



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

XXV

TOM

1

ZESZYT

Łódź – Warszawa 2024 | ISSN 2543-8190

Redakcja naukowa:

Kinga Podleśna

Strategiczne zarządzanie
w przedsiębiorstwach
i administracji publicznej



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

XXV

TOM

1

ZESZYT

Łódź – Warszawa 2024 | ISSN 2543-8190

Redakcja naukowa:

Kinga Podleśna

Strategiczne zarządzanie
w przedsiębiorstwach
i administracji publicznej



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Kinga Podleśna

Skład i łamanie: Studio Grafpa, www.grafpa.pl

Projekt okładki: Studio Grafpa

Korekta językowa: Agnieszka Zerka-Rosik, Julia Żak

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk i Autorzy

ISSN 2543-8190

Wersja elektroniczna publikacji jest wersją podstawową.

Wersja elektroniczna jest dostępna na stronie: piz.san.edu.pl

Spis treści

7	Justyna Dziedzic <i>A Case Study Approach: Exploring Organizational Change in Public Institutions</i>
23	Justyna Dziedzic <i>From Organizational Identity to Impact: Employer Branding Strategies for Talent Attraction</i>
35	Marta Brzozowska Paweł Morawski Katarzyna Kolasieńska-Morawska Robert Seliga <i>STEAM and Robotics in Shaping Digital Competences of Future Generations</i>
45	Renata Runiewicz <i>Wpływ otoczenia na zarządzanie strategiczne</i>
61	Marta Mysur <i>Nabór funkcjonariuszy w polskiej Policji – analiza badań</i>

Justyna Dziedzic

Spółeczna Akademia Nauk

jdziedzic@san.edu.pl

ORCID: 0000000282920892

A Case Study Approach: Exploring Organizational Change in Public Institutions

Abstract

This article explores the flexibility and methodological depth of the case study approach in analyzing organizational change within public institutions. It highlights the importance of an adaptable research plan, which allows for modifications throughout the research process, ensuring a thorough understanding of the subject matter. The study outlines the key elements of a comprehensive case study, such as the specific characteristics of the case, its historical and physical context, and various influencing factors, including economic, political, legal, and aesthetic dimensions. Moreover, it emphasizes the role of other cases as a comparative background, enriching the analysis. The final report integrates information from informants, who contribute valuable insights into the case, enhancing the reliability and depth of the findings. This approach efficiently investigates the complexities of organizational changes in public institutions.

Key words: case study, organizational change, public institutions, qualitative research, research flexibility

Introduction

Organizational changes represent one of the most significant challenges faced by contemporary public organizations. In a dynamically evolving social, economic, and political environment, these organizations must continuously adapt their structures, processes, and strategies to meet new demands in these areas. Public institutions face additional difficulties from their specific missions, legal regulations, and societal expectations.

In this context, the case study method proves to be a handy research tool, enabling an in-depth analysis of organizational change processes and the challenges faced by individual entities. Case studies not only facilitate an understanding of the specific characteristics of the studied organization but also allow for identifying patterns and mechanisms that may be applied in other contexts. Due to its flexibility and the possibility of employing methodological triangulation—such as observation, interviews, and document analysis—this method provides a multidimensional perspective on the phenomena under study.

This article analyzes organizational changes in public institutions using the case study as a research tool. Particular attention is paid to the application of various models of change, such as Lewin's model (Lewin 1947), the Kanter, Stein, and Jick model (Kanter et al. 1992), Kotter's 8-Step Change Model (Kotter 1996), the ADKAR Model (Hiatt 2006), and Bridges' Transition Model (Bridges 1991). These models provide theoretical frameworks for analyzing the dynamics of organizational processes and offer strategies for implementing change effectively.

The discussion also addresses the significance of contexts—such as historical, economic, and political—that influence the course and outcomes of changes. Incorporating these models into the analysis enables a multidimensional approach to understanding organizational transformation processes. This article aims to present the methodological aspects of the case study and demonstrate how it can contribute to a better understanding of the complexities of changes in public organizations. This analysis is intended not only to provide tools for researchers but also to offer guidance to management practitioners, who face the challenges of implementing and sustaining changes in their daily work.

Types and characteristics of case studies

The case study methodology remains one of the most frequently applied approaches in qualitative social research. Priya (2023) emphasizes that the effectiveness of case

study research depends on various epistemological strands that shape its type and application. By examining different dimensions of case study strategies, researchers can enhance their methodological rigor and expand the broader applicability of their findings. Additionally, the role of case studies in generating theoretical propositions has been widely debated, highlighting the need for continuous refinement and adaptation of this methodology in contemporary research (Priya 2023). Feagin (2020) argues that the case study method provides a crucial alternative to quantitative research by enabling an in-depth investigation of single instances of social phenomena, offering unique insights into complex societal structures and experiences.

Three main types of case studies can be distinguished: intrinsic, instrumental, and collective. An intrinsic case study is conducted when the researcher aims to analyze a specific case without considering a broader context. For example, this may involve examining organizational changes within a particular public institution, where the researcher focuses solely on the unique characteristics of that single case without relating it to general trends in organizational change in public institutions. The goal is not to generate generalizations or broader insights into the phenomenon under study.

In contrast, an instrumental case study analyzes a specific case as a tool to understand a broader phenomenon better. Here, the researcher uses data from the specific case to draw general conclusions or enhance knowledge about a more significant issue, such as organizational changes in public institutions. This type of case study serves more as a means to achieve a broader research goal rather than being an end in itself. A collective case study is employed to understand better a specific phenomenon, such as changes occurring in public organizations. This approach focuses on analyzing multiple cases simultaneously, studied in parallel. The researcher does not concentrate on the details of a single case but instead considers the broader context, examining a collection of organizations to achieve a deeper understanding of the phenomenon, population, or general processes. This method identifies standard features, patterns, and differences, leading to more general conclusions and better comprehension of the issue under study (Denzin & Lincoln 2009).

Triangulation refers to using multiple research methods to ensure that the collected material reflects the studied reality as comprehensively as possible. Its primary benefit lies in verifying diagnoses of phenomena that constitute the research problem, thereby enhancing the credibility and reliability of conclusions. Regardless of the type of case study, an essential aspect of analyzing organizational change in a public organization is the collection of diverse data. To conduct a comprehensive analysis, it is necessary to gather knowledge not only through observation but also through

interviews with individuals responsible for or directly involved in the changes and through the analysis of documents related to the change process.

Qualitative research data collection and analysis techniques—such as observations, interviews, coding, data management, and interpretation—are closely linked to the case study method. This approach is particularly valuable in studying the nature of changes in a unique institution like a public organization. The process demands time and meticulous planning, encompassing access to data, data collection, analysis, and final report preparation. Through triangulation, the researcher can gain a multidimensional view of the studied phenomena, allowing for a better understanding of their essence and more accurate conclusions (Denzin & Lincoln 2009).

A research design must be flexible to accommodate changes as the research progresses. The outcome of using the case study method is a detailed illustration of the studied reality, encompassing key elements such as the type of case with a particular focus on its operations and functioning, the historical background of the case, and its physical environment. Additionally, the analysis may incorporate other contexts—such as economic, political, legal, or aesthetic—that influence the understanding of the studied case. It is worth noting that other cases can serve as a significant backdrop for the analyzed phenomenon, enabling a better placement of the case within a broader context. The final report also includes information about informants, i.e., individuals who provided data and insights regarding the studied case. This inclusion not only documents the course of the research but also strengthens its credibility by offering a more comprehensive understanding of the studied reality.

Case study as a research method for public organizations

Public organizations are established to perform tasks related to providing public services within a designated area. Their mission serves as the foundation for their operations, encompassing a general objective, the justification for their existence, and outlining the nature of their activities. The mission and goals of public broadcasters reflect the nature of the institution's interactions with its environment and the legislative system of the area in which it operates. The political system, lobbyists, and external experts significantly influence the organization's activities. However, the administrative apparatus ultimately determines the specifics of its operations. The goals of public organizations are aligned with supporting primary coalitions (Kozuch 2003). The unique characteristics of public organizations are further evidenced by

their internal and external stakeholders (Kožuch 2003). External stakeholders include the broader community, while internal stakeholders are the organization's employees. Public organizations focus on ensuring the broadest possible access to public goods for members of society. It is noted that fulfilling these conditions should align with efficient functioning, which implies economic efficiency and operational effectiveness from the perspective of praxeology (Kiežun 2002). The financial obligations of public organizations to the state necessitate a continuous effort toward rationalization and more effective use of taxpayer funds (Zubrycki 2003). Given that the nature of research is determined by the characteristics of the researcher rather than the techniques employed, public sector organizations are well-suited for examination through the case study method. The researcher chooses which techniques to apply in order to understand a given case, such as organizational changes in a public institution.

The concept of a case study refers to what is specific and unique that can be learned about a particular research subject. Case study methodology is a qualitative research strategy that examines real-world events in their natural context, offering an in-depth insight into complex phenomena (Espín et al. 2019; Mohd Noor 2008). This approach is widely used across various fields, such as education, social sciences, and business (Espín et al. 2019). The methodology typically involves multiple data collection methods, including secondary data analysis, qualitative techniques (e.g., interviews and observations), and quantitative methods (e.g., surveys) (Florenthal & Ismailovski 2019). Although case studies are often criticized for lacking generalizability, they are invaluable for exploring complex activities in real-life settings (Mohd Noor 2008). For instance, a comprehensive framework that supports case study evaluations in the healthcare sector is the Diabetes Evaluation Framework for Innovative National Evaluations (DEFINE) (Paquette-Warren et al. 2016).

Despite the strengths of case study evaluations, researchers must be mindful of potential limitations and employ strategies such as triangulation to enhance the reliability of their findings (Mohd Noor 2008). The main advantage of such studies is the ability to optimize understanding of a phenomenon or specific case by addressing research questions and maintaining credibility through constant triangulation of descriptions and interpretations throughout the study. A case can be simple or complex. A case study focuses on what is specific rather than general, requiring the researcher to select a distinct subject. Attention is centered on the case, considered a phenomenon that can be clearly defined; in this analysis, the phenomenon is organizational change. Establishing boundaries and patterns of functioning for the case will be highly beneficial during the conceptualization phase. Multiple cases can be studied simultaneously, but each requires an independent exploration. The more

specific and unique the research subject and the more defined its boundaries, the greater the usefulness of epistemological premises, rationales, and arguments for researchers (Denzin & Lincoln 2009).

The evolving democratization, social transformations, noticeable economic changes, and growing legal awareness within society compel the public to enhance their operational efficiency. This is essential to effectively respond to environmental changes and meet increasing societal expectations regarding service quality, such as communication. Public organization inefficiency often manifests as resource wastage, low-quality public services, disregard for clients, or a lack of information policies.

Actions are undertaken to improve the delivery of public service in all dimensions to address these issues and reshape the current reality. These efforts aim to achieve a more efficient use of financial resources, to improve public perceptions of institutional effectiveness, and to increase employee satisfaction with their work. Identifying necessary modifications to address these inefficiencies requires understanding changes occurring in the surrounding environment. The case study method is valuable for conducting such a diagnosis.

The case study method can thus significantly contribute to deepening the knowledge about this situation, offering multidimensional analyses—for example, examining organizational changes within a specific organization in response to environmental shifts. This approach comprehensively explains the factors influencing such changes and how organizations adapt to new realities.

Research interest may be directed toward a specific phenomenon or group of cases; however, understanding an individual case is impossible without broader contextual knowledge. Comprehensive analysis is particularly crucial when examining a specific case, such as organizational change in a public organization. It is important to recognize that organizational changes can vary depending on the causes that drive them. The analysis of organizational change will meet the complementarity criterion when the researcher examines it from multiple perspectives, identifying a typology of organizational changes. Changes can be categorized based on their causes, such as spontaneous changes, which occur naturally, or imposed changes, driven by external factors. Regarding their goal, changes can be classified as conservative, aimed at preserving stability, or developmental, focused on fostering growth. Regarding the strategy for implementing changes, structural changes involve modifications to workflows, technological changes pertain to equipment or tools, and people-oriented changes address qualifications or roles within the workforce.

Regarding scope, changes may be comprehensive, affecting the entire organization, or fragmentary, limited to specific parts. Based on the level of novelty, changes can be

innovative and creative, introducing new solutions, or adaptive, replicating proven practices. Changes can also be reactive, responding to external pressures, or proactive, anticipating future developments. Changes can have positive, negative, or neutral effects regarding their evaluated outcomes. Finally, based on their intensity, form, and range, changes may be gradual and incremental or radical and transformative (Kozuch 2003). Studying a specific case should, therefore, take into account the various types of changes that can occur in a public organization, allowing for a comprehensive and multidimensional analysis.

The terms “case” and “study” cannot be unequivocally defined, as they refer to the research process focused on a specific case and the outcome of that research. In this context, change represents a principle within the adaptive process. The study aims to examine this principle—namely, that effective change management can be a factor ensuring the organization’s sustained position in its environment or even contribute to its enhanced standing (Clarke 1997).

The final report of a case study should present the analysis of the change management process. Implementing changes can reveal certain deficiencies or ineffective actions at various stages. Organizations that use a multi-phase planned change model should consider several factors (Majchrzak 2002). They need to address the vision, which directs attention toward a broadly defined target. To achieve the envisioned goals, the involvement of the right personnel is crucial, as building a committed team can contribute significantly to the successful implementation of changes. A plan based on an appropriate strategy enables effective execution of tasks within the organizational process, leading to the sustainable embedding of changes within the given environment.

The process of change encompasses four key stages: assessment, which involves determining the organization’s operating conditions, its position within the environment, and identifying the need for change; goal and action definition, which sets the objectives and characteristics of the planned actions; planning, which includes designing the course and scope of change and selecting individuals involved in the process; and implementation, which focuses on building employee commitment to changes, restructuring organizational frameworks, and conducting training sessions. This structured progression allows an organization to implement changes efficiently, adapting to a dynamic environment. Renewal, as the final stage, involves delegating authority and responsibilities to employees, creating conditions for self-assessment of the development of changes, and reinforcing cultural transformations (Carr et al. 1998). Implementing change is not a process where one-off actions lead to an organization operating under new principles. It is a process with varying degrees of complexity,

depending on the plan's intricacy. Therefore, employing multiple methods to analyze this situation is advisable (Sapijaszka 1996).

The case study method enables the application of various research techniques, allowing for an in-depth understanding of complex phenomena and their contexts. Thanks to this research approach's flexibility, combining different methods, such as interviews, document analysis, observations, or quantitative studies, enhances the credibility and richness of the data obtained. The sequence of actions undertaken during organizational change can vary and may have distinct elements. The implementation of change often follows sequential factors, subject to comprehensive examination through the case study method. The effectiveness of implementing changes in public institutions is strongly linked to the quality of leadership provided by direct supervisors. Their ability to communicate effectively and engage employees significantly influences the level of acceptance and commitment to the transformation process (Bridges 2024).

Given the diversity of components involved in the process of implementing change, it can unfold as follows: the development of both a general plan and detailed plans for individual organizational units, accounting for the objectives of the change, a timeline for task execution, responsible personnel, an acceptable cost level, and expected benefits at each stage and for the project as a whole. The next step involves determining how to engage people in the change process, including creating teams, implementing motivational systems, establishing communication rules, and using tools to monitor the progress of the process. Subsequently, criteria for assessing the effectiveness of the change should be developed, encompassing both financial and non-financial aspects, such as customer satisfaction and employee loyalty. Finally, it is crucial to establish personnel policies and human resource strategies that support the implemented changes (Masłyk-Musiał 2002). Managing change becomes possible when a clear vision is created, along with specific actions to achieve it. It is essential to disseminate this vision so that it is understood and shared by all organization members, as the success of change depends on the collective effort of the entire team. Regardless of the specifics of the change process, it is important to remember that it relies on human actions and thinking, which often necessitates modifying established habits and ways of working. This process requires time and appropriate tools and resources to overcome challenges that may arise effectively.

An example of a dense description of organizational change in a public educational institution might involve analyzing changes in curriculum structures, conflicts in appointing leadership positions, the influence of the director's authority, the level of local community engagement in management decisions, or the lack of teacher interest in administrative matters. The unique features of a public educational institution and the

changes resulting from these phenomena can be observed and analyzed through the case study method. While each feature could be compared, research often focuses on broader variables such as budget, educational outcomes, or infrastructure availability. However, the nature of such comparisons risks overlooking the uniqueness and complexity of organizational change in a public institution.

The work conducted during a case study also includes observation but takes on a more reflective character. This reflexivity involves continuously analyzing the collected materials, engaging in discussions, and reflecting on recorded statements and prepared notes. Data gathered during the research process is interpreted in real-time, allowing for in-depth analysis of the changes occurring throughout the research process. To better understand the phenomena under investigation, examples of several models of change can be used to provide additional context and analytical tools. This approach enriches the study by offering theoretical frameworks that help explain the dynamics and outcomes of the observed organizational changes.

The Lewin model, developed in the 1950s by social psychologist Kurt Lewin, provides a valuable framework for analyzing organizational changes, particularly in the context of case studies. This model focuses on balancing forces that support change with those that resist it. The change process consists of three key stages: unfreezing, changing (transition), and refreezing. Changes occur due to disruptions in the field of forces maintaining stability. When forces supporting change outweigh opposing forces, the organization transitions from one state to another. The process can be initiated for planned changes by unfreezing the current equilibrium, allowing for a transition to a new state of balance achieved through refreezing.

Lewin's model has practical applications in analyzing changes within public organizations, such as public educational or administrative institutions. In such cases, unfreezing involves disrupting organizational stability, destabilizing established patterns of actions and behaviors, and often encountering resistance to change. Tensions, such as dissatisfaction with the current state of affairs can trigger the unfreezing stage. For example, in a studied case, this might stem from criticism of management structures, process inefficiencies, or external regulatory pressures. The unfreezing process is critical as it prepares the organization for change, allowing for a transition to a new, more sustainable functioning state. By creating a readiness for transformation, this stage enables the subsequent phases of the process to be implemented effectively, ensuring the organization achieves its intended outcomes and adjusts to its evolving environment.

Another stage that can be analyzed during a case study is refreezing. At this stage in a public organization, such as an institution, after implementing changes like

reorganization, the new equilibrium of forces is stabilized. This process involves consolidating new patterns of actions, structures, or roles introduced due to the change. In practice, this means reinforcing the new state through supportive actions such as training, internal communication, and introducing appropriate control mechanisms. Refreezing is crucial for the organization to stabilize its new framework, preventing a return to old, inefficient patterns (Kanter et al. 1992). In a case study, one can observe whether employees have accepted the new practices and whether the intended objectives have been achieved, which measures the effectiveness of the entire change process (Hatch 2002).

Another model used in case study analysis is the “Big Three” change model developed by Kanter, Stein, and Jick. This model emerged as a critique of Lewin’s concept, which the authors considered too simplistic given contemporary organizations’ ubiquitous, multidirectional, and complex changes (Kanter et al. 1992). Kanter and her colleagues proposed an approach that considers diverse aspects of change, drawing inspiration from theories of relationships between the environment and the organization, social structure theories, organizational culture, and the physical structure of organizations.

This model is based on an evolutionary approach, emphasizing that changes result from the interaction of multiple factors that simultaneously influence the organization. For example, in a public organization, external factors such as regulatory changes and technological advancements may intersect with internal cultural and structural dynamics, leading to complex, layered change processes. By applying this model in a case study, researchers can explore how these factors interact and contribute to organizational transformation, offering a comprehensive perspective on the mechanisms driving change.

In the context of case study research, the “Big Three” model allows for examining how different levels of an organization interact and how changes occurring at one level influence others. This is particularly relevant for public organizations, where changes often arise from both external pressures and internal initiatives, such as reorganizations, the introduction of new technologies, or personnel changes. Due to its complexity, this model is a valuable tool for analyzing organizational changes in such institutions. Data collected in a qualitative case study are continuously interpreted throughout the research process and can also be pre-coded. As a result, this method proves helpful in analyzing phased organizational changes, including those based on the “Big Three” model.

At the environmental level, macroevolutionary forces supporting change emerge. These forces are driven by the behaviors of other organizations and are described using population ecology and dependency theories. Changes within a population of

organizations competing for resources—when uncertainty increases, and pressures to meet social expectations arise—can create an environment conducive to organizational change. At the organizational level, factors such as the organization's life cycle, the consequences of its size and age, and issues related to growth or decline generate microevolutionary forces that support change (Hatch 2002). These forces often involve internal dynamics, such as the need to address inefficiencies or adapt to shifts in market demands. Finally, political forces supporting change come into play at the group level. These arise from power struggles within the organization, turning it into a battleground where stakeholders influence organizational actions. Studying these processes requires significant effort from the researcher and carefully selecting appropriate research techniques.

Table 1 presents selected models of organizational change and explains how they can be effectively applied in case studies. These models provide theoretical frameworks that enable researchers to analyze the dynamics of organizational transformation and identify strategies to manage change effectively.

Table 1. Models of organizational change and their application in case studies

Model of organizational change	Model description	Application in case studies
Lewin's Model	A three-step model: Unfreezing, Changing, Refreezing. Emphasizes the need to destabilize the status quo before implementing new solutions.	Case studies can analyze how an organization carries out each stage: identifying current barriers (Unfreezing), implementing actions (Changing), and solidifying the changes (Refreezing).
Kanter, Stein, and Jick Model	A model based on six key strategies for managing change: building vision, engaging employees, and managing emotions.	Case studies can examine how organizations develop a vision for change, engage stakeholders, and address emotional resistance to change.
Kotter's 8-Step Change Model	An eight-step process including creating a sense of urgency, building a guiding coalition, and embedding new practices into organizational culture.	Case studies can document the implementation of each step, analyzing successes and failures in creating a climate conducive to change and integrating it into organizational structures.
ADKAR Model (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement)	Focuses on five key elements essential for effective individual and organizational change management.	Case studies can illustrate how organizations identify and support these elements among employees, documenting changes in attitudes and skills throughout the transformation process.
Bridges' Transition Model	It focuses on the emotional and psychological aspects of change, emphasizing three phases: ending, Neutral Zone, and New Beginning.	Case studies can explore how organizations support employees during these phases, especially in the challenging neutral zone where uncertainty is highest.

Source: own elaboration.

Combining organizational change models with the case study method provides a robust framework (Table 1) for understanding and managing transformation processes. The selected model defines the theoretical lens through which the case is examined, offering insights into specific stages, strategies, or challenges. The case study method's flexibility, which includes the use of triangulated research techniques such as observation, interviews, and document analysis, enables a multidimensional exploration of the chosen model in practice. This approach not only identifies universal patterns of change but also offers practical guidelines for leaders and managers tasked with navigating complex organizational transformations.

Summary

The case study is a research method that allows for an in-depth analysis of organizational changes in public institutions, offering flexibility and a multidimensional approach. Three main types of case studies can be distinguished: intrinsic, instrumental, and collective. An intrinsic case study focuses on analyzing a specific case without referencing a broader context. An example might be examining changes within a public organization, providing a comprehensive understanding of its unique characteristics, operations, and functioning. On the other hand, instrumental case studies aim to deepen the understanding of a broader phenomenon by analyzing a single case as a tool to draw general conclusions. Collective case studies involve the simultaneous examination of multiple cases, allowing for the identification of patterns and relationships in the broader context, such as analyzing changes across various public institutions.

One of the key elements of a practical case study is triangulation, which involves using different research methods, such as observations, interviews, and document analysis. This approach enables a more comprehensive understanding of the studied phenomenon, verification of collected data, and an increase in the reliability of the conclusions drawn. This process requires careful planning, access to data sources, and systematic collection, analysis, and interpretation of information. Case studies also allow for the inclusion of various contexts of the studied phenomenon, such as economic, political, legal, or aesthetic dimensions, making them particularly useful for studying the complexity of organizational changes.

Organizational change is a multi-stage process that requires understanding both the internal mechanisms of an organization and its relationships with the external environment. Change models, such as Lewin's model or the model by Kanter, Stein,

and Jick, provide useful analytical frameworks. Lewin's model is based on three stages: unfreezing, changing (transition), and refreezing, which enables the analysis of processes that destabilize and create new equilibrium within an organization. In contrast, the "Big Three" model considers the complexity of changes by analyzing their impact on three levels: the environment, the organization, and individuals. In the context of case studies, both models can be instrumental in understanding the mechanisms of change in public organizations.

The outcome of a case study analysis is a detailed report that documents the research process, conclusions, and data collected from informants, i.e., individuals involved in the studied case. This report also includes the historical and physical context of the studied phenomenon and its impact on the broader functioning of the organization. The case study approach, thanks to its flexibility and multidimensionality, enables a deep understanding of the specifics of organizational changes, providing valuable insights for both researchers and management practitioners. The conclusions derived from this research method can be used to plan better, implement, and manage changes in public organizations, which is particularly important in a dynamically changing social and economic environment.

References

- Bridges W. (1991)**, *Managing Transitions: Making the Most of Change*, Da Capo Lifelong Books, Boston, Massachusetts.
- Bridges M. (2024)**, *25 case studies on organizational change across various scenarios*, Medium, <https://mark-bridges.medium.com/25-case-studies-on-organizational-change-across-various-scenarios-19dc7d6df541>, accessed: 10.02.2025.
- Carr D.K., Hard K.J., Trahant W.J. (1998)**, *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa.
- Clarke L. (1997)**, *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Goebethner & Ska, Warszawa.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S. (2009)**, *Metody badań jakościowych*, PWN, Warszawa.
- Espín J.A., Ayuso-Mateos J.L., Moreno-Küstner B. (2019)**, *Qualitative research methods in mental health: A review*, "Frontiers in Psychology", vol. 10, pp. 1–15, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00567>.

Feagin J.R. (2020), *A case for the case study*, The University of North Carolina Press, <https://muse.jhu.edu/pub/12/monograph/book/77227>, accessed: 10.02.2025.

Florenthal B., & Ismailovski T. (2019), *Case study methodology: An analysis of effective methods in business case* [in:] Baron A. & McNeal, K (Eds.), *Case study methodology in higher education*, IGI Global, <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9429-1.ch004>.

Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.

Hiatt J. (2006), *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*, Prosci Learning Center Publications, Loveland, Colorado.

Kanter R.M., Stein B.A., Jick T.D. (1992), *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*, Free Press, New York.

Kieżun W. (2002), *Polski dorobek teoretyczny zarządzania publicznego*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4, s. 54.

Kotter J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.

Koźuch B. (2003), *Zarządzanie publiczne w zarysie*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.

Lewin K. (1947), *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*, „Human Relations”, 1(1), pp. 5–41.

Majchrzak J. (2002), *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE, Poznań.

Masłyk-Musiał E. (2002), *Zarządzanie zmianami – kluczowe kompetencje w firmie*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4, ss. 7–24.

Mohd Noor K.B. (2008), *Case study: A strategic research methodology*, „American Journal of Applied Sciences”, 5(11), pp. 1602–1604, <https://doi.org/10.3844/ajassp.2008.1602.1604>.

Paquette-Warren J., Harris S.B., Naqshbandi Hayward M., Tompkins J.W. (2016), *Case study of evaluations that go beyond clinical outcomes to assess quality improvement diabetes programmes using the Diabetes Evaluation Framework for Innovative National Evaluations (DEFINE)*, „Journal of Evaluation in Clinical Practice”, 22(5), pp. 644–652, <https://doi.org/10.1111/jep.12510>.

Priya A. (2023), *Case Study Methodology of Qualitative Research: Key Attributes and Navigating the Conundrums in Its Application*, "Sage Journals", 70(1), <https://doi.org/10.1177/0038022920970318>.

Sapijaska Z. (1996), *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia*, PWN, Warszawa.

Zubrycki A. (2003), *Wybrane aspekty zmian w organizacjach publicznych* [w:] B. Kożuch (Ed.), *Zarządzanie w sektorze publicznym* (ss. 126–136), Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.

Justyna Dziedzic

Spółeczna Akademia Nauk

jdziedzic@san.edu.pl

ORCID: 0000-0002-8292-0892

From Organizational Identity to Impact: Employer Branding Strategies for Talent Attraction

Abstract

Employer branding has become a strategic tool for organizations seeking to strengthen their reputation and organizational identity while addressing labor market challenges. This article delves into the relationship between employer branding and organizational identity, focusing on strategies that attract talent and foster long-term employee loyalty. It explores key internal factors, such as the alignment of organizational culture with brand values, and external drivers, including labor market dynamics and technological advancements. The analysis highlights the importance of employer value propositions (EVPs) in creating a distinct organizational identity that resonates with employees and stakeholders. Drawing on established frameworks, such as the Vision-Culture-Image (VCI) model, the study emphasizes the role of reputation, trust, and transparency in employer branding initiatives. The findings provide actionable insights for organizations aiming to establish themselves as employers of choice in an increasingly competitive market.

Key words: organizational identity, talent acquisition strategies, employer reputation, psychological contract, workforce loyalty

Introduction

Organizational identity is one of the key concepts in humanistic management, defined as the central, distinctive, and enduring characteristics of an organization (Albert & Whetten 1985). It determines how an institution perceives itself and how it wishes to be perceived by its environment. As a foundation for both strategic and operational actions, organizational identity encompasses an organization's philosophy, values, mission, and culture. In the face of dynamic changes in the labor market and growing competition for talent, more organizations are turning to the concept of employer branding to not only enhance their attractiveness as employers but also strengthen their identity and integrate it with their vision and organizational culture.

Employer branding, first introduced as a concept in the 1990s, is defined as a set of actions undertaken by an organization to build its reputation in the labor market (Backhaus & Tikoo 2004). This strategic tool goes beyond traditional marketing, focusing on creating a workplace environment that attracts and retains talented employees. According to Mosley (2014), employer branding is both a process and an outcome that integrates organizational identity with internal operations and external image.

The interplay between employer branding and organizational identity is a key element of their effectiveness. Organizational identity provides the values and beliefs that employer branding uses to build an attractive employer brand. Conversely, employer branding reinforces organizational identity by ensuring consistency between declared values and actual practices. For instance, the Vision-Culture-Image model (Hatch & Schultz 2001) emphasizes the importance of aligning an organization's vision, internal culture, and external image in building a strong identity.

The role of employer branding in shaping organizational identity and attracting talent

Interest in the concept of employer branding is linked to various organizational and marketing trends, as well as social needs and challenges emerging in the labor market. Internal organizational factors important to this concept include downsizing, the flexibilization of structures, and the modernization of work methods. External factors, on the other hand, concern the characteristics of the labor market and future trends, such as employing fewer people due to advancements in technology or improved productivity. Specialists in various fields are particularly sought after, especially those in their prime working age, due to the phenomenon of ageing societies.

Employer branding extends beyond the typical marketing approach to products or services. It transcends image or reputational strategies, motivating organizations to take full responsibility for personnel-related matters. It involves creating conditions where employees become the best ambassadors of the organization and treating the organization itself as a luxury brand, associated with recognition and exceptional value. The term “employer brand” first appeared in the 1990s (Dąbrowska 2014). Since then, the initiative to establish employer branding as a distinct category in management has been tied to organizations’ growing awareness of the need for talent, which can directly influence their success.

The competition among organizations for top talent is often referred to as the “War for Talent,” a term introduced in 1997 when McKinsey & Company published a report of the same name. In that study, McKinsey analyzed the operations of 77 large American companies across various industries, collaborating with HR departments to better understand talent management philosophies. The research included surveys of 400 corporate officials, 6,000 executives, and 200 companies considered “rich in talent” (Chambers et al. 1998). The report’s findings indicate that successful organizations are distinguished by the determination of their leaders to attract and retain talent, a key factor in achieving a competitive advantage (Chambers et al. 1998).

Relationship marketing focuses on customers, the experience economy, and socio-economic relationships. It can also be seen as a profitable strategy for employer branding, as it draws on various categories of partnerships and relationships in business. This directly impacts corporate practices, particularly for organizations that prioritize sustainable policies. A positively perceived employer is transparent and aligns with the interests of stakeholders, other employers, and the broader social and ecological environment. The brand manifests itself precisely through such relationships with its surroundings.

The concept of brand experience is exciting in this context, which involves evaluating how audiences perceive a brand. Stakeholders can assess various brand experience dimensions, often consumer experience (Dąbrowska 2014, after Miles et al. 2011). This concept is especially significant in the context of building the reputation of an employer brand.

The “employer of choice” concept is rooted in the psychological contract, popularized by Denise Rousseau in the 1990s (Dąbrowska 2014, after Rousseau 1995). This idea refers to the informal agreement between an employer and an employee, defining mutual expectations regarding work performance and based on values such as loyalty and high-quality output. The adaptation process is crucial—the longer the employee’s socialization process takes, the higher the associated costs for the organization.

In practice, organizations recognize the importance of the “employer of choice” concept by engaging in promotional activities and campaigns aimed at building the company’s image as an attractive workplace. These initiatives are designed to attract potential employees by positioning the company as the optimal choice for employment. Today, organizations that promote social and environmental responsibility gain particular relevance in this context, attracting employees who value sustainability. The corporate brand promise serves to project the organization’s internal values outward, shaping its external representation. The strength of the brand can directly influence the positive perception of the employer brand, though opinions about it are often tied to long-term policies (Dąbrowska 2014). Internally, organizational efforts also address the needs of modern employees, such as opportunities to work with thought leaders, flexible work arrangements, and recognition through rewards for achievements (Babčanová et al. 2010).

The distinction between approaches to employer branding centers around two strategies: outside-in and inside-out. While the inside-out strategy refers to consciously building a brand in alignment with organizational principles, the outside-in approach focuses on psychological engagement and strengthening organizational culture (Dąbrowska 2014). Internal aspects of an organization are connected to brand identity, organizational culture, and empowerment. In the context of external factors, the employer brand shapes goals related to reputation, image, and public trust. Beyond strictly marketing-related issues, employer branding strategies also require organizations to understand factors associated with identity and organizational culture. Identity relates to an organization’s philosophy and orientation, which represent a distinct value and result from collective consensus (Wojtaszczyk 2022).

An organization’s identity can be represented through its external image and visual identification. For instance, if an organization’s identity is pro-environmental, it may leverage this as a marketing characteristic, consciously shaping its image based on ecological concerns. This can be achieved through extensive actions on social media and dedicated platforms such as blogs or communication tools, including career pages on corporate websites (Bednarska-Olejniczak 2017, as cited in Stanowicka-Traczyk 2007).

The image of an organization represents its identity, which shapes its external actions in the context of communicating its “self,” creating organizational symbols, and establishing norms that define it. These elements influence the specific attitudes and behaviors unique to the organization. Brand credibility is closely tied to reputation, beyond mere public representation. Reputation reflects the trust granted to the organization by its audience, signifying its value in public opinion, its societal legitimacy, and its public image. Reputation contributes to communication benefits, brand loyalty, respect, and

social value (Wojtaszczyk 2022). To differentiate themselves from other employers, organizations adopt long-term strategies that are strongly linked to reputation, as reputation can only be built through sustained efforts (Babčanová et al. 2010).

The Employer Value Proposition (EVP) refers to a set of attributes a company offers to its current and prospective employees (Dąbrowska 2014). Employer branding encompasses all activities that influence the organization's efforts to consciously and effectively build a strong brand in the eyes of its stakeholders. Thus, it is a value proposition of employment.

Renowned management studies by E. Mayo highlighted the importance of employees' needs, particularly the idea that work is inherently a group activity. Workers are influenced by the need for recognition, a sense of belonging, and self-assurance. Informal groups strongly impact workplace habits, and an individual's social world is often shaped by their professional life (Dąbrowska 2014). Building a brand by leveraging employee engagement constitutes Employee-Based Brand Equity (EBBE), emphasizing employees as the foundation of the brand's capital (Dąbrowska 2014).

Modern motivation theories challenge the notion that financial factors are the primary drivers of employee engagement. Instead, greater attention is paid to strengthening employees' connection with the organization. An environmentally and socially conscious employee is more likely to identify with organizations that express similar values. A brand is represented through signs, symbols, and patterns designed to distinguish it from others and provide it with a unique and desired character. It appeals to the emotions of its audience, with an organization's strategic actions aimed at creating the most positive feelings toward the brand. Emotional branding seeks to elicit responses that build unconditional loyalty and promise emotional fulfillment (Matuszewska-Kubicz 2018).

Brand image is inherently linked to organizational identity and cultural management processes. This means that image-related efforts grounded in sustainable policies can reflect an organization's identity and shape its culture. Organizational research encompasses various aspects of institutional functioning, both internal structures and external influence. Effective management of organizational identity and reputation requires an in-depth analysis of values, strategies, and operational processes.

The table below summarizes key methods and frameworks used in analyzing organizations. These include studies on values and image and research on internal structures, such as stages of organizational development or ethical codes. The approaches help organizations understand and strengthen their identity and relationships with employees and stakeholders. Featured models, such as TRI*M High Performance Organization or the Employer Value Proposition (EVP) concept, provide practical tools to enhance competitiveness and long-term trust.

Table 1. Overview of research methods and applications in organizational branding

Area	Methods/Models	Applications
Research on organizational values, norms, and image	• Key Success Factors (Tracking) • Big Boss Index (Evaluation of the brand in four dimensions: distinctiveness, demand, respect, knowledge) • BAV (Brand Assets Valuator by Young & Rubicam) • TRI*M High Performance Organization (Identification of key improvement areas) • Employer Value Proposition (EVP): Attributes offered to employees • Unique Selling Proposition (USP): Marketing strategy • AIDA (Attention, Interest, Desire, Action): Customer-product relations • Online Exposure: E-Exposition, E-Engagement, Influence, Action	• Enhancing organizational reputation and employee engagement • Aligning internal values with external image • Assessing sustainability and corporate responsibility
Research on organizational interior	• Organizational development stages (Greiner's model) • Management models (MBO, MBV) • Ethical codes and organizational commitments • Behavior monitoring and employee benefits • Employee volunteering and organizational associations	• Increasing employee satisfaction and retention • Ensuring ethical and sustainable internal policies • Strengthening internal cohesion and adaptive capacity

Source: own elaboration, after: Dąbrowska 2014.

Research on organizations can encompass numerous aspects of their responsible functioning, both in terms of their potential for internal development and their interactions beyond the boundaries of their direct decision-making. Organizations do not operate in isolation; the consequences of their actions can be subtle, far-reaching, and long-lasting. The table above provides a holistic overview of approaches to examining organizational capabilities, values, image, and potential.

Employer branding and organizational identity: an overview of key management models

Organizational identity is not a fixed, immutable attribute—it is a dynamic process of continual shaping and negotiation of meanings, where sensemaking has a pivotal role. Sensemaking, as defined by Weick (1995), involves assigning meaning to everyday actions and interactions. From Weick's perspective, organizational identity

emerges from the interplay between what an organization communicates and what it does.

Employer branding, as a practice of managing organizational identity, serves as a tool that enables an organization to articulate its “self” in a market and societal context. Through employer branding, organizations can align their internal practices and values with external perceptions, thereby reinforcing their identity and strengthening their market positioning.

According to Hatch and Schultz (2002), organizational identity develops through the interaction of three key elements: vision, culture, and image. Employer branding, as part of this dynamic, functions as a bridge connecting an organization’s internal values with its external perception. This alignment, as noted by Czarniawska (1997), determines whether organizational identity is perceived as authentic and credible by employees and candidates.

In the context of employer branding, sensemaking becomes a process in which organizations strive to make sense of their values and practices amidst the complexities of the modern labor market. Values such as social responsibility and inclusivity not only define organizational identity but also serve as a foundation for building trust and engagement. As Hatch and Schultz (2008) emphasize, this process requires harmony between how an organization perceives itself (vision), how it operates (culture), and how it is perceived by others (image).

Several management models have been developed within the framework of employer branding that, according to their authors, apply to various organizations: 1) Kristian Backhouse and Surinder Tikoo Model. This model emphasizes the importance of acquiring and retaining talent to build competitive advantage. Talent management is seen as a key driver for sustained organizational success. 2) Graeme Martin Model. Presented at the Chartered Institute of Personnel Development conference for HR specialists, this model focuses on creating a compelling employer image. It emphasizes the importance of the Employer Value Proposition (EVP), which allows potential candidates to understand the unique attributes the organization offers. 3) Richard Mosley and Simon Barrow Model. Introduced in *The Employer Brand*, this model highlights the importance of developing and communicating a clear and consistent value proposition aligned with the organization’s values. This approach targets proud employees and consumers, ensuring cohesion between internal identity and external image (Dąbrowska 2014). 4) Vision-Culture-Image (VCI) Model by Mary Jo Hatch and Majken Schultz. Discussed in *Taking Brand Initiative*, this model explores the interdependencies between vision, culture, and brand image. It emphasizes the shared responsibility of marketing, HR, and communication functions in creating a cohesive organizational identity (Dąbrowska 2014).

These models (Table 2) illustrate how employer branding is a strategic tool for articulating and reinforcing organizational identity. By aligning internal values with external messaging, organizations can create a strong, credible brand that attracts talent and builds trust in an increasingly competitive labor market.

Table 2. Management models and organizational identity in employer branding

Model	Key assumptions	Connection to organizational identity
Kristian Backhouse and Surinder Tikoo Model	The primary focus is acquiring and retaining talent to build a competitive advantage.	Talent acquisition strengthens organizational identity as an employer offering growth and stability.
Graeme Martin Model	Building an appropriate image that allows potential candidates to understand the Employer Value Proposition (EVP).	EVP enhances brand recognition, emphasizing the organization's values and mission to create a unique identity.
Richard Mosley and Simon Barrow Model	Organizations should develop and communicate a clear and consistent value proposition aligned with their values, aimed at both employees and consumers.	A consistent value proposition reflects internal values, enabling their integration with the external image.
VCI (Vision-Culture-Image) Model – Mary Jo Hatch and Majken Schultz	Interdependencies between vision, culture, and corporate brand image, with shared responsibility across marketing, HR, and communication.	Organizational identity is shaped by aligning vision, culture, and image, fostering trust and coherence in actions.

Source: own elaboration.

Employer branding, both in marketing literature and management practice, encompasses a range of factors influencing current and potential employees. Values, as well as pro-social and pro-environmental considerations, are significant in building trust and strengthening the attractiveness of the employer brand.

Conclusion

This article highlights the importance of employer branding as a strategic tool that reinforces organizational identity and attracts talent. The integration of these two concepts enables organizations to build a cohesive external image and achieve internal alignment of values and goals. Organizational identity, defined as a set of unique traits and beliefs that characterize an institution, is the foundation for effective employer branding. Conversely, employer branding—through strategies such as the Employer

Value Proposition (EVP) and the Vision-Culture-Image (VCI) model—is pivotal in shaping and strengthening this identity.

The analysis demonstrates that organizations that successfully integrate employer branding with organizational identity can build lasting relationships with employees and stakeholders. This synergy directly benefits talent attraction, loyalty enhancement, and increased employee engagement. Simultaneously, these actions support the organization's reputation, fostering trust, and positioning it as an employer of choice. These aspects form the basis of competitiveness in a rapidly changing labor market. Future research should focus on several areas. First, it is essential to deepen the analysis of how sustainable development influences employer branding and organizational identity. Specifically, research could explore how organizations integrate sustainability strategies with organizational culture and EVP to meet employee expectations better and adapt to social and environmental changes.

Another intriguing area is the use of digital technologies in employer branding. The growth of social media, artificial intelligence, and data analytics opens new opportunities for communication and personalized actions targeting potential and current employees. Studies could investigate how organizations use these tools to build a cohesive image, monitor organizational identity in real time, and reinforce it effectively.

The role of cultural diversity in employer branding is also a promising field of study. In the context of globalization and the increasing importance of inclusivity, future research could examine how diversity affects employer brand perception and what strategies effectively build a global organizational identity while maintaining local roots. Employer branding and organizational identity remain critical areas for organizations navigating an ever-changing business environment. Further research will deepen the understanding of the mechanisms linking these concepts and contribute to the development of practical solutions to create sustainable, competitive, and attractive workplaces.

References

Albert S., Whetten D.A. (1985), *Organizational identity*, "Research in Organizational Behavior", vol. 7, pp. 263–295.

Babčanová D., Babčan M., Odlerová E. (2010), *Employer Branding – Source of Competitiveness of the Industrial Plants*, "Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology", 18(29), pp. 55–61.

Backhaus K., Tikoo S. (2004), *Conceptualizing and researching employer branding*, "Career Development International", 9(5), pp. 501–517.

Bednarska-Olejniczak D. (2017), *Kształtowanie wizerunku pracodawcy w Internecie*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

Chambers E.G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S.M., Michaels E.G. (1998), *The war for talent*, "McKinsey Quarterly", 3(3), pp. 44–57.

Czarniawska B. (1997), *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*, University of Chicago Press.

Dąbrowska J. (2014), *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin – Warszawa, s. 50.

Hatch M.J., Schultz M. (2001), *Are the strategic stars aligned for your corporate brand?*, "Harvard Business Review", 79(2), pp. 128–134.

Hatch M.J., Schultz M. (2002), *The dynamics of organizational identity*, "Human Relations", 55(8), pp. 989–1018.

Hatch M.J., Schultz M. (2008), *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*, Jossey-Bass, San Francisco.

Matuszewska-Kubicz A. (2018), *Marka korporacyjna, a marka pracodawcy w obliczu zmian na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Miles S.J., Manglod W.G., Asree S., Revell J. (2011), *Assesing the employee brand: A census of one company*, "Journal of Managerial", 23(4), p. 498.

Mosley R (2014), *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, Wiley, Hoboken, New Jersey.

Rousseau D.M. (1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, SAGE Publications, Thousand Oaks, California.

Stanowicka-Traczyk A. (2007), *Instrumenty strategii kształtowania wizerunku na przykładzie polskich miast*, „Studia Regionalne i Lokalne”, 3(29), s. 47.

Wojtaszczyk K. (2022), *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Weick K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, SAGE Publications, Thousand Oaks, California.

Marta Brzozowska

Uniwersytet Jana Kochanowskiego
w Kielcach

Wydział Prawa i Nauk Społecznych

marta.brzozowska@ujk.edu.pl

ORCID: 0000-0003-3072-0562

Katarzyna

Kolasińska-Morawska

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Instytut Zarządzania

kolasink@uek.krakow.pl

ORCID: 0000-0002-4035-8272

Paweł Morawski

Politechnika Łódzka

Wydział Organizacji i Zarządzania

pawel.morawski.1@p.lodz.pl

ORCID: 0000-0002-7682-620X

Robert Seliga

Akademia WSB

Katedra Zarządzania

robert.seliga@wsb.edu.pl

ORCID: 0000-0003-3306-904X

STEAM and Robotics in Shaping Digital Competences of Future Generations

Abstract

The changing social and economic environment is a certainty that everyone must get used to and prepare for. This was best illustrated by aspects related to the coronavirus pandemic or climate change. Therefore, we all have a responsibility to equip future generations with the knowledge and skills required in the future. Digital competences related to the use of new technologies, such as artificial intelligence, are necessary to function in society 5.0. The aim of the article is to indicate the benefits of using the STEAM (Science – Technology – Engineering – Art – Maths) methodology and robotics in early preschool education. The research used the desktop research method and a case study. It also described the roboSTEAMkids project implemented by an international consortium, financed under the KA220-SCH program – Cooperation partnerships in school Education.

Key words: STEAM education, robotics, digital competences, roboSTEAMkids

Introduction

Economic and social changes are inevitable. This is a certainty that everyone must adapt to and get used to. To prepare for these changes, education is important already at an early age. Until now, teaching methods have been determined by current needs that were observed in society (White et al. 2020). However, due to the extremely rapid pace of change, especially in technology, it is becoming important to anticipate the needs and analyze future market and social requirements. The observed changes determine certain trends that will probably be developed in the coming years. Due to the rapid technological progress, especially in the last decade, it is not possible to draw conclusions based on past periods. Never before have we, as societies, experienced such changes as we are currently experiencing. Therefore, it is becoming important to set these trends and focus on the youngest generations, so that they are the ones who will be able to function in the future digital environment (Shatri et al. 2021).

The digitalization of society is a challenge for educators at all levels of education. However, preschool and early childhood education have not been taken into account widely so far. The focus was rather on developing basic skills, necessary in the further stages of education (Sułkowski et al. 2021). However, due to the fact that technology is increasingly appearing in subsequent stages of education, it is also important to develop appropriate skills and competencies as early as possible (Gunčaga et al. 2020). It is also important to equip teachers with appropriate competences that will help them in working with children (Anisimova 2020). The coronavirus pandemic has shown how big changes were necessary for this target group, especially when it comes to the use of new digital tools in education (Duran 2021; Evans-Amalu & Claravall 2021; Ryan 2023). Teachers were forced to switch to digital tools, which in many cases was a huge barrier, also very much felt in pre-school and early school education, where communication with students and direct contact are important (Miulescu 2020). Another target group are parents, who are usually divided into two groups: fans of new technologies and their opponents. Both groups need to be made aware of how important technology is in the future life, but also how dangerous it can be when used incorrectly.

In connection with the above, as part of the KA220-SCH program – Cooperation partnerships in school Education, an international consortium of organizations was

established that undertook the roboSTEAMkids project, which aimed to introduce STEAM methodology and robotics in early childhood and preschool education.

The aim of the article is to indicate the benefits of implementing the STEAM (Science – Technology – Engineering – Arts – Maths) methodology and robotics in early childhood and preschool education. The research used the desktop research method and a case study.

Literature review

The digitalization of life is an inevitable effect of technological development (Ellul 2021). The observed changes in social and economic life indicate the need to understand and become familiar with new technologies that are increasingly entering general circulation (Levin & Mamlok 2021). The term society 5.0 has become present. It primarily means the use of various technologies, which are to facilitate the functioning, in everyday life by society (Narvaez Rojas et al. 2021; Adel 2022). The use of robots is becoming widespread in the industry (Bartoš et al. 2021), science (Phan & Park 2020), medicine (Soto et al. 2020), and services (Zhong et al. 2020). As a society, we can increasingly encounter artificial intelligence. Research on this technology allows us to predict that in the future, artificial intelligence will be ubiquitous, but we need to prepare for its use (Farina et al. 2024).

To do this, we need to start with the youngest generations who will use these new technologies in the future, but will also develop them. Hence, education in the context of creating, using, and developing technological innovations is important. In this spirit, many teaching methodologies have been created (Winebrenner 2020; Kaynar et al. 2020; Siegle & Hook 2023).

One of these methodologies was the STEM (Science – Technology – Engineering – Maths) methodology (Martín-Páez et al. 2019). This methodology consisted of sharing mobile devices in the form of computer labs or using computers in a 1:1 model (one device for one student). The methodology was reflected in creating additional classes for students, building extracurricular programs, and developing BYOD (bring your own device) initiatives. By sharing technology and using it during classes, it was possible to familiarize students with the capabilities of devices and applications (Margot & Kettler 2019). Attention was drawn to the possibilities that technology education brings. At the same time, the possibilities of introducing new content and developing future competences, such as analytical thinking, problem solving, or the desire to expand knowledge, have increased. But as noted, when creating and using new technologies,

abstract thinking is also important. Therefore, it was decided to include art in this methodology, which contributed to the development of creative thinking and the application of art in real situations, e.g., during the creation of games, applications, etc. (English 2017). Art was added to the existing STEM model, creating the STEAM methodology (Science – Technology – Engineering – Art – Maths). This means transferring advanced knowledge about various content in science, describing objects in a design way. At the same time, it is also an opportunity to discuss students' progress and offer them the opportunity to ask questions about the technological reality surrounding them (Coxon & Cody 2023).

The benefits of STEAM education are noticeable in many aspects (Leavy et al. 2023). The main advantage is acquiring digital competences from an early age, which will translate into skills in the future and allow understanding technology and the possibilities of its application (Muxiddinovna 2022). Children will understand the legal aspects of using various technologies, and above all, they will develop the ability to think critically about the tools presented to them. Another important issue is to pay attention to the science, which for many young people seems to be quite difficult and unattainable. But at the same time, if in education from the youngest years, teachers show children the possibilities offered by mathematics, engineering, or science in general, then this will certainly result in greater abilities in the future. In addition, an invaluable benefit is building the ability to think creatively, solve problems in an unconventional way, and conduct experiments using a variety of digital tools (Soro-roko 2024). Additionally, it is certainly a methodology that prepares young people for future work on the development of new technologies, including programming and digitization, as well as thinking using algorithms and communication skills (Chal-di & Mantzanidou 2021).

However, in order to meet the requirements of the STEAM methodology, as well as introduce elements of robotics into early childhood education, it is also necessary to strengthen teachers who have not had the opportunity to learn in the spirit of innovative technologies (Foti 2021). Therefore, it is important to educate teachers, through additional courses and trainings, which will allow them to be aware of the benefits of the STEAM methodology and robotics. In addition, it will also equip them with the appropriate competences that they will be able to use in their work.

Following these guidelines, the RoboSteamKids project was carried out, which precisely aimed to build appropriate tools for teachers, but also parents, so that they could familiarize themselves with the possibilities offered by the STEAM methodology and robotics. Additionally, the project also proposed solutions that are guidelines for authorities and people managing preschool facilities.

International experiences in using STEAM and robotics in early childhood education

As part of the project, research was conducted in the countries of the partners participating in the project (Poland, Cyprus, Greece, Croatia, Italy, Romania). Thanks to such a large and diverse representation, it was possible to identify the best practices in education in the spirit of the STEAM methodology and robotics.

An interesting solution is the program called “Little Bots Fun” implemented in Cyprus in which preschool children are introduced to the world of algorithmic thinking and through play develop skills in orientation, distance measurement, and basic mathematical skills (e.g., calculation, classification, logical thinking). During classes, popular floor robots Bee-Bot, Blue-Bot, and Pro-Bot are used, which show children the possibilities of their imagination, teach teamwork and critical thinking.

Similar experiences are shared by partners from Italy, who point to the use of a platform called “mTiny”, which allows working on various cognitive areas and skills of children. With this tool, children learn to create appropriate instructions for the robot, using pictures, because these are children from 4 years of age who do not yet know letters and numbers. However, the rest of the software introduces more advanced elements that can also be used by older children.

In the case of Greece, STEAM and robotics are very popular, which has resulted in the creation of many competitions for students on a national scale. The organization that supports such initiatives is WRO Hellas, a member of the World Robot Olympiad Association. As part of the competitions, children learn teamwork, they have to use critical thinking while studying bibliography and experimenting, they have to perform engineering activities and solve problems together.

Also in Poland, the STEAM methodology and robotics are being developed and promoted, for example, through the program “Teach Children to Code”. Coding is an element of other didactic activities, thanks to which children see how programming can be used creatively in everyday activities. The classes refer to mathematical, linguistic, or social education, using IT tools such as robots or 3D pens, or are conducted offline.

In Croatia, the program “Scientific (STEAM/STEM) education from the youngest age – towards modern education for the needs of professions and citizens of the 21st century” has been developed since 2018, and is currently present at the national level. It focuses primarily on knowledge and skills related to physics, educating children and parents about the professions of the future. In addition, the lack of appropriate staff who could contribute to the wider use of the STEM/STEAM method has also been noted, which is why various forms of additional training and non-formal education

are promoted, which are supposed to contribute to the development of analytical skills and critical thinking using science.

An important initiative is the summer schools “Code School Clubs” conducted in Romania, which use “learning by doing” techniques to teach the basics of programming. During the classes, digital competences are developed (including, among others, creating digital content or online security), as well as computational skills (i.e., division, pattern recognition, abstraction, creating algorithms), visual programming (creating games and animations), first contact with robotics (sciences presented in a simple way). At the end of the courses, there are more advanced elements using Micro:bit or Arduino courses.

These examples show that in many European countries, the STEAM and robotics have been present in education for some time. However, they need to be further promoted and the competences of educators need to be developed to fully benefit from these experiences.

Discussion

Teaching and learning digital skills by children is an important topic that can raise various doubts and questions. There are many aspects that are worth considering to approach this topic responsibly and thoughtfully. Children live in an increasingly digital world, where technology is present almost everywhere, from education to play. It is worth emphasizing that digital competences are essential in everyday life, and learning them can be an important element in preparing a child for the modern world. It is also vital to prepare them for the insecurities coming from this digitalized world. With the digital competences, they should be prepared to use technology in a wise and responsible way to be safe and also think about the well-being of others. Technologies such as educational applications, computer games, or multimedia can support a child’s development, what was covered by the described project. However, it is important to ensure that they are used responsibly, in accordance with the child’s age, and that they are part of a balanced day that also includes offline activities. It is important to develop manual, emotional, and interpersonal skills at the same time as digital competences. Interactions with peers, outdoor play, and other forms of activity outside the screen are essential for the all-round development of a child. Due to that, the project focuses on the STEAM methodology which covers different types of activities and provides children with various types of experiences.

Learning digital competences from an early age can help children adapt more easily to school education, develop creativity, logical thinking, and problem-solving skills.

In turn, excessive exposure to technology can lead to problems with concentration, social interactions, and addiction to games or social media. Therefore, it is crucial to skillfully manage the time spent with technology. Due to that, parents, teachers and caregivers are crucial here and should also be equipped in proper competences to show children how to use the technological innovations.

Recommendations for changes – conclusions

The RoboSteamKids project has pointed out important aspects of education, because in addition to the STEAM methodology and robotics, it also provides guidance on which stakeholder groups should be involved in building educational programs. An important aspect is the introduction of the STEAM methodology and robotics to formal education, because, as research conducted in the project partner countries shows, most initiatives are conducted in non-formal education. This means that teachers, parents, and authorities should also consider the possibilities of using the STEAM methodology and robotics in curricula in pre-school and early school education.

The STEAM methodology and robotics certainly prepare children for the challenges of the future, related to the creation, application, and development of technology in various aspects of life. Children acquire digital competences, but also learn about the possibilities of sciences (engineering, mathematics, physics), and see the need to have appropriate manual skills (use of art) in their activities. Interdisciplinarity is embedded in this methodology, which is probably the most difficult, especially in the context of building educational programs. One of the recommendations is teamwork of educators from various fields, in order to complement each other and use skills and knowledge from other subjects. This is certainly a great difficulty, especially in the later school years of formal education, where subjects are taught separately. Therefore, from the first years of education, it is necessary to work together to obtain complementary curricula.

An additional impulse could be RoboSteam clubs, where using STEAM tools and robots, children could work on developing new skills and competencies. Such clubs could exist in both formal and non-formal education. However, they require involvement from decision-makers, parents, and educators.

In summary, the research conducted as part of the project, as well as the practices developed, indicate that the STEAM methodology and robotics will certainly help prepare future generations for the challenges of the 21st century. This is important because it is the children who will determine the future of all of us.

References

Adel A. (2022), *Future of industry 5.0 in society: human-centric solutions, challenges and prospective research areas*, "Journal of Cloud Computing", 11(40), <https://doi.org/10.1186/s13677-022-00314-5>.

Anisimova E. (2020), *Digital Literacy of Future Preschool Teachers*, "Journal of Social Studies Education Research", vol. 11, no 1, pp. 230–253.

Bartoš M., Bulej V., Bohušik N., Stanček J., Ivanov V., Macek P. (2021), *An overview of robot applications in automotive industry*, "Transportation Research Procedia", vol. 55, pp. 837–844, <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2021.07.052>.

Chaldi D., & Mantzanidou G. (2021), *Educational robotics and STEAM in early childhood education*, "Advances in Mobile Learning Educational Research", 1(2), pp. 72–81, <https://doi.org/10.25082/AMLER.2021.02.003>.

Coxon S.V., Cody R. (2023), *The Role of STEAM and Robotics in Developing Talent* [in:] VanTassel-Baska J., Little C.A., *Content-Based Curriculum for Advanced Learners*, Routledge, <https://doi.org/10.4324/9781003310426>.

Duran M. (2021), *The Effects of COVID-19 Pandemic on Preschool Education*, "International Journal of Educational Methodology", vol. 7, issue 2, pp. 249–260, <https://doi.org/10.12973/ijem.7.2.249>.

Ellul J. (2021), *The Technological Society*, Knopf Doubleday Publishing Group, New York.

English L.D. (2017), *Advancing Elementary and Middle School STEM Education*, "International Journal of Science and Mathematics Education", vol. 15, pp. 5–24, <https://doi.org/10.1007/s10763-017-9802-x>.

Evans-Amalu K., Claravall E. (2021), *Inclusive Online Teaching and Digital Learning: Lessons Learned in the Time of Pandemic and Beyond*, "Journal Of Curriculum Studies Research", 3(1), i–iii, <https://doi.org/10.46303/jcsr.2021.4>.

Farina M., Zhdanov P., Karimov A., Lavazza A. (2024), *AI and society: a virtue ethics approach*, "AI and society", vol. 39, pp. 1127–1140, <https://doi.org/10.1007/s00146-022-01545-5>.

Foti P. (2021), *Exploring kindergarten teachers' views on STEAM education and educational robotics: Dilemmas, possibilities, limitations*, "Advances in Mobile Learning Educational Research", 1(2), pp. 82–95, <https://doi.org/10.25082/AMLER.2021.02.004>.

Gunčaga J., Severini E., Lehotayová B.K., Ostradický P. (2020), *Digital technologies in education of preschool children – preparing for future*, 43rd International Convention on Information, Communication and Electronic Technology (MIPRO), Opatija, Croatia, pp. 681–688, <https://doi.org/10.23919/MIPRO48935.2020.9245317>.

Kaynar N., Sadik O., Boichuk E. (2020), *Technology in Early Childhood Education: Electronic Books for Improving Students' Literacy Skills*, "TechTrends", vol. 64, pp. 911–921, <https://doi.org/10.1007/s11528-020-00520-5>.

Leavy A., Dick L., Meletiou-Mavrotheris M., Paparistodemou E., Stylianou E. (2023), *The prevalence and use of emerging technologies in STEAM education: A systematic review of the literature*, "Journal of Computer Assisted Learning", vol. 39, issue 4, pp. 1061–1082, <https://doi.org/10.1111/jcal.12806>.

Levin I., Mamlok D. (2021), *Culture and Society in the Digital Age*, "Information", 12(2): 68, <https://doi.org/10.3390/info12020068>.

Margot K.C., Kettler T. (2019), *Teachers' perception of STEM integration and education: a systematic literature review*, "International Journal of STEM Education", vol. 6, <https://doi.org/10.1186/s40594-018-0151-2>.

Martín-Páez T., Aguilera D., Perales-Palacios F.J., Vílchez-González J.M. (2019), *What are we talking about when we talk about STEM education? A review of literature*, "Science Education", vol. 103, issue 4, pp. 799–822, <https://doi.org/10.1002/sce.21522>.

Miulescu M.L. (2020), *Digital Media: Friend or Foe? Preschool teachers' experiences on learning and teaching online*, "Journal of Pedagogy", vol. 2, pp. 203–221, <https://doi.org/10.26755/RevPed/2020.2/203>.

Muxiddinovna A.Z. (2022), *The Place and Importance of Steam Educational Technology in Preschool Education*, "Journal of Pedagogical Inventions and Practices", vol. 11, pp. 3–5.

Narvaez Rojas C., Alomia Peñafiel G.A., Loaiza Buitrago D.F., Tavera Romero C.A. (2021), *Society 5.0: A Japanese Concept for a Superintelligent Society*, "Sustainability", 13(12), 6567, <https://doi.org/10.3390/su13126567>.

Phan H.V., Park H.Ch. (2020), *Mechanisms of collision recovery in flying beetles and flapping-wing robots*, "Science", vol. 370, no. 6521, pp. 1214–1219, <https://doi.org/10.1126/science.abd3285>.

Ryan J.M. (2023), *Teaching and Learning during the COVID-19 Pandemic* [in:] Ryan J.M., *Pandemic Pedagogies*, London, Routledge, <https://doi.org/10.4324/9781003324096>.

Shatri Z.G., Bajraj E., Berisha R., Këndusi V.V. (2021), *Didactic tools in the realization of activities in preschool education*, XI Eurasian Conference on Language & Social Sciences, Gjakova, Kosovo, 02–03.02.2021.

Siegle D., Hook T.S. (2023), *Learning from and Learning with Technology* [in:] VanTassel-Baska J., Little C.A., *Content-Based Curriculum for Advanced Learners*, Routledge, <https://doi.org/10.4324/9781003310426>.

Soroko N. (2024), *Features of organizing STEAM educational projects using immersive technologies*, *Physical and Mathematical Education*, 2 (39), pp. 51–59, <https://doi.org/10.31110/fmo2024.v39i2-07>.

Soto F., Wang J., Ahmed R., Demirci U. (2020), *Medical Micro/Nanorobots in Precision Medicine*, "Advanced Science", vol. 7, issue 21, <https://doi.org/10.1002/advs.202002203>.

Sułkowski Ł., Kolasieńska-Morawska K., Seliga R., Morawski P. (2021), *Smart Learning Technologization in the Economy 5.0—The Polish Perspective*, "Applied Sciences", vol. 11, 5261, <https://doi.org/10.3390/app11115261>.

White P.J., Tytler R., Ferguson J.P., Clark J.C. (2020), *Methodological Approaches to STEM Education Research*, vol. 1, Cambridge School Publishing.

Winebrenner S. (2020), *Teaching Gifted Kids in Today's Classroom: Strategies and Techniques Every Teacher Can Use*, Free Spirit Publishing, Minneapolis, Minnesota.

Zhong L., Sun S., Law R., Zhang X. (2020), *Impact of robot hotel service on consumers' purchase intention: a control experiment*, "Asia Pacific Journal of Tourism Research", 25(7), pp. 780–798, <https://doi.org/10.1080/10941665.2020.1726421>.

Renata Runiewicz

Uniwersytet WSB Merito

renata.runiewicz@warszawa.merito.pl

Wpływ otoczenia na zarządzanie strategiczne

Influence of the Environment on Strategic Management

Abstract

This work is a theoretical presentation of the influence of the environment on strategic management. The definition of strategic management as well as its characteristics and environment are explained. Strategic management is the planned use of a company's resources to reach its goals and objectives. It requires ongoing evaluation of internal processes and external factors that may impact how a company functions. That is why the environment plays a huge role in strategic management. In this paper, this relation between strategic management and its environment is presented.

Key words: strategic management, environment, influence

Wprowadzenie

Zarządzanie strategiczne obejmuje formułowanie i realizowanie głównych celów i inicjatyw wskazywanych przez menedżerów po dokonaniu oceny zasobów i środowiska wewnętrznego i zewnętrznego, w którym podejmowane są działania (Nag, Hambrick, Chen 2007, ss. 935–955).

Strategia definiowana jest jako „określenie podstawowych długoterminowych celów przedsiębiorstwa oraz przyjęcie kierunków działania i alokacji zasobów niezbędnych do realizacji tych celów” (Mintzberg 1987, s. 30). Z kolei zarządzanie strategiczne jest często opisywane jako proces obejmujący formułowanie i wdrażanie strategii, a więc pozwalający na dalsze realizowanie planu działania.

Według Chandlera „zarządzanie strategiczne” to określanie długookresowych celów, kierunków rozwoju i metod działania przedsiębiorstwa w kontekście alokacji jego zasobów (Nasierowski 2018, s. 13). Natomiast zdaniem Sołtysika (2016) jest to proces „informacyjno-decyzyjny, który jest wspierany przez takie funkcje przedsiębiorstwa, jak planowanie, organizacja, motywacja i kontrola” (Sołtysik 2016, s. 224).

Dzięki zarządzaniu strategicznemu określony zostaje główny kierunek działania przedsiębiorstwa, który obejmuje wskazanie celów organizacji, opracowanie zasad służących osiągnięciu tych celów, a następnie przydzielenie zasobów do realizacji planów. W ramach tego typu zarządzania opracowano modele i zasady, tak aby pomóc w podejmowaniu decyzji strategicznych w kontekście złożonych środowisk i dynamiki konkurencji (Pfeffer 2009).

Dla prawidłowego rozwoju firmy niezbędne jest właściwe przewidywanie, rozpoznanie i radzenie sobie ze zmianami w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym. Zmiany są nieodzownym elementem strategii zarządzania w biznesie. W związku z tym menedżerowie biznesowi muszą aktywnie angażować się w proces, który identyfikuje zmiany i modyfikuje działalność biznesową, tak aby wykorzystać je jak najlepiej. Tym procesem jest planowanie strategiczne.

Zatem niezwykle istotne jest połączenie zarządzania strategicznego z otoczeniem.

Charakterystyka zarządzania strategicznego

W roku 1980 Porter zdefiniował strategię jako „szeroką formułę określającą, w jaki sposób firma będzie konkurować, jakie powinny być jej cele i jaka polityka będzie potrzebna do realizacji tych celów” oraz jako połączenie celów i środków, do których dąży

dana organizacja. Ponadto uważał on, że istotą formułowania strategii konkurencyjnej jest jej odniesienie do otoczenia (Porter 1980).

Z reguły przyjmuje się, że strategia jest stosowana wtedy, gdy planowane są kolejność i czas rozmieszczenia zasobów i jednocześnie należy wziąć pod uwagę prawdopodobne możliwości i zachowanie konkurencji (Henderson 1981).

W roku 1988 Mintzberg i Quinn przedstawili pięć następujących rodzajów strategii:

- strategia jako plan – charakteryzuje się ukierunkowaniem działań prowadzącym do osiągnięcia zamierzonego celu (podobna do koncepcji planowania strategicznego);
- strategia jako wzorzec – charakteryzuje się spójnością wzorca zachowania w przeszłości ze strategią realizowaną w czasie teraźniejszym, a nie planowaną lub zamierzoną;
- strategia jako pozycja – charakteryzuje się lokowaniem marki, produktów lub firm na rynku w oparciu o ramy pojęciowe konsumentów lub innych interesariuszy (jest zdeterminowana przede wszystkim przez czynniki zewnętrzne firmy);
- strategia jako sztuczka – charakteryzuje się zastosowaniem specjalnego zadania mającego na celu przechytrzenie konkurenta;
- strategia jako perspektywa – jest realizowana w oparciu o „teorię biznesu” lub stanowi naturalne przedłużenie sposobu myślenia lub perspektywy ideologicznej organizacji.

Strategia jest także definiowana jako rozwój wewnętrznych i zewnętrznych aspektów organizacji, który skutkuje działaniami w kontekście społeczno-ekonomicznym.

W roku 2007 Watkins stwierdził, że jeśli cele odpowiadają na pytanie „co” lub jeśli wizja odpowiada na pytania „dlaczego”, to strategia dostarcza odpowiedzi na pytanie „jak” w zarządzaniu biznesem (Watkins 2007).

Historia zarządzania strategicznego sięga nawet lat pięćdziesiątych, kiedy to Peter Drucker, Philip Selznick, Alfred Chandler, Igor Ansoff i Bruce Henderson spostrzegli, że powstały pierwsze opracowania tego zagadnienia odnoszące się przede wszystkim do wojny i polityki, a nie biznesu (Ghemawat 2002, ss. 37–74). Wiele firm zainteresowało się planowaniem strategicznym w celu opracowania i realizacji procesów formułowania i wdrażania w latach sześćdziesiątych XX wieku (Mintzberg 1994).

Drucker (1954) charakteryzował zarządzanie strategiczne jako proces, w którym najważniejsze pytanie brzmi: „jaka jest nasza działalność?”, a które jest definiowane przez klienta. Uważał on, że istnieje osiem elementów charakteryzujących proces strategiczny: pozycja rynkowa, innowacyjność, produktywność, zasoby fizyczne i finansowe, wyniki i postawa pracowników, rentowność, wyniki i rozwój menedżerów oraz odpowiedzialność publiczna (Drucker 1954).

Z kolei w roku 1957 Selznick scharakteryzował strategię jako odpowiednią kompetencję, a także sformalizował ideę dopasowania wewnętrznych czynników organizacji do zewnętrznych okoliczności środowiskowych (Selznick 1957). Taka idea została rozwinięta przez Andrews w 1963 roku w analizę SWOT, w której ocenia się mocne i słabe strony firmy w świetle szans i zagrożeń w środowisku biznesowym (Ghemawat 2002, ss. 37–74).

W roku 1962 Chandler scharakteryzował wszechstronną strategię jako działanie zarządcze. Ponadto wykazał, że długoterminowa skoordynowana strategia jest konieczna, aby nadać firmie strukturę, kierunek i ukierunkowanie (Chandler 1962).

Ansoff oparł swoje założenia na strategii Chandlera, dodając koncepcję i opracowując zależność porównującą strategię penetracji rynku, rozwoju produktu i rynku oraz poziomej i pionowej integracji i dywersyfikacji. Uważał, że kierownictwo mogłoby wykorzystać się do systematycznego przygotowywania się na przyszłość. Opracował ponadto analizę luk, aby wyjaśnić lukę między rzeczywistością a celami oraz opisać to, co nazwał „działaniami zmniejszającymi lukę”. Ansoff zauważył, że zarządzanie strategiczne składa się z trzech części: planowania strategicznego, zdolności firmy do przekształcania swoich planów w rzeczywistość oraz umiejętności firmy do zarządzania własnym wewnętrznym oporem wobec zmian (Ansoff 1965).

W roku 1968 Bruce Henderson, założyciel Boston Consulting Group, stworzył koncepcję „krzywej doświadczenia”, która opiera się na hipotezie, że jednostkowe koszty produkcji spadają o 20–30% za każdym razem, gdy skumulowana produkcja się podwaja (Henderson 1970).

Natomiast w roku 1980 Porter zauważył, że firmy muszą dokonywać wyborów dotyczących zakresu i rodzaju przewagi nad konkurencją. Może to dotyczyć albo niższych kosztów, albo zróżnicowania oferty. Zatem strategia ukierunkowana na określone branże i klientów ze zróżnicowaną ofertą jest odejściem od paradygmatu strategii zależnej od krzywej doświadczenia, który koncentrował się na większej skali i niższych kosztach. W roku 1985, w publikacji o doskonałości wydajności procesów i działań wykonywanych przez organizacje w ramach ich łańcucha wartości, zostało dowiedzione, że stanowi to podstawę przewagi nad konkurencją (Porter 1985).

Według Chandlera istnieje znaczące powiązanie między strategią a strukturą firmy, czego dowodzi w książce *Strategy and Structure* (Chandler 1962). Zarządzanie strategiczne charakteryzuje się działaniem długookresowym, którego celem jest osiągnięcie kierunków rozwoju i metod działania przedsiębiorstwa w kontekście alokacji jego zasobów.

Z reguły struktura zarządzania w przedsiębiorstwach jest liniowa. W strukturze stricte liniowej głównymi zaletami są prosty i twardy sposób zarządzania, jasny podział odpowiedzialności i kontroli, swoboda działania menedżera w pracy operacyjnej oraz możliwość szybkiego podejmowania decyzji. Wadą jest niski stopień odpowiedzialności centrali,

w której decyzje podejmuje kierownik. W strukturze liniowej pracują doradcy, tj. prawnik, ekspert, ekonomista, i struktura ta jest wykorzystywana w handlu, sprzedaży bezpośredniej, transporcie, pośrednictwie, edukacji i firmach audytorskich. W strukturze liniowo-sztabowej głównymi zaletami są: możliwość podejmowania strategicznych decyzji przez centralnego lidera, przy jednoczesnym częściowym odciążeniu go przez podległych mu ekspertów, mogących przedkładać propozycje gotowe do zaakceptowania, możliwość zawodowej specjalizacji w wybranym obszarze, zmniejszenie wysiłku i zużycia zasobów materiałowych w obszarach funkcjonalnych. Do wad należą narastające problemy między strukturami funkcjonalnymi i liniowymi. Może to wynikać z tego, że poszczególne działy są np. bardziej zainteresowane realizacją celów i zadań swoich działów niż ogólnymi celami całej organizacji. Niekiedy prowadzi to do wystąpienia konfliktów pomiędzy obszarami funkcjonalnymi. Łańcuch dowodzenia w strukturze liniowo-sztabowej skierowany jest od lidera do bezpośredniego wykonawcy. Ten typ struktury jest przede wszystkim stosowany w produkcji, marketingu i finansach oraz w firmach handlowych.

W ramach zarządzania strategicznego można wyróżnić trzy zasadnicze etapy, takie jak:

1. Analiza i planowanie strategiczne, w którym ustalane są cele danej organizacji. Analiza wykonywana jest na podstawie przeszłych i teraźniejszych działań przedsiębiorstwa. W etapie tym wykorzystuje się wiele technik i narzędzi w celu wyboru najlepszej strategii działania przedsiębiorstwa.
2. Wdrażanie strategiczne – etap, w którym następuje wprowadzenie przyjętej koncepcji i realizacja jej rzeczywistych założeń. Na tym etapie jest przeprowadzana operacjonalizacja celów, jest tworzony sprawny system zarządzania oraz ustalany budżet potrzebny do realizacji strategii.
3. Nadzór strategiczny, w którym określa się stopień realizacji przyjętych założeń oraz reagowania na błędy i odchylenia. W sprawowaniu kontroli pomaga System Wczesnego Ostrzegania.

W ramach zarządzania strategicznego decyduje się o istotnych problemach przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu oddziaływań otoczenia oraz jego sytuacji wewnętrznej. Działania o charakterze strategicznym służą udzieleniu odpowiedzi na trzy zasadnicze pytania:

- w jakiej sytuacji, gdzie aktualnie znajduje się przedsiębiorstwo?
- w jakim położeniu, gdzie chciałoby ono być za dwa, trzy, pięć, dziesięć lat?
- jakie działania powinny być podjęte, aby znalazło się ono w przyszłości w oczekiwany położeniu/stanie? (Koszałka 2008).

Zarządzanie strategiczne umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku w dłuższym (wieloletnim) okresie.

Ponadto zarządzanie strategiczne niejednokrotnie pokrywa się z zarządzaniem operacyjnym, co zostało przedstawione na rysunku 1.



Rysunek 1. Zarządzanie strategiczne i operacyjne a obszary funkcjonalne firmy

Źródło: Koszałka 2008.

Zarządzanie strategiczne jest także postrzegane jako proces informacyjno-decyzyjny, który jest wspierany przez planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Ponadto jego cechą charakterystyczną jest zdolność do rozwiązywania problemów dotyczących rozwoju i przetrwania, z uwzględnieniem przy tym wpływu otoczenia (Sołtysik 2016, s. 224).

Zatem najlepsza struktura zarządzania strategicznego:

- uwzględnia interakcje ze środowiskiem zewnętrznym;
- dostosowuje i kieruje wysiłkami swoich pracowników;
- wydajnie i efektywnie zaspokaja potrzeby klientów;
- osiąga cele z wysoką wydajnością.

Charakterystyka otoczenia procesów zarządzających

Zarządzanie strategiczne ma pomóc firmie w znalezieniu sposobów na zwiększenie konkurencyjności. Z tego względu wdrażanie strategicznych planów zarządzania jest najważniejszym aspektem samego planowania. Plany w praktyce obejmują określenie punktów odniesienia, dostosowanie zasobów – finansowych i ludzkich – oraz

ustanowienie zasobów przywódczych w celu nadzorowania tworzenia, sprzedaży i wdrażania produktów i usług (KamilTaylan 2021).

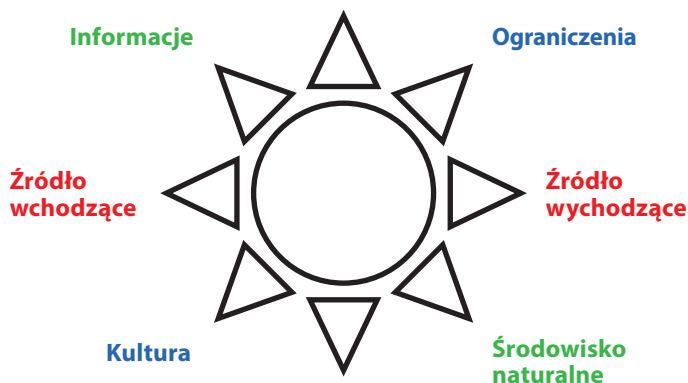
W biznesie zarządzanie strategiczne jest ważne, ponieważ pozwala firmie analizować obszary wymagające poprawy operacyjnej. W wielu przypadkach firmy mogą postępować zgodnie z procesem analitycznym, w trakcie którego identyfikuje się potencjalne zagrożenia i szanse, lub po prostu postępować zgodnie z ogólnymi wytycznymi. Biorąc pod uwagę strukturę organizacji, firma może zdecydować się na podejście nakazowe lub opisowe do zarządzania strategicznego. W ramach modelu normatywnego nakreśla się strategię rozwoju i realizacji. Natomiast podejście opisowe przedstawia, w jaki sposób firma może opracować te strategię.

Otoczeniem przedsiębiorstwa jest wszystko to, co znajduje się na zewnątrz przedsiębiorstwa i ma wpływ na jego funkcjonowanie, czyli np. osoby, inne firmy i organizacje, zjawiska, procesy (Musiałkiewicz i Kwiatkowski 2021).

Czasami otoczenie jest definiowane jako środowisko tworzone przez otaczające społeczeństwo, gospodarkę, środowisko naturalne, kulturę, środowisko technologiczne, ustawodawstwa, sektor publiczny i administrację publiczną. „Częścią otoczenia są interesariusze oraz konkurencyjne organizacje lub przedsiębiorstwa” (Westney i Zaheer 2023).

„Organizacje nie żyją w próżni, ale są otoczone otoczeniem” (Westney i Zaheer 2023). Pomiędzy organizacjami i otoczeniem następuje ożywiona wymiana danych wejściowych, np. technologii, i wyjściowych, np. informacji. Otoczenie nakłada na organizację różne ograniczenia, np. ograniczenia prawne, różne standardy, normy, uwarunkowania, zasady itp. Natomiast na kulturę organizacyjną wpływa kultura otoczenia, np. kultura kraju.

Na rysunku 2 przedstawiono elementy otoczenia wpływające na proces/jednostkę.



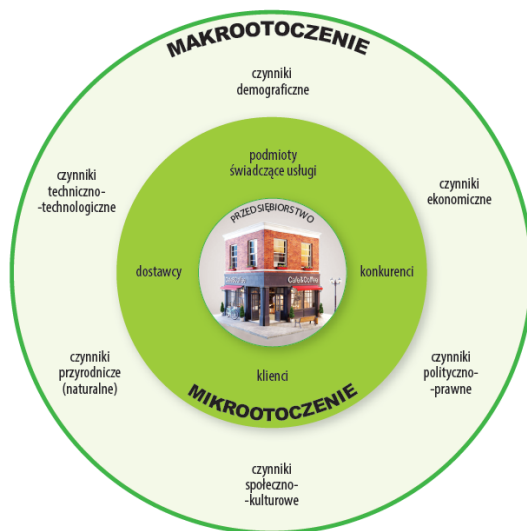
Rysunek 2. Elementy otoczenia wpływające na proces/jednostkę

Źródło: Westney i Zaheer 2023.

Otoczeniem procesów zarządzających są wszystkie zjawiska, procesy i instytucje kształtujące wymienne zasady, możliwości sprzedaży, zakresy działania i perspektywy rozwojowe. W ramach środowiska przedsiębiorstwa można wyróżnić:

1. Środowisko zewnętrzne, czyli to, co wpływa na dany proces zarządzający z zewnątrz; granica dzieląca organizację od jej otoczenia zewnętrznego nie jest jednoznaczna, akcjonariusze częściowo tworzą środowisko zewnętrzne, ale też inne elementy jego otoczenia; środowisko zewnętrzne można podzielić na:
 - otoczenie ogólne, czyli dalsze makrootoczenie, które obejmuje ogólnie określone wymiary i siły danej organizacji; są to wymiary: ekonomiczne, techniczne, społeczno-kulturowe, prawno-polityczne i międzynarodowe;
 - otoczenie celowe, czyli bliższe mikrootoczenie, które składa się z konkretnych organizacji lub grup wpływających bezpośrednio na procesy zarządzające i obejmuje: konkurentów, klientów, dostawców, regulatorów, siłę roboczą, właścicieli, sojuszników strategicznych;
 - otoczenie regionalne, czyli mezootoczenie.
2. Środowisko wewnętrzne, które składa się z warunków i sił wewnątrz organizacji; jego głównymi składowymi są zarząd, pracownicy i kultura organizacji (Wach 2008).

Na rysunku 3 przedstawiono elementy otoczenia i ich podział wg *Podstaw przedsiębiorczości* (Musiałkiewicz i Kwiatkowski 2021).



Rysunek 3. Elementy otoczenia i ich podział

Źródło: Musiałkiewicz i Kwiatkowski 2021.

W ramach otoczenia ogólnego przedsiębiorstwa wyróżnia się:

- wymiar ekonomiczny, który dotyczy ogólnej kondycji i żywotności systemu gospodarczego i obejmuje takie czynniki, jak: ogólna wartość wzrostu gospodarczego, inflacja, stopy procentowe, bezrobocie;
- wymiar techniczny, który odnosi się do metod pozwalających przekształcić zasoby w produkty lub usługi;
- wymiar społeczno-kulturowy, który obejmuje obyczaje, nawyki, wartości i cechy demograficzne danego społeczeństwa, w którym zachodzą procesy;
- wymiar polityczno-prawny, który odnosi się do państwowych regulacji działalności gospodarczej i stosunków, jakie panują pomiędzy gospodarką a państwem;
- wymiar międzynarodowy, który dotyczy zakresów, w jakich funkcjonują procesy zarządzające w działalności gospodarczej innych krajów lub pozostaje pod jej wpływem (Zakrzewska-Bielawska 2012).

W ramach otoczenia celowego można wyróżnić:

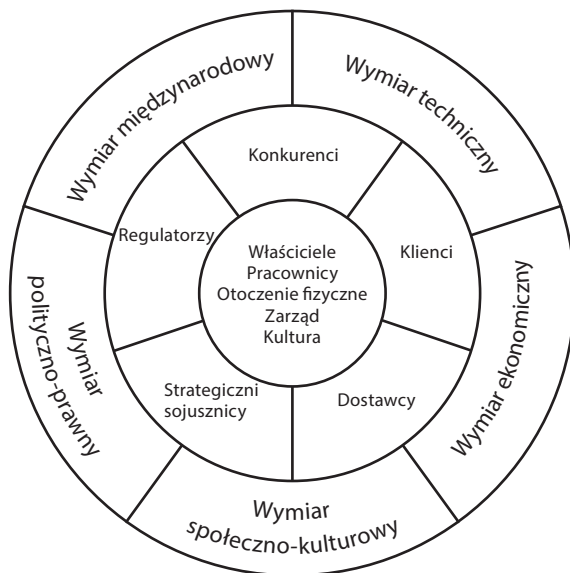
- konkurentów, czyli inne organizacje konkurujące z danym procesem zarządzającym, z reguły o finansie, klientów, siłę roboczą, wysoką jakość produktów, patenty i rzadkie surowce;
- klientów, czyli osoby fizyczne i prawne oraz jednostki administracji publicznej, które płacą za nabycie dóbr lub usług wytworzonych przez dany proces zarządczy; są to podmioty dokonujące zakupu na potrzeby własnej konsumpcji lub dalszej dystrybucji;
- regulatorów, czyli jednostki, które mogą kontrolować na drodze prawnej politykę i sposób działania danego procesu zarządczego; istnieją dwa typy regulatorów, tj. agencje regulacyjne powoływane przez rząd danego kraju oraz grupy interesu tworzone przez członków danej organizacji;
- partnerów strategicznych, czyli grupy organizacji, które współpracują ze sobą w ramach wspólnego przedsięwzięcia w celu pomocy strategicznej;
- dostawców, czyli organizacje, które dostarczają podmiotom zasoby, tj. surowce, materiały, towary i inne dobra, kapitał, zasoby ludzkie, informacje służące do realizacji celów (Adamik i Matejun 2012, s. 24).

W ramach otoczenia zewnętrznego można wyróżnić:

- właścicieli, czyli osoby dysponujące tytułem własności danej organizacji lub procesu zarządczego;
- zarząd, czyli osoby wybrane przez akcjonariuszy i odpowiadające za nadzorowanie menadżerów firmy w celu zapewnienia wysokiej jakości funkcjonowania danej organizacji lub procesu zarządczego;

- pracowników i związki zawodowe, czyli osoby stanowiące siłę roboczą organizacji lub procesów zarządczych;
- kulturę organizacji, czyli zestaw wartości, którym posługuje się dana organizacja i pracownicy, oraz procesy zarządcze, które powstawały w długim czasie i dotyczą zarówno klientów, jak i pracowników (Griffin 1997, s. 58).

Na rysunku 3 przedstawiono elementy otoczenia wg Griffina.



Rysunek 4. Elementy otoczenia organizacji

Źródło: Griffin 1997, s. 58.

Oddziaływanie otoczenia na zarządzanie strategiczne

W celu oceny oddziaływania otoczenia na zarządzanie należy wykonać analizę otoczenia, w której mogą być użyte takie metody, jak:

1. Analiza SWOT, która jest jedną z podstawowych metod analizy strategicznej. Została opracowana w latach 60. XX wieku, a jej nazwa wywodzi się od angielskich słów – *strengths* (mocne strony), *weaknesses* (słabe strony), *opportunities* (szanse) i *threats* (zagrożenia). W wyniku zastosowania tej metody wszystkie obszary są poddawane ocenie, na podstawie której formułowana jest strategia odgrywająca istotną rolę w prawidłowym planowaniu rozwoju organizacji.

2. Metoda pozycjonowania strategicznego jest stosowana w celu dokonania analizy oddziaływania otoczenia i wykorzystuje portfelowe metody strategicznej oceny pozycji przedsiębiorstwa na rynku i wśród konkurencji.
3. Metoda map grup strategicznych jest stosowana w celu oceny konkurencji w jednym sektorze. W ramach tej metody analizowana jest pozycja organizacji na tle innych organizacji w odniesieniu do dwóch wybranych wspólnych dla danego sektora kluczowych czynników sukcesu.
4. Metoda oceny potencjału globalizacyjnego jednego sektora jest stosowana w celu analizy sektora na rynku globalnym.
5. Metoda punktowa oceny atrakcyjności jednego z sektora jest stosowana w celu analizy metod ilościowych i daje możliwość porównania kilku sektorów.
6. Metoda „pięciu sił Portera” jest stosowana w celu analizy konkurencji w danym sektorze i polega na ocenie: konkurencji, dostawców, nabywców, substytutów i potencjalnych wchodzących. W ramach tej metody oceniane są intensywność i kierunek działania, które decydują o atrakcyjności oddziaływania otoczenia na zarządzanie.
7. Metody scenariuszowe są stosowane w celu określenia kierunków działania strategicznego i polegają na budowaniu wariantów scenariuszy przyszłości, konstruowaniu logicznego opisu zdarzeń, jakie mogą wystąpić w przyszłości.
8. Metoda analizy luki stosowana jest w celu dostosowania istniejącej strategii i sposobów działania organizacji do wymogów otoczenia i prognozowania zmian w otoczeniu w przyszłości. Taka luka organizacyjna powstaje w przypadku nadmiaru lub niedoboru jakiegoś czynnika.
9. Metoda delficka jest stosowana do rozwiązywania problemów techniczno-organizacyjnych i wykorzystuje techniki analityczne o charakterze statecznym. Została opracowana na początku lat 50. XX wieku i polega na kilkakrotnym zadawaniu pytań ekspertom danej dziedziny. Następnie anonimowe opinie ekspertów są przetwarzane przez moderatora, który stopniowo dąży do uzgodnienia i sumowania opinii uczestników i przeprowadza ocenę oddziaływania otoczenia na zarządzanie strategiczne.
10. Metoda analizy trendów jest stosowana w celu prognozowania przyszłych zdarzeń i polega na obserwacji i analizie zdarzeń, statystyk, informacji z przeszłości. W ramach tej metody zakłada się, że występowanie zmian ciągłych w otoczeniu przedsiębiorstwa jest systematyczne i może występować w przyszłości (Czerski 2016, ss. 25–27).

Właściwie wykonana analiza otoczenia i prognozowania przyszłych wydarzeń pozwala na zmniejszenie ryzyka wywołanego niepewnością, którą mogą wywołać

trzy główne czynniki, takie jak: tworzenie rynku globalnego, skracanie cyklu życia produktów i technologii oraz szybki i tani dostęp do informacji i zasobów wiedzy przy jednoczesnym wzroście efektywności i wydajności (Koźmiński 2004, s. 7).

Ponadto istnieje wyraźna zależność pomiędzy wpływem środowiska na model przywództwa w procesie zarządzczym. Otoczenie stawia nowe wyzwania przed menedżerami, którzy są zmuszeni do szybkiej zmiany zaleceń bądź nawet rezygnacji z nich, tak aby zachodzące w otoczeniu zmiany były dla danej organizacji korzystne i trwałe. „Zmiany w modelu przywództwa, jakie narzuca organizacji środowisko wynikają z charakterystyki otoczenia i sytuacji” (Pujer 2016, ss. 17–28).

Między innymi Budzik i Zachorowska uważają, że jednym z podstawowych celów organizacji jest osiągnięcie sukcesu na rynku. Jednakże czasami jest to trudne do wykonania z powodu nieprzewidzianych trudności związanych z otoczeniem. „Plany organizacji obejmujące decyzje i działania, jakie należy podjąć w celu ich realizacji, przy uwzględnieniu oddziaływania otoczenia, określane są jako strategia organizacji” (Budzik i Zachorowska 2016, ss. 90–98).

Otoczenie wpływa na procesy zarządcze ze względu na istniejące w nim zmienności i złożoność otoczenia, działanie konkurencyjności i inne zakłócenia otoczenia. Zmienność otoczenia przejawia się w szybkości i ilości zmian w otoczeniu – im zmiany są częstsze i jest ich więcej w danym otoczeniu, tym są bardziej burzliwe. Natomiast otoczenie stabilne to takie, w którym warunki ekonomiczne i polityczne są stabilne, a struktury są sformalizowane i scentralizowane. Takie otoczenie rzadko występuje w obecnych czasach. Pomiędzy otoczeniem burzliwym i stabilnym jest tak zwane otoczenie zmienne, w którym zmiany występują sporadycznie. Otoczenie zmienne przewiduje stopniowe zmiany techniczne, organizacyjne, ekonomiczne, polityczne, konkurencyjności itp., które występują na rynku.

Kolejnym czynnikiem otoczenia wpływającym na zarządzanie jest stopień jednorodności, czyli zakres, w jakim dane otoczenie jest stosunkowo proste lub złożone. Następnym czynnikiem są siły konkurencyjne, wśród których można wyróżnić:

- siłę oddziaływania dostawców i możliwości wywierania przez nich presji;
- siłę oddziaływania nabywców i możliwości wywierania przez nich presji;
- natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora;
- pojawienie się nowych producentów;
- pojawienie się nowych substytutów (Adamik i Matejun 2012, ss. 41–84).

Z kolei najpopularniejszą formą zakłócenia w otoczeniu, które bardzo wpływa na dany proces zarządczy, jest kryzys, czyli nagły i nieoczekiwany punkt zwrotny.

Podsumowanie

Wpływ otoczenia na zarządzanie jest znaczący. Z reguły organizacje wykorzystują strategię do integrowania swoich funkcji i działań z otoczeniem zewnętrznym. W związku z tym struktura firmy musi być zgodna z warunkami zewnętrznymi, które podlegają ciągłym zmianom. Strategia i struktura muszą być elastyczne, aby dostosować się do zmian w otoczeniu.

Otoczenie dalsze może generować pozytywne i negatywne bodźce wpływające na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, stanowiąc źródło jego rozwoju lub też upadku. Dlatego przedsiębiorstwo powinno zwracać uwagę na zmiany zachodzące w jego otoczeniu i wykorzystywać nadarzające się możliwości rynkowe oraz pilnie obserwować poziom i kierunki nadchodzących zagrożeń. Trafne rozpoznanie i zdefiniowanie natury zachodzących w otoczeniu zmian pozwoli przedsiębiorstwom na opracowanie odpowiedniej strategii działania.

Bibliografia

Adamik A., Matejun M. (2012), *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu* [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Ansoff I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York.

Budzik T., Zachorowska A. (2016), *Rola otoczenia w strategii organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 24, t. 1.

Chandler A. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise*, Doubleday, New York.

Czerski M. (2016), *Otoczenie organizacji jako punkt odniesienia dla działań przedsiębiorstwa* [w:] K. Pujer (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w zmiennym otoczeniu w kontekście zrównoważonego rozwoju*, Exante Training & Consulting, Wrocław.

Drucker P. (1954), *The Practice of Management*, Harper and Row, New York.

Ghemawat P. (2002), *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*, „Business History Review”, 76(1).

Griffin R.W. (1997), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Henderson B. (1970), *Perspectives on Experience*, Boston Consulting Group.

Henderson B. (1981), *The Concept of Strategy*, Boston Consulting Group.

KamilTaylan (2021), *Zarządzanie strategiczne*, KamilTaylan.blog, <https://pl.kamiltaylan.blog/strategic-management/>, dostęp: 26.02.2025.

Koszałka J., Jettmar J., Klajbor T. (2008), *Strategiczny plan rozwoju firmy oparty o technologie i innowacje. Poradnik metodyczny*, Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna sp. z o.o., Politechnika Gdańska, Fundacja Pomorska Sieć Innowacyjna BRAINET, Gdańsk.

Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.

Mintzberg H. (1987), *The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategy*, "California Management Review", 30(1).

Mintzberg H. (1994), *The Fall and Rise of Strategic Planning*, "Harvard Business Review", 72(1).

Mintzberg H., Quinn J.B. (1988), *The Strategy Process*, Prentice-Hall, Harlow.

Musiakiewicz J., Kwiatkowski G. (2021), *Podstawy przedsiębiorczości 2.0 – podręcznik*, wyd. II, Ekonomik, Warszawa.

Nag R., Hambrick D.C., Chen M.J. (2007), *What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field*, "Strategic Management Journal", 28(9).

Nasierowski W. (2018), *Formułowanie strategii przedsiębiorstwa. Klasyka*, Difin, Warszawa.

Pfeffer J. (2009), *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, Stanford Business Books.

Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.

Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.

Pujer K. (2016), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w zmiennym otoczeniu w kontekście zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Exante, Wrocław.

Selznick Ph. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Row, Peterson, Evanston.

Sołtysik M. (2016), *Metodyka projektowania strategii organizacyjnych przedsiębiorstwa*, praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

Wach K. (2008), *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UEK, Kraków.

Watkins M.D. (2007), *Demystifying Strategy: The What, Who, How, and Why*, "Harvard Business Review", <https://hbr.org/2007/09/demystifying-strategy-the-what>, dostęp: 03.02.2025.

Wawak S., Tkaczyk P. (2024), *Struktura liniowo-sztabowa*, „Encyklopedia Zarządzania”, https://mfiles.pl/pl/index.php/Struktura_liniowo-sztabowa, dostęp: 13.02.2024.

Westney D.E., Zaheer S. (2003), *The Multinational Enterprise as an Organization*, The Oxford Handbook of International Business, Oxford University Press, New York.

Zakrzewska-Bielawska A. (2012), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Marta Mysur

Spółeczna Akademia Nauk

martamysur@wp.pl

Nabór funkcjonariuszy w polskiej Policji – analiza badań

Recruitment of Officers in the Polish Police – Research Analysis

Abstract

The article analyzes the recruitment of police officers in Poland, focusing on human resource management (HRM) within this specific organization. HRM is crucial for planning personnel, recruitment, performance evaluation, and employee development, aiming to enhance organizational value through employee competence and motivation. The study investigates whether current recruitment methods affect officer satisfaction and the number of vacancies within the police force. As of September 1, 2024, there are 94,084 officers in service, with 14,839 vacancies across various commands. The article highlights trends in recruitment from 2020 to 2023, noting a significant increase in candidates in 2021 following the COVID-19 pandemic. However, by 2023, the number of recruits dropped to 234, indicating challenges in attracting qualified candidates amidst growing dissatisfaction with the police's public perception. The recruitment process is structured to ensure high-quality candidates through document verification, psychological testing, and interviews. Recent legislative changes aim to streamline this process for graduates of military-oriented classes and former officers seeking re-employment. Despite these efforts, the article emphasizes that simply promoting police work through

social media may not be sufficient to attract motivated individuals. The findings suggest that addressing internal issues such as job satisfaction and workload is essential for improving recruitment outcomes. The article concludes by stressing the need for ongoing research into the effectiveness of recruitment strategies and their impact on overall police efficiency and public safety.

Key words: recruitment, police officers, human resource management (HRM), job satisfaction, vacancies, Łódź Voivodeship Police, candidate selection process

Wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) to kluczowy obszar w każdej organizacji, który obejmuje planowanie personelu, rekrutację i selekcję pracowników, ich szkolenie oraz rozwój, ocenę ich pracy, wynagradzanie oraz utrzymanie. Celem ZZL jest nie tylko efektywne zarządzanie personelem, ale także tworzenie wartości dla organizacji poprzez rozwój kompetencji i motywacji pracowników (Sobocka-Szczapa, Banasiak, Kamińska 2019).

Powyższe założenie sprawia, że zjawisko ZZL może mieć zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania tak specyficznej organizacji, jaką jest Policja. Celem opracowania jest w związku z tym zaprezentowanie pierwszego elementu funkcji personalnej w działaniach tej organizacji. Natomiast hipoteza badawcza przyjmuje postać pytania badawczego: „Czy obecnie obowiązujące sposoby naboru funkcjonariuszy w Policji mają wpływ na ich zadowolenie, a tym samym mogą oddziaływać na obecną liczbę wakatów w tej organizacji?”.

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) w polskiej Policji jest kluczowym elementem, który wpływa na efektywność działania tej instytucji. Policja, jako służba mundurowa, nie tylko odpowiada za bezpieczeństwo publiczne, ale także musi dostosowywać się do zmieniających się potrzeb społeczeństwa oraz rozwijać kompetencje swoich pracowników. W artykule przedstawiono główne aspekty ZZL w Policji, a także na podstawie zebranych i ogólnodostępnych danych wskazano, iż pełni ono szczególną rolę, która ma wpływ na liczbę wakatów w tej instytucji. Wspomniane aspekty zostały przeanalizowane w oparciu o dane dotyczące Policji Województwa Łódzkiego.

Z danych przekazanych przez Komendę Główną Policji wynika, że według stanu na 1 września 2024 r. w Policji służy 94 084 funkcjonariuszy, co przy stanie etatowym 108 909 daje 14 839 wakatów. Łącznie w komendach wojewódzkich i Komendzie Stołecznej

Policji jest 12 827 nieobsadzonych stanowisk¹. W rozmowie z dziennikarzem „Gazety Wyborczej”, której publikacja miała miejsce 1 października 2024 r., insp. Arkadiusz Sylwestrzak, Komendant Wojewódzki Policji w Łodzi, stwierdza: „Wszystkich etatów policyjnych mamy w całym garnizonie 6589. Ok. 13% pozostaje nieobsadzonych. Coraz więcej osób jednak do Policji przyjmujemy i mam nadzieję, że ten trend się utrzyma. Po dodatkowych przyjęciach liczymy na zmniejszenie liczby wakatów do poziomu 12,5%”². Zatem ze wspomnianych danych możemy wyliczyć, że w garnizonie łódzkim na dzień 1 października 2024 r. brakuje 856 funkcjonariuszy.

Rekrutacja i selekcja

W ostatnich latach rekrutacja do służby policyjnej stała się przedmiotem wzmożonego zainteresowania, a liczba przyjętych kandydatów stanowi istotny wskaźnik dynamiki tego procesu. Analizując dane dotyczące przyjęć w latach 2020–2023 w garnizonie łódzkim, można zauważyć ciekawe tendencje i zmiany w polityce rekrutacyjnej Policji, a przede wszystkim dynamiki osób, które złożyły do niej dokumenty celem podjęcia służby³.

W 2020 r. liczba przyjętych kandydatów wyniosła zaledwie 199 osób. Pandemia COVID-19 wpłynęła na wiele dziedzin życia, a służby policyjne również musiały dostosować się do nowej rzeczywistości. Ograniczenia związane z bezpieczeństwem zdrowotnym mogły wpłynąć na proces rekrutacyjny, prowadząc do niższej liczby przyjęć. W 2021 r. zaobserwowano znaczący wzrost liczby nowych adeptów sztuki policyjnej, osiągający 572 osoby. To prawdopodobnie rezultat zmian, które niosła za sobą pandemia COVID-19. W grudniu 2020 r. stopa bezrobocia dla kraju ogółem wyniosła 6,8% (wzrost o 0,5 p.p. w stosunku do wartości przed korektą), w czerwcu 2021 r. – 6,4%, w grudniu 2021 r. – 5,8% (odpowiednio wzrost o 0,4 p.p.), w czerwcu 2022 r. – 5,2% (wzrost o 0,3 p.p.)⁴. Zatem jak wskazują badania GUS z 2022 r., stopa bezrobocia w Polsce zaczęła się obniżać. Pandemia spowodowała

1 <https://www.pap.pl/aktualnosci/nowe-dane-kgp-o-wakatach-w-policji-widac-wzrost>, dostęp: 27.10.2024.

2 <https://lodz.wyborcza.pl/lodz/7,35136,31340119,komendant-o-zmianach-w-lodzkiej-policji-kto-dobrze-pracuje.html>, dostęp: 27.10.2024.

3 Źródło własne: dane uzyskane na podstawie wniosku o udostępnienie informacji publicznej z KWP w Łodzi w dniu 21.09.2024 r.

4 <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/informacja-gus-nt-rewizji-stopy-bezrobocia-rejestrowanego-w-2022-r-8,1.html>, dostęp: 25.10.2024.

destabilizację wielu miejsc pracy, zwolnienia pracowników i przymusowe zamykanie niektórych przedsiębiorstw poprzez masowe ograniczenia w zakresie ich prowadzenia w trakcie pandemii. W tym momencie wzrosła atrakcyjność pracy w strefie budżetowej oferującej stabilne zatrudnienie, a zwłaszcza służbach mundurowych, w tym Policji.

Dodatkowym atutem było zdecydowanie wprowadzenie działań promocyjnych i rekrutacyjnych Policji, które rozwinęły się w Internecie – między innymi w mediach społecznościowych formacji, tj. na Facebooku i Instagramie. Oczywiście w dobie globalizacji i dynamicznego rozwoju online marketingu promowanie się w social mediach Policji jako pracodawcy jest jak najbardziej wskazane. Jednak czy idzie to w dobrym kierunku i trafia do zainteresowanych? Odwiedzanie portali społecznościowych jest naszą codziennością. Według badań przeprowadzonych przez Hootsuite, w 2022 r. przeciętny użytkownik spędzał w social mediach około 2,5 godzin dziennie⁵. Natomiast według badań przeprowadzonych przez Common Sense Media, czas spędzany przez nastolatków w Internecie w trakcie pandemii wzrósł do prawie 9 godzin dziennie⁶. Zatem wspomniane działanie jest dobre, ale powinno być skonkretyzowane i trafiać do odpowiedniej grupy odbiorców. Na stronach doborowych Policji pojawia się wiele zdjęć, rolek czy filmów zachęcających do podjęcia służby. Promują ją nawet sławni finaliści programów telewizyjnych. Ich przekaz jest różny, niekiedy połączony z humorem. Jednak czy na tym powinien opierać się wizerunek Policji? Czy formacja dbająca o bezpieczeństwo państwa i obywateli musiała „reklamować” się w social mediach? Ze wspomnianych działań rekrutacyjnych powinien być w nas profesjonalizm. Odbiorca danego artykułu musi chcieć go dalej czytać lub oglądać. Po przeanalizowaniu sytuacji na przestrzeni ostatnich lat, liczby odejść ze służby, a także liczby złożonych do niej podań, wyniki okazują się niezadowalające. Sama darmowa reklama w mediach społecznościowych może nie wystarczyć, aby zrekrutować zdeterminowanych, wykształconych i sprawnych policjantów. Przyczyną tak dużej liczby wakatów jest nie tylko nieskuteczna rekrutacja, ale także perspektywa kilku kolejnych lat w służbie, a głównie okres początkowej trzyletniej służby przygotowawczej. Reklamom w mediach społecznościowych nie pomagają komentarze byłych lub obecnych funkcjonariuszy Policji. Są to często osoby wypalone zawodowo, które negują wszelkie próby działań promujących tę formację. Frustracja nasila się szczególnie wśród osób przeciążonych pracą, bo ze wzrostem liczby wakatów przybywa obowiązków policjantom w codziennej służbie.

5 <https://www.hootsuite.com/newsroom/press-releases/digital-2022-report>, dostęp: 10.10.2024.

6 <https://www.commonsensemedia.org/press-releases/two-years-into-the-pandemic-media-use-has-increased-17-among-tweens-and-teens>, dostęp: 10.10.2024.

Często jednak autorzy wspomnianych wpisów są anonimowi, a swoje komentarze piszą z fikcyjnych kont. Frustracją pracujących funkcjonariuszy to także niemożność otrzymania takich przywilejów, jakie otrzymuje obecnie młody człowiek podejmujący służbę. Chodzi tu przede wszystkim o wyższe zarobki, zwłaszcza dla grupy osób do 26 roku życia. Pomimo braku doświadczenia zawodowego, młodzi policyjni adepci mają także możliwość nabycia szlifów oficerskich w Akademii Policji w Szczytnie. Rozdźwięk pomiędzy starszym i młodszym pokoleniem funkcjonariuszy uwidacznia się także w zmianie światopoglądu i podejścia do pracy: podczas gdy starsze pokolenie szuka pracy na stałe, „do emerytury”, młodsze pokolenie cechuje się pewną ambiwalencją i nawet pracy w sektorze budżetowym nie traktuje jak stałego zobowiązania.

W 2022 r. nastąpiła pewna stabilizacja, gdy liczba przyjętych kandydatów w garnizonie łódzkim wyniosła 424 osoby. To wskazuje na pewne uspokojenie się sytuacji po okresie pandemii i skokowego wzrostu w roku poprzednim. Być może służby policyjne dostosowały swoje strategie rekrutacyjne, starając się utrzymać równowagę między ilością a jakością przyjmowanych kandydatów.

Obniżenie liczby przyjęć odnotowano w 2023 r., kiedy liczba przyjętych kandydatów spadła do 234 osób. Może to wynikać z różnych czynników, natomiast jak wskazują statystyki z CBOS, w stosunku do poprzedniego pomiaru z września 2022 r., pogorszyły się opinie o Policji. Obecnie jej pracę dobrze ocenia niespełna dwie trzecie badanych (63%, spadek o 5 p.p.), a źle – jedna czwarta (25%, wzrost o 6 p.p.)⁷. Analiza przyczyn tego spadku może stanowić istotny punkt wyjścia do dalszych badań nad efektywnością procesu rekrutacji w Policji. Natomiast czy cokolwiek uległo zmianie? Rekrutacja w polskiej Policji odbywa się zgodnie z ściśle określonymi zasadami, które mają od zawsze w założeniu zapewnić wysoko wykwalifikowanych kandydatów. Proces ten obejmuje m.in. weryfikację dokumentów, testy psychologiczne oraz sprawnościowe, a także rozmowy kwalifikacyjne i badania lekarskie. Policja stawia na różnorodność, starając się przyciągnąć osoby z różnych środowisk, co ma na celu lepsze zrozumienie i reprezentację społeczeństwa, któremu służy. To kluczowy aspekt, który wymaga uwagi. Z danych przedstawionych przez insp. Marka Boronia, Komendanta Głównego Policji, wynika, że największa liczba odejść z służby dotyczy funkcjonariuszy ze stażem od 4 do 15 lat. Na drugim miejscu znajdują się ci z doświadczeniem powyżej 30 lat. Na rok 2025 planowane jest przyjęcie 10 557 nowych policjantów. Komendant omówił również wyzwania, przed którymi stoi Policja, oraz plany działania, które zostały

7 CBOS, *Komunikat z badań: Oceny działalności instytucji publicznych w marcu*, nr 39/2023, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2023/K_039_23.PDF, dostęp: 15.10.2024.

uzgodnione z Ministerstwem Spraw Wewnętrznych i Administracji. Plan obejmuje następujące działania:

1. Zmiany w procedurze kwalifikacyjnej, umożliwiające powrót do służby byłym funkcjonariuszom;
2. Zapewnienie sprawnego funkcjonowania czterostopniowego modelu szkolenia;
3. Utworzenie Biura Doboru i Szkolenia w Komendzie Głównej Policji, które będzie nadzorować i koordynować nabór;
4. Pogłębienie współpracy z klasami mundurowymi, w których kształci się ponad 36 tys. uczniów;
5. Intensyfikację promocji zawodu policjanta w różnych kanałach informacyjnych.

8 lutego 2024 roku odbyło się posiedzenie Komisji Administracji i Spraw Wewnętrznych, na którym omówiono kluczowe zmiany legislacyjne dotyczące powrotu byłych funkcjonariuszy do służby, specustawy związanej z bezpieczeństwem podczas prezydentury Polski w Radzie UE w 2025 r., projektu ustawy o przeciwdziałaniu rozpowszechnianiu treści terrorystycznych w Internecie oraz ustawy o wymianie informacji między organami ścigania UE.

Wnioski z posiedzeń lutowych koncentrowały się na działaniach na rzecz poprawy stabilności służby, atrakcyjności wynagrodzeń oraz rozwiązywaniu problemów kadrowych. Zgodnie z danymi Komendy Głównej Policji, obecnie brakuje w Polsce prawie 17 tys. policjantów, co stanowi blisko 15% etatów i jest rekordowym wynikiem w historii formacji. W 2023 roku przyjęto 5174 nowych funkcjonariuszy, jednak równocześnie z służby odeszło prawie dwukrotnie więcej policjantów, bo aż 9458 (w porównaniu z 4726 w 2022 r.)⁸.

W odpowiedzi na ten kryzys Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji opracowało przepisy, które ułatwią nabór do Policji zarówno dla absolwentów klas mundurowych, jak i byłych policjantów, którzy chcieliby ponownie wstąpić do służby. Zgodnie z nową ustawą, wprowadzoną 1 października 2024 roku przez Sejm i podpisaną przez prezydenta, umożliwia się tworzenie w szkołach ponadpodstawowych oddziałów o profilu mundurowym. Zmiany w ustawie o Policji dotyczą usprawnienia procedury kwalifikacyjnej dla dwóch grup kandydatów: absolwentów klas mundurowych oraz byłych funkcjonariuszy Policji.

8 <https://www.pap.pl/aktualnosci/nowe-dane-kgp-o-wakatach-w-policji-widac-wzrost>, dostęp: 27.10.2024.

Nowe przepisy przewidują prowadzenie odrębnej procedury kwalifikacyjnej dla kandydatów, którzy ukończyli profil mundurowy i ubiegają się o przyjęcie do służby w Policji w ciągu trzech lat od ukończenia szkoły. Procedura ta nie będzie obejmować testu wiedzy, a kandydaci będą zwolnieni z testu sprawności fizycznej, jeśli uzyskają pozytywny wynik na teście przeprowadzonym w szkole. Uproszczenia dotyczą również byłych funkcjonariuszy, którzy chcieliby ponownie wstąpić do służby w Policji. Z uwagi na różnorodność doświadczeń, wprowadzono cztery ścieżki postępowania kwalifikacyjnego dla tych kandydatów. Ustawa przewiduje także wydłużenie okresu, w którym można ubiegać się o ponowne przyjęcie do służby, z trzech do pięciu lat po zwolnieniu z Policji. Nowe przepisy gwarantują także pierwszeństwo w przyjęciu do służby dla kandydatów, którzy przez co najmniej 5 lat pracowali w jednostkach organizacyjnych Policji. Zapis ten ma na celu szybsze uzupełnienie wakujących stanowisk i zapewnienie, że osoby te, dzięki posiadanym kwalifikacjom, będą mogły natychmiast rozpocząć służbę.

Nowa ustawa umożliwi również zatrudnienie funkcjonariuszy na kontrakt w specjalistycznych jednostkach prewencji, a w wyjątkowych przypadkach także w innych częściach Policji. Przewiduje się, że kontrakt będzie możliwy także w przypadku kandydatów bez wykształcenia średniego, ale z odpowiednimi kwalifikacjami, umiejętnościami lub uprawnieniami wymaganymi przez potrzeby kadrowe Policji.

Zmiany w systemie rekrutacyjnym niosą za sobą wiele możliwości, ale pytaniem otwartym pozostaje, czy będą one przekładały się także na pozostałe elementy zarządzania zasobami ludzkimi, które w tej formacji również wymagają usprawnienia.

Badanie zadowolenia z pracy

Na potrzeby niniejszego artykułu, za pośrednictwem wniosku o udostępnienie informacji publicznej, uzyskano raport z badania satysfakcji z pracy funkcjonariuszy i pracowników Policji. Wyniki dotyczą XVIII edycji badania zrealizowanego przez wydział ds. analiz i kontroli zarządczej Gabinetu Komendanta Głównego Policji w lutym i marcu 2024 r. Badanie satysfakcji z pracy funkcjonariuszy i pracowników Policji jest projektem badawczym realizowanym cyklicznie od 2004 r. – do tej pory zrealizowano 18 edycji. Początkowo badanie realizowano przy wykorzystaniu papierowej ankiety, próba obejmowała tylko policjantów i była reprezentatywna dla Polski, natomiast w 2008 r. próba została rozszerzona o wszystkich pracowników Policji, a wyniki są reprezentatywne dla każdego garnizonu. Od 2009 r. badanie realizowane jest przy pomocy ankiety internetowej (metodą CAWI). Wyniki badania satysfakcji z pracy stanowią

bardzo istotne źródło informacji na temat warunków pracy i otoczenia służbowego. XVIII edycję badania satysfakcji z pracy przeprowadzono we wszystkich komendach wojewódzkich, Komendzie Stołecznej Policji oraz w wylosowanych komendach miejskich, powiatowych i komisariatach. W badaniu tym wzięło udział 13916 respondentów. Jak na samym początku wskazuje raport⁹:

1. Duże znaczenie w postrzeganiu poszczególnych kwestii poruszonych w badaniu dotyczącym satysfakcji z pracy mają dwie różne, a przy tym podstawowe grupy, na które dzielą się osoby zatrudnione w Policji tj.: funkcjonariusze i pracownicy Policji.
2. Grupy te nie są równoliczne – większa liczba policjantów w stosunku do pracowników powoduje wpływ tej wartości na ogólne wyniki (są przez nią determinowane).
3. Grupy te mają istotnie różną strukturę wewnętrzną pod względem płci – policjantami są zdecydowanie częściej mężczyźni, natomiast wśród pracowników Policji przeważają kobiety.
4. Oznacza to, że wnioski uwzględniające płeć respondentów powinny być traktowane jako pomocnicze.

Zatem wnioski z badań satysfakcji są tylko ogólnym poglądem, mogą one jedynie sugerować, iż większość odpowiedzi wskazujących konkretne zjawisko jest zbliżona lub jest odpowiedzią wybraną spośród podanych jako najlepsza ze wszystkich możliwych.

Duże zadowolenie z pracy deklaruje obecnie 43% badanych. Poziom ten nie odbiega od wyników poprzedniej edycji badania. Nie zaobserwowano również zmian w wypowiedziach na temat głównych przyczyn zadowolenia z pracy. Patrząc w skali ogólnej i obiektywnie na zaprezentowane wnioski, niezadowolenie z pracy deklaruje większość badanych, czyli w łatwym przeliczeniu 47%, co zdecydowanie nie jest pozytywnym zjawiskiem.

Największe znaczenie w przypadku zadowolenia z pracy ma stabilność zatrudnienia. Ważne są również dobre relacje ze współpracownikami i stałe warunki pracy. Pod względem finansowym Policja obecnie jawi się jako mało konkurencyjny pracodawca, na atrakcyjność zawodu policjanta nie może zaś się składać tylko stabilność zatrudnienia, którą według raportu potwierdziło aż 76% badanych z garnizonu łódzkiego. Jedno z pytań zadanych respondentom dotyczyło możliwości rozwoju osobistego w Policji – na taką szansę wskazało jedynie 8,7% respondentów. To zdecydowanie

9 Raport z badania satysfakcji z pracy funkcjonariuszy i pracowników Policji. Wyniki XVIII edycji badania zrealizowanego w lutym i marcu 2024 r.

kulejący element tej formacji. Mimo wskazywania podczas procesu promocyjnego i rekrutacyjnego, iż Policja ma ogromne możliwości w tym obszarze, to czynnik, który w trakcie pełnienia służby zanika. Brak jasno określonej ścieżki kariery i możliwości awansu skutecznie zniechęca i obniża morale pracowników. Badani wykazali, że na satysfakcję zawodową negatywnie wpływa przede wszystkim nadmiar formalności oraz niezadowalająca wysokość wynagrodzenia. W skali krajowej 51,9% badanej próby narzeka na nadmiar pracy. W garnizonie łódzkim obciążenie nadmiarem pracy deklarowało ponad 55% badanych. Jest to ściśle związane z głównym problemem wskazanym w artykule, czyli dużą liczbą wakatów. Policjanci częściej mają dyżury, w ich służbie realizacja zadań musi przypadać na mniej osób, a wyniki i mierniki zgodnie z prowadzoną statystyką muszą się zgadzać. W dłuższej perspektywie czasowej prowadzi to do wypalenia zawodowego, zniechęcenia i w konsekwencji coraz niższej jakości wykonywanych obowiązków. Do najczęściej wskazywanych czynników należy także stosunkowo słabe wynagrodzenie. Odsetek wskazań na ten czynnik w grupie pracowników jest blisko dwukrotnie wyższy niż wśród policjantów. Zarówno w województwie łódzkim, jak i w skali badań krajowych ponad 50% badanych jest niezadowolonych ze swojej pensji. Kwestie finansowe w służbie są nie do końca jasne. Podstawa wynagrodzenia jest jedną kwestią, a premie i nagrody kolejną. W Policji występują tzw. nagrody uznaniowe. Mówi o tym rozdział 2 Rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 20 czerwca 2002 r. w sprawie warunków przyznawania policjantom nagród rocznych, nagród uznaniowych i zapomóg:

1. Policjantowi można przyznać nagrodę uznaniową za wzorowe wykonywanie zadań służbowych, przejawianą inicjatywę w służbie oraz podnoszenie kwalifikacji zawodowych.
2. Nagrodę, o której mowa w ust. 1, można przyznać w szczególności za dokonanie czynu świadczącego o odwadze policjanta oraz za służbę w trudnych warunkach, wymagających znacznego nakładu pracy¹⁰.

Pojawia się zatem pytanie, czy wszyscy funkcjonariusze Policji, jak wynika z powyższych danych, nie pracują w trudnych warunkach, poprzez przede wszystkim przeciążenie pracą, biurokracją, ilością zadań z uwagi na tak wysoki stan wakatowy? Wśród czynników, które respondenci określają jako motywujące do pracy, najczęściej

10 Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 20 czerwca 2002 r. w sprawie warunków przyznawania policjantom nagród rocznych, nagród uznaniowych i zapomóg. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20020860789/O/D20020789.pdf> (Dz.U. 2002 Nr 86 poz. 789), dostęp: 25.10.2024.

wskazywane są nagrody pieniężne za osiągnięte wyniki. W województwie łódzkim finanse stanowią priorytet dla 53% respondentów.

Ankietowani najczęściej źle oceniają możliwości rozwoju swojej kariery zawodowej. W ten sposób wypowiadają się przede wszystkim pracownicy Policji. Płeć wyraźnie różnicuje optymizm w kwestii rozwoju zawodowego – zdecydowanie lepiej swoje możliwości w tym zakresie oceniają mężczyźni. W przypadku ocen negatywnych takich różnic nie odnotowano. Z rozkładu odpowiedzi badanych w podziale na kategorie stażu widać, że najlepiej możliwości rozwoju swojej kariery oceniają osoby ze stażem do 3 lat. W pozostałych grupach z tej kategorii różnic nie stwierdzono. To ogólne wnioski badania satysfakcji z zakresu kariery zawodowej policjantów i pracowników Policji. W garnizonie łódzkim 48,7% ocenia negatywnie swoje możliwości w zakresie kariery zawodowej. Zatem ponownie nasuwa się wniosek, że kandydaci podejmujący pracę w Policji powinni mieć przed sobą jasną ścieżkę kariery zawodowej, która przyczyni się do zwiększenia satysfakcji z wykonywanych obowiązków służbowych.

Podsumowanie

Zarządzanie zasobami ludzkimi w polskiej Policji stoi przed wieloma wyzwaniami. Wzrost oczekiwań społecznych, zmiany technologiczne oraz potrzeba elastyczności w działaniu wymagają ciągłego dostosowywania strategii ZZL. Policja musi inwestować w nowe technologie i metody pracy, aby skutecznie odpowiadać na współczesne zapotrzebowanie. Na szczególne zwrócenie uwagi w tym obszarze zasługują przede wszystkim:

1. **Wzrost liczby wakatów.** Obecny stan zasobów ludzkich w Policji, z licznymi wakatami, wskazuje na pilną potrzebę skutecznego zarządzania kadrami. Odejścia funkcjonariuszy oraz problemy związane z wypaleniem zawodowym są kluczowymi czynnikami wpływającymi na ten stan.
2. **Zwiększenie rekrutacji.** Intensyfikacja działań rekrutacyjnych, szczególnie po pandemii, jest niezbędna, jednak zauważalny spadek przyjęć w 2023 roku podkreśla konieczność przemyślenia strategii naboru.
3. **Atrakcyjność zawodu.** Aby przyciągnąć nowych funkcjonariuszy, ważne jest poprawienie warunków pracy, w tym wynagrodzeń oraz możliwości rozwoju kariery, co pomoże zredukować rotację i zwiększyć zaangażowanie pracowników.
4. **Przyciąganie talentów.** Zmiany w przepisach dotyczących rekrutacji, takie jak ułatwienia dla byłych funkcjonariuszy i absolwentów klas mundurowych, mogą zwiększyć liczbę kandydatów i poprawić jakość naboru.

5. Strategiczne podejście do ZZL. Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi w Policji wymaga holistycznego podejścia, które uwzględnia zarówno potrzeby instytucji, jak i oczekiwania pracowników. Wdrożenie nowych strategii może przyczynić się do stabilizacji i poprawy efektywności służby.

Zmiany są potrzebne, ale takie, które nie będą łątały dziur, a zapewnią solidny fundament do realizacji strategii zarządzania zasobami ludzkimi na wysokim poziomie. Niech za podsumowanie niniejszego wywodu posłużą słowa Petera Druckera: „Największym zasobem każdej organizacji są ludzie. To ich wiedza, umiejętności i zaangażowanie decydują o sukcesie” oraz Henry’ego Forda: „Jedyną prawdziwą strategią na przyszłość jest zatrudnianie ludzi, którzy potrafią myśleć”.

Bibliografia:

CBOS (2023), *Komunikat z badań: Oceny działalności instytucji publicznych w marcu*, nr 39/2023, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2023/K_039_23.PDF, dostęp: 15.10.2024.

Common Sense Media (2022), *Two Years Into the Pandemic, Media Use Has Increased 17% Among Tweens and Teens*, <https://www.commonsensemedia.org/press-releases/two-years-into-the-pandemic-media-use-has-increased-17-among-tweens-and-teens>, dostęp: 10.10.2024.

Dziennik Ustaw (2002), *Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 20 czerwca 2002 r. w sprawie warunków przyznawania policjantom nagród rocznych, nagród uznaniowych i zapomóg*. Dz.U. 2002 nr 86 poz. 789.

Dziennik Ustaw (2024), *Ustawa z dnia 1 października 2024 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z utworzeniem oddziałów o profilu mundurowym oraz ułatwieniem powrotu do służby w Policji i Straży Granicznej*. Dz.U. 2024 poz. 1562.

Główny Urząd Statystyczny (2022), *Informacja GUS nt. rewizji stopy bezrobocia rejestrowanego w 2022 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/informacja-gus-nt-rewizji-stopy-bezrobocia-rejestrowanego-w-2022-r-,8,1.html>, dostęp: 25.10.2024.

Hootsuite (2022), *Digital 2022 Report Finds Social Media Users Now Equivalent to 58 Percent of the World's Total Population*, <https://www.hootsuite.com/newsroom/press-releases/digital-2022-report>, dostęp: 10.10.2024.

Polska Agencja Prasowa (2024), *Nowe dane KGP o wakatach w policji: widać wzrost*, <https://www.pap.pl/aktualnosci/nowe-dane-kgp-o-wakatach-w-policji-widac-wzrost>, dostęp: 27.10.2024.

Sylwestrzak A. (2024), *Komendant o zmianach w łódzkiej policji: Kto dobrze pracuje, nie musi się obawiać*, rozm. przepr. T. Matusiak, wyborcza.pl, <https://lodz.wyborcza.pl/lodz/7,35136,31340119,komendant-o-zmianach-w-lodzkiej-policji-kto-dobrze-pracuje.html>, dostęp: 27.10.2024.

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

Źródło własne (2024), Dane uzyskane na podstawie wniosku o udostępnienie informacji publicznej z KWP w Łodzi w dniu 21.09.2024 r.



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

www.san.edu.pl

CLARK
UNIVERSITY



www.clarkuniversity.eu

I S S N 2 5 4 3 - 8 1 9 0