyfikować się z wartościami propagowanymi w miejscu pracy. Optymalną sytuacją byłoby wzajemne rozumienie różnic pomiędzy poszczególnymi osobami oraz akceptowanie ich i umiejętność wspólnej egzystencji dla realizacji celów firmy. Taki efekt jest możliwy do osiągnięcia dzięki prawidłowo ukierunkowanemu budowaniu świadomości organizacji wśród pracowników oraz wspieraniu ich w rozwijaniu empatii, albo w środowisku charakteryzującym się empatią i zrozumieniem pracownicy czują większą przynależność do firmy oraz poczucie bezpieczeństwa, co pozwala im rozwijać się, lepiej radzić sobie z trudnościami i wykazywać inicjatywę.

Ponadto dążenie do rozwijania empatii u członków organizacji może stać się celem samym w sobie, ponieważ osiągnięcie jej wysokiego poziomu jest niezbędne, aby pracownik był w stanie pracować zespołowo. Nie sposób jednak nikogo do empatii zmusić, gdyż zdolność do jej odczuwania wynika w dużej mierze z predyspozycji mentalnych. Mimo to da się przeprowadzić pewnego rodzaju uwrażliwianie pracowników na uczucia innych, a dopiero potem możliwe jest włączanie do procesu osób trzecich. Jeden ze sposobów stanowi np. organizowanie dla pracowników warsztatów i spotkań integracyjnych, które pozwolą im lepiej się poznać i zrozumieć, jak ważne jest funkcjonowanie w zbiorowości, a także uwzględnianie potrzeb innych osób.

## Bibliografia

1. Barrett R., *The Barrett Model*, <https://www.yumpu.com/en/document/view/32855692/the-barrett-model-pdf-barrett-values-centre> (dostęp: 14.04.2023).
2. Berendt J., Panas M., Lorenc V., *Przywództwo oparte na empatii w systemowych zmianach w organizacji*, „Coaching Review” 2018, nr 1(10), s. 73–99.
3. Czerniawska M., *Empatia a system wartości*, „Przegląd Psychologiczny” 2002, Vol. 45, nr 1, s. 7–18.
4. Davis M., *Empatia. O umiejętności współodczuwania*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1999.
5. Dąbrowski A., *Podstawowe rodzaje świadomości we współczesnej filozofii naturalistycznej*, „Diametros” 2013, nr 36, s. 27–46.
6. Denworth L., *I Feel Your Pain*, „Scientific American” 2017, Vol. 317(6), s. 58–63, <https://lydiadenworth.com/articles/i-feel-your-pain> (dostęp: 10.04.2023).
7. Goleman D., *Inteligencja społeczna*, Rebis, Poznań 2020.
8. Goleman D., *Working with Emotional Intelligence*, Bantam 2000, <https://asantelim.files.wordpress.com/2018/05/daniel-goleman-emotional-intelligence.pdf> (dostęp: 10.04.2023).
9. Gulin W., *Filozoficzne korzenie empatii*, „Studia Psychologica” 2006, nr 6, s. 207–220.
10. Hoffman M.L., *Empathy and Moral Development*, Cambridge University Press, New York 2002.
11. Jarosiewicz H., *Świadomość organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2014.
12. Kriegel U., *What is the Philosophy of Consciousness?*, [in:] *Oxford Handbook of the Philosophy of Consciousness*, ed. U Kriegel, Oxford University Press, Oxford 2020, s. 1–13.
13. Macko M., *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2009.
14. Maybury M., D’Amore R., House D., *Awareness of Organizational Expertise*, „Journal of Human Computer Interaction” 2002, Vol. 14(2), s. 199–217, [https://www.mitre.org/sites/default/files/pdf/maybury\\_awareness.pdf](https://www.mitre.org/sites/default/files/pdf/maybury_awareness.pdf) (dostęp: 14.04.2023).

15. Marzęda W., Daniela C. *Dennetta hipoteza językowej genezy świadomości*, „Roczniki Filozoficzne” 2021, Vol. 4, nr 4, s. 125–143.
16. Miszczak M., *Emocje w komunikacji interpersonalnej z perspektywy zarządzania*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2012, Vol. 7, nr 1, s. 211–223.
17. Reykowski J., *Procesy emocjonalne, motywacja, osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.
18. Searle J.R., *Consciousness and Language*, Cambridge University Press, Cambridge 2002.
19. Sobka M., *Świadomość jednostki a świadomość organizacyjna – wstęp do rozważań*, [w:] *Różnorodność zarządzania. Wybrane aspekty metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. M. Bojar, G. Gliszczyński, B. Mazur, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 87–98.
20. Stachowicz K., *Empatia*, „Wszechświat” 2019, Vol. 137, nr 7–9, s. 147–154.
21. Szczepan-Jakubowska D., *Kultura empatii w firmie, czyli budowanie współpracy opartej na wzajemnym zrozumieniu*, „Personel i Zarządzanie” 2006, nr 11, s. 40–43.
22. Werner W., *Człowiek, świadomość, społeczeństwo. Splątane korzenie współczesnej psychologii*, [w:] *O świadomości. Wybrane zagadnienia*, red. M. Wójtowicz-Dacka, L. Zając-Lamparska, Wydawnictwo Uniwersytetu im. Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2007, s. 17–39.

# Analiza i ocena porównawcza stylów kierowania w jednostce samorządu terytorialnego, przedsiębiorstwie i banku

ROZDZIAŁ

## 4

**Grzegorz Gliszczyński**

ORCID: 0000-0003-0668-7037 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

**Ewelina Sierpińska<sup>1</sup>**

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

### 4.1. Wprowadzenie

Istotnym czynnikiem sprawczym efektywności każdej organizacji jest skuteczne przywództwo będące swego rodzaju agregatem działań i cech przywódczych. Przywódcy to ludzie, którzy wywierają wpływ na cudze zachowanie (w organizacjach zwykle na podwładnych) bez konieczności użycia siły i zarazem osoby akceptowane w tej roli przez innych. Wpływ wyraża się w modyfikacji postępowania lub postawy podwładnego w reakcji na działanie przywódcy. Zdolność wywierania wpływu na pracowników określana jest jako posiadanie przez przywódcę władzy, za której źródło uznaje się zwykle autorytet przywódcy, zarówno ten formalny, nadawany przez funkcjonariuszy bądź właścicieli organizacji, jak i osobisty – wynikający z wiedzy i kompetencji przywódcy oraz specyfiki jego relacji z podwładnymi w procesie kierowania.

Teoretyczne rozważania nad problemem skuteczności/efektywności przywództwa wypracowały szereg podejść interpretacyjnych (w tym: kwalifikacyjne, behawioralne i sytuacyjne), ukształtowanych na gruncie nurtów psychologicznych w zarządzaniu i zakładających, że skuteczne przywództwo zależy od pewnych „wzorcowych” zachowań przywódców w relacjach z podwładnymi określonych mianem stylów przywództwa lub stylów kierowania<sup>2</sup>. W ogólnym ujęciu charakteryzuje się

<sup>1</sup> Rozdział powstał na podstawie pracy licencjackiej Eweliny Sierpińskiej, pod tym samym tytułem, obronionej na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

<sup>2</sup> M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 424–436.

je jako utrwalony i właściwy dla danego kierownika sposób pełnienia funkcji kierowniczych, zadaniowych i społecznych, wynikający z cech jego osobowości, kwalifikacji, wcześniejszych doświadczeń oraz czynników określających sytuację organizacyjną.

Tekst niniejszego rozdziału prezentuje założenia badawcze, metodykę i wyniki badań empirycznych zawarte w pracy licencjackiej *Analiza i ocena porównawcza stylów kierowania w jednostce samorządu terytorialnego, przedsiębiorstwie i banku*, napisanej w Katedrze Zarządzania Politechniki Lubelskiej. Głównym celem badań była próba identyfikacji i oceny porównawczej stylów kierowania w jednostce samorządu terytorialnego, przedsiębiorstwie i banku funkcjonujących na terenie Lubelszczyzny w kontekście stylów dominujących i ich efektywności. Tezę przewodnią pracy stanowiło twierdzenie – wynikające zarówno z obserwacji własnych autorów, jak i z konkluzji zawartych w niektórych pozycjach literatury<sup>3</sup> – że w każdej z badanych jednostek, mimo występujących między nimi różnic organizacyjnych, praktykowane są nieefektywne (bierne) style kierowania ograniczające sprawność funkcjonowania tych podmiotów. Natomiast tezę uzupełniającą było założenie, że preferencja do określonego stylu kierowania wynika z szeregu uwarunkowań kontekstowych, w szczególności charakterystyk organizacji oraz stanowisk kierowniczych i zatrudnionych na nich osób. Badania oparto na analizie dostępnej literatury przedmiotu oraz metodzie sondażu diagnostycznego. Materiał empiryczny we własnych badaniach diagnostycznych został zebrany za pomocą kwestionariusza ankiety wykorzystującego test W.J. Reddina, służący identyfikacji preferencji respondentów do określonych stylów kierowania. Badania ankietowe zostały przeprowadzone z udziałem kierowników wymienionych jednostek w liczbie 34 osób.

## 4.2. Style kierowania w literaturze przedmiotu

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji stylu kierowania jako wyodrębnionej kategorii teoretycznej. W większości przypadków

---

<sup>3</sup> A. Michalska, *Style kierowania menedżerów w sytuacjach trudnych*, Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2015, s. 190.

postrzegany jest on jako sposób oddziaływania kierownika na podległych pracowników mający zapewnić sprawną realizację celów organizacji z ewentualnym wyznaczeniem instrumentarium takiego wpływu (technik, narzędzi). Wskazuje się przy tym na osobniczy charakter wspomnianego oddziaływania wynikający z cech osobowościowych kierownika i wewnętrznych przekonań o słuszności swojego postępowania. Przykładowo J. Penc definiuje styl kierowania jako „względnie trwałe i powtarzalny sposób oddziaływania przełożonego na podwładnych dla pobudzenia i koordynacji ich działalności zespołowej zmierzającej do realizacji celów stojących przed organizacją”<sup>4</sup>.

Podobnie autorzy *Encyklopedii organizacji i zarządzania* definiują styl kierowania jako całokształt sposobów oddziaływania przełożonego na podwładnych w celu skłonienia ich do wypełniania ról organizacyjnych<sup>5</sup>. Według W. Kieżuna i S. Kwiatkowskiego podstawowymi komponentami stylu kierowania są techniki kierowania rozumiane jako zestawy bodźców działających na podwładnych, uzupełniane dodatkowo takimi składnikami, jak: metoda doboru kadry, stopień formalizacji procedur działania, szczegółowość kontroli, struktura organizacji i system motywacyjny organizacji<sup>6</sup>. W definicjach niektórych autorów eksponowane są właściwości relacyjne stylów kierowania. Z. Ratajczyk mówi o stylach kierowania jako o „złożonym kompleksie relacji między zachowaniem kierownika, cechami jego osobowości, charakterystyką kierowanego zespołu a kontekstem, w którym działa kierownik i zespół”<sup>7</sup>. A. Zakrzewska-Bielawska twierdzi, że styl kierowania określa postawę kierownika wobec podwładnych, ich potrzeb, problemów zawodowych i osobistych, wpływając w dużym stopniu na charakter stosunków między kierownikiem a podwładnymi oraz wewnątrz zespołów pracowniczych”<sup>8</sup>.

Analizując różne interpretacje stylów kierowania wskazuje się zwykle na następujące ich właściwości jako wzorca zachowań kierowniczych:

<sup>4</sup> J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 427.

<sup>5</sup> *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, red. L. Pasieczny, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1981, s. 503.

<sup>6</sup> W. Kieżun, S. Kwiatkowski, *Style zarządzania. Teoria i praktyka*, Książka i Wiedza, Warszawa 1977, s. 11–21.

<sup>7</sup> Cyt. za: J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 148.

<sup>8</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 409.

intencjonalność, systematyczność, względną stałość i sugestywność, a jako przejawy skutecznego wywierania wpływu wymienia się wypełnianie przez podwładnych swych obowiązków, ról organizacyjnych oraz zdolność do rozwiązywania zadań<sup>9</sup>. Jednocześnie zwraca się uwagę na trzy ważne kwestie dotyczące specyfiki tego pojęcia: po pierwsze, zasadniczymi składowymi stylów kierowania są różne sposoby, metody i techniki oddziaływania kierownika na podwładnych, po drugie, stosowanie określonego stylu kierowania jest procesem celowym i świadomym oraz po trzecie, pojęcie to odnosi się do ludzi, a nie do ogółu zasobów organizacji, którą się zarządza<sup>10</sup>. Podkreśla się przy tym konieczność rozdzielenia obecnych w literaturze interpretacji pojęć stylu kierowania i stylu zarządzania. J. Penc twierdzi na przykład, że „zarządza się firmą, instytucją, majątkiem, zasobami itp., a ludźmi można co najwyżej kierować”<sup>11</sup>.

Styl kierowania nie jest konstruktem statycznym, może ulegać przemianom pod wpływem wielu cech, tak kierownika, jak i podwładnych, zależny też jest od szeregu czynników oddziałujących na dane środowisko pracy. Po stronie atrybutów charakteryzujących kierownika i podwładnych można wskazać: kompetencje, wiedzę, umiejętności, nabyte doświadczenie, potrzebę (lub jej brak) sprawowania władzy, cechy osobowości, obrany system wartości, rodzaj motywacji do pracy (finansowy, pozafinansowy), sposób odbioru otoczenia, reakcje na zmienność otoczenia, a także płeć i wiek. Po stronie cech organizacyjnych za najistotniejsze uważane są: typ struktury organizacyjnej i zakres formalnych obowiązków, rodzaj realizowanych zadań i ich ramy czasowe, poziom zaawansowania technologicznego, stopień sformalizowania procedur, kultura organizacyjna, wielkość zespołów i udział ich członków w pracy kierowników, utrwalone w organizacji wzorce kierowania, system ocen pracowniczych i motywowania, stopień zmienności warunków wewnętrznych i zewnętrznych<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> J. Borkowski i in., *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001, s. 132–133.

<sup>10</sup> M. Mroziowski, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 59.

<sup>11</sup> J. Penc, *Leksykon biznesu*, s. 9.

<sup>12</sup> R. Kozak, *Wędrówki z Gandalfem. Przywództwo*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 1998.

W literaturze przedmiotu znaleźć można szereg klasyfikacji stylów kierowania. Najbardziej ogólną wydaje się systematyka wynikająca z przytoczonych powyżej trzech podejść interpretacyjnych skuteczności przywództwa, zakładająca podział stylów kierowania na trzy kategorie:

- style wynikające z dominujących cech osobowościowych kierownika i jego poglądów na kierowanie;
- style eksponujące „wzorcowe” zachowania kierowników w procesie wywierania wpływu, ingerowania w pracę podwładnych oraz angażowania ich w proces kierowania;
- style uwarunkowane sytuacyjne, uwzględniające podczas ich wyboru czynniki sytuacji organizacyjnej<sup>13</sup>.

W pierwszej z wymienionych kategorii można przykładowo wskazać cztery typy kierowników wyróżnione przez M. Maccoby’ego ze względu na specyficzne, dominujące cechy osobnicze, tj.: rzemieślnika, wojownika, człowieka organizacji oraz gracza<sup>14</sup>. W psychoanalitycznej teorii przywództwa wyodrębnia się cztery typy kierowników określonych jako: typ narcystyczny, typ zaborczy, typ uwodzicielski bazujący na charyzmie oraz typ roztropny o życzliwym i sprawiedliwym stosunku do podwładnych<sup>15</sup>. Wynikający ze specyfiki kultury organizacji podział stylów kierowania na męskie i kobiece również wpisuje się w tę typologię<sup>16</sup>.

W drugiej grupie stylów przywództwa należałoby zamieścić klasyczne koncepcje klasyfikacyjne kierowników opracowane przez R.L. Lippita i R. White’a oraz te zmodyfikowane przez J.A.C. Browna, którzy wyodrębnili menedżerów: autokratycznych, demokratów oraz nieingerujących<sup>17</sup>.

Wpisuje się też w nią model skuteczności kierowania R. Likerta, w którym w oparciu o kombinację takich czynników, jak: zakres udziału podwładnych w podejmowaniu decyzji, szczegółowość formułowania zadań, sposób sprawowania kontroli oraz stopień nasilenia kar lub

<sup>13</sup> M. Mroziwski, dz. cyt., s. 69–127.

<sup>14</sup> K. Bolesta-Kukułka, *Świat organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, s. 58.

<sup>15</sup> R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Ewolucja przywództwa – kierunki, trendy, wyzwania*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2016, s. 37–38.

<sup>16</sup> M. Kostera, *Zarządzanie międzykulturowe*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, s. 602–605.

<sup>17</sup> J.A.C. Brown, *Społeczna psychologia przemysłu. Stosunki między ludźmi w fabrykach*, przeł. S. Łypacewicz, Spółdzielnia Wydawniczo-Handlowa Książka i Wiedza, Warszawa 1962, s. 242–247.

nagród wyróżniono cztery systemy kierowania: eksploatujący autorytarny, protekcyjny autorytarny, konsultujący, uczestniczący<sup>18</sup>.

Jedną z bardziej rozpowszechnionych koncepcji z tej grupy okazała się dwuwymiarowa teoria siatki kierowniczej R. Blake'a i J. Mouton, naukowców z uniwersytetu w Ohio, zakładająca możliwość określenia stylu kierowania poprzez pomiar dwóch cech (w dziewięciostopniowej skali) charakteryzujących zachowania kierownika: troski o zadania i troski o ludzi. W oparciu o kombinacje tych stanów badacze wskazali możliwość wyodrębnienia 81 różnych stylów kierowania, z których nazwali i scharakteryzowali pięć. Były to:

- styl separujący się, o nikłym zainteresowaniu ludźmi i zadaniami (1.1),
- styl poświęcający się, zadaniowy (9.1),
- styl towarzyski, zorientowany silnie na ludzi (1.9),
- styl zintegrowany, skoncentrowany zarówno na ludziach, jak i zadaniami (9.9),
- styl zrównoważony (5.5)<sup>19</sup>.

Koncepcję siatki kierowniczej rozwinął J.W. Reddin, dodając do jej dwóch wymiarów wymiar trzeci – efektywność. Twierdził bowiem, że cztery podstawowe style kierowania z siatki Blake'a i Mouton mają swe odpowiedniki o wysokiej i niskiej efektywności. Trójwymiarowy twór określany mianem „skrzynki Reddina” ilustruje rycina 4.1<sup>20</sup>.

Na gruncie sytuacyjnego podejścia do zarządzania wypracowano szereg modeli relacyjnych różnych wariantów charakterystyk kontekstowych i określonych rodzajów stylów kierowania uznawanych w danych warunkach za najbardziej efektywne. Wskazać tu można sytuacyjny model przywództwa F. Fiedlera, w którym empirycznie określono związki pomiędzy dwoma stylami przywództwa (zorientowanym na ludzi i zorientowanym na zadania) a korzystnością sytuacji przywódcy opisaną przez stany trzech parametrów sytuacyjnych, którymi były: stosunki z członkami grupy, konstrukcja zadania i siła władzy przywódcy<sup>21</sup>. P. Hersey i K. Blanchard stworzyli model

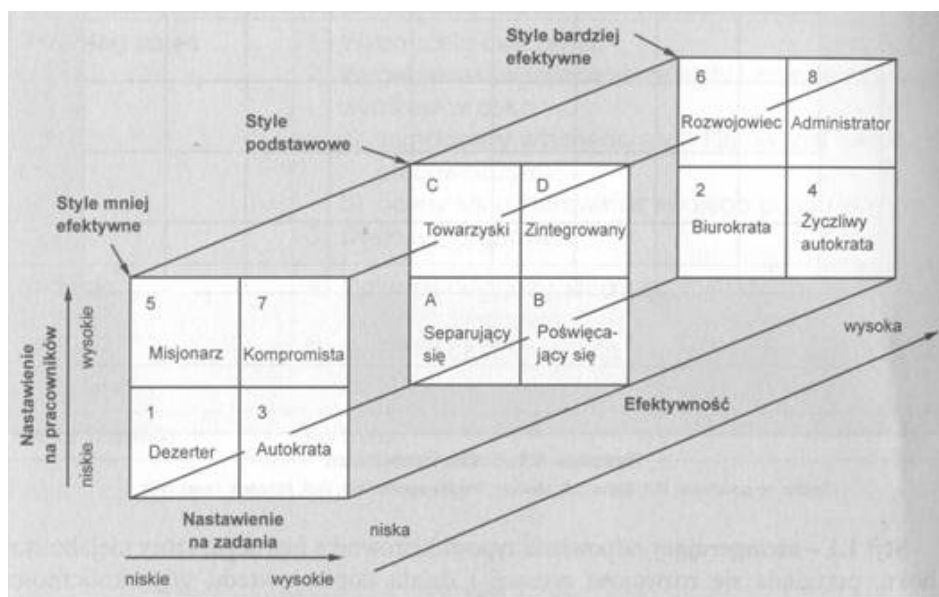
<sup>18</sup> A.J. Matejko, *Style kierowania*, „Przegląd Organizacji” 1991, nr 7, s. 24–27.

<sup>19</sup> H. Fołtyn, „Siatka kierownicza” w *praktyce menedżerskiej*, „Studia i Materiały” 2006, nr 2, s. 83–97.

<sup>20</sup> H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 174.

<sup>21</sup> F.E. Fiedler, M.M. Chemers, *Leadership and Effective Management*, Scott, Foresman and Company, New York 1974, s. 40.

przywództwa sytuacyjnego<sup>22</sup>, gdzie dojrzałość pracownika wyznacza wybór efektywnego stylu kierowania. W kształtowaniu tej cechy istotny jest proces ciągłego rozwoju, doszkalania, podnoszenia umiejętności i kwalifikacji zawodowych pracowników. Od stopnia dojrzałości pracowników zależy to, jak powinno się ich instruować, trenować, wspierać czy delegować zadania.

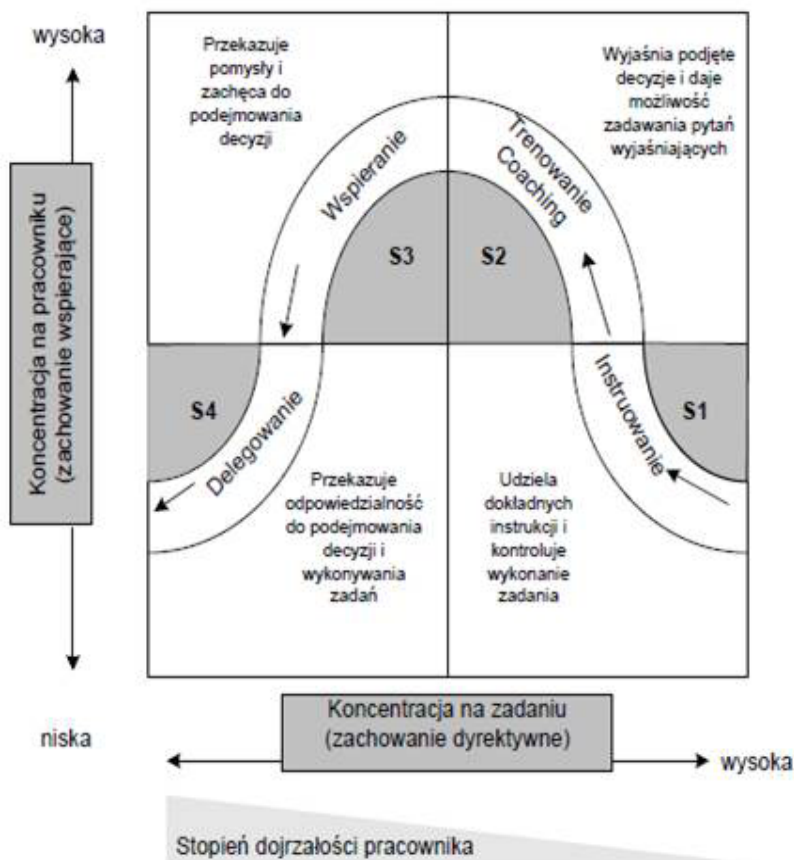


Rycina 4.1. Skrzynka Reddina

Źródło: H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 174.

Przedstawiony na rycinie 4.2 model przywództwa ilustruje, jak ze wzrostem dojrzałości podwładnych korelują zalecane style kierowania w zakresie form oddziaływania kierownika i stopnia koncentracji na zadaniach i relacjach personalnych. Są to kolejno: styl instruujący (S1), trenerski (S2), wspierający (S3) i delegujący (S4).

<sup>22</sup> K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, przeł. A. Bekier, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.



Rycina 4.2. Model przywództwa sytuacyjnego

Źródło: K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji, przeł. A. Bekier, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Większość krajowych badań dotyczących stylów kierowania koncentrowała się na identyfikacji ich dominujących typów w różnych rodzajach organizacji i ewentualnych próbach wiązania tych stylów z ograniczonym spektrum zmiennych kontekstowych. Jako przykład przytoczyć można opracowanie autorstwa B. Bajcar i J. Babiak<sup>23</sup>, gdzie empiryczny model badawczy zakładał pomiar zachowań kierowniczych w oparciu o kwestionariusz SKM<sup>24</sup> dający możliwość przypisania ich do

<sup>23</sup> B. Bajcar, J. Babiak, *Style kierowania polskich menedżerów – uwarunkowania organizacyjne*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” 2015, nr 79, s. 21–40.

<sup>24</sup> J. Babiak, *Polish Managers' Leadership Styles: Developing and Validating the Managerial Styles of Leading Questionnaire*, „Polish Journal of Applied Psychology” 2014, Vol. 12(2), s. 41–46.

sześciu stylów kierowania (strukturyzującego, kontrolującego, partycypacyjnego, makiawelicznego, nagradzającego i zdystansowanego) oraz statystyczne skorelowanie czterech dominujących w badaniach stylów ze zmiennymi kontekstowymi, na które składały się: typ organizacji, szczebel kierowania, staż pracy i rozpiętość kierowania. Badania były przeprowadzone na grupie 477 polskich menedżerów w różnych organizacjach i na różnych szczeblach. A. Fołtyn<sup>25</sup>, bazując na koncepcji siatki kierowniczej Blake'a i Mouton oraz kwestionariuszu samooceny kierownika<sup>26</sup>, podjęła próbę powiązania stopnia orientacji kierowników na zadania i/lub relacje z takimi cechami osobowymi liderów, jak: płeć, wiek i wykształcenie.

W badaniach I. Żuchowskiego identyfikację stylów przywództwa menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw połączono z dwustronną oceną jakości relacji przełożony–podwładny<sup>27</sup>.

#### 4.3. Założenia metodyczne badań

Z przytoczonych na początku niniejszego rozdziału tez badawczych wyniknęły trzy główne cele badań. Były nimi:

1. Identyfikacja stylów kierowania występujących w wybranych do badań jednostkach organizacyjnych.
2. Ocena porównawcza zidentyfikowanych stylów kierowania w aspekcie ich efektywności.
3. Ocena wpływu rodzaju organizacji i charakterystyk kierowników na dominujący styl kierowania.

Założenia te uszczegółowiono w postaci hipotez badawczych:

1. Style kierowania w badanych jednostkach istotnie się różnią.
2. W każdej jednostce znaczny odsetek kierowników stosuje nieefektywne style kierowania.

---

<sup>25</sup> A. Fołtyn, dz. cyt., s. 83–97.

<sup>26</sup> S. Tokarski, *Samoocena efektywności kierowania*, Wydawnictwo Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego, Gdańsk 1996, s. 54–55.

<sup>27</sup> I. Żuchowski, *Style kierowania i relacje przełożony–podwładny w praktyce działalności przedsiębiorstw z subregionu ostrołęckiego i kierunki zmian w przyszłości*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 357, s. 20–35.

3. Rodzaj organizacji oraz charakterystyki kierowników (wiek, płeć, poziom wykształcenia, miejsce w hierarchii) wpływają na preferowany styl kierowania.

Metodyka badań własnych opierała się na analizie studialnej przedmiotu oraz sondażu diagnostycznym. Analizą literaturową objęto, oprócz teorii przywództwa i narzędzi diagnostycznych tego obszaru, także wybrane pozycje prezentujące specyfikę zarządzania w jednostkach organizacyjnych będących obiektami prezentowanych diagnoz<sup>28</sup>. Sondaż diagnostyczny zrealizowano techniką badań ankietowych. Narzędziem badawczym służącym do zebrania materiału empirycznego był kwestionariusz ankiety składający się z testu samooceny kierownika W.J. Reddina uzupełnionego o następujące charakterystyki metrykalne respondentów: płeć, wiek, wykształcenie, staż w miejscu pracy i staż pracy ogółem, forma zatrudnienia, rodzaj zajmowanego stanowiska kierowniczego oraz forma świadczenia pracy. Test Reddina<sup>29</sup> zawiera zestawienie 56 par stwierdzeń charakteryzujących działania i zachowania kierowników. Respondenci dokonują wyboru, wybierając z każdej pary to stwierdzenie (A lub B), z którym zgadzają się albo identyfikują w większym stopniu, bądź też wskazują je jako wybór „mniejszego zła”. Po zsumowaniu liczby odpowiedzi A i B oraz przeliczeniu wyników według odpowiedniego klucza<sup>30</sup> uzyskuje się stosowany (preferowany) przez ankietowanego styl kierowania, jeden z czterech z grupy stylów efektywnych bądź z czterech nieefektywnych w skrzynce Reddina (ryc. 4.1).

Badania przeprowadzono w marcu 2023 r. w trzech jednostkach organizacyjnych funkcjonujących na terenie Lubelszczyzny: Wydziale Spraw Administracyjnych Urzędu Miasta Lublin, przedsiębiorstwie Infinite (świadczącym usługi w zakresie elektronicznej wymiany danych dla sektora B2B) oraz banku Santander Bank Polska S.A.

<sup>28</sup> A. Matysiak, S. Czetwertyński, *Zakres przedmiotowy sektora publicznego w gospodarce rynkowej*, [w:] *Zarys ekonomii sektora publicznego*, red. M. Bról, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 29; H.G. Rainey, B. Bozeman, *Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2000, Vol. 10(2), s. 451–460.

<sup>29</sup> B. Reddin [właśc. William James Reddin], *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność*, przeł. M. Gizmajer, Wydawnictwo Alma Press, Warszawa 2005.

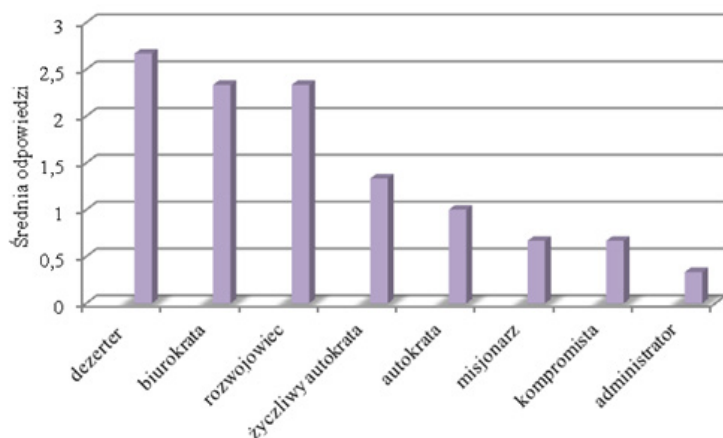
<sup>30</sup> H. Chmielak, W. Jermakowicz, *Rozwiązywanie problemów organizacyjnych*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 1982, s. 58–69.

Respondentami były osoby zatrudnione w tych jednostkach na stanowiskach kierowniczych różnych szczebli. Osoby te pozyskano dzięki sieci kontaktów osobistych oraz na zasadzie „śnieżnej kuli” – poprzez rozmowy osobiste, telefoniczne i zaproszenia wysyłane drogą e-mailową. Udział w ankiecie był dobrowolny i anonimowy, respondenci zostali poinformowani o jej celu. Do udziału w badaniu zaproszonych zostało 50 osób, odpowiedziało 37, a poprawnie wypełnione kwestionariusze przesłały 34 osoby, wśród których 14 było przedstawicielami jednostki samorządu terytorialnego, 13 osób reprezentowało badane przedsiębiorstwo, a 7 osób to kierownicy w banku.

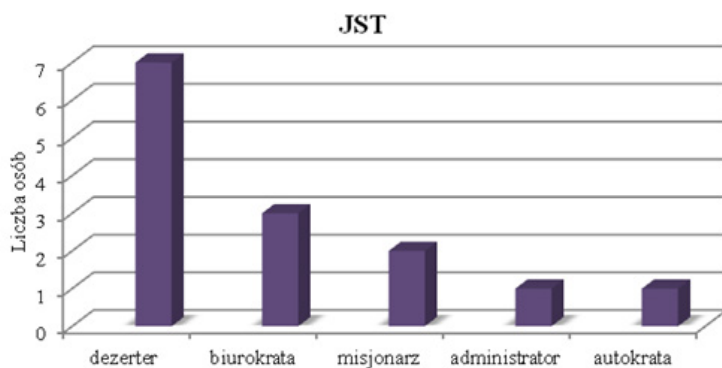
Analiza charakterystyk metrykalnych respondentów pozwoliła stwierdzić, że w badaniach wzięło udział 18 kobiet i 16 mężczyzn. Przeważały osoby z przedziałów wiekowych 30–60 lat (ponad 60% ogółu). Najwyższy odsetek młodych kierowników, około 30%, odnotowano w przedsiębiorstwie. Największą grupę badanych (około 60%), dominującą w banku i urzędzie, stanowiły osoby z wykształceniem wyższym magisterskim – wśród nich odnotowano też osoby posiadające stopień naukowy. Kierownicy z wykształceniem wyższym zawodowym lub średnim pracowali jedynie w urzędzie i przedsiębiorstwie. Wśród respondentów około 70% stanowiły osoby ze stażem pracy w badanej jednostce od 3 do 10 lat, natomiast ze względu na całkowity staż pracy najliczniejszą grupę stanowiły osoby pracujące od 10 do 20 lat. W przypadku banku i urzędu ponad 80% badanych zatrudnionych było na umowę o pracę na czas nieokreślony, w przedsiębiorstwie znaczny udział miały umowy na czas określony i umowy zlecenia lub o dzieło. Większość badanych (około 60%) pracowała na stanowiskach kierowniczych średniego szczebla, a kierownicy najwyższego szczebla i kierownicy pierwszej linii stanowili wśród ogółu 15–20% zbiorowości. Osoby pracujące w urzędzie wykonywały swą pracę głównie stacjonarnie i w nielicznych przypadkach hybrydowo, w banku stacjonarnie i w niewielkim stopniu zdalnie lub hybrydowo, a w przedsiębiorstwie, zapewne ze względu na profil jego usług, najbardziej popularną była forma zdalna.

#### 4.4. Wyniki badań i ich analiza

Merytoryczną część rezultatów badań stanowiły wyniki samooceny respondentów uzyskane na podstawie testu Reddina oraz ich analizy, umożliwiające weryfikację hipotez badawczych.



**Wykres 4.1.** Style kierowania wskazane przez wszystkich respondentów łącznie  
Źródło: opracowanie własne.



**Wykres 4.2.** Style kierowania w jednostce samorządu terytorialnego  
Źródło: opracowanie własne.

Uśrednione wyniki sumarycznej liczby wskazań pokazują (wykres 4.1), że najczęściej stosowanym/preferowanym stylem kierowania wśród ogółu respondentów był nieefektywny styl dezertera, a kolejnymi style efektywne biurokraty i rozwojowca. Co istotne, dwa

pierwsze to style o niskiej orientacji kierownika zarówno na zadania, jak i na ludzi. Każdy z typologii stylów według W.J. Reddina wystąpił w badanych jednostkach przynajmniej raz, a uważany za najbardziej efektywny styl administratora miał najmniejszą liczbę wskazań.

W sposób bardziej precyzyjny specyfikę stylów przywództwa w badanych jednostkach odzwierciedlają analizy zawężone do deklaracji ankietowanych w nich osób. Najczęściej stosowanym stylem w jednostce samorządu terytorialnego był nieefektywny styl dezertera, który wskazało 7 badanych osób, co stanowi połowę respondentów z tej instytucji (wykres 4.2).

Na styl biurokraty wskazały trzy, a kolejny nieefektywny styl misjonarza – dwie osoby. Przewaga stylu dezertera może wynikać ze świadomości kierownictwa, że obsługa petentów urzędu odbywa się na podstawie ściśle określonych procedur, a nie według osobistych dyrektyw kierownika. Pracownicy administracji są zwykle dobrze wyszkoleni w zakresie powierzonych im spraw administracyjnych i nadmierna ingerencja w pracę referentów mogłaby zaburzać ten proces.



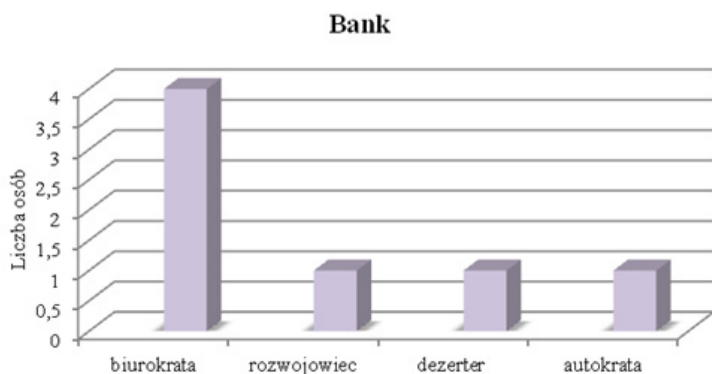
Wykres 4.3. Style kierowania w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Odmienne przedstawiała się sytuacja w przedsiębiorstwie, gdzie wśród badanej grupy kierowników dominowały efektywne style rozwojowca (6 wskazań) i życzliwego autokraty (4 wskazania). Nieefektywne style kompromisty i autokraty miały tutaj odpowiednio dwa i jedno wskazanie (wykres 4.3). W preferencjach dla efektywnych stylów kierowania wydaje się uwidaczniać świadomość kierowników, że warunkiem sprawnego i efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa

na konkurencyjnym rynku jest zarówno troska o zadania, jak i relacje pracownicze stymulujące współpracę i kreatywność.

W banku wiodące style kierowania to odpowiednio: dominujący efektywny styl biurokraty wskazany przez 4 osoby oraz style rozwojowca, dezertera i autokraty z pojedynczymi wskazaniami (wykres 4.4).



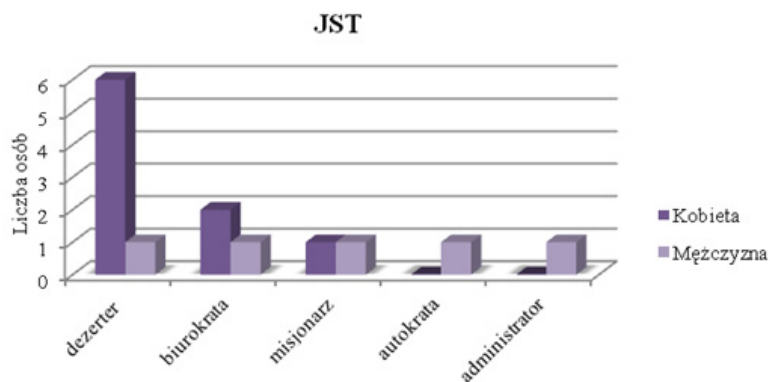
**Wykres 4.4.** Style kierowania w banku

Źródło: opracowanie własne.

Przewaga stylu biurokraty w banku może świadczyć o silnym skoncentrowaniu na formalnych procedurach i terminowości wykonywania zadań albo też wynikać z faktu, że banki w odróżnieniu od przedsiębiorstw objęte są instytucjonalnym nadzorem. Biurokracizm w banku to także obszerna dokumentacja stojąca za każdą operacją bankową. Styl rozwojowca może wynikać z założeń strategicznego rozwoju, a postawy autokratyczne w banku często współistnieją z funkcjami kontrolnymi.

W teorii przywództwa istnieje zgodność co do tego, że na przyjmowanie określonych postaw przywódczych i różnicowanie stylów kierowania mogą mieć wpływ różnorodne czynniki kontekstowe charakteryzujące organizację, stanowisko kierownicze czy osobę kierownika. Poniżej przedstawiono przykłady tego typu analiz będące wynikiem badań zrealizowanych w diagnozowanych jednostkach. Preferencje do określonych stylów kierowania odniesiono do takich charakterystyk respondentów, jak: płeć, wykształcenie, staż pracy i zajmowany szczebel w hierarchii kierowniczej.

Rozkład preferencji dla określonych stylów kierowania w zależności od płci respondentów przedstawiono graficznie na kolejnych wykresach: w jednostce samorządu terytorialnego (wykres 4.5.), w przedsiębiorstwie (wykres 4.6) i w banku (wykres 4.7).



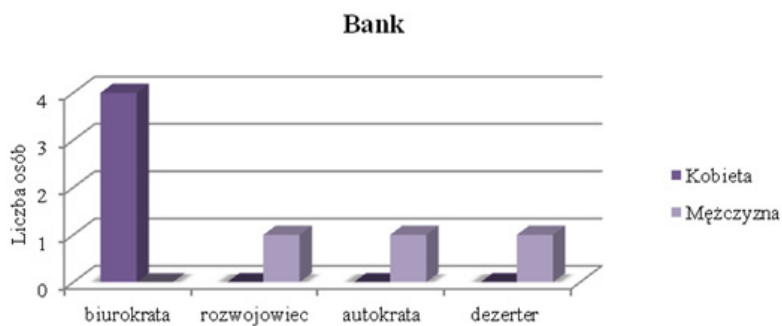
**Wykres 4.5.** Style kierowania w jednostce samorządu terytorialnego w zależności od płci

Źródło: opracowanie własne.



**Wykres 4.6.** Style kierowania w przedsiębiorstwie w zależności od płci

Źródło: opracowanie własne.



**Wykres 4.7.** Style kierowania w banku w zależności od płci

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki analiz wiążących styl kierowania z płcią w trzech badanych jednostkach przedstawiały się następująco: w urzędzie wśród dezerterów zdecydowanie dominowały kobiety, przeważały również, ale w mniejszym stopniu, wśród biurokratów; misjonarzami okazali się zarówno kobieta, jak i mężczyzna, a autokratą i administratorem – mężczyźni; w przedsiębiorstwie wśród rozwojowców i życzliwych autokratów przeważali wyraźnie mężczyźni, kompromistami okazali się zarówno kobieta, jak i mężczyzna, zaś autokratą – kobieta; z kolei w banku biurokratami były wyłącznie kobiety, a style rozwojowca, autokraty i dezertera wskazali pojedynczy kierownicy mężczyźni.

Zwyczajowo przyjmuje się, że kobiety są bardziej nastawione relacyjne, wykazują większe zainteresowanie potrzebami innych, potrafią lepiej się komunikować. Niektórzy badacze wykazują, że takie oczekiwania wynikają z różnic przypisywanych płciom stereotypowo<sup>31</sup>. Powyższe wyniki badań we wszystkich trzech jednostkach pokazują, że nie ma tu wyraźnej korelacji ze stereotypowymi różnicami.

W badaniach nie udało się jednoznacznie ustalić związku pomiędzy poziomem wykształcenia respondentów a preferencjami dla określonego stylu kierowania. Przykładowo w urzędzie dominujący styl dezertera wytypowały osoby z wykształceniem wyższym magisterskim, wykształceniem wyższym zawodowym, a także, co kuriozalne, osoba deklarująca posiadanie stopnia naukowego. Dwie osoby z wykształceniem wyższym magisterskim wskazały na styl misjonarski, administratorem okazała się osoba z wykształceniem wyższym magisterskim, natomiast autokratą – ze stopniem naukowym. W przedsiębiorstwie wśród rozwojowców dominowały osoby z wykształceniem wyższym magisterskim, ale byli też respondenci z wykształceniem wyższym zawodowym i średnim, życzliwymi autokratami okazali się kierownicy z wykształceniem wyższym magisterskim i średnim. W banku wśród biurokratów przeważały osoby z wykształceniem wyższym magisterskim, a jedna posiadała stopień naukowy. Styl rozwojowca, autokraty i dezertera wskazało po jednej osobie z wykształceniem odpowiednio wyższym magisterskim, wyższym zawodowym i stopniem naukowym.

Rozstrzygających rezultatów nie dały też analizy kojarzące staż pracy respondentów z preferencjami do stosowania określonego stylu

---

<sup>31</sup> S.E. Cross, L. Madson, *Models of The Self: Self-Construals and Gender*, „Psychological Bulletin” 1997, Vol. 122(1), s. 5–37.

kierowania. Najliczniejszą grupę wśród badanych stanowiły osoby o całkowitym stażu pracy od 10 do 20 lat. Ich preferencje odnośnie do stylu przywództwa okazały się silnie zróżnicowane. We wszystkich badanych jednostkach każdy ze zidentyfikowanych w nich różnych stylów kierowania wskazała przynajmniej jedna osoba.

Pewną prawidłowość dało się natomiast stwierdzić w analizach wiążących miejsce w hierarchii kierowniczej respondenta z preferencjami do stosowania określonego stylu kierowania. Okazało się, że kierownicy szczebla wyższego i średniego zdecydowanie częściej wskazywali na style efektywne, w szczególności rozwojowca, biurokraty, życzliwego autokraty, natomiast kierownicy szczebla najniższego na style nieefektywne, zwłaszcza dezertera, autokraty i kompromisty.

## **4.5. Podsumowanie**

Zamieszczona wyżej synteza wyników badań empirycznych nad stylami przywództwa w trzech typach organizacji pozwala na sformułowanie szeregu konkluzji końcowych dotyczących przyjętych hipotez badawczych.

Za pozytywnie zweryfikowaną należy uznać pierwszą z hipotez, zakładającą, że style kierowania w badanych jednostkach organizacyjnych istotnie się różnią, inne bowiem okazały się style w nich dominujące. W jednostce samorządu terytorialnego przeważał styl dezertera, a drugim według częstości wskazań był styl biurokraty, w przedsiębiorstwie dominowały style rozwojowca i życzliwego autokraty, a w banku respondenci najczęściej wskazywali styl biurokraty.

Za prawdziwą należy uznać także drugą z hipotez, mówiącą, że w każdej z jednostek znaczny odsetek kierowników stosuje nieefektywne style kierowania. Szczególnie wyraźnie uwidocznili się to w przypadku jednostki administracji samorządowej, gdzie 10 z 14 badanych osób wskazało jako stosowane style nieefektywne: dezertera, misjonarza lub biurokraty. Mniej liczne były wskazania stylów nieefektywnych w przypadku przedsiębiorstwa (kompromista i autokrata) oraz banku (dezerter i autokrata).

Hipotezę trzecią, traktującą o wpływie rodzaju organizacji oraz charakterystyk kierowników na stosowany/preferowany styl kierowania, należy uznać za jedynie w części potwierdzoną. Rodzaj organizacji

okazał się istotnym czynnikiem różnicującym style kierowania. W tych jednostkach, których cele i zadania są ściślej określone i sformalizowane (urząd, bank) dominowały style nieefektywne (dezerter) lub efektywne (biurokrata), ale o niskiej koncentracji zarówno na zadaniach, jak i na ludziach, zorientowane raczej na standardowe procedury. Natomiast w przedsiębiorstwie, jednostce o wyższej zmienności celów i zadań, w większym stopniu poddanej regułom gry rynkowej, dominowały efektywne style zorientowane zarówno na ludzi (rozwojowiec), jak i na zadania (życzliwy autokrata). Podczas analiz czynnikiem różnicującym style kierowania okazała się również płeć respondentów. Dezerterami i biurokratami były głównie kobiety, natomiast rozwojowcami i życzliwymi autokratami w przeważającej mierze mężczyźni. W badaniach nie udało się ustalić związku pomiędzy poziomem wykształcenia respondentów oraz ich stażem pracy a preferencjami dla określonego stylu kierowania. Natomiast pewną prawidłowość dało się zauważyć w analizach wiążących miejsce w hierarchii kierowniczej respondenta z określonymi typami stylów kierowania. Kierownicy szczebla wyższego i średniego zdecydowanie częściej wskazywali na style efektywne, natomiast kierownicy szczebla najniższego na style nieefektywne.

Znaczącym ograniczeniem dla przytoczonych w pracy badań była relatywnie niewielka liczba respondentów z poszczególnych jednostek, którzy poddali się procedurze samooceny w badaniach ankietowych. Przy większej ich liczbie wyniki byłyby zapewne bardziej miarodajne.

## Bibliografia

1. Babiak J., *Polish Managers' Leadership Styles: Developing and Validating the Managerial Styles of Leading Questionnaire*, "Polish Journal of Applied Psychology" 2014, Vol. 12(2), s. 41–64.
2. Bajcar B., Babiak J., *Style kierowania polskich menedżerów – uwarunkowania organizacyjne*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie” 2015, nr 79, s. 21–40.
3. Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, przeł. A. Bekier, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

4. Borkowski J. i in., *Człowiek w organizacji. Podręczny słownik psychologii zarządzania i dziedzin pokrewnych*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001.
5. Brown J.A.C., *Społeczna psychologia przemysłu. Stosunki między ludźmi w fabrykach*, przeł. S. Łypacewicz, Spółdzielnia Wydawniczo-Handlowa Książka i Wiedza, Warszawa 1962.
6. Chmielak H., Jermakowicz W., *Rozwiązywanie problemów organizacyjnych*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 1982.
7. Cross S.E., Madson L., *Models of The Self: Self-Construals and Gender*, "Psychological Bulletin" 1997, Vol. 122(1), s. 5–37.
8. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, red. L. Pasieczny, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1981.
9. Fiedler F.E., Chemers M.M., *Leadership and Effective Management*, Scott, Foresman and Company, New York 1974.
10. Fołtyn H., „Siatka kierownicza” w praktyce menedżerskiej, „Studia i Materiały” 2006, nr 2, s. 83–97.
11. Karaszewski R., Skrzypczyńska K., *Ewolucja przywództwa – kierunki, trendy, wyzwania*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2016.
12. Kieżun W., Kwiatkowski S., *Style zarządzania. Teoria i praktyka*, Książka i Wiedza, Warszawa 1977.
13. Kozak R., *Wędrówki z Gandalfem. Przywództwo*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 1998.
14. Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
15. Matejko A.J., *Style kierowania*, „Przegląd Organizacji” 1991, nr 7, s. 24–26.
16. Matysiak A., Czetwertyński S., *Zakres przedmiotowy sektora publicznego w gospodarce rynkowej*, [w:] *Zarys ekonomii sektora publicznego*, red. M. Bról, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 11–44.
17. Michalska A., *Style kierowania menedżerów w sytuacjach trudnych*, Wydawnictwa Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2015.
18. Mroziowski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
19. Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

20. Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
21. Rainey H.G., Bozeman B., *Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori*, "Journal of Public Administration Research and Theory" 2000, Vol. 10(2), s. 447–470.
22. Reddin B. [właśc. Reddin William James], *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność*, przeł. M. Gizmajer, Wydawnictwo Alma Press, Warszawa 2005.
23. Tokarski S., *Samoocena efektywności kierowania*, Wydawnictwo Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego, Gdańsk 1996.
24. Zakrzewska-Bielawska A., *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
25. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
26. Żuchowski I., *Style kierowania i relacje przełożony–podwładny w praktyce działalności przedsiębiorstw z subregionu ostrołęckiego i kierunki zmian w przyszłości*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 357, s. 20–35.

# Środki perswazji w wybranych formach przekazów reklamowych

ROZDZIAŁ

## 5

**Leszek Panasiewicz**

ORCID: 0000-0001-5836-6783 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

**Julia Furman<sup>1</sup>**

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

### 5.1. Wprowadzenie

Przekazy reklamowe obecne są dosłownie wszędzie. W telewizji występują nie tylko w przerwach między emitowanymi programami, lecz również w filmach i serialach w postaci lokowania produktów. Wszelkie media, a także przestrzenie publiczne są nimi nasycone. Wszechobecność i intensywność tych oddziaływań sprawia, że przekazy reklamowe przestają być przedmiotem namysłu, racjonalnej, świadomej oceny prowadzącej do rozważnej decyzji, lecz zachęcają potencjalnego konsumenta do zakupu danego produktu lub usługi, oddziałując na jego podświadomość oraz emocje. Reklama jest w swej istocie formą perswazji rozumianej jako stosowanie metod mających na celu nakłonienie potencjalnego odbiorcy do określonego sposobu postępowania – takiego, jaki zaplanował autor przekazu<sup>2</sup>. Perswazja, jako forma wpływu, bywa kojarzona z manipulacją, jednakże pomimo faktu, że obydwie metody są elementami strategii komunikacyjnych, działanie perswazji opiera się głównie na podaniu faktów i prawdy w przekazach<sup>3</sup>. Innymi słowy, reklama może, ale nie musi być manipulacją.

<sup>1</sup> Rozdział powstał na podstawie pracy licencjackiej Julii Furman, pod tym samym tytułem, obronionej na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej

<sup>2</sup> A. Wójciuk, *Perswazja w reklamach społecznych*, „Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów Uniwersytetu Jagiellońskiego. Nauki Humanistyczne” 2016, nr 13(2), s. 112.

<sup>3</sup> M. Lange, *Perswazja czy manipulacja? Na przykładzie wybranych wypowiedzi sejmowych*, „Prace Językoznawcze” 2015, nr 17(1), s. 57.

Celem opracowania jest analiza środków perswazji oraz ich występowania w wybranych przekazach reklamowych, a także ocena wpływu tych środków na wybory potencjalnego konsumenta. Badanie skupiać się będzie na odczuciach odbiorcy, stanowiących reakcję na odbiór przekazu reklamowego określonego produktu lub usługi – przedmiotem analizy będą więc uświadomione ślady reakcji na przekazy odbierane zazwyczaj podświadomie. Wybór tej problematyki motywowany był chęcią zbadania ponadczasowego fenomenu przekazów reklamowych, czyli tego, jak poprzez użyte w nich środki perswazji można wpływać na nabywców i skłaniać ich do skorzystania z danych usług czy kupienia produktów.

## 5.2. Środki perswazji i ich wpływ na konsumenta reklamy

Współcześnie pod pojęciem perswazji rozumie się działanie werbalne lub niewerbalne nadawcy, dążące do modyfikowania poglądów odbiorcy i – jeśli to oddziaływanie będzie skuteczne – podjęcia próby nakłonienia odbiorcy do realizacji zdefiniowanego działania<sup>4</sup>. Aby przybliżyć znaczenie słowa „perswazja” (ang. *persuasion*), warto także sięgnąć po wyrazy pokrewne, zapożyczone z innych języków, jak np. *to persuade* – czyli przekonać, namówić kogoś do zrobienia czegoś, podając powody, dla których miałby to zrobić<sup>5</sup> oraz *persuasive* – czyli taki, który potrafi nakłonić odbiorcę do uwierzenia w coś lub wykonania czegoś, o co nadawca prosi.

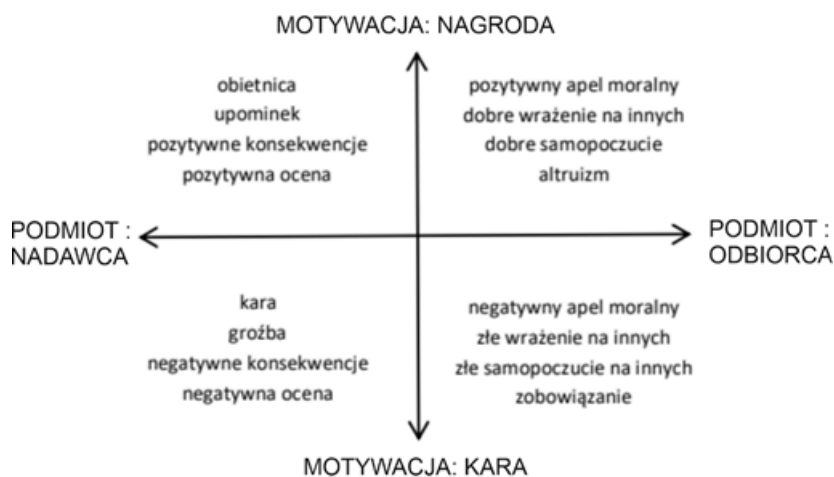
Perswazję możemy odróżnić od innych technik nakłaniających m.in. ze względu na fakt, że uwzględnia ona obustronne wyszukiwanie rozwiązań czy informacji, a jej cel jest jawny i w głównej mierze korzystny dla wszystkich zainteresowanych<sup>6</sup>. Oddziaływanie perswazji skierowane na odbiorcę przekazu opiera się na stosowaniu argumentów logicznych, zawierających jedynie prawdziwe informacje. Można również zaznaczyć, że nadawca, który stosuje perswazję, spodziewa się oraz liczy na to, że odbiorca będzie prowadził negocjacje na temat

<sup>4</sup> G. Habrajska, *Perswazja i manipulacja w komunikacji. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s. 70.

<sup>5</sup> *Longman Dictionary of Contemporary English*, <https://www.ldoceonline.com> (dostęp: 01.02.2022).

<sup>6</sup> G. Habrajska, dz. cyt., s. 71.

podanych sądów, a w konsekwencji je zaakceptuje lub odrzuci. Perswazja jako technika jest także bardzo często mylona z manipulacją, którą określa się jako technikę wywierania wpływu na człowieka wbrew jego woli, służącą zdobyciu nad nim władzy<sup>7</sup>. Manipulacja skupia się głównie na tym, aby podjęcie przez manipulowanego oczekiwanego działania oznaczało korzyść jedynie dla osoby manipulującej. Różnicę pomiędzy manipulacją a perswazją może wyznaczyć wiele różnych czynników, lecz są to przede wszystkim intencje nadawcy wobec odbiorcy<sup>8</sup> i prawdziwość przekazu.



Rycina 5.1. Struktura wywierania wpływu według Marwella i Schmitta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Tokarz, *Argumentacja, perswazja, manipulacja...*, s. 215.

Jeszcze w XX wieku próbowano wyznaczyć jeden model określający strukturę technik perswazji. Spośród najstarszych i uznawanych za najbardziej skuteczne należy wymienić strukturę opracowaną w latach 60. XX w. przez Geralda Marwella i Davida R. Schmitta<sup>9</sup>. Porządkuje ona techniki w zależności od takich parametrów, jak sposób umotywowania i podmiot czynności. Zagłębiając się w sposób motywacji,

<sup>7</sup> B. Harwas-Napierała, *Etyczne aspekty manipulacji*, „Poznańskie Studia Teologiczne” 2005, t. 18, s. 247.

<sup>8</sup> B. Zatwarnicka-Madura, *Perswazja w sprzedaży*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2010, s. 38.

<sup>9</sup> M. Tokarz, *Argumentacja, perswazja, manipulacja. Wykłady z teorii komunikacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 214.

możemy zauważyć, że jest to właściwość ukierunkowana na nagrodę oraz karę, podmiotem zaś (sprawcą korzyści lub kary) może być zarówno odbiorca, jak i nadawca. W literaturze przedmiotu wielokrotnie cytuje się również strukturę wywierania wpływu autorstwa Kim Barnes, wyróżniającą cztery główne elementy<sup>10</sup>:

1. Relacje – należy odpowiedzieć sobie na pytanie, jakie są w danej chwili relacje pomiędzy nadawcą a odbiorcą?
2. Kontekst – czyli jakie bodźce mogą wpływać na efekty, które zostaną uzyskane?
3. Zachowanie – jakie zachowania charakteryzujące się nakłanianiem odbiorcy będą skuteczne w uzyskaniu zamierzonych celów?
4. Rezultaty – jaki jest cel naszego działania?



**Rycina 5.2.** Struktura wywierania wpływu według Barnes

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Zatwarnicka-Madura, *Perswazja w sprzedaży*, s. 37.

Każda osoba może być obiektem wpływów poprzez identyfikację, internalizację oraz uleganie<sup>11</sup>. Wszystkie wymienione czynniki rzutują szczególnie na takie sfery, jak poglądy, postawy, wartości – głównie przez uznanie czyichś norm za swoje, pragnienie naśladownictwa innych osób czy zmienianie swojego zachowania bez jednoczesnej zmiany poglądów. Perswazja wystąpi zaś wtedy, gdy sugerowana propozycja jest korzystna dla odbiorcy i wpływa pozytywnie na jego zadowolenie. Odbiorcy przekazów perswazyjnych mogą się od siebie różnić podatnością na działanie perswazyjne – przyjmuje się, że są ludzie bardzo podatni na wszelkie wpływy oraz tacy, którzy z oporami przyjmują

<sup>10</sup> B. Zatwarnicka-Madura, dz. cyt., s. 36.

<sup>11</sup> Tamże, s. 38.

jakiegokolwiek naciski. Podatnych odbiorców cechuje mniejsza pewność siebie, niski poziom samooceny oraz skłonności do introwertyzmu. Jednakże nie tylko cechy charakteru, ale także płeć, wykształcenie, nastrój odbiorcy czy fizyczna atrakcyjność mają wpływ na odbiór przekazu perswazyjnego<sup>12</sup>. Skuteczność perswazji zależy również od osoby nadawcy, którą przede wszystkim powinna cechować wiarygodność, czyli prawdomówność oraz kompetencje. Obie te cechy są tak samo istotne i powinny być sugestywnie zaprezentowane odbiorcy, tak aby jeszcze przed odebraniem komunikatu perswazyjnego nabrał on przekonania o wiarygodności nadawcy<sup>13</sup>. Nadawca powinien zadbać o płynność przekazu oraz o opanowanie swoich emocji, gdyż w przeciwnym wypadku znacząco obniży wiarygodność swojego komunikatu, a co za tym idzie – skuteczność perswazyjną danego aktu komunikacji. Wymienione zasady odnoszą się jednak przede wszystkim do perswazji realizowanej w warunkach kontaktu osobistego.

W ocenie wpływu perswazji na odbiorcę wykorzystuje się kategorie skuteczności oraz efektywności. Skuteczność perswazji to zdolność przekazu do skłonienia odbiorcy do konkretnego działania, podczas gdy efektywnością jest zdolność perswazji do wpłynięcia na postawy, przekonania i emocje odbiorcy w taki sposób, który jest zgodny z zamierzonym celem, lecz niekoniecznie prowadzi do bezpośredniego działania<sup>14</sup>. Skuteczność perswazji, szczególnie w przekazach reklamowych, zwiększa się, kiedy rośnie jej efektywność, a koszty związane z wykonaniem i rozpowszechnieniem przekazów utrzymują się na stałym poziomie lub znacznie maleją<sup>15</sup>. Skuteczność przekazu mierzona w przypadku reklam poziomem sprzedaży nie wskazuje jednak precyzyjnie na efektywność użytych technik perswazyjnych, gdyż na decyzję konsumenta wpływa wiele czynników<sup>16</sup>. Dlatego też skuteczność perswazji nie zależy tylko od samego przekazu reklamowego – znaczenie mają również relacje między nadawcą przekazu perswazyjnego a odbiorcą, a także kontekst, w którym zachodzi dany akt komunikacji perswazyjnej<sup>17</sup>.

---

<sup>12</sup> M. Tokarz, dz. cyt., s. 222.

<sup>13</sup> Tamże, s. 223.

<sup>14</sup> M. Gajlewicz, *Techniki perswazyjne. Podstawy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 46.

<sup>15</sup> Tamże.

<sup>16</sup> Tamże, s. 47.

<sup>17</sup> B. Zatwarnicka-Madura, dz. cyt., s. 36.

Odbiorcy takich przekazów, jak już wspomniano, mogą się od siebie różnić podatnością na oddziaływanie perswazyjne, co wynika z cech charakteru, lecz na jej poziom wpływa też płeć, wykształcenie oraz nastrój odbiorcy<sup>18</sup>. Skuteczność perswazji zależy również od osoby nadawcy oraz od charakterystyki samego przekazu perswazyjnego.

Reklamodawca nie kontroluje wszystkich czynników wpływających na oddziaływanie perswazji na odbiorcę. Konstruując przekaz reklamowy, powinien więc skupić się na tych, które pozostają w jego gestii. W literaturze przedmiotu wskazuje się szereg zasad bądź warunków konstrukcji komunikatu perswazyjnego, które warunkują jego skuteczność<sup>19</sup>:

1. Komunikat nie powinien ujawniać, że ma na celu nakłonienie odbiorcy do określonego zachowania. Nie może sprawiać również efektu nachalności ani neutralności.
2. Powinno się stosować wysokiej jakości nośniki treści perswazyjnych.
3. Humor przyciąga uwagę i uatrakcyjnia przekaz. Czasem jednak może przynieść rezultaty inne od oczekiwanych.
4. Należy odwołać się do prawidłowości percepcji. Najprostszym przykładem aplikacji tej zasady jest wizerunek postaci patrzącej prosto w kierunku odbiorcy, niejednokrotnie również na niego wskazując.
5. Warto apelować do instynktów, czego przykładem może być wykorzystywanie motywu dziecięcości. Ponieważ wygląd dziecka powoduje rozczulenie i zawsze zwraca uwagę, ta taktyka wpłynie na ludzi w każdym wieku. Podobne emocje wywołują wizerunki młodych osobników gatunków zwierząt, będących lubianymi i pożądanymi towarzyszami ludzi (szczeniaczki, małe kotki itp.).
6. Przekaz należy kierować do odpowiedniej grupy odbiorców. Projekt przekazu należy zacząć od wyboru grupy docelowej i zastosować elementy korespondujące z potrzebami, nawykami bądź aspiracjami wybranej grupy.

Jako ściśle techniczne rozwiązania stosowane w przekazach reklamowych w celu zwiększenia siły oddziaływania można wskazać<sup>20</sup>:

1. Używanie powtórzeń, aby przekaz mógł być lepiej identyfikowany, rozumiany i pamiętany.

---

<sup>18</sup> M. Tokarz, dz. cyt., s. 222.

<sup>19</sup> M. Gajlewicz, dz. cyt., s. 99–114.

<sup>20</sup> Tamże, s. 122–215.

2. Pozyskanie tzw. publiczności odziedziczonej poprzez dołączanie przekazu do treści przyciągającej uwagę odbiorców docelowych. Np. wstawienie plakatu reklamowego wewnątrz materiału dziennikarskiego o tematyce interesującej dla grupy docelowej.
3. Symbol, czyli stosowanie wszelkiego rodzaju elementów graficznych (jak logo), kolorów przykuwających uwagę odbiorcy (ułatwiających rozpoznawanie i zapamiętywanie), wizerunków postaci obrazujących wybrane elementy przekazu i zwiększających rozpoznawalność reklamowanego obiektu (marki, produktu czy usługi).
4. Niezwykłość przekazu, polegająca na nadaniu przekazowi perswazyjnemu cech wyróżniających go na tle innych. Działania tego typu to odwracanie liter w napisach, przeskalowywanie wybranych elementów obrazu czy też przedstawienie nieprawdopodobnych sytuacji.
5. Stereotyp – wykorzystanie istniejącego lub nowego stereotypu, czyli niezmiennego, niejednokrotnie nacechowanego emocjami wyobrażenia jakiegoś obrazu czy grupy społecznej. Jako przykład można podać stereotyp macho.
6. Zaangażowanie autorytetu. Funkcję autorytetu może pełnić ekspert, gwiazda (osoba popularna), a także, paradoksalnie, ktoś przeciętny. Autorytet potwierdza, tym samym uwiarygodniając swoją osobą, tezy zawarte w przekazie reklamowym. Najbardziej naturalnym sposobem zastosowania tej techniki jest użycie wizerunku znanego specjalisty w danej dziedzinie, ale może to też być osoba popularna, niezwiązana z branżą, której dotyczy reklama – znany piłkarz, piosenkarz, aktor czy nawet lubiana i rozpoznawalna przez większość społeczeństwa postać animowana. Tak samo można wykorzystać wizerunek przeciętnej osoby, z którą większość członków grupy docelowej może się łatwo utożsamić.
7. Technikę polegającą na stosowaniu różnego rodzaju środków językowych, do których m.in. należą: wykrzyknienia, przymiotniki w stopniu wyższym i najwyższym, związki frazeologiczne, słowa o pozytywnym zabarwieniu (super, ekstra), znane cytaty, operacje na składni.
8. Technikę opartą na używaniu trybu rozkazującego. Jak sama nazwa wskazuje, ta technika polega na wykorzystaniu trybu rozkazującego w funkcji nawoływań czy wezwań we wszelkiego rodzaju przekazach reklamowych. Przykładem może być reklama, w której używa się zwrotów „Sprawdź jak najszybciej! Oferta ograniczona!” – co daje odbiorcy stanowczy przekaz, że oferta jest atrakcyjna i niedługo może być niedostępna.

### 5.3. Metodyka badawcza

Celem opracowania jest analiza środków perswazji w wybranych przekazach reklamowych, a także ocena ich wpływu na wybory potencjalnego konsumenta. Projekt badań obejmuje również uzyskanie informacji na temat interpretacji wybranych reklam przez respondentów pod kątem użytych środków perswazji, dzięki czemu oceniona zostanie świadomość respondentów w tym zakresie.

Problem badawczy zawrzeć można w dwóch pytaniach: jaki wpływ na konsumenta mają środki perswazji występujące w przekazach reklamowych? oraz jaki wpływ na ich percepcję ma świadomość stosowania tych środków przez odbiorców reklam? Narzędziem badawczym, które wykorzystano w celu realizacji badań, był kwestionariusz ankiety. Respondenci mieli za zadanie wyrazić swoją opinię dotyczącą sześciu przekazów reklamowych. Wybrano przekazy, które w subiektywnym odczuciu badaczy były często emitowane podczas kampanii reklamowych, a konkretnie reklamy następujących produktów:

- piwa Żywiec;
- wyprzedaży motocykli i skuterów firmy Yamaha;
- napoju energetycznego Red Bull;
- taryfy Plush z usług komunikacyjnych firmy Polkomtel;
- napoju gazowanego Coca-Cola;
- kredytu mieszkaniowego banku Crédit Agricole.

Respondenci mieli za zadanie:

- wskazać główny środek perswazji, który ich zdaniem został użyty w danej reklamie;
- ocenić reklamę w najprostszych kategoriach estetycznych – czy dany przekaz im się podoba;
- ocenić, czy reklama zachęca ich osobiście do zakupu reklamowanego produktu bądź usługi;
- ocenić, czy dany przekaz reklamowy ma charakter psychomanipulacji;
- wskazać reakcję emocjonalną, którą odczuwają podczas odbioru danego przekazu reklamowego (wybierali jedną spośród: smutku, radości, złości, ciekawości, zażenowania, żadnej reakcji; możliwe też było dopisanie własnej odpowiedzi). Pytanie nie było obowiązkowe, udzielenie odpowiedzi pozostawiono decyzji respondenta.

Na trzecią część kwestionariusza składała się metryczka, pozwalająca uzyskać podstawowe dane demograficzne o respondentach, a także wstęp wyjaśniający cel badań i sposób wykorzystania wyników. Ankieta zawierała też pytanie o ocenę znaczenia perswazji w życiu człowieka. Kwestionariusz ankiety, przygotowany z wykorzystaniem narzędzia MS Forms, udostępniono w portalach Facebook oraz Instagram – użytkownicy tych mediów z pewnością spotykali się wcześniej z przekazami reklamowymi. Kwestionariusz rozprowadzony został metodą „kuli śnieżnej”, która jest nielosową techniką doboru próby badanych osób – uczestnikami badań stały się osoby, które znajdując w swoich social mediach prośbę o uczestnictwo w badaniu, zdecydowały się wypełnić ankietę. Kwestionariusz ankiety udostępniono 16 maja 2022 r., był aktywny przez trzy dni oraz został wypełniony przez 129 osób. Uzupełnienie kwestionariusza zajmowało około 15 minut, jednakże większość respondentów wykonywała to zadanie w czasie 7 minut. Poniżej przedstawiono zestaw grafik reklamowych, które zostały zamieszczone w kwestionariuszu badawczym.

**Żona bez Ż  
to tylko ona**

**Żywiec. Chce się Ż**



Rycina 5.3. Wykorzystana w badaniu reklama piwa Żywiec  
Źródło: <http://portfolio.sar.org.pl/kampania/2639> (dostęp: 15.03.2022).



**Rycina 5.4.** Wykorzystana w badaniu reklama wyprzedaży motocykli i skuterów firmy Yamaha

Źródło: [https://www.moto46.pl/aktualnosci-i-promocje/pospiesz-sie-u-deal-erow-yamahy-rusza-wyprzeda-z-modeli2017/?fbclid=IwAR0AvwLG6NcGqBvpFYRjFMoLL0UNSHxXzcJpA\\_L1rlhUAuPne3-LViuB7kl](https://www.moto46.pl/aktualnosci-i-promocje/pospiesz-sie-u-deal-erow-yamahy-rusza-wyprzeda-z-modeli2017/?fbclid=IwAR0AvwLG6NcGqBvpFYRjFMoLL0UNSHxXzcJpA_L1rlhUAuPne3-LViuB7kl) (dostęp: 15.03.2022).

**DOBRE SPOTKANIE  
TO KRÓTKIE SPOTKANIE.**



**Rycina 5.5.** Wykorzystana w badaniu reklama napoju energetycznego Red Bull

Źródło: <https://www.wirtualnemedi.pl/arttykul/zgadnij-skrzydla-dla-calej-zalogi-w-kampanii-red-bulla> (dostęp: 15.03.2022).



**Rycina 5.6.** Wykorzystana w badaniu reklama napoju gazowanego Coca-Cola

Źródło: <https://www.vintag.es/2012/12/vintage-christmas-ads-from-1940s-1980s.html> (dostęp: 15.03.2022).



**Rycina 5.7.** Wykorzystana w badaniu reklama taryfy Plush z usług firmy Polkomtel

Źródło: <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/plush-odpowiada-na-krytyke-reklamy-lepiej-przygarnij-vansy-uczmy-odpowiedzialnej-adopcji-psow> (dostęp: 15.03.2022).



**Rycina 5.8.** Wykorzystana w badaniu reklama kredytu mieszkaniowego banku Crédit Agricole

Źródło: <http://produktybankowe.blogx.pl/2013/05/03/kredyt-hipoteczny-w-credit-agricole> (dostęp: 15.03.2022).

## 5.4. Ocena roli perswazji i identyfikacji środków perswazyjnych

W badaniu udział wzięło 129 osób – 71 kobiet (55%) oraz 58 mężczyzn (45%). Wszystkie wypełnione ankiety były kompletne, co pozwoliło wykorzystać je w postępowaniu badawczym. Skategoryzowane dane demograficzne respondentów zostały przedstawione w tabeli 5.1.

Pierwsza część badań dotyczy oceny roli perswazji w życiu człowieka. Dziesięciu (7,75%) respondentów zdecydowanie się nie zgadza bądź raczej się nie zgadza ze stwierdzeniem, że perswazja odgrywa istotną rolę w życiu człowieka, przeciwne stanowisko (odpowiedzi: „zdecydowanie tak” lub „raczej tak”) zajmuje 90 (69,76%) respondentów. Zdania w tej sprawie nie ma 24 (18,60%) badanych. Rozkład odpowiedzi z uwzględnieniem płci przedstawiony jest w tabeli 5.2.

**Tabela 5.1.** Charakterystyka demograficzna grupy respondentów

| Płeć                 | Kobieta    |                  | Mężczyzna        |          |
|----------------------|------------|------------------|------------------|----------|
|                      | 71         |                  | 58               |          |
| Wiek                 | < 18 lat   | 18–26 lat        | 26–35 lat        | > 35 lat |
|                      | 58         | 48               | 14               | 9        |
| Wykształcenie        | Podstawowe | Zawodowe         | Średnie          | Wyższe   |
|                      | 49         | 4                | 53               | 23       |
| Miejsce zamieszkania | Wieś       | Miasto < 50 tys. | Miasto > 50 tys. |          |
|                      | 51         | 53               | 25               |          |

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 5.2.** Ocena roli perswazji w życiu człowieka wg mężczyzn i kobiet

| Płeć      | Ocena roli perswazji w życiu człowieka |                   |             |
|-----------|----------------------------------------|-------------------|-------------|
|           | Nieistotna                             | Trudno powiedzieć | Istotna     |
| Kobieta   | 1 (1,41%)                              | 12 (16,90%)       | 64 (81,69%) |
| Mężczyzna | 9 (15,52%)                             | 12 (20,69%)       | 36 (63,79%) |

Źródło: opracowanie własne.

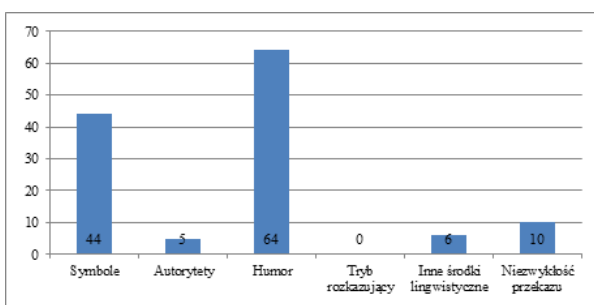
Jak widać, kobiety przypisują większą rolę perswazji niż mężczyźni. Nie zaobserwowano istotnej zależności między poziomem wykształcenia a uznaniem roli perswazji, natomiast można zauważyć taką zależność pod względem miejsca zamieszkania respondenta, co przedstawia tabela 5.3. Mieszkanie w większej miejscowości sprzyja docenianiu roli perswazji.

**Tabela 5.3.** Ocena roli perswazji w życiu człowieka w zależności od miejsca zamieszkania respondenta

| Miejsce zamieszkania               | Ocena roli perswazji w życiu człowieka |                   |              |
|------------------------------------|----------------------------------------|-------------------|--------------|
|                                    | Nieistotna                             | Trudno powiedzieć | Istotna      |
| Miasto powyżej 50 tys. mieszkańców | 6 (4,00%)                              | 18 (12,00%)       | 126 (84,00%) |
| Miasto poniżej 50 tys. mieszkańców | 36 (11,32%)                            | 54 (16,98%)       | 228 (71,70%) |
| Wieś                               | 18 (5,88%)                             | 72 (23,53%)       | 216 (70,59%) |

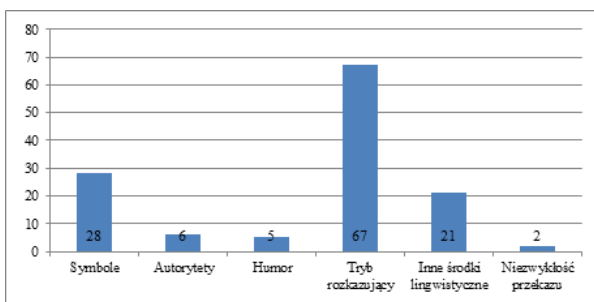
Źródło: opracowanie własne.

Druga część badań polegała na wskazaniu głównego środka perswazji użytego w kolejnych przedstawianych respondentom reklamach. Zadaniem respondentów było wytypowanie jednego, głównego środka perswazji wykorzystanego w każdej z prezentowanych reklam. Wyniki są zilustrowane na poniższych wykresach.



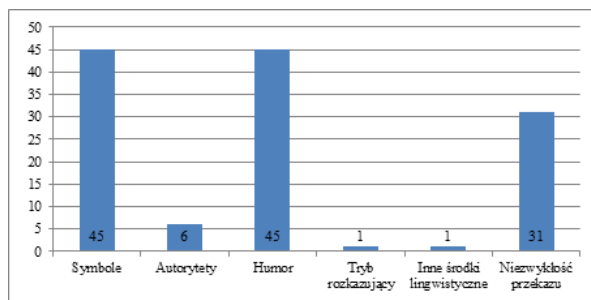
**Wykres 5.1.** Główny środek perswazji zastosowany w reklamie piwa Żywiec

Źródło: opracowanie własne.

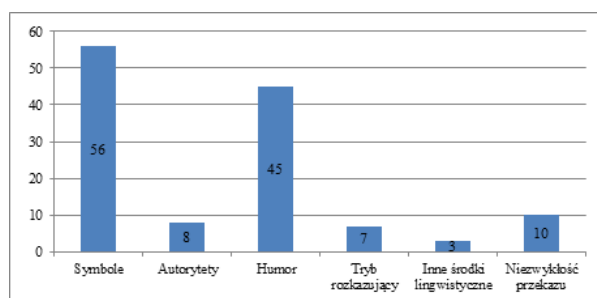


**Wykres 5.2.** Główny środek perswazji zastosowany w reklamie wyprzedaży motocykli i skuterów firmy Yamaha

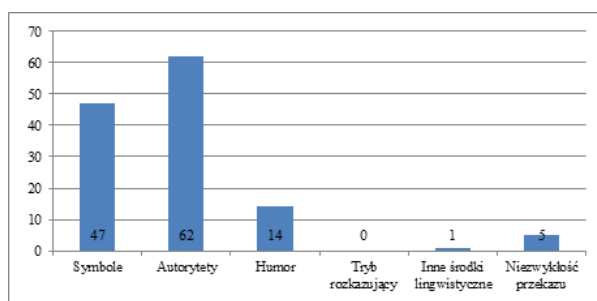
Źródło: opracowanie własne.



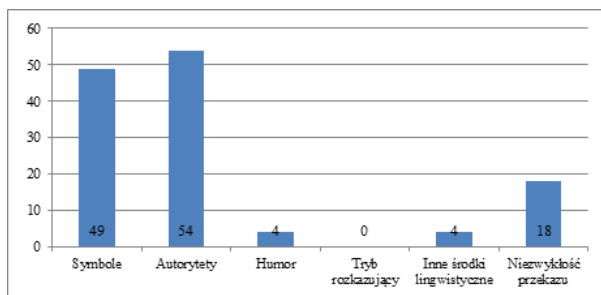
**Wykres 5.3.** Główny środek perswazji zastosowany w reklamie napoju energetyzującego Red Bull  
Źródło: opracowanie własne.



**Wykres 5.4.** Główny środek perswazji zastosowany w reklamie taryfy Plusz z usług komunikacyjnych firmy Polkomtel  
Źródło: opracowanie własne.



**Wykres 5.5.** Główny środek perswazji zastosowany w reklamie napoju gazowanego Coca-Cola  
Źródło: opracowanie własne.



**Wykres 5.6.** Główny środek perswazji zastosowany w reklamie kredytu mieszkaniowego 3x0 banku Crédit Agricole

Źródło: opracowanie własne.

Na wykresach od 5.1 do 5.6 widoczna jest wysoka spójność wskazań głównych środków perswazji użytych w prezentowanych reklamach. W związku z tym, że reklamy przedstawiane były w formie graficznej, za każdym razem dużą część odpowiedzi, od 28 do 56, stanowi „symbol”. I tak samo w związku z wykorzystaniem formy graficznej jako nośnika znaczeń w każdym przypadku zauważyć można inne odpowiedzi posiadające znaczną, a czasem większą liczbę wyborów niż „symbol”. Oznacza to, że przekaz reklamy czasem dopełnia jej formę graficzną, a czasem ją dominuje. Stosunkowo niewielkie rozproszenie odpowiedzi wynika oczywiście z możliwości różnej interpretacji fragmentów przekazu. Jowialny starszy pan w reklamie Coca-Coli może być uznany za autorytet w sensie pozytywnie odbieranej i powszechnie znanej postaci (prezentowany jest bowiem od 1931<sup>21</sup> r.), ale można go też interpretować jako wprowadzenie do reklamy wątku humoru. Juliette Binoche może być odebrana jako autorytet bądź jako rozwiązanie „niezwykłe” – aktorka prezentująca produkt bankowy, którego wybór polega na chłodnej i racjonalnej kalkulacji. Dlatego też stwierdzamy, że badani dobrze rozumieją konstrukcję przekazu reklamowego i potrafią trafnie zidentyfikować wykorzystywane w reklamach środki perswazji.

<sup>21</sup> M. Suchodolska, *Coraz bliżej święta... Historia Świętego Mikołaja i Coca-Coli*, <https://grafmag.pl/artykuly/coraz-blizej-swietas230-historia-swietego-mikolaja-i-coca-coli> (dostęp: 05.07.2023).

## 5.5. Analiza reakcji na przekazy reklamowe

Analiza odpowiedzi dotyczących poszczególnych przekazów reklamowych pozwoliła zaobserwować pewne prawidłowości w zakresie percepcji tego typu treści. W dalszej części procedury wykorzystano fakt, że każdy respondent opisywał wg identycznych wymiarów sześć reklam. Dzięki temu udało się zebrać  $129 \times 6 = 774$  jednostkowe obserwacje. Materiał posłużył do głębszego zbadania relacji między poglądem na temat reklamy w ogólności i zależnościami między reakcjami obserwatorów na reklamy a ich ocenami. Dla większej przejrzystości wyników scalono odpowiedzi „Zdecydowanie...” i „Raczej...”.

**Tabela 5.4.** Reakcje wywoływane przez prezentowane reklamy w zależności od oceny roli, jaką respondent przypisuje perswazji w życiu człowieka

| Rola perswazji w życiu | Reakcja wywołana przez reklamy |                 |                 |              |                |               |
|------------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------|--------------|----------------|---------------|
|                        | Ciekawość                      | Żadna           | Radość          | Rozbawienie  | Zażenowanie    | Złość         |
| Nieznająca             | 9<br>(15,00%)                  | 15<br>(25,00%)  | 21<br>(35,00%)  | 0<br>(0%)    | 7<br>(11,67%)  | 6<br>(10,00%) |
| Trudno powiedzieć      | 30<br>(20,83%)                 | 65<br>(45,14%)  | 31<br>(21,53%)  | 1<br>(0,69%) | 10<br>(6,94%)  | 5 (3,47%)     |
| Znacząca               | 96<br>(16,93%)                 | 266<br>(46,92%) | 111<br>(19,58%) | 5<br>(0,88%) | 69<br>(12,17%) | 11<br>(1,94%) |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.4 prezentuje zależności między poglądem respondentów na rolę perswazji w życiu a ich reakcjami na prezentowane przekazy reklamowe. Z zestawienia usunięto reakcje zadeklarowane mniej niż pięć razy: niechęć (1), nostalgię (1), smutek (3), śmiech (3), przytłoczenie (1), zadumę (1), wspomnienie (1), zdenerwowanie (1), znużenie (1) oraz inne (3). Jak widać, osoby, które uznają perswazję za znaczący element życia, częściej deklarują, że reklama nie wywołała w nich żadnych emocji, niż osoby, które świadomie nie przyznają perswazji dużego znaczenia (46,92% wobec 25% w tabeli 5.4). Może to wynikać z bardziej analitycznego bądź ostrożnego odbioru przekazów reklamowych pierwszej z grup.

**Tabela 5.5.** Reakcje wywoływane przez prezentowane reklamy w zależności od oceny roli, jaką respondent przypisuje perswazji w życiu człowieka

| Rola perswazji w życiu | Czy (ta) reklama ma charakter psychomanipulacji? |                   |              |
|------------------------|--------------------------------------------------|-------------------|--------------|
|                        | Nie                                              | Trudno powiedzieć | Tak          |
| Nieznająca             | 12 (20,00%)                                      | 12 (20,00%)       | 36 (60,00%)  |
| Trudno powiedzieć      | 45 (31,25%)                                      | 48 (33,33%)       | 51 (35,42%)  |
| Znacząca               | 164 (28,77%)                                     | 139 (24,39%)      | 267 (46,84%) |

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazuje rozkład odpowiedzi przedstawiony w tabeli 5.5, osoby przyznające perswazji znaczącą rolę w życiu mniej emocjonalnie odbierają przekazy reklamowe i jednocześnie są mniej skłonne do przypisywania reklamom charakteru manipulacyjnego. Możliwe, że tacy ludzie interpretują pojęcie psychomanipulacji w sposób węższy i bardziej ścisły.

**Tabela 5.6.** Ocena potencjału sprzedażowego reklamy w zależności od tego, czy zidentyfikowane w niej zostały wątki psychomanipulacji

| Czy reklama ma charakter psychomanipulacji? | Czy reklama zachęca do zakupu? |                   |              |
|---------------------------------------------|--------------------------------|-------------------|--------------|
|                                             | Nie                            | Trudno powiedzieć | Tak          |
| Nie                                         | 69 (31,22%)                    | 49 (22,17%)       | 103 (46,61%) |
| Trudno powiedzieć                           | 52 (26,13%)                    | 69 (34,67%)       | 78 (39,20%)  |
| Tak                                         | 81 (22,88%)                    | 75 (21,19%)       | 198 (55,93%) |

Źródło: opracowanie własne.

Możliwe też, że osoby doceniające rolę perswazji włożyły pewien wysiłek w poznanie jej tajników. Zachowanie takie byłoby spójne z wyrażoną w badaniach deklaracją. A wiedza i umiejętności z zakresu perswazji stanowią temat popularnych kursów, szkoleń czy materiałów edukacyjnych dostępnych na zasadach komercyjnych oraz – w dużym wyborze – w wolnym dostępie. Znajomość teorii perswazji jest bądź byłaby czynnikiem, dzięki któremu w ocenie materiału przyjęto bardziej profesjonalne kryteria identyfikacji oddziaływania manipulacyjnego.

Okazało się, że ocena skuteczności sprzedażowej reklamy nie jest związana z podejrzeniem oddziaływania o charakterze psychomanipulacji. Jak widać w tabeli 5.6, oceny skuteczności reklamy klasyfiko-

wanej jako manipulacyjna i jako wolna od manipulacji kształtują się podobnie. Manipulacyjna – zachęca: 55,93%, nie zachęca: 22,88%, wolna od manipulacji – zachęca: 46,61%, nie zachęca: 31,22%. Psychomanipulacja nie stanowi więc odium dyskredytującego reklamę, a raczej jedną z jej charakterystyk. Najwyraźniej powszechna obecność w mediach dyskusji na temat psychomanipulacji sprawiła, że tematyka ta nabrała cech potoczności i przestała budzić szczególnie negatywne emocje wśród respondentów.

**Tabela 5.7.** Ocena potencjału sprzedażowego reklamy w zależności od tego, czy zidentyfikowane w niej zostały wątki psychomanipulacji

| Czy (ta) reklama podoba się Pani/Panu? | Czy (ta) reklama zachęca do zakupu? |                   |              |
|----------------------------------------|-------------------------------------|-------------------|--------------|
|                                        | Nie                                 | Trudno powiedzieć | Tak          |
| Nie                                    | 146 (57,48%)                        | 69 (27,17%)       | 39 (15,35%)  |
| Trudno powiedzieć                      | 29 (21,80%)                         | 66 (49,62%)       | 38 (28,57%)  |
| Tak                                    | 27 (6,98%)                          | 58 (14,99%)       | 302 (78,04%) |

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki zebrane w tabeli 5.7 nie pozostawiają wątpliwości, że kluczowym czynnikiem, który pozwala uznać reklamę za skuteczną i zachęcającą do zakupu, jest pozytywna reakcja respondenta, w kwestionariuszu opisana jako „podobanie się”. W 78,04% przypadków, gdy reklama podobała się respondentowi, został też pozytywnie oceniony jej potencjał sprzedażowy. Ponad połowę (57,48%) reklam, które nie spodobały się respondentom, oceniono też jako niezachęcające do zakupu.

**Tabela 5.8.** Wpływ głównego środka perswazji użytego w reklamie na jej odbiór

| Czy reklama podoba się Pani/Panu? | Główny środek perswazji zastosowany w reklamie |             |             |              |                  |
|-----------------------------------|------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|------------------|
|                                   | Humor                                          | Lingwistyka | Niezwykłość | Symbol       | Tryb rozkazujący |
| Nie                               | 37 (14,57%)                                    | 16 (6,30%)  | 18 (7,09%)  | 98 (38,58%)  | 85 (33,46%)      |
| Trudno powiedzieć                 | 30 (22,56%)                                    | 8 (6,02%)   | 14 (10,53%) | 39 (29,32%)  | 42 (31,58%)      |
| Tak                               | 110 (28,42%)                                   | 12 (3,10%)  | 44 (11,37%) | 132 (34,11%) | 89 (23,00%)      |

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych z tabeli 5.8 można stwierdzić, że nie jest łatwo znaleźć klucz do pozytywnego odbioru reklamy – jej „podobania się”. Wyniki badań naprowadzają tylko na słabe tropy, sugerując, że dobrymi rozwiązaniami w tym zakresie są humor i niezwykłość przekazu, natomiast „stosowanie środków językowych, jak wykrzyknienia czy przymiotniki w stopniu wyższym oraz najwyższym”<sup>22</sup> nie jest drogą do dodatniej oceny. Z pewnością pozytywna reakcja afektywna, odpowiadająca potocznej etykiecie „podobania się”, jest rezultatem jednoczesnego oddziaływania wielu czynników, nie tylko określonego środka perswazji.

## 5.6. Podsumowanie

Badania potwierdziły, że środki perswazji występujące w przekazach reklamowych wpływają na odbiorców reklam, a także, iż konsumenci są tego wpływu świadomi. Techniki perswazyjne sprawiały, że respondenci odczuwali radość czy smutek albo że w ich umysłach budziły się wspomnienia, wyobrażenia, refleksje. Osoby uczestniczące w badaniach wykazały się znajomością tematyki perswazji, na co wskazuje niewielki rozrzut odpowiedzi na pytania o środki perswazji użyte w prezentowanych w badaniu reklamach (trafność tych spójnych odpowiedzi została wysoko oceniona przez autorów badań). Przy czym respondentów doceniających wagę perswazji cechuje bardziej analityczne a mniej emocjonalne podejście do treści reklamowych. Przekonanie o dużym znaczeniu perswazji w życiu jest częstsze u kobiet niż u mężczyzn i rośnie wraz z wielkością miejscowości, w której zamieszkują.

Okazało się, że kluczem do skłonienia odbiorcy przekazu reklamowego do podjęcia decyzji zakupowej jest postrzeganie reklamy, czyli polubienie jej przez konsumenta. Drogę do wzbudzenia tego odczucia może stanowić humor bądź niezwykłość przekazu. Jednocześnie wyszło na jaw, że respondentów nie zniechęcały zabiegi, które identyfikowali jako psychomanipulację, negatywnej reakcji nie powodował również tryb rozkazujący – w obu tych przypadkach respondenci deklarowali, że reklamy im się podobają, i przypisywali im potencjał sprzedażowy.

---

<sup>22</sup> Tak brzmiała pełna treść opcji dotyczącej lingwistyki umieszczonej w kafeterii odpowiedzi kwestionariusza.

Podsumowując, uczestnicy badań pojmują konstrukcję przekazów reklamowych, identyfikują środki perswazyjne i rozumieją swoje reakcje na kontakt z treściami tego typu. Jednocześnie można mówić o podmiotowym podejściu do perswazji – respondenci nie obawiają się faktu, że są przedmiotem oddziaływania, nie boją się, że ktoś świadomie i celowo na nich wpływa. Doskonale to rozumieją. Ani oddziaływania, które odbierają jako psychomanipulację, ani próba zdominowania za pomocą trybu rozkazującego nie budzą istotnego sprzeciwu, nie są odrzucane. Raczej traktowane jako jeden ze sposobów oddziaływania budzący konkretne emocje i posiadający określony potencjał wywoływania decyzji zakupowej. Szczególnie postawę tę widać u osób doceniających perswazję. Na podstawie powyższych konkluzji można wnioskować, że twórcy reklam:

1. Nie muszą obawiać się bycia podejrzanym o manipulację bądź narzucanie swojej woli. Wbrew pozorom takie praktyki nie zniechęcają odbiorców.
2. Powinni wiedzieć, że przekaz reklamowy rozumiany jest przede wszystkim jako oddziaływanie symbolu. Chociaż odbiorcy nie dostrzegają roli złożonej lingwistyki, nie oznacza to, że zastosowanie takich narzędzi nie ma sensu. Badanie wskazuje tylko, że na poziomie świadomym respondenci nie odczuli istotnego oddziaływania tego środka. Z pewnością natomiast należy posiadać logo i sprawiać, by często pojawiała się w obszarze percepcji potencjalnych klientów.
3. Powinni poznać gusta grupy docelowej i postarać się w nie trafić. Pozytywna reakcja afektywna jest istotna dla budowy potencjału sprzedażowego reklamy.

## Bibliografia

1. Gajlewicz M., *Techniki perswazyjne. Podstawy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
2. Habrajska G., *Perswazja i manipulacja w komunikacji. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
3. Harwas-Napierała B., *Etyczne aspekty manipulacji*, „Poznańskie Studia Teologiczne” 2005, t. 18, s. 247–259.

4. Lange M., *Perswazja czy manipulacja? Na przykładzie wybranych wypowiedzi sejmowych*, „Prace Językoznawcze” 2015, nr 17(1), s. 57–68.
5. *Longman Dictionary of Contemporary English*, <https://www.ldo-ceonline.com> (dostęp: 01.02.2022).
6. Suchodolska M., *Coraz bliżej święta... Historia Świętego Mikołaja i Coca-Coli*, <https://grafmag.pl/artykuly/coraz-blizej-swiet-8230-historia-swietego-mikolaja-i-coca-coli> (dostęp: 05.07.2023).
7. Tokarz M., *Argumentacja, perswazja, manipulacja. Wykłady z teorii komunikacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
8. Wójciuk A., *Perswazja w reklamach społecznych*, „Zeszyty Naukowe Towarzystwa Doktorantów Uniwersytetu Jagiellońskiego. Nauki Humanistyczne” 2016, nr 13(2), s. 109–125.
9. Zatwarnicka-Madura B., *Perswazja w sprzedaży*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2010.



# Czynniki sukcesu wybranych klubów piłkarskich

**Elena Mieszajkina**

ORCID: 0000-0002-3449-4059 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

**Kacper Kopyciński<sup>1</sup>**

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

## 6.1. Wprowadzenie

Zjawisko przedsiębiorczości dotyczy różnych obszarów życia społecznego i gospodarczego, w tym sportu. Od lat obserwowany jest wzrost jego popularności, co wynika z rosnącej świadomości ludzi co do zalet zdrowotnych uprawiania różnych dyscyplin sportu oraz z polityki krajów rozwiniętych ukierunkowanej na jego rozwój. Jak podkreśla się w dokumentach Komisji Europejskiej: „Sport przyczynia się w oczywisty sposób do promocji zdrowia fizycznego i psychicznego oraz do kształtowania wartości, takich jak dyscyplina i duch zespołowy, które z kolei przyczyniają się do integracji społecznej [...]. Uprawianie sportu zwiększa jakość życia i oczekiwaną długość życia Europejczyków, a także produktywność i konkurencyjność gospodarki europejskiej”<sup>2</sup>.

Sport to nie tylko aktywność ludzi, to także rywalizacja klubów sportowych i związane z nią atrakcje dla kibiców. W branży sportowej funkcjonują takie organizacje, jak: kluby i związki sportowe, federacje sportu, ośrodki sportu i rekreacji, szkolne kluby oraz inne podmioty. W tej sferze od dekad zachodzą procesy komercjalizacji i profesjonalizacji, przez co sport staje się istotnym segmentem gospodarki, który przy-

<sup>1</sup> Rozdział powstał na podstawie pracy licencjackiej Kacpra Kopycińskiego, pod tym samym tytułem, obronionej na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

<sup>2</sup> *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie komunikatu Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Rozwijanie europejskiego wymiaru sportu”, Dz.U.UE C z dnia 28 stycznia 2012 r.*

nosi, bezpośrednio lub pośrednio, coraz większe dochody<sup>3</sup>. Organizacje sportowe obecnie funkcjonują tak, jak każde inne podmioty gospodarcze na rynkach krajowych i międzynarodowych. Muszą być profesjonalnie zarządzane, by osiągać sukcesy i rozwijać się.

Piłka nożna jest sportem, który dostarcza wielu różnorodnych emocji swoim aktywnym i biernym uczestnikom. Wyróżnia się także wśród innych dyscyplin sportowych jedną z największych zdolności do generowania ponadprzeciętnych dochodów. Czynniki sukcesu klubów piłkarskich są zróżnicowane, należą do nich finanse, infrastruktura, ambicje zawodników oraz trenerów i inne.

Prezentowane badania zostały przeprowadzone wśród zawodników klubów piłkarskich występujących w okręgu lubelskim. Ich celem była ocena kluczowych czynników sukcesu zawodników wybranych klubów piłkarskich z IV i V ligi Polskiego Związku Piłki Nożnej (PZPN).

## 6.2. Czynniki sukcesu organizacji sportowej

Tworzenie i funkcjonowanie klubów sportowych regulują Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie<sup>4</sup> oraz Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach<sup>5</sup>.

W rezultacie wkroczenia komercji i profesjonalizmu na rynek sportowy narasta tendencja przekształcania się organizacji sportowych w komercyjne przedsiębiorstwa. Jacek Gancarczyk pisze: „Przedsiębiorstwo sportowe to sformalizowana organizacja o charakterze usługowym, dopuszczona na podstawie przepisów prawa do prowadzenia działalności gospodarczej w sferze sportu i propagowania kultury fizycznej”<sup>6</sup>. Takie przedsiębiorstwo realizuje jednocześnie cele organizacyjne, sportowe i ekonomiczne. W strukturze organizacyjnej występują dwa główne piony: sportowy i biznesowy/komercyjny<sup>7</sup>, cechą charakterystyczną

---

<sup>3</sup> B. Iwan, *Nowe trendy w marketingu sportowym*, „Zeszyty Naukowe SGGW. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2010, nr 3(52), s. 353–367.

<sup>4</sup> Dz.U. 2010, nr 127, poz. 857.

<sup>5</sup> Dz.U. 2001, nr 79, poz. 855.

<sup>6</sup> J. Gancarczyk, *Wykorzystanie przedsiębiorczości strategicznej w zarządzaniu organizacją sportową*, „International Entrepreneurship Review” 2016, Vol. 2(1), s. 201.

<sup>7</sup> K. Teichmann, *Strategie und Erfolge von Fußballunternehmen*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007, s. 45.

organizacji sportowej jest funkcjonowanie na dwóch rynkach – sportowym i komercyjnym<sup>8</sup>. Do najważniejszych źródeł ich przychodów należą: sprzedaż praw do transmisji meczów, sprzedaż biletów, środki pochodzące z umów sponsoringowych oraz publicznych, premie (od krajowych i zagranicznych organizatorów rozgrywek, np. FIFA, FIVB) oraz transfery zawodników.

Zarządzanie współczesnym klubem sportowym wymaga od menedżerów sprawnego i skutecznego realizowania zadań związanych z planowaniem i podejmowaniem decyzji, organizowaniem, przewodzeniem oraz kontrolowaniem. Jeden z głównych celów klubu to skuteczny udział w imprezach sportowych, takich jak mecze, turnieje czy mistrzostwa o charakterze krajowym lub międzynarodowym<sup>9</sup>. Najważniejszym aspektem jest wynik, który powinien być zadowalający z jednej strony dla sztabu trenerskiego i zawodników, z drugiej zaś – dla kibiców i osób związanych z danym klubem. Wygrywając jak największą liczbę meczów, organizacja sportowa buduje swoją markę, jest w stanie pozyskać wielu sponsorów oraz przyciągnąć kibiców. Niezbędna jest także odpowiednia działalność marketingowa.

Osiągnięcie sukcesu przez organizację sportową zależy od wielu czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych. Wśród pierwszorzędnych można wymienić np. kompetencje menedżerów, sytuację finansową, nastawienie i zaangażowanie członków zespołu. Do drugorzędnych należą m.in. polityka państwa wobec sportu, inflacja, wysokość stóp procentowych, rozwój technologii. Pojęcie sukcesu w sporcie można rozpatrywać w zależności od dyscypliny sportowej, jej popularności, posiadanych zasobów, możliwości rozwoju.

Za sukces uznaje się realizację wcześniej założonych celów w ustalonym czasie. *Słownik języka polskiego PWN* definiuje sukces jako „po-myślny wynik danego przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu” lub „zdobycie sławy, majątku, wysokiej pozycji itp.”<sup>10</sup>. Znany trener sportowy John Wooden uważa, że „sukces jest spokojem umysłu, który

<sup>8</sup> J. Gancarczyk, dz. cyt., s. 204; A. Sznajder, *Marketing sportu*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2012, s. 62–69.

<sup>9</sup> M. Klisiński, M. Szwaja, *Wybrane aspekty zarządzania klubem sportowym jako przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, nr 55, s. 81.

<sup>10</sup> *Sukces*, [w:] *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/sukces.html> (dostęp: 30.01.2023).

jest bezpośrednim wynikiem samozadowolenia ze świadomości, że zrobiłeś wszystko, aby stać się jak najlepszą wersją siebie”<sup>11</sup>. Autor tych słów zapisał się w historii sportu jako skuteczny trener – pod jego przewodnictwem akademicka drużyna koszykówki Bruins na Uniwersytecie Kalifornijskim dziesięć razy zdobyła mistrzostwo ligi akademickiej, a w ciągu 27 lat odniosła 620 zwycięstw<sup>12</sup>.

Kluczowe czynniki sukcesu w danej branży to cechy organizacji, które stanowią swego rodzaju drogowskaz dla menedżerów – na jakich sferach powinni się skoncentrować oraz na jakie problemy zwrócić szczególną uwagę, by osiągnąć wcześniej przyjęte cele. Lista kluczowych czynników sukcesu jest unikalna dla każdego sektora, pokazując one możliwości rozwojowe organizacji i mają wpływ na jej pozycję konkurencyjną<sup>13</sup>.

### 6.3. Piramida sukcesu Johna Woodena

Organizacje sportowe, chociaż pod wieloma względami są podobne do biznesowych, mają własną specyfikę. W oparciu o swoje wieloletnie doświadczenie w sporcie J. Wooden stworzył narzędzie do pracy z zespołem, które nazwał piramidą sukcesu. Składa się ona z piętnastu bloków ułożonych stopniowo w kształt piramidy (ryc. 6.1).

Piramida sukcesu składa się z trzech ułożonych hierarchicznie sekcji: podstawy (najniższy poziom), korpusu (dwa środkowe poziomy) i wierzchołka (dwa najwyższe poziomy). Zawiera 25 elementów konstrukcyjnych: 15 bloków wewnętrznych oraz 10 tzw. zapraw. Podobnie jak w piramidzie potrzeb A. Masłowa, każdy poziom stanowi podstawę dla przejścia na następny, aby dostać się na najwyższy poziom, należy spełnić warunki z niższych poziomów<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> John Wooden i Piramida Sukcesu, <https://pieknoumyslu.com/john-wooden-i-piramida-sukcesu> (dostęp: 05.03.2023).

<sup>12</sup> M. Waszczuk, *Lekcja sukcesu trenera wszech czasów*, <https://martawaszczuk.pl/lekcje-sukcesu-trenera-wszech-czasow> (dostęp: 31.01.2023).

<sup>13</sup> E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 179.

<sup>14</sup> A. Musztyfaga, K. Myśliwiec, *Kompetencje przedsiębiorcze*, [w:] *Przedsiębiorczość w sporcie. Zasady i praktyka*, red. M. Bednarczyk, K. Nessel, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2016, s. 39–40.



Rycina 6.1. Piramida sukcesu J. Woodena

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Musztyfaga, K. Myśliwiec, dz. cyt., s. 40.

Podstawę piramidy sukcesu tworzą następujące elementy<sup>15</sup>:

- pracowitość, która oznacza ciężką pracę i wytrwałość zawodników, trenerów oraz kadry zarządzającej;
- przyjaźń, czyli szacunek i koleżeństwo, dbanie o innych i traktowanie ich z poważaniem. Ten element jest uznawany za najważniejszy na najniższym szczeblu piramidy. „Przyjaźń – wg filozofów starożytnych dzielenie życiowych powodzeń i niepowodzeń, jedność w szlachetnych zamierzeniach, a przyjaciel to »drugie ja« (Teofrast z Eresos) [...]”<sup>16</sup>;
- lojalność oparta na zaufaniu. Budowanie lojalności zawodników wobec klubu i kadry trenerskiej stanowi ważny elementem tożsamości organizacji sportowej. Sportowiec, który czuje się w klubie bezpiecznie, staje się lojalny wobec władz, kolegów z drużyny, kibiców;
- współpraca, która polega na dzieleniu się pomysłami, informacjami, odpowiedzialnością, kreatywnością i zadaniami. Odpowiednia atmosfera w pracy i wzajemny szacunek to podstawa współpracy. Menedżer zespołu powinien zadbać o dobrą komunikację z zawodnikami, wymianę doświadczeń i przekazywanie umiejętności między młodszymi i starszymi zawodnikami klubu<sup>17</sup>;

<sup>15</sup> Tamże, s. 41.

<sup>16</sup> Przyjaźń, [w:] *Encyklopedia PWN*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/przyjazn;3963852.html> (dostęp: 03.02.2023).

<sup>17</sup> I. Aronowska, *Efektywna współpraca w zespołach międzypokoleniowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, z. 11, cz. 2, s. 118.

- entuzjazm oznaczający pasję do tego, co się robi, do prawidłowego wykonania powierzonego zadania. Trener powinien wykazywać się entuzjazmem, przekazywać go zawodnikom.

Poprzez przyjazną atmosferę, zaraźliwy entuzjazm, lojalność wobec kolegów z drużyny, ciężką pracę wykonywaną na treningach oraz współpracę między członkami klubu organizacja sportowa ma szansę wspiąć się na wyższy poziom w piramidzie Woodena, czyli korpus składający się z dwóch poziomów. Na niższym z nich znajdują się następujące elementy<sup>18</sup>:

- samokontrola, która dotyczy zachowania równowagi w trudnych czasach i sytuacjach. Zawodnicy powinni ćwiczyć samodyscyplinę i kontrolować swoje emocje;
- czujność, którą można rozpatrywać jako umiejętność interpretacji wydarzeń oraz wyciągnięcia wniosków. Przewiduje to analizę codziennej pracy ukierunkowanej na rozwój osobisty. Czujność oznacza, że zawodnicy nie powinni być zbyt pewni tego, że cel zostanie osiągnięty. Nawet jeśli znajdują tylko o krok przed nim, nadal mogą go stracić;
- inicjatywa, czyli podejmowanie decyzji i działań, by iść naprzód. Podczas meczu zawodnik spotyka się z koniecznością dokonywania samodzielnych wyborów. Inicjatywa wynika z jego wewnętrznego rozumienia gry. Jeżeli podejmie dobrą decyzję oraz skutecznie ją zrealizuje, odniesie na boisku sukces;
- determinacja, która polega na świadomym podążaniu do celu. Piłkarz powinien posiadać umiejętność pokonywania trudnych sytuacji oraz ciągle dążyć do rozwoju własnych umiejętności.

Wyższy poziom korpusu obejmuje trzy elementy<sup>19</sup>:

- kondycję: fizyczną, emocjonalną i psychiczną, która jest niezbędna do osiągnięcia wysokich wyników w sporcie. Piłka nożna to sport o charakterze wytrzymałościowym – piłkarze są zobowiązani do ciężkiego wysiłku przez 90 minut. Dobrze wypracowana kondycja umożliwia rozgrywanie meczu na wysokim poziomie. Kluczowy parametr dla budowania ogólnej wydolności i wytrzymałości organizmu stanowi rozwijanie wydolności tlenowej, która oznacza zdolność organizmu do wykonywania długotrwałego wysiłku

<sup>18</sup> A. Musztyfaga, K. Myśliwiec, dz. cyt., s. 40–41.

<sup>19</sup> Tamże, s. 41.

o charakterze wytrzymałościowym<sup>20</sup>. Celem trenera lub sztabu trenerskiego jest wytrenowanie u zawodników wydolności tlenowej, czemu służy temu okres przygotowawczy, w którym piłkarze przysposabiają się do nadchodzącego sezonu;

- umiejętności, do wypracowania których niezbędne jest powtarzanie zadań i ćwiczeń, aż zawodnik będzie w stanie wykonać je szybko i poprawnie, co zapewnia odpowiednie planowanie treningu. Zakres szkolenia dzieli się na trzy cykle treningowe: makrocykl, mezocykl i mikrocykl. Etap makrocyklu może trwać pół roku, a nawet rok. W tym okresie sztab trenerski periodyzuje trening na różne rodzaje, takie jak: taktyczno-techniczny, sprawnościowy, siłowy czy wytrzymałościowy. Etap mezocyklu trwa od 4 do 6 tygodni i jest częścią rocznego planu treningowego. Mikrocykl to najkrótszy okres, który trwa tydzień, jest dostosowany do najważniejszego celu, jakim jest mecz<sup>21</sup>;
- ducha zespołu, czyli jedność drużyny. Stworzenie zgranego zespołu świadczy o wysokich kompetencjach społecznych trenera. Klub piłkarski jest dla zawodników miejscem, gdzie spędzają dużo czasu, poświęcając go treningom oraz meczom. Aby wygrać mecz, muszą myśleć i działać zbiorowo.

Na szczycie piramidy łączą się wszystkie omówione wartości. W rezultacie powstają trzy niezbędne do osiągnięcia sukcesu sportowego elementy:

- opanowanie – oznaczające cechę kogoś, kto nie okazuje zdenerwowania i zachowuje spokój w każdej sytuacji<sup>22</sup>. To niezbędna cecha dla zawodnika uczestniczącego w rozgrywkach, dzięki opanowaniu podejmuje lepsze i szybsze decyzje podczas meczu, co może decydować o zwycięstwie;
- pewność siebie, czyli „poczucie własnej wartości i wiara we własne siły. Jest ona kształtowana przez różne czynniki, takie jak doświadczenia, relacje z innymi ludźmi i kultura, w której jesteśmy

---

<sup>20</sup> J. Pardyka, *Wydolność tlenowa*, <https://dietetycy.org.pl/wydolnosc-tlenowa> (dostęp: 01.02.2023).

<sup>21</sup> P. Padée, *Makro, Mezo, Mikrocykle o co w tym wszystkim chodzi?*, <https://piotrpadee.wordpress.com/2019/12/06/makro-mezo-mikrocykle-o-co-w-tym-wszystkim-chodzi> (dostęp: 01.02.2023).

<sup>22</sup> *Opanowanie*, [w:] *Wielki słownik języka polskiego*, <https://wsjp.pl/haslo/podglad/5964/opanowanie> (dostęp: 02.02.2023).

wychowani”<sup>23</sup>. Pewność siebie zależy również od punktu odniesienia: czy porównujemy się z kimś słabszym lub mocniejszym od nas samych<sup>24</sup>. Zbyt duża pewność siebie może przeistoczyć się w lekceważenie innego zawodnika lub drużyny przeciwnej. W takim przypadku będzie miała negatywny wpływ na sukces zespołu oraz indywidualny rozwój zawodnika. Praca nad zbudowaniem pewności siebie u sportowców jest konieczna. Zawodnik, aby czuć się pewnie na boisku, musi być przygotowany kondycyjnie, psychiczne oraz posiadać odpowiedni poziom umiejętności piłkarskich;

- wielkość we współzawodnictwie, inaczej bycie najlepszym, czerpanie radości z trudnych wyzwań. Treningi, ciężka praca, wyrzeczenia zawodników oraz praca trenerów kulminują się podczas meczu. Piłkarz, który dostał się na szczyt piramidy, jest bliski osiągnięcia sukcesu. Jako przykład zawodnika, który ten sukces osiągnął, można wyróżnić Jakuba Błaszczykowskiego, wielokrotnego kapitana reprezentacji Polski. Pisał: „Jak się zacznie budować dom, to człowiek nie porzuca dzieła w trakcie”<sup>25</sup> – krok po kroku budował swoją karierę, poprzez trud włożony w treningi, wyrzeczenia w życiu codziennym oraz pewność siebie osiągnął sukces.

Do zapraw zalicza się: ambicję, szczerość, zdolność przystosowania się, uczciwość, pomysłowość, rzetelność, waleczność, prawość, wiarę, cierpliwość.

Wszystkie składowe sukcesu zawarte w piramidzie Woodena są ze sobą skorelowane. Piramida oparta jest na wartościach, ale zorientowana na osiągnięcia. Można ją rozpatrywać jako swoistą mapę myśli – skupiać się na tym, co istotne, pomijać to, co nie jest aż tak ważne.

## 6.4. Funkcjonowanie klubów piłkarskich

Kluby piłkarskie funkcjonują podobne jak przedsiębiorstwa. Pod względem wielkości oba rodzaje instytucji można podzielić na małe, średnie

<sup>23</sup> J. Kulisa, W. Skalka, T. Duplii, *Pewność siebie*, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Pewno%C5%9B%C4%87\\_siebie](https://mfiles.pl/pl/index.php/Pewno%C5%9B%C4%87_siebie) (dostęp: 02.02.2023).

<sup>24</sup> Z. Gazdowska, D. Parzelski, *Właściwości psychometryczne polskiej wersji Inwentarza Pewności Siebie w sporcie (TSCI-PL) – badanie pilotażowe*, „Aktywność Ruchowa Ludzi w Różnym Wieku” 2016, nr 3(31), s. 5–6.

<sup>25</sup> J. Błaszczykowski, M. Domagalik, *Kuba*, Wydawnictwo Foksał, Warszawa 2015, s. 89.

i duże. W Polsce małe kluby piłkarskie występują na poziomie od klasy C do III ligi. Średnie przedsiębiorstwa sportowe występują pomiędzy II ligą a ekstraklasą. Dużych organizacji sportowych jest w Polsce niewiele. Wymienia się cztery największe kluby: Legia Warszawa, Raków Częstochowa, Lech Poznań oraz Pogoń Szczecin.

Ustawa o sporcie<sup>26</sup> nie precyzuje definicji oraz formy prawnej klubów piłkarskich, wskazuje tylko, że muszą posiadać osobowość prawną. W Ekstraklasie, jedynej w Polsce lidze zawodowej, wszystkie kluby funkcjonują jako spółki akcyjne. W I lidze liczba klubów o statusie spółki akcyjnej i stowarzyszeń jest podobna. W niższych klasach rozgrywkowych małe kluby piłkarskie posiadają formę stowarzyszeń ze względu na dość prostą procedurę ich utworzenia oraz brak ograniczeń natury finansowej (konieczności zebrania minimalnego kapitału, jak ma to miejsce w przypadku spółek kapitałowych)<sup>27</sup>.

W rozwoju klubu piłkarskiego najważniejszy jest posiadany kapitał finansowy, który umożliwia inwestycje w infrastrukturę klubu, transfery zawodników, a co za tym idzie – osiągnięcie lepszych wyników sportowych. Wraz ze wzrostem możliwości generowania przychodów kluby piłkarskie powinny tworzyć raporty dokumentujące aspekty sportowe, społeczne i ekonomiczne<sup>28</sup>, odpowiednie gospodarowanie finansami sprzyja rozwojowi klubu. Wiele drużyn piłkarskich ma problemy finansowe, sukcesem jest dla nich zbilansowanie strony dochodowej i wydatkowej budżetu w powiązaniu z wysokim wynikiem sportowym<sup>29</sup>. Koszty związane z wynagrodzeniami i podróżami drużyn piłkarskich na mecze są dość duże.

Celem mniejszych organizacji sportowych będzie zbilansowanie wydatków, dbanie o dobro społeczeństwa i tożsamość klubu oraz zbudowanie w nim przyjaznej atmosfery<sup>30</sup>.

Decydującą rolę w zarządzaniu i odniesieniu sukcesu przez klub piłkarski odgrywa jego trener – jest on jedną z ważniejszych osób

<sup>26</sup> Ustawa o sporcie z dnia 25 czerwca 2010 r., Dz.U. 2014, poz. 715.

<sup>27</sup> A. Wyszynski, *Efektywność klubów piłkarskich w Polsce*, „*Ekonomista*” 2017, nr 3, s. 294–295.

<sup>28</sup> K. Bareja, *Sprawozdawczość klubów piłkarskich – społeczna czy finansowa?*, „*Studia Oeconomica Posnaniensia*” 2016, nr 11, s. 19.

<sup>29</sup> M. Klisiński, M. Szwaia, dz. cyt., s. 80–81.

<sup>30</sup> P. Godlewski, *Sport w przedsiębiorczości makro- i mikroekonomicznej*, [w:] *Nauka i sport jako katalizatory przedsiębiorczości*, red. M. Kola-Bezka, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 67.

odpowiedzialnych za poprawne funkcjonowanie klubu. Główne zadanie trenera stanowi nadzór nad zawodnikami, analiza ich wyników oraz opracowanie taktyki gry, którą przekazuje piłkarzom przed meczem. W niższych ligach trenerzy nie są wynagradzani wysoko, jednak ich ambicje zazwyczaj wykraczają poza poziom rozgrywek. Dodatkowo obciążeni są prowadzeniem ewidencji wynagrodzeń i kosztów podróży. Różnorodność obowiązków organizacyjnych w małych zespołach zabiera trenerom czas, który należałoby poświęcić aspektom boiskowym. W przypadku profesjonalnych klubów piłkarskich sytuacja jest inna, zatrudnieni są tam profesjonalni, wspierający trenera menedżerowie, odciążający go w sprawach organizacyjnych.

Funkcjonowanie klubów piłkarskich zależy od synergii wielu składników, do których należą: trener, zawodnicy, fizjoterapeuci oraz inne osoby pracujące dla dobra organizacji, a także sponsorzy i media<sup>31</sup>. Tak samo, jak w przypadku organizacji gospodarczych, na jednostki sportowe oddziałuje wiele czynników otoczenia. Główne jego składowe to: konkurenci, instytucje bankowe, usługodawcy, nabywcy, dostawcy. Pod pojęciem konkurentów rozumie się inne organizacje sportowe występujące w tej samej lub podobnej lidze. Specyfiką sportu jest to, że kluby piłkarskie konkurują zarówno na rynku, jak i na boisku. Rynek transferowy tworzą piłkarze, którzy w możliwym dla nich czasie zmieniają kluby piłkarskie. Instytucje bankowe często umożliwiają zaciągnięcie kredytu w celu poprawy funkcjonowania organizacji sportowej. Dojazd na obiekty drużyny przeciwnej i zakwaterowanie w hotelu oferują usługodawcy. Wiele drużyn posiada własny środek transportu i tworzy stosunki przyjaźni i lojalności z lokalnymi restauracjami, co pozwala nieco obniżyć koszty. Kluby sportowe udzielają licencji na wykorzystywanie swoich herbów lub barw<sup>32</sup>. Ponadto liczne działania skierowane są do kibiców. Wszystkie kluby piłkarskie otrzymują od gmin środki finansowe w formie dotacji, wykazują się więc wiernością wobec mieszkańców danego miasta i gminy. Przygotowanie meczu na własnym stadionie generuje przychody – kibice wnoszą opłaty za bilet wstępu na stadion, a w trakcie meczu korzystają z usług firm

---

<sup>31</sup> I. Retar, R. Pisot, E. Kolar, *The Definition of Sports Management*, „Physical Education and Sport” 2015, Vol. 13(2), s. 280.

<sup>32</sup> Tamże.

cateringowych<sup>33</sup>. Sympatycy piłki nożnej na przestrzeni lat kreują swoją tożsamość, tworzą własne symbole, historię, tradycje, wykazując tym samym lojalność wobec drużyn piłkarskich<sup>34</sup>.

Duże kluby piłkarskie są zarządzane przez profesjonalnych menadżerów. W ligach amatorskich i półprofesjonalnych zarządzaniem zajmują się przeważnie trenerzy. Małe organizacje sportowe posiadają cechy specyficzne dla małego biznesu. Wymienia się sześć kryteriów podziału cech małych przedsiębiorstw: system zarządzania, produkcję, rynek, finanse, kadry oraz badania i rozwój (tab. 6.1).

**Tabela 6.1.** Cechy charakterystyczne organizacji sportowych

| Kryterium          | Cechy charakterystyczne małych organizacji sportowych                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| System zarządzania | funkcje kierownicze: realizuje przeważnie trener, zarządzanie osobiste, wiedza z zakresu zarządzania: niewystarczająca<br>model zarządzania: scentralizowany<br>rola intuicji: duża<br>system informacyjny: ograniczony; krótka, bezpośrednia droga przekazu informacji<br>planowanie działań: ograniczone do pewnego minimum<br>podejmowanie decyzji: szybkie, zazwyczaj jednoosobowe<br>struktura: liniowa, płaska<br>formalizacja zadań: niewielka<br>elastyczność: duża |
| Rynek              | pozycja rynkowa: niewielki wpływ na popyt i podaż<br>skłonność do innowacji: duża<br>więzi z interesariuszami: możliwe do uzyskania<br>niezależność od innych podmiotów: duża                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Finanse            | własność kapitału: jednoosobowa, w posiadaniu wąskiego grona osób<br>dostęp do rynku kapitałowego: niewielki, przez to ograniczone możliwości finansowe<br>ryzyko finansowe: po stronie właściciela<br>wspieranie państwa w kryzysowych sytuacjach: prawie żadne                                                                                                                                                                                                            |
| Kadry              | liczba zatrudnionych: niewielka<br>kontakty między pracownikami: częste, powszechne<br>kwalifikacje zawodników: zróżnicowane<br>poziom przygotowania sportowego kadry: relatywnie niski<br>dobór personelu: oparty głównie na rekomendacjach<br>główne instrumenty motywowania: świadczenia pieniężne oraz odpowiednia atmosfera pracy<br>stosunki pracy: bezpośrednie i nieantagonistyczne                                                                                 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Mieszajkina, dz. cyt., s. 136–137.

<sup>33</sup> J. Gancarczyk, dz. cyt., s. 207–208.

<sup>34</sup> G. Kamecka, K. Jackowicz, *Nacjonalizm – główny komponent tożsamości kibicowskiej na przykładzie fanów lokalnego klubu Korona Kielce*, „Rozprawy Społeczne” 2020, nr 3, s. 129–130.

Na sprawność klubu piłkarskiego składają się efekty ekonomiczne i sportowe. Efekt ekonomiczny stanowią przychody, m.in. wpływy ze sprzedaży biletów i praw do transmisji widowiska sportowego, z reklamy, z działalności sponsoringowej, handlowej i innych. Otrzymane środki klub przeznacza na działalność inwestycyjną i operacyjną. Efekt sportowy to osiągnięty sukces sportowy – zajęcie wyższego miejsca w tabeli, mistrzostwo kraju, awans do wyższej ligi, gra w rozgrywkach zagranicznych<sup>35</sup>. Uzyskanie dobrego wyniku sportowego może sprzyjać rozbudowie drużyny piłkarskiej i kadry trenerskiej. Zadaniem trenera jest skomponowanie zespołu, który potrafi osiągnąć sukces sportowy, duże kluby dysponują szeroką kadrą trenerską: trenerem pierwszej drużyny, asystentem trenera, trenerem bramkarzy, trenerem przygotowania motorycznego, analitykiem, fizjoterapeutą i kierownikiem drużyny. W małych klubach sztab trenerski składa się przeważnie z 1–2 osób. Za wynik odpowiadają także zawodnicy, są oni rozliczani przez trenerów po każdej sesji treningowej lub meczu. Po zakończonym sezonie ich oceny dokonują prezesi, podejmując adekwatne do wyniku sportowego decyzje.

## 6.5. Założenia metodyczne badań

Przed rozpoczęciem badań zostały zdefiniowane następujące pojęcia:

- PZPN – Polski Związek Piłki Nożnej, ogólnopolskie stowarzyszenie piłkarskie organizujące wszystkie rozgrywki piłkarskie na terenie Polski;
- klub piłkarski – organizacja sportowa występująca w rozgrywkach piłki nożnej organizowanych przez PZPN;
- sukces – osiągnięcie zamierzonego celu.

Celem badań była ocena kluczowych czynników sukcesu wybranych klubów piłkarskich z IV i V ligi Polskiego Związku Piłki Nożnej (PZPN). By wykonać to zadanie, opracowano odpowiednią procedurę badawczą. Sformułowano problem badawczy: czy i jakie różnice występują w wartościach czynników sukcesu zawodników klubów piłkarskich z IV i V ligi PZPN?

---

<sup>35</sup> A. Wszyński, dz. cyt., s. 306–307.

Postawiono pytania badawcze:

1. W przypadku jakich czynników sukcesu występują największe różnice wartości pomiędzy zawodnikami IV i V ligi?
2. Jakie czynniki mają największe i najmniejsze wartości w przypadku zawodników IV i V ligi?

Teza badań brzmi następująco: w klubach piłkarskich IV ligi zawodnicy osiągają wyższe wartości czynników z piramidy sukcesu Woodena niż zawodnicy V ligi. Sformułowano następujące hipotezy badawcze:

1. W grupie zawodników IV ligi czynniki sukcesu „determinacja” i „inicjatywa” mają największe wartości, a czynniki „samokontrola” i „lojalność” – najmniejsze.
2. W grupie zawodników V ligi czynniki sukcesu „przyjaźń” i „entuzjazm” mają największe wartości, a czynniki „samokontrola” i „lojalność” – najmniejsze.
3. Zawodnicy IV ligi największą przewagę w wartościach czynników sukcesu nad zawodnikami V ligi mają w przypadku czynników „samokontrola” i „determinacja”.

W celu weryfikacji tezy zastosowana została metoda sondażu diagnostycznego, technika ankiety pozwoliła na zebranie od respondentów niezbędnych informacji. Kwestionariusz udostępniono za pomocą komunikatorów internetowych, co ułatwiło dostęp do większej liczby osób. Dobór próby był celowy – respondentami byli zawodnicy czterech klubów piłkarskich występujących w okręgu lubelskim w IV i V lidzie PZPN (po dwie z każdej ligi). Drużyny piłkarskie podlegają pod Lubelski Związek Piłki Nożnej, który co roku rozdziela kluby wśród różnych lig. W sezonie 2022/2023 IV liga lubelska była podzielona na dwie części: wschód i zachód, po 10 drużyn w każdej. Po rozegraniu wszystkich spotkań tabelę dzieli się na grupę mistrzowską oraz spadkową. W części mistrzowskiej drużyny rywalizują o promocję do 3 ligi, zaś w tabeli spadkowej kluby piłkarskie walczą o utrzymanie pozycji w aktualnej lidze. V liga Lubelska podzielona jest na cztery grupy: Lublin, Biała Podlaska, Chełm oraz Zamość. We wszystkich jest po 16 drużyn, z wyjątkiem grypy Chełm składającej się z 14 drużyn.

Badania przeprowadzono w następujących klubach piłkarskich:

1. POWIŚLAK KOŃSKOWOLA – występuje na poziomie IV ligi lubelskiej od sezonu 2013/2014. Jest to najwyższy pułap rozgrywkowy w jego historii. Klub został założony 3 grudnia 1985 r. Za jego suk-

cesy uznaje się regularne występy na poziomie czwartoligowym oraz umiarkowane sukcesy na poziomie okręgowego Pucharu Polski.



**Rycina 6.2.** Herb klubu Powiślak Końskowola

Źródło: <http://powislak-konskowola.pl> (dostęp: 11.05.2023).

2. ŚWIDNICZANKA ŚWIDNIK – trzeci sezon z rzędu występuje na poziomie czwartoligowym. Najlepszym dotychczasowym osiągnięciem było drugie miejsce w IV lidze w sezonie 2020/2021. W sezonie 2022/2023 głównym celem jest awans o jeden poziom rozgrywkowy. Obecnie Świdniczanka znajduje się na I miejscu w tabeli<sup>36</sup>. Za datę założenia klubu piłkarskiego uznaje się 24 lutego 1960 r.



**Rycina 6.3.** Herb Świdniczanki Świdnik

Źródło: [http://www.90minut.pl/skarb.php?id\\_sezon=75&id\\_klub=12664](http://www.90minut.pl/skarb.php?id_sezon=75&id_klub=12664) (dostęp: 11.05.2023).

3. CISOWIANKA DRZEWCE – klub piłkarski założony w 2002 r., drugi sezon z rzędu występujący w V lidze. Jest to drużyna z czołówki ligi, mająca w trwającym sezonie ambitny cel: awansować do IV ligi lubelskiej. Obecnie zespół posiada dużą przewagę nad innymi klubami, co przybliżyło go do realizacji postawionego przez zarząd celu. Awans do IV ligi lubelskiej byłby najlepszym osiągnięciem w historii tego klubu piłkarskiego<sup>37</sup>.

<sup>36</sup> Świdniczance Świdnik udało się w sezonie 2022/2023 awansować do III ligi (przyp. red.).

<sup>37</sup> W sezonie 2022/2023 klub KS Drzewce awansował do IV ligi (przyp. red.).



**Rycina 6.4.** Herb Klubu Sportowego Cisowianki Drzewce

Źródło: [http://www.90minut.pl/skarb.php?id\\_sezon=67&id\\_klub=7393](http://www.90minut.pl/skarb.php?id_sezon=67&id_klub=7393) (dostęp: 11.05.2023).

4. **TUR MILEJÓW** – drużyna piłkarska występująca na V poziomie ligowym. Na przestrzeni ostatnich lat naprzemiennie uczestniczyła w V lidze oraz A klasie. W historii klubu piłkarskiego nie udało się awansować do IV ligi lubelskiej. Celem drużyny w sezonie 2022/2023 jest utrzymanie pozycji w klasie okręgowej. Rok założenia klubu piłkarskiego to 1946.



**Rycina 6.5.** Herb Tura Milejów

Źródło: [http://www.90minut.pl/skarb.php?id\\_klub=1705&id\\_sezon=75](http://www.90minut.pl/skarb.php?id_klub=1705&id_sezon=75) (dostęp 11.05.2023).

Badania przeprowadzono w maju 2023 r. Uzyskano odpowiedzi od 85 zawodników, byli to mężczyźni, którzy aktywnie uczestniczą w rozgrywkach: w IV lidze – 46 osób oraz w V lidze – 39 zawodników.

## **6.6. Ocena kluczowych czynników sukcesu zawodników badanych klubów piłkarskich**

Kluczowe czynniki sukcesu zostały ocenione na podstawie odpowiedzi respondentów w kolejności, w której są ułożone w piramidzie Woodena.

Pracowitość – ten czynnik został oceniony za pomocą dwóch pytań. Pierwsze z nich dotyczyło częstotliwości odbywanych treningów w klubie piłkarskim. Wyniki przedstawione zostały w tabeli 6.2.

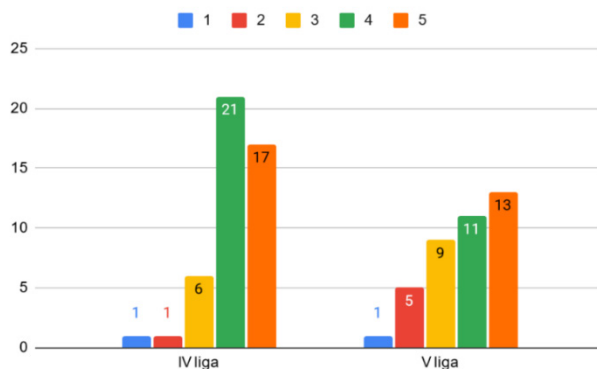
**Tabela 6.2.** Liczba odbywanych treningów przez zawodnika w klubie piłkarskim w podziale na ligi (liczba odpowiedzi)

| Liga    | Mniej niż raz w tygodniu | Raz w tygodniu | 2–3 razy w tygodniu | 4–5 razy w tygodniu |
|---------|--------------------------|----------------|---------------------|---------------------|
| IV liga | 0                        | 0              | 17                  | 29                  |
| V liga  | 1                        | 2              | 30                  | 6                   |

Źródło: opracowanie własne.

Częściej w treningach uczestniczą zawodnicy drużyn IV ligi: 63% z nich robi to 4–5 razy w tygodniu, natomiast w V lidze – tylko 15% badanych postępuje tak samo. Różnica w odpowiedziach może być spowodowana odmiennym podejściem piłkarzy do obowiązków. Większość sportowców występujących w czwartoligowych drużynach uzyskuje wynagrodzenie, więc oczekuje się od nich wysokiej frekwencji na treningach.

Drugie pytanie dotyczyło zaangażowania zawodnika we własny rozwój piłkarski. Aby osiągnąć sukces, klub piłkarski potrzebuje ambitnych zawodników, którzy są pracowici i dążą do samorozwoju. Swoje zaangażowanie ankietowani ocenili w skali od 1 (bardzo słabe) do 5 (bardzo mocne). Wyniki przedstawia wykres 6.1.



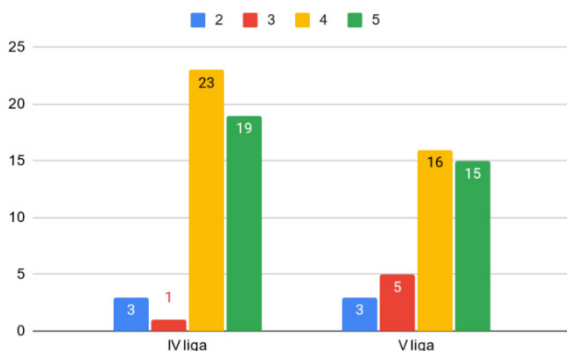
**Wykres 6.1.** Poziom zaangażowania zawodników we własny rozwój piłkarski (liczba odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Większe zaangażowanie prezentują zawodnicy drużyn czwartoligowych: odpowiedzi 4 i 5 udzieliło 38 osób. Tak odpowiedziało 34 respondentów z klubów piątoligowych. Biorąc pod uwagę, że badani

reprezentują ligi amatorskie, można pozytywnie ocenić ich zaangażowanie we własny rozwój.

Przyjaźń oceniono pytaniem na temat relacji zawodników z innymi członkami klubu. Ocena 1 określa relacje jako wyłącznie zawodowe, natomiast ocena 5 oznacza bardzo przyjacielskie. Odpowiedzi respondentów zostały przedstawione na wykresie 6.2.

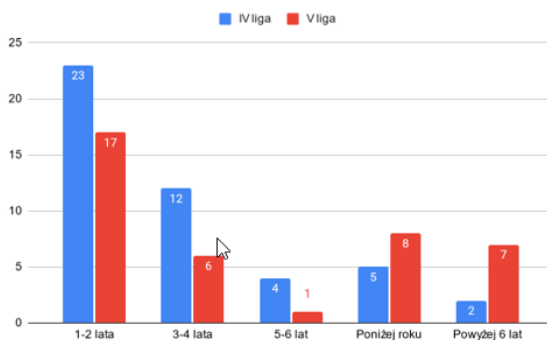


**Wykres 6.2.** Ocena relacji zawodników z innymi członkami klubów piłkarskich (liczba odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Zawodnicy czwarto- i piątolicowi w zdecydowanej większości oceniają swoje relacje z innymi członkami klubu jako przyjacielskie: 73 zawodników dało dwie najwyższe oceny, żaden z ankietowanych nie określił relacji jako wyłącznie zawodowej. Poziom przyjaźni wśród zawodników można więc oszacować jako wysoki.

Lojalność zbadano za pomocą pytania o to, jak długo zawodnik występuje w danym klubie. Biorąc pod uwagę, że badania przeprowadzono w ligach, gdzie sportowiec może zmienić przynależność klubową każdego roku w okresie jednego z dwóch okien transferowych, dłuższy staż w drużynie można rozpatrywać jako lojalność wobec niej. Odpowiedzi respondentów prezentuje wykres 6.3.

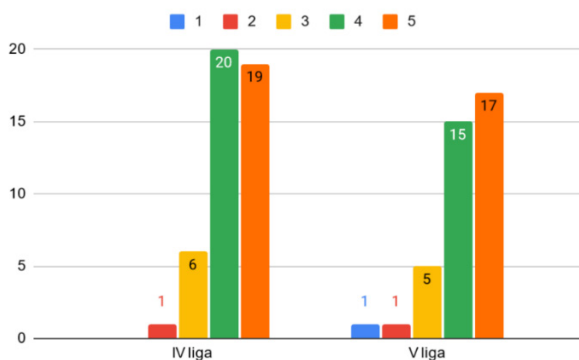


**Wykres 6.3.** Angaż zawodników w aktualnych klubach piłkarskich (w %)

Źródło: opracowanie własne.

Prawie połowa badanych z całej próby (47,1% – 40 osób) występuje w swoim klubie 1–2 lata, a 15,3% (13 osób) – mniej niż rok. Oznacza to, że większość respondentów (62,4%) krótko przynależy do danej drużyny. Lojalnością, czyli angażem trzyletnim i dłuższym, wykazuje się nieco ponad jedna trzecia piłkarzy (34,6%). Można więc przypuszczać, że zawodnicy dość często zmieniają klub, czego jednak da się w sposób jednoznaczny ocenić jako brak lojalności. W drużynach z IV i V ligi występują przeważnie młodzi sportowcy, najlepsi z nich dostają propozycje angażu z klubów wyższych lig. Dotyczy to szczególnie zawodników IV ligi – chcąc się rozwijać, zmieniają drużynę.

Współpraca – ten czynnik respondenci ocenili w skali od 1–5, gdzie 1 oznaczało bardzo słabą współpracę, a 5 – bardzo ścisłą (wykres 6.4).

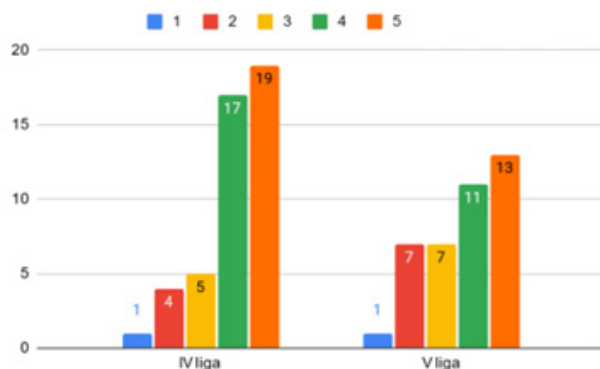


**Wykres 6.4.** Ocena współpracy zawodników z innymi członkami klubów piłkarskich (liczba odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

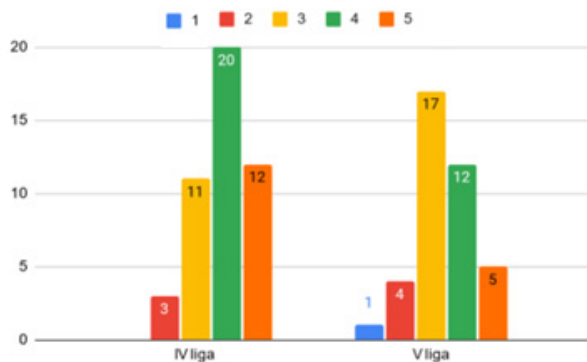
Na podstawie odpowiedzi zawodników można zauważyć, że zdecydowana większość z nich ściśle współpracuje z innymi członkami klubu. Wyniki w obydwu ligach są podobne: średnia ocen dla IV wynosi 4,24, dla V ligi – 4,18. Dobra współpraca w klubie może sprzyjać jego rozwojowi, ponieważ wspólne podążanie do wyznaczonego celu zwiększa prawdopodobieństwo pozytywnego rezultatu.

Entuzjazm zbadano za pomocą pytania, w jakim stopniu obecna sytuacja klubu wzbudza w zawodniku taki stan psychiczny. Odpowiedzi udzielano w skali od 1 – wcale nie, do 5 – bardzo mocny (wykres 6.5).



**Wykres 6.5.** Poziom entuzjazmu zawodników związany z obecną sytuacją klubu piłkarskiego (liczba odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

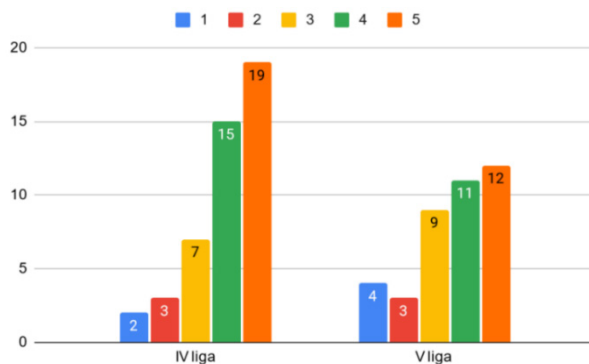


**Wykres 6.6.** Samokontrola własnych osiągnięć sportowych (liczba odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Zaobserwować można spory entuzjazm wśród zawodników występujących w IV lidze, gdzie oceny 4 i 5 wybrało 72,3% osób. W V lidze

nieco mniejsza liczba respondentów (61,5%) także udzieliła takich odpowiedzi. Samokontrola własnych osiągnięć sportowych została oceniona w skali od 1 – brak, do 5 – pełna. Wyniki przedstawiono na wykresie 6.6. Większą samokontrolę wykazują zawodnicy czwartoligowi: na oceny 4 i 5 wskazało 32 respondentów (69,6%), w porównaniu do 17 respondentów (43,6%) z V ligi. Czujność zbadano za pomocą pytania, czy zawodnicy analizują własne wyniki po rozegraniu meczu piłkarskiego i czy wyciągają wnioski z gry. Ankietowani udzielili odpowiedzi w skali od 1 – nigdy, do 5 – zawsze (wykres 6.7).

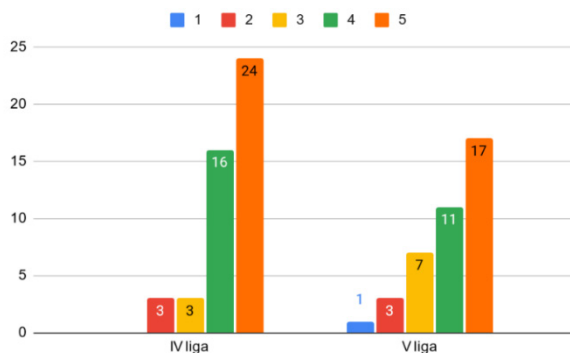


**Wykres 6.7.** Analiza własnych wyników po meczu oraz wyciąganie wniosków z gry (liczba odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

W odpowiedzi na to pytanie widać duże rozbieżności pomiędzy zawodnikami czwarto- i piątoligowymi. Większą pracę nad analizą gry po meczu wykonują przedstawiciele wyższej ligi – czujnością zawodową odznaczają się 34 osoby (73,9%) wobec 23 zawodników (59%) ligi niższej.

Inicjatywa – by ocenić ten czynnik, zawodników zapytano, czy wykorzystują swoją wiedzę i zdobyte doświadczenie do zgłaszania inicjatyw w celu rozwoju drużyny. Ankietowani wyrazili swoją opinię w pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało – zdecydowanie nie, a 5 – zdecydowanie tak (wykres 6.8).

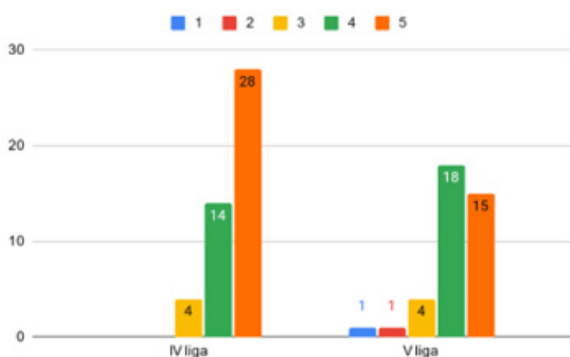


**Wykres 6.8.** Korzystanie przez zawodników z wiedzy i doświadczenia do zgłaszania inicjatyw w celu rozwoju drużyny (liczba odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi w przypadku obydwu lig są podobne. Odpowiednio 40 piłkarzy (87%) z IV ligi oraz 28 (71,8%) z ligi V wykazuje wysoką inicjatywę. Tylko pojedyncze osoby nie angażują się w zgłaszanie inicjatyw w celu rozwoju swoich klubów. Oznacza to, że zawodnicy posiadają wiedzę na temat piłki nożnej oraz wystarczające doświadczenie piłkarskie oraz chcą nimi się dzielić z drużyną.

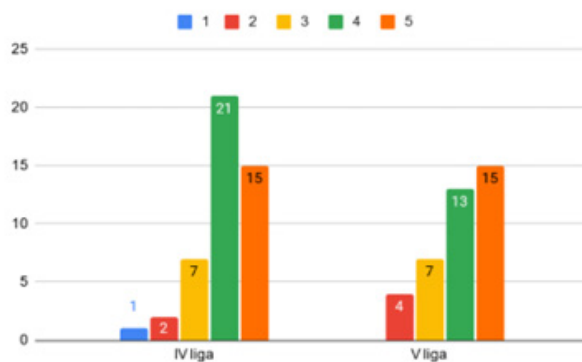
Determinacja sportowców została oceniona za pomocą pytania, czy świadomie dążą do realizacji celu postawionego przez kierownictwo na początku sezonu. Odpowiedzi udzielano w skali od 1 – zdecydowanie nie, do 5 – zdecydowanie tak (wykres 6.9).



**Wykres 6.9.** Determinacja zawodników do realizacji celu postawionego przez zarząd klubów piłkarskich na początku sezonu (liczba odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Żaden z zawodników czwartoligowych nie zaznaczył odpowiedzi 1 i 2, a ponad połowa z nich stwierdziła, że zdecydowanie dążą do realizacji postawionego celu. W drużynach piątoligowych najniższe trzy odpowiedzi zaznaczyło 6 osób, najwięcej badanych jednak wybrało odpowiedź 4, co świadczy o mniejszej determinacji zawodników w porównaniu do IV ligi. Kondycja – respondenci odpowiedzieli na pytanie, w jakim stopniu dbają o własną kondycję sportową. Wyniki przedstawione są na wykresie 6.10, gdzie 1 oznacza – wcale nie dbam, 5 – bardzo dbam.



**Wykres 6.10.** Dbanie zawodników o poprawę własnej kondycji sportowej (liczba odpowiedzi)

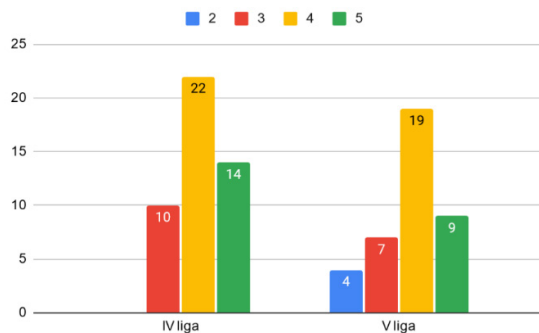
Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani reprezentujący kluby piłkarskie z obydwu lig w dość dużym stopniu angażują się w poprawę własnej kondycji sportowej. Większość z nich zaznaczyła odpowiedzi 4 i 5. W całej próbie badawczej jedynie 7 osób udzieliło odpowiedzi poniżej 3.

Umiejętności – swoje zdolności piłkarskie ankietowani mogli ocenić w skali od 1 – bardzo słabe, do 5 – bardzo dobre (wykres 6.11).

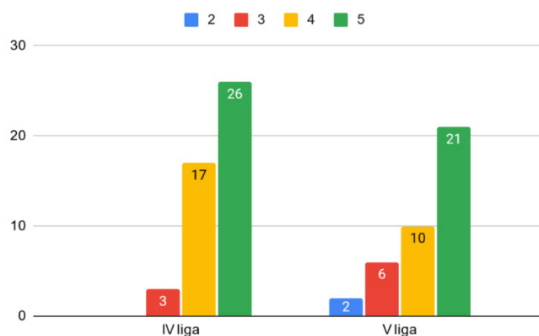
Większość zawodników szacuje własną sprawność na 4, czyli dość dobrze, ale nie najwyższą. Żaden z zawodników czwartoligowych nie zaznaczył dwóch najniższych odpowiedzi, co świadczy o pewności siebie oraz wierze w swoje umiejętności. Piłkarze z V ligi oceniają własne zdolności nieco niżej, co oznacza, że są świadomi konieczności dalszego rozwoju, by móc występować w wyższych ligach.

Duch zespołu – respondenci odpowiedzieli na pytanie, czy atmosfera w ich klubie sprzyja zgraniu drużyny. Wyniki przedstawiono na wykresie 6.12, gdzie 1 oznacza – nie sprzyja, a 5 – sprzyja w dużym stopniu.



**Wykres 6.11.** Ocena przez zawodników własnych umiejętności piłkarskich (liczba odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

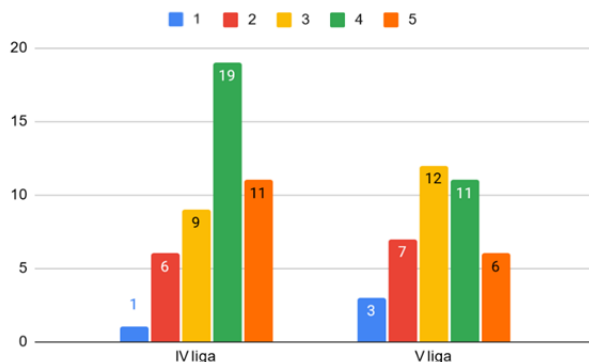


**Wykres 6.12.** Ocena wpływu atmosfery panującej w klubie na zgranie drużyny (liczba odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Z odpowiedzi respondentów wynika, że atmosfera w klubach sprzyja zgraniu drużyny i wzmocnieniu ducha zespołu. Odpowiedzi 5 udzieliło 26 ankietowanych z IV ligi (56,5%) oraz 21 (53,8%) z V ligi. Można stwierdzić, że „team spirit” jednoczy wszystkich członków klubu. Osób, które nie odczuwają zespołowej atmosfery, jest bardzo mało – tylko dwie osoby z V ligi zaznaczyły odpowiedź 2, a nikt nie wskazał odpowiedzi 1.

Opanowanie zostało ocenione poprzez prośbę o sprecyzowanie przez respondentów reakcji na występujące w klubie trudne sytuacje. Odpowiedzi udzielono w skali od 1 – bardzo się denerwuję, do 5 – w pełni nad sobą panuję. Wyniki przedstawia wykres 6.13.

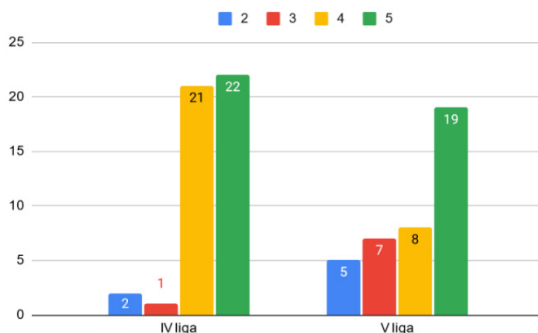


**Wykres 6.13.** Reakcja zawodników na występujące w klubach piłkarskich trudne sytuacje (liczba odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Zawodnicy czwartoligowi spokojniej reagują na trudne sytuacje, co umożliwia skuteczniejszą identyfikację błędów oraz wypracowanie odpowiedniego sposobu ich eliminacji. Wyższym stopniem opanowania (oceny 4 i 5) odznaczało się 30 piłkarzy (65,2%) IV ligi oraz 17 piłkarzy (43,6%) V ligi. Jedna czwarta respondentów piątoligowych bardzo się denerwuje podczas sytuacji trudnych, co oznacza, że mają problemy z opanowaniem własnych emocji.

Pewność siebie – badani odpowiedzieli na pytanie, w jakim stopniu są pewni tego, że osiągną postawione na początku sezonu cele. Wykres 6.14 przedstawia odpowiedzi respondentów udzielane w skali od 1 – nie mam pewności, do 5 – mam całkowitą pewność.

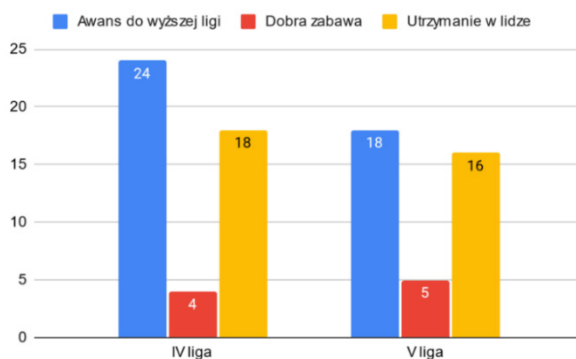


**Wykres 6.14.** Odpowiedzi ankietowanych na pytanie o pewność siebie (liczba odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Żaden zawodnik z całej próby badawczej nie zaznaczył odpowiedzi 1. Zdecydowana większość badanych deklaruje wysoką pewność siebie. Około połowa respondentów z każdej ligi jest bardzo pewna osiągnięcia postawionego przez kierownictwo celu.

Wielkość we współzawodnictwie – ten czynnik znajduje się na samym szczycie piramidy sukcesu Woodena. Respondentom zadano pytanie, jakie stawiają sobie wyzwania związane z byciem członkiem klubu piłkarskiego. Do wyboru mieli 3 odpowiedzi – awans klubu do wyższej ligi, dobra zabawa oraz utrzymanie się klubu w lidze obecnej (wykres 6.15).



**Wykres 6.15.** Cele klubów piłkarskich reprezentowanych przez ankietowanych (liczba odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Większość zawodników z obydwu lig chce wspólnie dążyć w kierunku awansu do wyższej ligi, czyli aktywnie konkurować z innymi klubami. Nieco mniej badanych usatysfakcjonuje się utrzymaniem pozycji w obecnej lidze rozgrywkowej – ta odpowiedź przewiduje mniejsze zaangażowanie we współzawodnictwo. Łącznie 9 osób z całej próby nie myśli o konkurowaniu, traktując grę w klubie jako „dobrą zabawę”. W celu uszeregowania odpowiedziom zostały przypisane następujące wartości skali: 1 – dobra zabawa, 2 – utrzymanie się w obecnej lidze, 3 – awans do wyższej ligi.

W ramach podsumowania odpowiedzi respondentów zostały policzone oceny średnie ważone dla poszczególnych czynników. Wyniki zawiera tabela 6.3.

**Tabela 6.3.** Cechy osoby przedsiębiorczej według respondentów

| Czynnik                        | Ocena średnia ważona |        |
|--------------------------------|----------------------|--------|
|                                | IV liga              | V liga |
| Czynniki podstawy              |                      |        |
| Pracowitość                    | 4,14                 | 3,77   |
| Przyjaźń                       | 4,26                 | 4,10   |
| Lojalność                      | 1,93                 | 2,54   |
| Współpraca                     | 4,24                 | 4,18   |
| Entuzjazm                      | 4,07                 | 3,72   |
| Czynniki korpusu               |                      |        |
| Samokontrola                   | 3,89                 | 3,41   |
| Czujność                       | 4,00                 | 3,62   |
| Inicjatywa                     | 4,33                 | 4,03   |
| Determinacja                   | 4,52                 | 3,69   |
| Kondycja                       | 4,02                 | 4,00   |
| Umiejętności                   | 4,09                 | 3,85   |
| Duch zespołu                   | 4,50                 | 4,28   |
| Czynniki szczytu               |                      |        |
| Opanowanie                     | 3,72                 | 3,26   |
| Pewność siebie                 | 4,37                 | 4,05   |
| Wielkość we współzawodnictwie* | 2,43                 | 2,33   |

\*Ten czynnik był oceniany w skali 3-stopniowej

Źródło: opracowanie własne.

Z danych w tabeli wynika, że u zawodników IV ligi największe wartości występują w przypadku czynników sukcesu: determinacja, duch zespołu oraz pewność siebie, najmniejsze – w przypadku czynników: lojalność, opanowanie i samokontrola. Tak więc hipoteza pierwsza została potwierdzona w odniesieniu do czynników: determinacja, samokontrola oraz lojalność. U zawodników V ligi największe wartości zaobserwowano dla czynników: duch zespołu, współpraca i przyjaźń, najmniejsze – dla czynników: lojalność, opanowanie i samokontrola. Hipoteza druga została potwierdzona w odniesieniu do czynników: duch zespołu, przyjaźń oraz samokontrola.

Największe różnice w wartościach czynników sukcesu odnotowano dla: determinacji (przewaga IV ligi nad V wynosi 0,83) oraz samokon-

troli (przewaga IV ligi nad V wynosi 0,48). Nie ma więc podstaw do odrzucenia hipotezy trzeciej.

W odniesieniu do wszystkich czynników z piramidy sukcesu, oprócz jednego – lojalności, ich notowania w przypadku zawodników IV ligi są wyższe niż w przypadku V ligi. Można więc potwierdzić tezę głoszącą: w klubach piłkarskich IV ligi zawodnicy osiągają wyższe wartości czynników z piramidy sukcesu Woodena niż zawodnicy V ligi.

## 6.7. Podsumowanie

Piramida sukcesu Woodena pokazuje te cechy i wartości, które piłkarz powinien posiadać, by zagwarantować sobie powodzenie. Zawodnicy klubów reprezentujących IV i V ligę to młodzi mężczyźni, którzy wiążą swoją życiową drogę z piłką nożną, potrzebują dobrego mentora oraz różnych form wsparcia, by rozwijać karierę sportową. Kierownictwo klubów piłkarskich powinno opracować jasny dla zawodników cel, który drużyna zamierza osiągnąć – zaangażowanie piłkarzy w jego realizację będzie sprzyjało wzmocnieniu takich czynników sukcesu, jak współpraca, duch zespołu, entuzjazm, przyjaźń, inicjatywa. Zadaniem trenerów i innych członków klubu jest wzmocnienie u zawodników atrybutów, które zostały ocenione dość nisko – opanowania i samokontroli. Odpowiednie podejście psychologiczne trenera do zawodników, jego wiedza oraz zbudowanie autorytetu w znaczącym stopniu wpłynie na poziom motywacji młodych piłkarzy do samorozwoju i osiągania sukcesów piłkarskich.

## Bibliografia

1. Aronowska I., *Efektywna współpraca w zespołach międzypokoleniowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, z. 11, cz. 2, s. 115–127.
2. Bareja K., *Sprawozdawczość klubów piłkarskich – społeczna czy finansowa?*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2016, nr 11, s. 7–20.
3. Błaszczkowski J., Domagalik M., *Kuba*, Wydawnictwo Foksal, Warszawa 2015.

4. Gancarczyk J., *Wykorzystanie przedsiębiorczości strategicznej w zarządzaniu organizacją sportową*, „International Entrepreneurship Review” 2016, Vol. 2(1), s. 201–213.
5. Gazdowska Z., Parzelski D., *Właściwości psychometryczne polskiej wersji Inwentarza Pewności Siebie w sporcie (TSCI-PL) – badanie pilotażowe*, „Aktywność Ruchowa Ludzi w Różnym Wieku” 2016, nr 3(31), s. 5–15.
6. Godlewski P., *Sport w przedsiębiorczości makro- i mikroekonomicznej*, [w:] *Nauka i sport jako katalizatory przedsiębiorczości*, red. M. Kola-Bezka, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 67.
7. Iwan B., *Nowe trendy w marketingu sportowym*, „Zeszyty Naukowe SGGW. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2010, nr 3(52), s. 353–367.
8. John Wooden i Piramida Sukcesu, <https://pieknoumyslu.com/john-wooden-i-piramida-sukcesu> (dostęp: 05.03.2023).
9. Kamecka G., Jackowicz K., *Nacjonalizm – główny komponent tożsamości kibicowskiej na przykładzie fanów lokalnego klubu Korona Kielce*, „Rozprawy Społeczne” 2020, nr 3, s. 126–140.
10. Klisiński M., Szwaja M., *Wybrane aspekty zarządzania klubem sportowym jako przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, nr 55, s. 79–88.
11. Kulisa J., Skałka W., Duplii T., *Pewność siebie*, [w:] *Encyklopedia zarządzania*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Pewno%C5%9B%C4%87\\_siebie](https://mfiles.pl/pl/index.php/Pewno%C5%9B%C4%87_siebie) (dostęp: 02.02.2023).
12. Mieszajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018.
13. Musztyfaga A., Myśliwiec K., *Kompetencje przedsiębiorcze*, [w:] *Przedsiębiorczość w sporcie. Zasady i praktyka*, red. M. Bednarczyk, K. Nessel, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2016, s. 31–46.
14. *Opanowanie*, [w:] *Wielki słownik języka polskiego*, <https://wsjp.pl/haslo/podglad/5964/opanowanie> (dostęp: 02.02.2023).
15. Padée P., *Makro, Mezo, Mikrocykle o co w tym wszystkim chodzi?*, <https://piotrpadee.wordpress.com/2019/12/06/makro-mezo-mikrocykle-o-co-w-tym-wszystkim-chodzi> (dostęp: 01.02.2023).
16. Parzyka J., *Wydolność tlenowa*, <https://dietetycy.org.pl/wydolnosc-tlenowa> (dostęp: 01.02.2023).

17. Przyjaźń, [w:] *Encyklopedia PWN*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/przyjazn;3963852.html> (dostęp: 03.02.2023).
18. Retar I., Pisot R., Kolar E., *The Definition of Sports Management*, „Physical Education and Sport” 2015, Vol. 13(2), s. 275–281.
19. Sukces, [w:] *Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/sukces.html> (dostęp: 30.01.2023).
20. Sznajder A., *Marketing sportu*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2012.
21. Teichmann K., *Strategie und Erfolge von Fußballunternehmen*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007.
22. Waszczuk M., *Lekcja sukcesu trenera wszech czasów*, <https://martawaszczuk.pl/lekcje-sukcesu-trenera-wszech-czasow> (dostęp: 31.01.2023).
23. Wyszynski A., *Efektywność klubów piłkarskich w Polsce*, „Ekonomista” 2017, nr 3, s. 294–322.
24. *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie komunikatu Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Rozwijanie europejskiego wymiaru sportu”*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, Dz.U.UE C z dnia 28 stycznia 2012 r.
25. Ustawa o sporcie z dnia 25 czerwca 2010 r., Dz.U. 2010, nr 127, poz. 857.
26. Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. 2001, nr 79, poz. 855, z późn. zm.
27. Ustawa o sporcie z dnia 25 czerwca 2010 r., Dz.U. 2014, poz. 715.



# Wpływ pracy zdalnej na poziom identyfikacji pracownika z organizacją

ROZDZIAŁ

7

**Mariusz Sobka**

ORCID: 0000-0003-2937-7736 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

**Roksana Romanowska<sup>1</sup>**

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

## 7.1. Wprowadzenie

Od czasu wybuchu pandemii COVID-19 w 2020 roku praca oraz nauka w trybie zdalnym stały się codziennością, wiele organizacji po dzień dzisiejszy korzysta z tego rodzaju rozwiązania. Praca wykonywana z domu niewątpliwie niesie za sobą wiele korzyści, jednakże przynosi również negatywne konsekwencje, szczególnie w relacji pracownik–organizacja. Może ona powodować wiele dysfunkcji w budowaniu trwałych relacji międzyludzkich, a także wpływać na samopoczucie i zdrowie psychiczne zatrudnionych. Koniecznością zatem staje się analiza konsekwencji tej formy zatrudnienia oraz budowanie odpowiednich narzędzi wspomagających procesy zarządzania. Praca zdalna wrosła na stałe w rzeczywistość gospodarczą i należy zastanowić się, co zrobić, aby pracownik bardziej identyfikował się z organizacją, w której pracuje. Wzmocnienie identyfikacji może zaowocować większym zaangażowaniem się w działania przedsiębiorstwa, poczuciem sensu wykonywanej przez siebie pracy oraz wzrostem wydajności danej jednostki.

Celem przeprowadzonych badań była analiza wpływu pracy zdalnej na poziom identyfikacji pracownika z organizacją oraz zbadanie czynników oddziałujących na związane z tym postawy pracownicze. Wnioski z badań mogą dostarczyć pracodawcom praktycznych wska-

---

<sup>1</sup> Rozdział powstał na podstawie pracy licencjackiej Roksany Romanowskiej, pod tym samym tytułem, obronionej na Wydziale Zarządzania Politechniki Lubelskiej

zówek i wspomóc ich w działaniach z zakresu budowania i utrzymywania stałych więzi pracowników z miejscem pracy.

## 7.2 Problematyka identyfikacji pracownika z organizacją

Badacze z różnych dyscyplin naukowych od długiego czasu skupiają się na zrozumieniu procesów i mechanizmów, które kształtują tożsamość człowieka, zarówno indywidualną, jak i zbiorową. Identyfikacja pełni kluczową funkcję w życiu każdej jednostki, wpływając na jej myśli, zachowania, emocje, jak również więzi z innymi ludźmi. W socjologii przedmiotem badań są mechanizmy zachodzące między grupami społecznymi, natomiast w dziedzinie psychologii mowa jest o rozwoju osobowości oraz formowaniu tożsamości na kolejnych etapach życia człowieka.

Z psychologicznego punktu widzenia człowiek nie tylko dojrzewa biologicznie, ale funkcjonuje także w schemacie identyfikacji<sup>2</sup>. Prekursorem wprowadzenia tego terminu do nauk psychologicznych był Sigmund Freud, wyróżniający następujące płaszczyzny jego rozwoju:

- identyfikację będącą postawą przywiązania się do kogoś lub czegoś pod względem emocjonalnym (pierwotną);
- identyfikację stanowiącą zamiennik zmysłowego przywiązania (wtórną);
- identyfikację jako zaabsorbowanie składników systemu wartości innej osoby, która nie jest obiektem seksualnego zafascynowania (trzeciorzędna)<sup>3</sup>.

Badacze z obszaru psychologii utrzymują, iż istotny element w tworzeniu postaw identyfikacyjnych stanowi struktura „ja”. Została ona wykreowana w wyniku nagromadzenia i generalizacji osobistych doświadczeń mających źródło w ciele i działalności jednostki<sup>4</sup>. Gdy nastąpi wprowadzenie innych jednostek lub przedmiotów do sfery „ja”, zachodzi

---

<sup>2</sup> A. Aleksander, *Pojęcie identyfikacji pracownika z organizacją w świetle badań literaturowych oraz w praktyce działalności przedsiębiorstw*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy” 2008, nr 4, s. 139.

<sup>3</sup> A. Radzewicz-Winnicki, *Identyfikacja z zawodem, grupą robotniczą i zakładem pracy (studium pedagogiczno-społeczne)*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1979, s. 32–33.

<sup>4</sup> A. Radzewicz-Winnicki, *Pojęcie identyfikacji w naukach społecznych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1989, nr 3, s. 256.

proces utożsamienia, a więc postrzegania ich jako samego siebie<sup>5</sup>. Aneta Aleksander zwróciła uwagę na to, że osoba przystępująca do danej grupy może charakteryzować się nastawieniem pozytywnym bądź negatywnym w stosunku do jej członków. Pierwsze podejście występuje wtedy, kiedy dana jednostka wstąpiła do grupy dobrowolnie, a ta okazała się przydatna ze względu na możliwość realizacji założonych celów lub z powodu dzielenia tych samych wartości przez jej członków<sup>6</sup>. W wariancie pozytywnym następuje proces identyfikacji oraz poczucie solidarności i zaufania<sup>7</sup>.

Z perspektywy psychologicznej zaobserwowano, że rozpoznawanie tożsamości jednostki następuje poprzez utożsamienie jej z daną rolą. Zjawisko to występuje, gdy przyswaja ona konkretną funkcję oraz jednocześnie dąży do uzyskania odpowiednich predyspozycji przypisanych danej roli<sup>8</sup>.

A. Aleksander zaznaczyła, że w psychologii identyfikacja osoby z grupą osób jest sprawą subiektywną. Z uwagi na znaczące różnice w wyrażanych poglądach, wartościach i przekonaniach proces ten należy rozpatrywać osobno dla każdej jednostki<sup>9</sup>.

Człowiek to istota społeczna, a więc niezbędne do przetrwania są dla niej kontakty międzyludzkie. Od momentu urodzenia ludzie przywiązują się do swoich rodziców, następnie szkolnych rówieśników, w końcu do współpracowników w miejscu zatrudnienia.

Jednym z prekursorów identyfikacji w naukach socjologicznych był Charles Cooley. Zwracał on uwagę na obecność identyfikacji z grupą charakteryzującej się stosowaniem zaimków „my” oraz „nam”<sup>10</sup>. „My” według Cooleya odpowiada pojęciu „jaźni grupowej” – sytuacji, kiedy dla jednostki poza własnym „Ja” występują również inne indywidua<sup>11</sup>. W tym kontekście wyróżniono zatem fakt, że jednostka należąca do konkretnej grupy może w większym lub mniejszym stopniu utożsamiać się z poszczególnymi jej członkami i w pewnym sensie także z całą grupą<sup>12</sup>.

<sup>5</sup> Tamże, s. 257.

<sup>6</sup> A. Aleksander, dz. cyt., s. 140.

<sup>7</sup> Tamże.

<sup>8</sup> A. Radziewicz-Winnicki, *Identyfikacja z zawodem...*, s. 34.

<sup>9</sup> A. Aleksander, dz. cyt., s. 141.

<sup>10</sup> Tamże, s. 248.

<sup>11</sup> J. Mucha, *Cooley*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1992, s. 35.

<sup>12</sup> A. Radziewicz-Winnicki, *Identyfikacja z zawodem...*, s. 34.

Piotr Sztompka rozwinął tę myśl i przyporządkował do niej elementy więzi moralnej, takie jak: zaufanie, lojalność oraz solidarność<sup>13</sup>. Pierwszy element rozumiany jest jako stan, w którym dana jednostka oczekuje odpowiedniego zachowania od innych. Lojalność stanowi przestrzeganie nienaruszalności naszego zaufania do innych osób oraz innych osób do nas samych. Ostatni element to dbałość o potrzeby oraz zyski innych i pomoc w ich osiągnięciu, nawet w przypadku konfliktu z naszymi interesami<sup>14</sup>. Takie utożsamienie, według Janusza Muchy, wzbudza w człowieku lojalność wobec danej zbiorowości i jednocześnie wobec samego siebie, tworząc tym samym poczucie samorealizacji oraz zadowolenia<sup>15</sup>.

Analizując identyfikację w naukach socjologicznych, nie sposób nie wspomnieć o grupach społecznych. Sztompka zdefiniował je jako ogół jednostek, u których tożsamość zbiorowa charakteryzuje się obecnością pewnych ważnych społecznie cech. Tożsamości tej towarzyszą bardziej natężone kontakty i stosunki wewnątrz grupy niż poza nią<sup>16</sup>. Cooley dokonał podziału tych grup na pierwotne i wtórne<sup>17</sup>, pierwsze z nich scharakteryzowane zostały przez J. Muchę jako odznaczające się bliskim i bezpośrednim kontaktem oraz kooperacją, na skutek czego dokonuje się tworzenie natury społecznej<sup>18</sup>. Przykładami takich grup są: rodzina, sąsiedzi, rówieśnicy. Grupy wtórne A. Aleksander przedstawiła jako bardziej zbiurokratyzowane, pozbawione bliskich relacji oraz mniej zintegrowane<sup>19</sup>. Takiemu zbiorowi osób towarzyszą wspólne korzyści, a nie więzi emocjonalne<sup>20</sup>.

Grupy posiadają dużą moc oddziaływania, determinują wizję przestrzegania otoczenia i nas samych, na skutek czego jednostki odczuwają przynależność do różnych społeczności oraz utożsamiają się z nimi<sup>21</sup>.

---

<sup>13</sup> P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 187.

<sup>14</sup> Tamże.

<sup>15</sup> J. Mucha, dz. cyt., s. 155.

<sup>16</sup> P. Sztompka, *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2004, s. 196.

<sup>17</sup> A. Aleksander, dz. cyt., s. 138.

<sup>18</sup> J. Mucha, dz. cyt., s. 149.

<sup>19</sup> A. Aleksander, dz. cyt., s. 138.

<sup>20</sup> J. Kręzlewski, *Socjologiczna charakterystyka grupy nieformalnej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1985, nr 3, s. 365.

<sup>21</sup> A. Aleksander, dz. cyt., s. 138.

W rezultacie grupy te są istotnym elementem kształtowania ludzkiej tożsamości oraz relacji z innymi.

W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi identyfikacja pracownika z organizacją zdefiniowana została jako stan, w którym pracownik całkowicie akceptuje kulturę, politykę, cele oraz otoczenie organizacji, jak również własną pozycję w strukturze organizacyjnej<sup>22</sup>. Zatrudniony, który utożsamia się z organizacją, odczuwa radość i satysfakcję z pracy, ponadto z ochotą oddaje się swoim obowiązkom, wykorzystując przy tym posiadane zasoby i czas, również w chwilach wolnych od pracy<sup>23</sup>. Sam proces ma swój początek już na etapie poszukiwania pracowników – podczas niego poza kandydatami posiadającymi odpowiednie wykształcenie i kwalifikacje poszukuje się także takich, którzy wkomponują się w samą kulturę organizacyjną<sup>24</sup>.

Aby uzyskać jak najlepsze wyniki finansowe oraz tworzyć przewagę konkurencyjną w przedsiębiorstwie, w pierwszej kolejności należy zadbać o pracownika<sup>25</sup>. Celem tworzenia i utrzymania pozytywnych i trwałych relacji z zatrudnionymi, procedura zarządzania kapitałem ludzkim powinna odbywać się w świadomy, konsekwentny i długoterminowy sposób. Z tego względu nieuniknione jest inwestowanie w przygotowanie dla zatrudnionych atrakcyjnych i konkurencyjnych ofert<sup>26</sup>.

A. Aleksander zwróciła również uwagę na to, że rola pracodawców polega na tworzeniu więzi między pracownikami a organizacją, co jest możliwe dzięki zastosowaniu odpowiedniego stylu kierowania<sup>27</sup>. Dodatkowo autorka zaznaczyła, iż wysoka jakość i natężenie tych powiązań skutkuje wzrostem efektywności pracy podwładnych.

Analiza terminu „identyfikacja” w naukach psychologicznych, socjologicznych oraz w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi i płynące z niej wnioski mają praktyczne zastosowanie w wielu dziedzinach życia. Zrozumienie procesów identyfikacyjnych pomoże opracowywać odpowiednie strategie w budowaniu relacji pracowników z organizacją,

---

<sup>22</sup> Tamże, s. 142.

<sup>23</sup> Tamże, s. 143.

<sup>24</sup> Tamże, s. 147.

<sup>25</sup> E. Rudawska, *Koncepcja wartości w relacjach pracownik–organizacja*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 39, s. 400.

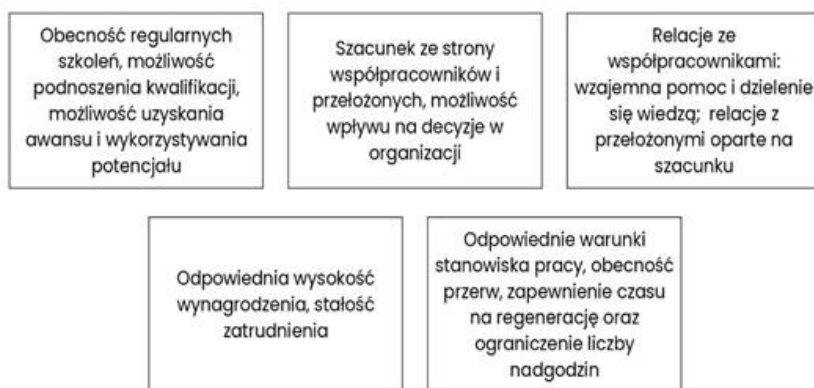
<sup>26</sup> Tamże.

<sup>27</sup> A. Aleksander, dz. cyt., s. 144.

a tym samym ułatwi realizację postawionych celów, ze względu na wzrost zaangażowania zatrudnionych w wykonywaną przez siebie pracę.

Rozumienie i akceptowanie wartości wyznawanych przez organizację przyczynia się do większego zaangażowania w pracę, co pociąga za sobą wzrost wydajności zatrudnionych. Identyfikacja pracownicza charakteryzuje się silnym poczuciem przynależności i lojalności wobec miejsca pracy, które wykracza poza ramy umowy między pracownikiem a przedsiębiorstwem. Edyta Rudawska zwróciła uwagę na fakt, iż to właśnie pracownicy uważani są za kluczowy zasób tworzący dominację na rynku<sup>28</sup> – w związku z tym przedmiotem analizy w następującej części będą czynniki budujące identyfikację zatrudnionych z organizacją.

Reprezentanci nauk zajmujących się analizą społeczeństwa akcentują, że każda osoba kieruje się w swoich działaniach dążeniem do spełnienia indywidualnych potrzeb<sup>29</sup>. Mając to na uwadze, rolą kierownictwa jest sprośowanie wymaganiom podwładnych w takim stopniu, aby pobudzić ich zaangażowanie oraz motywację do pracy.



**Rycina 7.1.** Wybrane czynniki budujące identyfikację pracownika z organizacją

Źródło: opracowanie własne.

Na drodze analizy badań literaturowych autorka pracy wyszczególniła następujące czynniki odpowiadające za identyfikację pracowników z organizacją (ryc. 7.1):

- wysokość wynagrodzenia;
- relacje ze współpracownikami;

<sup>28</sup> E. Rudawska, dz. cyt., s. 397.

<sup>29</sup> A. Aleksander, dz. cyt., s. 142.

- relacje z przełożonymi;
- możliwość spełnienia zawodowego i podnoszenia kwalifikacji;
- komunikację w organizacji;
- kulturę organizacyjną.

## Wysokość wynagrodzenia

Wynagrodzenie za świadczoną pracę odgrywa kluczową rolę w motywowaniu pracownika. Jest ono ważną kwestią dla zatrudnionych oczekujących odpowiedniej rekompensaty za świadczoną przez siebie pracę oraz dla organizacji, która skupia się na przyciągnięciu wysoko wykwalifikowanych oraz zaangażowanych pracowników. Jeden z wymogów spełnienia potrzeby bezpieczeństwa stanowi właśnie stabilność finansowa. Zdaniem Aleksandry Miler-Zawodniak zaspokojenie tej potrzeby staje się energią napędową dla aktywności zawodowej wynikającą z pragnienia zdobycia trwałego miejsca pracy i odpowiednich jej warunków<sup>30</sup>. Według Zbigniewa Ciekanowskiego wynagrodzenie pełni dwie funkcje: wspomagającą oraz sterującą. Pierwszą z nich autor zdefiniował jako najistotniejszy aspekt zapewniający pracownikowi bezpieczeństwo, druga zaś odpowiada za bodziec do zmian oraz nośnik informacji dotyczących celów i zachowań uznawanych przez organizację za kluczowe<sup>31</sup>.

Zdaniem A. Aleksander tworzenie jasnego i sprawiedliwego dla każdego systemu wynagradzania jest jednym z najskuteczniejszych środków budowania więzi pracownika z organizacją<sup>32</sup>. W przypadku zastosowania systemu, w którym występują nierówności płacowe, kierownictwo może liczyć się z konsekwencjami, takimi jak rosnące napięcie w zespole czy też konflikty między pracownikami. Jednak aby zaistniał proces motywacji do pracy, zarobki powinny być wprost proporcjonalne do posiadanej wiedzy, włożonego wysiłku czy kwalifikacji zawodowych<sup>33</sup>. Nagroda finansowa stanowi bowiem bodziec do osiągnięcia celów, a tym samym przynosi korzyści samej organizacji.

<sup>30</sup> A. Miler-Zawodniak, *Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2012, nr 4, s. 105.

<sup>31</sup> Z. Ciekanowski, *Motywacja a kształtowanie płac*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2010, nr 3, s. 29.

<sup>32</sup> A. Aleksander, dz. cyt., s. 143.

<sup>33</sup> Tamże.

Kiedy pracownik odczuwa, że otrzymywane przez niego honorarium jest zbyt niskie w stosunku do wkładanego wysiłku, zaczyna rozważać zmianę miejsca zatrudnienia<sup>34</sup>. Naturalnie człowiek poszukuje lepszych perspektyw finansowych, z tej przyczyny konkurencyjne zarobki są w stanie skłonić go do pozostania na obecnym stanowisku.

Wynagrodzenie może przybierać formę materialną oraz niematerialną. Pierwsza z nich obejmuje wszelkiego rodzaju premie, nagrody i benefity za osiągnięte wyniki. Za drugą formę uważane są korzyści na tle społeczno-psychologicznym, rozumiane jako wszelkie działania powodujące u pracowników poczucie bycia użytecznym i docenionym<sup>35</sup>. Obie te formy są jednakowo ważne i w dużej mierze wpływają na satysfakcję oraz efektywność zatrudnionych.

Odpowiednia wysokość honorarium za pracę z pewnością stanowi faktor umożliwiający zaspokojenie potrzeb, jednak zdaniem autorki tekstu w obecnych czasach nie jest ona jedynym czynnikiem oddziałującym na identyfikację pracownika z organizacją.

## **Relacje z przełożonym i współpracownikami**

Ludzie z natury są istotami stadnymi dążącymi do nawiązywania i podtrzymywania więzi międzyludzkich. W przypadku środowiska zawodowego zauważono, że człowiek formuje relacje ze współpracownikami na zasadzie kontaktów społecznych polegających na obowiązkach służbowych lub zajęciach pozazawodowych<sup>36</sup>. Spotkania poza miejscem pracy wspomagają rozwijanie pasji i zainteresowań, przy jednoczesnym nawiązywaniu nowych znajomości i pogłębianiu tych już istniejących.

Dorota Kurek przeprowadziła badania na temat wpływu relacji międzyludzkich na zadowolenie z pracy i wysnuła wnioski, iż kontakty z przełożonymi odgrywają ważną rolę w autorefleksji pracownika oraz jego stosunku do otrzymywanych zadań<sup>37</sup>. Pozytywne relacje

---

<sup>34</sup> A. Knap-Stefaniuk, W.J. Karna, E. Ambrozova, *Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2018, nr 2, s. 193.

<sup>35</sup> Tamże, s. 191.

<sup>36</sup> A. Miler-Zawodniak, dz. cyt., s. 105.

<sup>37</sup> D. Kurek, *Relacje interpersonalne a satysfakcja z pracy pracowników naukowo-dydaktycznych Akademii Obrony Narodowej*, „Zeszyty Naukowe AON” 2014, nr 2, s. 299.

z kierownictwem umożliwiającą swobodne wyrażanie opinii, obaw, a także potrzeb, co umożliwia skuteczną wymianę informacji i lepsze zrozumienie obydwu stron.

Wioletta Karna oraz Agnieszka Knap-Stefaniuk zauważyły, że niepoprawne relacje na linii podwładny–przełożony są źródłem wielu dysfunkcji, m.in. ograniczania twórczości poprzez lekceważenie aktywności pracowników<sup>38</sup>. niesprawiedliwe postawy wobec podwładnych mogą skutkować narastającą niechęcią do pracy oraz wrażeniem bycia wykorzystywanym przez organizację<sup>39</sup>. A. Aleksander dostrzegła, iż środowisko, w którym występuje zbyt duży dystans pomiędzy podwładnymi a przełożonym, wpływa negatywnie na poziom identyfikacji tych pierwszych z organizacją<sup>40</sup>. W związku z tym istotne są działania zmierzające do budowania relacji opartych na wysłuchiwanie problemów i obaw pracowników oraz udzielaniu im wsparcia. Przełożeni powinni być otwarci na pomysły oraz sugestie, pozwalając tym samym na wykorzystanie potencjału i kreatywności swoich podwładnych.

Jak oceniła D. Kurek, jakość relacji międzyludzkich oddziałuje na różnorodne sfery, takie jak postrzeganie własnej wartości, potencjału rozwoju, a nawet efektywność działania przedsiębiorstwa<sup>41</sup>. W skład stosunków w miejscu pracy wchodzi:

- metody odnoszenia się do innych pracowników;
- kolaboracja w działaniu;
- dbanie o powodzenie organizacji i personelu;
- zachowania<sup>42</sup>.

Zdaniem Beaty Jakimiuk fundamentem relacji pracowniczych powinny być: prawdomówność, wzajemna pomoc i wsparcie oraz autentyczna życzliwość<sup>43</sup>. Wymienione wartości wspomagają tworzenie pozytywnej atmosfery, budowanie zaufania oraz wzmacniają współpracę zespołową. Dodatkowo istotne jest zwracanie uwagi na innych, postrzeganie ich mocnych stron oraz wspieranie w rozwiązy-

<sup>38</sup> W.J. Karna, A. Knap-Stefaniuk, *Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2017, nr 48, s. 165.

<sup>39</sup> Tamże.

<sup>40</sup> A. Aleksander, dz. cyt., s. 144.

<sup>41</sup> D. Kurek, dz. cyt., s. 299.

<sup>42</sup> B. Jakimiuk, Środowisko pracy jako obszar budowania poczucia własnej wartości i relacji z innymi, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J. Paedagogia-Psychologia” 2016, nr 4, s. 45.

<sup>43</sup> Tamże, s. 51.

waniu problemów<sup>44</sup>. Tworzenie i pielęgnowanie relacji międzyludzkich w środowisku zawodowym jest jednym z najważniejszych czynników sukcesu. Praca zdalna w dużej mierze ogranicza kontakty z drugim człowiekiem, a więc może prowadzić do poczucia wyobcowania. W związku z tym istotne staje się kreowanie takiego środowiska pracy, w którym możliwe będzie skuteczne budowanie kontaktów zarówno z przełożonymi, jak i współpracownikami.

## **Możliwość podnoszenia kwalifikacji oraz spełnienia zawodowego**

W obecnym, szybko zmieniającym się środowisku biznesowym wymagany jest nieustanny rozwój oraz podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Pracownicy są świadomi występowania tego zjawiska, dlatego gdy dostrzegają, że ich organizacja stwarza szanse na rozwój, analogicznie występuje u nich wzrost jakości i efektywność pracy<sup>45</sup>.

Skuteczne wykonywanie powierzonych obowiązków wiąże się z koniecznością posiadania odpowiednich kwalifikacji, czyli poziomu wykształcenia, który można poświadczyć certyfikatami lub doświadczeniem na konkretnym stanowisku<sup>46</sup> – podstawą do ich zdobycia są w dużej mierze szkolenia. Szkolenie określone zostało jako proces mający na celu zaspokojenie konkretnych potrzeb związanych z doskonaleniem kwalifikacji zawodowych; potrzeby tego rodzaju mogą wynikać ze strategicznych celów organizacji, ale również z osobistych aspiracji zatrudnionych. Szkolenia odbywają się po to, aby wprowadzić do pracy jeszcze nieprzeszkolonych pracowników bądź też pomagają doświadczonym opanować najnowsze technologie<sup>47</sup>. Ireneusz Żuchowski podkreślił, iż kursy zawodowe powinny być prowadzone w zgodzie z wynikami efektywności zatrudnionych oraz z ich zainteresowaniami. Badacz zwrócił również uwagę na koncept programów doskonalenia jako istotnych czynników w procesie podnoszenia kwalifikacji –

---

<sup>44</sup> B. Jakimiuk, *Relacje interpersonalne w miejscu pracy i ich znaczenie dla funkcjonowania zawodowego*, [w:] *Wybrane zagadnienia aktywności zawodowej człowieka na rynku pracy*, red. B. Pietrulewicz, M.A. Paszkowicz, Wydawnictwo Naukowe Polskiego Towarzystwa Profesjologicznego, Zielona Góra 2015, s. 6.

<sup>45</sup> A. Aleksander, dz. cyt., s. 144.

<sup>46</sup> I. Żuchowski, *Szkolenie i doskonalenie pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi (istota, uwarunkowania, komponenty, specyfika)*, red. I. Żuchowski, Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe im. Adama Chętnika, Ostrołęka 2021, s. 153.

<sup>47</sup> Tamże, s. 154.

scharakteryzował je jako powiązane z długoterminowymi aspiracjami organizacji, które są oferowane przez specjalistyczne instytucje<sup>48</sup>.

Zdaniem Katarzyny Wicińskiej komponentami wpływającymi na zadowolenie pracowników są: odczuwanie spełnienia i uznania, możliwość rozwoju i udział w szkoleniach. Z tego powodu od kierowników wymaga się rozmów z podwładnymi na temat odczuwanych przez nich potrzeb, dodatkowo przełożeni powinni powierzać pracownikom zadania zgodne z ich umiejętnościami i możliwościami. Wymienione działania pomagają w budowaniu i utrzymywaniu długoterminowej motywacji wśród zatrudnionych<sup>49</sup>.

Stworzenie odpowiednich warunków do spełnienia zawodowego, zarówno poprzez możliwość uzyskania awansu, jak również podnoszenia kwalifikacji, stanowi dla pracowników kluczową wartość. Zdaniem autorki pracy wymienione perspektywy działają jako bodziec do angażowania się w wypełnianie obowiązków, wykazywania się inicjatywą oraz osiągania wyższych wyników.

## Komunikacja w zespole

Jako przedostatni czynnik budujący identyfikację pracownika z organizacją należy omówić komunikację – jest ona aspektem determinującym efektywną pracę w grupie. Niezależnie od branży lub rozmiaru instytucji umiejętność porozumiewania się stanowi klucz do osiągnięcia wyznaczonych celów, rozwiązywania problemów oraz koordynacji działań. Józef Ober zdefiniował ją jako dwustronny mechanizm przesyłania informacji za pomocą odpowiednich środków w celu umożliwienia nadawcy i odbiorcy kontaktu ze sobą<sup>50</sup>. Komunikaty mogą przybierać różną postać:

- ustną lub pisemną, wyglądu zewnętrznego, postawy ciała, gestów;
- konwersacji bezpośredniej oraz pośredniej (przekazywania informacji przy wykorzystaniu przekazników)<sup>51</sup>.

---

<sup>48</sup> Tamże.

<sup>49</sup> K. Wicińska, *Znaczenie motywacji i systemu motywacyjnego w organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 125.

<sup>50</sup> J. Ober, *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 65, s. 258.

<sup>51</sup> B. Murat, *Komunikacja wewnętrzna i negocjacje w organizacjach*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 190.

W przypadku pracy na odległość, podczas której pracodawcy nie mają bezpośredniej kontroli nad pracą swoich podwładnych, wypracowanie efektywnej komunikacji z nimi odgrywa kluczową rolę<sup>52</sup>. W takich warunkach wymiana informacji staje się głównym narzędziem do monitorowania postępów oraz podtrzymywania relacji, zdolność do skutecznego porozumiewania się w zespole stwarza warunki do skutecznej współpracy. Analogicznie problemy komunikacyjne mogą stać się początkiem nieporozumień i konfliktów<sup>53</sup>. Małgorzata Król podkreśliła, że w ramach komunikacji pracownika z przełożonym powinny zostać zastosowane różne metody, takie jak kontakt za pośrednictwem poczty elektronicznej, rozmów telefonicznych i wideospotkań, jednocześnie zachowując przy tym odpowiednią częstotliwość komunikatów<sup>54</sup>. Brak regularnego porozumiewania się może skutkować powielaniem pracy lub opóźnieniami, jak również zniechęceniem do wysiłku.

Jak zaobserwowała E. Rudawska, efektywna komunikacja wewnątrz organizacji oraz odpowiednie korzystanie z technologii mogą przyczynić się do wzmacniania przywiązania zatrudnionego do organizacji. Nowatorskie technologie w towarzystwie niezbędnej wiedzy umożliwiają osiąganie doskonalszych rezultatów przy mniejszym nakładzie pracy, dodatkowo zapewniając przy tym integrację zatrudnionego z celami kierownictwa<sup>55</sup>.

Agnieszka Olsztyńska zaprezentowała następujące zasady skutecznej komunikacji:

- dopasowanie komunikatu do konkretnego odbiorcy;
- dbanie o spójność komunikacji z kulturą organizacji;
- przydzielenie właściwych funkcji komunikacyjnych danym kierownikom na różnych szczeblach zarządzania;
- utrzymywanie należytej jakości komunikacji<sup>56</sup>.

Wraz z postępem technologicznym pojawia się coraz więcej narzędzi, które mogą usprawnić komunikację podczas pracy na odległość.

---

<sup>52</sup> E. Stroińska, dz. cyt., s. 104.

<sup>53</sup> A. Karczewska, *Efektywna komunikacja w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 108.

<sup>54</sup> M. Król, dz. cyt., s. 38.

<sup>55</sup> E. Rudawska, dz. cyt., s. 400.

<sup>56</sup> A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, [w:] *Komunikowanie się w biznesie*, red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 169–170.

Odpowiednie wykorzystanie komunikatorów podnosi jakość współpracy i pomaga w unikaniu nieporozumień. Komunikacja w pracy zdalnej może być wyzwaniem dla menadżerów ze względu na ograniczone interakcje „twarzą w twarz”. Z tego powodu niezwykle istotne jest tworzenie bezpiecznej przestrzeni, w której członkowie zespołu mogą poczuć się komfortowo, dzielić się pomysłami i sugestiami, a także wyrażać swoje opinie na temat działalności organizacji.

## Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna to ostatni czynnik ważny w procesie identyfikacji, jest ona obecna w każdej organizacji niezależnie od jej wielkości. Interpretuje się ją jako konstelację sił wewnętrznych i zewnętrznych, które są determinowane przez współdzielone normy, wartości, postawy, osiągnięcia i porażki<sup>57</sup>.

Jan F. Terelak zdefiniował ją jako ogół sądów będących kluczowymi elementami służącymi diagnozie członków grupy w odniesieniu do ich użyteczności organizacyjnej<sup>58</sup>. Badacz zwrócił również uwagę na istnienie wymiarów kultury organizacyjnej, które należy odpowiednio adaptować do sytuacji na rynku, są to: selekcja, przywództwo wysokiego szczebla oraz socjalizacja<sup>59</sup>. Przez pojęcie selekcji rozumie się dobór osób z jednakowym poziomem wiedzy i umiejętnościami, które determinują pożądane zachowania organizacyjne. Kierownicy wysokiego szczebla uznani zostali za organ sprawujący kontrolę nad respektowaniem przez pracowników norm grupowych. Socjalizacja natomiast określona została jako procedura adaptacji pracownika do występującej w miejscu pracy kultury organizacyjnej<sup>60</sup>.

Mariola Grzybowska-Brzezińska zwróciła uwagę na sam proces tworzenia kultury organizacyjnej, który następuje na skutek zarówno przeszłych, jak i aktualnych zdarzeń<sup>61</sup>. Organizacja wyciąga wnioski z minionych epizodów, porażek lub sukcesów, tworząc w ten sposób

---

<sup>57</sup> M. Grzybowska-Brzezińska, *Struktury organizacyjne, kultura organizacji a ZZL*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 40.

<sup>58</sup> J.F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 206.

<sup>59</sup> Tamże, s. 210.

<sup>60</sup> Tamże.

<sup>61</sup> M. Grzybowska-Brzezińska, dz. cyt., s. 40.

fundament kultury, a to, jak reaguje na wydarzenia i jakie normy wypracowuje, wpływa na dalsze jej kształtowanie. Wśród twórców kultury organizacyjnej B. Jakimiuk wymieniła menadżerów poprzez ich postawy i oczekiwania w stosunku do podwładnych<sup>62</sup>.

Edgar H. Schein podzielił kulturę organizacyjną na trzy poziomy (ryc. 7.2)<sup>63</sup>. Artefakty zdefiniowane zostały jako zewnętrzne oznaki działania organizacji, mogą przybierać formę:

- fizyczną (aparycja personelu, wygląd znaku firmowego);
- behawioralną (postępowania w zakresie komunikacji, tradycje, rytuały);
- językową (specyficzny język stosowany w organizacji, historie)<sup>64</sup>.



**Rycina 7.2.** Poziomy kultury organizacyjnej według E.H. Scheina

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Fourth Edition, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, San Francisco 2010, s. 24.

Normy i wartości to ważne cele danej kultury, stanowiące fundament dla dokonywania ocen o charakterze moralnym, a także dla podejmowania na tej podstawie działań i przyjmowania określonych postaw<sup>65</sup>. Założenia (a więc swoisty rdzeń) kultury określa się jako

<sup>62</sup> B. Jakimiuk, dz. cyt., s. 46.

<sup>63</sup> E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Fourth Edition, Jossey-Bass, San Francisco 2010, s. 24.

<sup>64</sup> K. Kowalczyk, M. Szukała, *Teorie kultury organizacji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 431.

<sup>65</sup> Tamże, s. 432.

nieuświadomiony i często niespójny zestaw poglądów pewnej grupy, które oddziałują na percepcję rzeczywistości kultury<sup>66</sup>.

Mimo że pandemia COVID-19 ustała, wiele przedsiębiorstw w dalszym ciągu stosuje elastyczne formy zatrudnienia ze względu na ich liczne zalety. W warunkach stosowania pracy zdalnej, kiedy kontakt międzyludzki jest ograniczony, zagrożenia związane z tworzeniem i utrzymaniem więzi emocjonalnej oraz poczuciem przynależności pracowników do organizacji i kierownictwa mogą ulec nasileniu.

Analiza problematyki identyfikacji pracowników z organizacją oraz opracowanie przez badaczy czynników budujących tę identyfikację prowadzą do jednoznacznego wniosku, iż opisywane zjawisko jest kluczowym elementem tworzenia więzi między zatrudnionym a miejscem pracy. Pierwiastki obejmujące wysokość wynagrodzenia, relacje międzyludzkie, możliwość samorealizacji, komunikację w zespole oraz kulturę organizacyjną bezpośrednio wpływają na poziom identyfikacji zatrudnionych z organizacją.

### **7.3. Założenia metodyczne badań**

Jako główny problem badawczy przyjęto rozpoznanie wpływu pracy zdalnej na identyfikację pracownika z organizacją. Z uwagi na drastyczne zmiany formy pracy spowodowane pandemią COVID-19 pracownicy zmuszeni zostali do przystosowania się do nowej rzeczywistości, a więc ograniczenia fizycznej obecności w siedzibie przedsiębiorstwa na rzecz pracy świadczonej z domu. Taki sposób wykonywania obowiązków wiąże się jednak z różnymi wyzwaniami i problemami natury psychospołecznej, z którymi pracownicy i organizacje muszą się mierzyć. Jednym z ważniejszych aspektów, które należy przeanalizować, jest zatem zagadnienie identyfikacji pracowników z organizacją w czasie świadczenia pracy zdalnie. Postawiona teza zakłada, że praca zdalna wpływa negatywnie na identyfikację pracownika z organizacją.

---

<sup>66</sup> Tamże.

- Powyższą tezę uszczegółowiono za pomocą następujących hipotez:
- H1: Pracujące zdalnie kobiety rzadziej od mężczyzn identyfikują się z organizacją, w której pracują.
  - H2: Pracownicy zdalni z krótszym stażem pracy rzadziej identyfikują się z organizacją w porównaniu z pracownikami z dłuższym stażem.
  - H3: Najmłodsi pracownicy w porównaniu z pracownikami ze starszych grup wiekowych rzadziej identyfikują się ze swoją organizacją.
  - H4: Niższe wynagrodzenie wpływa na brak identyfikacji pracowników z organizacją.

Na podstawie analizy badań literaturowych wyszczególniono czynniki wpływające na poziom identyfikacji pracownika z organizacją, a więc: wysokość wynagrodzenia, relacje ze współpracownikami, relacje z przełożonymi, możliwość spełnienia zawodowego i podnoszenia kwalifikacji, komunikację w organizacji oraz kulturę organizacyjną. Aby ocenić wpływ poszczególnych elementów na proces identyfikacyjny oraz zweryfikować tezę, pytania i hipotezy badawcze, zaprojektowano model badawczy (ryc. 7.3).



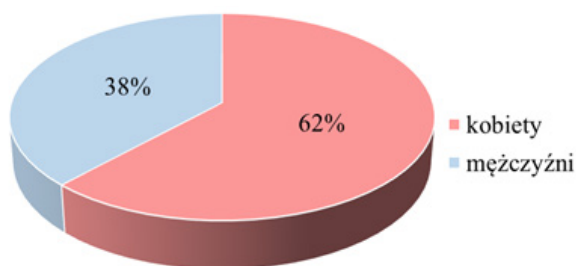
Rycina 7.3. Model badawczy

Źródło: opracowanie własne.

W celu weryfikacji postawionej tezy oraz hipotez badawczych posłużono się kwestionariuszem ankiety udostępnionym badanej grupie za pomocą portali społecznościowych. Taka forma umożliwiła sprawne

i bezpośrednie dotarcie do wybranego grona respondentów. Osoby badane wypełniały kwestionariusz anonimowo, co pomogło w otrzymaniu jak najbardziej wiarygodnych wyników.

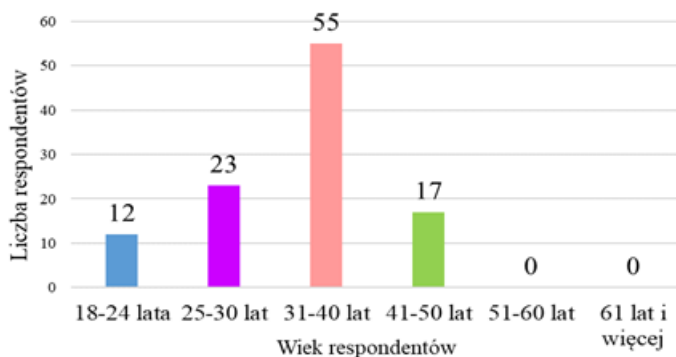
Kwestionariusz dostępny był dla respondentów przez okres trzech tygodni – od 8 do 29 maja 2023 roku, badanie miało charakter dobrowolny. Łącznie przepadano 107 osób, w tym 66 kobiet (62%) oraz 41 mężczyzn (38%) w wieku od 18 do 50 lat (wykres 7.1).



Wykres 7.1. Płeć respondentów

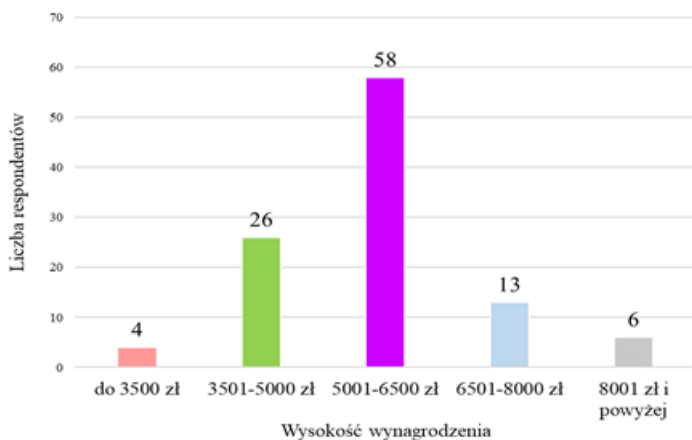
Źródło: opracowanie własne.

Na wykresach od 8.2 do 8.5 przedstawiono szczegółowe dane na temat respondentów.



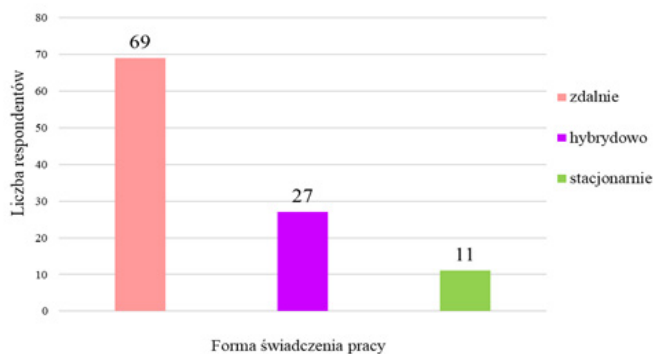
Wykres 7.2. Wiek respondentów

Źródło: opracowanie własne.



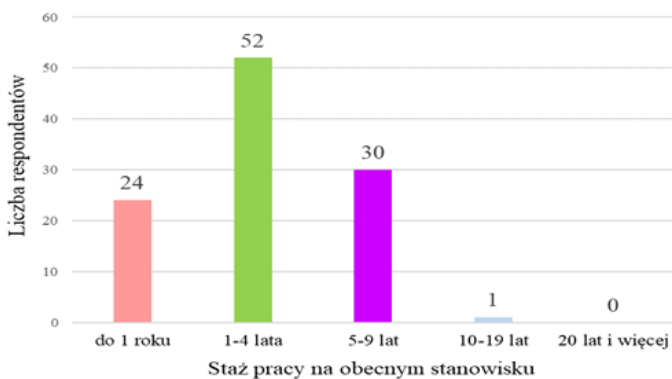
**Wykres 7.3.** Wysokość otrzymywanego wynagrodzenia

Źródło: opracowanie własne.



**Wykres 7.4.** Forma pracy świadczona przez respondentów

Źródło: opracowanie własne.

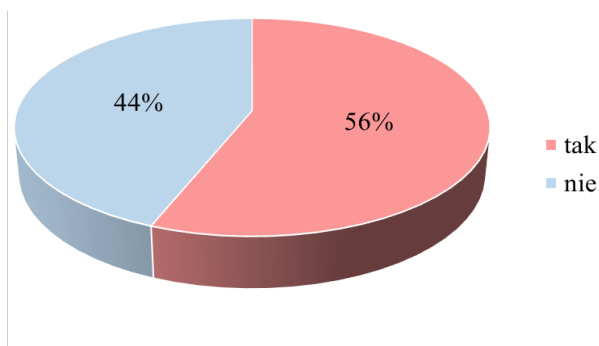


**Wykres 7.5.** Staż pracy na obecnym stanowisku deklarowany przez respondentów

Źródło: opracowanie własne.

## 7.4. Wyniki badań i ich analiza

Pierwsze pytanie z kwestionariusza ankiety miało określić, czy dany respondent identyfikował się z miejscem zatrudnienia. Na wykresie 8.6 zaprezentowano podział badanych. Pracowników deklarujących identyfikację z miejscem pracy było 60, co stanowiło 56% ogólnej liczby uczestników. Natomiast osób zaprzeczających występowaniu takiego zjawiska było 47 (44%). Pozwoliło to przyporządkować respondentów do dwóch grup, a następnie przeanalizować oddziaływanie poszczególnych aspektów na deklarowany brak utożsamienia z organizacją.



**Wykres 7.6.** Deklarowana przez respondentów identyfikacja z organizacją

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku negatywnej odpowiedzi na pierwsze pytanie badany poproszony został o uargumentowanie swojego stanowiska, w tabeli 7.1 zaprezentowano najczęściej podawane przyczyny. Na uwagę zasługuje fakt, iż większość powodów przytaczanych przez pracowników pokrywa się z założonymi przez autorkę czynnikami budującymi identyfikację pracowników z organizacją.

Najczęściej wskazywanym czynnikiem, który według badanych najmocniej oddziaływał na utożsamienie się zatrudnionych z miejscem pracy, była wysokość wynagrodzenia. Wybrano ją 24 razy, co oznacza, że ten element wpływał w 30% na proces identyfikacyjny. Komunikację w organizacji jako faktor najmocniej oddziałujący wybrano 18 razy (22%). Kolejno według respondentów (16) relacje ze współpracownikami wpływały na proces identyfikacyjny w 20%. Czynnik „relacje z przełożonymi” jako najbardziej oddziałujący wskazano 15 razy (19%). Zdaniem pracowników zdalnych najmniej wpływającymi na proces identyfikacyjny bodźcami były: „kultura organizacyjna”

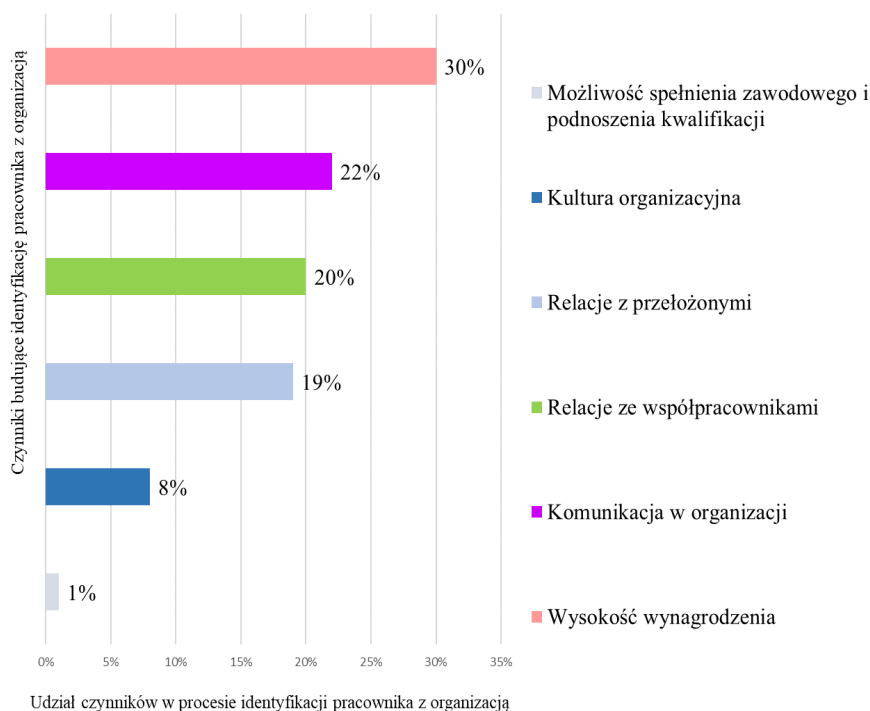
– wybrana 7 razy (8%) – oraz „możliwość spełnienia zawodowego i podnoszenia kwalifikacji” – wskazana jeden raz (1%).

**Tabela 7.1.** Przyczyny braku identyfikacji z organizacją wskazane przez pracowników zdalnych

| Obszar                    | Dlaczego Pan/Pani nie identyfikuje się z organizacją, w której pracuje?                                                                                                              |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wysokość wynagrodzenia    | „Zarabiam mało, jak na ilość wykonywanej przeze mnie pracy”.<br>„Za mało zarabiam”.<br>„Ponieważ moje wynagrodzenie jest zbyt niskie”.<br>„Dostaję za mało pieniędzy”.               |
| Relacje z przełożonymi    | „Nie dogaduję się z szefem”.                                                                                                                                                         |
| Kultura organizacyjna     | „Ponieważ chcą kierować się pewnymi zasadami, używając wielkich słów, jak rodzina, a nie dbają o pracowników w dobie tak dużej inflacji i zmian kosztów życia”.<br>„Polityka firmy”. |
| Komunikacja w organizacji | „Ciężko pracować bez komunikacji twarzą w twarz”.<br>„Ciężko się dogadać”.<br>„Nadal nie do końca odnajduję się w pracy przez komputer, z czego wynika wiele niedomówień”.           |
| Relacje międzyludzkie     | „Brakuje mi kontaktów towarzyskich”.<br>„Brakuje mi kontaktu z ludźmi”.<br>„Nie mam czasu dla rodziny, bo ciągle siedzę przy komputerze”.                                            |
| Inny                      | „Czuję, jakbym nigdy nie wychodził z pracy”.<br>„To tylko praca. Robię swoje i zamykam komputer”.<br>„Bo pracuję zleceńowo dla różnych ludzi”.                                       |

Źródło: opracowanie własne.

Na uzyskane wyniki może mieć wpływ obecna sytuacja ekonomiczna w kraju. Wysoka inflacja, wzrost kosztów energii i podstawowych artykułów żywnościowych decydują o konieczności posiadania takiego stanowiska pracy, które oferuje odpowiednie honorarium i pozwala na zaspokojenie wszystkich wymienionych potrzeb. Jeśli otrzymywane wynagrodzenie nie spełnia wymagań pracownika, może on zostać zmuszony do poszukiwania nowego miejsca zatrudnienia. Natomiast komunikacja w organizacji w dobie pracy zdalnej determinuje efektywną pracę w grupie, z powodu stosowania telekomunikacji często występują niedomówienia, jak również problemy natury technicznej. Ponadto ważnym faktorem jest wiek pracowników, gdyż starszym osobom zwykle trudniej przystosować się do zmian oraz obsługi najnowszych technologii. Dysfunkcje w tym obszarze mogą skutkować zniechęceniem do miejsca pracy oraz przełożonych, którzy nie zastosowali odpowiednich narzędzi komunikacyjnych.



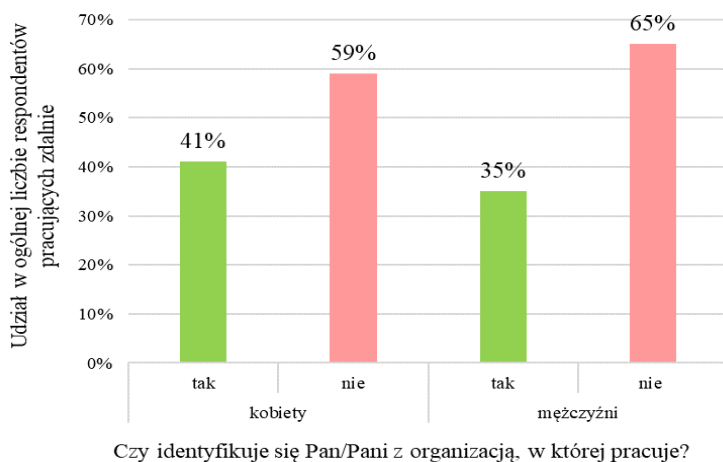
**Wykres 7.7.** Stopień oddziaływania poszczególnych czynników na proces identyfikacji pracowników z organizacją

Źródło: opracowanie własne.

## Weryfikacja hipotezy H1

Hipoteza H1 zakładała, że pracujące zdalnie kobiety rzadziej od mężczyzn identyfikują się z organizacją, w której pracują. Na wykresie 7.8 przedstawiono podział pracowników zdalnych ze względu na płeć. Identyfikację z organizacją zadeklarowało 41%, natomiast na jej brak wskazało 59% kobiet. Wśród mężczyzn 35% potwierdziło identyfikację z miejscem pracy. Odpowiedzi negatywnej udzieliło 65% respondentów płci męskiej – hipoteza pierwsza nie została zatem potwierdzona. Sytuacja ta może mieć różnorakie przyczyny, m.in. konflikty między współpracownikami lub przełożonymi. Osoby mające dominujące charaktery wykazują się tendencją do narzucania innym własnego zdania i poglądów, co może skutkować niechęcią do współpracy w danym środowisku. Kolejnym ważnym powodem będzie prawdopodobnie brak perspektywy rozwoju i awansu w danej organizacji – niezaspokojenie

tych potrzeb może oddziaływać na spadek motywacji do wypełniania obowiązków, a nawet chęcią zmiany miejsca zatrudnienia na takie, które oferuje lepsze warunki.

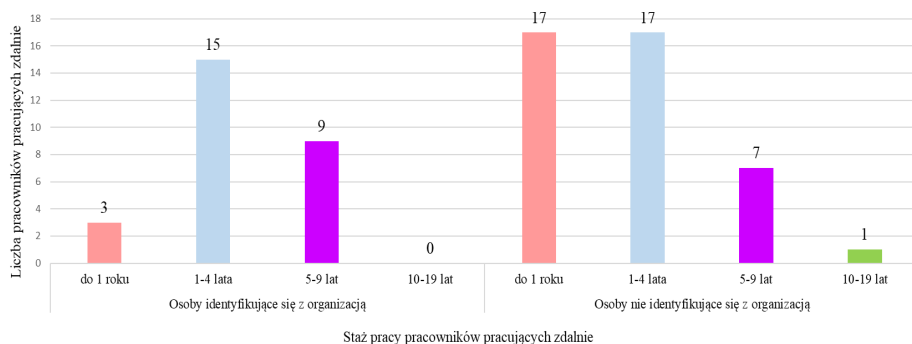


**Wykres 7.8.** Płeć pracowników zdalnych a ich identyfikacja z organizacją

Źródło: opracowanie własne.

## Weryfikacja hipotezy H2

Hipoteza H2 zakładała, że pracownicy zdalni z najkrótszym stażem pracy rzadziej identyfikują się z organizacją w porównaniu z pracownikami z dłuższym stażem. Wykres 7.9 przedstawia podział pracowników zdalnych ze względu na staż pracy.



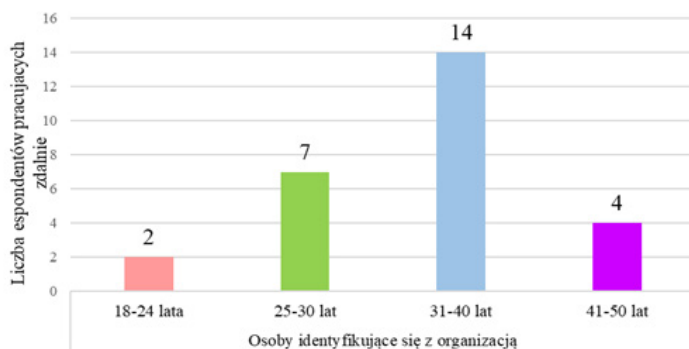
**Wykres 7.9.** Staż pracy pracowników zdalnych a ich identyfikacja z organizacją

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeanalizowanych danych można wysnuć wniosek, iż pracownicy zdalni pracujący najkrócej na obecnych stanowiskach rzadziej identyfikują się z organizacją od tych zajmujących daną posadę przez dłuższy czas. Omówione zjawisko może mieć swoje źródło w tym, że nowi pracownicy nie zdążyli jeszcze zaaklimatyzować się w organizacji, co zostało dodatkowo utrudnione poprzez pracę na odległość, a więc brak kontaktów „twarzą w twarz”.

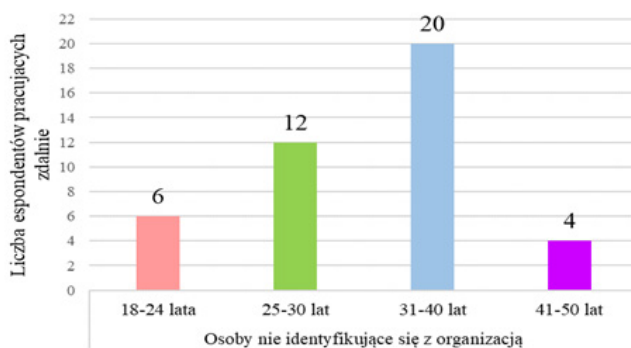
### Weryfikacja hipotezy H3

Hipoteza H3 zakładała, że najmłodszy pracownicy w porównaniu z pracownikami ze starszych grup wiekowych rzadziej identyfikują się ze swoją organizacją. Na wykresach 7.10 i 7.11 przedstawiono podział pracowników zdalnych ze względu na wiek.



Wykres 7.10. Wiek pracowników zdalnych identyfikujących się z organizacją

Źródło: opracowanie własne.



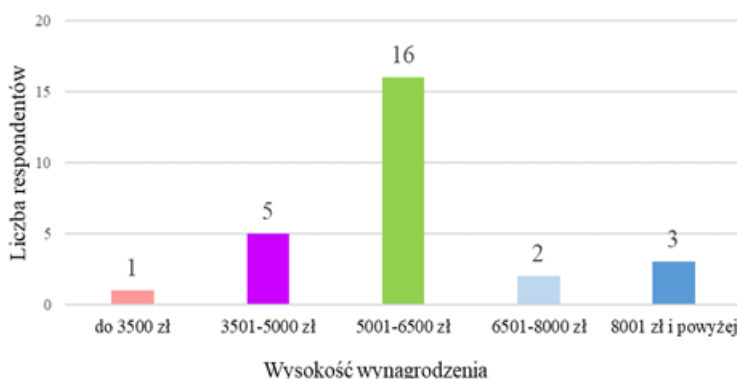
Wykres 7.11. Wiek pracowników zdalnych nieidentyfikujących się z organizacją

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zebranych danych wskazuje, że hipoteza trzecia została potwierdzona. Najmłodszych pracowników (w przedziałach wiekowych 18–24 lata oraz 25–30 lat) nieidentyfikujących się ze swoim miejscem pracy było więcej aniżeli tych, którzy tę identyfikację potwierdzili. Natomiast osoby w wieku od 31 do 40 lat stanowiły aż 29% wszystkich pracowników zdalnych. Podobnie wyglądało to w grupie utożsamiającej się z organizacją – tam odsetek zatrudnionych w tej samej grupie wiekowej osiągnął 20%. Najstarszych respondentów (41–50 lat) w obydwu grupach było po tyle samo. Na tej podstawie można wysnuć wnioski, że co prawda najmłodsze osoby uczestniczące w badaniu rzadziej utożsamiały się ze swoim miejscem zatrudnienia, ale w przypadku osób najstarszych sytuacja w obydwu grupach wyglądała tak samo.

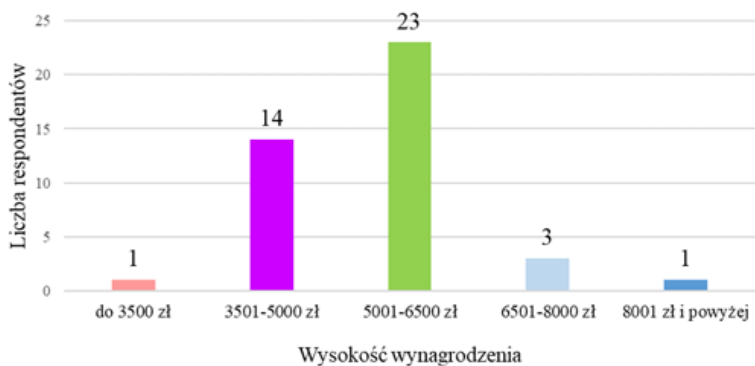
## Weryfikacja hipotezy H4

Hipoteza H4 zakładała, że niższe wynagrodzenie wpływa na brak identyfikacji pracowników z organizacją. Na wykresie 7.12 zaprezentowano wysokość honorarium pracowników zdalnych, którzy deklarowali swoją identyfikację z organizacją, a na wykresie 7.13 przedstawiono podział wysokości wynagrodzenia pracowników zdalnych, którzy nie identyfikowali się ze swoją organizacją. Na wykresach 7.14 i 7.15 zaprezentowane zostały wysokości wynagrodzenia wśród pracowników zatrudnionych w formie hybrydowej, a na wykresach 7.16 oraz 7.17 zatrudnionych w formie stacjonarnej.



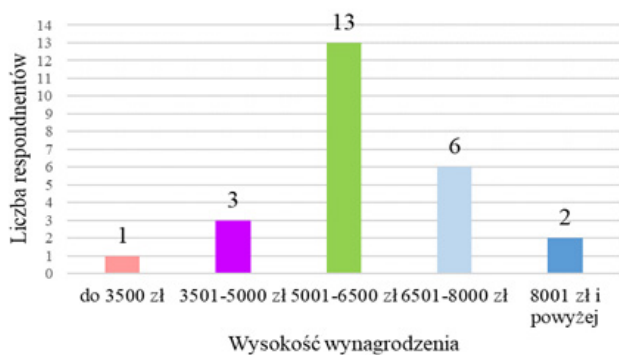
**Wykres 7.12.** Wysokość wynagrodzenia pracowników zdalnych identyfikujących się z organizacją

Źródło: opracowanie własne.



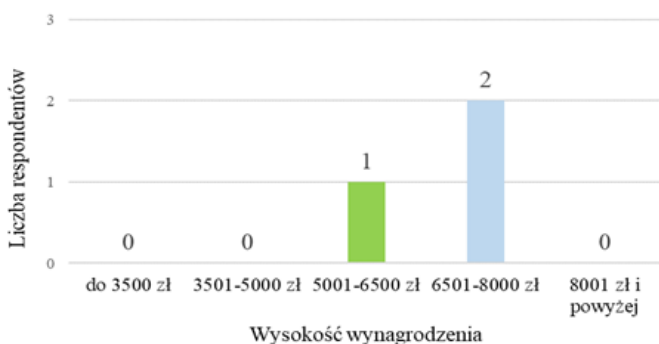
**Wykres 7.13.** Wysokość wynagrodzenia pracowników zdalnych, którzy nie identyfikowali się z organizacją

Źródło: opracowanie własne.



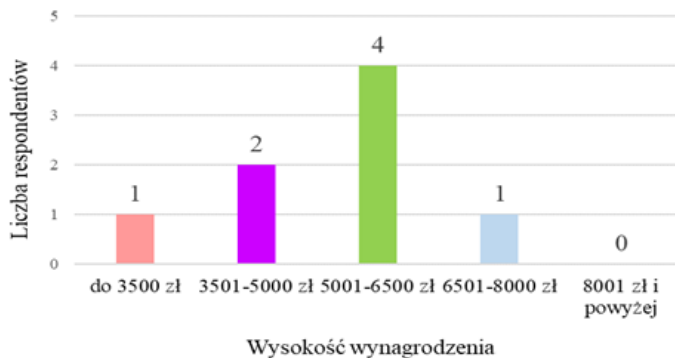
**Wykres 7.14.** Wysokość wynagrodzenia pracowników hybrydowych identyfikujących się z organizacją

Źródło: opracowanie własne.



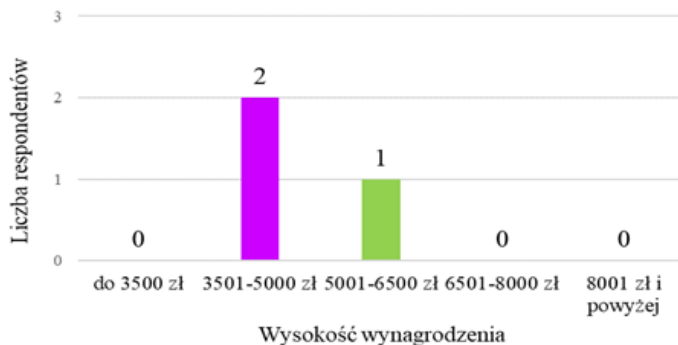
**Wykres 7.15.** Wysokość wynagrodzenia pracowników hybrydowych nieidentyfikujących się z organizacją

Źródło: opracowanie własne.



**Wykres 7.16.** Wysokość wynagrodzenia pracowników stacjonarnych, którzy identyfikowali się z organizacją

Źródło: opracowanie własne.



**Wykres 7.17.** Wysokość wynagrodzenia pracowników stacjonarnych, którzy nie identyfikowali się z organizacją

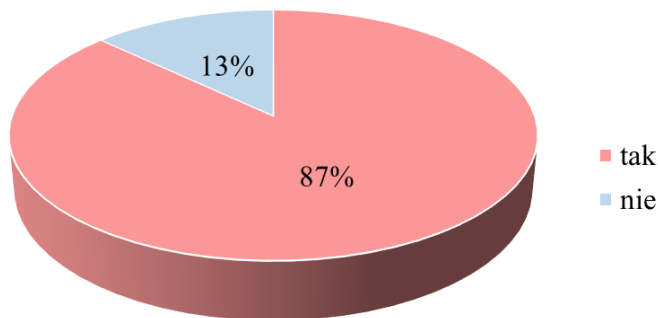
Źródło: opracowanie własne.

W celu weryfikacji podanej hipotezy respondentów podzielono na dwie grupy: osoby identyfikujące się z organizacją oraz osoby, które zaprzeczyły występowaniu tego zjawiska. W przypadku pracowników zdalnych z pierwszej grupy wysokość najczęściej wskazywanego wynagrodzenia oscylowała w granicach 5001–6500 zł (60%). W drugiej grupie sytuacja wyglądała bardzo podobnie, gdyż takie honorarium otrzymywało 55% badanych. Natomiast większa różnica występowała w przypadku zarobków rzędu 3501–5000 zł, ponieważ w pierwszej grupie pracowników tylko 18% pobierało tę kwotę, w drugiej zaś już 34%. Najniższe wynagrodzenie (do 3500 zł) w obu grupach wskazało po jednym zatrudnionym. Dla porównania tę samą analizę przeprowadzono również w grupach pracujących hybrydowo oraz stacjonarnie.

Wśród zatrudnionych hybrydowo nieidentyfikujących się z organizacją najniższych wynagrodzeń – a więc do 3500 zł oraz 3501–5000 zł – nie zadeklarował żaden respondent. Podobną sytuację zaobserwowano u pracowników tradycyjnych, gdzie zarobki rzędu 3501–5000 zł wskazały tylko dwie osoby badane. Na podstawie przeprowadzonej analizy nie udało się potwierdzić hipotezy trzeciej, wysokość wynagrodzenia u pracowników wykonywujących swoje obowiązki w każdej z trzech form zatrudnienia była bardzo zróżnicowana. Podczas badania stwierdzono, że niższe wynagrodzenie nie wpływa na identyfikację zatrudnionych z organizacją.

### Weryfikacja tezy

Sformułowana teza zakładała, że praca zdalna wpływa negatywnie na identyfikację pracownika z organizacją. Wykres 8.18 dotyczy pracowników pracujących hybrydowo i stacjonarnie – łącznie 38 osób. Większa część badanych (87%) zadeklarowała, że utożsamia się ze swoją organizacją, pozostali respondenci (13%) wykazali brak identyfikacji z miejscem zatrudnienia.

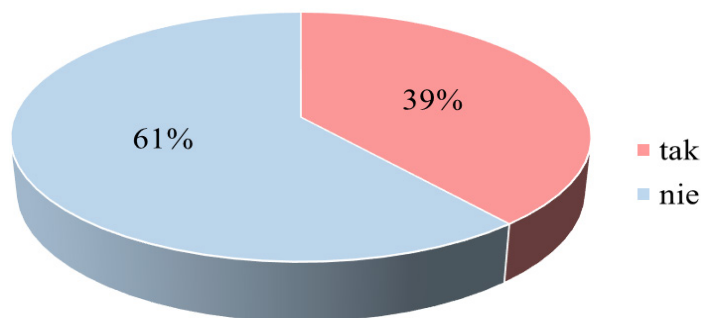


**Wykres 7.18.** Identyfikacja z organizacją wśród pracowników hybrydowych oraz stacjonarnych

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 7.19 przedstawia podział pracowników zdalnych ze względu na ich identyfikację z miejscem pracy. Większość badanych

(61%) wskazała, że nie utożsamia się ze swoją organizacją, z kolei osoby identyfikujące się z miejscem zatrudnienia stanowiły 39% wszystkich przebadanych pracowników zdalnych.



**Wykres 7.19.** Identyfikacja z organizacją wśród pracowników zdalnych

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie zebranych i przeanalizowanych danych można stwierdzić, iż praca zdalna wpływa negatywnie na identyfikację pracowników z organizacją, co prawdopodobnie wynika z wielu powodów. Przede wszystkim osoby zatrudnione w tej formie mogą odczuwać fizyczną nieobecność w miejscu pracy, co może wiązać się z poczuciem braku profesjonalizmu, dodatkowo wykonywanie obowiązków z domu zapewne utrudnia oddzielenie kariery od życia prywatnego. Pracownicy zdalni muszą radzić sobie bez spotkań ze współpracownikami, które są przecież kluczem do nawiązywania i rozwijania relacji.

## 7.5. Podsumowanie

Przeprowadzone badanie miało rozpoznać wpływ pracy zdalnej na identyfikację pracownika z organizacją, kolejno analizie poddano czynniki budujące proces identyfikacyjny. Za pomocą modelu badawczego oraz odpowiedniego wzoru udało się określić stopień, w jakim dany bodziec oddziałuje na identyfikację zatrudnionych zdalnie pracowników. Jako najważniejsze z nich pracownicy podali:

- wysokość otrzymywanego wynagrodzenia (30%);
- komunikację w organizacji (22%);

- relacje ze współpracownikami (20%);
- relacje z przełożonymi (19%).

W badaniu dowiedziono, że praca zdalna wpływa negatywnie na utożsamianie się pracowników z organizacją oraz przeprowadzono analizę oddziaływania poszczególnych czynników na ten proces.

Podane wyżej czynniki zawężają obszar priorytetowych zmian, jakie powinny mieć miejsce podczas stosowania tej formy zatrudnienia. Menadżerowie w pierwszej kolejności muszą skupić się na ustaleniu odpowiedniego systemu płacowego. Przez odpowiedni rozumiane jest sprawiedliwy, dopasowany do kwalifikacji i możliwości danego pracownika, a także motywujący do osiągania jak najwyższych wyników. Mowa tutaj również o wszelkiego rodzaju nagrodach niematerialnych i przywilejach dla zatrudnionych.

Komunikacja w organizacji powinna odbywać się w jasny i precyzyjny sposób, dlatego ważne jest zaprojektowanie odpowiednich narzędzi i systemów usprawniających kontakt. Pracownik otrzymujący na bieżąco informacje o zmianach zachodzących w organizacji, jak również regularne komunikaty zwrotne na temat efektów wykonywanych zadań, odczuwa, że jego praca ma sens i przynosi realne korzyści przedsiębiorstwu. O pozytywne relacje ze współpracownikami przełożeni mogą dbać w różnoraki sposób, np. poprzez organizowanie wyjazdów integracyjnych, podczas których zatrudnieni nawiązują znajomości z osobami, z którymi jeszcze nie mieli okazji poznać się na żywo. Jako kolejną możliwość wyróżniono zwoływanie wideospotkań nie dotyczących jedynie kwestii zawodowych, ale również służących nawiązywaniu więzi z innymi i poznawaniu się od bardziej prywatnej strony. Ostatnim najczęściej wskazywanym przez badanych czynnikiem były relacje z przełożonymi.

Wszystkie powyższe wskazówki mogą okazać się przydatne w budowaniu identyfikacji pracowników z organizacją. Należy mieć jednak na uwadze, że każde przedsiębiorstwo jest inne, podziela odmienne wartości oraz stosuje różne praktyki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Niemniej jednak wydaje się, że wprowadzenie zaproponowanych zmian wpłynie pozytywnie na stosunki wewnątrz organizacji oraz efektywność pracowników. Budowanie więzi emocjonalnych oraz inwestycja w pracowników mogą zapobiec ich rotacji, a tym samym utracie cennych zasobów.

Forma pracy na odległość, pomimo ustania już pandemii COVID-19, nadal stosowana jest w wielu przedsiębiorstwach. To korzystne rozwiązanie z wielu względów, m.in. oszczędności czasu i środków na dojazd oraz możliwości współpracy z osobami z każdego zakątka świata. Z drugiej strony, może powodować pewne dysfunkcje, takie jak problem identyfikacji, który został szczegółowo omówiony w niniejszej pracy.

Budowanie więzi emocjonalnych pracownika z organizacją może przynieść wiele korzyści pracodawcom. Spośród nich na uwagę zasługuje przede wszystkim wzrost motywacji i zaangażowania wśród podwładnych – zatrudnieni, którzy są silnie związani z miejscem pracy, przejawiają większą skłonność do osiągnięcia coraz lepszych wyników, dbając tym samym o rozwój organizacji. Kolejną zaletą jest poprawa wizerunku przedsiębiorstwa. Ma to swoją przyczynę w tym, że zadowoleni pracownicy, dumni ze swojej przynależności do miejsca zatrudnienia, promują je na zewnątrz. Powyższe zjawisko może przyciągać zarówno nowych klientów i partnerów biznesowych, jak również wysoko wykwalifikowane osoby, chętne do pracy w danym miejscu. Ponadto wraz z budowaniem powiązań emocjonalnych rozwija się lojalność i oddanie wobec firmy z uwagi na to, że pracownicy wykazują większą chęć do podjęcia dodatkowych działań na rzecz organizacji oraz są bardziej skłonni do pracy poza wyznaczonymi godzinami w razie potrzeby. Skuteczne budowanie identyfikacji zatrudnionych z organizacją przyczynia się również do ograniczenia odejść z pracy – pracownik odczuwający silne przywiązanie do przedsiębiorstwa z większym prawdopodobieństwem zostanie w nim na dłuższy czas, co z kolei pozwala ograniczyć koszty związane z przeszkoleniem nowego personelu oraz samą rekrutacją. Co więcej, cenną zaletą będzie poprawa jakości kontaktów międzyludzkich, gdyż osoby utożsamiające się ze swoim przedsiębiorstwem chętniej nawiązują i budują pozytywne relacje z innymi, co owocuje poprawą jakości komunikacji i współpracy w zespole. Takie zjawisko wpływa na wzrost wydajności grup pracowniczych oraz sprzyja realizacji założonych celów organizacji.

Podsumowując, wsparcie procesu identyfikacji zatrudnionych z danym przedsiębiorstwem stanowi źródło sukcesu całej organizacji, jak również jej indywidualnych członków. Poprzez budowanie i wzmacnianie więzi emocjonalnych kierownicy kreują zespół, w którym każdy pracownik czuje się jednakowo odpowiedzialny za powodzenie firmy

i realizację jej celów. W związku z tym działania przełożonych są inwestycją, która przynosi obopólne korzyści i przyczynia się do wzrostu konkurencyjności organizacji na rynku.

## Bibliografia

1. Aleksander A., *Pojęcie identyfikacji pracownika z organizacją w świetle badań literaturowych oraz w praktyce działalności przedsiębiorstw*, „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy” 2008, nr 4, s. 143–157.
2. Ciekanowski Z., *Motywacja a kształtowanie płac*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2010, nr 3, s. 25–34.
3. Jakimiuk B., *Środowisko pracy jako obszar budowania poczucia własnej wartości i relacji z innymi*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J. Paedagogia-Psychologia” 2016, nr 4, s. 43–54.
4. Jakimiuk B., *Relacje interpersonalne w miejscu pracy i ich znaczenie dla funkcjonowania zawodowego*, [w:] *Wybrane zagadnienia aktywności zawodowej człowieka na rynku pracy*, red. B. Pietrulenicz, M.A. Paszkowicz, Wydawnictwo Naukowe Polskiego Towarzystwa Profesjologicznego, Zielona Góra 2015, s. 55–63.
5. Karczewska A., *Efektywna komunikacja w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 108–117.
6. Karna W.J., Knap-Stefaniuk A., *Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2017, nr 48, s. 161–171.
7. Knap-Stefaniuk A., Karna W.J., Ambrozova E., *Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2018, nr 2, s. 186–202.
8. Kowalczyk K., Szukała M., *Teorie kultury organizacji*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klineciewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 430–438.
9. Kręzlewski J., *Socjologiczna charakterystyka grupy nieformalnej*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1985, nr 3, s. 361–380.

10. Kurek D., *Relacje interpersonalne a satysfakcja z pracy pracowników naukowo-dydaktycznych Akademii Obrony Narodowej*, „Zeszyty Naukowe AON” 2014, nr 2, s. 292–321.
11. Miler-Zawodniak A., *Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2012, nr 4, s. 101–116.
12. Mucha J., Cooley, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1992.
13. Ober J., *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 65, s. 257–266.
14. Olsztyńska A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, [w:] *Komunikowanie się w biznesie*, red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 167–178.
15. Radziewicz-Winnicki A., *Identyfikacja z zawodem, grupą robotniczą i zakładem pracy (studium pedagogiczno-społeczne)*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1979.
16. Radziewicz-Winnicki A., *Pojęcie identyfikacji w naukach społecznych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 1989, nr 3, s. 247–265.
17. Rudawska E., *Koncepcja wartości w relacjach pracownik–organizacja*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 39, s. 393–405.
18. Sztompka P., *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2004.
19. Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
20. Terelak J.F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
21. *Zarządzanie zasobami ludzkimi (istota, uwarunkowania, komponenty, specyfika)*, red. I. Żuchowski, Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe im. Adama Chętnika, Ostrołęka 2021.

# Zarządzanie przedsiębiorcze na przykładzie Microsoft

**Agnieszka Walczak-Skałeczka**

ORCID: 0000-0002-1386-2158 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

**Katarzyna Skwarczyńska<sup>1</sup>**

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

**Zuzanna Tomala<sup>1</sup>**

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

**Natalia Wójcik<sup>1</sup>**

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

**Justyna Żuchnik<sup>1</sup>**

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

## 8.1. Wprowadzenie

Rozwój technologii i postęp gospodarczy są kształtowane m.in. przez ludzi przedsiębiorczych, którzy umiejętnie wykorzystują posiadane zasoby i nadarzające się okazje. W związku z tym organizacji przedsiębiorczych nie można analizować w oderwaniu od aspektów społecznych. Firmy, które zdobywają uznanie na światowym rynku, często odnoszą ten sukces dzięki przedsiębiorczemu podejściu, jednym z przykładów takiego modelu działania jest przedsiębiorstwo Microsoft. Przedsiębiorczość i zarządzanie przedsiębiorcze to, z jednej strony, zestaw pewnych określonych umiejętności i sposobów interpretacji otaczającej rzeczywistości, z drugiej, trudno definiowalny układ sił i procesów, które nawet przy zdefiniowanych elementach nie dają się w łatwy sposób ujmować opisowi *postfactum*, choćby z tej przyczyny, że liczba czynników przypadająca na każdy sukces jest często ogromna.

Niniejsze opracowanie nie ma więc ambicji dogłębnej analizy wszystkich czynników, które doprowadziły organizację pod marką

---

<sup>1</sup> Rozdział powstał na podstawie pracy semestralnej o tym samym tytule, napisanej przez Katarzynę Skwarczyńską, Zuzannę Tomalę, Natalię Wójcik, Justynę Żuchnik – Wydział Zarządzania Politechniki Lubelskiej

Microsoft do tak spektakularnego sukcesu. Autorki podejmują jedynie próbę przeanalizowania działań zarządzających i zespołu tegoż przedsiębiorstwa w świetle zidentyfikowanych w literaturze aspektów istotnych z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorczego. Cel tego tekstu stanowi zatem ocena poziomu realizacji koncepcji zarządzania przedsiębiorczego dla marki Microsoft.

## 8.2. Istota zarządzania przedsiębiorczego

Zarządzanie jest jednym z podstawowych pojęć i jedną z fundamentalnych praktyk związanych z prowadzeniem biznesu, obejmuje procesy planowania, organizowania, kierowania oraz kontroli zasobów, ludzi i działań w przedsiębiorstwie celem osiągnięcia określonych rezultatów<sup>2</sup>. Dziś zarządzanie nie koncentruje się tylko na tych tradycyjnych ramach i musi uwzględniać aspekty niematerialne, które są stałym i charakterystycznym elementem gospodarki 4.0 – stanowi zatem bardziej elastyczny i dynamiczny proces liczący się ze znaczeniem innowacji i kreowania wartości<sup>3</sup>. Zrozumienie koncepcji zarządzania przedsiębiorczego wymaga jednak nie tylko wiedzy na temat tego, czym jest zarządzanie, ale również czym jest przedsiębiorczość. W potocznym rozumieniu, będącym z zasady pewnym uproszczeniem, przedsiębiorczość to „tworzenie czegoś wartościowego praktycznie z niczego”<sup>4</sup>. I choć pojęcie to pojawia się już u starożytnych filozofów, to jego rozkwit i systematyzacja rozpoczynają się wraz z rewolucją przemysłową. Przedsiębiorczość można rozumieć jako tworzenie nowych kombinacji czynników produkcji, nowych wyrobów czy metod, poszukiwanie nowych rynków zbytu i źródeł zaopatrzenia, jak również kształtowaniu bardziej skutecznych form organizacji pracy czy działalności jako takiej<sup>5</sup>. Jest analizowana i praktykowana zarówno

---

<sup>2</sup> Związły, ale przekrojowy opis rozwoju koncepcji zarządzania w ujęciu historycznym prezentuje J. Beliczyński, *Rozwój myśli z zakresu zarządzania w okresie przednaukowym – od Kartezjusza do Fredericka W. Taylora*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2018, nr 1 (37).

<sup>3</sup> T. Gospodarek, *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.

<sup>4</sup> J.A. Timmons, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, Irwin, Homewood 1994, s. 26.

<sup>5</sup> J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, przeł. J. Grzywicka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1960, s. 101–104.

w wymiarze osobistym, jak i organizacyjnym<sup>6</sup> – ten pierwszy wydaje się warunkiem koniecznym do zaistnienia drugiego<sup>7</sup>. Nie dziwi więc, że analizując spektakularne historie sukcesu poszczególnych organizacji, bez trudu wskazać można ich twórcę, zarządzającego czy lidera, który miał znaczący wpływ na to, jak ta historia się kształtowała, i jaki duch panuje czy panował w organizacji. Nie oznacza to oczywiście, że organizacja, która straci swojego twórcę, tracić musi i ducha przedsiębiorczości, choć to rzeczywiście zdarza się niejednokrotnie. Jeśli jednak w przedsiębiorstwie udaje się wprowadzić pewne określone sposoby myślenia i działania organizacyjnego, będące wyrazem tego ducha, to taki podmiot ma szansę nadal podążać drogą przedsiębiorczości. Szczególnej wagi nabiera tu zarządzanie przedsiębiorcze, które można rozumieć jako usystematyzowany sposób uprawiania przedsiębiorczości.

W zarządzaniu przedsiębiorczym nie chodzi o to, jakimi środkami dysponuje organizacja, ale czy dostrzega szanse i potrafi je wykorzystać w celu budowania przewagi konkurencyjnej<sup>8</sup>. „Zarządzanie przedsiębiorcze integruje działania o charakterze przedsiębiorczym (szukanie okazji, niepewność, ryzyko) z działaniami o charakterze strategicznym (dążenie do wzrostu, rozwoju, wysokiej efektywności). Maksymalne efekty można uzyskać wtedy, gdy działania te będą komplementarne, a nie stosowane zamiennie”<sup>9</sup>. Wymienione zjawisko nadal więc spełnia podstawowe funkcje zarządzania, zmienia się jednak sam sposób ich realizacji. Planowanie jest ukierunkowane przede wszystkim na utrzymanie wysokiego stopnia elastyczności, tak by przyjęty plan można było w łatwy sposób redefiniować, kiedy pojawi się szansa dająca możliwość lepszego efektu niż dotychczas zakładano. Organizowanie koncentruje się zwłaszcza na dostosowaniu struktur i procedur do wciąż pojawiających się nowych pomysłów i przedsięwzięć. Ogromnego znaczenia nabiera wówczas funkcja przewodzenia, a menedżerowie swoją postawą i działaniami powinni wspierać kreatyw-

---

<sup>6</sup> P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, przeł. A. Ehrlich, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.

<sup>7</sup> H. Bieniok, *Powszechna edukacja w zakresie przedsiębiorczości osobistej*, „Horyzonty Wychowania” 2018, nr 42, s. 183–194.

<sup>8</sup> H.H. Stevenson, *A Perspective on Entrepreneurship*, Harvard Business School Background Note 384-131, October 1983.

<sup>9</sup> E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 257.

ność, innowacyjność i podejmowanie inicjatywy przez pracowników w całej organizacji. Wiąże się to nieuchronnie z dzieleniem się odpowiedzialnością za owe działania i chęcią przyjmowania jej na siebie przez pracowników, co bywa ogromnym wyzwaniem zarówno dla zarządzających, jak i zespołów. Zachęcanie do podejmowania inicjatywy i przyjmowania odpowiedzialności wymusza inny sposób sprawowania kontroli, która nie może działać demotywująco czy ograniczająco. Procesy kontrolne powinny więc być nie tylko zdecentralizowane, ale i silnie ukierunkowane na wychwytywanie szans w otoczeniu – to one bowiem stanowią jedną z sił napędowych przedsiębiorczości<sup>10</sup>.

Przyjmując, że zarządzanie przedsiębiorcze jest pewnym specyficznym sposobem praktykowania zarządzania, warto zatrzymać się przy wymiarach, w których tę specyfikę widać najlepiej. Najczęściej wskazywane wymiary orientacji przedsiębiorczej to: podejmowanie ryzyka, innowacyjność, proaktywność<sup>11</sup>, agresywna konkurencyjność i autonomia<sup>12</sup>. Podejmowanie ryzyka można uznać za bazową charakterystykę, która nie tylko jest istotna w rozwijaniu aktywności w pozostałych wymiarach, ale stanowi też nieodłączny składnik wszystkich działań przedsiębiorczych. Odwaga konieczna do angażowania się w akcje o niepewnym efekcie jest istotnym czynnikiem wpływającym na możliwość generowania innowacyjnych rozwiązań. Innowacyjność wymaga również ogromnego zaufania do zespołu i realnej autonomii, która sprawia, że pracownicy sprawniej wyłapują z otoczenia szanse i podejmują proaktywne działania. To wszystko zaś wzmaga ukierunkowania na agresywną konkurencyjność. Wszystkie wymiary orientacji przedsiębiorczej wpływają na siebie i tworzą system z własną wewnętrzną dynamiką.

---

<sup>10</sup> Tamże, s. 253–255.

<sup>11</sup> D. Miller, *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, „Management Science” 1983, Vol. 29(7), s. 770–791.

<sup>12</sup> G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, „The Academy of Management Review” 1996, Vol. 21(1), s. 135–172.

### 8.3. Założenia metodyczne badań

Celem badania była ocena poziomu realizacji koncepcji zarządzania przedsiębiorczego dla marki Microsoft. Jest to jedna z największych i najbardziej znanych firm technologicznych na świecie – gigant zatrudnia dziś ponad 220 tys. pracowników, z czego niemal połowa (100 tys.) rozsiana jest po 138 krajach świata, a około 120 tys. mieszka w Stanach Zjednoczonych, skąd marka się wywodzi<sup>13</sup>. Aktualnie Microsoft dostarcza oprogramowanie i inne rozwiązania, głównie cyfrowe, dla użytkowników indywidualnych i instytucjonalnych, w tym m.in. przedsiębiorstw czy podmiotów samorządowych i edukacyjnych. Trudno dziś sobie wyobrazić markę, która bardziej niż Microsoft wyraża ideę globalizacji i budowania trwałej przewagi konkurencyjnej – produkty firmy dostępne są na całym świecie, a te flagowe, na jakimś etapie edukacji lub życia zawodowego, stanowią element codzienności niemal każdej osoby korzystającej ze sprzętu komputerowego.

Na podstawie badań literaturowych oraz dostępnych informacji na temat wybranego podmiotu sformułowano następujące hipotezy:

1. Przedsiębiorstwo pod marką Microsoft realizuje działania we wszystkich wymiarach orientacji przedsiębiorczej.
2. Przedsiębiorstwo pod marką Microsoft realizuje podstawowe funkcje zarządzania w sposób właściwy dla zarządzania przedsiębiorczego.

W badaniu (przeprowadzonym na przełomie kwietnia i maja 2023 r.) wykorzystano metodę analizy jakościowej wybranych tekstów dotyczących całego okresu działalności przedsiębiorstwa.

### 8.4. Wyniki badań i ich analiza

Firma została założona w 1975 r. przez Billa Gatesa i Paula Allena. Od początku działalności jej twórcy skupiali się na tworzeniu systemów operacyjnych do sprzętu komputerowego, pierwsze kroki działalności to zresztą doskonały przykład aktywności, która mieści się we wszystkich wymiarach orientacji przedsiębiorczej. Bill Gates „mając 19 lat, rozesłał do wszystkich producentów komputerów ofertę, że może

---

<sup>13</sup> *Facts About Microsoft*, <https://news.microsoft.com/facts-about-microsoft> (dostęp: 4.11.2023).

im sprzedać translator języka BASIC. Było to zuchwalstwo: Gates nie miał tego translatora, a dopiero chciał go zbudować”<sup>14</sup>. Nie tylko udało mu się wraz ze współnikiem zdobyć zlecenie, ale również stworzyć ów translator na komputer, który znany był im jedynie z opisu i zdjęć w gazecie.

Ta młodzieńcza brawura, czy może raczej właśnie agresywna konkurencyjność i podejmowanie ryzyka, widoczna była również w prowadzonej od samego początku polityce ekspansji. Już 3 lata po starcie Microsoft otwiera pierwsze zagraniczne biuro w Japonii, pierwsze flagowe produkty to MS-DOS i Windows, który rozwijany jest do dziś. W latach 90. Microsoft rozszerzył swoją ofertę o wiele innych produktów, m.in. pakiet biurowy Microsoft Office, przeglądarkę internetową Internet Explorer oraz serwisy internetowe, takie jak MSN i Hotmail. Firma szybko stała się jednym z liderów na rynku oprogramowania, a Bill Gates został jednym z najbogatszych ludzi na świecie. Poszczególne produkty przez lata zmieniały swój charakter i wzbogacane były o nowe funkcje czy dodatki, np. w wersji Windows z 2001 r. (XP) pojawił się Windows Media Player, który umożliwiał samodzielne wypalanie płyt. Przy tak szeroko zakrojonych badaniach i ambicjach monopolizowania wybranych segmentów nie wszystkie produkty mogą osiągnąć sukces, co doskonale pokazuje próba wejścia na rynek systemów operacyjnych dla smartfonów. Ostatnie lata to dla Microsoftu rozwój w obszarze usług chmurowych, takich jak Azure, czy redefinicja modelu biznesowego dla flagowego oprogramowania Office, a także rozbudowa projektów w zakresie sztucznej inteligencji<sup>15</sup>. Niedawno Microsoft znacznie rozszerzył swoją działalność, włączając w to zakup LinkedIn, platformy dla programistów GitHub i Xamarin, a także przejęcie firmy Nokia, w celu rozwoju telefonów Lumia. W 2020 r. firma wchłonęła popularną platformę dla graczy Bethesda Softworks.

Tak duże organizacje łatwo popadają w marazm, ale wydaje się, że Microsoft stara się do tego nie dopuścić – innowacyjność stanowi jedną z deklarowanych i realizowanych przezeń w praktyce wartości. Innowacje technologiczne rozwijane są samodzielnie, jak również we współpracy z ekspertami branż, dla których projektuje się rozwiązanie,

---

<sup>14</sup> R. Tadeusiewicz, *Jak narodził się Microsoft*, <https://www.rp.pl/historia/art-8628331-jak-narodził-sie-microsoft> (dostęp: 4.11.2023).

<sup>15</sup> Tamże.

np. połączenie Ag Powered Services firmy Bayer z nowym Microsoft Azure Data Manager dla rolnictwa. Ten mariaż zaowocował powstaniem gotowych rozwiązań cyfrowych dla mniejszych i większych organizacji pracujących w sektorze rolnictwa, które w zależności od potrzeb użytkownika końcowego można w prosty sposób rozbudowywać o pożądane funkcjonalności. Dzięki wykorzystaniu cyfrowych rozwiązań rolnictwo może znacząco poprawiać wyniki oraz dbać o zrównoważony rozwój<sup>16</sup>.

Microsoft rozwija również produkty z zakresu bezpieczeństwa cyfrowego, np. Microsoft Secure and Attack Simulator, który pozwala przewidywać potencjalne ataki i lepiej się przed nimi zabezpieczać, co w przypadku organizacji dysponujących danymi wrażliwymi jest szczególnie istotne<sup>17</sup>. Windows Defender Advanced Threat Protection (ATP), czyli zautomatyzowane rozpoznawanie zagrożeń ułatwiające pracę zespołów operacyjnych ds. bezpieczeństwa, został również zintegrowany z Microsoft 365, wzmacniając ochronę przed zagrożeniami na Office 365, Windows i Azure<sup>18</sup>. Windows Defender ATP dodaje nowe zautomatyzowane funkcje śledzące i eliminujące ryzyko, wykorzystuje sztuczną inteligencję i uczenie maszynowe do szybkiego wykrywania i reagowania na zagrożenia w punktach końcowych w kilka sekund. Oprócz rozwiązań cyfrowych Microsoft rozwija innowacje oparte na fizycznych produktach, których moc uwidacznia się właśnie dzięki technologiom cyfrowym. Microsoft HoloLens to urządzenie do pracy w rzeczywistości mieszanej wykorzystywane w przemyśle, medycynie i edukacji, które posiada możliwość integracji z aplikacjami MS (Microsoft)<sup>19</sup>. Jednocześnie firma nie odpuszcza rynku smartfonów, choć póki co trudno mówić tu o spektakularnym sukcesie – być może Surface Duo (smartfon o dwóch

---

<sup>16</sup> *Innowacja oparta na chmurze. Bayer współpracuje z Microsoftem*, <https://www.farmer.pl/produkcja-roslinna/ochrona-roslin/innowacja-oparta-na-chmurze-bayer-wspolpracuje-z-microsoftem,129384.html> (dostęp: 8.11.2023).

<sup>17</sup> A. Klimczuk, *Microsoft przedstawił innowacje w obszarze bezpieczeństwa, które wspierają przedsiębiorstwa w zarządzaniu zagrożeniami – od usług chmurowych po urządzenia końcowe*, <https://news.microsoft.com/pl-pl/2018/04/17/microsoft-przedstawia-innowacje-w-obszarze-bezpieczenstwa-ktore-wspieraja-przedsiębiorstwa-w-zarządzaniu-zagrozeniami-od-uslug-chmurowych-po-urządzenia-koncowe> (dostęp: 7.11.2023).

<sup>18</sup> B. Gold i in., *Co to jest usługa Microsoft Defender for Identity?*, <https://learn.microsoft.com/pl-pl/defender-for-identity/what-is> (dostęp: 7.11.2023).

<sup>19</sup> *Microsoft HoloLens 2*, <https://www.microsoft.com/pl-pl/hololens> (dostęp: 7.11.2023).

ekranach) pozwoli przełamać ten trend<sup>20</sup>. MS stara się też odnaleźć na wschodzącym rynku zastosowań sztucznej inteligencji, a jego proaktywne działania i szybka adaptacja do zaskakujących warunków wydają się ten sukces przybliżać. Microsoft Azure oferuje usługę wykorzystującą sztuczną inteligencję i technologię przetwarzania języka naturalnego, by ułatwić organizacjom tworzenie własnych botów.

Microsoft Healthcare Bot<sup>21</sup> używany przez organizacje opieki zdrowotnej w trakcie pandemii koronawirusa pomagał w samocenie pacjentom z podejrzeniem infekcji COVID-19, choć pierwotnie miał służyć do obsługi typowych scenariuszy wirtualnych asystentów zdrowotnych. Dzięki tej szybkiej zmianie w Stanach Zjednoczonych, Europie i na Bliskim Wschodzie bot dotarł do 18 milionów osób, obsługując 160 mln wiadomości w okresie kilku miesięcy.

Ostatnie lata to również ogromny sukces platformy MS Teams, która jest nie tylko wyrazem wiary Microsoftu w innowacje, ale być może jeszcze bardziej owocem sprawdzonej polityki udostępniania rozwiązań dla szerokich grup odbiorców (np. edukacji) z myślą o przyszłych użytkownikach komercyjnych. Ta strategia sprawdza się w MS od lat i doskonale wpisuje w wymiar agresywnej konkurencyjności. Produkty i usługi Microsoftu stanowią spójny ekosystem, to zaś powoduje, że klienci i użytkownicy, wybierając jedno z nich, ostatecznie decydują się na pozostałe, gdyż koszt (finansowy lub w postaci czasu czy energii) zmiany pewnych przyzwyczajeń albo rozwiązań wydaje się lub realnie jest nieopłacalny. MS walczy z konkurencją również dzięki ogromnemu majątkowi, który pozwala na inwestowanie w obiecujące firmy, jak również ich przejmowanie – przykładem tej praktyki było np. przejęcie LinkedIn w 2016 r. za 26,2 mld dolarów<sup>22</sup> czy GitHub w 2018 r. za 7,5 mld dolarów<sup>23</sup>. Agresywna konkurencyjność wiąże się z gotowością

---

<sup>20</sup> P. Panay, *Surface Duo stworzony dla mobilnej wydajności*, <https://news.microsoft.com/pl-pl/features/surface-duo-stworzony-dla-mobilnej-wydajnosci> (dostęp: 7.11.2023).

<sup>21</sup> *Microsoft Cloud for Healthcare*, <https://www.microsoft.com/en-us/industry/health/microsoft-cloud-for-healthcare> (dostęp: 10.11.2023).

<sup>22</sup> D. Długosz, *Microsoft kupuje LinkedIn za 26,2 mld dolarów*, <https://www.komputerswiat.pl/aktualnosci/wydarzenia/microsoft-kupuje-linkedin-za-262-mld-dolarow/tnrj1re> (dostęp: 7.11.2023).

<sup>23</sup> A. Łopusiewicz, *Microsoft kupuje GitHuba za 7,5 mld dolarów. Co stanie się z tym hostem repozytoriów?*, <https://geek.justjoin.it/microsoft-kupuje-githuba-75-mld-dolarow-stanie-sie-tym-hostem-repozytoriow> (dostęp: 7.11.2023).

i niejednokrotnie koniecznością wstępowania na ścieżkę prawną, a MS spotykał się na sali sądowej już z takimi gigantami, jak Apple, Google czy Intel<sup>24</sup>.

Ponadto w historii działań Microsoftu nie zabrakło walki rynkowej w segmencie systemów operacyjnych, gdzie głównym konkurentem okazał się Linux. Obok tak agresywnej polityki rynkowej MS prowadzi działania, które mają zarówno być innowacyjne, jak i wspierać rozwój różnych społeczności czy generować różnorakie rozwiązania z wykorzystaniem technologii. Jako przykłady można podać inwestowanie w Polską Dolinę Cyfrową<sup>25</sup> lub Microsoft AI for Accessibility<sup>26</sup>, gdzie Microsoft oferuje dotacje na projekty wykorzystujące sztuczną inteligencję w celu podniesienia jakości życia osób z niepełnosprawnościami, m.in. poprzez tłumaczenie na język migowy lub poprawę jakości dźwięku dla osób niedosłyszących.

Światowa ekspansja Microsoftu i nieustający pęd za innowacjami możliwe są m.in. ze względu na olbrzymie inwestycje, MS wydaje setki milionów dolarów rocznie na badania i rozwój technologii, jak również organizację działań w ramach autonomicznych jednostek biznesowych Windows, Office, Surface czy Xbox. Praca w zespołach projektowych o dużym poziomie autonomii nie jest zresztą zarezerwowana dla najwyższego szczebla organizacji – taki profil wdrożono na każdym poziomie struktury określanej jako zespołowa. To sprzyja elastyczności i współdziałaniu, umożliwia pracę w wielodyscyplinarnych zespołach składających się z ekspertów różnych obszarów, a w konsekwencji nie tylko zapewnia autonomię, ale i zachęca do kooperacji również pomiędzy jednostkami. Jednocześnie autonomia napędzająca innowacje to idea przyświecająca programowi Microsoft Garage<sup>27</sup>: pracownicy, klienci i partnerzy zachęceni są do pracy nad projektami, które ich pasjonują, choć wcale nie muszą być wprost powiązane z ich podstawową

<sup>24</sup> K. Kapustka, *Google przegrywa z Microsoft po prawie pięciu latach walki w sądzie*, <https://www.centrumxp.pl/Aktualnosci/Google-przegrywa-z-Microsoft-po-prawie-pieciu-latach-walki-w-sadzie-> (dostęp: 7.11.2023).

<sup>25</sup> W. Żółcińska, *Jak rozwija się Polska Dolina Cyfrowa*, <https://www.computer-world.pl/news/Jak-rozwija-sie-Polska-Dolina-Cyfrowa,431748.html> (dostęp: 10.11.2023).

<sup>26</sup> *Accessibility innovation*, <https://www.microsoft.com/en-us/accessibility/innovation> (dostęp: 10.11.2023).

<sup>27</sup> *The Garage is a program that drives a culture of innovation*, <https://www.microsoft.com/en-us/garage> (dostęp: 10.11.2023).

działalnością na rzecz MS. Jest to jeden ze sposobów budowania poczucia autonomii oraz ukierunkowania na innowacje wśród pracowników różnych specjalizacji – tak Microsoft kształtuje innowacyjną kulturę.

Wiele działań MS wiąże się z podejmowaniem dużego ryzyka. Pewne projekty bazujące na innowacjach odnoszą sukces, inne nie. Część przejęć okazuje się doskonałą inwestycją, część wprost przeciwnie. Microsoft prowadzi również eksperymenty w obszarze modeli biznesowych, co doskonale pokazuje uruchomienie Office 365 wykorzystującego model subskrypcyjny. Podejmowanie ryzyka jest nieodłącznie związane z proaktywną postawą, to ona też stanowi bazę do tworzenia kolejnych innowacji. Poza rozwojem aktualnych i nowych produktów MS inwestuje swoją energię i fundusze w zapobieganie zjawiskom, które postrzega jako zagrożenie – jednym z przykładów jest utworzenie organizacji *Defending Democracy Program*, która ma na celu zapobieganie atakom na demokrację i wolność słowa<sup>28</sup>. Microsoft dąży także do osiągnięcia neutralności węglowej do 2030 r., choć akurat te działania zaczynają już powoli być standardem wśród technologicznych gigantów. Proaktywne działania towarzyszą Microsoftowi od początku jego działalności. Poprzez edukowanie szerokich rzesz dzieci, młodzieży, nauczycieli i pracowników różnych branż (w ramach programów *Microsoft Learn* czy *Microsoft AI Business School*, *Technolo Chicas*, *Black Girls Code* i *Girls Who Code*<sup>29</sup>) zarówno poszerzają wiedzę i umiejętności tych grup, jak i zyskują rozpoznawalność oraz ugruntowaną pozycję lidera w segmentach, w których działają. Poprzez *Microsoft Threat Intelligence Center* nie tylko analizują cyfrowe niebezpieczeństwa i opracowują odpowiednie narzędzia ochrony, ale również aktywnie poszukują zagrożeń, by móc reagować jeszcze przed atakiem<sup>30</sup>.

Pomoc dla różnych społeczności jest czymś wpisanym w DNA Microsoftu, identycznie jak wsparcie pracowników – poza dużą autonomią,

---

<sup>28</sup> T. Burt, *Announcing the Defending Democracy Program*, <https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2018/04/13/announcing-the-defending-democracy-program> (dostęp: 10.11.2023).

<sup>29</sup> *Microsoft announces this year's international digital camp for girls in science*, <https://news.microsoft.com/en-xm/2022/03/18/microsoft-announces-this-years-international-digital-camp-for-girls-in-science> (dostęp: 10.11.2023).

<sup>30</sup> *Microsoft Defender Threat Intelligence*, <https://www.microsoft.com/en-us/security/business/siem-and-xdr/microsoft-defender-threat-intelligence> (dostęp: 10.11.2023).

narzędziami i edukacją, z których korzystają na co dzień, firma oferuje im także programy mentoringowe i coaching, i co być może zaskakujące, kiedy mowa o gigancie technologicznym, MS kładzie duży nacisk na równowagę między pracą a życiem prywatnym swoich pracowników<sup>31</sup>. Wśród programów rozwojowych warto wymienić chociażby Microsoft Learn<sup>32</sup> (platforma edukacyjna online), Microsoft Certification, Microsoft Aspire Experience (program dla początkujących pracowników MS), Microsoft Employee Development Program (program rozwoju kompetencji przywódczych). I to nadal nie koniec – MS rozwija akcje oparte na idei *social learning*, co doskonale wpisuje się w dynamikę zmian branży technologicznej<sup>33</sup>.

Tak spektakularny sukces nie mógłby mieć miejsca bez ciągłego monitorowania zarówno wyników biznesowych, procesów, jak i odbioru produktów przez klientów. Procesy kontroli koncentrują się na tych elementach, które ostatecznie w ocenie zarządzających przekładają się na sukces w poszczególnych obszarach działalności, nie ingerując jednocześnie zbyt mocno w codzienną działalność operacyjną.

## 8.5. Podsumowanie

Microsoft bez wątpienia jest jednym z przedsiębiorstw, które odniosły sukces we wszystkich możliwych wymiarach biznesowych, równie duży wydaje się wpływ społeczny tej organizacji na różne środowiska. Utrzymywanie dominującej pozycji przez dziesięciolecia możliwe było m.in. właśnie dzięki orientacji przedsiębiorczej, której przejawy widać niemal w każdym obszarze działalności firmy. Microsoft wdraża z powodzeniem idee autonomii pracowników i jednostek biznesowych, podejmowania dużego (choć każdorazowo kalkulowanego) ryzyka, agresywnie walczy z konkurencją, potwierdzając nieustannie swoją

<sup>31</sup> Microsoft Work Trend Index 2022. Trendy, nastroje i relacje w różnych modelach pracy – zdalnym, hybrydowym oraz w biurze, <https://news.microsoft.com/pl-pl/features/microsoft-work-trend-index-2022-trendy-nastroje-i-relacje-w-roznych-modelach-pracy-zdalnym-hybrydowym-oraz-w-biurze> (dostęp: 10.11.2023).

<sup>32</sup> Microsoft Learn. Możliwość zabłyśnięcia, <https://learn.microsoft.com/pl-pl> (dostęp: 10.11.2023).

<sup>33</sup> Microsoft Viva Learning, <https://www.microsoft.com/en/microsoft-viva/learning?market=af> (dostęp: 10.11.2023).

pozycję lidera w wielu segmentach, proaktywnie przeciwdziała zagrożeniom i tworzy nowe rozwiązania, starając się przewidzieć przyszłość rozwoju technologicznego – a to prowadzi MS wprost do kultury innowacji, która jest głównym składnikiem wszystkich jego działań. Bez wątpienia też funkcje zarządzania realizowane są w zgodzie z duchem przedsiębiorczości, co sprawia, że Microsoft stanowi doskonały przykład realizacji koncepcji zarządzania przedsiębiorczego w praktyce.

## Bibliografia

1. *Accessibility innovation*, <https://www.microsoft.com/en-us/accessibility/innovation> (dostęp: 10.11.2023).
2. Beliczyński J., *Rozwój myśli z zakresu zarządzania w okresie przed-naukowym – od Kartezjusza do Fredericka W. Taylora*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2018, nr 1(37), s. 35–51.
3. Bieniok H., *Powszechna edukacja w zakresie przedsiębiorczości osobistej*, „Horyzonty Wychowania” 2018, nr 42, s. 183–194.
4. Burt T., *Announcing the Defending Democracy Program*, <https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2018/04/13/announcing-the-defending-democracy-program> (dostęp: 10.11.2023).
5. Długosz D., *Microsoft kupuje LinkedIn za 26,2 mld dolarów*, <https://www.komputerswiat.pl/aktualnosci/wydarzenia/microsoft-kupuje-linkedin-za-262-mld-dolarow/tnrj1re> (dostęp: 7.11.2023).
6. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, przeł. A. Ehrlich, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
7. *Facts About Microsoft*, <https://news.microsoft.com/facts-about-microsoft> (dostęp: 4.11.2023).
8. Gold B. i in., *Co to jest usługa Microsoft Defender for Identity?*, <https://learn.microsoft.com/pl-pl/defender-for-identity/what-is> (dostęp: 7.11.2023).
9. Gospodarek T., *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.

10. *Innowacja oparta na chmurze. Bayer współpracuje z Microsoftem*, <https://www.farmer.pl/produkcja-roslinna/ochrona-roslin/innowacja-oparta-na-chmurze-bayer-wspolpracuje-z-microsoftem,129384.html> (dostęp: 8.11.2023).
11. Kapustka K., *Google przegrywa z Microsoft po prawie pięciu latach walki w sądzie*, <https://www.centrumxp.pl/Aktualnosci/Google-przegrywa-z-Microsoft-po-prawie-pieciu-latach-walki-w-sadzie> (dostęp: 7.11.2023).
12. Klimczuk A., *Microsoft przedstawił innowacje w obszarze bezpieczeństwa, które wspierają przedsiębiorstwa w zarządzaniu zagrożeniami – od usług chmurowych po urządzenia końcowe*, <https://news.microsoft.com/pl-pl/2018/04/17/microsoft-przedstawia-innowacje-w-obszarze-bezpieczenstwa-ktore-wspieraja-przedsiębiorstwa-w-zarządzaniu-zagrozeniami-od-usług-chmurowych-po-urządzenia-koncowe> (dostęp: 7.11.2023).
13. Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, „The Academy of Management Review” 1996, Vol. 21(1), s. 135–172.
14. Łopusiewicz A., *Microsoft kupuje GitHuba za 7,5 mld dolarów. Co stanie się z tym hostem repozytoriów?*, <https://geek.justjoin.it/microsoft-kupuje-githuba-75-mld-dolarow-stanie-sie-tym-hostem-repozytoriow> (dostęp: 7.11.2023).
15. *Microsoft Announces This Year’s International Digital Camp for Girls in Science*, <https://news.microsoft.com/en-xm/2022/03/18/microsoft-announces-this-years-international-digital-camp-for-girls-in-science> (dostęp: 10.11.2023).
16. *Microsoft Cloud for Healthcare*, <https://www.microsoft.com/en-us/industry/health/microsoft-cloud-for-healthcare> (dostęp: 10.11.2023).
17. *Microsoft Defender Threat Intelligence*, <https://www.microsoft.com/en-us/security/business/siem-and-xdr/microsoft-defender-threat-intelligence> (dostęp: 10.11.2023).
18. *Microsoft Hololens 2*, <https://www.microsoft.com/pl-pl/hololens> (dostęp: 7.11.2023).
19. *Microsoft Learn. Możliwość zabłyśnięcia*, <https://learn.microsoft.com/pl-pl> (dostęp: 10.11.2023).
20. *Microsoft Viva Learning*, <https://www.microsoft.com/en/microsoft-viva/learning?market=af> (dostęp: 10.11.2023).

21. *Microsoft Work Trend Index 2022. Trendy, nastroje i relacje w różnych modelach pracy – zdalnym, hybrydowym oraz w biurze*, <https://news.microsoft.com/pl-pl/features/microsoft-work-trend-index-2022-trendy-nastroje-i-relacje-w-roznych-modelach-pracy-zdalnym-hybrydowym-oraz-w-biurze> (dostęp: 10.11.2023).
22. Mieszajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018.
23. Miller D., *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, „Management Science” 1983, Vol. 29(7), s. 770–791.
24. Panay P., *Surface Duo stworzony dla mobilnej wydajności*, <https://news.microsoft.com/pl-pl/features/surface-duo-stworzony-dla-mobilnej-wydajnosci> (dostęp: 7.11.2023).
25. Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, przeł. J. Grzywicka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1960.
26. Stevenson H.H., *A Perspective on Entrepreneurship*, Harvard Business School Background Note 384-131, October 1983.
27. Tadeusiewicz R., *Jak narodził się Microsoft*, <https://www.rp.pl/historia/art8628331-jak-narodzila-sie-microsoft> (dostęp: 4.11.2023).
28. *The Garage is a program that drives a culture of innovation*, <https://www.microsoft.com/en-us/garage> (dostęp: 10.11.2023).
29. Timmons J.A., *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, Irwin, Homewood 1994.
30. Żółcińska W., *Jak rozwija się Polska Dolina Cyfrowa*, <https://www.computerworld.pl/news/Jak-rozwija-sie-Polska-Dolina-Cyfrowa,431748.html> (dostęp: 10.11.2023).

# Od przedsiębiorczości osobistej do zarządzania przedsiębiorczego z marką E.Wedel

ROZDZIAŁ

9

**Agnieszka Walczak-Skałicka**

ORCID: 0000-0002-1386-2158 | Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

**Marlena Dziura**<sup>1</sup>

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

**Aleksandra Figiel**<sup>1</sup>

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

**Aleksandra Kowalik**<sup>1</sup>

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

**Aleksandra Kubik**<sup>1</sup>

Politechnika Lubelska – ROR: <https://ror.org/024zjzd49>

## 9.1. Wprowadzenie

Początek XXI wieku to zdecydowanie najbardziej dynamiczny okres rozwoju ludzkości, obserwatorzy świata społecznego, gospodarczego i politycznego szukają nowych sposobów opisywania tej rzeczywistości i tak od czasów VUCA przechodzimy do czasów B.A.N.I.<sup>2</sup>. Koncepcja B.A.N.I. zaproponowana w 2020 r. przez Jamesa Cascio ma pomóc w zrozumieniu, czego możemy spodziewać się w przyszłości<sup>3</sup>:

- B (*brittle*) – kruchy: świat i organizacje są podatne i potencjalnie narażone na katastrofę, nic nie jest już pewne;

<sup>1</sup> Rozdział powstał na podstawie pracy semestralnej o tym samym tytule, napisanej przez Marlenę Dziurę, Aleksandrę Figiel, Aleksandrę Kowalik, Aleksandrę Kubik – Wydział Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

<sup>2</sup> S. Grabmeier, *BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world*, <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca> (dostęp: 18.10.2023); T. Le Roux, L.B. Sutton, *From a VUCA to a BANI world: Has the view and practice of internal communication changed through the pandemic?*, [in:] *Reboot: Should Organizations Rediscover Communication with Internal & External Stakeholders?*, eds. D. Verčič, A. Tkalac Verčič, K. Sriramesh, University of Ljubljana, Ljubljana 2022.

<sup>3</sup> J. Cascio, *Facing the Age of Chaos*, <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (dostęp: 18.10.2023).

- A (*anxious*) – niespokojny: każdy wybór może okazać się złym wyborem, co prowadzi nie tylko do stałego poczucia niepokoju, ale i bierności;
- N (*nonlinear*) – nieliniowy: związki pomiędzy przyczyną a skutkiem stają się mniej oczywiste, drobne decyzje prowadzą do monstrualnych, często oddalonych w czasie konsekwencji, klasyczne podejście do planowania strategicznego wydaje się być bardziej ograniczeniem niż wsparciem;
- I (*incomprehensible*) – niezrozumiały: próby znalezienia wszystkich odpowiedzi nie mają sensu i tylko zgoda na brak części odpowiedzi umożliwia podejmowanie decyzji i działań.

A skoro tak ma wyglądać przyszłość, to jak można się na nią przygotować? Czy dziś człowiek i organizacje dysponują adekwatnymi umiejętnościami, kompetencjami poznawczymi czy schematami działania? Wydaje się, że jednym z takich elementów może być przedsiębiorczość, która stanowi istotny czynnik w prowadzeniu działalności biznesowej oraz utrzymania jej na rynku. Przedsiębiorczość, czyli specyficzna charakterystyka ludzkiego działania, powinna być traktowana jako społeczny aspekt tworzenia organizacji przedsiębiorczych, przedsiębiorczość zaś realizowana w sposób uporządkowany może przybierać formę zarządzania przedsiębiorczego. Celem niniejszego opracowania jest prezentacja wyników oceny poziomu realizacji koncepcji zarządzania przedsiębiorczego dla marki E.Wedel, która prosperuje od ponad 170 lat.

## 9.2. Przedsiębiorczość osobista jako pierwotne źródło zarządzania przedsiębiorczego

Przedsiębiorczość może być określana, pojmowana i analizowana na różne sposoby. Pomimo tego, że pojęcia zarówno przedsiębiorczości, jak i przedsiębiorcy funkcjonują w dyskursie społecznym i naukowym od ponad 200 lat, nadal ich treść nie jest jasna, a badacze różnie je definiują<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, przeł. A. Ehrlich, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 30; K.B. Matusiak, *Przedsiębiorczość*, [w:] *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K.B. Matusiak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 278.

Termin „przedsiębiorczość” to pojęcie wieloaspektowe – w świetle rozważań niniejszego opracowania najistotniejsze koncepcje, jakie warto wskazać, to<sup>5</sup>:

1. Tworzenie bogactwa – przedsiębiorczość polega na podejmowaniu ryzyka towarzyszącego produkcji, by otrzymać zysk.
2. Tworzenie przedsiębiorstwa – przedsiębiorczość wiąże się z założeniem nowej, nieistniejącej wcześniej działalności biznesowej.
3. Tworzenie innowacji – przedsiębiorczość przewiduje powstawanie unikatowej kombinacji środków, zasobów, które sprawiają, że istniejące metody lub produkty stają się nieaktualne, przestarzałe.
4. Tworzenie zmiany – przedsiębiorczość wymaga wprowadzenia zmian polegających na dostosowaniu, adaptacji czy modyfikacji własnych umiejętności po to, by dostrzec i wykorzystać możliwości dostępne w otoczeniu.
5. Tworzenie zatrudnienia – przedsiębiorczość dotyczy gromadzenia, zarządzania i rozwijania czynników produkcji, w tym zasobów ludzkich.
6. Tworzenie wartości – przedsiębiorczość to proces tworzenia wartości dla klientów dzięki realizacji pojawiających się szans.
7. Tworzenie wzrostu – przedsiębiorczość jest kojarzona z silną, pozytywną orientacją na wzrost sprzedaży, dochodów, majątku i zatrudnienia.

Z przedsiębiorczością nierozzerwalnie związana jest osoba przedsiębiorcy, którego wcale nie łatwiej zdefiniować niż samą przedsiębiorczość. Literatura przedstawia różne sposoby rozmiennia tego, co sprawia, że jednostka staje się przedsiębiorcą lub może być tak postrzegana, np.<sup>6</sup>:

1. Podejście „wspaniałej jednostki” – mówi o wrodzonych cechach osoby, a więc uznaje, że przedsiębiorcą trzeba się urodzić. Trudno dziś jednak oprzeć się wrażeniu, że w świecie niemal nieograniczonych możliwości takie spojrzenie jest niezwykle ograniczające. Podejście „wspaniałej jednostki” jest o tyle problematyczne, że każda droga do sukcesu wymaga zarówno pewnych predyspozycji,

---

<sup>5</sup> M.H. Morris, P.S. Lewis, D.L. Sexton, *Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input-Output Perspective*, „SAM Advanced Management Journal” 1994, Vol. 59(1), s. 21–31.

<sup>6</sup> Więcej na ten temat w: E. Mieszajkina, *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018, s. 28–38.

nastawienia<sup>7</sup>, ogromu pracy<sup>8</sup> i dużej dawki szczęścia<sup>9</sup>. Nie stoi to oczywiście w sprzeczności z tym, że istnieją jednostki, które uznać można za wybitne w jakichś obszarach, co jednak nie jest jednoznaczne z osiągnięciem przez nie sukcesu.

2. Podejście charakterologiczno-osobowościowe – zakłada, że przedsiębiorców łączą pewne specyficzne cechy osobowości. Część cech jest więc rzeczywiście wrodzona, część może zostać wypracowana i zinternalizowana przez jednostkę w procesie socjalizacji, edukacji i nabywania doświadczenia zawodowego czy biznesowego.
3. Podejście ponoszenia ryzyka – główny nacisk kładzie się tu na generowanie sytuacji ryzyka i operowanie w nich (podstawowa różnica pomiędzy pracą na etacie i samozatrudnieniem).
4. Podejście klasyczne – w tej optyce przedsiębiorczość jest równoważna z kreatywnością, innowacyjnością czy też twórczością w ogólności. Przedsiębiorca podejmuje różnego rodzaju kreatywne i twórcze działania w celu generowania innowacji. Takie patrzenie na przedsiębiorcę nie tylko ma charakter inkluzywny w odniesieniu do różnorodności cech wrodzonych i nabytych – może stanowić również uniwersalną, choć ogólną zasadę weryfikacji działań jednostek jako przedsiębiorczych lub nie.
5. Podejście menedżerskie – w tym ujęciu podkreśla się rolę przedsiębiorcy w tworzeniu i zarządzaniu organizacją. Istotny jest tu nie tyle jakiś konkretny rys charakterologiczny, a posiadana wiedza i umiejętne jej wykorzystywanie. Podstawowe więc założenie tego podejścia sprowadza się do możliwości kształcenia jednostek w zakresie przedsiębiorczości.
6. Podejście intraprzsiębiorczości – odnosi się do zachowań przedsiębiorczych osób zatrudnionych w organizacjach. Podejście to jest o tyle ciekawe, że dostrzega nie tylko możliwość, ale i wagę zachowań przedsiębiorczych u osób innych niż właściciele czy zarządzający organizacjami, a to daje ogromną przestrzeń do tworzenia in-

---

<sup>7</sup> C. Dweck, *Nowa psychologia sukcesu*, przeł. A. Czajkowska, Wydawnictwo MUZA, Warszawa 2017, s. 20–43.

<sup>8</sup> A. Duckworth, *Upór. Potęga pasji i wytrwałości*, przeł. P. Cieślak, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2016, s. 37–53.

<sup>9</sup> D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, przeł. P. Szymczak, Media Rodzina, Poznań 2012, s. 68–83.

nowacji i rozwijania różnych kategorii wartości wspomagających budowanie przewagi konkurencyjnej.

Definiowanie przedsiębiorcy jako osoby, która podejmuje dane akcje lub której działania mają pewne określone cechy, koncentrowanie się na przyjmowanych postawach, rodzajach aktywności i specyficznych efektach tych aktywności daje również możliwość wyciągania wniosków ze sposobów postępowania osób i organizacji uznawanych za przedsiębiorcze. Pozwala to jednocześnie na generowanie modeli, które pomagają takie postawy i aktywności aplikować u innych osób, w innych organizacjach czy sytuacjach. Przyjmując perspektywę wybitnej jednostki, można założyć, że organizacje prowadzone przez tych ludzi będą działać przedsiębiorczo tak długo, jak wybitna jednostka stoi u sterów, jeśli jednak sposób jej działania wynika z cech wrodzonych lub tylko jej właściwych, to czy cała organizacja musi się składać z takich osób, by jako całość mogła działać przedsiębiorczo? Perspektywa koncentracji na postawach, sposobie myślenia lub określonych formach aktywności pozwala sądzić, że jednostka przedsiębiorcza znajdująca się u sterów organizacji będzie w stanie przeszczepić niejako swoją przedsiębiorczość na tkankę organizacyjną. W tym ujęciu wspomniana jednostka może nauczyć własną organizację tego, jak stać się przedsiębiorczą, nawet jeśli tej iskry założycielskiej czy przywódczej w pierwotnej formie już nie będzie.

Współczesny świat wymaga ciągłego poszukiwania i wykorzystywania różnych szans rozwoju – i to zarówno od jednostek, jak i organizacji. Przedsiębiorczość jest powszechnie uznawana za „motor rozwoju gospodarczego i społecznego na całym świecie”<sup>10</sup>, to nie tylko siła napędowa zmian gospodarczych. Postęp technologiczny, gospodarczy i społeczny są ze sobą nierozzerwalnie związane, a przedsiębiorczość uznać można za paliwo tej samonapędzającej się maszyny. Wśród wielu form realizowania przedsiębiorczości umiejscawia się także zarządzanie przedsiębiorcze.

Tylko pozornie zarządzanie jest z natury przedsiębiorcze – zarządzanie rozumiane jako proces realizowania funkcji planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania może być i jest realizowany w praktyce na różne sposoby. Oczywiście banałem byłoby stwierdzenie,

---

<sup>10</sup> D.B. Audretsch, *Entrepreneurship. A survey of the literature*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2003, s. 5.

że istnieje tyle sposobów realizowania powyższych funkcji, co samych realizujących, niemniej trudno nie zgodzić się ze spostrzeżeniem, że niektórzy przedsiębiorcy i niektóre organizacje wykazują inny poziom sprawności zarządzania, korzystają z odmiennych metod i – wreszcie – towarzyszy tym procesom inny duch. Z jednej strony, zarządzanie można postrzegać jako kompetencję<sup>11</sup>, którą da się rozwijać, z drugiej, uznać, że istnieją różniące się między sobą sposoby realizowania zarządzania. Zarządzanie przedsiębiorcze zaś, które stanowi przedmiot zainteresowania niniejszego tekstu, nierozzerwalnie wiąże się z pasją tworzenia, umiejętnością dostrzegania szans, aktywnego ich poszukiwania i wreszcie wykorzystywania bez względu na to, jakimi środkami dysponuje się w danym momencie<sup>12</sup>. Zarządzanie przedsiębiorcze to również dyscyplina działania, a sama przedsiębiorczość ma podobne źródła i opiera się na tych samych założeniach zarówno wtedy, gdy jest udziałem jednostki-osoby, jak i jednostki-organizacji<sup>13</sup>. Przedsiębiorczość i działania przedsiębiorcze są więc niezbędne do tego, by zarządzanie miało charakter przedsiębiorczy. Warto jednak pamiętać, że by zarządzanie przedsiębiorcze było nadal zarządzaniem, konieczna jest właśnie owa dyscyplina i realizowanie określonych dla zarządzania kluczowych funkcji. Te dwie składowe zarządzania przedsiębiorczego będą zatem występować w różnym nasileniu w zależności od sytuacji jednostki. „Wydaje się, że dla organizacji, która ma za sobą lata funkcjonowania na rynku, słowem kluczowym jest «przedsiębiorcze», dla nowo powstałej – «zarządzanie». W funkcjonującym przez dłuższy czas przedsiębiorstwie główną przeszkodą rozwoju staje się utrwalona praktyka działania, natomiast w nowym – jej brak”<sup>14</sup>.

Fundamentalny dla zarządzania przedsiębiorczego okazuje się więc sposób realizacji podstawowych funkcji zarządzania. I tak w planowaniu najistotniejsza staje się elastyczność, która pozwala integrować cele różnych jednostek, to zaś zwiększa możliwości dostosowywania się do tak gwałtownie zmieniającego się otoczenia; w organizowaniu ważne jest takie zaprojektowanie struktur, by umożliwić

---

<sup>11</sup> P.A. Wickham, *Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management*, Financial Times Prentice Hall, London 2001.

<sup>12</sup> H.H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Journal” 1990, Vol. 11, s. 17–27.

<sup>13</sup> P.F. Drucker, dz. cyt.

<sup>14</sup> E. Mieszajkina, dz. cyt., s. 251–252.

realizację nowych, dziś jeszcze trudnych do wyobrażenia pomysłów, struktury zatem są tu mniej sformalizowane, zdecentralizowane i pozostawiają szeroki zakres decyzyjności; przewodzenie skoncentruje się na takiej postawie kierownictwa, która zachęca pracowników do realizowania celów organizacji, ale i osobistych dążeń, tak by chętniej samodzielnie inicjowali nowe i kreatywne działania; kontrola zaś nie może tej kreatywności ograniczać i raczej skupia się na stałym monitorowaniu środowiska wewnętrznego i zewnętrznego w poszukiwaniu szans i zagrożeń<sup>15</sup>.

Zarządzanie przedsiębiorcze jest jednak specyficznym zjawiskiem również ze względu na orientację przedsiębiorczą. Orientacja organizacji może być rozumiana np. jako zbiór założeń i zasad będących podstawą do podejmowania decyzji i działania we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa<sup>16</sup>. Wśród wymiarów orientacji przedsiębiorczej najczęściej wymienia się: podejmowanie ryzyka, innowacyjność, proaktywność, agresywną konkurencję i autonomię<sup>17</sup> – wszystkie te wymiary są ze sobą powiązane. Organizacja, która nie jest gotowa na ponoszenie wysokiego ryzyka, będzie mniej skłonna do generowania i wprowadzania innowacji, innowacje zazwyczaj wynikają z proaktywności, a warunkowane są m.in. poziomem autonomii pracowników, agresywna konkurencja zaś możliwa jest poprzez realizowanie działań w pozostałych wymiarach.

### 9.3. Założenia metodyczne badań

Celem badania była ocena poziomu realizacji koncepcji zarządzania przedsiębiorczego dla marki E.Wedel. Postawiono następującą hipotezę badawczą: marka E.Wedel podejmuje działania w każdym z wymiarów orientacji przedsiębiorczej. Lotte Wedel zatrudnia aktualnie około 1300 pracowników i jest częścią międzynarodowego koncernu Lotte,

<sup>15</sup> Tamże, s. 253–255.

<sup>16</sup> Por. R.T. Peterson, *Small Business Adoption of the Marketing Concept vs. Other Business Strategies*, „Journal of Small Business Management” 1989, Vol. 27, s. 38–46; Z. Knecht, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 48.

<sup>17</sup> E. Mieszkajkina, dz. cyt., s. 29.

a jej produkty dostępne są w ponad sześćdziesięciu krajach na całym świecie. Wśród deklarowanych przez markę wartości znajdują się<sup>18</sup>:

- koncentracja na kliencie;
- odczuwanie radości w pracy i z pracy;
- zapewnianie jakości;
- branie odpowiedzialności oraz
- kwestionowanie status quo.

Na potrzeby niniejszego opracowania w pierwszej fazie pracy przeprowadzono badania literaturowe, które pozwoliły na zdefiniowanie podstawowych pojęć i kryteriów analizy wybranego przedsiębiorstwa. W drugiej fazie wykorzystano metodę analizy jakościowej wybranych tekstów dotyczących całego okresu działalności przedsiębiorstwa. Kluczowe w tej metodzie okazuje się określenie „przypadek”, które oznacza koncentrację badacza na jednym konkretnym przypadku (lub kilku przypadkach) osoby, organizacji lub wydarzenia w ich realnych kontekstach, pozwalających na analizę prawdziwych zdarzeń<sup>19</sup>. Powyższa metoda często okazuje się być źródłem rezultatów o charakterze praktycznym, co w naukach o zarządzaniu jest niezwykle cenne. Badanie zostało przeprowadzone na przełomie kwietnia i maja 2023 r.

## 9.4. Wyniki badań i ich analiza

W 1851 r. Karol Wedel otworzył pierwszą firmową cukiernię wraz z niewielką manufakturą czekolady. Interesujący może wydawać się fakt, że legenda Wedla rozpoczęła się nie od masowo produkowanych, dziś doskonale znanych pokoleniom Polaków produktów, ale od pitnej czekolady serwowanej w eleganckiej cukierni. Od samego początku przedsiębiorstwo było firmą rodzinną, w którą zaangażowany był jej twórca, jego żona oraz kolejne pokolenia. Syn Emil po uzyskaniu odpowiednich kwalifikacji w Paryżu, w 1865 r. został kierownikiem zakładu, a już w 1872 r. otrzymał niebywały prezent ślubny w postaci firmy. Już dwa lata później, chcąc chronić doskonałą reputację firmy

---

<sup>18</sup> Misja, wizja, wartości, <https://wedel.pl/o-firmie/nasze-wartosci> (dostęp: 10.11.2023).

<sup>19</sup> B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021, s. 54.

i jej wyrobów, Emil Wedel decyduje się na wykorzystanie osobistej sygnatury jako dowodu oryginalności każdego produktu. To początek znanego do dziś logotypu marki. Szybka reakcja na zaobserwowane zjawisko dowodzi proaktywnej postawy – otwartość na nowe, jak na dane czasy, idee i sposoby działania cechowała tę markę od początku działalności. W 1919 r. stery rodzinnego biznesu przejęła Eugenia Wedlowa. Dziś kobiety na czele dynamicznie rozwijających się organizacji nie są niczym nadzwyczajnym, jednak 100 lat temu w Polsce obraz „przeciętnego” przedsiębiorcy był zgoła inny. Kolejne duże zmiany czekały przedsiębiorstwo w 1932 r., kiedy kolejny już zarządzający – Jan Wedel – (zmianę wymusiła śmierć Eugenii) przekształcił firmę w „Fabrykę Czekolady E.Wedel Spółkę Akcyjną”. Wedlowie wiedli również prym w kreatywnym podejściu do promocji własnej działalności. W 1926 r. spod ręki włoskiego malarza Leonetta Capiella wyszła jedna z najbardziej rozpoznawalnych do dnia dzisiejszego grafik reklamowych – chłopiec na zebrze. Marka przez lata powraca do tego wizerunku, odkrywając na nowo jego ducha zgodnie z aktualnymi w danym momencie trendami. Chłopiec na zebrze nadal też ozdobi dach najstarszej pijalni wedlowskiej czekolady w Warszawie. Następne lata przynosiły kolejne ulepszenia: nowy zakład produkcyjny, pierwszą w Polsce maszynę do pakowania karmelków czy maszynę do produkcji twardej i napowietrzanej czekolady, firmowe samochody dostawcze będące elementem zmiany strategii logistyki czy wreszcie zakup samolotu, który również służył jednocześnie transportowi, jak i promocji produktów, oraz pierwszą w Polsce maszynę wendingową przy wejściu do Parku Skaryszewskiego. Pomysł zrzuca z pokładu samolotu ulotek, które można wymienić na słodkości czy też bezpośrednio rozsypywanie z powietrza tych drugich wydaje się dziś pomysłem niezwykle, wówczas musiał sprawiać wrażenie wręcz szalonego, choć niewątpliwie skutecznego. Pierwotna barwa samolotu została pokryta niebieską farbą, by nawiązywać do kolorystyki marki, a na kadłubie znalazł się chłopiec na zebrze. Otwartość na to, co nowatorskie, i proaktywne podejście do zmian otaczającej rzeczywistości zdaje się być zarówno cechą wspólną zarządzających, jak i rosnącej organizacji, którą tworzyli. W 1936 r., z inspiracji francuskimi podróżami, powstaje przełomowy produkt (co dziś można powiedzieć bez wątplenia) – Ptasie Mleczko®. Wyrób o tyle istotny, że do dnia dzisiejszego stanowi znaczący wyróżnik marki. W zakładzie

funkcjonowały przedszkole, gabinet lekarski i pracowniczy klub sportowy „Rywal”<sup>20</sup>. Wedlowskie podejście do prowadzenia biznesu, jak i współpracy z zatrudnionymi, był jak na owe czasy rewolucyjny. Rodzinny zakład miał wkrótce spotkać się z jedną z najtrudniejszych sytuacji nie tylko w swojej historii, ale i historii świata.

W okresie II wojny światowej Jan Wedel wielokrotnie podejmował ryzyko, czasem w wymiarze czysto biznesowym, czasem również kładąc na szali nie tylko majątek, ale i bezpieczeństwo rodziny. Podczas kampanii wrześniowej 1939 r. otworzył magazyny swoich zakładów i nakazał rozdysponowanie produktów spożywczych wśród mieszkańców Warszawy. Czas okupacji to, z jednej strony, okres przymusowej pracy na rzecz III Rzeszy, z drugiej, zaangażowanie w działalność konspiracyjną. Po kapitulacji Powstania Warszawskiego Wedel trafia obozu przejściowego w Pruszkowie. Pracownicy zakładu, działając autonomicznie, zamurują część wyrobów, próbując chronić je przed Niemcami, co się udaje – niestety wkrótce później Armia Czerwona rozgrabi doszczętnie majątek i zasoby fabryki. Pierwsze lata po wojnie okazują się równie dużym wyzwaniem. Do 1949 r. E. Wedel to nadal firma rodzinna, przynajmniej oficjalnie. Jan pracuje już tylko jako doradca, a po kilku miesiącach zostaje wyrzucony i do śmierci nie ma wstępu na teren fabryki. Marka ma już wtedy swoje sklepy w kilku miastach w Polsce i za granicą, m.in. w Paryżu. I tu w zasadzie można byłoby zakończyć opowieść rodziny Wedłów i ich miłości do czekolady. Wydaje się jednak, że historia firmy nadal się toczy, bo choć od dawna jest zarządzana przez wielkie koncerny, to nadal uosabia ducha przedsiębiorczości, który zaszczepiła w niej rodzina założycieli. W 1949 r. nazwa fabryki zostaje zmieniona na Zakłady Przemysłu Cukierniczego im. 22 lipca d. E. Wedel.

Transformacja rozpoczyna się w 1989 r. i wtedy zakład zostaje przejęty przez PepsiCo. Dość szybko inwestor decyduje się na podział i sprzedaż fabryk – tym sposobem w 1999 r. Zakład Przemysłu Cukierniczego „Syrena” w Warszawie zostaje sprzedany fińskiemu Leaf, fabryka czekolady brytyjskiej marce Cadbury Schweppes, a fabryka ciastek w Płońsku francuskiemu Danonowi. Dopiero w 2010 r.

---

<sup>20</sup> *Z przyjemnością dla przyszłości – raport odpowiedzialnego biznesu Lotte Wedel*, kwiecień 2022, s. 14, <https://wedel.pl/uploads/media/default/0001/03/fd88535c-4ca346e3213d0ec00b41bcd018fdf987.pdf> (dostęp: 28.10.2023).

E.Wedel trafia do japońskiej grupy Lotte, która wydaje się zainteresowana kultywowaniem tradycji i filozofii twórców marki, wtedy też rozpoczyna się prawdziwa międzynarodowa ekspansja. Od 2014 r. wedlowskie produkty można spotkać w ponad 60 krajach, m.in. w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie, Wielkiej Brytanii, Australii, Nowej Zelandii, Rosji, Irlandii, Niemczech, Holandii, Bośni, Grecji, Kosowie, Emiratach Arabskich, Katarze, Meksyku oraz na Ukrainie<sup>21</sup>. Zakłady nadal pracują nad nowymi wyrobami, z których część na stałe gości w polskich domach. W swoim czasie produkty takie, jak ręcznie dekorowany Torcik Wedlowski, Mieszanka Wedlowska, Czekotubka, czekolada Karmellove czy limitowane edycje Ptasięgo Mleczka® były innowacyjne. Dziś uznawane są już za klasyczne, a to tylko drobny wycinek aktualnej oferty. E.Wedel to niewątpliwy król polskiej czekolady między innymi dlatego, że oprócz tradycyjnych produktów dostarcza również takie, które odpowiadają zarówno nowym potrzebom, jak i krótkotrwałym modom. A zatem oprócz klasycznej czekolady mamy też takie, które określane są jako multisensoryczne, dostarczające nie tylko wrażeń smakowych, ale również aktywizujące inne zmysły podczas jedzenia. Co więcej, słodczy nie muszą już być tylko słodkie – producenci starają się, by były zdrowsze (a przynajmniej mniej szkodliwe) poprzez bazowanie na innych niż cukier środkach słodzących czy proporcjach składników. Obok słodkości pozwalających na długie delectowanie się marka serwuje szybkie rozwiązania mini, wpisując się w szeroko rozumiany trend *convenience*<sup>22</sup> – trudno więc i dziś odmówić firmie proaktywnej postawy, poszukiwania nowych przestrzeni i form zaspokajania potrzeb klientów. Umiejętne łączenie sentymentów opartych na tradycji z ciągłym rozwojem i utrzymywaniem młodzieńczego ducha jest niezwykle trudne, lecz marce E.Wedel się to udaje. Prawdopodobnie stanowi to jeden z efektów zachowanej autonomii, mimo przejęcia przez japońskiego inwestora.

Wszystkie działania podejmowane przez rodzinę Wedłów ukierunkowane były od samego początku na budowanie pozycji lidera. Bez względu na to, czy przyglądamy się wypuszczanym na rynek produktom,

---

<sup>21</sup> Historia firmy, <https://wedel.pl/o-firmie/historia> (dostęp: 18.10.2023).

<sup>22</sup> Światowy i polski rynek czekolady. Wrzesień 2021 r., s. 28, <https://wedel.pl/uploads/media/default/0001/03/67f14f3dd8750067f0754795b4d9dbc3619b625b.pdf> (dostęp: 28.10.2023).

jak Ptasie Mleczko®, czy komunikowaniu się z rynkiem z wykorzystaniem samolotu albo też znakowaniu każdej tabliczki czekolady, by klienci mieli pewność, jaki produkt trzymają w rękach. Marka E.Wedel nigdy nie brała pod uwagę drugiego miejsca w świadomości swoich klientów.

Charakterystyczne cechy podmiotów o orientacji przedsiębiorczej są widoczne również w Lotte Wedel, np. stosunkowo płaska struktura, która pozwala pracownikom na dużą samodzielność, powoduje, że wymiana informacji jest szybka – to zaś ułatwia sprawną reakcję organizacji na pojawiające się sytuacje<sup>23</sup>. Zróżnicowanie pracowników ze względu na wiek, płeć oraz inkluzywne podejście do osób z niepełnosprawnościami i specjalnymi potrzebami sprawia, że firma nie tylko ma dostęp do wyjątkowo przekrojowej perspektywy, ale jednocześnie wprowadza własne zasady w życie, nie pozostawiając ich w warstwie deklaratywnej. W 2021 r. z inicjatywy pracowników powstała Grupa ds. Różnorodności i Włączania o nazwie odnoszącej się do kultowych wedlowskich cukierków – „Mieszanka Wedlowska”. Zespół, złożony z przedstawicieli różnych działów, zajmuje się inicjowaniem projektów popularyzujących tematykę różnorodności w firmie. „CzekoSprawni” to program Wedla, którego celem jest edukacja, zwrócenie uwagi na kwestię zatrudniania osób z niepełnosprawnościami oraz realne zwiększenie ich liczby w organizacji. Innowacje produktowe możliwe są dziś nie tylko ze względu na ciągłe monitorowanie rynku i wyszukiwanie szans, ale również dzięki własnym nowoczesnym laboratoriom (mikrobiologicznemu, analitycznemu i sensorycznemu), które wspomagają cele dotyczące jakości produktów. Jedno z wyzwań teraźniejszości stanowi zdecydowanie próba zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko i rozwijanie efektywnej gospodarki o obiegu zamkniętym, której głównymi aspektami są produkcja zrównoważonych opakowań, ponowne wykorzystanie surowców oraz zwiększony recykling odpadów opakowaniowych. Z kolei przewodzenie jest dziś w Lotte Wedel realizowane w duchu Wedlowskich wartości, ale i z użyciem systemowego i procesowego podejścia do rozwoju pracowników, gdzie uwzględnia się ich potrzeby rozwojowe i opiera procesy rozwojowe na wynikach badań naukowych i wypracowanych dzięki nim metodach, co w dobie

---

<sup>23</sup> *Z przyjemnością dla przyszłości – raport odpowiedzialnego biznesu Lotte Wedel*, s. 60–65

*psychowashingu*<sup>24</sup> stanowi niezwykle cenną praktykę. Menedżerowie na kluczowych stanowiskach podlegają cyklicznej ocenie 360 stopni – sprawdza się progres ich kompetencji przywódczych, określa obszary rozwojowe i konstruuje plany rozwojowe. Pozostali pracownicy również poddają się ewaluacji, ale to właśnie grupa menedżerska (jako ta, która ma przewodzić i stanowić przykład) jest kontrolowana w sposób najbardziej szczegółowy. Dla zapewnienia bezpieczeństwa i jednocześnie zachowania określonego poziomu swobody działania określono czynniki ryzyka, a dla każdego z nich plany postępowania. System audytów PAS (bezpieczeństwo żywności) działa w oparciu o pracowników produkcyjnych i wspierających oraz kadrę menedżerską, najbardziej interesujący element wedlowskiej praktyki stanowi jednak zapisywanie wyników na ogólnodostępnych tablicach, tam też odnotowuje się działania korygujące i zapobiegawcze wraz z terminarzem. Każdy pracownik ma bieżący dostęp do realizacji postępów, każdy może również zgłosić pomysł do bazy „Mam pomysł na usprawnienie”<sup>25</sup>.

Tak więc bez względu na to, czy przyglądamy się marce E.Wedel z perspektywy historii jej założyciela i pokoleń zarządzającej rodziny czy teraźniejszych praktyk z poszczególnych działań nieustająco przemiera duch przedsiębiorczości i zarządzania przedsiębiorczego.

## 9.5. Podsumowanie

E.Wedel to dziś marka, którą kojarzy się w Polsce przede wszystkim z tradycją, polskimi i rodzinnymi korzeniami, nieodłącznie towarzyszy jej swego rodzaju nostalgia. Zdecydowanie rzadziej przywołuje się ją w debacie o nowatorskim podejściu do prowadzenia biznesu, komunikacji z otoczeniem czy tworzenia produktów, w dyskusjach o agresywnej konkurencyjności pojawia się jeszcze rzadziej. Analizując jednak historię tej marki i uwzględniając kontekst aktualnej w danym momencie rzeczywistości, jej obraz kształtuje się zgoła inaczej. Okazuje się bowiem, że w zasadzie na każdym polu aktywności Wedlowie oraz budowana przez nich organizacja byli innowacyjni, proaktywni, podejmowali ogromne ryzyko, pozostawiali przestrzeń na autonomię działań

<sup>24</sup> J. Gutral, Z. Kowalczyk, *Pułapki psychowashingu*, „Pismo” 2023, nr 9(69), s. 12–30.

<sup>25</sup> *Z przyjemnością dla przyszłości – raport odpowiedzialnego biznesu Lotte Wedel*, s. 82.

na różnych szczeblach struktury organizacji i nieustępliwie dążyli do bycia numerem jeden w swojej kategorii – bądź poprzez dostarczanie doskonałego produktu i jego nowatorską komunikację, bądź przez tworzenie podkategorii tylko sobie właściwej, stając się w niej naturalnym monopolistą lub z czasem przynajmniej liderem. Lotte Wedel to przykład organizacji, która wyrosła z osobistej przedsiębiorczości rodziny Wedlów, bez wątpienia jednak udało się ten duch przedsiębiorczości zaszczeić w organizacji, a z czasem rozwinąć w pełni styl zarządzania przedsiębiorczego.

## Bibliografia

1. Audretsch D.B., *Entrepreneurship. A survey of the literature*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2003.
2. Cascio J., *Facing the Age of Chaos*, <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (dostęp: 18.10.2023).
3. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, przeł. A. Ehrlich, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
4. Duckworth A., *Upór. Potęga pasji i wytrwałości*, przeł. P. Cieślak, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2016.
5. Dweck C., *Nowa psychologia sukcesu*, przeł. A. Czajkowska, Wydawnictwo MUZA, Warszawa 2017.
6. Glinka B., Czakon W., *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2021.
7. Grabmeier S., *BANI versus VUCA: a new acronym to describe the world*, <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca> (dostęp: 18.10.2023).
8. Gutral J., Kowalczyk Z., *Pułapki psychowashingu*, „Pismo” 2023, nr 9(69), s. 12–30.
9. *Historia firmy*, <https://wedel.pl/o-firmie/historia> (dostęp: 18.10.2023).
10. Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, przeł. P. Szymczak, Media Rodzina, Poznań 2012.
11. Knecht Z., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.

12. Le Roux T., Sutton L.B., *From a VUCA to a BANI world: Has the view and practice of internal communication changed through the pandemic?*, [in:] *Reboot: Should Organizations Rediscover Communication with Internal & External Stakeholders?*, eds. D. Verčič, A. Tkalac Verčič, K. Sriramesh, University of Ljubljana, Ljubljana 2022, s. 86–88.
13. Matusiak K.B., *Przedsiębiorczość*, [w:] *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K.B. Matusiak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.
14. Mieszajkina E., *Zarządzanie przedsiębiorcze w małych firmach*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2018.
15. Misja, wizja, wartości, <https://wedel.pl/o-firmie/nasze-wartosci> (dostęp: 10.11.2023).
16. Morris M.H., Lewis P.S., Sexton D.L., *Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input-Output Perspective*, „SAM Advanced Management Journal” 1994, Vol. 59(1), s. 21–31.
17. Peterson R.T., *Small Business Adoption of the Marketing Concept vs. Other Business Strategies*, „Journal of Small Business Management” 1989, Vol. 27, s. 38–46.
18. Stevenson H.H., Jarillo J.C., *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Journal” 1990, Vol. 11, s. 17–27.
19. Światowy i polski rynek czekolady. Wrzesień 2021. <https://wedel.pl/uploads/media/default/0001/03/67f14f3dd8750067f0754795b4d-9dbc3619b625b.pdf> (dostęp: 28.10.2023).
20. Wickham P.A., *Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management*, Financial Times Prentice Hall, London 2001.
21. *Z przyjemnością dla przyszłości – raport odpowiedzialnego biznesu Lotte Wedel*, kwiecień 2022. <https://wedel.pl/uploads/media/default/0001/03/fd88535c4ca346e3213d0ec00b41b-cd018fdf987.pdf> (dostęp: 28.10.2023).