

Załącznik nr 2 do wniosku z dn. 03.07.2018 o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego w dziedzinie nauk humanistycznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu

# **Autoreferat**

*dr Bolesław Goranczewski*

Wydział Finansów i Zarządzania

Instytut Zarządzania

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'B' followed by a vertical stroke and a horizontal stroke at the bottom.

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	3
Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych oraz pozanaukowych .....	4
Wskazanie osiągnięcia naukowego .....	5
<b>Omówienie celu naukowego pracy i osiągniętych wyników</b> .....	5
Cel naukowy .....	5
Wyniki .....	8
<b>Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo – badawczych</b> .....	21
Charakterystyka zainteresowań naukowych .....	21



## Wstęp

1. **Imię i nazwisko:** Bolesław Goranczewski

2. **Posiadane dyplomy, stopnie naukowe/ artystyczne – z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej a także dodatkowe kwalifikacje i uprawnienia:**

- a. 1994-1998, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Wydział Nauk Społecznych; 3,5 letnie zawodowe studia wyższe; uzyskany tytuł: licencjat ekonomii o specjalności menedżerskiej; praca licencjacka pt. *Diagnoza kondycji finansowej przedsiębiorstwa na przykładzie Wojewódzkiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej w Opolu*; napisana pod kierunkiem dr Marii Świętochowskiej, obroniona w 1998 roku.
- b. 1998-2000, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Wydział Nauk Społecznych; dwuletnie magisterskie studia uzupełniające; uzyskany tytuł zawodowy: magister zarządzania i marketingu; praca magisterska pt. *Strategia rynkowa przedsiębiorstwa ciepłowniczego na przykładzie spółki Energetyka Ciepła Opolszczyzny SA*, pod kierunkiem prof. dra hab. Łukasza Czumy, obroniona w 2000 roku.
- c. 2001-2002, Politechnika Śląska w Gliwicach, Wydział Inżynierii Środowiska i Energetyki; studia podyplomowe w zakresie *Rynek energii elektrycznej, ciepła i gazu oraz usług multimedialnych*.
- d. 2006, Uniwersytet Opolski, Wydział Ekonomiczny; doktor nauk ekonomicznych; praca doktorska pt. *Skuteczność i efektywność systemów zarządzania jakością w branży przedsiębiorstw ciepłownicznych*, napisana pod kierunkiem dra hab. Marka Bugdola, recenzenci: prof. dr hab. inż. Zbigniew Kłós, prof. dr hab. Stanisława Sokołowska.
- e. 2007-2008, Wyższa Szkoła Humanistyczno – Ekonomiczna w Brzegu, Wydział Pedagogiczny; studia podyplomowe w zakresie *Przygotowania pedagogicznego*.
- f. Dodatkowe kwalifikacje i uprawnienia:
  - 2000, certyfikat Ministerstwa Skarbu Państwa, nadający uprawnienia do zasiadania w radach nadzorczych spółek z udziałem Skarbu Państwa,
  - 2002, British Standards Institution, certyfikat audytora wiodącego systemów zarządzania jakością (*Lead Auditor of Quality Management Systems*),



- 2002, British Standards Institution, certyfikat audytora wiodącego systemów zarządzania środowiskowego (*IEMA Lead Auditor of Environmental Management Systems*),
- 2004, TÜV Cert Essen, *Quality Officer* (TÜV)

**Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych oraz pozanaukowych:**

1. 2006-2010, Politechnika Opolska, Wydział Wychowania Fizycznego i Fizjoterapii, Instytut Turystyki i Rekreacji, adiunkt przy Katedrze Geografii i Ekonomiki Turystyki.
2. 2006-2007, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, prowadzenie zajęć dydaktycznych w ramach umowy cywilno-prawnej.
3. 2006-2007, Uniwersytet Opolski, Wydział Ekonomiczny, prowadzenie zajęć dydaktycznych w ramach umowy cywilno-prawnej.
4. 2008-2010, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Oświęcimiu, Instytut Zarządzania, Zakład Zarządzania Przedsiębiorstwem – starszy wykładowca.
5. 2010-2014, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Wydział Ekonomiczny w Opolu – dziekan wydziału.
6. 2014-2016, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu – wicekanclerz.
7. 2014-2016, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu – dyrektor biura jakości.
8. 2016 i nadal, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, Wydział Ekonomiczny w Opolu, adiunkt.
9. Zatrudnienie równoległe do zatrudnienia w jednostkach naukowych i badawczych:
  - 1984-2007, Energetyka Ciepła Opolszczyzny SA – jako ostatnie stanowisko – pełnomocnik dyrektora ds. systemów zarządzania.
  - 2000-2001, Opolska Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo Kredytowa – członek zarządu.
  - 2001-2008, Opolska Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo Kredytowa – członek rady nadzorczej.
  - 2006-2007, ECO Żagań sp. z o.o. – przewodniczący rady nadzorczej (komunalna spółka ciepłownicza).



- 2007-2008, Przedsiębiorstwo PKS w Strzelcach Opolskich SA – przewodniczący rady nadzorczej.
- 2007-2009, Zakłady Przemysłu Bawełnianego Frotex SA w Prudniku – dyrektor ds. usprawniania procesów biznesowych – pełnomocnik zarządu.
- 2013 i nadal, Stowarzyszenie Pomocy Rodzinom i Potrzebującym „Żonkil” – wiceprezes.
- 2015 i nadal, Opolskie Centrum Onkologii – członek rady społecznej.
- 2016-2017, Grupa Kapitałowa Energa SA Gdańsk – dyrektor zarządzający / dyrektor departamentu systemów zarządzania i IT.
- 2016-2017, Energa Ciepło Ostrołęka sp. z o.o. – przewodniczący rady nadzorczej.
- 2018 – nadal, Grupa Azoty ZAK SA Kędzierzyn Koźle – dyrektor ds. energetyki.

### **Wskazanie osiągnięcia naukowego**

Jako osiągnięcie naukowe (wynikające z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki; Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311.) wskazuję autorską monografię:

#### **Tytuł osiągnięcia naukowego/artystycznego:**

„*Klient wewnętrzny a organizacyjne zachowania obywatelskie. Perspektywa humanistyczna*”.

#### **Autor, tytuł, rok wydania, nazwa wydawnictwa, recenzenci wydawniczy:**

Bolesław Goranczewski, *Klient wewnętrzny a organizacyjne zachowania obywatelskie. Perspektywa humanistyczna*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa 2018. Recenzenci wydawniczy: prof. dr hab. Grażyna Praweńska-Skrzypek; prof. dr hab. inż. Jacek Unold.

### **Omówienie celu naukowego pracy i osiągniętych wyników**

#### **Cel naukowy:**

We współczesnym zarządzaniu obserwowana jest tendencja zwrotu w kierunku człowieka w organizacji jako podmiotu dominującego. Wprawdzie podejście humanistyczne w kierowaniu nadal nie jest wystarczająco wyartykułowane, jednakże uwzględniając potrzebę stworzenia właściwego środowiska organizacyjnego w celu wyzwiania odpowiednich postaw, w tym między innymi etosowych, kierunek ten powinien być przedmiotem coraz liczniejszych badań. Z perspektywy aksjologicznej bowiem człowiek to potencjał, najdonioślejszy byt w



środowisku organizacyjnym.

Przyjęcie powyższego założenia skłoniło mnie do poszukiwania konstruktów, które zawierałyby następujące atrybuty:

- oddziaływałyby na skuteczność i efektywność organizacji, czyli, w ujęciu prakseologicznym, na podstawowe cechy sprawności (Kotarbiński, 1982), a jednocześnie
- wzmacniałyby poczucie szczęścia w przyjaznym środowisku organizacyjnym dzięki ogólnemu zadowoleniu i poprawie jakości życia, którego praca jest nieodłącznym, ważnym elementem (Tatarkiewicz, 2015).

Moje kilkuletnie doświadczenie jako autora publikującego artykuły na temat klienta wewnętrznego, połączone z wykonywaną pracą zawodową w nauce i w przemyśle w naturalny sposób skłoniły mnie do bliższego przyjrzenia się tej kategorii pojęciowej. Jako konstrukt klient wewnętrzny jest pomijany w podręcznikach do zarządzania. Jedyna uznana przez środowisko praktyków definicja klienta wewnętrznego zawiera się w normie terminologicznej (PN-EN ISO 9000:2015). Nie ma jednak podłoża naukowego. Zgodnie z tą definicją „...Klient to organizacja lub osoba, która otrzymuje wyrób. ...Klient może być wewnętrzny lub zewnętrzny w stosunku do organizacji”. Można przyjąć, że skoro podmiotem wszelkich starań w organizacji jest klient zewnętrzny, to transponowanie zasad regulujących współpracę z nim na grunt wewnątrzorganizacyjny wpłynie pozytywnie na wypełnienie wymienionych wcześniej atrybutów. Piśmiennictwo na temat klienta wewnętrznego jest stosunkowo ubogie. Powstało niewiele publikacji, zaś w dorobku krajowym w ostatnich latach temat podejmowany był, poza jednostkowymi wyjątkami, (Bugdol, 2011) incydentalnie.

Dokonując systematycznego przeglądu literatury dotyczącej klienta wewnętrznego, zapoznałem się z kategorią organizacyjnych zachowań obywatelskich (OCB), uznając jednocześnie, że stanowią one konstrukt, który również zawiera wymienione wcześniej atrybuty, a więc oddziałuje na skuteczność i efektywność, a także poprawę ludzkiego losu w organizacji. Dostępny dorobek literaturowy pomimo, iż odnoszący się głównie do dokonań w obszarze nauk społecznych, naprowadził mnie na konstatację, że OCB stanowią emanację wymiarów humanizmu w organizacji. Kontekst humanistyczny zaś jak do tej pory w badaniach związanych z organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi nie był podejmowany.



Istotą podejścia humanistycznego w zarządzaniu jest chęć poprawy ludzkiego losu w środowisku organizacyjnym, pomoc w byciu szczęśliwym przez takie dostosowywanie struktur społecznych, aby możliwe było zaspokojenie zgłaszanych przez człowieka potrzeb (Kociatkiewicz i Kostera, 2013). Przyjmując humanizm jako perspektywę badawczą chciałem między innymi podkreślić wagę poszczególnych jego wymiarów, a więc:

- szczęścia – rozumianego jako zadowolenie z całości życia, którego immanentną częścią jest praca zawodowa (Tatarkiewicz, 2015), w tym przyjazne środowisko pracy osadzone w odpowiednim klimacie organizacyjnym, sprzyjającym budowaniu dobrostanu pracowników (Gavin i Mason, 2004) itp.,
- godności (Machado i Teixeira, 2017), na którą składają się między innymi: słuszna płaca (Jacukowicz, 1997; Wratny, 2015); duma z wykonywanej pracy – godność osobowa godność zawodowa i związana z nią wolność wyboru zawodu (Strzeszewski, 1994, s. 458); poczucie podmiotowości i odpowiedzialności,
- braterstwa – współpracy opartej na więziach społecznych z jednostką bądź grupą, ze współpracownikami (Szacki, 1964); kooperacji kosztem negatywnie pojmowanej, nieopartej na współzawodnictwie rywalizacji,
- solidarności obejmującej pomoc wzajemną, lojalność, poświęcenie, odrzucenie egoizmu, gotowość do walki o prawa innych poprzez wyrażanie wspólnoty z nimi oraz jedności (Markowski i Pawelec, 2001),
- wolności z jej przywilejami, działaniem i możliwością wyboru (Strzeszewski, 1994) czy wolności ujmowanej w ujęciu ontologicznym jako prawo albo cel bytu, zaś w aksjologicznym jako wartość konstytuującą tożsamość ludzką, jak również stanowiącą miarę dla innych wartości (Dębowski i in., 1996; Szoltysek, 2015),

Spojrzenie na obydwie kategorie przez pryzmat wartości istotnych dla człowieka jako dla członka / uczestnika organizacji. Fakt ten stanowi swoistą lukę badawczą, którą uznałem jako wartą do zagospodarowania.

Postanowiłem połączyć obydwie konstrukty w jeden projekt badawczy, albowiem założyłem, że przejawianie organizacyjnych zachowań obywatelskich może stanowić dodatkowy, sprzyjający, akcelerujący klimat do zaistnienia idei klienta wewnętrznego. Nie będąc antynomiami, te dwie kategorie powinny zatem zaistnieć, a następnie oddziaływać w środowisku przy tych samych sprzyjających warunkach organizacyjnych i



psychospołecznych.

**Celem przeprowadzonych przeze mnie badań było ustalenie zależności występujących między klientem wewnętrznym a organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi w kontekście komparatywnym i interakcyjnym z uwzględnieniem perspektywy humanistycznej.**

Kategorie klienta wewnętrznego i organizacyjnych zachowań obywatelskich nie były wcześniej rozpatrywane łącznie. Kontekst komparatywny zawarty w celu badań dotyczył aspektów porównawczych, a więc cech wspólnych i różnicujących obydwie kategorie, jak również czynników sprzyjających bądź niesprzyjających zaistnieniu analizowanych konstruktów. Kontekst interakcyjny zaś dotyczył współzależności zachodzących między klientem wewnętrznym a organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi.

Uwzględnienie humanizmu determinowało wykorzystanie odpowiednich metod badawczych, które są wykorzystywane w zarządzaniu w naukach humanistycznych. Uznałem zatem, że zarysowanie badanego obszaru, poprzez zdefiniowanie niżej wyszczególnionych problemów badawczych będzie podejściem najwłaściwszym.

- 1. Określenie warunków organizacyjnych sprzyjających zaistnieniu idei klienta wewnętrznego oraz rozwojowi i podtrzymaniu organizacyjnych zachowań obywatelskich.**
- 2. Określenie warunków psychospołecznych sprzyjających idei klienta wewnętrznego oraz rozwojowi i podtrzymaniu organizacyjnych zachowań obywatelskich.**
- 3. Identyfikacja oraz analiza warunków organizacyjnych i psychospołecznych, które są przeciwskuteczne idei klienta wewnętrznego oraz organizacyjnym zachowaniom obywatelskim.**
- 4. Ocena świadomości w zakresie idei klienta wewnętrznego w organizacji oraz konsekwencji zachowań etosowych.**

### **Wyniki:**

Pierwsze dwa rozdziały książki poświęciłem na gruntowną analizę literaturową badanych konstruktów.

Rozdział pierwszy został zadedykowany klientowi wewnętrznemu. Przeprowadziłem systematyczny przegląd literatury zawierający analizę bibliometryczną oraz analizę treści





dostępnego piśmiennictwa. Na podstawie lektury publikacji badawczych pogrupowałem uzyskany materiał w trzy nurty publikacyjne: klienta wewnętrznego w ujęciu podmiotowym i funkcjonalnym, klienta wewnętrznego w ujęciu marketingowym, klienta wewnętrznego rozpatrywanego w perspektywy pomiaru jakości usług wewnętrznych. Dotychczas nie powstało takie opracowanie kompilujące, podsumowujące oraz obejmujące analizę krytyczną dostępnego dorobku, zawierające elementy metaanalizy. Wskazałem także na luki publikacyjne i badawcze. W rozdziale pierwszym, w oparciu o przeprowadzoną analizę, przedstawiłem autorski model klasyfikacji klienta wewnętrznego, która to kategoria dotychczas była różnie interpretowana, czasami nierozumiana, a jednocześnie niezdefiniowana i niewyjaśniana przez poszczególnych autorów oraz badaczy. Pogrupowałem i opisałem tę kategorię w ramach trzech segmentów: klienta wewnętrznego w ujęciu podmiotowym (interesariusza); klienta wewnętrznego w ujęciu funkcjonalnym (komórka/stanowisko w strukturze organizacyjnej); klienta wewnętrznego ujmowanego jako proces. Uporządkowałem także i wprowadziłem ład terminologiczny.

W rozdziale drugim przeprowadziłem przegląd i analizę literatury przedmiotu w zakresie organizacyjnych zachowań obywatelskich, jak również opracowałem autorską klasyfikację dotychczasowego dorobku publikacyjnego obejmującą następujące kierunki publikacyjne i badawcze: nurt utylitarny; nurt zawierający rolę przywództwa w OCB; nurt charakteryzujący czynniki psychospołeczne w tym: sprawiedliwość i zaufanie oraz motywację, zaangażowanie i satysfakcję z pracy; nurt uwzględniający czynniki organizacyjne, a także nurt odnoszący się do kultury organizacyjnej oraz wsparcia organizacyjnego. Przeprowadziłem także analizę krytyczną dotychczasowych dokonań w zakresie organizacyjnych zachowań obywatelskich oraz zidentyfikowałem główne luki badawcze dotyczące:

- nielicznie reprezentowanego nurtu negatywnego występowania tych zachowań w organizacji, wywołującego takie zjawiska jak wzrost rywalizacji, dyskryminację czy obniżenie poziomu zaufania oraz
- OCB jako obszaru nadużyć popełnianych zarówno przez przełożonych, którzy mogą wykorzystywać zachowania etosowe do nadmiernego eksploatowania pracowników, jak i przez pracowników w postaci samodzielnego, nieuprawnionego ingerowania w zadania wykraczające poza formalny zakres obowiązków; mogą one zaburzać role (przełożony–



podwładny), a czasem czynić podejmowanie zachowań etosowych przeciwnym z perspektywy interesu organizacji jako całości.

Porównałem także organizacyjne zachowania obywatelskie z obywatelskością *sensu largo* (patriotyzm krajowy/lokalny) w kontekście badania wzajemnej zależności OCB i klienta wewnętrznego (Prawelska-Skrzypek, 1996).

Podczas etapu konceptualizacji badań uznałem, że istotnym walorem poznawczym jak i punktem wyjścia, mogącym mieć znaczenie dla przygotowania założeń metodycznych, doboru odpowiednich technik i narzędzi, jak również ewentualnych ograniczeń w tym zakresie będzie ustalenie statusu poznawczego obydwu kategorii. Opisuję to między innymi w rozdziale trzecim książki.

W przypadku klienta wewnętrznego trudno w dostępnym dorobku publikacyjnym doszukiwać się oparcia na fundamencie ontologicznym. Jest on wynikiem braku zgody wśród badaczy, jak również niedostatecznych prób jego eksplanacji. Dlatego kategoria ta pozostaje dotychczas niezdefiniowana, a w ślad za tym słabo rozpoznana.

Jeżeli chodzi o organizacyjne zachowania obywatelskie, sytuacja przedstawia się odmiennie. Status poznawczy tego konstruktów jest o wiele bardziej zaawansowany. Uznane, oparte na konsensusie naukowym definicje czy wykonane prace o charakterze metaanalizy, kompilujące, umożliwiające uzyskanie atrybutu nawarstwiania porządkują uzyskany dorobek. Mając na uwadze dychotomię polegającą na zróżnicowaniu statusów poznawczych analizowanych kategorii pojęciowych, podjąłem próbę dokonania odniesień paradygmatycznych, aby zachować atrybut uporządkowania, a także dochowania podstawowego postulatu badawczego, którym jest poznawanie oraz systematyzacja uzyskiwanego dorobku w strukturze nauki (Kuhn, 2009). Idąc za G. Burrelem oraz G. Morganem (Burrell i Morgan, 1979) wśród dostępnych paradygmatów głębszej analizie, biorąc pod uwagę cel i wynikające z niego problemy badawcze, poddano paradygmaty: funkcjonalistyczny oraz interpretatywny.

Ze względu na wykazany wcześniej różny status poznawczy obydwu konstruktów; próbę podjęcia badania wzajemnych zależności, zwłaszcza co do determinantów zaistnienia klienta wewnętrznego oraz organizacyjnych zachowań obywatelskich, jak również czynników przeciwnych w wyjaśnianiu zależności zdecydowałem się na pluralizm epistemologiczny (Sułkowski, 2012).



W następnej części rozdziału trzeciego zgodnie z przyjętym celem pracy opisałem zastosowane w badaniach, zróżnicowane techniki badawcze:

1. Wystandardyzowany kwestionariusz ankiety udostępniony respondentom drogą internetową (CAWI). Zastosowano kafeterię dysjunktywną oraz koniunktywną. Uzyskany tą metodą materiał empiryczny poddałem analizie statystycznej, która oprócz stworzenia rozkładów procentowych pozwoliła również na wyliczenie średnich ocen (w przypadku pytań operujących skalami ocen) i korelacji poszczególnych zmiennych. Wykorzystałem test niezależności chi-kwadrat ( $\chi^2$ ) oraz współczynnik kontyngencji C Pearsona. Dla każdego z podmiotów przyjąłem poziom ufności 95% ( $1 - \alpha = 0,95$ ), przy błędzie maksymalnym wynoszącym 5%. Liczebność próby w poszczególnych podmiotach przedstawia poniższa tabela.

	Liczebność	Procent
Przedsiębiorstwo energetyczne	345	48,9
Urząd administracji publicznej	166	23,5
Grupa niepublicznych szkół wyższych	194	27,5
<b>Ogółem</b>	<b>705</b>	<b>100,0</b>

2. Metody jakościowe obejmujące:

- 2.1. Wywiad (Gudkova, 2012). W przypadku tej techniki przeprowadziłem wywiady standaryzowane, nieustrukturyzowane. Liczebność rozmówców prezentuje tabela poniżej.

	Liczba	Procent
Przedsiębiorstwo energetyczne	10	40
Grupa niepublicznych szkół wyższych	8	32
Urząd administracji publicznej	7	28
<b>Ogółem</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

- 2.2. Autoobserwacja jako kluczowy element autoetnografii (Zawadzki, 2015). W autoetnografii występuje dualność ról. Z jednej strony badacz jest członkiem grupy, z drugiej zaś obserwatorem. W omawianym przypadku celem autoobserwacji było uchwycenie postaw i zachowań o charakterze dyskrecjonalnym (organizacyjnych zachowań obywatelskich), co dodatkowo komplikowało klasyczne zastosowanie metody obserwacji. Wadą było to, że moja obecność jako osoby zatrudnionej na wyższym stanowisku menedżerskim w tym samym niemal czasie (przedsiębiorstwo energetyczne



oraz niepubliczna szkoła wyższa) mogła wpływać na badaną rzeczywistość, powodować sztuczność zachowań, naruszać podstawową zasadę nieingerowania w teren badań. Zaletą z kolei był fakt, że badając zachowania etosowe, podejmowane dobrowolnie, dyskrecyjne, *de facto* nie mogły one być przedmiotem badań z zastosowaniem klasycznej metody obserwacji, ponieważ dla zewnętrznego obserwatora (*outsidera*) byłyby niewidoczne. Ich identyfikacja i ocena wymagałyby długotrwałych, permanentnych obserwacji. Bez wejścia w relacje osobiste na badanym terenie ich identyfikacja ani ocena jako postaw i zachowań etosowych, niepowodowanych chęcią uzyskania nagrody, nie byłaby możliwa. Wykorzystana w pracy metoda autoobserwacji oparta była o autorefleksje odnoszące się do konkretnych sytuacji badawczych.

2.3. Analiza dokumentacji, analiza tekstów (Kostera, 2003, Batko, 2015) Metodę tą wykorzystałem w celu urzetelnienia otrzymanych danych dzięki możliwości przejrzenia (używając nomenklatury jakościowej) zapisów wygenerowanych na odpowiednich nośnikach.

Jako teren badań wybrałem trzy duże podmioty:

1. Przedsiębiorstwo energetyczne (grupę kapitałową, spółkę skarbu państwa).
2. Urząd wojewódzki.
3. Grupę niepublicznych szkół wyższych o powiązaniach kapitałowych.

Ze względu na duże zróżnicowanie sektorowe skoncentrowałem się na badaniu pracowników administracyjnych w celu uzyskania atrybutu porównywalności populacji. Trudno bowiem porównywać pracowników produkcyjnych i nadzoru np. w przypadku przedsiębiorstwa energetycznego elektromonterów czy inżynierów energetyków z pracownikami dydaktycznymi szkoły wyższej.

W rozdziale czwartym opisuję wyniki przeprowadzonych badań własnych. Dla każdego z opisanych wcześniej problemów badawczych opracowałem i zastosowałem w badaniach autorski zestaw wskaźników, wykraczający poza kolekcję wykorzystywaną dotychczas przez autorów i badaczy zajmujących się rozdzielnie problematyką eksploracji klienta wewnętrznego i OCB. Biorąc pod uwagę cel pracy oraz wynikające z niego problemy badawcze, zestaw czynników zaprojektowałem w taki sposób, aby możliwe było zachowanie relacji partytywnych, gdzie wymiar humanizmu stanowi punkt wyjścia/kryterium odniesienia w układzie: wymiar humanizmu → czynnik grupowy → czynnik szczegółowy.



Powyższa konstrukcja oparta na wprowadzeniu pośredniczących czynników grupowych miała na celu systematyzację dużej liczby zidentyfikowanych czynników szczegółowych. Każdemu z tych czynników odpowiadało pytanie zamieszczone w kwestionariuszu ankiety.

W odniesieniu do pierwszego problemu badawczego zidentyfikowałem i przebadalem warunki organizacyjne sprzyjające zaistnieniu idei klienta wewnętrznego oraz przejawianiu organizacyjnych zachowań obywatelskich. Następnie przeprowadziłem analizę ich wpływu na badane kategorie oraz wzajemne zależności z uwzględnieniem różnic występujących w badanych podmiotach (przedsiębiorstwo energetyczne, grupa niepublicznych szkół wyższych, urząd wojewódzki). Badaniu podlegały takie determinanty, jak: swoboda, samodzielność lub ich brak; możliwość wypowiedzania swoich poglądów; możliwość samokontroli; możliwość kreowania potrzeb i oczekiwań względem innych członków w organizacji; możliwość wyboru wariantów realizacyjnych w wykonywaniu zadań; możliwość podejmowania działań społecznych i zawodowych; posiadany zakres uprawnień decyzyjnych; zakres obowiązków i związana z tym odpowiedzialność; cechy struktur organizacyjnych oraz stopień formalizacji; orientacja struktury organizacyjnej, a także jej elastyczność.

W przypadku drugiego problemu badawczego badaniom poddałem następujące czynniki psychospołeczne: orientacja oraz typy kultury organizacyjnej; style kierowania; indywidualizm; kolektywizm; więzi społeczne; rywalizacja; współpraca; zaufanie (do własnych kompetencji, przełożonych bezpośrednich, przełożonych nie bezpośrednich, współpracowników, dostawców wewnętrznych); zaangażowanie wynikające z oczekiwania względem przełożonego, jak również tendencje do samoograniczania związanego z realizacją zadań; wsparcie ze strony przełożonych mające na celu wyzwalanie OCB; postrzeganie zachowań etosowych przez przełożonych i współpracowników itp.

W celu rozwiązania trzeciego problemu badawczego przeprowadziłem analizę czynników przeciwnskutecznych, które mogły mieć niesprzyjający wpływ na obydwie konstrukty lub uniemożliwić ich zaistnienie. Uznałem, że warunkami organizacyjnymi przeciwnskutecznymi i/lub nieskutecznymi były w pierwszej kolejności te, które oddalały od celu, jakim było stworzenie warunków wzorcowych dla zaistnienia idei klienta wewnętrznego czy przejawiania OCB. W drugiej zaś te, które do tych warunków nie przybliżały (Kotarbiński, 1982). Niewątpliwie należały do nich negatywne wskazania wobec zarówno organizacyjnych, jak i psychospołecznych czynników sprzyjających zaistnieniu obydwu konstruktów,



wyszczególnione w ramach wcześniejszych dwóch problemów badawczych.

W ramach grupy czynników przeciwnych znalazły się takie jak: konflikty oraz ich źródła (podkreślanie własnej roli i znaczenia, pomniejszanie znaczenia innych osób oraz ich pracy, politykierska przebiegłość, zawiązywanie bądź podtrzymywanie koalicji z innymi współpracownikami lub przełożonymi, dwulicowość, czy jak to określa M. Bugdol zachowania „zasługujące na pogardę”, a więc: donoszenie, podsłuchiwanie, podglądanie, nagrywanie itp. (Bugdol, 2006); egoizm, wyścig szczurów, przeciążenie/niedociążenie jakościowe/iłościowe pracą, kontrola, jej restrykcyjność, charakter i zakres.

Biorąc pod uwagę czwarty problem badawczy, przeprowadziłem badania z zastosowaniem techniki wywiadu, mające na celu ocenę świadomości kategorii klienta wewnętrznego w organizacjach. Potwierdziło się, że jest ona niewielka oraz że ma charakter nieuporządkowany, a zatem mogą występować trudności w wyjaśnianiu ewentualnych konsekwencji niezaimplementowania tego konstruktów w organizacji.

Podczas realizacji zadań związanych z czwartym problemem badawczym poddałem analizie konsekwencje zachowań etosowych w organizacji, którymi mogą być: obniżenie poziomu zaufania między pracownikami podejmującymi a niepodejmującymi OCB i zaufania ze strony przełożonych; wzrost rywalizacji kosztem współpracy; przyzwyczajanie się przełożonych do zachowań etosowych ich pracowników oraz nietraktowanie tych zachowań jako czegoś nadzwyczajnego, co w efekcie prowadzi do zniechęcenia i zaprzestania ich podejmowania; możliwość dyskryminacji osób przejawiających bądź nieprzejawiających zachowania etosowe ze strony współpracowników i/lub przełożonych. Należy jednoznacznie wskazać, że w zdecydowanej większości OCB powinny być korzystne dla organizacji co potwierdzają dotychczas przeprowadzone metaanalizy np. (Organ i in., 2006; Podsakoff i in., 2013; Carpenter i in., 2014). Opisane przypadki konsekwencji zachowań etosowych mają jednak kontekst sytuacyjny.

W wyniku przeprowadzonych badań w książce zestawiałem rankingi czynników organizacyjnych, psychospołecznych oraz przeciwnych mających największy wpływ na skłonność do podejmowania OCB. Zestawione przeze mnie informacje ukazują stopień, w jakim poszczególne, wyróżnione w badaniu czynniki organizacyjne, psychospołeczne i przeciwnie wpływają na skłonność do podejmowania zachowań obywatelskich. Niektóre z tych czynników nie mają na nią wpływu (brak zależności), niektóre wpływają w



stopniu słabym, inne zaś w stopniu umiarkowanym lub znacznym. Ten fragment badania odnosił się do OCB jednakże przyjmując, że kategorie klienta wewnętrznego i organizacyjnych zachowań obywatelskich są względem siebie komplementarne determinanty istotne z punktu widzenia skłonności do podejmowania organizacyjnych zachowań obywatelskich mają wpływ na zaistnienie idei klienta wewnętrznego i odwrotnie. Środowisko sprzyjające klientowi wewnętrznemu to takie, w którym pracownicy przejawiają postawy i zachowania etosowe pozytywnie oddziałujące na zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klienta wewnętrznego, co potwierdziły przeprowadzone przez mnie badania.

Opisana w poprzedniej części książki szczegółowa analiza wyników badań przedstawionych z uwzględnieniem różnic występujących w poszczególnych podmiotach pozwoliła mi w rozdziale piątym wyprowadzić wnioski i konkluzje o charakterze uogólniającym. Odnoszą się one zarówno do cech wspólnych oraz różnicujących klienta wewnętrznego i OCB, jak również do wzajemnej zależności obydwu rozpatrywanych konstruktów, z uwzględnieniem humanizmu wraz z jego wymiarami jako przyjętej perspektywie badawczej.

Wśród kilku opisanych przeze mnie w rozdziale piątym różnic oraz cech wspólnych łączne rozpatrywanie klienta wewnętrznego i organizacyjnych zachowań obywatelskich może przybierać następujące wzajemne zależności (Goranczewski, 2017).

1. Po pierwsze, idea klienta wewnętrznego może ograniczać OCB, zwłaszcza w sytuacji, gdy organizacja charakteryzuje się wysokim poziomem formalizmów. Spełnienie wymagań klienta wewnętrznego jest w tym przypadku niewrażliwe na przejawianie bądź nieprzejawianie organizacyjnych zachowań obywatelskich. Dotyczy to w szczególności prac opisanych w formalizmach wewnętrznych (procedurach, instrukcjach) wyznaczających standardy głównie jakościowe, a zatem gwarantujących powtarzalność zgodną z oczekiwaniami klienta wewnętrznego. Przestrzeganie wytycznych oraz wymagań zawartych w tej dokumentacji, zgodność z wymaganiami, uwzględniająca atrybut powtarzalności będą gwarantować satysfakcję klienta wewnętrznego niezależnie od tego, czy wystąpią przejawy OCB. Organizacyjne zachowania obywatelskie mają w tej sytuacji mniejsze znaczenie, ponieważ główny nacisk ukierunkowany jest na realizację zadań zgodnie z procedurami. Nie wyklucza to jednak samoistnego występowania OCB, dlatego że mają one charakter etosowy.



2. Idea klienta wewnętrznego może pełnić rolę wyzwacza, akceleratora organizacyjnych zachowań obywatelskich, zważywszy na fakt, że podstawowym atrybutem klienta niezależnie od tego, czy jest to klient zewnętrzny, czy wewnętrzny, powinna być jego satysfakcja. W przypadku klienta wewnętrznego zadowolenie można uzyskać tylko w sprzyjającym, przyjaznym środowisku pracy, a więc w tych samych warunkach, które determinują przejawianie OCB. Tego typu współzależność występuje zwłaszcza tam, gdzie nie ma pracy zrutynizowanej, gdzie zadania są niepowtarzalne, decyzje niezaprogramowane w formalizmach, a jednocześnie obciążone ryzykiem „nietrafienia”, gdzie produktem wewnętrznym są dobre praktyki, „*know how*”, pomysły, idee i koncepcje – gdzie potrzebna jest współpraca, współdziałanie w realizacji projektów czy innych prac zespołowych, a także gdzie trzeba dzielić się wiedzą, natomiast produkt wewnętrzny traktować jako dzieło wspólne. OCB są wówczas nieodzowne, niezwykle pożądane oraz sprzyjają uzyskaniu satysfakcji klienta wewnętrznego.

W rozdziale piątym opisuję zależności jakie występują pomiędzy badanymi konstruktami. Układ i struktura konkluzji zawartych w tym rozdziale odnosi się zarówno do problemów badawczych, jak i rozdziału czwartego, w którym zamieściłem szczegółowe wyniki badań. Wskazuję i opisuję współzależności organizacyjne ich zakres oraz natężenie w odniesieniu do klienta wewnętrznego i organizacyjnych zachowań obywatelskich. W następnej kolejności opisuję współzależności psychospołeczne oddziałujące na obydwie kategorie. W celu zachowania spójności wniosku z ich zawartością w konkluzjach i komentarzach nawiązuję do wspomnianych wcześniej wymiarów humanizmu, a następnie do czynników grupowych i szczegółowych. W ostatniej części rozdziału piątego książki, a więc w jej części końcowej, uwzględniając badania własne i literaturowe, opisałem przesłanki / wytyczne do dalszych badań z podziałem na obydwie badane kategorie.

W odniesieniu do klienta wewnętrznego wyszczególniłem obszary, które nie były dotychczas podejmowane np.:

- zmienności ról (klient/dostawca), która stanowi istotny czynnik zarówno oceny jakości usług wewnętrznych, jak i satysfakcji klienta wewnętrznego; to od dostawcy w zdecydowanej większości zależy, jak będzie wyglądał produkt wewnętrzny (wytwór pracy) przekazany jako finalny bądź do dalszej „obróbki” klientowi wewnętrznemu,





- procesy i struktury – badania nad istotą klienta wewnętrznego mogą obejmować nie tylko ujęcie podmiotowe (interesariusz wewnętrzny), lecz także funkcjonalne – klient jako element struktury organizacyjnej oraz procesowe – klient wewnętrzny jako kolejny proces,
- próby systematyki dotychczasowego dorobku w celu wypracowywania postępu poznawczego w kategorii klienta wewnętrznego, jak również uporządkowania jej z perspektywy hermeneutycznej; opracowania kompilujące, podsumowujące mogą stanowić odpowiedź na pytanie, czy eksplanacja tej kategorii może skutkować wypracowaniem narzędzi zarządzania klientem wewnętrznym oraz ich ewentualnej aplikacji,
- patrząc przez pryzmat dążeń poznawczych istotne wydaje się podejmowanie przedsięwzięć badawczych nie tylko w wymiarze społecznym, utylitarnym, lecz także humanistycznym: wyznaczanie nowych perspektyw, docieranie do istoty klienta wewnętrznego w kontekście ontologicznym i aksjologicznym.

Z perspektywy organizacyjnych zachowań obywatelskich do niezagospodarowanych obszarów badawczych zaliczam:

- brak postępu w wypracowywaniu określonego narzędzia do praktycznego wykorzystania w organizacji; pożądanym rozwiązaniem mógłby być model oceniający zdolność organizacji do wspierania działań na rzecz OCB; model taki odgrywałby dwojaką rolę: z jednej strony, oceny statusu w dążeniu do sytuacji idealnej (w praktyce nieosiągalnej), z drugiej zaś, użytecznego narzędzia benchmarkingowego,
- interesujący, a jednocześnie słabo rozpoznany wydaje się nurt negatywny, nieobejmujący wszakże zależności między organizacyjnymi zachowaniami obywatelskimi a zachowaniami kontrproduktywnymi, albowiem te są stosunkowo dobrze rozpoznane, lecz zawarty w niżej wyszczególnionych możliwych obszarach eksploracji:
  - pogarszania relacji, w tym zmiany postaw i zachowań, innymi słowy negatywnych konsekwencji psychospołecznych wynikających z przejawów zachowań etosowych w organizacji,
  - negatywnego wpływu OCB podejmowanych przez jednostki (pracowników) na skuteczność funkcjonowania organizacji; może go powodować mylny, subiektywny, zniekształcony, nieuwzględniający ogółu spraw, wynikający z asymetrii informacji



ogląd danej sytuacji; inicjatywę podejmowania określonych rodzajów zachowań mogą także powodować emocje, np. permanentna pomoc współpracownikowi nieradzącemu sobie z zadaniami, a jednocześnie skrywającemu ten fakt przed przełożonymi – z perspektywy organizacji takie zachowanie jest niepożądane,

- nadużywania zachowań etosowych pracowników i ich wykorzystywania; stwarzanie warunków sprzyjających do podejmowania organizacyjnych zachowań obywatelskich ma przede wszystkim na celu wyzwolenie pozytywnego potencjału wpływającego zarówno na organizację, jak i na pracowników; można sobie wyobrazić jednak sytuację odwrotną: OCB wykorzystywane świadomie do eksploataowania pracownika w celu uzyskania dodatkowych korzyści dla organizacji,
- dysonans, w jaki niejednokrotnie popadają pracownicy; poszczególne rodzaje organizacyjnych zachowań obywatelskich mogą pozostawać w sprzeczności; czy na przykład braterstwo i implikowane przez nie zachowania pomocowe wobec kolegi (współpracownika) będą silniej oddziaływać w danej sytuacji niż godność z przypisaną jej lojalnością organizacyjną? Jakich wyborów i na podstawie jakich przesłanek będzie musiał dokonać pracownik przejawiający organizacyjne zachowania obywatelskie?

Wyniki przeprowadzonych przeze mnie badań literaturowych oraz własnych pozwoliły na wyspecyfikowanie następujących dokonań:

1. Po raz pierwszy przeprowadziłem systematyczny przegląd literatury zawierający analizę bibliometryczną oraz analizę treści w zakresie klienta wewnętrznego zawierający elementy metaanalizy.
2. Opracowałem autorski model klasyfikacji klienta wewnętrznego wraz z uporządkowaniem terminologicznym.
3. Opracowałem autorską klasyfikację dotychczasowego dorobku publikacyjnego w zakresie organizacyjnych zachowań obywatelskich.
4. Dokonałem krytycznej analizy dotychczasowych dokonań w zakresie organizacyjnych zachowań obywatelskich wraz ze specyfikacją luk badawczych.
5. Na podstawie studiów literaturowych przeprowadziłem analizę komparatywną organizacyjnych zachowań obywatelskich z obywatelskością *sensu largo* (patriotyzm



- krajowy/lokalny) w kontekście badania wzajemnej zależności OCB i klienta wewnętrznego.
6. Przeprowadziłem pozycjonowanie analizowanych konstruktów w zakresie statusu poznawczego oraz podjęcia próby umiejscowienia ich w strukturze nauki.
  7. Przeprowadziłem badania wzajemnej zależności klienta wewnętrznego i organizacyjnych zachowań obywatelskich.
  8. Opracowałem i zastosowałem w badaniach autorski zestaw wskaźników wykraczający poza kolekcję wykorzystywaną wcześniej przez autorów i badaczy zajmujących się rozpoznawaniem badanych konstruktów.
  9. Po raz pierwszy uwzględniłem humanizm jako perspektywę badawczą w procesie eksplanacji idei klienta wewnętrznego oraz organizacyjnych zachowań obywatelskich.
  10. W odniesieniu do pierwszego problemu badawczego zidentyfikowałem i przebadłem warunki organizacyjne sprzyjające zaistnieniu idei klienta wewnętrznego oraz przejawianiu organizacyjnych zachowań obywatelskich, jak również ich wpływ na badane kategorie oraz wzajemne zależności.
  11. W przypadku drugiego problemu badawczego zidentyfikowałem i przebadłem kategorie klienta wewnętrznego oraz organizacyjnych zachowań obywatelskich w zakresie czynników psychospołecznych pozytywnie wpływających na obydwa konstrukty.
  12. Przeprowadziłem analizę czynników przeciwnych, które zgodnie z trzecim problemem badawczym mogą mieć niesprzyjający wpływ na obydwa konstrukty lub uniemożliwiać ich zaistnienie.
  13. Biorąc pod uwagę czwarty problem badawczy, dokonałem oceny świadomości kategorii klienta wewnętrznego w organizacjach.
  14. Wykazałem możliwe konsekwencje zachowań etosowych w organizacji.
  15. Opracowałem rankingi czynników organizacyjnych, psychospołecznych oraz przeciwnych mających największy wpływ na skłonność do podejmowania OCB.
  16. Wykazałem, że podejmowane przez respondentów zachowania nie zawsze wypełniają atrybuty zachowań etosowych, ponieważ oczekują oni za ich przejawianie docenienia (awansu, podwyżki itp.), zauważenia czy odwzajemnienia.
  17. Opracowałem zestaw możliwych do eksploracji kierunków badawczych związanych z klientem wewnętrznym.



18. Wspecyfikowałem listę kierunków i nurtów badawczych dotyczących organizacyjnych zachowań obywatelskich.

Spis literatury wykorzystanej w opisie celu naukowego pracy oraz wyników:

1. Batko, M. (2015). Czytanie tekstów. W: Kostera M. (red), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*. Warszawa: Wydawnictwo SEDNO.
2. Bugdol, M (2006). *Wartości organizacyjne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
3. Bugdol, M. (2011). *Zarządzanie pracownikami – klientami wewnętrznymi w organizacjach pro jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
4. Burrell, G., Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinemann.
5. Carpenter, N.C., Berry, Ch.M., Houston, L. (2014). A meta-analytic comparison of self-reported and other-reported organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35 (4).
6. Dębowski, J., Gawor, L., Jedynek, S., Kosior, K., Zdybel, J., Zdybel, L. (1996). *Mala encyklopedia filozofii*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Branta.
7. Gavin, J.H., Mason, R.O. (2004). The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational Dynamics*, 33 (4).
8. Goranczewski, B. (2017). Dysonans płci w przejawianiu organizacyjnych zachowań obywatelskich. *Acta Universitatis Nicolai Copernici*, 44 (3).
9. Gudkova, S. (2012). Wywiad w badaniach jakościowych. W: Jemieliński D. (red), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
10. Jacukowicz, Z. (1997). *Skuteczny system wynagradzania w firmie*. Gdańsk: Wydawnictwo ODDK.
11. Kociatkiewicz, J., Kostera, M. (2013). Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu. *Problemy zarządzania*, 11 (4) (44).
12. Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
13. Kotarbiński, T. (1982). *Traktat o dobrej robocie*. Warszawa: Wydawnictwo Ossolineum.
14. Kuhn, Th. S. (2009). *Struktura rewolucji naukowych*, Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.



15. Machado, M.M., Teixeira, M.L.M. (2017). Dignity in the context of organizations: a look beyond modernity. *Revista de Administração Mackenzie*, 18 (2).
16. Markowski, A., Pawelec, R. (2001). *Wielki słownik wyrazów obcych i trudnych*. Warszawa: Wydawnictwo Wilga.
17. Organ, D.W., Podsakoff, P.M., MacKenzie S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. London, New Delhi: Thousand Oaks, SAGE Publications.
18. Praweńska-Skrzypek, G. (1996). Znaczenie partycypacji obywatelskiej dla rozwoju lokalnego. W: Praweńska-Skrzypek G. (red), *Partycypacja obywatelska w życiu społeczności lokalnej*. Kraków: Studia i Analizy 1.
19. PN-EN ISO 9000:2015 (2015). *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*. Warszawa: Wydawnictwo PKN.
20. Podsakoff, N.P., Podsakoff, M.P., Mackenzie, S.B., Maynes, D.T., Spoelma, M.T. (2013). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research, *Journal of Organizational Behavior*, 35.
21. Sułkowski, Ł. (2012). *Epistemologia i metodologia zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
22. Strzeszewski, Cz. (1994). *Katolicka Nauka Społeczna*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
23. Szacki, J. (1964). *Durkheim*. Warszawa: Wydawnictwo Wiedza Powszechna.
24. Szoltysek, A.E. (2015). *Filozofia człowieka*. Kraków: Wydawnictwo Impuls.
25. Tatarkiewicz W. (2015). *O szczęściu*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
26. Wrątny, J. (2015). Prawo do wynagrodzenia za pracę w świetle zasad sprawiedliwości i równości. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio G*, 62 (2).
27. Zawadzki, M. (2015). Autoetnografia. W: Kostera M. (red), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*. Warszawa: Wydawnictwo Sedno.

### **Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo – badawczych**

#### **Charakterystyka zainteresowań naukowych**

Moje zainteresowania naukowe są zbieżne z profilem pracy zawodowej jaką od wielu lat wykonuję w przemyśle. Od roku 2006, kiedy uzyskałem stopień doktora nauk ekonomicznych zacząłem interesować się badaniami w szeroko rozumianej „jakości”, ponieważ tej tematyce



poświęcona była moja praca doktorska. Dotyczyła ona aspektów ekonomicznych, a ściślej prakseologicznych, ponieważ odnosiła się do pomiaru **skuteczności i efektywności znormalizowanych systemów zarządzania**. Pracując jako pełnomocnik ds. jakości, auditor wiodący czy dyrektor biura jakości, miałem możliwość docierania do szeregu informacji, które stanowiły następnie przedmiot badań. Z tego też powodu w pierwszym okresie swojej pracy badawczej, jak i dorobku publikacyjnym, koncentrowałem się głównie na **technikach, metodach i narzędziach zarządzania, kontroli czy doskonalenia jakości, jak również innych znormalizowanych systemach zarządzania** (środowisko, BHP, bezpieczeństwo informacji, zarządzanie energią czy systemy branżowe). Jest to niewątpliwie mój podstawowy nurt badawczy, który z czasem ewoluował jednak w kierunku aspektów społecznych, a idąc dalej roli i znaczenia człowieka, już nie tyle w systemach znormalizowanych, co w zarządzaniu organizacją w ogóle. Z tego też powodu swój dorobek publikacyjny podzieliłem **umownie na jakość „twardą” oraz jakość „miękką”**.

1. Jakość „twarda” obejmuje: standaryzację; polityki, procedury, instrukcje, zapisy, infrastrukturę, wyposażenie, kwalifikacje personelu, metody i narzędzia nadzorowania i doskonalenia jakości – gwarantujące odpowiednie sterowanie jakością, a także zapewnienie zaufania, że usługi bądź produkty będą spełniały określone wymagania. W ramach jakości „twardej” opublikowałem między innymi następujące teksty:

- 1.1. B. Goranczewski, T. Sajewicz, *Grupy benchmarkingowe jako użyteczne narzędzie dla gmin w doskonaleniu zarządzania przedsiębiorstwami ciepłowniczymi*, „Rynek Energii”, nr 5 (66) / 2006.
- 1.2. B. Goranczewski, *Benchmarkingowy model oceny skuteczności i efektywności systemów zarządzania jako narzędzie doskonalenia organizacji w przedsiębiorstwach branży ciepłowniczej*, IX Międzynarodowa Konferencja „Sposoby osiągnięcia doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia – wyzwania teorii i praktyki Excellence 2006”, Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą, Wydział Ekonomiczny Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie, Kazimierz Dolny, listopad 2006.
- 1.3. B. Goranczewski, M. Bugdol, *ISO 9001:2000 helps raise quality, productivity and profitability in Polish heating plants*, „ISO Management Systems”, Vol. 7, No. 4, July-August 2007.



- 1.4. B. Goranczewski, *Pomiar skuteczności procesów w strukturach korporacyjnych i wielozakładowych*, X Międzynarodowa Konferencja „Quality of Life”, Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą, Wydział Ekonomiczny Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie, Kazimierz Dolny 2007.
- 1.5. B. Goranczewski, *Kodyfikacja wiedzy w znormalizowanych systemach zarządzania*, w: P. Jedynek (red), *Wiedza współczesnych organizacji. Wybrane problemy zarządzania*, wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s.109-124.
- 1.6. M. Bugdol, B. Goranczewski, *Projakościowe usprawnianie organizacji oparte na procesach. Koncepcje, metody, narzędzia*, (podręcznik akademicki), wyd. PWSZ Oświęcim, 2010.
- 1.7. B. Goranczewski, *Struktury i procesy w organizacjach ukierunkowanych na jakość*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku” nr 12 / 2011, s. 36-57.
- 1.8. B. Goranczewski, *Zarządzanie jakością w uczelni wyższej. Ujęcie holistyczne*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku” nr 12 / 2011, s. 339-356 .
- 1.9. B. Goranczewski, *Skuteczność i efektywność systemów zarządzania jakością w urzędach starostw powiatowych województwa opolskiego*, w: K. Łobos, B. Goranczewski (red), *Kształtowanie efektywności przedsiębiorstw – determinanty, pomiar narzędzia*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” nr 27 / 2011 (red.), s. 157-176.
- 1.10.B. Goranczewski, *Systemy zarządzania energią wg PN – EN ISO 50001:2011 jako narzędzie racjonalizacji gospodarki energetycznej w gminie*, „Journal of Mechanical and Transport Engineering” 2013, vol. 65, No. 3, s. 23- 35.
- 1.11.B. Goranczewski, *System zarządzania ryzykiem cyfrowego repozytorium wiedzy*, w: R. Wisła, T. Sierotowicz, E. Okoń Horodyńska (red), *Problemy z tworzeniem zintegrowanej infrastruktury informatycznej i instytucjonalnej dla nauki i edukacji w Polsce*, wyd. PTE, Warszawa 2013, s. 359- 381.
- 1.12.B. Goranczewski, *Standaryzacja jako podstawowa determinanta jakości usługi edukacyjnej*, w: J. Dworak (red), *Zarządzanie szkołą wyższą*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku” nr 24 / 2013.
- 1.13.B. Goranczewski, A. Szeliga-Kowalczyk, *Zarządzanie ryzykiem zawodowym wg PN-N 18001/OHSAS 18001 w branży energetycznej. Studium przypadku*, w: Skrzypek E.,



(red), *Jakość i ryzyko w organizacji w warunkach zmienności otoczenia*, XVIII Międzynarodowa Konferencja Naukowa UMCS, Kazimierz Dolny 2015 (4 pkt. MNiSW rozdział w monografii).

W tym obszarze publikacyjnym wyodrębnić mogę podzbiór prac związanych z **jakością „twardą”, odnoszący się do przedsiębiorstw turystycznych i rekreacyjnych**. Wynika to z mojego zatrudnienia w Katedrze Geografii i Ekonomiki Turystyki, w latach 2006 – 2010, na Wydziale Wychowania Fizycznego i Fizjoterapii Politechniki Opolskiej, gdzie w Instytucie Turystyki prowadziłem przedmioty ekonomiczne w związku z czym sprofilowałem się również na ekonomikę, zarządzanie, a szczególnie jakość przedsiębiorstw turystycznych i rekreacyjnych. Wśród publikacji na ten temat, w ramach których znajduje się również praca indeksowana, wskaźnikiem *impact factor* (poz. 1.28 na poniższej liście) mogę wyróżnić między innymi:

- 1.14.B. Goranczewski, T. Sajewicz, *Modelowanie procesów w organizacjach branży turystycznej*, „Śląsk Opolski” 2007, nr 1-2 (62-63).
- 1.15.B. Goranczewski, *Zarządzanie jakością usług hotelarskich w oparciu o wymagania normy ISO 9001:2000*, VI Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Problemy aktywizacji rekreacyjno – zdrowotnej ludności”, Państwowy Uniwersytet Kultury Fizycznej, Lwów, maj 2008.
- 1.16.D. Puciato, B. Goranczewski, *Przedsiębiorstwa turystyczne notowane na giełdzie papierów wartościowych w Warszawie*, w: M. Jalinik (red), *Konkurencyjność produktów turystycznych*, wyd. Politechnika Białostocka, Białystok 2009, s. 419-428.
- 1.17.D. Puciato, B. Goranczewski, *Wybrane metody oddziaływania na jakość usług w przedsiębiorstwach hotelarskich*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne problemy usług”, Szczecin 2009, nr 44, s. 131-139.
- 1.18. D. Puciato, B. Goranczewski, *Kształtowanie się kursów akcji przedsiębiorstw turystycznych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie*, „Handel Wewnętrzny” nr 8/2010, s.187-192 .
- 1.19. D. Puciato, B. Goranczewski, *Znormalizowany system zarządzania jakością w przedsiębiorstwie turystycznym*, „Handel wewnętrzny” nr 8/2010, s. 69-77





- 1.20.B. Goranczewski, D. Puciato, *SWOT analysis in the formulation of tourism development strategies for destinations*, „Tourism” nr 20 / 2010, s. 45-55.
- 1.21. D. Puciato, B. Goranczewski, *Zastosowanie kwestionariusza Kano w badaniu jakości usług hotelarskich*, w: „Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, nr 105 /2011, s. 92-105.
- 1.22. D. Puciato, B. Goranczewski, *Application of relationship marketing tools by hotel companies*, „Studies in Physical Culture and Tourism”, nr 1 / 2011, vol. 18, no. 1 s. 71-79.
- 1.23. D. Puciato, B. Goranczewski, *Zastosowanie metody Servqual w pomiarze jakości usług hotelowych*, „Polish Journal of Sport and Tourism”, nr 11 / 2011, s. 166-171
- 1.24.D. Puciato, B. Goranczewski, A. Łoś, *Innowacje w biurach podróży*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 7 (738), lipiec 2011, s.15- 23.
- 1.25. B. Goranczewski, A. Szeliga-Kowalczyk, *Jakość usług turystycznych i rekreacyjnych. Ujęcie holistyczne*, wyd. CeDeWu, Warszawa 2015.
- 1.26. D. Puciato, A. Gawlik, B. Goranczewski, *Wykorzystanie koncepcji zarządzania a innowacyjność przedsiębiorstw na przykładzie biur podróży w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 9 / 2015 s. 3-14.
- 1.27.D. Puciato, A. Gawlik, B. Goranczewski, *The origin of capital as a factor influencing location of new hotels on the example of Poland*. „International Journal of Contemporary Management”, 15(4), 31-55, 2016.
- 1.28. D. Puciato, A. Gawlik, B. Goranczewski, P. Oleśniewicz, B. Woś, S. Jandová, J. Markiewicz-Patkowska, M. Sołtysik, *The relationship between hotel location and its size on the example of hotel enterprises operating in Poland*. „E+M Ekonomie a Management”, 20(2), 216-225. (25 punktów MNiSW, IF=1,163), 2017.
- 1.29. D. Puciato, T. Słaby, B. Goranczewski, A. Gawlik, *Conditions of business and holiday hotels location. dolnośląskie, opolskie and śląskie voivodships case studies*, „Barometr Regionalny”, 15 (1), 77-87, 2017.
- 1.30. A. Szeliga-Duchnowska, B. Goranczewski, *Use of TOWS analysis in tourism strategy planning by a commune governing the hosting area*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki" 2017, nr 4 (40), s. 103-114.



2. Publikując na temat jakości „twardej” oraz pracując jednocześnie w różnych organizacjach, przedmiot moich zainteresowań naukowych ulegał reorientacji. Wraz z upływem lat pracy zacząłem zdobywać rozliczne doświadczenia zawodowe związane z ludźmi w organizacji, poprzez realizację między innymi takich zadań jak: wypracowanie oraz wynegocjowanie dwóch układów zbiorowych pracy; dwukrotne przeprowadzenie wartościowania stanowisk pracy w dużych przedsiębiorstwach i łagodzenie konfliktów z tego wynikających; prowadzenie dialogu społecznego ze związkami zawodowymi; nadzorowanie funkcji kadrowych i personalnych; realizacja strategii czy polityk w tym zakresie, a przede wszystkim pełnienie ról kierowniczych, zwłaszcza interpersonalnych, które wymagały ode mnie odpowiednich umiejętności społecznych ze względu na ciągłą współpracę z podległymi zespołami pracowników. Z kolei patrząc na ten aspekt z perspektywy jakości „twardej”, niejako z zewnątrz organizacji, łatwo było dostrzec, iż również z tego punktu widzenia podmiotem dominującym jest człowiek, a ściślej klient bądź interesariusz. Klient, bez którego funkcjonowanie większości organizacji jest pozbawione sensu. **Stąd pojawiła się w moich pracach tzw. jakość „miękką” związana z relacjami między ludźmi, atmosferą panującą w organizacji, będąca dopełnieniem jakości „twardej”, stanowiąca podstawę budowania świadomości roli i znaczenia klienta.** Jest on bowiem podstawowym podmiotem, kryterium odniesienia dla jakości, która ma charakter holistyczny. Jakość „miękką” jest pochodną postaw i zachowań ludzi w organizacji (w tym organizacyjnych zachowań obywatelskich), jak również przetransponowania na grunt wewnątrz organizacyjny relacji organizacja – klient zewnętrzny, w których *a priori* klient jest zawsze podmiotem najistotniejszym. W efekcie przeniesienia tych relacji do wnętrza organizacji tworzy się *quasi* rynek dóbr, a jednocześnie pojawiają się między innymi takie kategorie jak klient wewnętrzny czy dostawca wewnętrzny. **Moje badania dowiodły, że jakość „miękką”, a zwłaszcza humanistyczna perspektywa badawcza, stanowią niedostatecznie zagospodarowany obszar eksplanacji.** Z tego też powodu kategorie organizacyjnych zachowań obywatelskich, jak również klienta wewnętrznego to konstrukty, które stały się przedmiotem moich dociekań naukowych. Stanowią one obecnie główny kierunek w ramach którego prowadzę badania. Wśród tekstów, które opublikowałem w zakresie jakości „miękkiej” wyróżnić można:



- 2.1. B. Goranczewski, D. Puciato, *Znaczenie świadomości pracowników w normatywnych systemach zarządzania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008 nr 31, s. 413-424.
- 2.2. B. Goranczewski, *Systemy zarządzania środowiskowego, jako skuteczne narzędzie budowania świadomości ekologicznej organizacji*, X Międzynarodowa Konferencja „TQM stymulatorem innowacyjności”, Zakład Zarządzania i Inżynierii Jakości, Instytut Maszyn Roboczych i Pojazdów Samochodowych, Politechnika Poznańska, Boszkowo kwiecień 2008.
- 2.3. B. Goranczewski, *Istota oraz znaczenie idei klienta wewnętrznego w marketingu wewnętrznym i TQM*, XI Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Innowacyjność i jakość – wyznaczniki sukcesu”, org. Wydział Maszyn Roboczych i Transportu Politechniki Poznańskiej, Boszkowo 2010.
- 2.4. B. Goranczewski, D. Puciato, *Wybrane aspekty idei klienta wewnętrznego w zarządzaniu przez jakość*, w: W. Kieżun, L. Ciborowski, J. Wołęjszo (red), *Prakseologiczne aspekty zarządzania we współczesnych organizacjach publicznych*, wyd. Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2010, s. 73-84.
- 2.5. B. Goranczewski, D. Puciato, *TQM a jakość życia*, „Problemy jakości” nr 6 / 2010, s. 4-9.
- 2.6. D. Puciato, B. Goranczewski, A. Łoś, *Rola zasobów ludzkich w funkcjonowaniu biur podróży w opinii menadżerów*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku”, nr 12 /2011, s. 185-196.
- 2.7. B. Goranczewski, *Klient wewnętrzny w zarządzaniu administracją publiczną*, w: B. Goranczewski, K. Łobos (red), *Wyzwania w zarządzaniu współczesną administracją*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” nr 26 / 2011, s. 221-242.
- 2.8. D. Puciato, B. Goranczewski, *Systemy zarządzania środowiskowego jako narzędzie budowania świadomości ekologicznej u interesariuszy przedsiębiorstw turystycznych*, w: E. Dziejcz (red), *Turystyka wobec nowych zjawisk w gospodarce światowej*, wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011, s. 533-554.
- 2.9. B. Goranczewski, P. Żukowski, *Professional Qualifications of a Contemporary Manager for Organization Management*, in: A. Barcik, H. Howaniec, W.



- Waszkielewicz (red), *Selected Problems of Organizations Management*, wyd. ATH, Bielsko Biala 2013, s. 21- 40.
- 2.10. B. Goranczewski, A. Szeliga-Kowalczyk, *Lokalny indeks jakości współpracy jako miernik jakości życia oraz wyznacznik współdziałania w środowisku lokalnym*, w: B. Goranczewski, A. Szeliga-Kowalczyk (red), *Federacja podmiotów III sektora działalności społeczno gospodarczej. Cele, zadania, obszary współpracy*, wyd. Stowarzyszenie Suples, Krapkowice 2015.
- 2.11. B. Goranczewski, A. Szeliga-Kowalczyk, *Interpersonal communication in the superior – subordinate relationship in the food sector*, International Academic Conference on Social Sciences and Humanities in Prague 2015 (NY's AC-SSaH), Czech Technical University in Prague Republic, December 30-31, s. 173-185.
- 2.12. B. Goranczewski, A. Szeliga-Kowalczyk, *The significance of internal customer satisfaction in a standardized quality management system in the context of a Polish higher education institution*, w: Piotr Jedynek, Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka (red), *Contemporary management and marketing dilemmas. Innovations in certain areas of organization management and marketing*, Jagiellonian University Press, Kraków 2016, s. 107-128.
- 2.13. B. Goranczewski, A. Szeliga-Kowalczyk, *Klient wewnętrzny a kultura organizacyjna*, „Humanistes and Social Sciencies” vol. XXII, 24 (1/2017), January-March 2017, s. 45-60.
- 2.14. B. Goranczewski, *Klient wewnętrzny. Analiza dotychczasowych kierunków i nurtów badawczych*. w: M. Zajkowska (red), *Potencjał innowacyjny i marketingowy współczesnych przedsiębiorstw*, *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, Gdańsk 2017, s. 181-198.
- 2.15. B. Goranczewski, *Dysonans płci w przejawianiu organizacyjnych zachowań obywatelskich*, *Acta Universitatis Nicolai Copernici*, Vol 44, No 3 (2017), 175-187
- 2.16. B. Goranczewski *Klient wewnętrzny. Idea czy rzeczywistość organizacyjna w opinii menedżerów?*, *Acta Universitatis Nicolai Copernici*, Vol 44, No 4 (2017), 131-144
- 2.17. B. Goranczewski, *The manifestations of Organizational Citizenship Behaviour. The Perspective of the Internal Customer*, “Jagiellonian Journal of Contemporary Management”, nr 4/2017.



A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized loop followed by a vertical stroke and a short horizontal stroke at the bottom.