

## **Projektowe scenariusze i założenia badawcze**

### **Informacje ogólne**

Humanowski Festiwal Nauki realizowany i organizowany jest przez Uczelnię Collegium Humanum w Warszawie, zwaną dalej organizatorem. Celem projektu jest propagowanie i upowszechnianie nowatorskich rozwiązań i dobrych praktyk w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości w perspektywie teoretycznej i praktycznej. Ideą docelową jest propagowanie myśli i dorobku w zakresie zarządzania oraz wyłonienie wyróżniających się osób, środowisk i instytucji krzewiących nauki o zarządzaniu oraz wyznaczających trendy i kierunki działań na przyszłość (zarządzanie 5.0 i e-zarządzanie).

### **Projektowe założenia badawcze**

Projekt ma na celu propagowanie i upowszechnianie dorobku z szeroko rozumianego zarządzania w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości oraz skonsolidowanie osób i placówek, które poprzez działalność naukową lub w praktyce edukacyjnej krzewią zarządzanie zarówno pod kątem warstwy teoretycznej jak i praktycznej. Wspomniane osoby i placówki to: naukowcy i praktycy badający współczesne wyzwania w kluczowych aspektach zarządzania jako dyscypliny naukowej oraz małe, średnie, duże przedsiębiorstwa, korporacje i koncerny, a także jednostki administracji rządowej i samorządowej, fundacje, stowarzyszenia oraz inne ośrodki na terenie Polski, krzewiące nauki o zarządzaniu oraz wyznaczające trendy i kierunki działań na przyszłość (zarządzanie 5.0 i e-zarządzanie).

W aspekcie propagowania nauki – poprzez realizację projektu – podkreślone zostanie miejsce, przestrzeń i zasięg nowoczesnego zarządzania we współczesnych teoriach i nurtach. Znalezione zostaną odpowiedzi na współcześnie zadawane pytanie: w jakim kierunku zmierzają obecnie koncepcje współczesnego zarządzania - wyzwania w sferze szybkości działania, wyzwania w zakresie nowego podejścia w koncepcjach zarządzania, wyzwania kulturowe i w sferze stylu kierowania, czy też może wyzwania w sferze społecznej.

W ramach realizacji projektu przewiduje się wymianę informacji, myśli, doświadczeń, nowatorskich pomysłów, które pozwolą zgłębić ideę kluczowych wyzwań w zakresie zarządzania i odkryć je na nowo. Odbędzie się to w ramach przedstawienia obowiązujących

mini projektów badawczo-edukacyjnych realizowanych przez podmioty biorące udział w projekcie, w oparciu o zaproponowane przez organizatorów projektu scenariusze. Dotyczyć one będą przedsięwzięć, ukierunkowanych na zagadnienia które mają na celu wyznaczenie trendów i kierunków działań na przyszłość w kontekście Zarządzania 5.0 i E-Zarządzania, również w kontekście specjalności (biznes i marketing międzynarodowy, doradztwo zawodowe i coaching, dyplomacja, negocjacje i komunikacja w biznesie międzynarodowym, HR i Talent Management, Inżynieria Menedżerska, Komunikacja wizerunkowa, e-Marketing i e-Commerce, Mobile & Digital Marketing, Przywództwo w biznesie, Zarządzanie bezpieczeństwem i cyberbezpieczeństwem, zarządzanie danymi i analityka Big Data, zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami (MŚP), zarządzanie w administracji publicznej) na kierunku „Zarządzanie” prowadzonych przez Uczelnię Collegium Humanum jako organizatora projektu.

Z wyżej wymienionych kwestii wynikają przesłanki instytucjonalne i merytoryczne do kategorycznego podziału zastosowanych założeń badawczych według następujących kryteriów:

- Instytucjonalne (przedsiębiorstwa, JST/AP oraz NGO'S)
- Merytoryczne ( innowacyjność, korporacyjność, integracyjność).

W ramach kryteriów instytucjonalnych wyselekcjonowane zostaną wskazane 3 kategorie uczestników do mini projektów badawczo-edukacyjnych w podziale w/w kategorie celem ujednolicenia systemowego w kategoriach instytucjonalnych. Bez względu na ten fakt zgodnie z opisem zawartym w założeniach projektu udział będą mogły wziąć:

#### Wymiar instytucjonalny:

- W kategorii przedsiębiorstwa – małe, średnie i duże firmy (w tym koncerny)
- W Kategorii JST/AP – jednostki samorządu terytorialnego i administracji publicznej
- W kategorii NGO's – fundacje, stowarzyszenia i inne jednostki krzewiące nauki o zarządzaniu

W ramach realizacji zadań merytorycznych podjęte zostaną poczynania mające na celu aktualizację i wykorzystanie teoretycznych i merytorycznych zagadnień dotyczących nowatorskich rozwiązań w zakresie zarządzania we współczesnej praktyce edukacyjnej

różnych środowisk współpracujących w ramach projektu. Przygotowanie i realizacja mini projektów edukacyjnych w tych środowiskach, firmach, ośrodkach ma ostatecznie wpłynąć na uwspółcześnienie i szersze wykorzystanie nowoczesnego zarządzania. Efekty - badawcze oraz związane z praktyką edukacyjną - zostaną przedstawione na drugiej Gali kończącej projekt. W trakcie Gali zostaną wręczone Certyfikaty dla firm, które podjęły współpracę w ramach projektu. Nadane Certyfikaty Polskiego Humanowskiego Festiwalu Nauki mają być potwierdzeniem, że dana placówka w swoich koncepcjach pracy oraz codziennych staraniach, wykorzystuje najnowocześniejsze rozwiązania w zakresie zarządzania - "Zarządzanie 5.0" i E-Zarządzania.

W tym celu opracowane zostały 3 scenariusze projektowo-badawcze w ramach wskazanych kryteriów merytorycznych w ramach których przydzielony zostanie certyfikat Humanowskiego Festiwalu Nauki dla zwyciężkich instytucji w ramach oceny zgodnej z regulaminem projektu. W ramach tej kategoryzacji nastąpi podział według następujących scenariuszy oceny merytorycznej:

Wymiar merytoryczny:

- Scenariusz w obszarze proinnowacyjnym (nowatorskim/inspirującym)
- Scenariusz w obszarze kooperacyjnym (mobilizującym)
- Scenariusz w obszarze integracyjnym (konsolidującym)

Dzięki oznaczeniu Certyfikatem placówka będzie mogła się wyróżnić faktem, realizacji działań zgodnych z praktyką naukowo-badawczą w zakresie dyscypliny naukowej - nauki o zarządzaniu i jakości. Ze względu na fakt, że zarządzanie jest bardzo szeroką dziedziną naukową występujących w bardzo wielu gałęziach zawodowych organizator dopuści instytucje działające w obszarze różnorodnych specjalności w tym tych wskazanych w zapisach projektowych takich jak na przykład (biznes i marketing międzynarodowy, doradztwo zawodowe i coaching, dyplomacja, negocjacje i komunikacja w biznesie międzynarodowym, HR i Talent Management (Zarządzanie zasobami ludzkimi), Inżynieria Menedżerska, Komunikacja wizerunkowa (PR, Branding, Reklama i Social Media), e-Marketing i e-Commerce, Mobile & Digital Marketing, Przywództwo w biznesie, Zarządzanie

bezpieczeństwem i cyberbezpieczeństwem, zarządzanie danymi i analityka Big Data, zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami (MŚP), zarządzanie w administracji publicznej i inne).

## **Metodologia**

Uczestnictwo w projekcie jest dobrowolne. Będą mogły wziąć w nim udział instytucje, które zgłoszą chęć udziału w projekcie poprzez zapisy znajdujące się na stronie internetowej projektu. Założenie jest takie, że udział w projekcie weźmie nie mniej niż 5 instytucji wskazanych w wymiarze instytucjonalnym w obszarze kategoriowym zapisanym według poszczególnych kategorii. Aby wskazane instytucje mogły być przypisane do odpowiedniego scenariusza badawczego będą musiały spełnić następujące wymogi:

- Złożyć mini projekt badawczo-edukacyjny;
- Wypełnić ankietę badawczą wyznaczającą trendy i kierunki działań danej instytucji.

Analiza obecnych działań i postaw organizacji w celu prognozowania trendów i wyznaczania innowacyjnych, kooperacyjnych oraz integracyjnych kierunków działań na przyszłość.

Moduły Narzędzia:

Moduł Diagnostyczny (MD) - zbiera informacje na temat obecnych działań i strategii.

Moduł Trendów i Innowacji (MTI) - analizuje dane zewnętrzne, identyfikuje trendy i innowacje.

Moduł Kooperacyjny (MK) - ocenia potencjał i aktualny stan kooperacji międzysektorowej.

Moduł Integracyjny (MI) - bada integrację wewnętrznych systemów i procesów z zewnętrznymi ekosystemami.

System Feedbacku: Zbieranie opinii poprzez zastosowane narzędzia w celu ciągłego doskonalenia modułów.

Iteracyjne Ulepszanie: Systematyczne wprowadzanie poprawek i aktualizacji w narzędziu, aby odpowiadało ono na bieżące wyzwania i wykorzystywało nowe możliwości.

Zgodnie z regulaminem projektowym wniosek dotyczący realizacji mini projektu badawczo-edukacyjnego powinien zawierać:

- Cel projektu
- Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu (wymiar praktyczny),
- Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu (wymiar naukowy),
- Wskazanie odbiorców (grupy docelowej/uczestników projektu),
- Analizę prowadzącą do realizacji celu projektu
- Opis zadań i działań realizacji projektu
- Propozycję rozwiązania problemu praktycznego stanowiącego cel projektu (nowatorskość, pomysłowość)
- Spodziewany efekt końcowy po realizacji projektu
- Opinię kierownika instytucji w której będzie realizowany

Całość wniosku nie powinna przekraczać 10 stron A4 pisanych tekstem znormalizowanym, czcionka Times New Roman odstęp 1,5 wiersza. Ankieta Badawcza zostanie przeprowadzona drogą tradycyjną albo w formie elektronicznej w każdej instytucji.

### **Scenariusze projektowe (badań)**

#### *Scenariusz w obszarze proinnowacyjnym (nowatorskim/inspirującym)*

Można przyjąć, że badane instytucje uznają i postrzegają innowacje jako wszelkie zmiany odnoszące się do różnych sfer aktywności, służące uzyskiwaniu wyższego poziomu obowiązujących dotąd w instytucjach standardów. Jako proces innowacje będą zorientowane na stałe poszukiwanie nowych rozwiązań. Na przykład innowacje techniczne mogą odnosić się do zmian dokonywanych w obrębie produktu wytwarzanego przez daną instytucję, innowacje finansowe mogą obejmować poszukiwanie nowych sposobów inwestowania, a zmiany organizacyjne zmieniają organizację procesów tworzenia produktów. Z tej perspektywy z pewną, acz niezbyt dużą przesadą można przyjąć, że będą wyznawać zasadę, iż *ważnym czynnikiem determinującym przetrwanie i rozwój każdej instytucji w globalnym otoczeniu są innowacje.*

Obserwacja praktyki uzasadnia pogląd, że różne instytucje rozmaicie wykorzystują procesy innowacyjne, aby osiągnąć trwałą pozycję konkurencyjną na globalnym rynku.

Niektóre wybierają wąską specjalizację (niszę rynkową) i łącząc ją z rozwiniętym systemem sprzedaży na międzynarodowych rynkach – potrafią uzyskać przewagę konkurencyjną. Dzięki zaś bliskości kontaktów z klientami, wysokiej jakości produktów (dostosowanej do wymagań i potrzeb rynku) oraz serwisowi, traktują rynek i wykorzystywane technologie jako siłę napędową swojej działalności.

Źródłem innowacji w tym przypadku jest umiejętność uczenia się od najlepszych na rynku (*benchmarking*). Te przedsiębiorstwa niechętnie wchodzi w związki i inne formy strategicznych powiązań, chroniąc w ten sposób własne *know-how* przed konkurencją i rywalami. Wreszcie, zatrudniają młodą, wysoko kwalifikowaną kadrę i, co ważne, potrafią ją utrzymać w instytucji wedle zaplanowanej ścieżki kariery.

Zgodnie z opisanym wyżej scenariuszem na ogół powinny postępować wszelkie instytucje, często nieznane, określane w literaturze mianem nieznanych liderów.

Innym sposobem skutecznej implementacji strategii innowacyjnych jest ofensywne (agresywne) wprowadzanie innowacji. Składa się nań kreatywne imitowanie rozwiązań tworzonych przez konkurencję, które następnie dostosowuje się do własnych możliwości wytwórczych oraz potrzeb odbiorców, modernizuje, różnicuje i poddaje zmianom w zakresie form sprzedaży i reklamy. Ponadto wyciągane są wnioski z oceny błędów popełnionych przez konkurencję, obserwując (*tracing*) także jej słabe strony, aby następnie uczynić z nich punkt wyjścia dla własnych sukcesów. Ten rodzaj strategii charakterystyczny jest dla instytucji, które konkurują, wykorzystując nierówny potencjał sił na przykład – małego czy średniego przedsiębiorstwa lokalnego z ponadnarodowym, często globalnym koncernem. Jej zasady opierają się na trzech filarach: zakres (rynek) – elastyczność (sprawność) – sposób (dźwignia), co w praktyce oznacza, że:

- należy szybko wejść na teren przeciwnika (najlepiej przez zaskoczenie), unikając przy tym bezpośredniego starcia z konkurentem. Stanowić to może nowy, innowacyjny produkt lub konkurencyjna, niższa cena, substytuty o lepszych cechach użytkowych, nowe formy sprzedaży albo nowe kanały dystrybucji itp. Pozycję rynkową wzmacnia się poprzez wiarygodność działań,
- niezbędna jest sprawność i elastyczność w działaniach, polegająca na ustępowaniu przed bezpośrednimi atakami silniejszego konkurenta tak, aby realizować długookresowe

strategie rozwojowe na danym rynku. Nie wolno dopuścić przy tym do długotrwałej wojny, na przykład cenowej, w której silniejszy przeciwnik ma na ogół większe szanse,

- trzeba stosować zasadę dźwigni jako sposób na uzyskanie przewagi nad przeciwnikiem, to jest działać tak, aby siłę i wagę konkurenta wykorzystać na swoją korzyść. W praktyce oznacza to podejmowanie współpracy ze wszystkimi, którzy mogą zagrażać powodzeniu konkurenta, pamiętając przy tym, że każdorazowo takie działania mogą obrócić się przeciwko nam samym.

Strategiczna orientacja instytucji, wyznaczająca kierunki jego rozwoju, przyjmuje, że punktem wyjścia dla zróżnicowania i rozwoju są innowacje; innowacje są podstawą zarządzania wszystkimi obszarami danej instytucji; innowacje są szansą na rozwój instytucji globalnej, a innowacyjność to instrument skracania drogi od pomysłu do przemysłu. Polityka innowacyjna wymaga, aby w danej instytucji powołać wyspecjalizowane komórki badawczo-rozwojowe, działające na różnych poziomach jego struktury organizacyjnej; zarządzanie innowacjami wymaga wykorzystywania zaawansowanych metod zarządzania strategicznego, które umożliwiają wysoką elastyczność, szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu i dostosowanie potencjału danej instytucji.

Instytucje planujące skorzystać z tego wariantu powinna cechować względna samodzielność, niezależność finansowa, samodzielne zarządzanie zasobami ludzkimi i prowadzenie własnej polityki produkcji (bez planowanej i skoordynowanej polityki asortymentowej) oraz otwarcie na nowe trendy, nowe technologie i e-zarządzanie.

#### *Scenariusz w obszarze kooperacyjnym (mobilizującym)*

Część instytucji mogłaby ukierunkować się – w ramach również rozwoju potencjału innowacyjnego – na współpracę, w różnych dziedzinach ich działalności. W różnych dziedzinach działalności instytucji dochodzić może bowiem do współdziałania o innym charakterze, którego przedmiotem mogą być wspólne przedsięwzięcia lub wspólne urządzenia przedsiębiorstw. Najogólniej ujmując, ten rodzaj współpracy polega na uzgodnieniu pewnych działań nie odnoszących się do wymiany świadczeń między instytucjami lub stworzeniu wspólnymi siłami i eksploataowaniu wspólnych urządzeń, służących zaspokojeniu określonych potrzeb uczestników współpracy, przy czym uczestnicy ci zachowują nadal odrębność ekonomiczną i organizacyjną, a ewentualne wspólne urządzenia pozostają w strukturze

organizacyjnej jednego z uczestników. Przykładem wspólnych przedsięwzięć o charakterze funkcjonalnym, tzn. bez tworzenia wspólnych urządzeń i związanych z tym elementów strukturalnych, mogą być między innymi:

- wspólnie zlecane, organizowane i finansowane prace badawczo-rozwojowe, normalizacyjne itp.,
- dokonywane wspólnie zakupy surowców, materiałów i wspólnie organizowane konferencje, sympozja, akcje szkoleniowe itp.,
- wspólnie podejmowane i prowadzone wystąpienia do władz lokalnych i/lub centralnych organizacji społeczno-politycznych mające na celu prezentację i ochronę wspólnych interesów,
- wspólne i/lub uzgodnione działania odnoszące się do np. dotyczące akcji wystawienniczo-reklamowych, cen, terytorialnego podziału rynku, wielkości produkcji i sprzedaży,
- wspólnych akcji charytatywnych, społecznych mających skalę lokalną, regionalną czy międzynarodową.

Nie można stwierdzić, iż działania tego rodzaju w dotychczasowej praktyce gospodarczej polskich instytucji były nieobecne, lecz ich zakres był stosunkowo skromny, często miały one charakter sporadyczny, interwencyjny. Wynikało to w dużej mierze – jak można sądzić – z ograniczonej samodzielności instytucji i wyraźnych tendencji ze strony jednostek zwierzchnich do bezpośredniego wkraczania we wszystkie niemal dziedziny działalności instytucji, prób zastępowania oddolnych potrzeb na bezpośrednią „poziomą” współpracę przedsiębiorstw pionowymi powiązaniem organizacyjno-administracyjnymi. Zagadnieniom tego zakresu i form współpracy nie poświęcono też więcej miejsca w badaniach naukowych. Nie tworzono także w zasadzie odrębnych regulacji prawnych, które miałyby na celu stymulowanie bądź ograniczanie, a jednocześnie racjonalizowanie wspólnych przedsięwzięć przedsiębiorstw z innymi instytucjami rynku pracy. Pewnych elementów takiej regulacji doszukać się można we wprowadzonym w drugiej połowie lat osiemdziesiątych ustawodawstwie antymonopolowym, z punktu widzenia którego wspólne działania przedsiębiorstw skierowane na rynek, a zmierzające do ograniczenia konkurencji, mogły być uznane za niedopuszczalne prawem praktyki monopolistyczne. Ten właśnie ostatni zakres wspólnych działań (przedsięwzięć) przedsiębiorstw o wspólnej przynależności branżowej,



opartych na jawnych lub nierzadko tajnych porozumieniach, nazywanych powszechnie porozumieniami kartelowymi, ma długą i bogatą historię w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Tam też tego rodzaju porozumienia były najbardziej energicznie zwalczane przez prawodawstwo i politykę gospodarczą rządów. Przywracanie rynkowego mechanizmu funkcjonowania polskiej gospodarki czyni – jak się wydaje – realnym niebezpieczeństwo szerszego występowania porozumień kartelowych obliczonych na przeciwdziałanie rozwojowi konkurencji drogą uzgadniania wielkości produkcji i sprzedaży, terytorialnego podziału rynku i jednolitych cen. Stąd też odpowiednie prawo antymonopolowe i polityka gospodarcza państwa ograniczająca możliwość występowania tego rodzaju zjawisk negatywnych, bez ingerencji w rozwój „poziomej” współpracy przedsiębiorstw w innych zakresach, wydają się niezbędne.

#### Konsorcjum jako forma współpracy

Oprócz wspólnych przedsięwzięć (działań) o względnie trwałym charakterze i zorientowanych na współdziałanie instytucji w różnych dziedzinach przygotowania i obsługi ich podstawowej działalności (B+R, działalność pomocnicza itd.) oraz zaopatrzenia i zbytu, typową dla gospodarki rynkowej formą są wspólne przedsięwzięcia o przejściowym charakterze, zorientowane na współdziałanie różnych instytucji w dotychczasowej dziedzinie rozwoju (na drodze inwestycyjnej) lub podejmowanie nowej działalności bądź też współdziałanie w realizacji wielkich operacji finansowych. Noszą one nazwę konsorcjum. Uwzględniając tę formę w ramach umownych form współdziałania gospodarczego instytucji o charakterze funkcjonalnym, gdyż ze swej istoty nie wymaga ona stosowania specjalnych rozwiązań strukturalnych (w tym instytucjonalnych). Może się jednak zdarzyć, że na czas istnienia konsorcjum zostaną powołane odpowiednie jego organy (np. rada porozumienia, rada techniczno-ekonomiczna, a nawet zarząd).

W takich przypadkach należałoby zaliczyć konsorcjum do strukturalnych form współdziałania instytucji o charakterze koordynacyjnym. Konsorcjum jest formą szczególnie przydatną do realizacji wielkich przedsięwzięć o charakterze infrastrukturalnym (np. budowa lotnisk, autostrad, realizacja wielkich programów badawczo-rozwojowych), których wykonanie siłami pojedynczych inwestorów byłoby niemożliwe lub zbyt ryzykowne. Stronami porozumienia są tu zwykle różnorodne jednostki gospodarcze, z różnych względów

zainteresowane danym przedsięwzięciem, np. banki, JST, przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe, jednostki naukowo-badawcze, a jedna z nich pełni funkcję jednostki wiodącej.

Do kluczowych zadań zgrupowania należy pozyskanie niezbędnych funduszy na realizację przedsięwzięcia w formie udziałów jego uczestników, kredytów bankowych, subwencji państwowych, emisji akcji i obligacji itd. Dyspozycja środkami finansowymi stanowi tu ważny element kierowania realizacją przedsięwzięcia. Prawnym narzędziem kierowania (w tym koordynowania) realizacją przedsięwzięcia są dwu- i wielostronne umowy. Konsorcjum jest formą współdziałania samodzielnych instytucji, podejmowanego z reguły z ich inicjatywy, we własnym imieniu, na własny rachunek i ryzyko. Realizowane w tej formie przedsięwzięcie może być także podejmowane z inicjatywy odpowiednich agend rządowych i uzyskiwać z ich strony wielorakie, w tym finansowe, wsparcie.

Pewne cechy wspólne z konsorcjum mają również przejściowe porozumienia instytucji zawierane dla zrealizowania (wykonania) na zlecenie odpowiednich inwestorów wielkich i złożonych przedsięwzięć budowlano-montażowych. Grupują one odpowiednie ze względu na przedmiot przedsięwzięcia jednostki projektowe i wykonawcze, z których jedna występuje w roli generalnego wykonawcy i zawiera z inwestorem umowę o wykonanie całości zadania (programu) w charakterze zleceniobiorcy oraz z podwykonawcami umowy o wykonanie zadań częściowych w charakterze zleceniodawcy. Konkretnie rozwiązania dotyczące zakresu obowiązków przejmowanych przez generalnego wykonawcę mogą być różne. Obok obowiązków (funkcji) czysto wykonawczych jednostka ta może przejmować niektóre funkcje zwyczajowo należące do inwestora (np. uzyskanie i dostarczenie projektu technicznego inwestycji, uzyskanie pozwolenia na budowę). W związku z powyższym w polskim prawodawstwie wprowadzono trzy różne systemy realizacji inwestycji:

- 1) wykonawców częściowych,
- 2) generalnego wykonawcy,
- 3) generalnego realizatora.

Regulacje te, podobnie jak inne dotyczące ogólnych warunków umów, tworzą pewne wzorce rozwiązań formalnoprawnych i organizacyjnych współdziałania instytucji, które na zasadzie dobrowolności i w stopniu uznanym przez umawiające się strony za właściwy mogą być z pożytkiem wykorzystane. Nic nie stoi na przeszkodzie, by rozwiązania te stosownie do konkretnych potrzeb modyfikować.

W bardzo wielu dziedzinach działalności różnych instytucji dochodzić może do ich współpracy poprzez tworzenie i eksploatację wspólnych urządzeń. Mogą to być przykładowo:

- laboratoria i inne obiekty służące działalności badawczo-rozwojowej, kontrolnej itp.,
- urządzenia działalności pomocniczej, jak np.: warsztaty obsługowo-naprawcze, narzędziownie, stacje poboru i uzdatniania wody, oczyszczalnie ścieków, kotłownie, trafostacje, bazy transportowe,
- obiekty majątku trwałego służące realizacji działalności podstawowej,
- szkoły przyzakładowe, ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe, rekreacyjno-sportowe itp. i wiele innych.

#### *Scenariusz w obszarze integracyjnym (konsolidującym)*

Ten scenariusz wiąże wszystkie formy współdziałania gospodarczego poszczególnych instytucji, a więc zarówno te, które polegają na samoorganizacji (i samokoordynacji) realnych procesów współpracy (kooperacji), jak i te, które wiążą się z powoływaniem odpowiednich dla tej współpracy ośrodków koordynujących, czy też wreszcie te, które w obszarze funkcji regulacyjnych prowadzą do powstania skoncentrowanych ośrodków decyzyjnych, oznaczają zawsze określony stopień scalenia (połączenia, zespolenia, zwarstwienia) działań, funkcji, a w niektórych przypadkach także struktur i celów objętych współdziałaniem jednostek.

Cechę tą (scalenia) właściwie opisuje termin integracja. W literaturze ekonomiczno-organizacyjnej, podobnie zresztą jak w wielu innych dziedzinach wiedzy, jest to termin bardzo powszechnie używany, choć w sposób niejasny i wieloznaczny. W ujęciu najbardziej ogólnym można mówić o trzech zasadniczych znaczeniach integracji. Obok znaczenia atrybutowego, kiedy wyraża ona cechę scalenia (połączenia w całość) pewnych elementów (działań, rzeczy, ludzi itp.) często mianem integracji określa się sam proces scalania tych elementów (znaczenie czynnościowe) lub wynik tego procesu (znaczenie rezultatywne). Odpowiednikiem znaczenia czynnościowego jest określenie „proces integracji”, zaś rzeczowego „forma integracji”, „układ zintegrowany” itp.

Dodatkowe niejasności i wątpliwości pojawiają się na tle rozumienia takich, często używanych, określeń, jak: „integracja przedsiębiorstw” i „integracja gospodarcza (lub

ekonomiczna) instytucji”. Na przykład, A. Fornalczyk przez integrację instytucji proponuje rozumieć „proces, który jest wynikiem podziału pracy i specjalizacji produkcji, polega zaś na organizowaniu i realizowaniu długookresowej współpracy między kilkoma jednostkami gospodarczymi”. Według innych autorów, „terminem – integracja – obejmuje się coraz częściej nie tylko organizacyjne łączenie jednostek gospodarczych w trwałe związki [...], ale także wszelkie procesy trwałego współdziałania jednostek gospodarczych. Przez integrację instytucji rozumie się więc zarówno proces scalania działalności poszczególnych jednostek (proces integracyjny), jak i jego rezultaty, tj. stan po połączeniu działalności kilku jednostek, czyli tzw. układ integracyjny”. W ujęciu tym dostrzec można podział na integrację funkcjonalną i strukturalną. Według literatury przedmiotu, integracja funkcjonalna „polega na jednoczesnej działalności instytucji bez zmiany ich struktury organizacyjnej, czyli wyraża się w jedności funkcjonalnej”, zaś integracja strukturalna polega na tworzeniu „systemów zintegrowanych”, które powstają „w następstwie procesów scalińowych prowadzących do stworzenia nowych struktur organizacyjnych, przy czym struktury jednostek zintegrowanych podlegają określonym modyfikacjom”. Można by uzupełnić powyższe konstatacje, pozostając w zgodzie – jak sądzimy – z intencjami ich autorów, że integracja strukturalna nie stanowi alternatywy dla integracji funkcjonalnej i nie wyklucza jej, a przeciwnie, stanowi jej uzupełnienie i wsparcie. Określenie „integracja instytucji” nie sugeruje żadnych ograniczeń co do zakresu przedmiotowego ich współdziałania. Często jednak określenie to uzupełnia się przymiotnikami „gospodarcza” lub „ekonomiczna”, czy „społeczna” na ogół stosowanymi zamiennie i na tym tle pojawić się mogą pewne wątpliwości co do jego zakresu znaczeniowego. Szersze światło na tę kwestię rzucić może uwzględnienie niektórych poglądów dotyczących integracji gospodarczej (ekonomicznej) w skali całej gospodarki i w skali międzynarodowej. Na przykład W. Rópke przez integrację ekonomiczną rozumie „stan rzeczy, który umożliwia stosunki handlowe między różnymi gospodarkami narodowymi równie swobodne i równie korzystne jak te, które istnieją wewnątrz gospodarki narodowej”. Z kolei interpretacja poglądów G. Myrdala na istotę integracji ekonomicznej, dokonana przez Z. Kameckiego prowadzi do wniosku, że jest ona „procesem bardzo kompleksowym, obejmującym nie tylko czynniki ekonomiczne, ale i społeczne, polityczne, psychologiczne, prawne itd., bowiem dla zrealizowania równych możliwości i szans konieczne są zmiany we wszystkich tych dziedzinach”. Analiza poglądów także wielu innych autorów zachodnich utwierdza w przekonaniu, że pojęciem integracji obejmują oni różne zakresy przedmiotowe procesów i

zjawisk gospodarczych oraz że nadają temu pojęciu sens wartościujący, tzn. skłonni są przez integrację rozumieć tylko takie procesy i zjawiska, które można ocenić pozytywnie. W tej ostatniej kwestii (wartościowania) i w odniesieniu do integracji instytucji podobne stanowisko zajmuje większość polskich autorów, chociaż nie zawsze jest ono wyrażone wprost (*expressis verbis*). Charakteryzując strukturę rodzajową integracji w znaczeniu ogólnym, tzn. jej podział na elementy składowe (aspekty, wymiary, płaszczyzny, korelaty) oparty na rodzajach więzi łączących poszczególne instytucje można wyróżnić następujące elementy składowe:

- techniczno-produkcyjny,
- ekonomiczny,
- organizacyjny,
- społeczny.

*Techniczno-produkcyjny aspekt integracji* oznacza, że integracja fizyczna (techniczno-produkcyjna) to łączenie czynników produkcji, a więc scalanie potencjałów technicznych łączonych jednostek (budynków, budowli, maszyn, urządzeń produkcyjnych, narzędzi itp.) ze względu na wspólne programy rozwojowe, programy produkcji itd. Produkcyjny aspekt integracji określony jest przez takie procesy, jak koncentracja produkcji, specjalizacja, normalizacja, standaryzacja oraz produkcyjne związki kooperacyjne. Uogólniając można przyjąć, że techniczno-produkcyjny aspekt integracji wyraża się wzajemnym dostosowaniem wielkości, struktury rodzajowej, cech techniczno-użytkowych i jakościowych środków pracy, przedmiotów pracy i produktów oraz/lub ich fizycznym transferem między przedsiębiorstwami czy innymi instytucjami. Warto w tym miejscu zauważyć, że ten rodzaj integracji często ma charakter pierwotny i wiodący w kreowaniu pozostałych jej rodzajów, a ich pojawienie się stanowi warunek utrzymania i umacniania się integracji techniczno-produkcyjnej. *Integracja ekonomiczna* sprowadza się najogólniej do scalenia elementów majątku łączonych jednostek (środków trwałych i obrotowych) w celu optymalizacji ich wykorzystania. Sens ekonomicznego aspektu integracji przedsiębiorstw wyraża się w takich procesach i zjawiskach, jak:

- przepływ (transfer) kapitału między poszczególnymi instytucjami w postaci pieniędzy, papierów wartościowych itp., związany z realizacją ich współdziałania w aspekcie techniczno-produkcyjnym (stanowiący finansowe odzwierciedlenie i konsekwencję tego współdziałania), a także dochodzący do skutku niezależnie od tego współdziałania,

lecz związany z realizacją wzajemnie zgodnych celów ekonomicznych (finansowych) partnerów (np. udzielanie oprocentowanych pożyczek przez przedsiębiorstwo posiadające wolne środki finansowe innemu podmiotowi, bez względu na cel i sposób ich wykorzystania),

- wzajemne dostosowanie wielkości i struktury w różnych przekrojach kapitału jednostek w ujęciu wartościowym, zgodnie z potrzebami ich współpracy i celami ekonomicznymi partnerów,
- skupienie (koncentracja) kapitału pochodzącego z różnych podmiotów, służące realizacji określonych celów produkcyjnych, ekonomicznych itd.

Wyróżnić można formy integracji częściowej, które polegać mogą na scaleniu fragmentu funkcji, jednej funkcji, kilku funkcji oraz integracji pełnej, przy czym ta ostatnia związana jest z fuzją (połączeniem w jedną zwartą całość) kilku jednostek, która polega na:

- zespoleniu celów, sformułowaniu nowego celu całości,
- zintegrowaniu wszystkich funkcji łączonych jednostek (rozwojowych, produkcyjnych, handlowych, ekonomicznych, kadrowych oraz zarządzania),
- połączeniu związanych z wykonywaniem funkcji obszarów decyzyjnych,
- ukształtowaniu się nowej hierarchii ośrodków decyzji.

*O istocie integracji organizacyjnej* stanowią procesy scaleniowe i ich rezultaty dochodzące do skutku z wykorzystaniem więzi organizacyjnych. Niektóre rodzaje tych więzi, np. funkcjonalna czy informacyjna, stanowią nieodzowny składnik współdziałania gospodarczego, nie pociągającego za sobą zmian w ich strukturach organizacyjnych (tego, które wcześniej zostało określone jako integracja funkcjonalna). Nic nie przemawia za tym, aby pojawianie się tego typu więzi i/lub zmiany w ich układzie nie były obejmowane pojęciem integracji organizacyjnej, choć niewątpliwie bardziej spektakularnym i widocznym jej przejawem są zmiany w obszarze więzi hierarchicznej (służbowej) i strukturalne tego konsekwencje.

*Istota społecznego aspektu integracji* odnosi się do terminu integracja socjalna lub też zarządzanie przez wartości, przez którą rozumie się zespolenie i zharmonizowanie elementów zbiorowości społecznej w sensie intensywności i częstotliwości kontaktów między członkami danej zbiorowości, w której akceptowane są wspólne systemy wartości, norm i ocen. Nośnikiem społecznego aspektu integracji instytucji są społeczne (międzyludzkie) interakcje

zachodzące między członkami kierownictwa i załóg współdziałających jednostek. Interakcje te, realizując określone potrzeby człowieka jako jednostki społecznej, mogą stanowić wartość samą w sobie, ale w szczególności mogą i powinny one służyć wzmocnieniu i utrwaleniu integracji organizacyjnej i – bezpośrednio lub pośrednio – pozostałych aspektów integracji. Doświadczenie praktyczne wskazuje, że zjawiskiem bardzo powszechnym było niedocenianie roli integracji społecznej w kreowaniu i utrwalaniu więzów współdziałania między poszczególnymi instytucjami, co niejednokrotnie prowadziło do eskalacji sytuacji konfliktowych i „rozsadzania” od wewnątrz integrujących się w innych płaszczyznach układów. Stosunki międzyludzkie nacechowane wzajemną niechęcią, nieufnością, podejrzliwością czy poczuciem krzywdy nie mogą bowiem dobrze służyć umacnianiu współdziałania, a w wielu przypadkach mogą w sposób zupełnie irracjonalny doprowadzić do jego destrukcji. Sumując prezentowane wyżej ujęcie aspektów integracji w układzie rodzajowym należałoby wyraźnie wskazać na bardziej lub mniej bezpośrednio anonsowane już zagadnienie stopniowości tych aspektów integracji, a w konsekwencji stopniowości integracji społecznej w znaczeniu ogólnym, której poziom stanowi wypadkową poziomu (stopnia) integracji „cząstkowych”. Sygnalizowane wcześniej współzależności pomiędzy poszczególnymi aspektami integracji wymagają, aby ich poziomy były do siebie wzajemnie dostosowane. Nie oznacza to oczywiście, że powinny one być sobie równe, gdyż każdy konkretny układ integracyjny, dla swej sprawności, wymagać może różnych poziomów zintegrowania w poszczególnych aspektach. Nie można np. w określonych przypadkach wykluczać sprawności układów zintegrowanych, pozbawionych integracji w aspekcie techniczno-produkcyjnym (np. układów typu konglomeratowego). Przy kształtowaniu stopnia zintegrowania w poszczególnych aspektach, stosownie do konkretnych potrzeb, konieczne jest jednak przestrzeganie zasady komplementarności. Nie można bowiem niedostatku lub braku integracji w jednym aspekcie (np. ekonomicznym) zrekompensować (zastąpić) odpowiednio wyższym zintegrowaniem w innym aspekcie (np. organizacyjnym).

## Podsumowanie

Projekt Humanowski Festiwal Nauki, stanowiący inicjatywę Collegium Humanum Szkoły Głównej Menedżerskiej w Warszawie, reprezentuje istotny krok w kierunku zwiększenia świadomości i rozwijania kompetencji w dziedzinie zarządzania. Jest to przedsięwzięcie o znaczeniu kluczowym, mające na celu nie tylko promowanie wiedzy i innowacji, ale również tworzenie platformy dla wymiany doświadczeń i pomysłów między różnorodnymi sektorami. Działanie to ma ogromny potencjał w wpływaniu na przyszłe strategie i praktyki zarządzania, umożliwiając skuteczniejsze adaptowanie się do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych.

### Główne Cele i Założenia

- **Cel Projektu:** Propagowanie innowacyjnych rozwiązań i dobrych praktyk w zarządzaniu, z akcentem na Zarządzanie 5.0 i e-Zarządzanie.
- **Grupy Docelowe:** Naukowcy, praktycy, przedsiębiorstwa, instytucje rządowe i samorządowe, fundacje, stowarzyszenia.

### Struktura i Metodologia

- **Scenariusze Badawcze:** Trzy główne scenariusze (proinnowacyjny, kooperacyjny, integracyjny) mające na celu analizę i rozwój w różnych dziedzinach zarządzania.
- **Metodologia:** Uczestnictwo dobrowolne, zgłoszenia poprzez stronę internetową, kryteria selekcji uczestników oparte na mini-projektach badawczo-edukacyjnych i ankietach badawczych.

### Realizacja i Wyniki

- **Moduły Narzędziowe:** Składają się z modułów diagnostycznego, trendów i innowacji, kooperacyjnego i integracyjnego.
- **Etapowe podejście:** Projekt obejmuje etapy przygotowania, zbierania danych, analizy i raportowania, implementacji oraz monitoringu, a także feedbacku i iteracji.

### Scenariusze Oceny Merytorycznej

- **Proinnowacyjny:** Skupienie na innowacjach technicznych, finansowych, organizacyjnych i ich wpływie na konkurencyjność.
- **Kooperacyjny:** Współpraca w różnych dziedzinach działalności, w tym badania i rozwój, zakupy, marketing, a także wspólne inicjatywy charytatywne i społeczne.



- **Integracyjny:** Integracja działalności i strategii instytucji, obejmująca techniczne, ekonomiczne, organizacyjne i społeczne aspekty.

#### Wnioski i Implikacje

- **Rozwój Zarządzania 5.0 i e-Zarządzania:** Projekt skupia się na wyłanianiu nowych trendów i kierunków w zarządzaniu, podkreślając znaczenie innowacji i technologii cyfrowych.
- **Wzmocnienie Współpracy Międzysektorowej:** Projekt promuje kooperację między różnymi instytucjami i sektorami, co może prowadzić do wymiany wiedzy, zasobów i wspólnych inicjatyw.
- **Certyfikacja i Wyróżnienie:** Udział w projekcie i zastosowanie się do jego zasad pozwala instytucjom wyróżnić się i potwierdzić ich zaangażowanie w nowoczesne zarządzanie.

Projekt Humanowski Festiwal Nauki, realizowany przez Collegium Humanum Szkołę Główną Menedżerską w Warszawie, jest inicjatywą ukierunkowaną na rozwój i propagowanie nowoczesnych metod zarządzania. Poprzez integrację teorii i praktyki, projekt ten ma potencjał do wpłynięcia na kształtowanie przyszłych trendów w zarządzaniu, z korzyścią dla uczestniczących instytucji i szerzej - dla całego sektora zarządzania.

## PRZETWARZANIE DANYCH OSOBOWYCH

### 1) RODO:

- Dane osobowe przetwarzane będą dla celów organizacji Konkursu, wydania przyznanych nagród oraz właściwego wykonania innych praw i obowiązków wynikających z regulaminu Konkursu, zgodnie z zasadą minimalizacji danych.
- Podstawą przetwarzania danych jest dobrowolna zgoda, wyrażona poprzez dostarczenie Formularza zgłoszeniowego – zgodnie z Artykułem 6. Ust. 1. RODO.
- W przypadku naruszenia przepisów ogólnego Rozporządzenia o Ochronie Danych Osobowych (RODO) mają Państwo prawo wniesienia skargi do organu nadzorczego.

### 2) Informacja o przetwarzaniu danych osobowych:

- Administratorem Pani/Pana danych osobowych Collegium Humanum-Szkoła Główna Menedżerska z siedzibą w Warszawie, ul. Aleje Jerozolimskie 133A, 02-304 Warszawa (dalej Uczelnią). W celu skontaktowania się z Uczelnią, osoba, której dane osobowe są przetwarzane może napisać e-mail do Inspektora Ochrony Danych, na adres: [iod@humanum.pl](mailto:iod@humanum.pl)
- Dane osobowe będą przetwarzane w celu informacyjnym i promocyjnym – utworzenie galerii zdjęć z uroczystości i publikacja na stronach internetowych administrowanych przez Administratora oraz ich subdomenach, portalach społecznościowych; relacja video i transmisja on-line z uroczystości – na podstawie udzielonej przez Panią/Pana zgody oraz w celu archiwizacyjnym na podstawie ustawy z dnia 14 lipca 1983 r. o narodowym zasobie archiwalnym i archiwach (Dz. U. z 2018r. poz. 650, z późn. zm.)
- Pani/Pana dane osobowe możemy udostępniać następującym podmiotom: mediom współpracującym z Uczelnią, podmiotom drukującym materiały informacyjne.
- Nie przekazujemy Pani/Pana danych poza teren Polski.
- Pani/Pana dane przechowywane do czasu wycofania udzielonej zgody.
- W przypadku osób, które otrzymały imienne zaproszenia na uroczystość, Administrator przetwarza również dane obejmujące imię, nazwisko i adres kontaktowy, tytuł/funkcję/stanowisko. Dane te są przetwarzane wyłącznie w celu informowania o uroczystościach i ważnych wydarzeniach organizowanych przez Administratora i nie będą udostępniane innym podmiotom.

- Podanie danych osobowych jest dobrowolne, ale niezbędne do wzięcia udziału w uroczystości. Brak udzielenia zgody uniemożliwi Pani/Panu wzięcie udziału w wydarzeniu
- Przysługuje Pani/Panu prawo dostępu do treści swoich danych, otrzymywania ich kopii oraz z zastrzeżeniem przepisów prawa przysługuje prawo do: o cofnięcia udzielonej zgody, z zastrzeżeniem, że cofnięcie zgody nie będzie wpływać na zgodność z prawem przetwarzania, którego dokonano na podstawie Pani / Pana zgody przed jej wycofaniem, o sprostowania danych ,o usunięcia danych, o ograniczenia przetwarzania danych, o wniesienia sprzeciwu, o przenoszenia danych. Realizacja wyżej wymienionych praw odbywa się poprzez złożenie pisemnego zgłoszenia do Uczelni.
- Przysługuje Pani/Panu prawo do wniesienia skargi do właściwego organu nadzorczego, którym jest Prezes Urzędu Ochrony Danych Osobowych, gdy uzna Pani/Pan, że przetwarzanie danych osobowych narusza powszechnie obowiązujące przepisy w tym zakresie.
- Przysługuje Państwu prawo dostępu do swoich danych osobowych oraz prawo żądania ich sprostowania, ich usunięcia lub ograniczenia ich przetwarzania oraz prawo wniesienia sprzeciwu wobec przetwarzania swoich danych osobowych. W celu skorzystania z powyższych praw należy skontaktować się z administratorem, korzystając ze wskazanych powyżej danych kontaktowych.
- Informujemy, że Administrator nie przetwarza podanych danych osobowych w sposób opierający się na zautomatyzowanym przetwarzaniu, w tym profilowaniu.