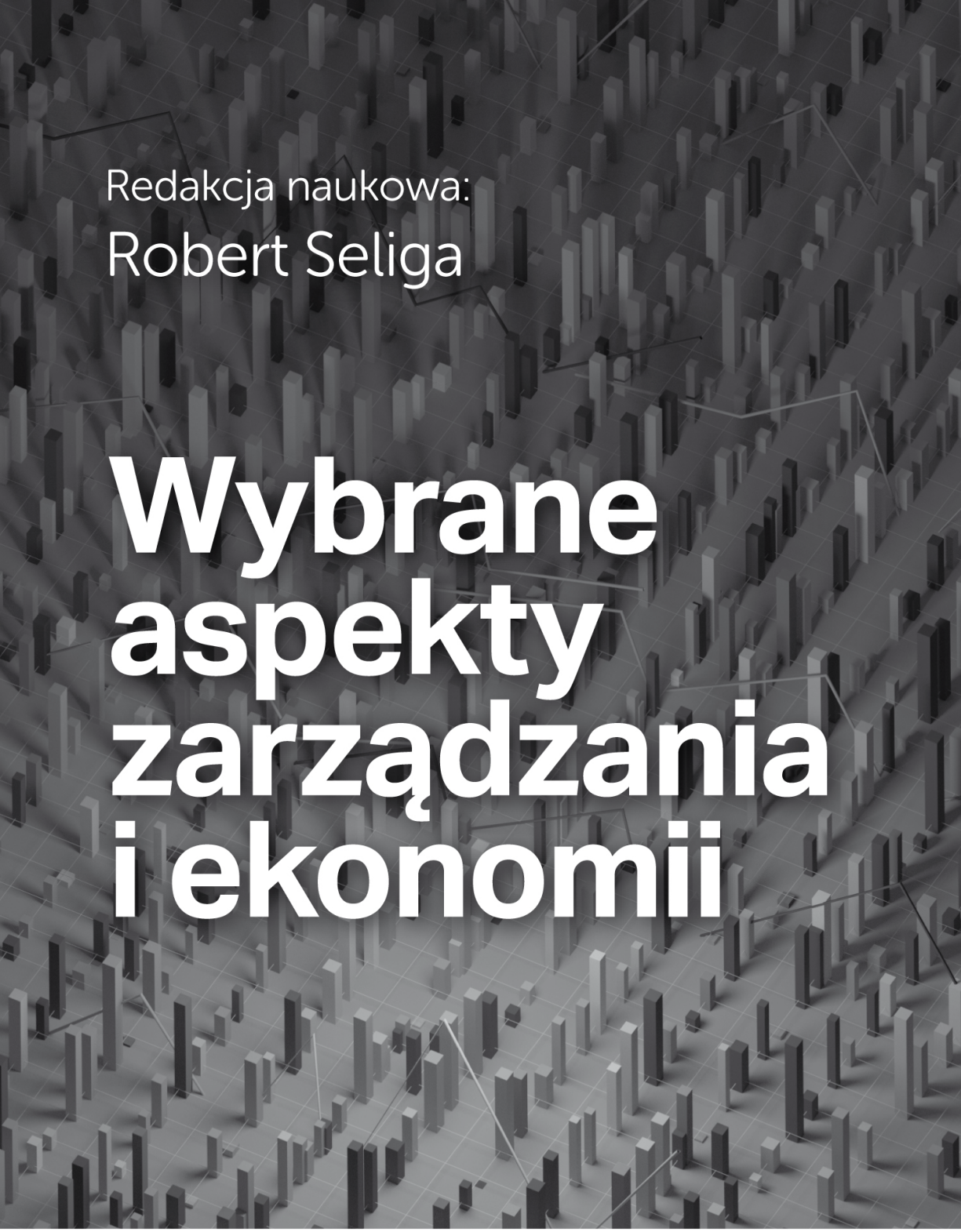
Redakcja naukowa:
Robert Seliga

Wybrane aspekty zarządzania i ekonomii

Nr 108
Studia i Monografie
Łódź-Warszawa 2019

Społeczna Akademia Nauk
Łódź



Redakcja naukowa:
Robert Seliga

Wybrane aspekty zarządzania i ekonomii

Nr 108
Studia i Monografie
Łódź-Warszawa 2019

Społeczna Akademia Nauk
Łódź

Monografia recenzowana
Redakcja naukowa: Robert Seliga

Korekta językowa: Małgorzata Pająk, Beata Siczek, Agnieszka Śliz, Dominika Więzik
Skład i łamanie: Małgorzata Pająk
Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk
Studia i Monografie nr 108
2019
ISBN: 978-83-64971-84-6

Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk
Kilińskiego 109
90-011 Łódź
tel. (42) 664 22 39
(42) 676 25 29 w. 339

Spis treści

Paweł Trippner
Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania kapitałami emerytalnymi 5

Halina Sobocka-Szczapa
Metodologiczne aspekty zarządzania wiedzą 17

Mariusz Bednarek
Tomasz Haiduk
Selected Problems of the Industry 4.0 Implementation in Automotive SMEs in Poland 49

Marian Noga
Jarosław Klepacki
Marek Kacprzak
Przedsiębiorczość w ujęciu nieortodoksyjnych nurtów ekonomii 65

Julia Nowicka
Zdzisław Szymański
Zbigniew Ciekanowski
Selected Elements of Organizational Culture in a Hierarchized Institution – Creativeness. A Case Study 81

Paweł Trippner
Społeczna Akademia Nauk,
Katedra Finansów i Rachunkowości

Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania kapitałami emerytalnymi

1 stycznia 1999 roku zaczął w Polsce funkcjonować zmodyfikowany system emerytalny – jako jedna z czterech reform wprowadzonych w życie. Po ponad 20 latach od jego wprowadzenia, w 2020 roku nastąpi ostateczny koniec systemu, który w zamyśle rządzących miał zapewnić obywatelom godne warunki życia po zakończeniu pracy zawodowej. W rozdziale podjęta zostanie próba zaprezentowania ewolucji systemu na przestrzeni ponad 20 lat – od pierwotnej koncepcji do jego kształtu w formie docelowej (zgodnie z zapowiedziami obecnej koalicji rządowej).

„Niewydolny finansowo system repartycyjny został zastąpiony systemem opartym na działającym już wcześniej Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych oraz komercyjnych filarach emerytalnych, które miały stanowić dodatkowe źródło wypłaty przyszłych świadczeń emerytalnych. Punktem wyjścia reformy systemu zabezpieczeń społecznych w Polsce było podzielenie społeczeństwa na trzy grupy, zaś kryterium podziału stanowił wiek" [Olszewski 1999, s. 24]:

- Osoby urodzone przed 1 stycznia 1949 roku nie zostały objęte reformą. Ich świadczenia będą wypłacane na dotychczasowych zasadach, czyli pozostały one w systemie repartycyjnym.
- Osoby urodzone po 31 grudnia 1948 roku, a przed 1 stycznia 1969 roku, same zadecydowały, czy pozostać w starym systemie, czy przystąpić do zreformowanego systemu emerytalnego.
- Osoby urodzone po 31 grudnia 1968 roku obligatoryjnie muszą stać się członkami zreformowanego systemu.

Leżącą u podstaw reformy fundamentalną decyzją było założenie wypłacania przyszłego świadczenia emerytalnego z trzech niezależnych źródeł.

„Architektura reformy została oparta na trzech filarach emerytalnych" [Sas-Kulczycka 1999, ss. 35–36]:

I Filar – jest to zreformowany ZUS. Ma on charakter repartycyjny. Każdy ubezpieczony posiada własne konto emerytalne, na którym gromadzone są środki finansowe wpływające do zakładu w formie składek. Na indywidualnym koncie ubezpieczonego został zapisany kapitał początkowy na dzień 1 stycznia 1999 roku, mający charakter praw nabytych. Jego wysokość będzie się zmieniać w zależności od wysokości składek wpływających na konto oraz od poziomu waloryzacji dokonywanej przez ZUS.

II Filar – jest to obowiązkowy system emerytalny o charakterze kapitałowym. Podstawą jego funkcjonowania było powołanie do działalności Powszechnych Towarzystw Emerytalnych – PTE, które rozpoczęły zarządzanie Otwartymi Funduszami Emerytalnymi – OFE. Środki do funduszy pochodzą z części składki emerytalnej płaconej do ZUS, który dokonuje ich transferu do OFE. Celem działalności tych ostatnich jest inwestowanie powierzonych środków finansowych w celu ich pomnożenia, przy przestrzeganiu zasady ograniczenia poziomu ryzyka inwestycyjnego. W 2020 roku filar ten ulegnie całkowitej likwidacji.

III Filar – jest to dobrowolne ubezpieczenie o charakterze kapitałowym, finansowane indywidualnie przez osoby uważające, że uzyskiwane przez nich świadczenia z filarów obowiązkowych będą zbyt niskie w stosunku do ich oczekiwań. Filar ten może mieć dwie postacie [Olszewski 1999, ss. 26–27]:

Grupowa umowa zawarta przez pracodawcę z towarzystwem ubezpieczeniowym lub funduszem inwestycyjnym. „Ma ona postać Pracowniczego Programu Emerytalnego. Środki na ten filar pochodzą z części wynagrodzenia netto pracownika, która jest przez niego przeznaczona na cel emerytalny" [Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o pracowniczych programach emerytalnych, Dz. U. z 2004 r. Nr 116, poz. 1207 z późniejszymi zmianami[1]. W 2019 wprowadzony został kolejny produkt w ramach grupowego ubezpieczenia emerytalnego: o nazwie Pracownicze Programy Kapitałowe. Zostanie on zaprezentowany w dalszej części rozdziału.

Indywidualna umowa pracownika z instytucją zajmującą się inwestowaniem powierzonych jej środków finansowych. „Są to zwykle towarzystwa ubezpieczeniowe lub fundusze inwestycyjne. Pracownik przeznacza część swojego wynagrodzenia netto dla jednej z wyżej wymienionych instytucji, aby ta dokonała jej alokacji w sposób maksymalnie efektywny. We wrześniu 2004 roku w ramach III filaru ubezpieczeniowego wprowadzono produkt o nazwie Indywidualne Konta Emerytalne" [Ustawa z dnia 20.04.2004 roku o Indywidualnych Kontach Emerytalnych, Dz. U. z 2004 r. Nr 116, poz. 1205 z późniejszymi zmianami]. „Wprowadzono szereg rozwiązań mających na celu skłonienie Polaków do aktywnego

uruchamiania ubezpieczeń w ramach tego filaru. Główną zachętą jest możliwość uniknięcia podatku od dochodów kapitałowych (obecnie 19%)".

Od 2012 roku funkcjonują Indywidualne Konta Zabezpieczenia Emerytalnego. Inwestorzy mają do wyboru 5 rodzajów instytucji, którym mogą powierzyć środki na przyszłe emerytury w zarządzanie. Są nimi:

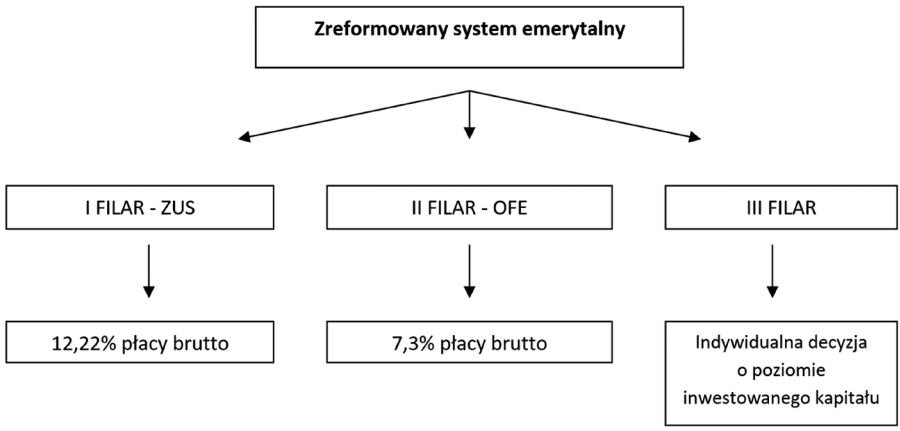
- towarzystwa ubezpieczeniowe;
- banki;
- biura maklerskie;
- dobrowolne fundusze emerytalne;
- towarzystwa funduszy inwestycyjnych.

Ten ostatni typ inwestora jako jedyny posiada w pełni cechy charakterystyczne klasycznego pośrednika finansowego [Dawidowicz 2012, s. 10].

„Indywidualne Konta Zabezpieczenia Emerytalnego funkcjonują w podobny sposób jak IKE, a główną różnicą jest forma zachęty do oszczędzania w dobrowolnym filarze" [Ustawa z dnia 25 marca 2011 r. o zmianie niektórych ustaw związanych z funkcjonowaniem systemu ubezpieczeń społecznych, Dz. U. z 2011 r. Nr 75, poz. 398]:

- w przypadku IKE jest to zwolnienie z podatku od dochodów kapitałowych, który nie zostanie zapłacony w chwili osiągnięcia wieku emerytalnego,
- w przypadku IKZE jest to odpis zainwestowanej kwoty (do obowiązującego limitu) od podstawy opodatkowania w rozliczeniu podatku dochodowego PIT-37.

Rysunek 1. Architektura zreformowanego systemu emerytalnego w Polsce – stan w momencie wprowadzenia reformy emerytalnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.knf.gov.pl, dostęp: 21.10.2012.

„Inwestorzy zbiorowi wywierają wpływ na system finansowy państwa i rozwój gospodarki. Stanowią istotny element popytowej strony rynku finansowego. Zebrane od swoich klientów środki lokują w instrumenty finansowe, przyczyniając się do rozwoju zarówno rynku pieniężnego, jak i kapitałowego. Wielkość trafiających na rynek finansowy nadwyżek finansowych jest uzależniona od dochodu, jaki osiągają inwestorzy oraz od ich skłonności do oszczędzania, rozumianej jako wyrzeczenie się bieżącej konsumpcji na rzecz osiągnięcia przyszłych korzyści" [Owsiak 2002, s. 220].

„W początkowym okresie funkcjonowania rynku finansowego w Polsce dominującą kategorią inwestorów finansowych były rzecz jasna banki i w mniejszym stopniu towarzystwa ubezpieczeniowe. Ważnym momentem było pojawienie się w systemie finansowym towarzystw funduszy inwestycyjnych (wcześniej powierniczych), których produkty stały się alternatywną formą lokowania kapitału przez inwestorów" [Pietrzak, Polański, Woźniak (red.) 2019, s. 18].

„Pierwszym aktem prawnym, który regulował działalność PTE oraz OFE w Polsce była Ustawa z dnia 28 sierpnia 1997 r. o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych [Dz. U. z 1997 r. Nr 139, poz. 934]. Część jej zapisów w zakresie poziomu składek przekazywanych do OFE została zmieniona, w wyniku czego od 1 maja 2011 roku obowiązywał nowy porządek prawny. W życie weszła Ustawa z dnia 25 marca 2011 r. o zmianie niektórych ustaw związanych z funkcjonowaniem systemu ubezpieczeń społecznych [Dz. U. z 2011 r. Nr 75, poz. 398]. Najważniejsza zmiana dotyczyła poziomu przekazywanych do OFE składek. Do 30 kwietnia jej poziom wynosił 7,3%, zaś od 1 maja 2,3%. Pozostała część była zapisywana na subkontach przyszłych emerytów w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych". Ten stan obowiązywał do 31 stycznia 2014 roku.

Kolejna zmiana regulacji prawnych miała miejsce „1 lutego 2014 roku. W tym dniu zaczęła obowiązywać Ustawa z dnia 6 grudnia 2013 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z określeniem zasad wypłaty emerytur ze środków zgromadzonych w otwartych funduszach emerytalnych" [Dz. U. z 2013 r., poz. 1717]. W wyniku jej zapisów dłużno-skarbowa część aktywów OFE została przekazana do ZUS, co oznaczało przetransferowanie około 51,5% środków z rachunków członków OFE na rachunki w ZUS. Dodatkowo każdy członek OFE miał obowiązek w okresie 1 kwietnia – 31 lipca 2014 złożyć w ZUS deklarację o dalszej przynależności do OFE, jeśli tego nie uczynił, oznaczało to ewidencjonowanie całości składki na koncie w ZUS".

Konieczność wprowadzenia ostatnich zmian była argumentowana potrzebą zapewnienia stabilności i równowagi systemu finansów publicznych w Polsce,

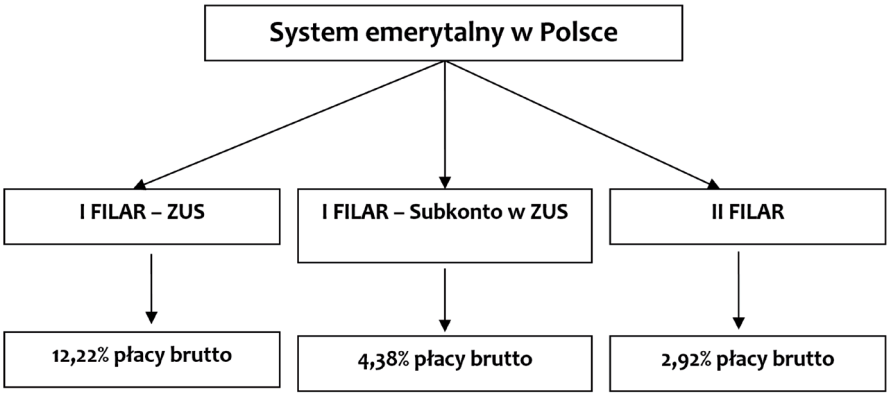
a także radykalnym zmniejszeniem społecznych kosztów funkcjonowania systemu emerytalnego. Szczegóły zmian zawarte są w poniższej tabeli.

Tabela 1. Podział składki pomiędzy OFE a subkonto w ZUS do 2011 roku

Okres	OFE	Subkonto w ZUS
01.01.2011 – 30.04.2011	7,30%	--------
01.05.2011 – 31.12.2011	2,30%	5,00%
01.01.2012 – 31.12.2012	2,30%	5,00%
01.01.2013 – 31.12.2013	2,80%	4,50%
01.01.2014 – docelowo	2,92%	4,38%

Źródło: Ustawa z dnia 25 marca 2011 r. o zmianie niektórych ustaw związanych z funkcjonowaniem systemu ubezpieczeń społecznych [Dz. U. z 2011 r. Nr 75, poz. 398] oraz Ustawa z dnia 6 grudnia 2013 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z określeniem zasad wypłaty emerytur ze środków zgromadzonych w otwartych funduszach emerytalnych [Dz. U. z 2013 r., poz. 1717].

Rysunek 2. Konstrukcja systemu emerytalnego w Polsce – stan od 01.02.2014



Źródło: Ustawa z dnia 6 grudnia 2013 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z określeniem zasad wypłaty emerytur ze środków zgromadzonych w otwartych funduszach emerytalnych [Dz. U. z 2013 r., poz. 1717].

Zapoczątkowane w maju 2011 roku zmiany spowodowały spadek wysokości przekazywanej funduszom składki, co zmniejszyło ich znaczenie jako inwestorów finansowych. Kolejne zmiany regulacji prawnych, które weszły w życie w 2014 roku, polegające na przetransferowaniu skarbowej części ich aktywów do ZUS, w sposób bardzo drastyczny obniżyły ich potencjał finansowy.

„Zgodnie z danymi ZUS 2 564 072 dotychczasowych członków OFE zdecydowało się nadal kumulować swoje składki emerytalne zarówno w I, jak i w II filarze emerytalnym. Oznacza to, że 15,4% dotychczasowych klientów OFE podjęło decyzję o dalszym inwestowaniu na poczet przyszłych emerytur w II filarze" [www.zus.pl, dostęp: 13.02.2015]. Fakt, iż ponad 14 milionów obywateli zdecydowało, żeby ich składki, począwszy od 1 lipca 2014 roku, były przekazywane wyłącznie do I filara (subkonto w ZUS), w sposób niezwykle istotny wpłynął na ograniczenie znaczenia i potencjału finansowego segmentu otwartych funduszy emerytalnych.

Tabela 2. Charakterystyka zasilania kapitałowych filarów emerytalnych w Polsce – stan do 31.12.2019

X	FILAR	
	II	III
Przynależność	Obowiązkowa dla osób urodzonych po 31 grudnia 1968 roku. Osoby urodzone przed 1 stycznia 1949 roku nie mają prawa udziału w tym filarze.	Dobrowolna. Każdy obywatel ma prawo przystąpić do III filaru.
Metody zwiększania poziomu aktywów	Pozyskiwanie nowych członków, przejmowanie członków od konkurencji wpłaty dotychczasowych członków, skuteczność polityki inwestycyjnej.	Pozyskiwanie nowych członków, wpłaty dotychczasowych członków, skuteczność polityki inwestycyjnej.
Początek uczestnictwa	W momencie podjęcia pracy zawodowej i rozpoczęcia opłacania składek ubezpieczeniowych.	Dowolny. Potencjalny klient sam decyduje, kiedy rozpocznie opłacanie dodatkowych składek.
Wysokość składki	2,92% wynagrodzenia brutto (wcześniejszy stan został zaprezentowany w tabeli 1).	Sam uczestnik deklaruje wysokość wpłacanej kwoty.
Regularność wpłat	Zgodna z wypłacanym wynagrodzeniem i opłacaniem składek.	Uczestnik ma prawo decyzji co do częstotliwości opłacania składek.
Instytucje działające w ramach filara	Otwarte Fundusze Emerytalne.	Banki, Biura Maklerskie. Towarzystwa Ubezpieczeniowe, Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych.

Źródło: Nowak 1998, s. 56; Ustawa z dnia 25 marca 2011 r. o zmianie niektórych ustaw związanych z funkcjonowaniem systemu ubezpieczeń społecznych [Dz. U. z 2011 r. Nr 75, poz. 398] oraz Ustawa z dnia 6 grudnia 2013 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z określeniem zasad wypłaty emerytur ze środków zgromadzonych w otwartych funduszach emerytalnych [Dz. U. z 2013 r., poz. 1717].

Pierwsza zmiana regulacji prawnych w 2011 roku spowodowała, iż poziom aktywów netto rynku OFE zwiększył się jedynie o 3,4 mld PLN. W kolejnych latach poziom aktywów wzrastał pomimo obniżenia wysokości składki emerytalnej, jednakże nadal składki były odprowadzane za wszystkich członków OFE.

„Rok 2014 stanowił prawdziwą rewolucję na rynku OFE. Złożyły się na nią dwa czynniki: transfer ponad 153 mln PLN do ZUS (skarbowa dłużna część aktywów) oraz rezygnacja z dalszego przekazywania składek do OFE ponad 14 milionów ich członków. W efekcie w 2014 roku nastąpił spadek poziomu aktywów o ponad 50%" [www.strefabiznesu.pl, dostęp: 09.11.2019]. Z uwagi na fakt, iż od 1 lipca 2014 roku składki do OFE są przekazywane jedynie w przypadku 2,5 miliona członków, osiągnięcie poziomu aktywów z końca 2013 roku zajmie funduszom wiele lat, zaś obecnie jest oczywiste, że ten poziom nigdy nie zostanie osiągnięty ze względu na likwidację Otwartych Funduszy Emerytalnych w 2020 roku.

1 stycznia 2019 roku weszła w życie Ustawa o PPK (Pracownicze Plany Kapitałowe) [Ustawa z dnia 4 października 2018 roku o pracowniczych planach kapitałowych, Dz. U. z 2018 r., poz. 2215].

PPK jest to system dobrowolnego oszczędzania na emeryturę, który automatycznie obejmie osoby zatrudnione w wieku od 18 do 55 lat, ale do programu wolno będzie także przystępować starszym pracownikom, do 70. roku życia.

„PPK to projekt Ministerstwa Finansów, który powstał w ramach Strategii Odpowiedzialnego Biznesu. System ten ma w założeniu stanowić kolejne źródło zwiększenia poziomu przyszłych emerytur. Polskie społeczeństwo starzeje się, a to przekłada się na wysokość świadczeń emerytalnych, poziom stopy zastąpienia ulega obniżeniu. PPK mają stanowić kolejne rozwiązanie przeciwdziałające ubożeniu emerytów" [www.strefabiznesu.pl, dostęp: 12.11.2019].

„Zgodnie z szacunkami GUS, w 2050 r. na tysiąc osób w wieku produkcyjnym będzie przypadać blisko 500 emerytów. Na jedną emeryturę wypłacaną w ramach I filara emerytalnego będą przypadać dwie osoby pracujące. Bez środków z PPK świadczenia emerytalne będą bardzo niskie. Obecnie wysokość emerytury stanowi równowartość ok. 60% ostatniej pensji emeryta, za 30 lat stopa zastąpienia będzie wynosiła już tylko ok. 30%. Dlatego już teraz trzeba wprowadzać kolejne produkty emerytalne z myślą o emeryturach obecnych trzydziestolatków. PPK mają w założeniu skłonić do oszczędzania na przyszłe emerytury" [www.zus.pl, dostęp: 13.11.2019].

Zarówno pracownicy, jak i pracodawcy będą mieli do wyboru składki różnej wysokości. Obie strony powinny regularnie odprowadzać środki na PPK na dedykowane pracownikowi konto. Pracownik nie będzie musiał pamiętać o płatnościach, ponieważ składka do PPK automatycznie będzie potrącona z jego wynagrodzenia.

„W przypadku pracownika minimalna miesięczna składka musi stanowić równowartość 2% oskładkowanej części pensji, w przypadku pracodawcy będzie to 1,5% wynagrodzenia stanowiącego podstawę wymiaru składek na ubezpieczenie emerytalne i rentowe. Maksymalna składka pracownika wyniesie 4%, maksymalna składka pracodawcy również 4%" [www.bankier.pl, dostęp: 13.11.2019].

Ustawodawca zapowiedział niższe składki dla najgorzej zarabiających Polaków. Jeżeli pensja pracownika wyniesie 120% minimalnego wynagrodzenia lub mniej, pracownik będzie mógł obniżyć wysokość składki na PPK do 0,5% oskładkowanej części pensji. Mimo obniżonej składki, najubożsi zachowają prawo do dopłat ze strony państwa i pracodawcy.

„Pracownicze Plany Kapitałowe to system prywatny i środki w PPK są prywatne, na takiej samej zasadzie jak lokaty bankowe czy oszczędności w IKE lub IKZE. PPK mają obsługiwać towarzystwa funduszy inwestycyjnych (TFI), które posiadają zgody i zezwolenia na wykonywanie działalności w Polsce. Jednym z dodatkowych wymogów dla TFI, które chcą wziąć udział w PPK, jest minimum trzyletni okres doświadczenia w zarządzaniu funduszami inwestycyjnymi. Dziś zezwolenie posiada ponad 60 Towarzystw Funduszy Inwestycyjnych" [www.izfa.pl, dostęp: 17.11.2019]. „Wstępnie szacunki Ministerstwa Finansów zakładają, że ponad połowa polaków będzie zainteresowana przedstawieniem oferty na obsługę PPK" [www.gov.pl, dostęp: 10.11.2019].

„W dniu 6 listopada 2019 roku Rada Ministrów przyjęła projekt ustawy, zgodnie z którą w dniu 1 lipca 2020 roku nastąpi całkowita likwidacja OFE [Projekt Ustawy z dnia 10 października 2019 roku o zmianie niektórych ustaw w związku z przeniesieniem środków z otwartych funduszy emerytalnych na indywidualne konta emerytalne].Transfer środków z Otwartych Funduszy Emerytalnych na Indywidualne Konta Emerytalne dokona się 1 lipca 2020 roku. Pierwsze miesiące przyszłego roku to czas indywidualnych decyzji, czy przekazać pieniądze zgromadzane w OFE do ZUS, czy też pozostać w przekształconych z OFE Indywidualnych Kontach Emerytalnych. Osoba, która będzie chciała, żeby pieniądze zgromadzone w OFE zostały przekazane nie do IKE, tylko trafiły do I filara, a ma taki wybór, będzie musiała złożyć deklarację za pośrednictwem swojego OFE. Takie deklaracje będą składane w okresie od 1 stycznia do 1 marca 2020 roku" [www.gov.pl, dostęp 11.11.2019].

Jeżeli taka deklaracja nie zostanie złożona, to pieniądze z OFE trafią domyślnie na nowe konto w IKE. Decyzja o wyborze pomiędzy ZUS a IKE jest decyzją nieodwołalną. Przeniesienie środków z OFE do III filara (IKE) jest planowane na 1 lipca 2020 roku.

„Otwarte Fundusze Emerytalne (OFE) zostaną przekształcone tak, aby system emerytalny w najbliższych latach oparty był na następujących filarach [www.gov.pl, dostęp: 12.11.2019:

- Indywidualne Konta Emerytalne (IKE) – nowe, dobrowolne, prywatne i kapitałowe;
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS), konto regularne + subkonto, utworzone podczas reformy OFE z 2014 roku;
- Pracownicze Plany Kapitałowe (PPK);
- Indywidualne Konta Zabezpieczenia Emerytalnego (IKZE)".

Na konto w ZUS trafiają wpłacone składki, a na subkoncie znajdują się środki, które od 2015 roku, po reformie OFE z 2014 roku, zostały przekazane do ZUS. Zapis na subkoncie podlega dziedziczeniu, a zapis na koncie już nie. Nieco inaczej wygląda też kwestia waloryzacji subkonta i konta. Gdy wybierzemy ZUS, wzrasta salda konta, a nie subkonta. Zatem przekazane obecnie środki nie będą podlegały dziedziczeniu.

„Opcją domyślną dla członków OFE są Indywidualne Konta Emerytalne – w tym przypadku od środków zgromadzonych w OFE zostanie pobrana 15 proc. opłata przekształceniowa. Środki zgromadzone na IKE będą w całości prywatne i dziedziczone. Będzie je można wypłacić jednorazowo lub w ratach, bez podatku po osiągnięciu wieku emerytalnego, zgodnie z pierwotnymi celami reformy z 1999 roku" [www.gov.pl, dostęp: 12.11.2019].

„Alternatywą dla tej opcji będzie przekazanie środków do ZUS, wtedy nie zostanie pobrana opłata przekształceniowa, jednak pieniądze nie będą podlegały dziedziczeniu. Opłata przekształceniowa, zgodnie z komunikatem Ministerstwa Finansów, jest elementem sprawiedliwości społecznej, gdyż emerytury wypłacane przez ZUS są i będą opodatkowane, zaś pieniądze wypłacane z IKE po osiągnięciu wieku emerytalnego – nie. Bez opłaty przekształceniowej środki z IKE byłyby uprzywilejowane w stosunku do środków znajdujących się w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych. Powszechne Towarzystwa Emerytalne (PTE) – zarządzające OFE – przekształcą się w Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych (TFI). OFE staną się Specjalistycznymi Funduszami Inwestycyjnymi Otwartymi (SFIO), które będą zarządzane przez TFI. SFIO będą zarządzać przyszłymi IKE" [www.bankier.pl, dostęp: 18.11.2019].

„Należy pamiętać, że jedynie 75% środków trafi na konto w IKE. Pozostała część (25%) zostanie zapisana na subkoncie w ZUS i zostanie oddana w zarządzanie Funduszowi Rezerwy Demograficznej. Poziom aktywów netto zgromadzonych na koniec października 2019 roku przez OFE wynosi blisko 155 mld PLN

[www.knf.gov.pl, dostęp: 20.11.2019]. Zgodnie z założeniami rządu około 80% członków OFE wybierze opcję domyślną, czyli członkowstwo w IKE, co oznaczałoby, że FRD otrzymałby w zarządzanie aktywa na poziomie ponad 30 mld PLN" [www.bankier.pl, dostęp: 19.11.2019].

„Przyjęto, że zarządzaniem środkami Funduszu Rezerwy Demograficznej (FRD) będzie się zajmowało TFI Polskiego Funduszu Rozwoju SA (obecnie jest to ZUS). Zmianę uzasadnia się tym, że do FRD trafią środki z OFE przeniesione do ZUS. W efekcie zmieni się struktura Funduszu Rezerwy Demograficznej, która umożliwi zarządzanie środkami FRD w celach inwestycyjnych. Głównym celem utworzenia FRD było zwiększenie bezpieczeństwa wypłacalności świadczeń z ubezpieczenia emerytalnego. FRD odgrywa również rolę funduszu rezerwowego dla funduszu emerytalnego wyodrębnionego w Funduszu Ubezpieczeń Społecznych" [www.bankier.pl, dostęp: 16.11.2019].

TFI zarządzające IKE będzie inwestowało powierzone środki według dokładnie określonej polityki inwestycyjnej. Przez pierwsze lata będą to przede wszystkim inwestycje w akcje polskich spółek. Minimalny udział akcji w portfelu będzie corocznie przez 9 lat obniżany o 2,5 punktu procentowego. Stopę udziału akcji w portfelach inwestycyjnych przyszłych IKE prezentuje poniższa tabela.

Tabela 3. Ewolucja udziału akcji w portfelach IKE po likwidacji OFE

Data	Minimalny udział akcji w portfelu
31.12.2020	90,0%
31.12.2021	87,5%
31.12.2022	85,0%
31.12.2023	82,5%
31.12.2024	80,0%
31.12.2025	77,5%
31.12.2026	75,0%
31.12.2027	72,5%
31.12.2028	70,0%
31.12.2029	67,5%

Źródło: www.marciniwuc.com – finanse bardzo osobiste, dostęp: 22.11.2019.

„Aktywa zagraniczne (denominowane w walucie innej niż PLN) będą mogły stanowić nie więcej niż 30% składu portfela inwestycyjnego. Na 5 lat przed osiągnięciem wieku emerytalnego portfel klienta będzie stawał się bardziej bezpieczny poprzez zwiększenie zaangażowania w obligacje i depozyty, co pozwoli efektywnie obniżyć poziom ryzyka inwestycyjnego. Wprowadzono również maksymalny

poziom opłaty za zarządzanie portfelem IKE w wysokości 0,45%, co czyni tę formę inwestowania bardzo tanią w porównaniu do pobieranych na początku istnienia OFE prowizji od wpłacanych składek na poziomie 7%" [www.bankier.pl, dostęp: 23.11.2019].

Bibliografia

Pozycje książkowe

Dawidowicz D. (2012), *Fundusze inwestycyjne, rodzaje, typy, metody pomiaru i ocena efektywności*, CeDeWu, Warszawa.

Nowak K. (1998), *Polski rynek kapitałowy*, Wyższa Szkoła Bankowości, Poznań.

Olszewski J. (1999), *Fundusze emerytalne filar II i III*, INFOR, Warszawa.

Owsiak S. (2002), *Podstawy nauki finansów*, PWE, Warszawa.

Pietrzak B., Polański Z., Woźniak B. (red.) (2019), *System finansowy w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Sas-Kulczycka K. (red.) (1999), *Instytucje wspólnego inwestowania w Polsce*, WIG PRESS, Warszawa.

Akty Prawne

Ustawa z dnia 28 sierpnia 1997 r. o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych, Dz. U. z 1997 r. Nr 139, poz. 934.

Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o pracowniczych programach emerytalnych, Dz. U. z 2004 r. Nr 116, poz. 1207 z późniejszymi zmianami.

Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku o Indywidualnych Kontach Emerytalnych, Dz. U. z 2004 r. Nr 116, poz. 1205 z późniejszymi zmianami.

Ustawa z dnia 25 marca 2011 r. o zmianie niektórych ustaw związanych z funkcjonowaniem systemu ubezpieczeń społecznych, Dz. U. z 2011 r. Nr 75, poz. 398.

Ustawa z dnia 6 grudnia 2013 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z określeniem zasad wypłaty emerytur ze środków zgromadzonych w otwartych funduszach emerytalnych, Dz. U. z 2013 r., poz. 1717.

Ustawa z dnia 4 października 2018 roku o pracowniczych planach kapitałowych, Dz. U. z 2018 r., poz. 2215.

Projekt Ustawy z dnia 10 października 2019 roku o zmianie niektórych ustaw w związku z przeniesieniem środków z otwartych funduszy emerytalnych na indywidualne konta emerytalne.

Inne źródła

www.bankier.pl

www.gazetaprawna.pl

www.gov.pl

www.izfa.pl

www.knf.gov.pl

www.marciniwuc.com – finanse bardzo osobiste

www.strafabiznesu.pl

www.zus.pl

Halina Sobocka-Szczapa
Społeczna Akademia Nauk

Metodologiczne aspekty zarządzania wiedzą

Wprowadzenie

W naukach o zarządzaniu, zwłaszcza w segmencie zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzanie wiedzą stanowi najważniejszy współcześnie proces, wpływający na konkurencyjność działających w gospodarce organizacji. Dzieje się tak przede wszystkim wówczas, kiedy dostępność zasobów pracy staje się coraz bardziej ograniczona. Należałoby jednak podkreślić, że są to sytuacje szczególne. Natomiast ze względu na to, że kapitał intelektualny organizacji, niezależnie od sytuacji na rynku pracy, wpływa na jakość działania organizacji i jej efekty, można wnioskować o istotnym znaczeniu zarządzania wiedzą we wszystkich podokresach i przejawach funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Zarządzanie wiedzą powinno stać się jednym z najważniejszych podsystemów jego funkcjonowania, co oznacza, że coraz większego znaczenia w badaniach powinno nabrać podejście do zarządzania wiedzą mające charakter systemowy. Pozwala ono na ustalenie zarówno aspektów dotyczących przedmiotu odniesienia, czyli wiedzy, jak również funkcji menedżerskich, realizowanych w stosunku do tego przedmiotu. Podejście to implikuje równocześnie konieczność uznania systemu zarządzania wiedzą jako integralnej części kompleksowego sposobu zarządzania, realizowanego przez organizację w celu osiągnięcia przez nią sukcesu na rynku towarów i usług [szerzej: Sobocka-Szczapa 2016a, ss. 131–132].

Znaczenie zarządzania wiedzą w organizacjach powoduje, że istotne jest precyzyjne określenie metodologii, jaka powinna być wykorzystywana w tym postępowaniu. Prawidłowe zarządzanie wiedzą może przyczynić się do zwielokrotnienia efektywności ponoszonych przez firmę nakładów materialnych i stanowić ważny czynnik kształtowania przewagi konkurencyjnej.

Metodologia – metodyka – metoda – technika

Z punktu widzenia określenia możliwości sformułowania założeń metodologicznych, umożliwiających prawidłowe/efektywne zarządzanie wiedzą w organizacji, ważne jest poznanie pojęć, które powinny się składać na tę metodologię.

Generalnie metodologia oznacza naukę o metodach badań naukowych. Słowo to pochodzi od greckich słów *mèthodos* – badanie i *lògos* – nauka. Metodologia ocenia skuteczność stosowanych w badaniach metod oraz ich wartość poznawczą. Jest nauką zajmującą się czynnościami poznawczymi w badaniach naukowych oraz ich wytworami/efektami. W związku z tym metodologia w szczególności interesuje się nie tylko wykorzystywanymi w praktyce badawczej metodami, ale także uzyskanymi wynikami (informacjami) [Ash 1990] oraz danymi, prezentowanymi w formie ilościowej i jakościowej[1]. Ponadto metodologia to przejrzyście określony, niezmienny, niezawodny system reguł i procedur, co oznacza konieczność równoczesnego zajmowania się stosowanymi typami procedur badawczych[2]. Należałoby równocześnie podkreślić, że metodologia nie doprowadza do przedstawienia gotowych rozwiązań, a proponuje jedynie teoretyczną podstawę w postaci metody lub grupy metod, pozwalającą rozwiązać problem, czyli zajmuje się metodami uzasadniania twierdzeń oraz metodami budowy teorii naukowych [Sosenko 2008, s. 146]. E. Babbie metodologię pojmuje jako jedną z dziedzin nauki o poznaniu, a więc epistemologii, a nazywa ją nauką o dowiadywaniu się [Babbie 2005, s. 29]. Można zatem przyjąć, że metodologia jest metanauką, czyli nauką o naukach. Jest współczesną dziedziną wiedzy.

Metodologia ma charakter zróżnicowany, w zależności od obszaru, w którym realizowane są badania (nauki ścisłe, przyrodnicze, społeczne i humanistyczne). Funkcjonuje w każdej dziedzinie nauki, gdzie przeprowadzane są badania/pomiary. Należałoby przy tym podkreślić, że wiele nauk posiada własne metodologie lub korzysta z dorobku innych nauk. Ze względu na złożoność charakteru metodologii, można ją klasyfikować, biorąc pod uwagę trzy punkty widzenia [Lisiński 2014, s. 137].

Pierwsze kryterium stanowią metody uzasadniania twierdzeń i budowania teorii naukowych, które dzielą nauki na formalne i empiryczne, co skutkuje

[1] Szerzej na ten temat pisał M. Malewski, prezentując w sposób wszechstronny dylematy metodologiczne w badaniach społecznych [Por. Malewski 2012]. O jakościowym i ilościowym wymiarze badań medialnych pisała także M. Lisowska-Magdziarz [2013, ss. 30–31].

[2] J. Apanowicz zaproponował następujący podział procedur: procedura diagnostyczna, eksperymentalna, operacyjna, ewaluacyjna oraz korelacyjna [Por. Apanowicz 2002, ss. 38–43].

wyodrębnianiem metodologii dedukcyjnych i indukcyjnych [Ajdukiewicz 1975, s. 177; Siemianowski 1987, s. 360].

Drugie z kryteriów wskazuje na istotne znaczenie zakresu odniesienia, w którym przyjęcie za podstawę klasyfikacji nauk sprawia, że wyróżniona zostaje metodologia ogólna i szczegółowa [Wójcicki 1982, s. 12 i nast.; Ajdukiewicz 1975, s. 174; Siemianowski 1987, s. 358]. Metodologia ogólna zajmuje się badaniem czynności i rezultatów poznawczych, występujących we wszystkich dziedzinach oraz dyscyplinach naukowych, a w szczególności sposobami uzasadniania twierdzeń i metodami konstrukcji systemów naukowych, wypracowując ogólne pojęcia metodologiczne, jak również metody weryfikacji ustaleń badawczych. Natomiast metodologia szczegółowa, uwzględniając klasyfikację nauk, zajmuje się metodami postępowania badawczego i ich rezultatami w obrębie dziedzin lub dyscyplin naukowych, a nawet specjalności naukowej [Apanowicz 2002, ss. 10–11]. Wynikiem stosowania metodologii szczegółowej może być ustalanie nowych bądź dominujących paradygmatów metodologicznych lub standardów metodycznych czy też kodyfikacja norm postępowania badawczego, których formułowanie jest niezbędne dla uzyskania pełnowartościowej wiedzy [Lisiński 2014, s. 137].

Ostatni, trzeci punkt widzenia, uwzględniający charakter wykorzystania, pozwala na wyróżnienie metodologii pragmatycznej (utylitarnej, użytkowej) oraz metodologii apragmatycznej (nieużytkowej) [Ajdukiewicz 1975, ss. 175–177]. Metodologia pragmatyczna, będąca nauką o metodach działalności naukowej i stosowanych w jej ramach procedurach badawczych, ma jednoznacznie charakter aplikacyjny, poznawczy [Lisiński 2016a, s. 225]. Natomiast metodologia apragmatyczna zajmuje się badaniem metod, służących poznaniu systemu nauk, jego budowy i relacji zachodzących między metodami tworzącymi ten system. Wyniki stosowania tej metodologii przyjmują postać pojęć, twierdzeń, paradygmatów czy teorii nauk, a są formułowane w celu identyfikowania, porządkowania, analizy i oceny zaobserwowanych faktów, zjawisk o charakterze metodologicznym [Lisiński 2014, ss. 137–138]. Tego rodzaju podejście sprawia, że metodologia apragmatyczna nazywana jest w literaturze przedmiotu także metodologią w aspekcie teoretycznym [Snihur 2004, s. 8].

W literaturze przedmiotu spotyka się także podział metodologii na metodologię opisową, koncentrującą się na opisie czynności poznawczych i ich wytworów oraz metodologię normatywną, która zestawia normy poprawnego

postępowania naukowego i określa stopień rozwoju danej nauki[3]. Metodologia nauk obejmuje także metody uczenia się (autodydaktykę) oraz metody nauczania (dydaktykę).

Jak wynika z powyższych rozważań, metodologia badań to nauka, zajmująca się sposobem pomiaru zachodzących zjawisk, które badacz chce zmierzyć. Jest to zbiór reguł dotyczących tego, jak badać, kogo badać, czym badać, gdzie badać. Celem metodologii badań jest opracowanie coraz lepszych sposobów pomiaru/badania zjawisk, jak również udoskonalanie bieżących. Im lepsza bowiem metoda badania, tym wierniejsze, cenniejsze wyniki uzyskamy. Dlatego też w rozwoju metodologii badań uwaga skoncentrowana powinna być przede wszystkim na tym, aby:

- wyniki były obarczone coraz to mniejszym błędem pomiaru,
- badania bardziej odzwierciedlały sytuacje rzeczywiste,
- wnioski płynące z badań były coraz bardziej konkretne, uszczegółowione, odnoszące się tylko do badanego zjawiska.

Powyższe oczekiwania wiążą się także z prawidłowym określeniem doboru podmiotu i przedmiotu badań, miejsca i czasu ich przeprowadzenia oraz sposobu ich realizacji. Ten ostatni aspekt metodologii badań stanowi istotę pojęcia metodyka.

Metodyka, jak wynika z zapisu w „Uniwersalnym słowniku języka polskiego", jest zbiorem zasad/metod, dotyczących sposobów wykonywania jakiejś pracy lub trybu postępowania prowadzącego do określonego celu [Grzenia, online]. Metodyka odnosi się do określonego podejścia do rozwiązania konkretnego problemu. Kieruje się w związku z tym bardziej w stronę praktyki wykonywania określonych zadań. Jak z tego wynika, kluczowym problemem, który w ramach metodyki powinien zostać rozwiązany, jest dobór metod badawczych, jak również technik badawczych oraz narzędzi, umożliwiających przeprowadzenie rzetelnego pomiaru.

Każda gałąź nauki opracowała i opracowuje własne metody badawcze, po to, aby jak najlepiej mierzyć interesujące ich zjawiska. Każda nauka ma swoje idee przeprowadzania badań, wykształcone przez lata, co powoduje dużą różnorodność wykorzystywanych w tych badaniach metod.

Metoda badawcza – to podstawowa kategoria metodologii badań naukowych. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji metody [Kotarbiński 1981, s. 524][4],

[3] Taki podział metodologii stosowany jest w naukach humanistycznych i pedagogicznych [https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/metodologia-nauk;3940113.html].

[4] Inne definicje znaleziono m. in. w opracowaniach A.K. Koźmińskiego i A M. Zawiślaka, Z. Mikołajczyk oraz J. Antoszkiewicza [Por. Koźmiński, Zawiślak 1982, s. 51; Mikołajczyk 1995, s. 39; Antoszkiewicz 1990, s. 29].

która – zgodnie z propozycją zhierarchizowania jej związków z metodologią badań H. Jagody i J. Lichtarskiego – jak przyjęto w tym opracowaniu, stanowi II poziom szczegółowości opisu metod [Jagoda, Lichtarski 2003, s. 3; Lisiński 2014, s. 140]. Generalnie, jak przyjęto za T. Kotarbińskim, metodą można nazwać sposób stosowany systematycznie, stanowiący tok działania, obejmujący określony skład i układ stadiów [Kotarbiński 1957, s. 667]. Celowe wydaje się przytoczenie definicji S. Stachaka, ze względu na funkcjonalny charakter podejścia, który uznaje metodę za funkcję celu i zakłada konieczność – w zakresie jej wyboru – odpowiedzi na trzy pytania (techniczne, metodyczne oraz łączące obie te kwestie) [Stachak 2013]. Rozwój metod charakteryzuje się prawidłowością, opisującą zmiany między metodami, których dominującym źródłem mogą być czynniki egzogeniczne lub endogeniczne. Metody, jako sposoby postępowania, charakteryzują się ogólniejszym stopniem szczegółowości opisu niż techniki [Lisiński 2014, s. 141].

Z uwagi na to, że każda dyscyplina naukowa, ze względu na właściwości przedmiotu badań i proces poznawczy, ma swoje metody i techniki badawcze, należałoby podkreślić, że niektóre z nich, będąc wspólnymi dla wielu dziedzin, mogą mieć źródło swojego pochodzenia np. w naukach społecznych. Takie założenie sprawia, że niezbędne jest dokonanie klasyfikacji metod. W najbardziej ogólnym ich podziale można mówić o czterech rodzajach metod [Zdonek, Hysa 2017, ss. 393–394]:

- pragmatycznych, mających charakter „zdroworozsądkowy", których cechą jest brak nastawienia na dotarcie do prawdy, a tylko rozwiązanie praktycznych problemów jednostek ludzkich; ich głównym kryterium wartości jest skuteczność zmian, mogących wpływać na zwiększenie efektywności organizacji,
- empirycznych, nawiązujących do metod ilościowych nauk społecznych; poszukiwanie prawdy odbywa się tutaj na zasadzie doświadczenia, którego przeprowadzenie odbywa się w takich warunkach, które w jak największym stopniu odzwierciedlają rzeczywistość[5],
- formalnych, odwołujących się do myślenia hipotetycznego, których zastosowanie dotyczy obszaru metod numerycznych oraz probabilistycznych; efekty zastosowania tych metod mogą mieć skutki praktyczne/poznawcze,
- rozumiejących, wykorzystywanych zwłaszcza w naukach humanistycznych oraz filozofii; obejmują one analizę stosowanych pojęć, dialektykę, fenomenologię oraz analizę hermeneutyczną.

[5] Metody empiryczne stanowią przeciwieństwo metod pragmatycznych [Por. Matejun 2016, ss. 341–354; Hajduk 2012.

Powyższy podział nie jest jedyną klasyfikacją metod, którą można napotkać w literaturze przedmiotu [Hajduk 2012; Sułkowski 2011, ss. 26–47][6]. O sposobie podziału metod decyduje bowiem charakter dyscypliny naukowej, a przede wszystkim to, czy mamy do czynienia z naukami empirycznymi, czy formalnymi [Lisiński 2016b, ss. 11–19].

Trzeci, najbardziej szczegółowy poziom opisu, który został zaproponowany przez cytowanych już Autorów: H. Jagodę i J. Lichtarskiego, jest zbieżny z techniką badań. Technika badań – to oparty na teorii, celowy, racjonalny sposób wykonywania prac w konkretnej dziedzinie. Technikę badań, jako zespół czynności, definiuje zarówno A. Kamiński, jak i J. Sztumski [Kamiński 1970, ss. 31–34; Sztumski 1984, s. 54], przy czym pierwszy z Autorów podkreśla głównie znaczenie konieczności uzyskania optymalnie sprawdzalnych informacji, opinii i faktów, jak również konieczności opracowania dyrektyw, będących gwarantem waloru, jakim powinny charakteryzować się techniki badawcze, a mianowicie użyteczności interdyscyplinarnej. J. Sztumski natomiast zwraca uwagę na związek tych czynności z różnymi sposobami przygotowania i przeprowadzania badań.

W literaturze, zajmującej się problematyką metodologii, nie ma zgodności jednak co do tego, czym jest metoda, a czym technika. Niektórzy autorzy utożsamiają bowiem metodę z techniką, traktując te dwa terminy jako synonimy. Na ogół jednak przypisuje się im różne znaczenie, co przejrzyście pokazuje definicja T. Pilcha. Definiuje on technikę badań jako czynność określoną przez dobór odpowiedniej metody i przez nią uwarunkowaną. Czynność ta – w sensie logicznym – ma charakter podrzędny, a w sensie rzeczowym – węższy niż metoda. Technika badawcza ogranicza się do czynności pojedynczych lub pojedynczo jednorodnych. Technika badawcza pełni wyłącznie funkcję nadrzędną w stosunku do narzędzia badawczego, które ma najwęższy zakres i jest pojęciem podrzędnym zarówno wobec metody, jak i techniki badawczej [Pilch, Bauman 2001, s. 72]. M. Łobocki natomiast różnic między metodą a techniką badawczą upatruje w stopniu ich szczegółowości, co upodabnia jego stanowisko do wcześniej cytowanych Autorów. Metody – to raczej ogólnie zalecane sposoby rozwiązywania problemów, zaś techniki – to sposoby bardziej uszczegółowione, podporządkowane metodom badawczym, służebne w stosunku do nich [Łobocki 2003,

[6] J. Apanowicz zaproponował przykładowo podział metod na: metodę obserwacyjną, eksperymentalną, monograficzną, badania dokumentów, indywidualnych przypadków, sondażu diagnostycznego, analizy i krytyki piśmiennictwa (źródeł), analizy i konstrukcji logicznej oraz metody statystyczne, symulacji komputerowej i heurystyczne [Apanowicz 2000].

s. 27]. Niezależnie jednak od prezentowanego przez różnych Autorów podejścia, można przyjąć, że zarówno metody, jak i techniki są sposobami postępowania naukowego, którego celem jest rozwiązanie sformułowanego wcześniej problemu badawczego.

Powyższe rozważania przyczyniają się do tego, że krytycznie należałoby ocenić podejście J. Apanowicza do przyjętego przez tego Autora podziału technik badawczych na: obserwację, wywiad, ankietowanie, badanie dokumentów oraz techniki socjometryczne [Apanowicz 2002, ss. 80–90]. Z punktu widzenia bowiem realizowania procesu badawczego, są to bowiem raczej metody badawcze, które w sposób szczegółowy precyzują przytoczony wcześniej podział stosowanych w rożnych dyscyplinach naukowych metod badawczych. Wskazane w opracowaniu tego Autora metody stają się technikami badawczymi wówczas, kiedy wybrany zostanie rodzaj metody. Pokażemy to w trakcie poniżej zaprezentowanej krótkiej charakterystyki poszczególnych metod.

Obserwacja naukowa – to spostrzeganie jednostkowych faktów, zjawisk, osób lub przedmiotów w ściśle wyznaczonym czasie i miejscu. Obserwacja staje się wówczas techniką badawczą, gdy dokonany zostanie wybór sposobu jej prowadzenia. Może mieć ona bowiem charakter obserwacji zewnętrznej, uczestniczącej lub dotyczyć własnej działalności. Metoda ta wymaga posiadania określonych umiejętności (łatwość nawiązywania kontaktu, spostrzegawczość, systematyczność, obiektywizm, wnikliwość, wrażliwość). Dlatego też ważną rolę w obserwacji naukowej odgrywa obserwator.

Wywiad polega na bezpośredniej rozmowie badacza z respondentem. Metoda ta jest stosowana zazwyczaj wówczas, kiedy nie ma możliwości wykorzystania innej metody badawczej. To metoda bardzo czasochłonna, a polega na opracowaniu zestawu pytań do przeprowadzenia rozmowy z wytypowanymi osobami. W czasie przeprowadzania wywiadu powinno się przedstawić jego cel oraz podkreślić wagę opinii rozmówcy dla rozwiązania problemu badawczego. Równocześnie powinno się unikać pytań sugestywnych, wyrażania własnych opinii, a także domagania się od rozmówcy odpowiedzi, w przypadku gdy wyraźnie jej unika. Wywiad nie powinien trwać zbyt długo i być męczący dla rozmówcy. Jego przebieg powinien być rejestrowany na odpowiednich nośnikach przekazu, co zdecydowanie ułatwia opracowanie wyników, które z kolei powinny być poddane krytycznej analizie (kryteria szczerości i obiektywizmu, konfrontacja z innymi opiniami). Metoda ta wymaga stworzenia odpowiedniej atmosfery, która może wpłynąć na jakość uzyskanych wyników. Wywiad staje się techniką badawczą wówczas, kiedy dokonany zostanie wybór sposobu jego przeprowadzenia (wywiad swobodny bądź sformalizowany).

Ankietowanie jest metodą podobną do metody wywiadu. W tym przypadku wypowiedzi udzielane są w formie pisemnej, co powoduje, że konstrukcja pytań powinna być przejrzysta, zrozumiała, nie zawierać sugestii oraz wykorzystywać formy grzecznościowe. Badania ankietowe mogą dotyczyć tylko tych problemów, w odniesieniu do których nie można uzyskać bardziej rzetelnej informacji oraz tych sytuacji, w których badane osoby będą w stanie wypowiedzieć się rzeczowo i odpowiedzialnie. Ze względu na to, że ankietowanie oprócz zalet ma także wiele wad, wykorzystanie tej metody powinno być sprawdzone innymi metodami badań. Ankietowanie powinno mieć charakter anonimowy. Ankietowanie wówczas staje się techniką badawczą, kiedy wybrany zostanie sposób jego realizacji (ankieta audytoryjna, indywidualna, pocztowa).

Badanie dokumentów jako metodę badawczą stosuje się przede wszystkim wówczas, kiedy konieczne jest pozyskanie informacji szczegółowych, danych analitycznych o sprawności działania, efektach gospodarczych, wydajności pracy, płynności finansowej i procesach oraz elementach systemu organizacyjnego firmy/instytucji. Metodą tą można gromadzić dane dotyczące sytuacji bieżącej, jak również takie, które mogą służyć przewidywaniom. Obszar działania tej metody może dotyczyć pojedynczych jednostek/podmiotów/instytucji, jak i całokształtu działalności gospodarczej czy społecznej. Również sposoby badania dokumentów są zróżnicowane. Analiza bowiem może mieć charakter ilościowy, jakościowy, elementarny, przyczynowy i krytyczny. Sposoby te decydują o tym, że badanie dokumentów staje się specyficzną techniką badawczą. Generalnie jednak niewątpliwą zaletą tej metody jest możliwość uzyskania wysoce wiarygodnej informacji (twarde dane zastane).

Techniki socjometryczne służą przede wszystkim do określania stosunków międzyludzkich w grupach społecznych. Są w związku z tym podstawową techniką w badaniach socjo- i kulturoznawczych. To jedyne techniki badań *sensu stricto*, które cytowany Autor uwzględnił w swojej klasyfikacji.

Zróżnicowane pod względem ich zdefiniowania podejście do technik badawczych oraz ich wykorzystania w także różnych metodach badań[7] powoduje, że niezbędne jest dokonanie pewnego rodzaju systematyzacji, która jest podstawą przyjętą w tym opracowaniu (tab. 1).

[7] Przykładowo metody pragmatyczne sięgają po techniki wykonawcze zarówno z obszaru prawa, jak i inżynierii na tle zdroworozsądkowym. Natomiast w metodach empirycznych poznanie rzeczywistości odbywa się dzięki zastosowaniu indukcji.

Tabela 1. Metody, techniki oraz narzędzia badawcze

Nazwa metody badawczej	Nazwa techniki badawczej	Nazwa narzędzia badawczego
Analiza	• analiza ilościowa • analiza jakościowa	arkusz analizy
Synteza	• kojarzenie numeryczne (wyszczególnienie) • kojarzenie przyczynowe	arkusz wyników syntezy
Indukcja i dedukcja	• porównanie • rozumowanie statystyczne • indukcja i dedukcja naukowa • formułowanie aksjomatów (postulatów logicznych)	arkusz wyników wnioskowania
Analogia	• rozumowanie przez podobieństwo przedmiotów, zjawisk • wnioskowanie przez podobieństwo	arkusz wyników wnioskowania
Ankieta	• ankieta audytoryjna • ankieta indywidualna • ankieta pocztowa	kwestionariusz ankiety
Wywiad	• wywiad sformalizowany • wywiad swobodny	arkusz wywiadu
Obserwacja	• uczestnicząca • postronna	• dziennik obserwacji • arkusz obserwacji
Eksperyment	• jednej grupy • grup równoległych • grup rotacyjnych	narzędzia wykorzystywane w innych metodach
Analiza dokumentów	• analiza ilościowa • analiza jakościowa • analiza elementarna • analiza przyczynowa • analiza krytyczna	arkusz analizy programy komputerowe

Źródło: http://www.doktoraty.pl/metody-techniki-narzedzia-badawcze-badania-ankietowe-wywiad/.

W tabeli, oprócz wskazanych wcześniej metod i technik badawczych, uwzględniono również inne, a mianowicie metody dedukcyjne i indukcyjne, analogię, eksperyment oraz syntezę. Są to metody, których szczególne znaczenie obserwujemy w naukach o zarządzaniu [Dźwigoł 2015, s. 102]. Indukcja (łac. *inductio*,

wprowadzenie) oznacza wnioskowanie o „od szczegółu do ogółu", czyli weryfikowanie prawdziwości wniosków na podstawie prawdziwości następstw. Indukcja może mieć charakter zupełny i niezupełny, stanowi przeciwieństwo dedukcji, której celem jest dojście do określonego wniosku wyłącznie na podstawie założonego wcześniej zbioru przesłanek. Analogia/odpowiedniość/podobieństwo – to orzekanie o pewnych właściwościach jednego przedmiotu badań na zasadzie jego podobieństwa do innego, którego cechy są określone i znane[8]. Orzekanie to może się również odbywać na zasadzie równoległości występujących pomiędzy nimi innych cech. Ten rodzaj rozumowania może z jednej strony służyć formułowaniu wstępnych wniosków, ale z drugiej – jest także pełnowartościowym sposobem na ich udowodnienie, zwłaszcza wówczas, gdy w danej dyscyplinie nie da się skorzystać z innych rodzajów metod i technik[9]. Eksperyment (łac. *experimentum,* doświadczenie, badanie) ma za zadanie wywoływać w obiektach badawczych określone reakcje i zjawiska za pomocą zbioru podejmowanych działań w warunkach pozwalających na kontrolowanie istotnych czynników, poddawanych obserwacji, stanowiących równocześnie podstawę zweryfikowania prawdziwości lub fałszu określonej hipotezy. Eksperymenty przeprowadzane są techniką laboratoryjną lub plenerową. Zasadniczą różnicą między eksperymentem a obserwacją jest ingerencja, która przy realizacji tej ostatniej metody okazuje się niezbędna. Bardzo zbliżona jest natomiast analiza, prowadzona w ramach tych metod [Franklin, Perovic 2015]. Synteza to metoda oznaczająca tworzenie bardziej złożonego opracowania/modelu/dzieła/filozofii z prostszych elementów. W naukach społecznych i ekonomicznych jest to syntetyczne opracowanie, obejmujące wszystkie elementy przeprowadzonych badań, niepomijające żadnego z wcześniej przeprowadzonych badan cząstkowych. To synteza w sensie niematerialnym. Przeciwieństwem syntezy jest analiza.

Jak wynika z powyższych rozważań, wybór metody i techniki badawczej wpływa na rodzaj zastosowanego w badaniach narzędzia badawczego. W tym przypadku w literaturze przedmiotu nie mamy już do czynienia z tak wielkim zróżnicowaniem. Wynika to zapewne z tego, że liczba narzędzi badawczych jest ograniczona najwyżej do kilku rodzajów.

Narzędzia badawcze pełnią funkcję pomocniczą przy gromadzeniu materiałów empirycznych, to instrument służący do technicznego zbierania danych z badań.

[8] Szerzej na ten temat pisał M. Koszowski [Por. Koszowski 2010, ss. 34–37].

[9] Pełne uzasadnienie analogii jako metody przydatnej w badaniach naukowych znajdujemy w artykule M. Koszowskiego [Por. Koszowski 2017, ss. 4–10].

W takim rozumieniu narzędziami badawczymi są kwestionariusz ankiety, arkusze obserwacji, przyrządy, aparaty lub inne narzędzia służące do wywołania, zarejestrowania lub dokonania pomiaru danego zjawiska. J. Apanowicz, tym razem słusznie, do narzędzi badawczych zalicza również testy [Apanowicz 2002, s. 93]. Są one wykorzystywane do stwierdzenia/sprawdzenia stanu badanej cechy i porównania wyniku z obowiązującymi normami. Ich znaczenie dla badania poziomu wiedzy pracownika jest niezwykle ważne, tak jak posiadanych przez niego kwalifikacji i kompetencji. Dlatego też uwzględniono je w opisie narzędzi badawczych.

Metodologia w naukach o zarządzaniu

Metodologia zarządzania opiera się na podstawach ontologicznych i epistemologicznych [2012, s. 293]. Zawiera metodologię, interpretowaną jako naukę o metodach badań naukowych, stosowanych w danej dziedzinie wiedzy, czyli w tym przypadku nauk o zarządzaniu, jak również metodykę, która rozumiana jest jako zbiór zasad, dotyczących sposobów wykonywania jakiejś pracy [Mroziewski 2018, s. 36]. Jak z tego wynika, wymiar procesów zarządzania powoduje, że metodologia w naukach o zarządzaniu powinna być postrzegana poprzez pryzmat poznawania organizacji, jej otoczenia oraz podejmowanych przez nią działań. Wymaga to zastosowania specyficznych metod i technik badawczych, wypracowanych na bazie systemu tworzenia i weryfikacji hipotez badawczych, uogólnień i teoretyzowania na podstawie wiedzy empirycznej. W doborze metod i technik zarządzania ważną rolę odgrywają również menedżerowie, a przede wszystkim ich kompetencje intelektualne, społeczne i pragmatyczne. Powyższe kwestie sprawiają, że z punktu widzenia potrzeb praktyki zarządzania ważne staje się określenie istoty metody zarządzania. Jest to – zdaniem P. Szamrowskiego – działanie usystematyzowane, oparte na naukowych zasadach badawczych, mające na celu rozwiązywanie problemów zarządzania [Szamrowski 2013, ss. 27–34].

Metodologię w naukach o zarządzaniu można postrzegać podobnie, jak w przypadku wszystkich dziedzin nauki, z punktu widzenia pragmatycznego i apragmatycznego. W metodologii pragmatycznej, praktycznej istotne znaczenie ma analiza przyczynowa, chociaż tylko nieliczni uwzględniają ten problem [Czekaj 2013; Ćwiklicki 2011; Lisiński, Szarucki 2011]. Stanowi ona bowiem źródłem dywersyfikowania metod, poznawana czynników, determinujących ich rozwój oraz poznawania mechanizmów ich funkcjonowania. Podobne znaczenie ma diagnoza, która narzuca konieczność posiadania dogłębnej wiedzy oraz

znajomości instrumentarium metodologicznego nauk o zarządzaniu[10]. Z dużą pewnością można twierdzić, że procesowi diagnozy, po wcześniejszej analizie, powinny być poddane metody związane z funkcjami zarządzania, w tym również te, które dotyczą podstawowych funkcji działalności organizacji. Wynika to z istoty metod stosowanych w metodologii pragmatycznej, które powinny rozwiązywać problemy zarządzania pojawiające się w trakcie funkcjonowania organizacji, zwłaszcza te wynikające z turbulentnego otoczenia organizacji. Otoczenie to bowiem kreuje coraz nowsze wyzwania o charakterze sektorowym, ale też globalnym, co wywiera presję na proces doskonalenie tych metod. Wymaga się od nich rozwiązywania coraz bardziej złożonych i kompleksowych problemów, co prowadzi do opracowania instrumentów badawczych, charakteryzujących się różnym stopniem metodyczności.

Metodologia – to także nauka o metodach poznania struktury teorii naukowych (systemów naukowych), która zajmuje się problemami teoriopoznawczymi związanymi z rozwojem danej dyscypliny naukowej, analizowanymi zarówno przez pryzmat rozwoju metod, jak i z perspektywy rezultatów ich wykorzystania [Lisiński 2014, s. 136]. Zajmuje się tym metodologia apragmatyczna, pozwalająca na wniknięcie w określoną dyscyplinę naukową z perspektywy metod składających się na jej teorię naukową. Istota tej metody polega z jednej strony na analizie i diagnozie ewolucji metod (indukcja), zaś z drugiej – na modyfikacji już funkcjonujących metod oraz formułowania nowych, tych o charakterze pragmatycznym (dedukcja). Należałoby również podkreślić, że ta ostatnia funkcja w przypadku nauk o zarządzaniu jest w początkowej fazie rozwoju, na co wskazuje – podkreślana przez menedżerów – coraz mniejsza skuteczność istniejących metod zarządzania. Tym niemniej także w tej dziedzinie pojawiają się pewne nowatorskie dokonania [Czekaj 2013; Szarucki 2010; 2013, s. 168].

Definicja metodyki badawczej w naukach o zarządzaniu nie różni się w sposób generalny od definicji sformułowanych wcześniej. Można ją zdefiniować jako zbiór sposobów, reguł i zasad, dotyczący wykonania badań. Opracowując ją, należy kierować się jasnością i unikać stwierdzeń mętnych, stwarzających jedynie pozory naukowości. Badacz, stosując określoną metodykę, powinien starannie zaplanować jej elementy na podstawie ciągłych wyborów dokonywanych w trosce o rzetelność i wiarygodność wyników badań [Babbie 2005]. Zbudowanie odpowiedniej metodyki badawczej wymaga także zastosowania metodologii systemowej, zakładającej wspólne, w sensie holistycznym, projektowanie działań [Rokita 2007,

[10] Najszerzej o tym pisał M. Ćwiklicki [Por. Ćwiklicki 2011].

s. 29]. Specyfiką metodyki nauk o zarządzaniu jest jej niedorozwój w porównaniu do innych nauk, wynikający z antymetodologicznego ukierunkowania najważniejszych nurtów tych nauk [Koźmiński, Obłój 1989]. Należałoby jednak podkreślić, że pomimo takich uwag krytycznych, nauki o zarządzaniu, ich metodyka i metody prowadzą do wzrostu efektywności, a także konkurencyjności przedsiębiorstw.

W naukach o zarządzaniu mamy do czynienia ze zmianami metod i technik badawczych, które są związane z przechodzeniem od myślenia tradycyjnego do myślenia kombinacyjnego. Metody i techniki badawcze w naukach o zarządzaniu mają na celu poznawanie reguł i zasad rządzących organizacjami oraz zmianę tych organizacji na lepsze. Tym niemniej metodę i technikę definiuje się w tym przypadku podobnie do definicji spotykanych w innych naukach. Podobnie również można podejść do kwestii rozróżnienia tych pojęć, które często są stosowane zamiennie. Z punktu widzenia zachowania kryterium rzetelności i prawidłowości prowadzonych prac badawczych, w naukach o zarządzaniu najważniejszy jest przebieg procesu badawczego. Jego istota to sformułowanie problemu badawczego oraz ustalenie celów badawczych. Jednak punkt wyjścia stanowi zawsze opracowanie koncepcji badania, składającej się z analizy problemu w świetle literatury przedmiotu, ustalenia źródeł niezbędnych danych i metod badawczych oraz przyjęcia założeń, hipotez i tez [Bogdanienko 1983].

Fundamentalne rodzaje metod w naukach o zarządzaniu nie różnią od tych, które wskazano wcześniej. Jednak – co należałoby podkreślić – metodami najbardziej właściwymi dla nauk o zarządzaniu są metody badań empirycznych. Równocześnie, prowadzenie prac badawczych w obszarze nauk o zarządzaniu wymaga większej dyscypliny badawczej. Ścieżką poznawczą w tym przypadku jest głównie indukcja, która – wprowadzając pewne uogólnienia – ma charakter niepełny. W zarządzaniu metody empiryczne są reprezentowane przede wszystkim przez obserwację, eksperyment oraz ilościowe metody nauk społecznych (ankieta) [Dźwigoł 2015, s. 103]. Można jednak także zauważyć wykorzystanie metod formalnych, znajdujących odzwierciedlenie w metodach numerycznych i probabilistycznych. Rezultatem zastosowania tych metod mogą być wnioski praktyczne oraz poznawcze. Są to zatem metody wykorzystywane przede wszystkim do opracowania wyników przeprowadzonych badań. Podobne spostrzeżenia można odnieść do metod rozumiejących, które w naukach o zarządzaniu obejmują metody pozwalające na porównanie organizacji [Kostera 2003, ss. 97–151], czyli obserwację, wywiad, analizę dokumentacji, itp.

We wcześniejszym opisie metod badawczych zwróciliśmy uwagę na konieczność weryfikacji wyników badań, zwłaszcza tych, które nie są wynikiem

samodzielnej pracy (zasada intersubiektywnej sprawdzalności) [Sułkowski 2005]. W naukach o zarządzaniu problem ten ma zasadnicze znaczenie ze względu na to, że przeprowadzone badania i ich wyniki mają służyć umocnieniu lub podwyższeniu konkurencyjności podmiotu. Bez takiego efektu – prowadzenie i realizacja procesu badawczego są pozbawione sensu. Konieczność jednoczesnego zastosowania wielu wzajemnie weryfikujących i korygujących się metod podkreśla się w literaturze przedmiotu [Denzin 1970].

Należy ponadto zauważyć, że wśród metod, które są stosowane w naukach o zarządzaniu, można zaobserwować zarówno metody specyficzne wyłącznie dla zarządzania, jak i zapożyczone z innych nauk. Te ostatnie wykorzystywane są przede wszystkim do poznawania organizacji i zarządzania. Natomiast metody własne zarządzania koncentrują się na kształtowaniu organizacji i systemu kierowania. Warto też podkreślić, iż metody zarządzania nie są i nie mogą być uniwersalne, muszą się one zmieniać wraz z upływem czasu, tak jak zmienia się przedsiębiorstwo. Podejście tradycyjne nie zawsze umożliwia uzyskanie zadowalających rezultatów i dodatkowo nie zawsze przyczynia się do poprawienia zaistniałej sytuacji. Stąd permanentnie opracowuje się różnego typu reguły, procedury, narzędzia, które umożliwiają pogłębienie analiz i badań, w stosunku do podejścia tradycyjnego.

Podobnie jak w przypadku ogólnego pojęcia metod, także w przypadku metod zarządzania, można w literaturze przedmiotu spotkać wiele definicji, zwracających uwagę zarówno na to, że są to usystematyzowane i systematycznie stosowane przez menedżerów sposoby postępowania, charakteryzujące się różnym stopniem szczegółowości, podporządkowane osiąganiu zakładanych celów (artefaktów) [Brzozowski, Kopczyński 2007; Mroziewski 2010], jak również podkreślające znaczenie metod odnoszących się do poszczególnych zakresów zarządzania (np. zarządzania jakością) [Wyrębek 2015, ss. 279–286], czyli charakteryzujące się podejściem systemowym/procesowym [Piotrowski 2013, ss. 616–765; Stoner, Wankel 1996]. Są to równocześnie metody powstające na ogół niezależnie od siebie, stanowiące wynik prób różnych teoretyków i praktyków (koewolucja) [Ćwiklicki 2008, ss. 8–10].

Kluczową rolę w zastosowaniu metod zarządzania odgrywają jej pragmatyczne składniki, takie jak: techniki zarządzania oraz narzędzia/instrumenty zarządzania, chociaż zdaniem M. Mroziewskiego, za ważne należałoby także uznać instytucje zarządzania [Mroziewski 2018, s. 40]. Techniki w tym przypadku rozumiane są jako określone wzorce postępowania [Szamrowski 2013, ss. 27–34], na które składają się dwa elementy: instrument badawczy oraz sposób jego wykorzystania. Techniki w naukach o zarządzaniu nie odbiegają od wskazanych wcześniej w tym opracowaniu.

Przechodząc do opracowania założeń metodologicznych zarządzania wiedzą, należałoby jeszcze przyjrzeć się barierom metodologicznym, które mogą pojawić się w trakcie procesu badawczego. Za podstawę tych rozważań wzięto pod uwagę bariery, sformułowane przez P Sienkiewicza w jego analizach dotyczących społeczeństwa informacyjnego [Sienkiewicz 2016, ss. 311–319]. Autor w opracowaniu wyróżnił 7 barier: komunikacyjną, systemową, interdyscyplinarności, złożoności, niepewności, nieliniowości oraz strategiczną. W naukach o zarządzaniu kluczowe znaczenie w prowadzonych badaniach mogą mieć tylko niektóre z nich, a przede wszystkim bariera komunikacyjna, która może wynikać z różnego interpretowania tych samych pojęć przez specjalistów z różnych dziedzin nauki, powiązana z nią bariera interdyscyplinarności, o ile zorientowanie na lepsze wyjaśnienie – w znaczeniu epistemologicznym – badanego zagadnienia nie jest na tyle spójne, aby przyczynić się do wypracowania jednolitych stanowisk, jak również bariera złożoności, pojawiająca się w momencie występowania dużej liczby zmiennych, które dodatkowo charakteryzuje bardzo duża dynamika zmian. Pozostałe bariery maja w przypadku nauk o zarządzaniu charakter zewnętrzny w stosunku do przedmiotu badań, czyli organizacji. Powinny być brane pod uwagę, jednak ich znaczenie, niezależne od działań organizacji, musi być warunkiem/warunkami brzegowym prowadzonych analiz. Jedynym wyjątkiem może być bariera strategiczna, której wystąpienie może mieć związek z charakterem strategii organizacji, tym niemniej w tym kontekście strategia firmy nie może ograniczać analiz badawczych, a jedynie je ukierunkowywać.

Zarządzanie wiedzą – metodologia postępowania

Wiedza, informacje, dane, są niezbędnym elementem w procesie zarządzania całym pomiotem gospodarczym. Organizacje i ich decydenci mają do czynienia z ogromną różnorodnością zasobów, a dzięki nowoczesnym kanałom komunikacyjnym, ich pozyskiwanie wydaje się prostsze i szybsze [Handzic 2005, s. 120]. Należy jednak uważać na tzw. szum (chaos) informacyjny, gdzie nadmiar wiadomości utrudnia wyłonienie informacji pożądanych od tych mniej istotnych. Presja czasu, jakiej poddawani są obecnie pracownicy, może przejawiać się zapominaniem o istotnych rzeczach, pomijaniem kluczowych informacji, wydawaniem błędnych opinii czy prognoz ze względu na bazowanie np. na niewłaściwych danych. Aby zapobiec i minimalizować opisane sytuacje, winno stosować się modele zarządzana wiedzą, które pomagają w sprawnym kierowaniu tym zasobem.

Termin zarządzanie wiedzą można interpretować jako ogół procesów pozwalających na tworzenie, propagowanie i wykorzystywanie wiedzy do wykonania celów jednostki [Murray, Myers 2000, s. 7]. Z drugiej strony jest to proces stałych realizacji funkcji zarządzania, scentralizowany na zasobach wiedzo-pochodnych (wewnętrznych i zewnętrznych, istniejących i nieistniejących, znanych i ukrytych), jak również skupiony wokół zadań i instrumentów organizowania i komunikowania [Perechuda 2005, s. 219][11].

Zarządzanie wiedzą można traktować z jednej strony jako powiązane ze sobą czynności i zadania, czyli proces, zaś z drugiej jako system.

Zdaniem J. Trippner-Hrabi [2019, ss. 30–35], traktowanie zarządzania wiedzą jako procesu uwypukla komplementarność jego poszczególnych elementów. Ważne jest również to, że trzeba wówczas zastanowić się nad specyfiką jego etapów/podprocesów[12] i implementować właściwe metody, dopasowane do potrzeb i występujących problemów (tab. 2).

Tabela 2. Identyfikacja podprocesów w procesowym zarządzaniu wiedzą

Autor	Podproces zarządzania wiedzą
Dibella i Nevis	pozyskiwanie, rozpowszechnianie, użytkowanie
Marquardt	pozyskiwanie, tworzenie, transfer i użytkowanie, gromadzenie
Wiig	tworzenie i znajdowanie źródeł, kompilacja i transfer, rozpowszechnianie, zastosowywanie i ocenianie wartości.
O'Dell	identyfikowanie, zbieranie, adaptowanie, organizowanie wdrażanie, dzielenie, kreowanie.
Ruggles	wytwarzanie: tworzenie, pozyskiwanie, syntezowanie, fuzja, adaptacja, kodyfikacja: chwytanie, przedstawianie, transfer
Beckman	identyfikowanie, chwytanie, selekcja, magazynowanie, dzielenie, wdrażanie, tworzenie, sprzedawanie

[11] Więcej na ten temat znajdziemy w publikacjach H. Sobockiej-Szczapa [Por. Sobocka-Szczapa 2016, ss. 299–311; 2014, ss. 113–140; Sobocka-Szczapa, Banasiak, Kamińska 2019, ss. 45–65].

[12] Pisze o tym J. Trippner-Hrabi [Por. Trippner-Hrabi 2019, ss. 30–33].

Autor	Podproces zarządzania wiedzą
Holsapple i Joshi	zdobywanie wiedzy – wydobywanie – interpretowanie – przekazywanie selekcja wiedzy zinternalizowanie wiedzy – ocenianie – określanie celów – składanie używanie wiedzy tworzenie wiedzy – monitorowanie –ocenianie – produkowanie i przekazywanie eksternalizacja wiedzy – określanie celów – produkowanie – przekazywanie
Brdulak	tworzenie wiedzy, używanie wiedzy, archiwizowanie wiedzy
Jarnett, za: DeJarnett	tworzenie wiedzy, interpretacja wiedzy, rozpowszechnianie i wykorzystanie, utrzymanie wiedzy, oczyszczanie.
Gupta, Iyer, Aronson	opracowanie, przechowywanie, odzyskiwanie i rozpowszechnianie informacji i ekspertyzy wewnątrz organizacji.
Bhatt	tworzenie, legalizowanie, przedstawianie, dystrybucja, zastosowanie wiedzy
Davenport, Volpel	tworzenie, pozyskiwanie, oczyszczanie, dystrybucja, wykorzystanie, monitorowanie.
Bennet i Gabriel	tworzenie, gromadzenie, przechowywanie, wykorzystanie
Skyrme	kreowanie, zbieranie, organizowanie i dyfuzja
Stewart	zdobywanie, organizowanie, wykorzystanie
Ernst&Young	pozyskiwanie, przetwarzanie, wykorzystywanie
Deloitte &Touche	zbieranie, weryfikacja, przechowywanie, upowszechnianie i wykorzystanie
Gartner Group	rozwijanie, wdrażanie i utrzymanie infrastruktury technicznej, umożliwiającej przekazywanie wiedzy

Źródło: Leśnik, Dobrowolski 2016.

Jak wynika z powyższego zestawienia, najważniejsze znaczenie w zarządzaniu wiedzą mają subprocesy tworzenia i pozyskiwania wiedzy, które występują w bez mała wszystkich definicjach. Najważniejszy zatem w procesie zarządzania wiedzą stają się jej aspekty twórcze, polegające na włączaniu nowej wiedzy lub pozyskiwaniu jej z otocznia.

W drugim podejściu, uwzględniającym zarządzanie wiedzą jako system [Sobocka-Szczapa 2016a, ss. 131–149], należałoby podkreślić występowanie trzech zróżnicowanych pod względem merytorycznym podejść do tego zagadnienia. Po pierwsze – można charakteryzować go z punktu widzenia obszarów, które obejmuje. Obszary te to: zarządzanie działalnością intelektualną pracowników, zarządzanie zasobami wiedzy oraz wspomaganie informacyjne zarządzania wiedzą [Wawak, Woźniak 2010, s. 34]. Drugie podejście wskazuje na to, że składowymi systemu zarządzania są subsystemy, umożliwiające

realizowanie funkcji i zadań w zakresie zarządzania wiedzą, do których zaliczamy [Kłak 2010, s. 142]:

- subsystem bazy danych, który pozwala menedżerom i pracownikom dzielić się informacjami i wiedzą oraz tworzyć ich zbiory,
- subsystem języka organizacyjnego, pozwalający pracownikom zrozumieć stan rzeczy podczas komunikacji werbalnej i pozawerbalnej; umożliwia to kodyfikowanie wiedzy własnej w zrozumiałe dane i dekodowanie informacji z baz danych,
- subsystem sieci powiązań, umożliwiający przyswajanie informacji i wiedzy na poziomie formalnym i nieformalnym przedsiębiorstwa; dotyczy to zarówno wiedzy i informacji, pochodzących z zewnątrz, jak i ze źródeł wewnątrzorganizacyjnych,
- subsystem transferu, pozwalający na transferowanie wiedzy pomiędzy pracownikami i umożliwiający kreowanie nowej wiedzy.

Wreszcie trzeci sposób definiowania systemu zarządzania wiedzą, opracowany przez E. Skrzypka, zwraca uwagę na podstawowe znaczenie w tym systemie kompleksu wzajemnych powiązań, pozwalających na realizowanie strategii zarządzania wiedzą i w konsekwencji – celów strategicznych organizacji. W związku z tym E. Skrzypek wymienia wyłącznie dwa podsystemy, które wchodzą w skład systemu zarządzania wiedzą [Skrzypek 2002, s. 683]. Pierwszym z nich jest system strategiczny, obejmujący strategię organizacji, strategię zarządzania wiedzą, kapitał ludzki, kulturę organizacyjną, technologię i opracowany w organizacji system pomiarowy. Natomiast drugi system, nazwany przez Autora operacyjnym, uwzględnia aspekt procesowy (tworzenie, kodyfikacja i transfer wiedzy), podmiotowy (menedżer zarządzania wiedzą) oraz strukturalny (organizacja ucząca się, inteligentna, wirtualna, fraktalna). Ten ostatni rodzaj systemu ma oczywisty związek ze scharakteryzowanym wcześniej podejściem procesowym do zarządzania wiedzą.

Niezależnie od przyjętego sposobu definiowania systemu zarządzania wiedzą, ma on do spełnienia wiele zadań i funkcji[13], które umożliwiają działanie tego systemu w sposób kompleksowy. Równocześnie, aby uzyskać adekwatny do oczekiwań organizacji efekt prawidłowego funkcjonowania, niezbędne jest spełnienie całego szeregu warunków przez współczesne przedsiębiorstwo. Zaliczyć do nich można głównie otwartość na pozyskiwanie wiedzy z otoczenia, tworzenie sprzyjających warunków transferu wiedzy oraz traktowanie wiedzy jako aktywa organizacji [Ludwiczyński 2003, s. 389].

[13] Szerzej pisał o tym S. Łobejko [Por. Łobejko 2005, s. 45].

Podczas rozpatrywania systemów zarządzania wiedzą w organizacji należy podkreślić znaczenie społecznych aspektów informacyjnych jej funkcjonowania. Główny udział w procesie generowania wiedzy w organizacji przypada pracownikom i relacjom, jakie między nimi zachodzą. Ważne jest, aby wprowadzając system zarządzania wiedzą, pracownicy odczuwali poczucie przynależności oraz lojalności wobec przedsiębiorstwa i posiedli umiejętność uczenia się, zaś proces rozwoju zawodowego pracownika był odpowiednio zorganizowany i charakteryzował się ciągłością. Niezbędne jest także uzyskanie zespołowej orientacji prowadzonych działań, ze szczególnym uwzględnieniem orientacji na klienta, co powinno przyczynić się do stworzenia klimatu organizacyjnej twórczości, sprzyjającego innowacjom i umożliwiającego eksperymentowanie i uczenie się na błędach. Powyższe cele wdrażanego systemu zarządzania wiedzą powinny ponadto determinować wysoki poziom motywacji pracowników, ukierunkowanej na rozwój i innowację. Należy równocześnie podkreślić, że warunkiem koniecznym jest ogólny dostęp do informacji [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, ss. 96–97]. Wskazane oczekiwania, odnoszące się do wprowadzanego w organizacji systemu zarządzania wiedzą, powinny przyczynić się do traktowania go jako podsystemu organizacji, integrującego i wspomagającego działanie pozostałych podsystemów, takich jak podsystem informacyjny, komunikacyjny, zarządzania jakością czy podsystem controllingu.

Przechodząc do prezentacji ogólnego zarysu metodologii, która może być wykorzystywana w zarządzaniu wiedzą, na początek przyjrzymy się temu zagadnieniu w aspekcie procesowego zarządzania wiedzą. Waga wiedzy w funkcjonowaniu organizacji sprawia, że wykorzystana w tym zarządzaniu metodologia powinna mieć charakter pragmatyczny i polegać przede wszystkim na stosowaniu metod empirycznych oraz powiązanych z nimi technik badawczych (tab. 3). Dla potrzeb identyfikacji szczegółowych metod i technik badawczych, które mogą być wykorzystane w poszczególnych podprocesach, przyjęto – jak się wydaje – najbardziej szczegółową ich identyfikację, opisaną przez J. Trippner-Hrabi.

Tabela 3. Metody, techniki oraz narzędzia badawcze wykorzystywane w subprocesach zarządzania wiedzą

Subproces zarządzania wiedzą	Metoda badawcza	Technika badawcza	Narzędzie badawcze
Identyfikacja luk wiedzy	Analiza	• analiza ilościowa • analiza jakościowa	arkusz analizy
	Ankieta	• ankieta indywidualna	kwestionariusz ankiety
	Wywiad	• wywiad sformalizowany • wywiad swobodny	arkusz wywiadu
	Analiza dokumentów	• analiza ilościowa • analiza jakościowa • analiza elementarna • analiza przyczynowa • analiza krytyczna	• arkusz analizy • programy komputerowe
Lokowanie wiedzy	Analogia	• rozumowanie przez podobieństwo przedmiotów, zjawisk • wnioskowanie przez podobieństwo	arkusz wyników wnioskowania
	Obserwacja	• uczestnicząca • postronna	• dziennik obserwacji • arkusz obserwacji
Przepływ wiedzy	Analiza	• analiza ilościowa • analiza jakościowa	arkusz analizy
	Ankieta	• ankieta audytoryjna • ankieta indywidualna • ankieta pocztowa	kwestionariusz ankiety
	Wywiad	• wywiad sformalizowany • wywiad swobodny	arkusz wywiadu
Gromadzenie/ /magazynowanie wiedzy, kodowanie wiedzy	Obserwacja	• uczestnicząca • postronna	• dziennik obserwacji • arkusz obserwacji
	Analiza dokumentów	• analiza ilościowa • analiza jakościowa • analiza elementarna • analiza przyczynowa • analiza krytyczna	• arkusz analizy • programy komputerowe

Subproces zarządzania wiedzą	Metoda badawcza	Technika badawcza	Narzędzie badawcze
Selekcjonowanie wiedzy	Indukcja i dedukcja	• porównanie • rozumowanie statystyczne • indukcja i dedukcja naukowa • formułowanie aksjomatów (postulatów logicznych)	arkusz wyników wnioskowania
Tworzenie wiedzy	Eksperyment	• jednej grupy • grup równoległych • grup rotacyjnych	narzędzia wykorzystywane w innych metodach
Dopasowanie wiedzy	Synteza	• kojarzenie numeryczne (wyszczególnienie) • kojarzenie przyczynowe	arkusz wyników syntezy
Aplikowanie wiedzy	Eksperyment	• jednej grupy • grup równoległych • grup rotacyjnych	narzędzia wykorzystywane w innych metodach
Ocenianie wiedzy	Obserwacja	• uczestnicząca • postronna	• dziennik obserwacji • arkusz obserwacji
	Eksperyment	• jednej grupy • grup równoległych • grup rotacyjnych	narzędzia wykorzystywane w innych metodach
	Analiza dokumentów	• analiza ilościowa • analiza jakościowa • analiza elementarna • analiza przyczynowa • analiza krytyczna	• arkusz analizy • programy komputerowe
	Analiza	• analiza ilościowa • analiza jakościowa	arkusz analizy

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z powyższej tabeli, w metodologii zarządzania wiedzą, w kontekście subprocesów, które składają się na to zarządzanie, wykorzystywane są bardzo zróżnicowane metody. Można również z dużą pewnością twierdzić, że

wiele z nich ma związki z benchmarkingiem, który jest procesem porównywania zjawisk i działania danego przedsiębiorstwa w porównaniu do innych podmiotów gospodarczych. Metoda ta może być zastosowana zarówno w identyfikacji luk wiedzy, jak i w procesach lokowania wiedzy. Należałoby podkreślić, że ze względu na sprawiającą wiele trudności mierzalność zasobów wiedzy, stosowanie wskazanych w tabeli metod i technik ma charakter umowny. Stanowią one jedynie wskazówkę, umożliwiającą dokonanie wyboru metody, która da najlepsze efekty w specyficznych warunkach funkcjonowania organizacji. Tym niemniej, co należałoby zaznaczyć, z tego rodzaju systematyzacją nie mieliśmy dotychczas do czynienia w literaturze przedmiotu, co może wpływać na zwiększenie wartości poznawczej opracowanej propozycji zestawu metod i technik badawczych przydatnych w zarządzaniu wiedzą. Pogląd ten wydaje się tym bardziej zasadny, że wiedza, stanowiąc aspekt niematerialny funkcjonowania podmiotu gospodarczego, wpływa na różnicę między wartością rynkową a wartością księgową organizacji, decydując o jej konkurencyjności. Tym samym prawidłowe zarządzanie wiedzą, wsparte różnorodnymi metodami i technikami, może mieć kluczowe znaczenie dla kształtowania pozycji konkurencyjnej firmy. Zasób wiedzy zmienia się bowiem bardzo dynamicznie, a jego znaczenie, w warunkach rozszerzania się tendencji innowacyjnych w gospodarce, powiększa się. Powyższy podział wydaje się przydatny dla menadżerów, zajmujących różne szczeble w hierarchii organizacyjnej. To od nich wymaga się bowiem monitorowania luk wiedzy, stymulowania jej powstawania czy pokazywania innym możliwości pozyskiwania informacji.

Procesowe zarządzanie wiedzą może stanowić podstawę wdrożenia w organizacji systemu zarządzania wiedzą. Może to ułatwić realizację działań zarządzania wiedzą, wpłynąć na ich przejrzystość i dopasowanie, przy równoczesnym uwzględnieniu specyfiki podmiotu.

Przyjrzyjmy się zatem podejściu systemowemu do zarządzania wiedzą w kontekście wykorzystania określonych metod i technik badawczych (tab. 4).

Tabela 4. Metody, techniki i narzędzia badawcze wykorzystywane w systemach zarządzania wiedzą

Rodzaj systemu zarządzania wiedzą	Metody badawcza	Technika badawcza	Narzędzie badawcze
System jako obszar zarządzania wiedzą	Analiza	• analiza ilościowa • analiza jakościowa	arkusz analizy
	Ankieta	• ankieta audytoryjna • ankieta indywidualna • ankieta pocztowa	kwestionariusz ankiety
	Wywiad	• wywiad sformalizowany • wywiad swobodny	arkusz wywiadu
	Obserwacja	• uczestnicząca • postronna	• dziennik obserwacji • arkusz obserwacji
	Analiza dokumentów	• analiza ilościowa • analiza jakościowa • analiza elementarna • analiza przyczynowa • analiza krytyczna	• arkusz analizy • programy komputerowe
System jako zespół subsystemów	Analiza dokumentów	• analiza ilościowa • analiza jakościowa • analiza elementarna • analiza przyczynowa • analiza krytyczna	• arkusz analizy • programy komputerowe
System jako strategia	Analiza dokumentów	• analiza ilościowa • analiza jakościowa • analiza elementarna • analiza przyczynowa • analiza krytyczna	• arkusz analizy • programy komputerowe
	Synteza	• kojarzenie numeryczne (wyszczególnienie) • kojarzenie przyczynowe	arkusz wyników syntezy

Rodzaj systemu zarządzania wiedzą	Metody badawcza	Technika badawcza	Narzędzie badawcze
System jako strategia	Indukcja i dedukcja	• porównanie • rozumowanie statystyczne • indukcja i dedukcja naukowa • formułowanie aksjomatów (postulatów logicznych)	arkusz wyników wnioskowania

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane w tabeli metody, techniki oraz narzędzia badawcze, odnoszące się do poszczególnych koncepcji zarządzania wiedzą, tylko w pierwszym ujęciu (obszarów), wskazują na istotne związki z procesowym podejściem do tego zarządzania. Dzieje się tak dlatego, że w tym podejściu mamy do czynienia w największym zakresie ze spójnością epistemologii i paradygmatów subprocesów zarządzania wiedzą z ich systemowym traktowaniem. Świadczy to o konieczności zastosowania w badaniach zarządzania wiedzą w organizacjach właśnie tego rodzaju metodologicznego podejścia, które w sposób najbardziej pełny może wpłynąć na prawidłowość podejmowanych działań, a tym samym przyczyniać się do podwyższania konkurencyjności podmiotów gospodarczych. Można bowiem w tym przypadku zaobserwować najbardziej skuteczne realizowanie funkcji i zadań systemu zarządzania wiedzą, czyli:

- prawidłową selekcję informacji napływającej do przedsiębiorstwa za pomocą technologii informatycznych (gromadzenie zasobów informacji, kodyfikowanie informacji i odszukiwanie za pomocą odpowiednich narzędzi),
- zapobieganie utracie wiedzy w przypadku odejścia kluczowych pracowników z przedsiębiorstwa (tworzenie baz danych, kodyfikacja wiedzy),
- pomoc w ciągłym doskonaleniu kluczowych umiejętności (stałe zdobywanie wiedzy, umożliwiające wyeliminowanie wcześniej popełnianych błędów),
- podwyższenie efektywności zarządzania procesem nabywania nowej wiedzy przez pracowników oraz dążenie do jej prawidłowego wykorzystania podczas pracy,
- ułatwienia w dzieleniu się wiedzą przez pracowników,

- udoskonalenia procesów wprowadzania nowych produktów na rynek i kreowania nowych rynków,
- przyspieszanie cyklu rozwoju nowego produktu – od pomysłu do jego realizacji,
- wzrost poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa [Łobejko 2005, s. 45].

Działania takie wpływają na kształtowanie się poziomu wymiernych korzyści z zarządzania wiedzą, zarówno na poziomie pracowniczym, jak i na poziomie całej organizacji oraz na płaszczyźnie zewnętrzno-organizacyjnej [Trippner-Hrabi 2019, ss. 38–42; Staniewski 2008, s. 163].

Konkluzje

Przeprowadzone rozważania w sposób dość jednoznaczny wskazują na to, że niezależnie od sposobu podejścia do zarządzania wiedzą, metody i techniki w nim stosowane powinny mieć charakter pragmatyczny, powinno się dążyć przede wszystkim do stosowania w procesie badawczym metod empirycznych. Wynika to z faktu, że zarządzanie wiedzą jest na ogół procesem długotrwałym, mającym dla podmiotu strategiczny charakter. Rywalizujące na rynku jednostki muszą sięgać po coraz bardziej wyrafinowane narzędzia do tworzenia przewag konkurencyjnych. Przyjmując dość ogólne założenie, że techniczne i technologiczne wyposażenie organizacji jest porównywalne w danym okresie, jak również zbliżone są ich struktury organizacji pracy oraz sposoby dostosowania się do sytuacji rynkowych, to wdrażanie i doskonalenie zarządzania wiedzą staje się istotnym źródłem pozyskiwania przewag konkurencyjnych organizacji. Jednym z filarów ułatwiających badanie, a następnie wdrażanie prawidłowego zarządzania wiedzą, jest przede wszystkim odpowiednie realizowanie procesu badawczego, który umożliwia wdrażanie tylko tych rozwiązań, które mogą przynieść oczekiwane przez całą organizację skutki. Należy równocześnie uwzględnić kompleksowość tego procesu/systemu, łączącą się z wymiennością pełnionych przez decydentów funkcji i komplementarnością oraz substytucyjnością postaw przełożonych w zmieniających się warunkach działania. Konieczne jest zatem podejście holistyczne do funkcjonowania organizacji, które powinno się przejawiać także w stosowanej metodologii badań nad zarządzaniem wiedzą, wykorzystującej szeroką gamę metod, technik i narzędzi badawczych. Nie sprawdza się w tym przypadku podejście redukcjonistyczne, o którym pisał P. Sienkiewicz [2016, s. 317]. Zarządzanie wiedzą musi być nastawione na wyłuskiwanie umiejętności tworzenia wiedzy przez wszystkich

pracowników. Konieczna jest w związku z tym także zmiana dotychczasowej filozofii zarządzania zasobami ludzkimi oraz modyfikacja używanych metod, co jest konsekwencją traktowania pracowników – zwłaszcza wiedzy – jako składnika aktywów, które muszą być powiększane, a nie źródła kosztów [Sobocka-Szczapa 2016b, ss. 299–311]. Priorytetem powinna być analiza luk, sprzyjająca ocenie stanu wiedzy i jej braków w kontekście efektów przyjętych założeń metodologicznych.

Bibliografia

Ajdukiewicz K. (1975), *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa.

Antoszkiewicz J. (1990), *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa.

Apanowicz J. (2002), *Metodologia ogólna,* Wyd. Diecezji Pelplińskiej BERNARDINUM, Gdynia.

Apanowicz J. (2000), *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, WSA i B, Gdynia.

Ash R.B. (1990), *Information Theory*, Dover Publications, Inc., New York 1990.

Babbie E. (2005), *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa.

Bogdanienko J. (1983), *Podstawy badań naukowych*, Szkoła Główna Planowania i Statystyki, Warszawa.

Brzozowski M., Kopczyński T. (2007), *Metody zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Czekaj J. (2013), *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*, WNT, Warszawa.

Ćwiklicki M. (2011), *Ewolucja metod organizatorskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Ćwiklicki M. (2008), *Koewolucja metod zarządzania*, „Przegląd Organizacji", nr 10.

Denzin N. (1970), *The Research Act: Theorethical Introduction to Sociological Methods*, Aldine, Chicago.

Dźwigoł H. (2015), *Założenia do budowy metodyki badawczej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 78, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Franklin A., Perovic S. (2015), *Experiment in Physics* [w:] *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, CSLI, Stanford University, Stanford.

Hajduk Z. (2012), *Ogólna metodologia nauk*, KUL, Lublin.

Handzic M., Zhou A. (2005), *Knowledge Management 1st Edition*, Chandos Publishing Elsevier Ltd, Amsterdam.

Jagoda H., Lichtarski J. (2003), *O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji", nr 1.

Kamiński A. (1970), *Metoda, technika, procedura badawcza w pedagogice empirycznej* [w:] *Metodologia środowiskowych badań pedagogicznych*, „Studia Pedagogiczne", tom XIX, Wrocław.

Kłak M. (2010), *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce.

Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa.

Koszowski M. (2010), *Fenomen analogii.* „Przegląd Prawno-Ekonomiczny", nr 1 (t. 10).

Koszowski M. (2017), *Multiple Functions of Analogical Reasoning in Science and Everyday Life*, „Polish Sociological Review", nr 1.

Kotarbiński T. (1957), *O pojęciu metody*, PWN, Warszawa.

Kotarbiński T. (1981), *Traktat o dobrej robocie*, PWN, Warszawa.

Kozmiński A.K., Obłój K. (1989), *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa.

Koźmiński A.K., Zawiślak A.M. (1982), *Pewność i gra. Wstęp do zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa.

Leśnik M., Dobrowolski D. (2016), *Zarządzanie wiedzą jako proces,* PTZP, Tom II część VIII, Opole.

Lisiński M. (2014), *Metodologia apragmatyczna nauk o zarządzaniu*, ,,Organizacja i Kierowanie", nr 1A (159).

Lisiński M. (2016a), *Metodologia pragmatyczna nauk o zarządzaniu,* ,,Zarządzanie i Finanse, Journal of Management and Finance", vol. 14, no. 2/1.

Lisiński M. (2016b), *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, ,,Przegląd Organizacji", nr 4.

Lisiński M., Szarucki M. (2011), *Okresy przełomowe w rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu* [w:] M. Dworzecki, B. Nogalski (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, TNOiK, Toruń.

Lisowska-Magdziarz M. (2013), *Metodologia badań nad mediami – nurty, kierunki, koncepcje, nowe wyzwania,* ,,Studia Medioznawcze", nr 2(53).

Ludwiczyński A. (2003), *Rola doradztwa w budowaniu systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie* [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.

Łobejko S. (2005), *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Łobocki M. (2003), *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.

Malewski M. (2012), *Metodologia badań społecznych – ortodoksja i refleksyjność*, ,,Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja", nr 4(60).

Matejun M. (2016), *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu – ujęcie modelowe* [w:] M. Lisiński, B. Ziębicki (red.), *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Mikołajczyk Z. (1995), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa.

Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa.

Mroziewski M. (2018), *Determinanty i funkcje metod zarządzania w aspekcie współczesnej metodologii zarządzania*, ,,Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach", nr 118, Seria: Administracja i Zarządzanie (45), Siedlce.

Mroziewski M. (2010), *Styl zarządzania jako instytucjonalny czynnik kreowania kapitału przedsiębiorczości organizacyjnej. Koncepcja ewolucyjno-normatywna,* Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Murray P., Myers A. (2000), *Teoria i praktyka zarządzania wiedzą,* ,,Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 10.

Perechuda K. (red.) (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie,* PWN, Warszawa.

Pilch T., Bauman T. (2001), *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Żak, Białystok.

Piotrowski W. (2013), *Organizacje i zarządzanie: kierunki, koncepcje, punkty widzenia* [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Rokita J. (2007), *Charakterystyczne cechy nauk o zarządzaniu* [w:] *Współczesne kierunki nauk o zarządzaniu. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesora Jerzego Rokity*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach, Katowice.

Siemianowski A. (1987), *Metodologia nauk* [w:] *Filozofia a nauka. Zarys encyklopedyczny*, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, Łódź.

Sienkiewicz P. (2016), *Metodologiczne aspekty badań nad rozwojem społeczeństwa informacyjnego*, ,,Ekonomiczne Problemy Usług", nr 123.

Skrzypek E. (2002), *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa* [w:] A. Stabryła (red.) *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, Materiały Konferencyjne, Szczawnica, Kraków.

Snihur S. (2004), *Elementarne zagadnienia logiki*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

Sobocka-Szczapa H., Banasiak A., Kamińska B. (2019), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Model 3D: wiedza – jakość – kultura organizacyjna*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź – Warszawa.

Sobocka-Szczapa H. (2014), *Zarządzanie pracownikami wiedzy w procesach Lifelong Learning*, „Studia i Monografie", nr 51, SAN, Łódź.

Sobocka-Szczapa H. (2016a), *Knowledge Management System and Management Styles* [w:] H. Sobocka-Szczapa (red.), *Management – Human Resources Management – Knowledge Management. Research and Analysis*, „Entrepreneurship and Management", vol. XVII, is. 1, part II, SAN, Łodź – Warszawa.

Sobocka-Szczapa H. (2016b), *Zarządzanie wiedzą w organizacji uczącej się* [w:] Ł. Sułkowski, H. Sobocka-Szczapa, Ł. Prysiński, *Finansowe i organizacyjne aspekty kooperacji nauki i lokalnej przedsiębiorczości – badania i analizy*, część II, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", T. XVII, Z. 9, Społeczna Akademia Nauk, Łódź – Warszawa.

Sosenko K. (2008), *Problemy filozofii i metodologii nauk dla ekonomistów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Stachak S. (2013), *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Difin, Warszawa.

Staniewski M. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie,* Vizja Press & TV, Warszawa.

Stoner J.A.F., Wankel C. (1996), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2005, 2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2011), *Metodologia zarządzania – od pluralizmu do fundamentalizmu* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Szamrowski P. (2013), *Ewolucja i dyfuzja metod organizacji i zarządzania* [w:] J. Mioduszewski (red.), *Metody organizacji i zarządzania*, Expol, P. Rybiński, J. Dąbek, sp. j., Olsztyn.

Szarucki M. (2010), *Developing classification criteria for organizational problems*, „Business and Management", Selected Papers, vol. II, R. Ginevicius, A.V. Rutkauskas, R. Pocs (eds.), VGTU Publishing House „Technika", Vilnius.

Szarucki M. (2012), *Model of method selection for managerial problem solving in an organization*, „Business, Management and Education", vol. 11, no. 1.

Sztumski J. (1984), *Wstęp do metod i technik badan społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Trippner-Hrabi J. (2019), *Organizacja zespołów wiedzy. Charakterystyka, funkcjonowanie, rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Wawak S., Woźniak K. (2010), *Analiza i projektowanie wybranych referencyjnych systemów zarządzania* [w:] A. Stabryła (red.), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Mfiles.pl, Kraków.

Wójcicki R. (1982), *Wykłady z metodologii nauk*, PWN, Warszawa.

Wyrębek H. (2015), *Uwarunkowania doskonaleniasystemu zarządzania jakością w organizacji zhierarchizowanej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach", nr 98, Seria: Administracja i Zarządzanie (25).

Zdonek I., Hysa B. (2017), *Analiza publikacji z obszaru nauk o zarządzaniu pod względem stosowanych metod badawczych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie", nr 2(1975), Gliwice.

Netografia

Grzenia J., Uniwersytet Śląski https://sjp.pwn.pl/poradnia/haslo/metoda-metodyka-metodologia;7632.html.

http://www.doktoraty.pl/metody-techniki-narzedzia-badawcze-badania-ankietowe-wywiad/.

https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/metodologia-nauk;3940113.html.

Mariusz Bednarek
Społeczna Akademia Nauk

Tomasz Haiduk
Społeczna Akademia Nauk

Selected Problems of the Industry 4.0 Implementation in Automotive SMEs in Poland

Introduction

The idea of the fourth industrial revolution was officially announced for the first time in 2011 in Hannover. It is a program of strategic reindustrialization of Europe, representing a response to the phenomenon of production migration to countries offering lower production costs. It is based on an assumption of continuous optimization of the way in which businesses function based on mutual real-time communication via cyber-physical systems, thanks to which analytical and decision -making tasks can be performed by both people and IT systems. It all boils down to abandoning the evolutionary optimization or upgrading of the former operating model by shifting toward seeking innovative areas of new activity. This entails changes to the current model of functioning of businesses, and concerns both the sphere of the technologies in use as well as management in the broad understanding of this notion. According to J.A. Schumpeter's theory of creative destruction [compare: Schumpeter 2011], in order to grow, businesses must be ready for some drastic and fundamental changes, partially ruining the foundations of their former success, while their openness to innovation is prerequisite for survival and further development.

Advances in the implementation of Industry 4.0

The country which is commonly considered to lead the implementation of the Industry 4.0 concept is Germany. With the aid of the federal government, works aimed at developing a strategic growth program of "Industrie 4.0" have been launched there. But also other countries have noticed that the efforts undertaken in relation to the fourth industrial revolution must have the priority. The United States have deployed the "Advanced Manufacturing" program, China have their "Made in China 2025" initiative, while the "Smart Nation" strategy is being implemented in Singapore.

Compared to other countries, Poland appears to be managing rather poorly in this respect. In terms of such factors as the advancement of production processes, automation of manufacturing plants, preparation of the workforce, level of innovation, share of value added in industrial production, and the relation between foreign trade and production value, our country is considered to be one of the least prepared to changes.

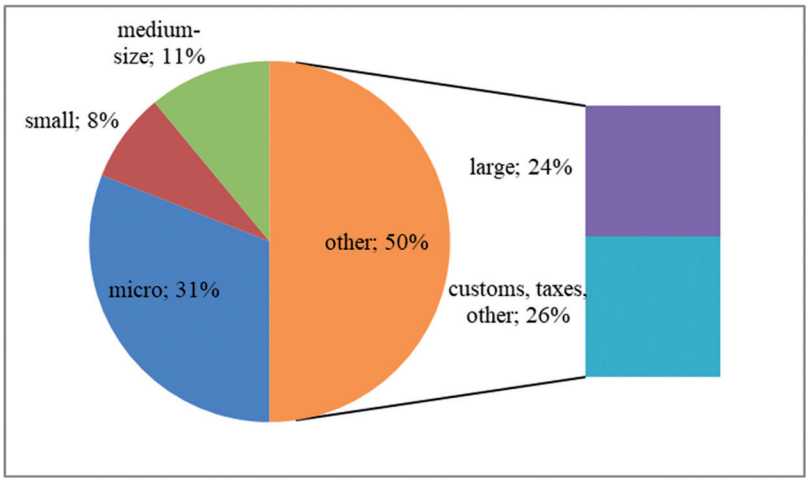
Over the recent years, Poland has invariably been mentioned as one of efficiency-oriented economies, only aspiring to join the group of innovation-oriented states.

SMEs

All over the world, micro-, small and medium-size enterprises (SME) play a significant part in the structure of economy. In Poland too, they are major, if not the most important economic entities. Micro-enterprises, small enterprises and medium-size enterprises employ 69% of the professionally active population, while the micro-enterprises account for as much as 40% themselves.

SMEs contribute significantly to the Polish GDP, as a half of it is generated by this group of businesses.

Figure 1. Breakdown of the 2017 Polish GDP in per cent



Source: authors' own study based on data from a report by the Polish Agency for Enterprise Development [PARP 2018].

The role of SMEs cannot be limited to their contribution to the GDP. This sector employs 69% of all professionally active people, thus forming the very social fabric with all the functions the society requires. It is on their standing and condition that further growth of our country depends.

The concepts of Industry 4.0 encompass the entire sector – not only global corporations, but also their sub-suppliers, including Polish SMEs.

Polish automotive industry

The automotive industry is the most automated and robotized sector of the economy. This is where more than 1/3 of all the robots installed in the industry operate (165 units per 10,000 employees, with the industry average being 24 units per 10,000 employees) [International Federation of Robotics 2018].

Poland is among major automotive manufacturers, and in terms of the technology used in this sector it is also one of the most highly developed European countries. Below are some figures illustrating the industry [Polska Agencja Inwestycji i Handlu 2019].

- Automotive production output: PLN 140.1 billion (2016: 9.6% y/y),
- Share in total industry: 10.1% (2016),

- Persons employed by the sector: 181.6 thousand (2016: 6.1% y/y),
- Number of businesses: 1,363 (2016),
- Number of IATF 16949:2016 certified companies: 660,
- Annual production volume: 689.7 thousand vehicles: 514.7 thousand passenger cars, 169.8 thousand commercial vehicles (vans and lorries), and 5.3 thousand buses,
- Export: EUR 25.22 billion (9.75% y/y), including EUR 11.24 billion in export of parts and accessories (10.39% y/y).

What is specific about the sector is the clear division into manufacturers of complete vehicles and suppliers of components for assembly, i.e. TIER 1 and TIER 2 suppliers.

Authors' own research into the industry

The problems of the fourth industrial revolution and its impact on the Polish economy, and particularly on the micro-, small and medium-size enterprises from the perspective of the opportunities and threats they face, have already been discussed in the authors' previous publications.

At Siemens Polska, the authors initiated and conducted a series of surveys addressing the condition of the Polish automotive industry, and especially the company's preparations for the fourth industrial revolution.

The research was conducted in collaboration with Millword Brown, under the scientific supervision of the AGH University of Science and Technology in 2016 and the Warsaw School of Economics (SGH) in 2017–2018, along with the Ministry of Development/Ministry of Enterprise and Technology.

Individual series of the surveys concerned different spheres of the Polish industry:

- Smart Industry 2016 – large businesses (> 250 employees),
- Smart Industry 2017 – micro-, small and medium-sized enterprises (SMEs),
- Smart Industry 2018 – micro-, small and medium-sized enterprises (SMEs).

Selected results of the 2017 and 2018 surveys concerning the SMEs have been provided and elaborated further on in this paper.

Smart Industry 2017

The purpose of the survey was to diagnose the progress of adaptation of innovation in the operations of micro-, small and medium-size production enterprises in Poland [Ministerstwo Rozwoju, Siemens 2017].

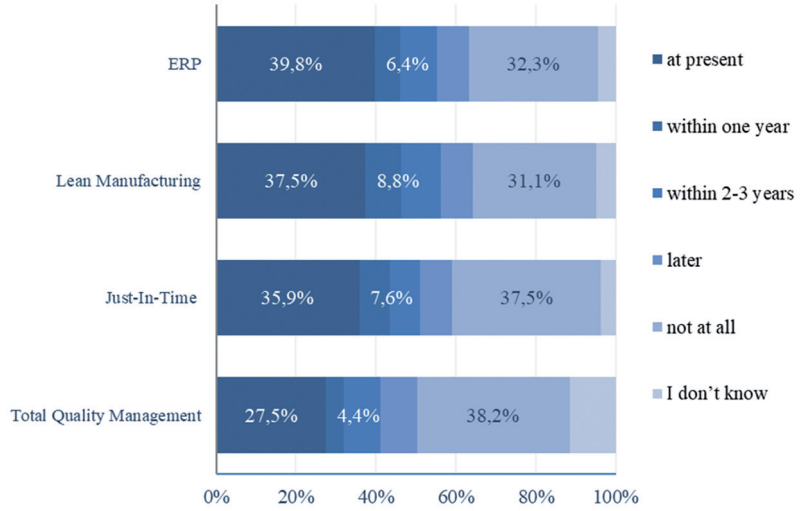
The survey was conducted on an all-Poland sample of SMEs representing the industry comprising 251 businesses broken down into micro-, small and medium-size enterprises through pre-arranged interviews using the CATI technique.

A decided majority of the SMEs (89.6%) were fully Polish capital companies, however, their operations were not limited to the territory of Poland (71.3%), but they were also present in foreign markets, even outside of the European Union.

Interestingly, 60% of the SMEs admitted having never heard of the Industry 4.0 concept, while in 90% of the businesses, the decision on the implementation of new technological solutions was made directly by the owner or the management board.

The most popular of the contemporary management concepts are the ERP (*Enterprises Resource Planning*) systems, Lean Manufacturing and Just-In-Time.

Diagram 1. New technologies used at present and in the future



Source: [Ministerstwo Rozwoju, Siemens 2017, diagram 14].

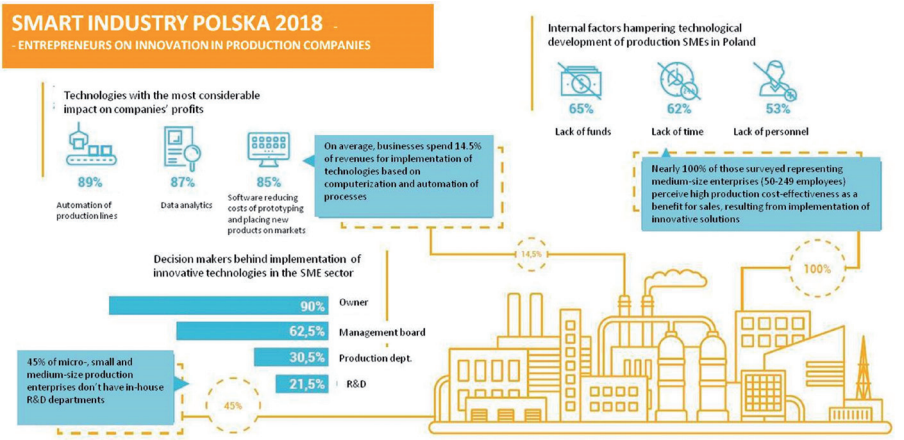
The level of implementation of state-of-the-art management methods in the businesses surveyed was relatively low, although these methods have been known around the world for many years. The detailed results of the survey revealed that foreign equity companies used advanced management methods and elements of the Industry 4.0 concept, such as IoT, Big Data or Cloud Computing, more often than businesses with domestic capital.

Smart Industry 2018

A follow-up to the survey on the condition of Polish micro-, small and medium-size enterprises was the Smart Industry Polska 2018 research project. Its purpose was to diagnose the factors which accompany implementation of modern technologies supporting innovative development of businesses. Similarly to the preceding year, the survey covered 251 businesses broken down into micro-, small and medium-size enterprises, and it was conducted by pre-arranged interviews using the CATI technique.

The survey's general results have been illustrated in Figure 2.

Figure 2. Smart Industry Polska 2018 – general survey results



Source: [Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, Siemens 2018].

Enquired about the main targets of their future operations, the businesses mentioned the following:

- automation of production lines (52%),
- data analytics (51%),
- software for computer aided prototyping (32%).

They also defined the main goals for future investments:

- purchase of production machinery (52.6%),
- purchase of new technologies (17.1%).

The main barriers reported by those surveyed were as follows:

- lack of funds (65%),
- lack of time (62%),
- lack of qualified personnel (53%).

The said report has implied that the SMEs are still at a crossroads. Relying mainly on internal funds, they are afraid of investing in "unknown" information technologies. They are expecting support from the state, but the lack of time of their owners/decision makers and the lack of qualified personnel cause them to withhold strategic decisions. They are expecting support from the state, but they are also often unable to make use of such aid due to the existing formal and barriers. They do not run their own research and development centers, and yet they are reluctant to collaborate with other entrepreneurs or scientific and research institutions.

Barrier to investing in R&D in the Polish automotive industry

An analysis of the report by KPMG [2019] implies the following threats facing the Polish automotive industry:

- Poor financial standing of Polish companies (mainly SMEs),
- R&D projects implemented by large international corporations outside Poland,
- Low effectiveness of collaboration between Polish scientific and research centers,
- Limited number of state-of-the-art R&D centers in disposal of highly advanced equipment and well educated personnel,
- Trend of using ready-made innovative products (foreign licenses), which is considered to be more effective and less risky in financial terms than in-house R&D,
- No collaboration between scientific centers (unwillingness to cooperate), limited collaboration with enterprises and foreign centers. This leads to the reduction of the number of innovative international projects implemented in Poland.

Given the limited capabilities to generate innovative products through R&D activity, seeking additional opportunities to grow is prerequisite.

An example of such a path is changing the enterprise's operating model and making the most of the opportunities connected with the Industry 4.0 model.

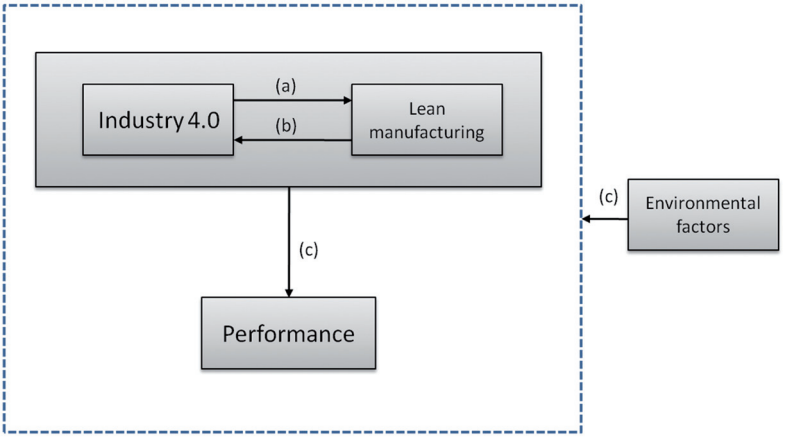
Concept of a model for the Industry 4.0 implementation in SMEs

The analysis of how SMEs function in the automotive industry, referred to in the previous sections of this article, has led the authors to following insights:

1. The Polish literature of the subject lacks a description of a model which would enable implementation of the Industry 4.0 concept in small and medium-size enterprises.
2. Under the Polish conditions, it is recommended that the implementation of individual Industry 4.0 components should be preceded by deploying Lean Manufacturing (LM) in enterprises. Implementing Industry 4.0 without having prepared the enterprise in managerial and organizational terms may trigger various manifestations of inefficiency and waste. The foregoing has also been confirmed by research conducted in other countries besides Poland [Buisán, Valdés 2017].

Some general relations between the implementation of LM and that of Industry 4.0 have been illustrated in Figure 3.

Figure 3. Links between Lean Manufacturing and Industry 4.0



Source: based on [Buer, Strandhagen, Chan 2018, pp. 2924–2940].

where:

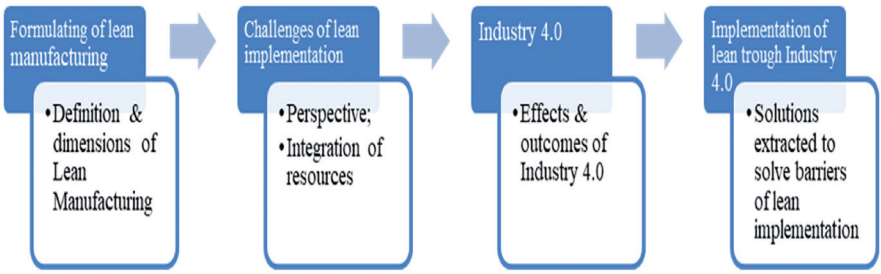
(a) Industry 4.0 supports Lean Manufacturing

(b) Manufacturing supports Industry 4.0

(c) ndustry 4.0 and Lean Manufacturing integration has enterprises environmental and performance implication

Figure 4 depicts the sequence of the actions performed when implementing LM, and Industry 4.0 next.

Figure 4. Sequence of implementation of LM and elements of Industry 4.0



Source: [Sanders, Chola, Wulfsberg 2016, pp. 811–833].

Individual Lean Manufacturing tools and methods exert diverse impact on different elements of Industry 4.0. This has been depicted in Table 1, where +, ++, and +++ designate the increasing effect of LM on the Industry 4.0 components.

Table 1. Impact of LM tools and methods on Industry 4.0 components

	Data Ausition and Data Processig				Machine to Machine Communication (M2M)		Human Machine Interaction (HMI)	
	Sencores and Actuators	Cloud Computing	Big Data	Analitics	Vertical Integration	Horizontal Integration	Virtual Reality	Auguamented Reality
5S	+	+	+	+	+	+	++	+++
KAIZEN	+	++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
Just-In-Time	++	++	+++	+++	+++	++	+	++
Jidoka	+	+++	+++	+++	++	++	+	+
Heijunka	++	++	+++	+++	+++	++	++	+
Standardisation	++	+++	+++	+++	++	++	+++	+++
Takt time	+	+	+++	+++	+++	+++	+	+
Pull flow	++	+	+	+	+++	+++	+	+
Man-machine separation	+	+	+	+	+	+	+++	+++
People and team work	+	+	+	+	+	+	+++	+++
Waste Reduction	+	+	++	+++	+++	+++	+	+

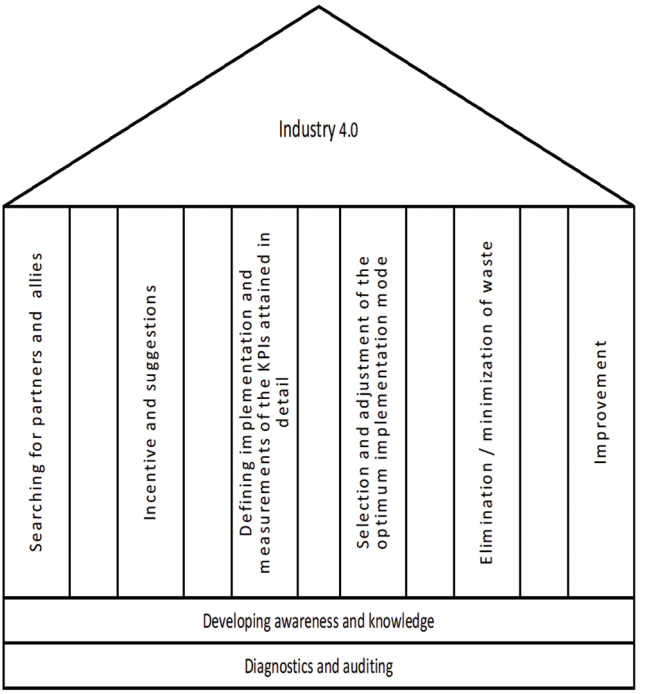
Source: based on [Wagner, Herrmann, Thiede 2017, pp. 125–131].

Industry 4.0 model proposed for SMEs[1]

With regard to the overall body of problems mentioned above, the authors have proposed a concept of a model for the Industry 4.0 implementation in SMEs, as described further on in this article (Figure 5).

[1] Text includes passages from [Bednarek 2015].

Figure 5. Proposed model for the Industry 4.0 implementation



Source: own.

The following assumptions underpin the model in question:

- What is subject to auditing in an enterprise is the progress of works involved in the implementation of the Lean/Kaizen concepts, being prerequisite of the Industry 4.0 implementation.
- Audit results make it possible to establish the mode, sequence, selection of methods, scope of training and other specific details of the Industry 4.0 implementation project.
- Some post-audit suggestions may evolve as the implementation proceeds and change, thus adapting the methods and ways of acting previously chosen to the changes taking place inside and around the enterprise.
- There are no two identical Industry 4.0 implementations; for many obvious reasons, such as the company location or the personnel's level of education, each implementation may be colloquially referred to as tailor-made.
- Only the starting point of the Industry 4.0 implementation project is pre-set; its completion is never defined in time.

- The model proposed is universal to the extent that it can be applied on different levels of advancement of the Lean/Kaizen deployment for the Industry 4.0 implementation across the enterprise.

The model is based on the following foundations:

- Diagnostics and audit enabling identification of the stage of progress in the application of the Lean/Kaizen principles, and consequently also the onset of the Industry 4.0 implementation in the given enterprise. Results of the diagnostics are the grounds for defining the plan of project activities. The scope of the diagnostics has been discussed below.
- Expanding awareness and knowledge. It is an extensive and comprehensive program which encompasses training, workshops, briefings to explain the Lean/Kaizen and Industry 4.0 concepts to the entire personnel, coaching and mentoring. The forms it assumes, as well as its recipients and lead times vary depending on the implementation advances as well as the progress in creating a supportive corporate culture.

The diagnostics, the use of similarities and the development of awareness provide foundations for the following pillars of the model:

- Seeking partners and allies

  Industry 4.0 is team work. Joining external forces invested by consultants and internal forces ensured by selected employees as well as collaboration between these parties are the prerequisites of the project's success. They are the said partners and allies. The people employed by the enterprise tend to change or become discouraged. They may be assigned to other, more urgent tasks by managers. The search in question is continuous in nature and its importance is great.
- Motivation and suggestions

  Motivating and creating atmosphere supportive of listening to the employees' voice, practical use of their reality-based ideas concerning possible enhancements to the company's operations in combination with efficient system for monitoring of the results attained make it possible to achieve sustainable outcomes and ensure that they are repeatable.
- Defining implementation areas and measuring KPIs

  When implementing Industry 4.0, one chooses locations where the concept is to be deployed on a pilot scale, so that the project may then be expanded across the entire enterprise in the follow-up.

  It is the choice of the implementation location which determines the selection of methods, whereas the chosen method conditions the options for elimination or minimization of waste. From the very beginning of the

Industry 4.0 implementation efforts, one must launch an improvement process and start searching for the most adequate way to implement it, to organize the work, to compose the team and the plan the actions.

- Choosing and adapting the most appropriate implementation method
  Variability of the conditions (priorities, emerging disturbances, external circumstances) under which processes are performed in a company makes it necessary to constantly adapt the ways in which the concept is implemented (sequence of works, team composition, scope of training).
- Elimination/minimization of waste
  The choice of methods and procedures for implementation and outcome monitoring are prerequisite of continuous waste elimination/minimization in the course of the implementation.
- Improvement
  Ongoing care for the outcomes achieved and continuous follow-up to the implementation.

Principles of diagnostics and auditing

In Lean Manufacturing implementation projects, teams of consultants can make use of the diagnosing and auditing method described below. The following figure illustrates the principles of diagnostics and auditing in different organizational units of an enterprise, comprising both its current status and growth plans.

Figure 6. Principles of diagnostics and auditing

Period	Subject of auditing	Areas audited
Current status	• Top management • Middle management • Operational level	• Basic processes • Auxiliary processes • Administrative processes
Growth perspectives		

Source: authors' own research.

The audit is performed in the following scope:

- Assessment of the main factors determining the progress of the Lean/Kaizen implementation in the enterprise,
- Assessment of the main factors determining the enterprise's readiness to and potential for implementation of Industry 4.0, including:
  - Strategy,
  - Products,
    - Degree of customization of products,
    - Degree of digitization of products,
    - Capability to integrate products – product tying,
  - Customers, including e.g.,
    - Digitization of sales/services,
    - Digitization of customer service (multi-channeling),
  - Processes,
  - Environment,
  - Culture,
    - Knowledge management,
    - Culture of openness to innovation and new technologies,
    - Assessing the value of IT for the organization,
  - People, including e.g.,
    - Personnel competencies,
  - 4.0 technologies applied.

Resume

What matters a lot when implementing Industry 4.0 is the enterprise's size. SMEs must pay special attention to the following [Sommer 2015, pp. 1512–1532]:

- Insecurities, including e.g. data security or maturity of Industry 4.0 technologies,
- The benefit of Industry 4.0 has to be transferred from vision level to reality level,
- Investments in Industry 4.0 technologies have to be encouraged by public funding in order to lower the barriers explicitly for SMEs,
- Internal staff qualification programs and training programs for schools and universities have to be called for,
- SMEs have to be supported separately as they are less capable of doping with the financial, technological and staffing challenges than large enterprises.

References

Books and articles

Bednarek M. (2015), *Zastosowanie Lean Manufacturing w Polsce i w Meksyku (Modele-praktyka-doświadczenia*), Difin, Warszawa.

Buer S., Strandhagen J., Chan F. (2018), *The link between Industry 4.0 and lean manufacturing: mapping current research and establishing a research agenda.* "International Journal of Production Research", No. 56(8), pp. 2924–2940.

Buisán M., Valdés F. (2017), *La industria conectada 4.0,* "Información Comercial Española, ICE: Revista de economía", No. 898.

Sanders A., Chola E., Wulfsberg J.P. (2016), *Industry 4.0 implies lean manufacturing: Research activities in industry 4.0 function as enablers for lean manufacturing*, "Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)", No. 9(3), pp. 811–833.

Schumpeter J.A. (2011), *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa.

Sommer L. (2015), *Industrial revolution-industry 4.0: Are German manufacturing SMEs the first victims of this revolution?,* "Journal of Industrial Engineering and Management", No. 8(5), pp. 1512–1532.

Wagner T., Herrmann Ch., Thiede S. (2017), *Industry 4.0 impacts on lean production systems,* "Procedia CIRP", No. 63, pp. 125–131.

Reports

International Federation of Robotics (2018), *Raport 2018*.

Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, Siemens (2018), *Smart Industry Polska 2018. Innowacyjność w sektorze mikro oraz małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Raport z badań*, Siemens, Warszawa.

Ministerstwo Rozwoju, Siemens (2017), *Smart Industry Polska 2017, Adaptacja innowacji w działalności mikro oraz małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce, Raport z badań*, Siemens, Warszawa.

KPMG (2019), *B+R w sektorze motoryzacyjnym,* KPMG.

Polska Agencja Inwestycji i Handlu (2019), *Raport Sektor Motoryzacja 2019*, PAIiH.

PARP (2018), *Report on the situation of the small and medium business sector in Poland*, PARP.

Marian Noga
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Jarosław Klepacki
Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania

Marek Kacprzak
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Przedsiębiorczość w ujęciu nieortodoksyjnych nurtów ekonomii

Wstęp

Według S. Shane'a i S. Ventaratakamana przedsiębiorczość to wszelkie działania, na które składają się: identyfikacja, ocena i eksploatacja szans wprowadzenia nowych produktów i nowych usług na rynek oraz kształtowanie nowych rynków opartych na nowych surowcach i postępie naukowo-technicznym [Shane, Ventaratakaman 2000]. Odpowiada to strategii błękitnego i czerwonego oceanu. Jednak o przedsiębiorczości mówi się również w kontekście zachowania się przedsiębiorcy (ang. *entrepreneur*), w procesie podejmowania różnorakich decyzji. Ekonomia głównego nurtu za podstawę podejmowania decyzji przez przedsiębiorców przyjmuje model *homo oeconomicus*, który słabo opisuje dzisiejszą rzeczywistość gospodarczą, co nie pozwala na stawianie trafnych wniosków predykcyjnych. Ponadto ekonomia głównego nurtu w swoim paradygmacie stwierdza, że przedsiębiorcy kierują się w procesie podejmowania decyzji tzw. nieograniczoną racjonalnością albo racjonalnością optymalizującą. Badania przedstawicieli *making decision theory* jednoznacznie pokazują, że we współczesnej gospodarce decyzje, które podejmuje *entrepreneur*, są decyzjami o ograniczonej racjonalności wyboru, o czym szeroko pisał H. Simon [za: Orlik 2017, ss. 33–83]. Przedstawiciele nieortodoksyjnych nurtów ekonomii, takich jak:

- ekonomia behawioralna,
- neuroekonomia,

- *sharing economy,*
- *access economy,*

wyraźnie podkreślają, że dzisiaj przedsiębiorczość oparta jest na wyborach o ograniczonej racjonalności.

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość można rozpatrywać z różnych punktów widzenia, jednak zawsze uwzględnia się przy tym takie elementy, jak:

a) istnienie szans rynkowych (warunek *sine qua non*),
b) ponoszenie ryzyka,
c) występowanie różnych opcji w rozpoznaniu szans rynkowych,
d) tworzenie nowych kombinacji zasobów,
e) wprowadzenie innowacji (niekoniecznie mających charakter przełomowy) [Shane 2003, ss. 3–5].

W literaturze przedmiotu nie ma jednej definicji przedsiębiorczości. Z całą pewnością za pionierów badań w tym zakresie mogą być uznani F.H. Knight i J.A. Schumpeter, ale jako pierwsi do terminologii naukowej wprowadzili pojęcie „przedsiębiorczość" dwaj Francuzi – B.F de Bolidon i J.B. Say [B. Noga, M. Noga, Dejnaka 2019, s. 64]. Warto dodać, że w tym samym okresie zajmowali się tą tematyką również: fizjokrata R. Cantillon i A. Smith, ale analizowali przedsiębiorczość w bardzo specyficzny sposób.

Abstrahując od problemu definiowania przedsiębiorczości, należy w tym miejscu zwrócić uwagę na to, że ekonomia głównego nurtu, zwłaszcza ekonomia klasyczna i neoklasyczna, a także – w pewnej mierze – ekonomia keynesowska, budują swoje ujęcie przedsiębiorczości na fundamencie *homo oeconomicus*. Jeżeli uznamy ekonomię głównego nurtu za ekonomię ortodoksyjną, to takie nurty, jak: instytucjonalizm, szkoła austriacka, szkoła historyczna i ekonomia ewolucyjna trzeba sklasyfikować jako kierunki ekonomii heterodoksyjnej.

Dla prezentowanych rozważań istotne jest przypomnienie modelu *homo oeconomicus*. Model ten prezentuje człowieka, który ciągle minimalizuje przykrości i maksymalizuje przyjemności. Jego działanie oderwane jest od jakiegokolwiek kontekstu historycznego, kulturowego i społecznego. W rzeczywistości taki człowiek nie istnieje. Ekonomia heterodoksyjna nie uznaje modelu *homo oeconomicus* za fundament gospodarowania, chociaż trzeba też przyznać, że w ogóle kategorii „przedsiębiorczość" nie poświęca szczególnej uwagi [Noga 2013, ss. 50–64].

W nowoczesnej teorii ekonomicznej, takie nurty jak: ekonomia behawioralna, neuroekonomia, *sharing economy*, nazywane są „nurtami nieortodoksyjnymi" i – co jest warte podkreślenia – niezwykle szczegółowo zajmują się przedsiębiorczością w kontekście procesu podejmowania decyzji.

Celem artykułu jest ocena istoty przedsiębiorczości oraz przedstawienie sposobu konstruowania jej definicji przez przedstawicieli 4 wyżej wymienionych nieortodoksyjnych nurtów ekonomii oraz analiza komparatywna tych ujęć przedsiębiorczości w literaturze przedmiotu.

Zrealizowanie tego celu wymaga:

- przeanalizowania kategorii „przedsiębiorczość" proponowanej przez ekonomię głównego nurtu,
- przeanalizowania kategorii „przedsiębiorczość" w ekonomii behawioralnej i neuroekonomii,
- przeprowadzenia analizy kategorii „przedsiębiorczość" prezentowanej przez *sharing economy* i *access economy*.

Tak jak już wspomniano przedsiębiorczość określa się w bardzo różny sposób. Zdaniem T. Piecuch można mówić o 4 sposobach jej rozumienia i traktować ją jako:

- postawę,
- zachowanie,
- kompetencje,
- proces [Piecuch 2013, s. 39].

Klasycy ekonomii R. Cantillon, A. Smith i J.B. Say przedsiębiorczość określali przede wszystkim jako postawę przedsiębiorcy oraz jego zachowanie i tak też rozumieli tę kategorię. Postawa przedsiębiorcy to zespół cech, które prezentuje entrepreneur, takich jak:

- kreatywność,
- skłonność do ryzyka,
- dynamizm,
- zauważanie szans,
- umiejętność przystosowania się do zmieniających się warunków [Shane 2003, s. 4].

Z kolei przedsiębiorczość interpretowana jako określone zachowanie się jest badana głównie przez przedstawicieli ekonomii behawioralnej (co szczegółowo zostanie przedstawione w dalszej części rozdziału). Jednak trzeba zauważyć, że już klasycy ekonomii przedsiębiorczość określali przez pryzmat zachowania się przedsiębiorcy. I tak:

a) R. Cantillon w eseju pt. *Essai sur la Nature du Commerce en Général* (ukończonym, jak się uważa, w 1730 r., a opublikowanym pośmiertnie w 1755 r.) pisał, że jest to „[...] Działalność oparta na wychwytywaniu okazji i podejmowaniu ryzyka".

b) A. Smith w swoim dziele pt. *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* (wydanym w 1776 r.) stwierdził, że przedsiębiorczość to działalność osoby, która ma dużą skłonność do oszczędzania i wykorzystywania zaoszczędzonych środków w celu realizacji określonych przedsięwzięć.

c) J.B. Say pisał (w opublikowanym w 1800 r. eseju pt. *Olbie, ou Essai sur les Moyens de Réformer les Mœurs d'une Nation*), że przedsiębiorczość to zachowanie przedsiębiorcy, który przenosi zasoby z obszaru o niższej wydajności do obszaru o wyższej wydajności, co pozwala mu na osiągnięcie zysku [Mazur 2019].

Łatwo zauważyć, że pomimo opisywania przedsiębiorczości w kategoriach zachowania się przedsiębiorcy, każdy z wyżej wymienionych uczonych stworzył niejako swoją jej teorię. Z tego też względu w literaturze przedmiotu okres ten nazywany jest nawet czasem „burzliwego rozwoju teorii przedsiębiorczości" [B. Noga, M. Noga, Dejnaka 2019, s. 60].

Takie rozumienie przedsiębiorczości, czyli ujmowanie jej w kategoriach określonego sposobu zachowania się najłatwiej jest zauważyć w pracach autorstwa największych współczesnych przedsiębiorców, takich jak: L. Iacocca, H. Ford, D. Gibbons, S. Jobs, B. Gates, W. Buffet i S. Wozniak.

Natomiast przedsiębiorczość jako kompetencja często analizowana jest w literaturze przedmiotu w kontekście mitycznego przekonania o tym, że „przedsiębiorcą trzeba się urodzić" [Bratnicki, Dyduch, Gabryś 2019]. Jak słusznie wskazują M. Bratnicki, W. Dyduch i B.J. Gabryś oprócz tego mitu w świadomości społecznej funkcjonuje jeszcze co najmniej 11 innych przekonań wpływających hamująco na przedsiębiorczość z pozycji przedsiębiorcy, 10 takich mitów dotyczących działalności przedsiębiorczej i 8 odnoszących się do organizacji przedsiębiorczej, każdemu z nich da się przeciwstawić przekonanie (mit) wpływające pobudzająco na aktywność ludzi w tym zakresie (zob. tabela 1) [Bratnicki, Dyduch, Gabryś 2019].

Tabela 1. Mity dotyczące przedsiębiorczości

Mity blokujące przedsiębiorczość	Mity pobudzające przedsiębiorczość
Przedsiębiorca	
1. Przedsiębiorcą trzeba się urodzić, a więc zachowań przedsiębiorczych nie można się nauczyć.	Każdy człowiek ma potencjał do tego, aby zostać przedsiębiorcą i może go zrealizować w wyniku nabywania odpowiednich umiejętności, wiedzy, doświadczenia, bezpośrednich kontaktów.
2. Przedsiębiorca wyróżnia się specyficznymi cechami składającymi się na standardowy profil.	Nie istnieje standardowy profil przedsiębiorcy. W rzeczywistości jest wiele rodzajów przedsiębiorców, podejmujących różne przedsięwzięcia w wielorakich kontekstach. To motywacja, bardziej niż zdolności, określa działania przedsiębiorcy.
3. Przedsiębiorcy powinni być osobami młodymi i dobrze wykształconymi.	Wiek nie jest barierą dla przedsiębiorczości. Niezmiernie ważne są: wiedza, doświadczenie, kontakty, trening profesjonalny. Zachowania przedsiębiorcze występują u osób posiadających różny stopień wykształcenia.
4. Bez posiadania wysokiego ilorazu inteligencji osiągnięcie przez przedsiębiorcę sukcesu jest niemożliwe.	Sukces przedsiębiorcy ma swe korzenie w kreatywności, motywacji, umiejętności budowania zespołu i sprawowania funkcji przywódczych, zdolnościach analitycznych oraz w umiejętnościach radzenia sobie z niejednoznacznością i przeciwieństwami.
5. Wszyscy przedsiębiorcy są wynalazcami.	Wielu przedsiębiorców podejmuje działalność innowacyjną służącą wykorzystywaniu twórczych idei innych osób.
6. Przedsiębiorcy są graczami skłonnymi do podejmowania wysokiego ryzyka. Są oni osobami lubiącymi ryzyko.	Przedsiębiorcy podejmują rozważne, wykalkulowane ryzyko i starają się dzielić ryzykiem z innymi.
7. Przedsiębiorcy to ludzie niedostosowani społecznie albo organizacyjnie.	Przedsiębiorca ma dwa oblicza: wizjonerskiego animatora zmian społecznych oraz efektywnego menedżera.
8. Przedsiębiorcy są całkowicie niezależni i sami kierują sobą oraz swoim losem.	Przedsiębiorca służy rozmaitym interesariuszom, chociaż ma swobodę wyboru tego, czy i kiedy oraz czyje potrzeby i oczekiwania zaspokajać.

Mity blokujące przedsiębiorczość	Mity pobudzające przedsiębiorczość
Przedsiębiorca	
9. Przedsiębiorcy są energicznymi tzw. samotnymi wilkami – nie potrafią współpracować z innymi osobami i starają się wszystko wykonywać sami.	Przedsiębiorcy osiągający największe sukcesy wierzą w swoje kompetencje, ale równocześnie budują efektywne zespoły zarządzające rozwojem i tworzą wielorakie więzi społeczne. W przedsiębiorczości dużą rolę odgrywają stosunki partnerskie z innymi osobami albo grupami osób.
10. Przedsiębiorcy to ludzie dążący do władzy i kontrolowania innych osób.	Przedsiębiorcy są zorientowani na osiąganie rezultatów i na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Posiadana władza jest skutkiem ubocznym rozwijanych przedsięwzięć.
11. Motywacją przedsiębiorców jest jedynie pieniądz. Liczą się przede wszystkim szybkie gratyfikacje.	Przedsiębiorcy są nastawieni na efekty uzyskane w dłuższym czasie, a zwłaszcza na kontrolowanie swojego losu i na urzeczywistnienie swojej wizji.
Działalność przedsiębiorcza	
1. Działalność autentycznego przedsiębiorcy jest chaotyczna i słabo ustrukturalizowana.	Działalność przedsiębiorcy jest wielokierunkowa i dlatego też musi być dobrze zorganizowana, a zwłaszcza niezbędne jest wyraziste określenie priorytetów, których realizacja będzie konsekwentnie przestrzegana. Przedsiębiorczość jest procesem, którym trzeba zarządzać
2. Ignorancja jest atutem w przedsiębiorczości zgodnie z regułą, że analiza prowadzi do paraliżu.	Staranne planowanie – a nie jego brak – znamionuje autentycznego przedsiębiorcę.
3. Rozpoczęcie działalności gospodarczej jest wysoce ryzykowne i często działalność ta kończy się niepowodzeniem.	Utalentowani i doświadczeni przedsiębiorcy potrafią zmobilizować atrakcyjne zasoby i osiągnąć sukces. Porażka pozwala na uczenie się w wyniku zdobycia nowych doświadczeń i staje się motywacją do podejmowania dalszych prób.
4. Każdy człowiek jest w stanie rozpocząć działalność gospodarczą i przy pewnej dozie szczęścia osiągnie powodzenie.	Rozpoczęcie działalności mającej duże prawdopodobieństwo powodzenia wymaga dobrego przygotowania, przy czym rozwijanie działalności jest o wiele trudniejsze niż jej rozpoczynanie. To, co wydaje się szczęśliwym splotem okoliczności jest *de facto* rezultatem wiedzy, determinacji itp.

Działalność przedsiębiorcza	
5. Utalentowany przedsiębiorca osiąga sukcesy w ciągu roku lub 2 lat.	Solidne umocowanie rozwijanego przedsięwzięcia wymaga nie mniej niż 3–4 lat, a bywa też, iż potrzeba na to więcej czasu.
6. Przedsiębiorcy pracują dłużej i ciężej niż kadra zarządzająca dużymi organizacjami.	Nie wszyscy przedsiębiorcy pracują tak ciężko jak menedżerowie w dużych organizacjach – jedni pracują tyle samo, inni więcej, a jeszcze inni mniej.
7. Przedsiębiorcy doświadczają ogromnego stresu i płacą wysoką cenę za swoje powodzenie.	Zajęcia przedsiębiorcy nie są bardziej stresujące niż przedstawicieli innych zawodów, jednak mają oni bardzo rozbudowaną potrzebę osiągnięć.
8. Każda osoba mająca dobra ideę jest w stanie pozyskać zasoby niezbędne do jej urzeczywistnienia.	W praktyce bardzo niewiele pomysłów znajduje uznanie wystarczające do uzyskania sfinansowania ich realizacji.
9. Jeżeli przedsiębiorca posiada wystarczający kapitał początkowy, to nie poniesie porażki.	Zbyt duży kapitał początkowy częstokroć prowadzi do braku dyscypliny, a w ślad za tym do impulsywnego wydatkowania, co staje się źródłem porażki.
10. Pieniądze są najważniejszym zasobem podczas rozpoczynania działalności gospodarczej.	Samo posiadanie pieniędzy nie gwarantuje zgromadzenia właściwych zasobów – są one jedynie narzędziem wykorzystywanym do tworzenia i wykorzystywania szans. Ich brak wynika z niekompetencji, złych inwestycji, wadliwego planowania itp.

Organizacja przedsiębiorcza	
1. Małe i średnie przedsiębiorstwa tworzą nowe miejsca pracy.	Nowe miejsca pracy tworzą głównie przedsiębiorstwa dynamiczne rozwijające się, i to bez względu na swoją wielkość.
2. Nowe przedsięwzięcia są podstawowym źródłem wzrostu zatrudnienia.	Wzrost zatrudnienia następuje wskutek działalności zarówno starych, jak i nowych przedsiębiorstw. Kluczowe znaczenie ma w tym przypadku efektywne zarządzanie rozwojem organizacji.
3. Dynamiczne organizacje działają w sektorach nowych i mających wysoką stopę zwrotu.	W przedsiębiorczym rozwoju organizacji liczy się nie tyle sektor, co przedsiębiorcy i same organizacje.
4. Organizacje szybko rozwijające się są zorientowane na duże i rosnące rynki.	Organizacje szybko rozwijające się są zorientowane na rynki, na których mogą zostać liderami lub jednostkami wzywającymi do współzawodnictwa.
5. Organizacje szybko rozwijające się mają głównie na uwadze rynki krajowe, na których mogą uzyskać dominująca pozycję.	Organizacje szybko rozwijające się znaczną część swojej działalności kierują ku rynkom zagranicznym, gdzie mogą się uczyć i rozwijać.

Organizacja przedsiębiorcza		
6.	Organizacje szybko rozwijające się stosują strategię niskich kosztów jako podstawę konkurencyjności.	Organizacje szybko rozwijające się stosują strategię pozytywnego wyróżniania się (np. wysoka jakość produktów) jako podstawę konkurencyjności.
7.	Organizacje szybko rozwijające się polegają głównie na unikalnej technologii.	Organizacje szybko rozwijające się polegają głównie na ludziach wysokiej klasy.
8.	Wypracowane, wyrafinowane źródła finansowania są podstawą budowania organizacji szybko rozwijających się.	Organizacje szybko rozwijające się korzystają przede wszystkim z własnych źródeł finansowania, wspomagając się źródłami zewnętrznymi.

Źródło: [Bartnicki, Dyduch, Gabryś 2019].

Zaprzeczeniem powszechnie funkcjonującego mitu, że przedsiębiorczość jest cechą wrodzoną i charakteryzuje wybranych ludzi (jednego z głównych mitów dotyczących omawianej kategorii) są wyniki badań, które przeprowadzili M. Noga, B. Noga i A. Dejnaka, stwierdzając na ich podstawie, że przedsiębiorczości można się nauczyć, a edukację przedsiębiorczości należy określić jako „[…] ciągły proces nauczania i uczenia się całego społeczeństwa, pracującego lub przygotowującego się do podjęcia pracy we wszystkich sektorach gospodarki, proces wyposażający w odpowiednią wiedzę o mechanizmach gospodarczych, proces kształtowania podstaw przedsiębiorczych i wiedzy o ryzyku mikroekonomicznym i ryzyku systemowym, proces przygotowania jednostki do podejmowania efektywnych decyzji w zmieniającym się otoczeniu zewnętrznym" [M. Noga, B. Noga, Dejnaka 2019, s. 69].

Należy podkreślić, że mitem jest również twierdzenie, iż przedsiębiorczość dotyczy tylko działalności sektora prywatnego, bo jak słusznie zauważyli K. Piech i M. Kulikowski „Przedsiębiorczość jest szansą na sukces rządu, gospodarki, przedsiębiorstw i społeczeństwa" [Piech, Kulikowski 2003].

Przedsiębiorczość jest także rozumiana jako proces i w tym ujęciu może być rozpatrywana jako, np.:

- proces wprowadzania zmian (stopniowych lub radykalnych) w zakresie produkcji, dystrybucji, logistyki i sprzedaży,
- proces podejmowania nowej działalności gospodarczej bądź przeprowadzania modernizacji dotychczasowego sposobu funkcjonowania organizacji,
- proces konstruowania i realizacji odpowiedniej strategii inwestycyjnej rządu, przedsiębiorstwa organizacji non-profit, gospodarstwa domowego,
- proces promowania i wspierania przedsiębiorczości za pomocą różnych działań organów publicznych, think tanków, samych przedsiębiorstw i przedsiębiorców.

Dla jasności prezentowanych treści należy wyjaśnić stanowisko ekonomii klasycznej (A. Smith) i neoklasycznej (J. Robinson i L. Robbins) w sprawie określania istoty przedsiębiorczości. Klasycy i neoklasycy uznali ekonomię za naukę, której przedmiotem zainteresowania jest ludzkie zachowanie opisane w kategoriach zależności między celami i ograniczonymi środkami o alternatywnym przeznaczeniu. Paradygmat ekonomii głównego nurtu oparty został na indywidualizmie metodologicznym i doskonałej informacji, którą dysponują wszyscy uczestnicy działań w gospodarce. Wyróżnia się w nim 2 wymiary indywidualizmu metodologicznego:

- pierwszy wymiar nawiązuje jeszcze do założenia ekonomii klasycznej i neoklasycznej, według którego jednostki gospodarujące kierują się w swoim postępowaniu własnym interesem, który same definiują, co dokładnie wyraża koncepcja *homo oeconomicus,*
- drugi wymiar opiera się na założeniu, że wszystkie ekonomiczne zjawiska i procesy oraz odpowiadające im kategorie ekonomiczne powinny dać się ostatecznie wyprowadzić (wydedukować) z ekonomicznego zachowania się jednostek, czyli podmiotów mikroekonomicznych [Noga 2017, s. 12].

Jest to typowe neoklasyczne ujmowanie zachowania się jednostek (przedsiębiorcy, menedżerowie, konsumenci), których postępowanie można określić jako działanie dążące do maksymalizacji bądź minimalizacji pewnej funkcji celu w określonych warunkach i przy założeniu wstępnym, że jednostka zna swoje preferencje, potrafi je określić, zmniejszyć, ocenić i uporządkować. W ten sposób człowiek działa racjonalnie i nie dopuszcza się takich zachowań, jak np. maksymalizacja bądź minimalizacja funkcji celu grupy (holizm metodologiczny). W koncepcji *homo oeconomicus* nie bierze się w ogóle pod uwagę kontekstu historycznego, kulturowego i społecznego, dlatego przedsiębiorczość oparta na tym paradygmacie nie jest w stanie sprostać wymaganiom prowadzenia biznesu w XXI wieku. Jest to również przyczyną tego, że nieortodoksyjne nurty ekonomii zaczęły poszukiwać odpowiedzi na pytanie o to, jak powinna kształtować się przedsiębiorczość w tym stuleciu. Odpowiedzi na tak sformułowane pytanie badawcze nie są jednolite, ale z całą pewnością pozostają w opozycji do modelu *homo oeconomicus.*

Przedsiębiorczość w ekonomii behawioralnej i w neuroekonomii

Podstawą ekonomii behawioralnej jest przekonanie, że dodanie elementów analizy psychologicznej do analizy ekonomicznej pozwoli na rzetelny opis rzeczywistości gospodarczej i tym samym umożliwi formułowanie trafnych wniosków predykcyjnych.

Modele prognostyczne lepiej będą przewidywać przyszłe zdarzenia gospodarcze. Badacze reprezentujący ekonomię behawioralną, a zwłaszcza H. Simon, stwierdzają, że człowiek, dążąc do realizacji czasami sprzecznych celów i posiadając ograniczone możliwości zbierania informacji, podejmuje decyzje o ograniczonej racjonalności wyboru ekonomicznego [za: Orlik 2017, ss. 33–83].

Model ograniczonej racjonalności wyboru sprowadza się do:

a) stosowania upraszczających heurystyk;

b) wyboru satysfakcjonujących rozwiązań, chociaż nie zawsze optymalnych (ang. *bounded rationality*);

c) wyboru wielu, często niezgodnych ze sobą, celów w dążeniu do osiągania maksymalnych korzyści;

d) stosowania zasady satysfakcji polegającej na tym, że poszukuje się takiego rozwiązania, które będzie dobre i spełni wymagania – nie bada się tutaj wszystkich opcji, lecz decyduje się na pierwszą, wystarczająco dobrą, co wynika z niewystarczającej wiedzy o istnieniu innych możliwości w procesie podejmowania decyzji;

e) stosowania behawiorystycznej teorii cyklu życia H. Shefrina i R. Thalera opisującej człowieka posiadającego mechanizm samokontroli, który nie pozwala na wydanie wszystkich dochodów i zachęca do oszczędzania dla zapewnienia sobie wysokiego standardu życia w przyszłości – człowiek w tej teorii to *doer*, który najchętniej by wszystko wydał i *planner*, który myśli o przyszłości, posiada on zdolności księgowania umysłowego (ang. *mental accounting*) i działa pod wpływem efektu ramowania (ang. *framing effect*) polegającego na tym, że ta sama kwota pieniędzy może zostać przypisana do różnych rachunków umysłowych w zależności od tego, w jaki sposób została zdobyta.

Znając te ogólne zasady zachowania się ludzi w działaniu gospodarczym, można uznać, że przedsiębiorczość oparta jest na następujących filarach:

1. Filar 1. Podstawą sukcesu w realizowaniu działań przedsiębiorczych jest zbieranie informacji dobrze opisujących rzeczywistość gospodarczą, rzetelna analiza zebranych informacji oraz zastosowanie właściwych systemów wspomagania decyzji.

2. **Filar 2.** Podejmowane decyzje zawsze będą wyborem o ograniczonej racjonalności, co powoduje, że *entrepreneur* musi dokonywać satysfakcjonujących wyborów, które nie zawsze są optymalne. Uwaga: biorąc pod uwagę krótki czas potrzebny na podjęcie decyzji, wybory te można uznać za optymalne!
3. **Filar 3.** Podstawą satysfakcjonujących wyborów jest wiedza i doświadczenie. Ekonomia behawioralna badając różnego rodzaju anomalie w stosunku do racjonalnego zachowania się decydenta, zgodnego z paradygmatem ekonomii głównego nurtu (PEGN) i koncepcji *homo oeconomicus*, zwróciła uwagę, że PEGN tylko zakłada, że człowiek ma mózg i wolną wolę w postaci uporządkowanych preferencji. Tak jak to już bardzo precyzyjnie zostało opisane nurty nieortodoksyjne, znajdujące się poza ekonomią głównego nurtu, wykazały jak ważne jest poznanie pracy mózgu człowieka i jego funkcjonowania podczas podejmowania decyzji zarówno przez pojedynczego decydenta, jak i przez zespoły, grupy, czy nawet gremia polityczne (np. podczas głosowania w parlamencie).

Ekonomia nieortodoksyjna sformułowała fundamentalne pytanie: Jaki działa mózg człowieka podczas podejmowania decyzji ekonomicznych?

Udzielenia odpowiedzi na to pytanie podjęła się nowa dziedzina wiedzy: **neuroekonomia.**

Stosuje ona w swoich badaniach bardzo skomplikowane metody badawcze związane z technikami obrazowania pracy mózgu człowieka.

Neuroekonomia musi odkryć i opisać 2 klasy działań człowieka:

a) działania dokonywane właściwie nieświadomie wskutek zaprogramowanych i zdeterminowanych stanów mózgu pozwalających na ich podjęcie;
b) podejmowane przez człowieka działania wynikające z jego wolnej woli.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na to, że decyzje ekonomiczne, a zwłaszcza decyzje finansowe, prawie zawsze podejmowane są w warunkach:

- niepełnej informacji o zdarzeniach bieżących i przyszłych (niepełna introspekcja i niepełna prospekcja),
- ograniczeń czasowych (ang. *timing*),
- ryzyka operacyjnego (ang. *short-term risk*), ryzyka taktycznego i ryzyka strategicznego (ang. *long-term risk*) w kontekście panującego w umysłach aktorów rynku prymatu czasu krótkiego nad czasem długim,
- istnienia barier etycznych,
- ograniczeń z tytułu negatywnych efektów zewnętrznych (ang. *negative external effect*),
- ograniczeń z tytułu negatywnych skutków społecznych, np. wzrostu bezrobocia.

Ponadto trzeba pamiętać, że psychologia już dawno odkryła możliwości zamiany czynności podejmowanych przez człowieka z własnej woli na czynności podejmowane przez człowieka w sposób zautomatyzowany i niedostępny dla świadomości danej osoby. I tak np. W. Chan Kim i R. Mauborgne opisywali, jak wybitni menadżerowie podejmowali decyzje w oparciu o schematy myślowe (ang. *mental models*), funkcjonujące na poziomie podświadomości, które można z całą pewnością określić jako zautomatyzowane algorytmy rządzące ludzkimi reakcjami na zmiany i różne inne zdarzenia [Chan Kim, Mauborgne 2015, s. 76].

Oznacza to, iż na ich funkcjonowanie miała ogromny wpływ rutyna i występowało w ich przypadku zjawisko zamiany działania świadomego na nieświadome, a – co najciekawsze – sami menadżerowie przyznali, że *mental models* nimi rządzą.

Przedsiębiorczość w *sharing economy* i *access economy*

Sharing economy, czyli ekonomia współdzielenia, jest nową formą gospodarowania dobrami i usługami. Sztandarowym przykładem ją uzasadniającym jest samochód osobowy kupowany przez gospodarstwo domowe i użytkowany 3–4 godziny na dobę, co oznacza, że przez pozostałe ok. 20 godzin jest on niewykorzystywany, dlatego też – według zasad *sharing economy* – nie należy kupować, ale odpłatnie użytkować taki samochód w czasie, kiedy naprawdę jest to potrzebne. Tak dzisiaj dzieje się nie tylko w przypadku samochodów – na całym świecie wynajmuje się obecnie mieszkania, sprzęt AGD i wiele innych dóbr. Stąd zmienia się wręcz filozofia gospodarowania, bowiem nie jest ważne już posiadanie, ale właśnie – użytkowanie.

Społeczne i gospodarcze implikacje *sharing economy* prowadzić będą do istotnych zmian także w rozumieniu i kształtowaniu przedsiębiorczości.

W literaturze przedmiotu wraz z *sharing economy* pojawiły się również takie pojęcia, ściśle związane z ekonomią współdzielenia, jak:

- *collaborative economy*, czyli „wspólna gospodarka",
- *peer economy*, czyli „gospodarka oparta na równości" (zasada: każdy z każdym może zawierać transakcje),
- *collaborative consumption*, czyli „wspólna konsumpcja",
- *crowdsourcing*, czyli „korzystanie z mądrości tłumu",
- *co-creation*, czyli „współtworzenie",
- *access economy*, czyli „gospodarka dostępu".

Zanim wyjaśnione zostanie stanowisko *sharing economy* wobec przedsiębiorczości, warto krótko scharakteryzować jej istotę i skutki.

Sharing economy obejmuje:

a) dzielenie, tj. korzystanie z tego samego dobra wspólnie z innymi ludźmi niebędącymi jego właścicielami, współuczestniczenie i wspólne przeżywanie;

b) pożyczanie, czyli dawanie innym i branie od kogoś, pod warunkiem zwrotu w określonym terminie;

c) ponowne użycie, tj. ponowne zastosowanie czegoś (recykling);

d) tzw. sprzedaż z drugiej ręki, tj. odsprzedaż używanych przedmiotów;

e) dystrybucję dzieloną, tj. ponowny podział lub rozprowadzenie przedmiotów (redystrybucja);

f) zamianę, tj. zastąpienie jednej rzeczy inną [Stępnicka, Wiączek 2018, s. 20].

Wśród cechy charakterystycznych funkcjonowania *sharing economy* należy wymienić:

a) możliwość funkcjonowania zarówno w gospodarce tradycyjnej, jak i przy udziale Internetu (jest **hybrydą**);

b) pomijanie transakcji i relacji współdzielenia między firmami (B2B, czyli Biznes – Biznes) na rzecz:

- relacji C2C (Konsument – Konsument),
- relacji B2C (Biznes – Konsument),
- transakcji peer-to-peer (P2P) – w tym przypadku może pojawić się pośrednik, czyli operator platformy;

c) możliwość traktowania jej jako gospodarki dostępu (ang. *access economy*) do produktu lub usługi;

d) brak reżimu technologicznego.

Sharing economy wywołuje następujące skutki:

1. Pasywny konsument zmienia się w aktywnego agenta.

2. Czas wolny konsumentów zwiększa się, bowiem nie trzeba już w ramach gospodarki nadmiaru wytwarzać tak wielu dóbr i usług (czas pracy w tygodniu będzie ulegać skracaniu). C. Shirky określa to zjawisko jako *cognitive surplus* („poznawcza nadwyżka") [za: Stępnicka 2018, ss. 46–55].

3. Wskaźnik PKB przestaje dobrze mierzyć wzrost gospodarczy i dobrobyt społeczny.

4. *Sharing economy* stymuluje styl życia określany jako *slow life* („zwolnij"; „żyj spokojniej").

Rozwojowi gospodarki cyfrowej, określanemu jako proces digitalizacji gospodarki, sprzyjają przeobrażenia społeczne w zakresie uznawanych i społecznie akceptowanych wartości.

Dla pokolenia Y możliwość dostępu do czegoś ma częściej większą wartość niż samo posiadanie tego czegoś. To jest właśnie fundament gospodarki współdzielenia, czyli *sharing economy*, i ekonomii dostępu, czyli *access economy.*

Digitalizacja gospodarki zmienia nie tylko warunki gospodarowania, ale również istotę gospodarowania i przedsiębiorczości.

Warto więc pokusić się o odpowiedź na pytanie o to, jakie są implikacje takiego stanu rzeczy dla przedsiębiorczości. Odpowiedź nie jest jednoznaczna. *Sharing economy* opiera się na kooperacji i zaufaniu, a gospodarka współdzielenia w swojej początkowej fazie wywołuje wielką nieufność. Dzisiaj rynek *sharing economy* jest rynkiem niszowym, ale posiada on taki potencjał, że w przyszłości przedsiębiorczość ulegnie redefiniowaniu. Fundamentem przedsiębiorczości stanie się wówczas użytkowanie a nie posiadanie. Przedsiębiorczość przejdzie swoisty *reingeeniering*. To samo dotyczy *access economy*, która w zasadzie w literaturze przedmiotu utożsamiana jest z *sharing economy*, a wykazywane różnice są *de facto* nieistotne.

Konkluzje

Analiza komparatywna kategorii przedsiębiorczości w ujęciu różnych szkół ekonomicznych pokazała, że właściwie każdy nurt, a dokładniej: każdy uczony, ma swoją definicję przedsiębiorczości. Nie oznacza to jednak, że nie można znaleźć dla nich wspólnego mianownika.

Ekonomia głównego nurtu obejmująca ekonomię klasyczną, neoklasyczną i keynesistowską oparta jest na paradygmacie indywidualizmu metodologicznego i modelu *homo oeconomicus*. To stanowisko musi ulec modyfikacji wskutek przyjęcia wyników badań uzyskanych przez przedstawicieli nieortodoksyjnych nurtów ekonomii, a dotyczących istoty przedsiębiorczości i jej funkcjonowania w gospodarce XXI wieku. Trwanie na obecnym stanowisku przez zwolenników ekonomii głównego nurtu, nie pozwala im na rzetelny opis rzeczywistości gospodarczej i uniemożliwia konstrukcję modeli prognostycznych gospodarki, które trafnie przewidywałyby zdarzenia przyszłe.

Natomiast stanowisko przedstawicieli nieortodoksyjnych nurtów ekonomii uwzględniających to, że przedsiębiorczość powinna opierać się na holizmie metodologicznym, na teorii zachowania się jednostki i grupy, na decyzjach o ograniczonej racjonalności umożliwia ekonomii coraz lepsze opisywanie rzeczywistości gospodarczej i formułowanie trafnych wniosków dotyczących predykcji zjawisk i zdarzeń.

Bibliografia

Bratnicki M., Dyduch W., Gabryś B.J. (2019), *Mity przedsiębiorczości w polskich organizacjach: diagnoza i mechanizmy ożywiania potencjału przedsiębiorczości*, [online] www.fundacja,edu.pl/przedsiebiorczosc/-referaty/sesja IV/34.pdf, dostęp: 25.06.2019.

Chan Kim W., Mauborgne R. (2015), *Pułapki czerwonego oceanu*, „Harvard Business Review Polska", nr 153, [online] https://www.hbrp.pl/a/pulapkiczerwonegooceanu/awalFxmbm, dostęp: 15.05.2016.

Mazur K. (2019), *Przedsiębiorczość*, [online] https://docplayer.pl/686953-Przedsiebiorczosc-wyklad-1-dr-hab-inz-karolina-mazur-prof-uz.html, dostęp: 25.06.2019.

Noga M. (2013), *The Idea of Homo Oeconomicus and the Role of Culture in the Economy* [w:] K. Raczkowski, F. Schneider (red.), *The Economic Security of Business Transactions*, Chartridge Books, Oxford.

Noga M. (2017), *Makroekonomia a ekonomia. Paradygmat ekonomii głównego nurtu* [w:] M. Noga (red.), *Makroekonomia ze szczególnym uwzględnieniem polityki pieniężnej*, wyd. 2, CeDeWu, Warszawa.

Noga B., Noga M., Dejnaka A. (2019), *Edukacja ekonomiczna polskiego społeczeństwa*, wyd. 2, CeDeWu, Warszawa.

Orlik K. (2017), *Makroekonomia behawioralna. Jak wyjaśnić zjawiska makroekonomiczne z wykorzystaniem ekonomii behawioralnej*, CeDeWu, Warszawa.

Piech K., Kulikowski M. (2003), *Przedsiębiorczość: szansą na sukces rządu, gospodarki, przedsiębiorstw, społeczeństwa*, Instytut Wiedzy, Warszawa.

Piecuch T. (2013), *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Shane S. (2003), *A General Theory of Entrepreneurship, The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar Publishing, Northampton.

Shane S., Venkataraman S. (2000), *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, „Academy of Management Review", vol. 25.

Stępnicka N. (2018), *Sharing economy a ekonomia społeczna i ekonomia behawioralna*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 530.

Stępnicka N., Wiączek P. (2018), *Sharing economy vs. access economy – wybrane aspekty terminologiczne i metodologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 530.

Julia Nowicka
War Studies Academy

Zdzisław Szymański
University of Social Sciences in Łódź

Zbigniew Ciekanowski
Pope John Paul II State School of Higher Education in Biala Podlaska

Selected Elements of Organizational Culture in a Hierarchized Institution – Creativeness. A Case Study

Introduction

When determining the conditions and rules for the functioning of subcultures within the organizational culture, it should be determined which attitudes and behaviors ought to be treated as characteristic of the organization, often highlighting attitudes and behaviors that are desirable from the point of view of strategic goals. Thus, organizational culture indicates whether employees are expected to take innovative or creative actions, or whether cultivating the existing conditions for the functioning of groups within the entire institution is considered fundamental. It seems that the institution examined in this study is particularly interesting in terms of cognition, because it combines two seemingly antagonistic subcultures of the artistic civilian and military world. Due to the diversity of concepts and the broad subject of research, this text is one of the series of articles devoted to researching the organizational culture of a specific hierarchical organization. The analyzed institution was chosen because of the interesting mix of subcultures that make up the examined work environment. The army is a highly hierarchical organization, inculcating its members in discipline, obedience and focus on group action. It is an institution with strong values, characteristic

language, where discipline and indisputable execution of orders are rewarded. Civil art schools educate their pupils into individualists, awakening independent, creative action in them. They reward for innovations and unconventional solutions. They value values such as creative independence and teach that despite failures one should stubbornly strive to achieve their goal without giving in to unfavorable critics. Proverbial jumping gun and public presentation of one's individuality are typical values in the process of socialization of a civilian artist. It is interesting, therefore, whether a formalized army institution based on obedience and task fulfillment can combine the two systems of values and education indicated above, hence creating a unified artistic creation based on the creative activities of team members, soldiers and civilian employees of the examined institution.

The concept of organizational culture

The etymology of the term *organizational culture* derives from Latin, where *órganon* means a tool, instrument, appliance, organ, and *cultura* – means cultivation, education. There are many ways to define culture in the literature on the subject. One of them is the understanding of this term as "the whole material and spiritual output of the population (...), the level of development of societies, groups, (...) the level of mental and moral development, genteelness, familiarity, tact" [Kopaliński 1971, p. 419]. Following A. Giddens, "culture can be understood as learned, but not hereditary aspects of human societies. (...) The culture of a given society has both intangible aspects - beliefs, convictions, ideas and values, constituting cultural content - as well as material, objects, symbols and tools representing these contents" [Giddens, Sutton 2012, p. 47].

As regards the organization, many sources refer to understanding it as a voluntarily functioning team, a group of people who have a common goal, hierarchy of power, structure. "An organization is a formal, systematically coordinated social unit, comprising two or more people, operating in a relatively continuous manner, aiming at achieving a common goal or set of goals. It is characterized by formal roles, determining and shaping the behavior of its members" [Robbins, Judge 2011, p. 21].

The literature on the subject offers a variety of terms explaining the essence and understanding of the word *organizational culture*, starting from organicist society in terms of Spencer, Durkheim or Weber's bureaucratism, and ending with contemporary management and marketing theories. One of the interpretative

levels related to the examined issue is the functional paradigm, associated with the works of H. Schenplein and E. Schein. The aforementioned authors treat organizational culture as a conglomerate of norms, principles and values acceptable to members of a given organization, which are typical for that institution [Sułkowski 2008, p. 13]. The aforementioned authors treat organizational culture as a conglomerate of norms, principles and values acceptable to members of a given organization which are typical for that institution.

One of the suggestions for the analysis may be the conceptual scheme proposed by G. Morgan. The author uses the following metaphors of [Morgan 2019, p. 225]:

- machine (bureaucratic approach);
- politics (planned actions);
- culture (organizing common meanings);
- mental prison (trap of stereotypes);
- flow of information (impact on changes);
- domination.

The mechanistic approach to the institution's operation is to carefully plan all aspects related to the trouble-free operation of the enterprise. It is constructed so as to achieve predetermined goals. The reliability of the communication and control system, explicit and clear commands as well as position substitution are characteristic phenomena in the mechanistic approach. It is not uncommon that there is no place for innovation in such an approach (unless it has been planned in advance). Operation determines routine, reliability, predictability and performance.

The political metaphor emphasizes that "the organization's goals may be rational from the point of view of the interests of some people, but not others" [Morgan2019, p. 227]. The ability to shape relationships and form a coalition can determine the success of a given company.

Activity of the organization is possible due to clear norms, values and symbols that allow finding an agreement, which is the basis for the operation of individuals in the group. The metaphor of culture proposed by G. Morgan, among others, deals with these relationships.

The concept of looking at organization through the prism of mental prison makes people aware of their stereotypical approach to many issues, formal arrangements and relationships between employees. The concept encourages to see unconscious processes and to solve them, which is necessary to improve one's existence and functioning in the organization. In this metaphor, the ethics of the company's activities and the people creating it are important. Moreover, modifying fear and anxiety by becoming aware of their origin seems to be the key slogan of this approach.

The metaphor of flow of information proposed by G. Morgan directs the understanding of various external and internal behaviors regarding the organization, which in turn influences the formulation of problems encountered by the company. Knowledge about the causes of inconveniences and how to eliminate them creates strategies for the operation of a given institution.

The last level of interpretation of a given organization is related to the dominance and style of power exercised by its management. The metaphor of domination determines the company's impact on its employees and the environment. The metaphor depicts the relative rationality of decisions whose side effects can be devastating to some sector or group of people.

"When we talk about culture, we really talk about the process of building reality, which allows people to perceive and characterize specific events, actions, objects, statements or situations in a characteristic way" [Morgan 2019, p. 147]. G. Morgan suggests that organizational culture should be treated and understood not only as an image of a given community or company, but also as a social creation undergoing changes that recreate the reality of the world, which is the organizational every-day reality.

Creativeness, creativity – theoretical basics

In the literature on the subject, considerations on creativeness and creativity give a broad aspect of interpretation. It can be assumed, after M. Karwowski, that "creativity is a trait of an individual that determines his potential for creative functioning, but it is not the same as creativeness understood as a trait of an individual, because every unit that has creativeness is creative, but not every creative person possesses creativeness" [Karwowski 2009, p. 13]. In A. Szmidt's concept, the only thing that deserves to be called creative is something whose new and productive character can be defined as a product serving general development and good [Szmidt 2013, p. 5].

In this article, the understanding and the use of the terms creativeness and self-creation is essentially illustrated by the review a music critic, E. Hanslicka, from 1860, referring to the performance of the once famous pianist Bulow: "What strikes the most in the Bulow's performance is – apart from his finitely perfect technique – his carefully thought out and individual approach to each work. Bulow performs songs from the most distant periods and various genres, fully understanding their character, which gives the impression of both faithful interpretation and freedom. Each motif, each melody under Bulow's fingers acquire

a separate thought-out shape, without breaking the harmonious whole of the composition" [Waldorf 1971, p. 31].

Creativity can also be interpreted as an action that does not bring a new component (as a necessary condition), but as a kind of creative joy. A. Maslow called this state happiness. Creativity understood in this way has cleansing functions and is a kind of self-therapy, characteristic for people who are not afraid of critical opinions of the environment [Maslow 1943, pp. 370–396]. For the purposes of this study, the terms creativity and creativeness, which describe the creation of a work or the implementation of a specific musical fragment with a clearly marked conscious, individual interpretation of the performer, will be used interchangeably. This interpretation justifies the appearance of the term – self-creation in the given context. The recommended understanding is close to the definition indicating that "creativity usually manifests itself in some form of observable behavior, consisting in the production of new and valuable products, with the product being behavior itself" [Nęcka 2012, p. 12]. Therefore, it is assumed that creativity is a broad issue concerning products of human activity, resulting from an original and unconventional idea as to the essence or performance.

When interpreting the research results, it is worth remembering that creativeness, understood as an element of individual behavior, is to some extent related to playing a specific social role (in a more or less conscious way). People function in the space of culture, their personality and situational diversity, and the configuration of these three elements is the frame of their activities. "The role is never only cultural, only individual and only situational (...) real behavior is a cross / intersection / of various levels of conditioning, and the isolation of one of them is possible only in scientific abstraction" [compare Bielajew, Szalin 1979, p. 110; Gębka].

Characteristics of the examined institution

The institution under study represents the Ministry of National Defense and is called to promote patriotism and the glory of Polish weapons through a culture centered around words, music and dance. Therefore, promoting the artistic heritage of national culture is the mission of the described organization. The institution connects representatives of the military and civilian world who work together on stage and, at the same time, take part in concerts and performances. The average viewer is not able to recognize the group affiliation of the individual members of the performance, the viewers sees the end product, often without realizing whether soldiers or civilian artists took part in the show.

The studied hierarchical institution employs about 200 members, assigned to the departments of administration, artists and logistical (technical) support. The described budget unit includes women, men, civilian employees and soldiers, holding ranks from private to colonel. Soldier artists, and civilian artist employees constituted the research sample.

The research process assumed the use of theoretical and empirical methods. Empiria was implemented through scientific observation and diagnostic survey, carried out by means of a survey technique and 26 expert interviews. The observation was carried out in a direct and indirect, hidden, formalized, temporal, passive, hidden and systematic way.

Due to the adopted research subject, which was the creativity and self-improvement of the employees of the examined institution, professional (artistic) socialization, which has potentially high significance in creating the examined attitudes, was considered an important factor. The research sample included musicians (civilians and soldiers). The average number of years of music education of the members of the examined institution is 13 years (including civilians – 14.11 years, soldiers – 11.61 years). The measurability of formal music education of the research sample, which constituted 100% of the studied population, is presented in Table 1 and Table 2.

Table 1. Diversification of respondents due to the level of music education in the entire studied group

Music education in the studied group	Total (%)	Civilians (%)	Soldiers (%)
Primary education	0	0	0
Secondary education	34,7	14,6	58,8
B.A.	8	4,9	11,8
M.A. (university degree)	56	80,5	26,5
No data	1,3	0	2,9

Source: based on own research.

According to the data in Table 1, in general, more than half of the artists in the institution under study have a Master's degree in Music (2nd level music education) (56%), of which among soldiers, roughly every fourth musician can be proud of such qualification, while among civilian employees it is as much as 80% of employees. Among the soldiers, more than half of the respondents (59%) graduated from secondary music school.

Table 2. Diversification of respondents due to seniority in the entire studied group

Seniority in the studied group	Total (%)	Civilians (%)	Soldiers (%)
Less than 4 years	20	31,7	5,9
From 4 to 10 years	20	14,6	26,5
From 10 to 15 years	29,3	19,5	41,2
Over 15 years	26,7	31,7	26
No answer	4	2,4	5,9

Source: based on own research.

It can be stated that, according to the data in Table 2, the examined organization has a low level of employee fluctuation. 56% of employees have been working in the institution for over 10 years. Almost every third employee with less than 4 years of employment represents a civilian group.

Creativeness and self-development in light of conducted research

The research assumptions in relation to the discussed organizational culture component assumed two statements:

- The more music school classes someone has, the more creative they consider themselves or herself.
- The higher the employee assesses satisfaction with off-stage self-creation, the better they assess the possibility of non-stage development offered by the institution in which they are employed.

Satisfaction with stage self-creation and conditions for off-stage development

Analysis of *satisfaction with self-creation* in the whole sample showed that 55.8% of respondents are satisfied with their artistic production. 44.2% of respondents think differently. In the group of soldiers, the listed data are as follows: satisfaction – 62.9%, dissatisfaction – 37%. Among civilians: satisfaction – 48%, dissatisfaction – 52%.

An analysis of Spearman's nonparametric correlations showed the existence of an average correlation between these variables (Satisfaction with *stage self-creation* and *Conditions for off-stage development*). Correlation coefficient (0.33), significance level (0.05). Linear regression of the examined variables showed the tendency illustrated in Chart 1.

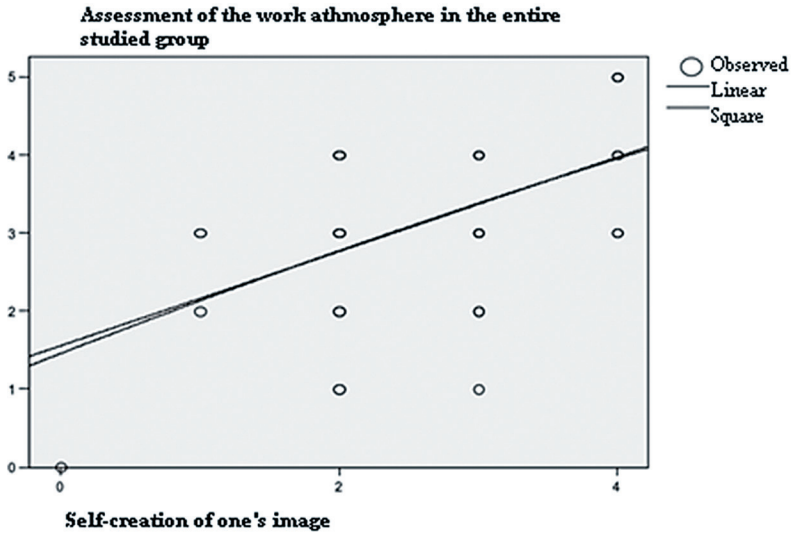
Chart 1. Linear regression analysis of *Satisfaction with stage self-creation* and *Conditions for off-stage development*

Source: based on own research.

Quantitative analysis allows to conclude with high probability that the greater the satisfaction with the respondent's self-creation on stage, the greater the conditions for off-stage development created by the institution under study were declared by the respondents. The analysis of the content of in-depth interviews specified the thesis that in most cases the respondents negatively assess the conditions for off-stage development that the company creates for them, but at the same time they do not attempt to inform the management about such needs or are not willing to take the initiative in this direction.

In the course of the conducted analyses, we examined the relationship between the conscious self-creation of a personal image and the subjective assessment of the atmosphere at work in the entire studied group of artists (soldiers and civilian employees). The results of regression analyses are presented in Chart 2.

Chart 2. Linear regression analysis of the variable *Self-creation of one's image* and *Assessment of the work atmosphere in the examined institution, in the entire studied group*



Source: based on own research [Ciekanowski, Nowicka 2019, p. 31].

Based on the conducted research, it is concluded that people who assess the work atmosphere in the organization under study higher are more involved in the self-creation of their image, and by the same token in a creative approach to their public exposure. Research on the subject literature raises the issue of the so-called public self-awareness, indicating that people who recognize the importance of image impact also "devote more time to such things as their own appearance, reputation or how to perform various activities" [Leary 2018, p. 65]. Employees who assess the atmosphere at work higher are more likely to use self-presentation and influence techniques more often, using stage attributes such as clothing, characteristic behavior and presentation of a particular attitude, thus ensuring the direction of an informed message that defines their person. The more widely discussed phenomenon was studied by J.C. Turner, who formulated the theory of self-stereotyping [Brown 2006, p. 128]. Its main assumption was to take over as your own the motives of behavior and behaviors characterized by the so-called own group, with which the subject wants to be associated. "Creating your image is generally considered appropriate for representatives of the artistic world, identifying with this property of the group confirms your creative identity, settling

as if as a public person, an artist. It is believed that this can positively affect the mood and influence a higher assessment of the work atmosphere" [Ciekanowski, Nowicka, Szymański 2019, p. 70].

Similarly, among the employees who assess the atmosphere level in the surveyed company lower, we noted a decrease in interest in shaping their public image. To sum up, less satisfaction with the working atmosphere inhibits the desire to take creative action in the field of public image presented [Ciekanowski, Nowicka, Szymański 2019, p. 70].

Referring to increasing professional competences, respondents were asked about their development as part of their official tasks. The percentage frequency distribution of responses is given in Table 3.

Table 3. Assessment of professional competence development in the workplace

Do you artistically develop while working in the examined organization?	Total (%) N-61, B.d-14	Soldiers (%) N-27, B.d-7	Civilian employees (%) N-34, B.d-7
Definitely yes	9,8	18,5	2,9
Yes	41,0	48,1	35,3
Neither agree nor disagree			
No	39,3	25,9	50,0
Definitely no	9,8	7,4	11,8

Source: based on own research.

Declared artistic development was declared by 50.8% of employed artists, with 49.1% of negative opinions. Approx. 2/3 of responding soldiers broadens their creative skills, 1/3 of respondents in this group gave different opinion. Statistics among civilians (with a large rounding) indicate the opposite trend. Approximately 62% of the non-military music community claims that they are not artistically developing in the organization under study.

In the course of research, the conditions created by the company for the off-stage development of the employed staff were analyzed. The results are shown in Table 4.

Table 4. Assessment of the possibility of developing off-stage competences

Does the institution support the individual development of employees in off-stage fields?	Total (%) N-61, B.d-14	Soldiers (%) N-26, B.d-8	Civilians (%) N-35, B.d-6
Definitely yes	4,9	11,5	
Yes	26,2	23,1	28,6
Neither agree nor disagree			
No	55,7	50,0	60,0
Definitely no	13,1	15,4	11,4

Source: based on own research.

Approximately 69% of the surveyed employees negatively assess the conditions created by the institution for off-stage development, with approx. 31% of satisfied votes. This tendency is expressed in both studied groups, with slightly more critical assessment of the phenomenon by civilian artists.

Undertaking creative innovative activities

The empirical part of the study was carried out using the diagnostic survey method, survey and in-depth interview technique. Following are the excerpts from the transcripts of interviews, illustrating the most representative categories of statements revealed in direct conversations with interlocutors.

Civilian employees:

- "I no longer undertake innovative activities (...). If the company had given me a chance I might have jumped up, but as you know, it didn't give me one."
- "I can sweat blood, ponder on something for a few hours, but I need to know that this time is used properly, that my work is not wasted, that someone will notice it, but here ... nothing happens."
- "A good employee is with whom there are no problems. On the one hand, this is right, but we close ourselves in the circle of inability to go beyond the schemes. This team has been circulating in certain patterns for some time, and I'm afraid that the idea of getting out of this pattern has hardly come about."

Soldiers:

- "I have no motivation to practice. It's because of this programming level that I don't have it."
- „Yes, I fulfill myself artistically here, and I think that everyone has such a chance. Work here develops me."
- "There is nothing to innovate here, I think nobody would even notice it."

- "Over time, going constantly in one direction, with similar arrangements, musical motifs, becomes monotonous and it's hard to talk about any development rather than experience."
- "It may depend on the fact that I am already before retirement and have other plans. I don't feel like doing anything, and the company doesn't offer any opportunities."

Based on the scientific observation and analysis of the conducted interviews, a certain behavioral tendency was noticed. Both military and civilian employees, due to the very weak (in their opinion) incentive system, and also due to the lack of clarity of their role played in the team, are focused on the so-called *role taking* [Biddle 1992, pp. 111–145]. That is, they enter into a set pattern of conduct and duplicate it, without the risk of introducing innovation.

The number of completed music school years and the sense of artistry and creativeness among the respondents

It seemed cognitively important to determine to what extent the sense of artistry and creativity is associated with the affiliation to the environment of civilian and military artists. However, Spearman's correlation analysis showed no statistical relationship between the abovementioned variables in the examined group (Table 5).

Table 5. Analysis of nonparametric correlations (Spearman's) between Sense of Artistry and Affiliation to a Group of civilian employees and soldiers

Sense of artistry	No. of years of completed music education
Spearman's rho for the Civilian group	-0,247 * 0,339
Spearman's rho for the Soldier group	0,082 * 0,704

*Significance level

Source: based on own research.

In the process of cognition, another question was asked: If the sense of artistry (creativeness) is not dependent on the affiliation to the subculture of the organization under study, maybe it is influenced by a measurable factor of completed years of music education? In the studied group, the minimum *music education* is 5 years, while the maximum is 22 years. The average completed years of music education is approximately 13 years. (In the group of soldiers 11.61 years, in the group of civilian employees 14.11 years). Comparing the means by the Student's *t*-distribution method showed that these means do not differ in a statistically significant way.

Significance level 0.06 (on the border of statistical error). It can therefore be concluded that most likely the satisfaction with stage self-creation and the sense of individual development in the field of music in the employees of the examined institution is not affected by the process of many years of education. Institutional education may specialize a potential musician to practice a given profession, but, according to the respondents, it does not guarantee musician's subsequent creative development (although of course it can be conducive to such development). With great caution (on the verge of a statistical error) one can venture to say that although, on average, a civilian employees have a longer path of education behind them, at the same time they are less satisfied with the artistic self-creation they create within the examined institution than their colleague soldiers. In the group declaring their satisfaction with stage self-creation and in the group satisfied with their development, there are more soldiers than civilians by about 40%.

Qualitative analysis fully confirms the conclusions derived from quantitative research and on its basis, the reasons for the results obtained can be presumed. Thus, 100% of the surveyed soldiers said that their employment in the institution was a distinction and fulfillment of their professional aspirations. Probably, that's why, feeling satisfied with the obtained job, they assess their artistic development and contribution to the stage activity higher than civilian employees, for whom the examined institution is in most cases simply the artistic institution in which they are employed. One of the quantitative variables indicating the deepening of this opinion during the years of work (see Table 2) is indicated in Table 6.

Table 5. Assessment of the artistic level of the examined institution

In your opinion, the examined institution presents:	Total (%) N-59, B.d-16	Soldiers (%) N-26, B.d-8	Civilians (%) N-33, B.d-8
Very high artistic level	8,5	11,5	6,1
Rather high artistic level	47,5	53,8	42,4
No opinion			
Rather low artistic level	40,7	30,8	48,5
Very low artistic level	3,4	3,8	3,0

Source: based on own research.

Although general statistics indicate that the respondents assess the level presented by the examined institution as high (56%), the proportions are different after the breakdown of data into groups. About 65% of respondents from the military environment confirm the overall results (with about 34% dissatisfaction with the presented level). Civilian employees seem to critically assess the artistic

achievements of the institution. 51.5% negatively assess the company in this respect, with 48.5% of satisfied. While in the civilian environment the difference in the given answers is not significant in percentage, taking into account the statistics of soldiers, it can be concluded that they assess the artistic level of the institution in which they work higher than the non-uniformed musicians.

From the perspective of organizational culture, it seems important that during the interview both civilian employees and soldiers in most cases declared an equal artistic level represented by the musicians of both groups. This gives less educated employees a sense of equality and motivation to make comparisons upwards. At the same time, it proves that those artists who have undergone many years of musical education do not in any way depreciate the skills of their colleagues with lower education. Such coexistence fosters the grouping of musicians and creates the basis for collective work based on equal respect for the professional preparation of individual members of the group.

Conclusions

While examining the broad issue of behaviors considered to be creative in the institution, it was noticed that the artists employed in it, both civilian employees and soldiers that are musicians, play a role scenario, e.g. orchestra musician, soloist singer, sometimes a soldier, with a high intensity of conformist behavior. The management's preference for the status quo attitude, existing group control, and incentive system that is assessed by the respondents as an unsatisfactory, contribute to the priority of maintaining the current state of affairs, without the desire to introduce innovative, creative activities. The occurrence of this phenomenon can be explained by, among others, G. Homans's theory of exchange, which determines the course of interpersonal relations, based on the principles of exchange of rewards as well as material and intangible punishment among the participants of the interaction. The principle of this exchange is to maximize profits while minimizing the costs incurred. The success theorem says that the more often an individual's action will be rewarded, the more likely they will be in the future to undertake it. At the same time, if the reward for action appears only once, its likelihood of repetition decreases or disappears. Finally, behaviors are associated with emotions, especially when the individual does not receive the reward they expected by undertaking specific aggressive actions or, on the contrary, when they are satisfied. The presented theory would explain the lack of activity of the members of the examined organization with a faulty system of

punishment application and granting rewards, both in the military and civilian milieu. Creativity is not disclosed unless it is an inbred individual need connected with the company's goals. "The strength of organizational culture and the degree of identification with a given subculture is demonstrated, among others, by awareness and willingness to display these elements in non-business life" [Ciekanowski, Nowicka 2019, p. 37]. Perhaps, that's why a common answer to the question: Do you take innovative action? Was the phrase: „Why bother, nobody will appreciate it anyway." Quantitative statistics show that the majority of employees (59%) declare a sense of undervaluation at work. Differentiating the results obtained by the groups, it is about 66.5% of civilians and about 50% of soldiers. The presented research results, combined with a low level of fluctuation, indicate that the company's policy is not directed at stimulating employees to undertake innovative and creative activities. The emphasis is put on predictable behavior building a safe status quo.

References

Biddle B.J. (1992), *Współczesne tendencje w teorii ról*, trans. Wojciech Adamek [in:] J.Szmatka (ed.), *Elementy mikrosocjologii: wybór tekstów*, Uniwersytet Jagielloński, cz. 2, Kraków.

Brown R. (2006), *Procesy grupowe – dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Ciekanowski Z., Nowicka J. (2019), *Wybrane elementy kultury organizacyjnej w instytucji zhierarchizowanej – artefakty fizyczne i język. Studium przypadku,* "Przegląd Naukowo-Metodyczny Edukacja Dla Bezpieczeństwa", XI, 2(42), Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa, Poznań.

Ciekanowski Z., Nowicka J., Szymański Z. (2019), *Managers creating dysfunctional organizational culture,* "Journal of Intercultural Management", No. 2.

Giddens A., Sutton P.W. (2012), *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Karwowski M. (2009), *Kreatywność, twórczość, czy permanentna transgresja? Uwagi o aktywności osób niepełnosprawnych intelektualnie z perspektywy psychologii twórczości* [in:] *Kreatywność osób z niepełnosprawnością intelektualną – czy umiemy myśleć inaczej?,* J. Głodkowska, A. Giryński (Ed.), Akapit, Kraków.

Kopaliński W. (1971), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych,* "Wiedza Powszechna", Warszawa.

Leary M. (2018), *Wywieranie wrażenia na innych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Maslow A.H. (1943), *A theory of human motivation*, "Psychological Review", Vol. 50(4).

Morgan G. (2019), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Nęcka E. (2012), *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Robbins S.P., Judge T.A. (2011), *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2008), *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?* "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", No. 6.

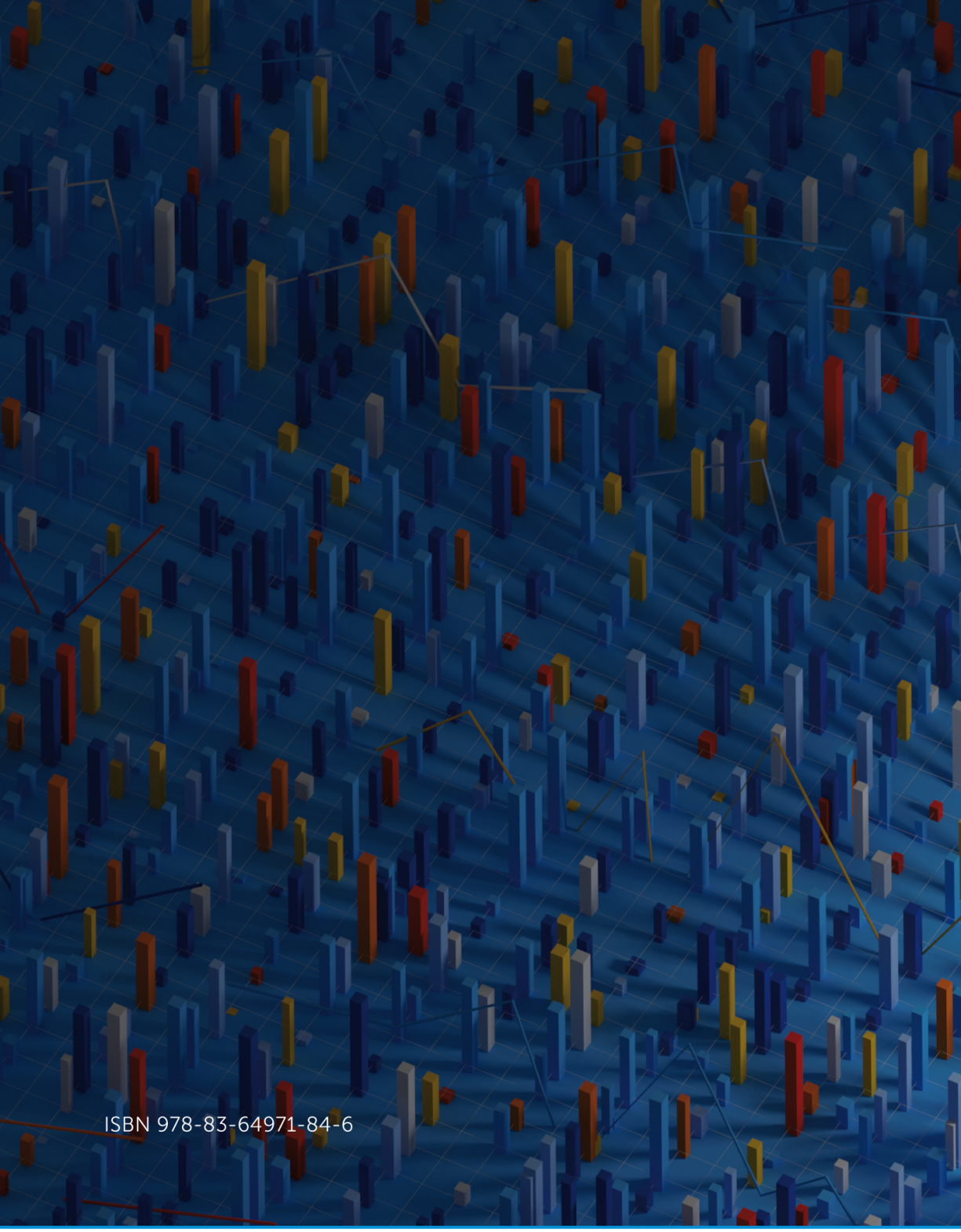
Szmidt K. (2013), *Trening kreatywności. Podręcznik dla pedagogów, psychologów i trenerów grupowych*, Helion, Gliwice.

Waldorf J. (1971), *Diabły i Anioły,* Polskie Wydawnictwo Muzyczne, Kraków.

Internet sources

Bielajew E.W., Szalin D.N. (1979), *Pojęcie rola w socjologii* [in:] Szmatka J., *Elementy mikrosocjologii (Wybór tekstów)*, Nakładem UJ, Kraków, p. 110.

Gębka, *Znaczenie koncepcji ról Floriana Znanieckiego oraz Daniela Levinsona w badaniach nad rolami społecznymi,* "Poznańskie Zeszyty Humanistyczne", XXVI [online], http://www.pomost.net.pl/tom_26/Gebka_Znaczenie_koncepcji_rol_w_badaniach_nad_rolami_spolecznymi.pdf.



ISBN 978-83-64971-84-6

Społeczna Akademia Nauk
Łódź

www.san.edu.pl