

Maciej Mitęga
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Dynamiczne zdolności na poziomie personalnym – kontekst środowiska akademickiego

Streszczenie

Celem artykułu jest wskazanie możliwości implementacji koncepcji dynamicznych zdolności organizacji do obszaru zdolności interpersonalnych ze szczególnym uwzględnieniem pozycji zawodowej budowanej w środowisku akademickim. Artykuł ma charakter koncepcyjny, a podstawą przedstawionych koncepcji jest z jednej strony przegląd literatury poświęconej tzw. dynamicznym zdolnościom organizacji (*dynamic capabilities*), a z drugiej strony specyfika budowania zdolności na poziomie personalnym ze szczególnym uwzględnieniem dynamicznych zdolności personalnych rozwijanych w środowisku akademickim. Wśród elementów składowych dynamicznych zdolności pracowników naukowych w artykule wskazano na trzy główne czynniki: zdolności networkingowe, zdolności językowe i międzykulturowe, a także zdolności radzenia sobie ze stresem zawodowym.

Słowa kluczowe: dynamiczne zdolności, zdolności personalne, uczelnie.

Kody JEL: M10, M12, M31

Wstęp

Niniejszy artykuł nakierowany jest na identyfikację tzw. dynamicznych zdolności personalnych jako zbioru cech behawioralnych właściwych poszczególnym pracownikom. W szczególności przedmiotem rozważań są dynamiczne zdolności personalne rozwijane w środowisku akademickim, nakierowane na zwiększanie jednostkowej konkurencyjności i odpowiednie dopasowanie pracowników naukowych do zmieniającej się sytuacji w szkolnictwie wyższym w Polsce. Artykuł ma charakter koncepcyjny, a w warstwie źródłowej opiera się na krytycznym przeglądzie literatury przedmiotu. W pierwszej części artykułu przedstawiono podstawowe założenia koncepcji dynamicznych zdolności organizacji (*dynamic capabilities* – DC). W drugiej części zdefiniowano dynamiczne zdolności personalne pracowników naukowych w kontekście zmian wprowadzanych obecnie na uczelniach. W podsumowaniu zawarto główne konkluzje artykułu.

Podstawowe założenia DC jako inspiracja do implementacji DC w różnych kontekstach

Chociaż „twardy rdzeń teoretyczny” koncepcji dynamicznych zdolności organizacji budzi pewne wątpliwości (Di Stefano i in. 2014), można przyjąć, że koncepcja DC została

wprowadzona do nauk o zarządzaniu za sprawą dwóch kluczowych publikacji, które wzajemnie się uzupełniają, tj. Teece i in. (1997) oraz Eisenhardt i Martin (2000). W stosunku do zasobowej teorii firmy (Barney 1991), na której została ona oparta, koncepcja DC zawiera elementy nowe. Ogólnie rzecz ujmując, koncepcja DC zakłada, że organizacje powinny budować swoją przewagę konkurencyjną na bazie rzadkich i trudnych do imitowania zasobów, przy czym zasoby te powinny być systematycznie redefiniowane zgodnie ze zmianami, które zachodzą w otoczeniu organizacji. W tym ujęciu główny wysiłek strategiczny organizacji nie jest związany z samym uzyskaniem takich zasobów (np. budowaniem ponadprzeciętnej rozpoznawalności marki czy unikalnej pozycji w łańcuchu dostaw), ale z systematyczną dążnością do ulepszania tych zasobów, tworzeniem skutecznych konfiguracji zasobów nowych ze starymi (np. rozpoznawalna marka w połączeniu z intensywną obecnością w tzw. mediach społecznościowych) (Witczak 2013) oraz pozyskiwaniem zupełnie nowych zasobów (np. kompleksowy rebranding, zdobycie istotnej pozycji na rynku zagranicznym).

W koncepcji DC zakłada się, że konkurencyjne przedsiębiorstwo musi cechować się strategiczną gotowością do zmian, przy czym nie chodzi o zmiany jakiegokolwiek w ogóle, ale takie, które lepiej dopasują zasoby przedsiębiorstwa do tendencji zachodzących w rozmaitych sferach otoczenia (nowe technologie, mega trendy konsumenckie czy innowacyjne strategie innych firm z tego samego sektora). Chociaż gotowość do zmian może być traktowana jako cecha kultury organizacyjnej, a więc odwołuje się głównie do sfery kognitywnej czy sposobu myślenia członków organizacji, w koncepcji DC kluczową rolę odgrywa sfera behawioralna, a konkretnie tzw. rutyny organizacji, czyli wyuczone i utrwalone wzorce ludzkich zachowań. To właśnie owe rutyny oraz zasady (*routines and rules*) mają umożliwić organizacji nie tylko lepsze rozpoznawanie zmian zachodzących w otoczeniu, ale również antycypację tych zmian, co można rozumieć jako podejmowanie kroków zmierzających do minimalizacji skutków zagrożeń oraz maksymalizacji korzyści płynących z pojawiających się szans.

Dynamiczne zdolności jako czynnik przewagi personalnej wśród pracowników uczelni

Chociaż koncepcja dynamicznych zdolności została stworzona przede wszystkim w odniesieniu do rutyn behawioralnych rozumianych jako własności całych organizacji, zwłaszcza średnich i dużych, przegląd literatury przedmiotu wskazuje na to, że nie ma jednej dynamicznej zdolności, ale raczej jest wiele dynamicznych zdolności o różnym poziomie szczegółowości i umieszczeniu w strukturze organizacji (Äyväri, Möller 2008; Di Stefano i in. 2014). Przyjmując to założenie, możliwe staje się rozważenie zarówno na poziomie koncepcyjnym, jak i empirycznym zdolności dynamicznych rozumianych jako cechy poszczególnych członków organizacji. W tym przypadku chodzi o takie zdolności personalne, które stanowią niejako budulec zdolności całych organizacji, a więc są zgodne z celami przyjętymi przez organizację. Tak jak w przypadku zdolności organizacji, dynamiczne zdolności personalne odnosić się będą do pewnych własności behawioralnych, a więc wyuczo-

nych i systematycznie stosowanych rutyn postępowania, które wyróżniają daną jednostkę spośród innych jednostek zatrudnionych w organizacji.

Dla ilustracji oraz uszczegółowienia dynamicznych zdolności personalnych posłużymy się przykładem konkretnej branży, tzn. uczelni wyższych, a w szczególności pracowników naukowych zatrudnionych w tych uczelniach. Branża ta stanowi odpowiednie pole dla implementacji dynamicznych zdolności organizacji, ponieważ w Polsce w niej zachodzą obecnie dynamiczne zmiany, można mówić nawet o nieciągłości w otoczeniu uczelni wyższych (www1).

Chociaż analiza możliwych do przewidzenia zmian wykracza poza ramy niniejszego opracowania, można przyjąć w pewnym uproszczeniu, że zmiany wprowadzane przez władze centralne prowadzą do intensyfikacji konkurencji na rynku uczelni publicznych, a także do poważnej zmiany w zakresie systemu finansowania szkolnictwa. Generalnie, planowane są zmiany projakościowe, co wiąże się z naciskiem na podniesienie jakości prowadzonych badań naukowych w sensie publikowania prac polskich naukowców w prestiżowych czasopiśmie międzynarodowych oraz implementację wyników badań naukowych w praktyce gospodarczej. Władze centralne oczekują większej aktywności uczelni w zakresie pozyskiwania funduszy poza sferą dotacji, a więc za pośrednictwem krajowych i międzynarodowych konkursów na cele badawcze i badawczo-wdrożeniowe. Ponadto, szczególnego znaczenia nabiera internacjonalizacja uczelni traktowana jako priorytet strategiczny przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Zachęca to do większej aktywności na polu międzynarodowej mobilności kadry naukowo-dydaktycznej, zarówno w sensie wizyt cudzoziemców w polskich uczelniach, jak i wyjazdów polskich naukowców na staże i wykłady gościnne prowadzone w uczelniach zagranicznych.

Wprowadzane zmiany w zakresie instytucjonalnym zbiegają się z burzliwymi zmianami obserwowanymi w pozostałych sferach otoczenia, zwłaszcza niekorzystnymi zmianami demograficznymi, dewaluacją dyplomów licencjackich i magisterskich, bardzo silną konkurencją cenową w obszarze studiów niestacjonarnych oraz wzrostem znaczenia alternatywnych form kształcenia, zwłaszcza e-learningu. W tak burzliwie rysującym się otoczeniu polskie uczelnie mogą próbować antycypować zmiany przez modyfikację swoich zasobów w takich obszarach, jak oferta studiów, zarządzania zasobami ludzkimi oraz działania promocyjne, czy szerzej, marketing. Przykładowo, pogarszająca się sytuacja w zakresie liczby kandydatów na studia może skłonić władze określonej uczelni do zwiększenia rozpoznawalności międzynarodowej i przyciągania większej liczby studentów zagranicznych. Są już takie uczelnie w Polsce, które poszły tą drogą i osiągnęły znaczące wyniki, np. w zakresie liczby nowych studentów z krajów Europy Wschodniej i Azji Centralnej. Z kolei, zmiany w zakresie finansowania szkolnictwa spowodowały, że część uczelni wysunęła się na zdecydowane prowadzenie w zakresie skuteczności aplikowania o fundusze w drodze konkursów, zwłaszcza ogłaszanych przez NCN i NCBiR. Te przykłady reorientacji strategicznej polskich uczelni nie byłyby jednak możliwe bez dynamicznych zdolności cechujących poszczególnych pracowników uczelni. Bez zaangażowania, albo przy oporze pracowników w takiej branży niemożliwe jest właściwe wprowadzanie zmiany strategicznej. Dla implementacji dynamicznych zdolności w polskich uczelniach niezbędne jest sprzężenie reorientacji strate-

gicznej zachodzącej na poziomie władz uczelni z różnymi mezozdolnościami budowanymi w strukturach uczelni (np. w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi czy w marketingu mediów społecznościowych), a także, a właściwie przede wszystkim, z mikrozdolnościami rozwijanymi na poziomie poszczególnych pracowników naukowo-dydaktycznych.

Wiedza na temat dynamicznych zdolności pracowników naukowych jest bardzo ograniczona, co wiąże się zarówno z niewielką liczbą prac koncepcyjnych, jak i niedostatkami badań empirycznych. W znacznym zakresie rozpoznane zostały dynamiczne zdolności pracowników uczelni w sferze współpracy i networkingu akademickiego, co wiąże się z badaniami prowadzonymi w ostatnich latach w Polsce i za granicą (Lee, Bozeman 2005; Ynalvez, Shrum 2011; Mitręga i in. 2014; Mitręga 2016). Z badań tych wynika, że głównym budulcem dynamicznych zdolności pracowników naukowych są systematycznie podejmowane działania na rzecz selekcji partnerów badawczych, monitorowania istniejącej sieci i stałego jej rozszerzania, zwłaszcza w zakresie inicjowania relacji z pracownikami bardziej rozwiniętych uczelni w kraju i za granicą. Przykładowo, badania przeprowadzone wśród pracowników polskich uczelni ujawniły, że pracownicy mogą osiągać ponadprzeciętną produktywność badawczą pod warunkiem prowadzenia dynamicznego networkingu na skalę międzynarodową, a pomocne są w tej mierze również pewne cechy osobowości (obowiązkowość) oraz indywidualna świadomość zmian zachodzących w szkolnictwie wyższym (Mitręga 2016). Badania ilustrują, że w szkolnictwie wyższym funkcjonują pracownicy, którzy posiadają nie tylko oczekiwane predyspozycje, ale również tacy, którzy świadomie wdrożyli wzorce zachowań zwiększające efektywność współpracy akademickiej. Badania te są zresztą w zarysie zgodne z wynikami badań prowadzonych wcześniej w USA (Lee, Bozeman 2005), które pokazały, że amerykańscy pracownicy naukowci stosują rozmaite podejścia taktyczne wobec współpracy akademickiej, a najbardziej efektywna z tych taktyk jest taktyka bezemocjonalna, w tym sensie, że opiera się na chłodnej kalkulacji przy wyborze i utrzymywaniu relacji akademickich.

Wydaje się, że wyżej opisane zdolności networkingowe powinny stanowić ważny budulec dynamicznych zdolności pracowników polskich uczelni, ponieważ są one zgodne z prawdopodobnym kierunkiem zmian w otoczeniu, zwłaszcza z naciskiem na internacjonalizację i większą produktywność pracy naukowej. Nie można jednak uznać, że dynamiczne zdolności pracowników na uczelniach ograniczają się tylko do kwestii networkingowych. Skoro nacisk powinien zostać położony na tworzenie nowych przewag konkurencyjnych (nowych konfiguracji rzadkich zasobów wyróżniających uczelnie), część tych przewag może być tworzona samodzielnie przez uczelnie dzięki specyficznym cechom pracowników. W szczególności należy tutaj podkreślić zdolności związane z kwestiami językowymi i międzykulturowymi (Wieczorek 2014). W przypadku pracowników starszych budowanie takich kompetencji powinno opierać się zarówno na odpowiednim systemie motywacyjnym, jak i na szkoleniach prowadzonych na terenie uczelni, a także stażach w innych organizacjach. Z kolei w przypadku tzw. młodej kadry naukowo-dydaktycznej dużą rolę należy przypisać zarówno uczestnictwie w odpowiednich studiach doktoranckich (w tym prowadzonych na zagranicznych uczelniach), jak i kompleksowemu systemowi rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy. Wprowadzenie obowiązkowych konkursów ogłaszanych w me-

diach masowych należy uznać oczywiście za krok w dobrą stronę, jednak nie mniej ważna jest zmiana istniejących przyzwyczajeń wśród kadry. Te ostatnie wyrażają się chociażby w takich praktykach, jak formułowanie kryteriów selekcji „pod określone osoby”, krótkie funkcjonowanie ogłoszeń o konkursach w mediach czy nieprofesjonalnie prowadzone rozmowy kwalifikacyjne. Co ciekawe, pozytywne przykłady nowoczesnych i skutecznych rozwiązań z zakresu HR w uczelniach nie ograniczają się jedynie do tzw. uczelni zachodnich. Przeciwnie, wiele uczelni z krajów rozwijających się stosuje rozwiązania, które mogłyby stanowić wzór dla polskich uczelni (Witczak, Mitręga 2015).

Poza wymienionymi kwestiami nie sposób nie zauważyć znaczenia, jakie w dynamicznych zdolnościach wykorzystywanych na poziomie personalnym posiadają kompetencje w zakresie radzenia sobie ze stresem. Jak dowodzą badania przeprowadzone niedawno wśród przedstawicieli nauk humanistycznych i społecznych (Wieczorek, Mitręga 2017), pracownicy naukowo-dydaktyczni narażeni są na bardzo wysoki poziom stresu, co w ostatnich latach uległo jeszcze intensyfikacji. Rolę w tej mierze zaczęły odgrywać stresory związane z wprowadzanymi zmianami w zakresie awansu naukowego, pogarszająca się sytuacja finansowa wielu uczelni publicznych, a także coraz bardziej wymagający i jednocześnie mniej zaangażowani uczniowie. Warto też zauważyć, że badania te wskazują na wyraźne związki między współpracą akademicką a odczuwanym stresem, co wskazuje na silne powiązania między poszczególnymi składowymi dynamicznych zdolności rozwijanych przez pracowników uczelni. Należy przy tym podkreślić, że w dynamicznych zdolnościach nie chodzi jedynie o predyspozycje psychiczne związane z radzeniem sobie ze stresem, ale właśnie o pewne rutyny zachowań, które mogą być rozwijane wśród pracowników i skierowane są na minimalizację odczuwanego stresu zawodowego. W tej mierze kluczowe wydają się aktywności związane z tzw. *work-life balance*, czyli prowadzeniem aktywnego życia społecznego, a także uprawianiem sportu, realizacją pasji pozazawodowych. Ponieważ skuteczna implementacja dynamicznych zdolności wiąże się z awansem i, szerzej, przyspieszeniem ścieżki kariery zawodowej, rutyny związane z radzeniem sobie ze stresem powinny być ciągle ulepszane wraz z przejmowaniem przez pracownika nowych zadań i odpowiedzialności. W przypadku pracy na szczególnie stresującym stanowisku bądź w szczególnie stresującej kulturze organizacji, warto zasilić „baterie dynamicznych zdolności” regularnym uczestnictwem w różnych formach terapii psychologicznej, zarówno grupowej, jak i indywidualnej. Niestety, praktyka polegająca na zatrudnianiu terapeutów w uczelniach nie stanowi kroku we właściwym kierunku, ponieważ pracownicy zbyt często żywią obawy wobec zachowania należytej tajemnicy zawodowej w przypadku spotkań z takimi osobami.

Podsumowanie

Reasumując, koncepcja DC stanowi obecnie jedną z najbardziej inspirujących teorii w naukach o zarządzaniu, która jest dobrze dopasowana do warunków współczesnego, często nieciągłego, otoczenia. W niniejszym artykule podjęto próbę opisanie tzw. dynamicznej zdolności personalnej rozumianej jako zbiór rutyn behawioralnych stosowanych

przez poszczególnych pracowników na rzecz polepszenia własnych wyników naukowych i konkurencyjności organizacji. Egzemplifikacja dynamicznej zdolności została przeprowadzona w odniesieniu do branży usług edukacyjnych, a konkretnie w odniesieniu do uczelni wyższych działających w Polsce i pracowników tam zatrudnionych. Wśród elementów składowych dynamicznych zdolności pracowników naukowych wskazano trzy główne elementy: zdolności networkingowe, zdolności językowe i międzykulturowe, a także zdolności radzenia sobie ze stresem zawodowym. Taka koncepcja stanowi oczywiście jedynie punkt w dyskusji, która w dalszych etapach może toczyć się zarówno na poziomie konceptualizacyjnym, jak i na podstawie badań empirycznych testujących założenia różnych koncepcji. Warto jednak zauważyć, że dyskusja taka jest potrzebna zarówno ze względów teoretycznych (interesująco poznawczo), jak i ze względów utylitarnych. System szkolnictwa wyższego w Polsce podlega obecnie poważnym zmianom, co w połączeniu z narastającą konkurencją międzynarodową na rynku edukacyjnym przynosi zarówno szanse, jak i zagrożenia. Ponieważ zachowania, sposób myślenia i predyspozycje pracowników stanowią największy zasób uczelni, jedynie odpowiednie sprzężenie zdolności rozwijanych na poziomie organizacyjnym ze zdolnościami poszczególnych członków organizacji daje gwarancję rozwoju w zmieniających się warunkach otoczenia.

Bibliografia

- Äyväri, A., Möller K. (2008), *Understanding relational and network capabilities-a critical review*, 24th IMP-conference, Uppsala, <http://www.impgroup.org> [dostęp: 20.02.2017].
- Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", No. 17(1).
- Di Stefano, G., Peteraf M., Verona, G. (2014), *The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research*, "The Academy of Management Perspectives", No. 28(4).
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), *Dynamic capabilities: what are they?*, "Strategic Management Journal", No. 21(10-11).
- Lee S., Bozeman B. (2005), *The impact of research collaboration on scientific productivity*, "Social Studies of Science", No. 35(5).
- Mitręga M. (red.) (2016), *Networking akademicki jako czynnik produktywności pracowników naukowych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
- Mitręga M. (Ed.) (2014), *Leveraging the success of young Visegrad scholars in business discipline*, CeDeWu, Warsaw, <http://www.ue.katowice.pl/jednostki/wydawnictwo/darmowy-e-book.html> [dostęp: 20.02.2017].
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, "Strategic Management Journal", No. 18(7).
- Wieczorek A. (2014), *Factors evoking research productivity of young scholars. Explorative study*, (in:) Mitręga M. (Ed), *Leveraging the success of young Visegrad scholars in business discipline*, CeDeWu, Warsaw.
- Wieczorek A., Mitręga M. (2017), *Academic teachers under stress in the publish or perish era*, CeDeWu, Warsaw,

- Witczak O., Mitręga M. (2015), *Zarządzanie produktywnością naukową w kontekście budowania marki uczelni wyższej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 41.
- Witczak O. (2013), *Budowanie wartości marki w serwisie społecznościowym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 32.
- Ynalvez, M.A., Shrum W. M. (2011), *Professional networks, scientific collaboration, and publication productivity in resource-constrained research institutions in a developing country*, “Research Policy”, No. 40(2).
- (www1) <http://www.gazetaprawna.pl/artykuly/1012650,gowin-wstepne-zalozenia-nowej-ustawy-o-szkolnictwie-wyzszym.html> [dostęp: 29.01.2017].

Badania prezentowane w niniejszym artykule były finansowane przez Narodowe Centrum Nauki w ramach projektu badawczego o nr: UMO-2015/19/B/HS4/01699.

Dynamic Capabilities at Personal Level. The Context of Academic Milieu

Summary

This paper aims at identifying how the dynamic capabilities view (DC) can be implemented in the area of personal capabilities with a special attention to the situation at universities. The paper is conceptual in nature and as the basis for conceptualisation it uses the literature review on DC, on the one side, and specific features of personal level capabilities at universities, on the other side. Among building blocks of dynamic capabilities developed by individual scholars the paper distinguishes three main ones, namely: networking capabilities, language and intercultural capabilities, and stress-handling capabilities.

Key words: dynamic capabilities, personal capabilities, universities.

JEL codes: M10, M12, M31

Динамические способности на персональном уровне – контекст академической среды

Резюме

Цель статьи – указать возможности внедрения концепции динамических способностей организации в область интерперсональных способностей, с особым учетом профессиональной позиции, создаваемой в академической среде. Статья имеет концептуальный характер, а основой представленных концепций является, с одной стороны, обзор литературы, посвященной так называемым динамическим способностям организации, с другой же – специфика формирования способностей на персональном уровне, с особым учетом динамических личных способностей, развиваемых в академической среде.

В числе составных элементов динамических способностей научных работников в статье указали три основных фактора: способности создавать сети, лингвистические и межкультурные способности, а также способности справляться с профессиональным стрессом.

Ключевые слова: динамические способности, личные способности, вузы.

Коды JEL: M10, M12, M31

Artykuł nadesłany do redakcji w maju 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr hab. Maciej Mitreęga
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Informatyki i Komunikacji
Katedra Zarządzania Relacjami Organizacji
ul. 1 Maja 50
40-287 Katowice
e-mail: maciej.mitreęga@ue.katowice.pl