

Część 2

Nowe koncepcje i pola badawcze w naukach o zarządzaniu

Sebastian Twaróg*

2.7

Prokrastynacja w zarządzaniu logistycznym – identyfikacja luki wiedzy

Streszczenie

Podejmowanie decyzji pod wpływem czasu jest fetyszyzacją zarządzania logistycznego. Prokrastynacja jako zjawisko nierozzerwalnie połączone z podejmowaniem decyzji stanowi swoiste *novum* w zarządzaniu logistycznym. Celem artykułu jest przedstawienie dotychczasowego dorobku z zakresu prokrastynacji przede wszystkim w naukach o zarządzaniu i jakości, ze wskazaniem luki wiedzy w obszarze zarządzania logistycznego. W oparciu o systematyczny przegląd literatury naukowej, spełniając jednocześnie wymogi rygoru metodycznej procedury badawczej oraz kryterium replikowalności, wykorzystując triangulację teoretyczną, tj. dorobek psychologii, ekonomii oraz zarządzania, celem lepszego zrozumienia zjawiska prokrastynacji oraz jego interpretacji dokonano wielokontekstowego opisu, zidentyfikowano cechy, rodzaje i antecedencje oraz nakreślono perspektywiczne kierunki dalszych prac badawczych w zidentyfikowanej luce wiedzy.

Słowa kluczowe: prokrastynacja, zarządzanie, logistyka, zarządzanie logistyczne

* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ORCID: 0000-0003-0855-7965.

Procrastination in logistics management – identifying the knowledge gap

Abstract

Decision making process under the influence of time is a fetishization of logistics management. Procrastination as a phenomenon inseparable from decision making is a kind of novelty in logistics management. The aim of this paper is to present previous theoretical and empirical achievements in the field of procrastination mainly in the sciences of management and quality with an indication of the knowledge gap in the field of logistics management. Based on a systematic literature review, while meeting the requirements of the rigour of the methodical research procedure and the criterion of replicability, using the theoretical triangulation, i.e. the achievements of psychology, economics and management, in order to better understand the phenomenon of procrastination and its interpretation, a multifaceted description was made, features, types and antecedents were identified and prospective directions for further research work in the identified knowledge gap were outlined.

Keywords: procrastination, management, logistics, logistics management

1. Wprowadzenie

Zarządzanie logistyczne będące istotą logistyki, mieszczące się w nurcie klasycznych definicji zarządzania, odnosi się do działań podejmowanych przez menedżerów logistyki i jest rozpatrywane w kontekście paradygmatu logistyki¹. Poprzez zarządzanie logistyczne rozumiemy „oddziaływania informacyjno-decyzyjne aparatu zarządzającego sferą logistyki przekazywane kanałami informacyjnymi ukształtowanymi przez stosunki (reguły) organizacyjne na komórki organizacyjne sfery realnej (stanowiska realizujące procesy i czynności logistyczne). Oddziaływania te powodują, że realizowane przez te komórki zadania w zakresie kształtowania przepływów materialnych i informacyjnych zmierzają do osiągnięcia celów organizacji”².

Mamy zatem do czynienia ze skutkiem decyzji zarządczych logistyki w otoczeniu podmiotu, które z kolei mają swoje odzwierciedlenie w postaci skutków dla organizacji. Proces podejmowania decyzji jest wymiarem wykonawczym procesu zarządzania.

¹ J. Szołtysek, *Pryncypium logistyki*, „Logistyka” 2015, nr 1, s. 70–72.

² *Ibidem*.

Podjęcie decyzji jest uważane przez niektórych autorów za podstawę zarządzania, w tym zarządzania logistycznego – jest jego fetyszycją. Teza ta została również poparta badaniami empirycznymi przeprowadzonymi przez E. Turbana, które potwierdzają, że zdaniem menedżerów podejmowanie decyzji jest najważniejszym ze wszystkich działań realizowanych podczas zarządzania ich organizacjami. Celem artykułu jest przedstawienie dotychczasowego dorobku (wykorzystując systematyczny przegląd literatury) z zakresu prokrastynacji jako zjawiska nierozzerwalnie połączonego z podejmowaniem decyzji, przede wszystkim w naukach o zarządzaniu i jakości ze wskazaniem luki wiedzy w obszarze zarządzania logistycznego.

2. Proces podejmowania decyzji – odraczanie, zwlekanie, prokrastynacja

Podjęciu decyzji towarzyszy impuls, którego źródeł możemy poszukać zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz organizacji (patrz rysunek 2.7.1). Gdy mowa o decyzji merytorycznej można przychylić się do spostrzeżenia sformułowanego przez T. Kotarbińskiego: „w chwili, kiedy trzeba wyrzucić impuls ku pewnemu celowi, podmiot działający winien być w pełni pogotowia (po angielsku mówi się nawet zwięźle „to be fit”). Taka gotowość wewnętrzna w przypadkach wymagających zmagania się wewnętrznego, a zresztą nie tylko w takich przypadkach, lecz np. w przypadkach wymagających uprzedniego kierunkowego nastawienia, obejmuje z konieczności – oprócz wymienionych stron przygotowania – nadto jeszcze decyzję wywarcia potrzebnego impulsu, skoro nadejdzie odpowiednia chwila ku temu”³. Nadejście odpowiedniej chwili ma również wymiar czasowy. W zależności od sposobu zarządzania, w kontekście liczby jednostek zarządzających zaangażowanych w proces podejmowania decyzji, czas podejmowania decyzji może się znacznie różnić. Pisze o tym stosunkowo dużo J. Zieleniewski, wymieniając tzw. sploty czynności kierownika i innych uczestników przygotowania decyzji⁴. Z obserwacji J. Zieleniewskiego wynika, że: „liczba osób, które powinny uczestniczyć w procesie przygotowania decyzji, zależy głównie od skomplikowania problemu i od stopnia przejrzystości sytuacji. Toteż czysto jednoosobowe kierowanie może być sprawne tylko w sytuacjach bardzo prostych. W innych konieczne jest przynajmniej zbiorowe rozpoznanie. Forma narad jest pożądana zawsze tam, gdzie »brak czasu nie stoi na zawadzie«. To zaś zależy głównie od tempa, w jakim zmienia się sytuacja – jeśli zmienia się ona tak szybko, że decyzja powzięta po naradzie mogłaby być spóźniona z powodu wytworzenia

³ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 3, Wydawnictwo PAN, Warszawa 1965, s. 174.

⁴ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.

się nieodwracalnych stanów rzeczy, lepiej oczywiście zrezygnować z narad”⁵. Współcześnie presja czasu może być postrzegana w nieco odmienny sposób, gdyż szybkość dostępu do informacji leżących u podstaw podejmowania decyzji jest znacznie większa wskutek powszechności systemów elektronicznej wymiany informacji, jak również systemów wspierających podejmowanie decyzji. Niemniej problem czasu w podejmowaniu decyzji zarządczych ma również swoje usytuowanie w osobowości decydentów. Współcześnie problemy decyzyjne decydentów są złożone, co współprzyczynia się do opóźniania/zwlekania działania (w pewnym sensie prokrastynacji) przez menedżerów, i przez to inne zadania odsuwane są na później⁶.

3. Prokrastynacja: definicje, rodzaje, typologia, antecedencje – przegląd literatury

Jednym z ciekawszych nurtów w dyskursie naukowym jest właśnie problem opóźniania podejmowania decyzji – prokrastynacji. Termin „prokrastynacja” pochodzi z języka łacińskiego – *pro*, co oznacza ‘naprzód’, oraz *cras* – ‘jutro’. Prokrastynacja znana była już starożytnym Babilończykom, Grekom i Rzymianom⁷. Kodeks Hammurabiego starał się przed nią zabezpieczać, ustalając terminy składania zażaleń⁸. W kręgu kultury europejskiej prokrastynacja zyskała jednak szczególnie negatywną konotację dopiero wraz z nadejściem rewolucji przemysłowej ok. 1750 roku, gdy nowa organizacja produkcji i zwiększenie tempa pracy sprawiły, że opóźnienia zaczęły mieć poważne konsekwencje dla większej grupy ludzi⁹.

Najprostsza definicja prokrastynacji ukazuje ją jako celowe odkładanie zamierzonego działania¹⁰, akcentując behawioralne przejawy zwlekania i jego intencjonalny charakter¹¹. Prokrastynacja zazwyczaj definiowana jest jako dobrowolne opóźnienie

⁵ J. Zieleniewski, *op.cit.*

⁶ E. Mączyńska, *Prokrastynacja – wpływ na nasze życie i gospodarkę. Refleksje na temat książki: Ethan Tussey, Prokrastynacja. Kto zarabia na twojej przerwie?*, WN PWN, Warszawa 2018, Biuletyn PTE 2019, nr 1(84), por. E. Tussey, *The Procrastination Economy. The Big Business of Downtime*, New York University, New York 2017.

⁷ I. Jaworska-Gruszyńska, *Prokrastynacja – struktura konstruktów a stosowane skale pomiarowe*, „Testy Psychologiczne w Praktyce i Badaniach” 2016, nr 2(1), s. 36.

⁸ W.J. Knaus, *Nie odkładaj spraw na później. Jak sobie radzić z tą zgubną skłonnością*, Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza, Warszawa 2007, s. 16–17.

⁹ J.R. Ferrari, J.L. Johnson, W.G. McCown, *Procrastination and Task Avoidance. Theory, Research, and Treatment*, Plenum Press, New York 1995, za: P. Steel, *The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure*, „Psychological Bulletin” 2007, no. 133(1), s. 65–94.

¹⁰ J.R. Ferrari, K.L. Barnes, P. Steel, *Life Regrets by Avoidant and Arousal Procrastinators. Why Put Off Today What You Will Regret Tomorrow?*, „Journal of Individual Differences” 2009, no. 30(3), s. 163–168.

¹¹ I. Jaworska-Gruszyńska, *op.cit.*, s. 38.

zamierzonego działania jednostki w kierunku jakiegoś zadania, pomimo przewidywalnych negatywnych konsekwencji i potencjalnie ogólnie gorszego wyniku¹². Tak rozumiana prokrastynacja zawiera dwa istotne aspekty pogrubione w definicji. P. Steel¹⁵ wiąże odwlekanie z regularnie powtarzającym się zachowaniem, którego odwlekający jest świadom oraz które odczuwa jako problematyczne, gdyż sprawia ono, że sytuacja danej osoby staje się mniej korzystna. Zdaniem N. Milgrama, aby dane zachowanie można było nazwać prokrastynacją, musi spełniać cztery kryteria¹⁴: 1) kolejne czynności, jakie podejmuje osoba, prowadzą do odraczania celu; 2) w konsekwencji dana osoba osiąga wynik poniżej jej możliwości; 3) dany cel jest dla jednostki ważny; 4) w konfrontacji z całą sekwencją zachowań jednostka doświadcza dyskomfortu psychicznego. Chociaż zwlekanie lub odkładanie do jutra tego, co należy dziś zrobić, jest zjawiskiem dobrze znanym od tysięcy lat, stosunkowo niedawno zjawisko to pojawiło się w psychologii (ok. 50 lat wstecz). Niedawno przeprowadzono systematyczne badania pod kątem jego przejawów, przyczyn, konsekwencji i środków zaradczych¹⁵. Pierwsze badania naukowe w obszarze prokrastynacji datowane są dopiero na połowę lat 80. i w dalszym ciągu brakuje badań empirycznych w tym zakresie¹⁶. W kręgu polskiej psychologii pojęcie prokrastynacji dopiero się wyłania i obecnie istnieje niewiele badań i teoretycznych rozważań na ten temat¹⁷.

Prokrastynacja jest traktowana jako cecha, czyli stała tendencja do zachowania o charakterze odwlekającym¹⁸. Wyjaśnia ją koncepcja *Temporal Motivation Theory*¹⁹ wyrażona w postaci wzoru: $U = [(E \times V)/D] \times I$, gdzie: *U* (*utility*) – to pożytek, użyteczność – symbol odnosi się do tego, czy danej osobie opłaca się zaangażować w daną czynność w danej chwili; *E* (*expectancy*) – to oczekiwanie pozytywnego efektu i oceny tego, na ile prawdopodobne jest jego wystąpienie; *V* (*value*) – to wartość, czyli wskaźnik tego, jak cenny efekt będzie i czy przyniesie nagrodę; *D* (*delay*) – dotyczy czasu, w jakim efekt się pojawi – im później, tym *U* będzie mniejsze; *I* (*impulsivity*) – to impulsywność, czyli sytuacje, kiedy drobne, ale natychmiastowe nagrody są przedkładane nad większe, ale późniejsze.

¹² J.R. Ferrari, *Psychometric Validation of Two Procrastination Inventories for Adults: Arousal and Avoidance Measures*, "Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment" 1992, no. 14(2), s. 97–110.

¹³ P. Steel, *op.cit.*, s. 65–94.

¹⁴ N. Milgram, *Procrastination*, w: *Encyclopedia of Human Biology*, R. Dulbecco (Ed.), Bd. 6, Academic Press, New York 1991.

¹⁵ H.C. Schouwenburg, *Perspectives on Counseling the Procrastinator*, w: *Counseling the Procrastinator in Academic Settings*, H.C. Schouwenburg, C.H. Lay, T.A. Pychyl, J.R. Ferrari (Eds.), American Psychological Association, Washington 2004, s. 197–208.

¹⁶ J. Ferrari, J.F. Diaz-Morales, *Procrastination and Mental Health Coping: A Brief Report Related to Students*, "Individual Differences Research" 2014, no. 12(1), s. 8–11.

¹⁷ M. Znajmiecka-Sikora, A. Łysio, *Prokrastynacja akademicka – uwarunkowania osobowe i rodzinne*, „E-mentor” 2016, nr 4, s. 26–32.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ P. Steel, *op.cit.*, s. 71.

Tabela 2.7.1.
Rodzaje prokrastynacji i ich antecedencje

Rodzaje prokrastynacji		Autor	Charakterystyka	Antecedencje
Behawioralna	Unikatowa (<i>avoidant</i>)	Ferrari 1992, Díaz-Morales, Cohen, Ferrari 2008	Odrzucanie zadań, których wykonanie odzwierciedlaa umiejętności	Lęk przed porażką Lęk przed ujawnieniem własnych słabości
	Pobudzająca (<i>arousal</i>)	Ferrari 1992, Freeman, Cox-Fuenzalida, Stoltenberg 2011	Odkładanie wykonania zadania do ostatniej chwili w celu doznania przyjemnego dreszczu emocji wywołanych zmaganiem się z presją czasu	Poszukiwanie doznań Niskie poczucie własnej wartości Niskie poczucie własnej skuteczności oraz impulsywności
	Chroniczna (<i>chronic</i>)	Ferrari, O'Callaghan, Newbegin 2005	-	Nieadaptacyjny styl życia Dbanie o wywieranie pozytywnego wrażenia
	Akademicka (<i>academic</i>)	Milgram, Tenne 2000, Ferrari, O'Callaghan, Newbegin 2005, Milgram, Marshevsky, Sadeh 1995	Opóźnienia w wywiązywaniu się z zadań akademickich oraz związany z nimi dyskomfort	Lęk przed porażką Awersyjność zadania
Decyzyjna	Decyzyjna (<i>decisional</i>)	Ferrari 1992, Milgram, Tenne 2000, Orellana-Damacela, Tindale, Suárez-Balcázar 2000	Uciekanie od podejmowania decyzji wywodzących się z konfliktowego modelu Janisa i Manna	Ograniczony dostęp do pamięci rozciągłej
	Codzienna (<i>life routine</i>)	Milgram, Tenne 2000, Milgram, Sroloff, Rosenbaum 1988	Trudności z tworzeniem harmonogramu uwzględniającego czynności dnia codziennego i przestrzeganiem tego rozkładu	Niska motywacja
	Kompulsywna (<i>compulsive</i>) = = decyzyjna + codzienna	Milgram, Tenne 2000	Jak w decyzyjnej oraz codziennej	Jak w decyzyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.F. Díaz-Morales, J.R. Cohen, J.R. Ferrari, *An Integrated View of Personality Styles Related to Avoidant Procrastination*, "Personality and Individual Differences" 2008, no. 45(6), s. 554–558; J.R. Ferrari, *Psychometric Validation of Two Procrastination Inventories for Adults: Arousal and Avoidance Measures*, "Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment" 1992, no. 14(2), s. 97–110.; J.R. Ferrari, J. O'Callaghan, J. Newbegin, *Prevalence of Procrastination in the United States, United Kingdom, and Australia: Arousal and Avoidance Delays among Adults*, "North American Journal of Psychology" 2005, no. 7(1), s. 1–6.; E.K. Freeman, L. Cox-Fuenzalida, I. Stoltenberg, *Extraversion and Arousal Procrastination: Waiting for the Kicks*, "Current Psychology: A Journal for Diverse Psychological Issues" 2011, no. 30(4), s. 375–382; N.A. Milgram, B. Sroloff, M. Rosenbaum, *The Procrastination of Everyday Life*, "Journal of Research in Personality" 1988, no. 22(2), s. 197–212; N. Milgram, S. Marshevsky, C. Sadeh, *Correlates of Academic Procrastination: Discomfort, Task Aversiveness, and Task Capability*, "Journal of Psychology" 1995, no. 129(2), s. 145–155; N. Milgram, R. Tenne, *Personality Correlates of Decisional and Task Avoidant Procrastination*, "European Journal of Personality" 2000, no. 14(2), s. 141–156; L.E. Orellana-Damacela, R.S. Tindale, Y. Suárez-Balcázar, *Decisional and Behavioral Procrastination: How They Relate to Self-Discrepancies*, "Journal of Social Behavior and Personality" 2000, no. 15(5), s. 225–238.

Wyróżnić można dwie formy prokrastynacji²⁰: funkcjonalną (stosowaną we własnym interesie i prowadzącą do korzyści) i dysfunkcyjną (samodestrukcyjną i prowadzącą prokrastynatora do strat), która z kolei dzieli się na: decyzyjną (odkładanie momentu podjęcia decyzji, stanowi pewnego rodzaju poznawczy wzór odpowiedzi na sytuacje trudne i konfliktowe) i behawioralną (odkładanie wykonania zadań w celu ochrony „wrażliwej” samooceny).

Na podstawie przeglądu literatury z zakresu psychologii, ekonomii i biznesu można wymienić jej dodatkowe rodzaje z uwzględnieniem ich antecedencji (tabela 2.7.1).

4. Prokrastynacja w literaturze naukowej z obszaru zarządzania

Prokrastynacja jako zjawisko jest przedmiotem stosunkowo dojrzałych badań przede wszystkim w obszarze psychologii sytuujących ją w badaniach własnych, zaś w naukach o zarządzaniu i jakości charakteryzuje się dopiero początkowym trendem wzrostowym, zazwyczaj odwołujących się do dorobku innych obszarów nauki. Wykorzystując uznaną współcześnie metodę systematycznego przeglądu literatury, która z jednej strony służy jako narzędzie identyfikacji luk wiedzy²¹, z drugiej zaś pozwala na wyodrębnienie z dużej liczby publikacji naukowych tych pozycji, które mogą być uznane za najbardziej wiarygodne (z punktu widzenia miejsca publikacji, istotności podejmowanej tematyki – na podstawie słów kluczowych oraz krotności recenzowania), ustalono zakres prac podlegających szczegółowej analizie (tabela 2.7.2).

Ponadto, w celu rozpoznania stopnia nowatorstwa podejmowanej tematyki postanowiono przyrzeć się fazie rozwoju tzw. pola badawczego. Na podstawie analizy liczby publikacji oraz ich rozłożenia w czasie można określić fazę rozwoju pola badawczego²². Tematyka dotycząca prokrastynacji w obszarze nauk społecznych, nauk o zarządzaniu i jakości jest coraz popularniejsza wśród autorów. Widoczny trend wzrostowy liczby publikacji wskazuje, że pole badawcze (w obszarze zarządzania) znajduje się w fazie rozwoju i w przeciwieństwie do innych wymienionych nauk społecznych (psychologia, socjologia) lub nauk przyrodniczych (medycyna) jest aktualnym i perspektywicznym obszarem badań. Stąd prawdopodobnie w przyszłości należy spodziewać się wzrostu liczby publikacji (rysunek 2.7.1). Szczególnie dynamiczny wzrost publikacji obserwowany jest na przestrzeni lat 2016–2018. Odnosząc trend do stosunkowo stabilnego okresu lat 1991–2015, można podejrzewać, że przyszłość będzie kształtowała się w sposób

²⁰ J.R. Ferrari, *Dysfunctional Procrastination and its Relationship with Self-esteem, Interpersonal Dependency, and Self-Defeating Behaviors*, "Personality and Individual Differences" 1994, vol. 17(5), s. 673–679.

²¹ W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 57–61.

²² *Ibidem*.

mniej spektakularny, niżby to wynikało z linii trendu opisanej wzorem na rysunku 2.7.4, niemniej można uznać za pewnik, że zjawisko prokrastynacji będzie w centrum szeregu prac z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, w tym zarządzania logistycznego.

Tabela 2.7.2.

Przebieg tworzenia bazy literaturowej

Kryterium wyszukiwania	ProQuest*	Emerald*	SpringerLink*	Science Direct (Elsevier)*
„procrastination” – tytuł, abstrakt, słowo kluczowe/temat/hasło (jednocześnie) procrastinat*	180	2	123**	402
Pełnotekstowe artykuły recenzowane	34	2	87	25
Obszar zarządzania, nauk społecznych, biznesu	34	2	23	25
Po weryfikacji	74			

* w zakresie pakietu w danym serwisie/bazie dostępnego/subskrybowanego w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach

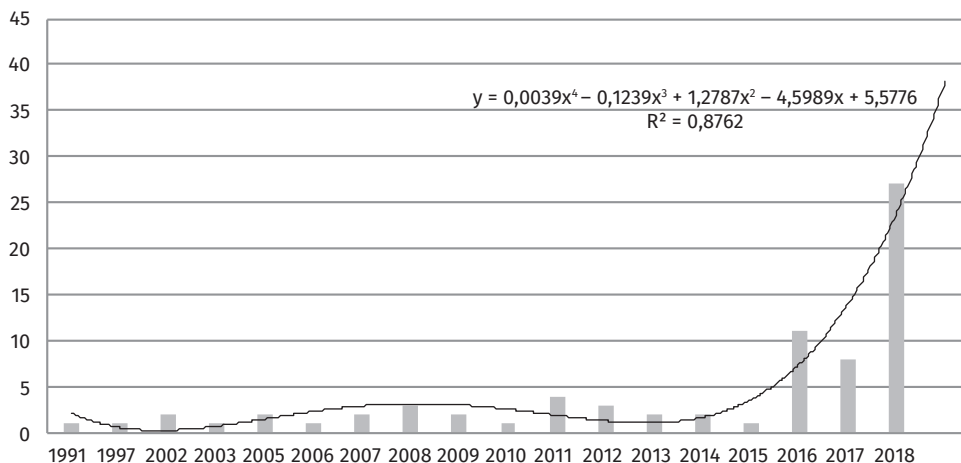
** wyszukiwanie tylko w tytule, nie ma indeksu, abstraktu, hasła, tematu

UWAGA: Praktycznie rzecz biorąc, żeby porównywać reprezentację artykułów między bazami, musielibyśmy mieć pełne pakiety baz danych. Część tych wyników jest już zdeterminowana na starcie poszukiwań obszarem dziedzinowym – przykład Proquest (dostęp do ABI Inform Collection). Porównanie tych wyników ma charakter tylko informacyjny/przeglądowy, aby wiedzieć, ile można znaleźć w dostępnych bazach naukowych.

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2.7.1.

Tendencja rozwojowa liczby artykułów



Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o dorobek krajowy dotyczący prokrastynacji, to zaledwie pięć publikacji opisujących to zjawisko wśród studentów uczelni wyższych ekonomicznych²³ znaleziono w bazie BazEkon²⁴. BazEkon jest jedyną bazą, w której notowane są krajowe prace w tym zakresie, ponadto analizując tematykę podejmowaną w tych pracach, można uznać, że konceptualizacja zjawiska dokonana przez krajowych autorów sugeruje początkowe stadium eksploracji naukowej.

Prowadząc dyskurs naukowy w obszarze zarządzania, badacze napotykają na problemy z uzgodnieniem podstawowych terminów lub nawet ich zakresów (jak np. kunktacji²⁵, o której wspominał T. Kotarbiński) oraz narażeni są na negatywne skutki ewentualnej antropologizacji pojęć. To powoduje, że proste przenoszenie wniosków formułowanych przez przedstawicieli psychologii na grunt nauki o zarządzaniu nie jest możliwe.

W przypadku zwlekania istnieje raczej luka między zamiarem a działaniem niż zamiar opóźnienia. Zwłaszcza w świetle zmiany zachowań ważne jest zrozumienie, że zwlekanie jest irracjonalne i samobójcze²⁶. Wielu z tych, którzy odwołują się, chciałoby zmienić swoje zachowanie, ale trudno im to zrobić²⁷. W związku z tym warto zgodzić się z oświadczeniem Haghbina²⁸, że ważne jest, aby wziąć pod uwagę to, czy zwlekanie powoduje dyskomfort i czy dana osoba doświadczała dyskomfortu w dłuższych okresach w przeszłości.

O ile prokrastynacja funkcjonalna (aktywna) jest częściowo rozpoznana na gruncie nauk o zarządzaniu, o tyle przeważająca w badaniach psychologicznych prokrastynacja dysfunkcyjna (pasywna) wymaga konceptualizacji na gruncie nauk o zarządzaniu, szczególnie w kontekście istnienia szeregu wymiarów prokrastynacji (zarówno wewnętrznych związanych z decydem, jak i wewnętrznych wynikających z charakteru zadań

²³ M. Znajmiecka-Sikora, A. Łysio, *op.cit.*; E. Jaworska, *op.cit.*

²⁴ Ten zbiór tworzą: 1) M. Znajmiecka-Sikora, A. Łysio, *op.cit.*; 2) M. Guzowska, A.B. Malinowska, *Wykorzystanie rachunku na skalach czasowych do opisu i analizy zjawisk ekonomicznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 42(1), s. 47–59; 3) M. Szczepański, *Badanie możliwości wykorzystania ekonomii behawioralnej w reformowaniu systemów emerytalnych*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2017, nr 5(89), s. 423–433; 4) A. Wieprzycza, *Effective Time Management*, „Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands” 2013, vol. 12, s. 141–149; 5) E. Jaworska, *Przyczyny i konsekwencje prokrastynacji akademickiej*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica” 2013, nr 72, s. 63–72.

²⁵ Jako istotny składnik odkładania akcji na później, zob. T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 3, Wydawnictwo PAN, Warszawa 1965, s. 252–254 oraz 256.

²⁶ W. Van Erde, K.B. Klingsieck, *Overcoming Procrastination? A Meta-Analysis of Intervention Studies*, „Educational Research Review” 2018, vol. 25, s. 73–85.

²⁷ Por. C. Grunschel, L. Schopenhauer, *Why Are Students (Not) Motivated to Change Academic Procrastination?: an Investigation Based on the Transtheoretical Model of Change*, „Journal of College Student Development” 2015, no. 56, s. 187–200.

²⁸ M. Haghbin, *Conceptualization and Operationalization of Delay: Development and Validation of the Multifaceted Measure of Academic Procrastination and the Delay Questionnaire* (Doctoral dissertation), Carleton University, Canada 2015.

decyzyjnych). Szczególnie te drugie stanowią istotny problem zarządcy wymagający zrozumienia. Nie jest również jasne, czy współcześnie problem prokrastynacji narasta, czy zwiększa się jedynie przyzwolenie na przyznawanie się do zwlekania²⁹.

5. Podsumowanie

Wstępne, zaprezentowane wnioskowanie wspomagano nielicznymi doniesieniami literaturowymi, jak również obserwacjami autora. Zjawisko prokrastynacji zauważalne jest w obszarze zarządzania logistycznego, gdzie główną jej przyczyną jest percepcja czasu podmiotów realizujących procesy kreowania przepływów w strategii reakcji na potrzeby zewnętrzne (o niskim stopniu predykcji – niepewność i duża zmienność popytu). Zidentyfikowane (we wstępnym stadium) obszary (bądź precyzyjnie determinanty w słabym znaczeniu) zostały naniesione na rysunku 2.7.2 jako uzupełnienie idei i konceptualizacji zarządzania logistycznego w dowolnej jednostce, w której istnieje świadomość istotności działań (procesów i czynności) logistycznych jako niezbędnej składowej sukcesu tejże jednostki. Obserwacja procesów prokrastynacji z podejmowaniem decyzji nasuwa podejrzenie, że klasyczne przejawy prokrastynacji (pogorszony rezultat działań w stosunku do możliwego jako skutek różnicy w czasie podjęcia decyzji, pogorszone samopoczucie czy samoocena decydenta i inne okoliczności opisane w literaturze psychologicznej) nie są reprezentowane w tak ustalonym zakresie, natomiast można wyróżnić inne przejawy, dotyczące zarówno decydenta, jak i wyników funkcjonowania podmiotów w sieci. Dlatego za zasadne uznano, że badania nad prokrastynacją w obszarze zarządzania otwierają lukę wiedzy i szereg nowych pól badawczych.

W literaturze przedmiotu widoczny jest deficyt badań naukowych (teoretycznych oraz empirycznych) z zakresu prokrastynacji w zarządzaniu logistycznym. Dotychczasowe i stosunkowo nieliczne badania prokrastynacji cechują się wysokim poziomem rozbieżności na poziomie konceptualizacji i operacjonalizacji w naukach o zarządzaniu i jakości – zarządzaniu logistycznym. Można wyodrębnić następujące główne kierunki przyszłych badań oraz dylematy: 1) „oderwanie” prokrastynacji od cech osobowościowych; 2) prokrastynacja jako narzędzie zarządzania/zarządzania logistycznego; 3) konieczność uzgodnienia stanowisk badawczych (metodologia, pojęcia). Wysiłki badawcze można skoncentrować na dogłębnym rozpoznaniu zjawiska w obszarze zarządzania logistycznego, identyfikując empirycznie jego cechy, antecedencje oraz poziom. Powy-

²⁹ I. Jaworska-Gruszyńska, *op.cit.*, s. 37.

żej wymienione przesłanki pozwolą na ich zidentyfikowanie w obszarach zarządzania logistycznego w podmiotach, w których zachowania o charakterze prokrastynacyjnym pojawiają się w większym natężeniu, co będzie przedmiotem dalszych badań autora.

Bibliografia

- Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 57–61.
- Díaz-Morales J.F., Cohen J.R., Ferrari J.R., *An Integrated View of Personality Styles Related to Avoidant Procrastination*, “Personality and Individual Differences” 2008, no. 45(6), s. 554–558.
- Ferrari J.R., *Dysfunctional Procrastination and its Relationship with Self-esteem, Interpersonal Dependency, and Self-defeating Behaviors*, “Personality and Individual Differences” 1994, vol. 17(5), s. 673–679.
- Ferrari J.R., *Psychometric Validation of Two Procrastination Inventories for Adults: Arousal and Avoidance Measures*, “Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment” 1992, no. 14(2), s. 97–110.
- Ferrari J.R., Barnes K.L., Steel P., *Life Regrets by Avoidant and Arousal Procrastinators. Why Put Off Today What You Will Regret Tomorrow?*, “Journal of Individual Differences” 2009, no. 30(3), s. 163–168.
- Ferrari J.R., Díaz-Morales J.F., *Procrastination and Mental Health Coping: A Brief Report Related to Students*, “Individual Differences Research” 2014, no. 12(1), s. 8–11.
- Ferrari J.R., Johnson J.L., McCown W.G., *Procrastination and Task Avoidance. Theory, Research, and Treatment*, Plenum Press, New York 1995.
- Ferrari J.R., O’Callaghan J., Newbegin J., *Prevalence of Procrastination in the United States, United Kingdom, and Australia: Arousal and Avoidance Delays among Adults*, “North American Journal of Psychology” 2005, no. 7(1), s. 1–6.
- Freeman E.K., Cox-Fuenzalida L., Stoltenberg I., *Extraversion and Arousal Procrastination: Waiting for the Kicks*, “Current Psychology: A Journal for Diverse Psychological Issues” 2011, no. 30(4), s. 375–382.
- Grunschel C., Schopenhauer L., *Why Are Students (Not) Motivated to Change Academic Procrastination?: an Investigation Based on the Transtheoretical Model of Change*, “Journal of College Student Development” 2015, no. 56, s. 187–200.
- Guzowska M., Malinowska A.B., *Wykorzystanie rachunku na skalach czasowych do opisu i analizy zjawisk ekonomicznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 42(1), s. 47–59.
- Haghbin M., *Conceptualization and Operationalization of Delay: Development and Validation of the Multifaceted Measure of Academic Procrastination and the Delay Questionnaire* (Doctoral dissertation), Carleton University, Canada 2015.
- Jaworska E., *Przyczyny i konsekwencje prokrastynacji akademickiej*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica” 2013, nr 72, s. 63–72.
- Jaworska-Gruszyńska I., *Prokrastynacja – struktura konstruktów a stosowane skale pomiarowe*, „Testy Psychologiczne w Praktyce i Badaniach” 2016, nr 2(1), s. 36–59.
- Knaus W.J., *Nie odkładaj spraw na później. Jak sobie radzić z tą zgubną skłonnością*, Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza, Warszawa 2007.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 3, Wydawnictwo PAN, Warszawa 1965.

- Mączyńska E., *Prokrastynacja – wpływ na nasze życie i gospodarkę. Refleksje na temat książki: Ethan Tussey, Prokrastynacja. Kto zarabia na twojej przerwie?*, WN PWN, Warszawa 2018, Biuletyn PTE 2019, nr 1(84).
- Milgram N., *Procrastination*, w: *Encyclopedia of Human Biology*, R. Dulbecco (Ed.), Bd. 6, Academic Press, New York 1991.
- Milgram N., Sroloff B., Rosenbaum M., *The Procrastination of Everyday Life*, "Journal of Research in Personality" 1988, no. 22(2), s. 197–212.
- Milgram N., Marshevsky S., Sadeh C., *Correlates of Academic Procrastination: Discomfort, Task Aversiveness, and Task Capability*, "Journal of Psychology" 1995, no. 129(2), s. 145–155.
- Milgram N., Tenne R., *Personality Correlates of Decisional and Task Avoidant Procrastination*, "European Journal of Personality" 2000, no. 14(2), s. 141–156.
- Orellana-Damacela L.E., Tindale R.S., Suárez-Balcázar Y., *Decisional and Behavioral Procrastination: How They Relate to Self-Discrepancies*, "Journal of Social Behavior and Personality" 2000, no. 15(5), s. 225–238.
- Van Erde W., Klingsieck K.B., *Overcoming Procrastination? A Meta-Analysis of Intervention Studies*, "Educational Research Review" 2018, vol. 25, s. 73–85.
- Schouwenburg H.C., *Perspectives on Counseling the Procrastinator*, w: *Counseling the Procrastinator in Academic Settings*, H.C. Schouwenburg, C.H. Lay, T.A. Pychyl, J.R. Ferrari (Eds.), American Psychological Association, Washington 2004, s. 197–208.
- Steel P., *The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure*, "Psychological Bulletin," 2007, no. 133(1), s. 65–94.
- Szczepański M., *Badanie możliwości wykorzystania ekonomii behawioralnej w reformowaniu systemów emerytalnych*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2017, nr 5(89), s. 423–433.
- Szołtysek J., *Pryncypium logistyki*, „Logistyka” 2015, nr 1, s. 70–72.
- Tussey E., *The Procrastination Economy*, New York University, New York 2017.
- Wieprzycza A., *Effective Time Management*, "Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands" 2013, vol. 12, s. 141–149.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.
- Znajmiecka-Sikora M., Łysio A., *Prokrastynacja akademicka – uwarunkowania osobowe i rodzinne*, „E-mentor” 2016, nr 4, s. 26–32.