

Studia i Prace WNEiZ US

nr 52/3 2018

(dawne Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego,
Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania)

Zarządzanie

Tom 3

Uniwersytet Szczeciński

Rada Naukowa

prof. Edward Urbańczyk – przewodniczący, Uniwersytet Szczeciński, prof. Peter Bielik – Slovak Agricultural University (Słowacja), prof. Ryszard Borowiecki – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, prof. Gabriela Dragan – Academia of Economic Science (Rumunia), prof. Zygmunt Drażek – Uniwersytet Szczeciński, prof. Jerzy Dudziński – Uniwersytet Szczeciński, prof. Rolf Eggert – Deutsche Bundesbank (Niemcy), prof. Jan Helmke – Hochschule Wismar (Niemcy), prof. Józef Hozer – Uniwersytet Szczeciński, prof. Wacław Jarmolowicz – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, prof. Stephen Jefferys – London Metropolitan University (Wlk. Brytania), prof. Virginia Jureniene (Litwa), prof. Teresa Kiziukiewicz – Uniwersytet Szczeciński, prof. Bożena Klimeczak – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, prof. Merouane Lakehal-Ayat – St. John Fisher College (USA), prof. Winfried Lamersdorf – Universität Hamburg (Niemcy), prof. Kari Liuheto – Turku School of Economics (Finlandia), prof. Francesco Losurdo – Uniwersytet w Bari (Włochy), prof. Teresa Lubińska – Uniwersytet Szczeciński, prof. Liu Quisheng – Guangdong University of Foreign Studies (Chiny), prof. Eric Schoop – Technische Universität Dresden (Niemcy), prof. Bruno Sergi – University of Messina (Włochy), prof. Waldemar Tarczyński – Uniwersytet Szczeciński

**Lista recenzentów znajduje się na stronie internetowej czasopisma
www.wnus.edu.pl/pl/sip**

Redaktor naczelny

dr hab. Barbara Kryk prof. US

Redaktorzy naukowci

Wojciech Jarecki, Sandra Misiak-Kwit

Redaktorzy tematyczni

Ewa Mazur-Wierzbicka, Marta Młokosiewicz

Redaktor statystyczny

Katarzyna Włodarczyk

Redakcja językowa i korekta

Izabela Krupa

Skład komputerowy

Iwona Mazurkiewicz-Jamrozik

Wersja papierowa jest wersją pierwotną

Czasopismo jest indeksowane w BazEkon; CEEOL oraz Baz Hum

Pełne wersje artykułów dostępne są na www.wnus.edu.pl/sip

© Copyright by Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2018

ISSN 2450-7733

(ISSN 1640-6818; 2080-4881)

WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIwersytetu SZCZECIŃSKIEGO

Wydanie I. Ark. wyd. 13,5. Ark. druk. 17,8. Format B5. Nakład 121 egz.

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
--------------------	---

PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

Seweryn Cichoń

Gospodarowanie kapitałem ludzkim w kontekście zarządzania ryzykiem w administracji publicznej.....	9
---	---

Aleksandra Dewicka, Michał Trziszka

Zastosowanie zasad ergonomii w telepracy. Przegląd rozwiązań.....	19
---	----

Jacek Dziwulski

Kreowanie kapitału ludzkiego w organizacji w dobie globalizacji	29
---	----

Grażyna Gruszczyńska-Malec, Lucja Waligóra

Próba operacjonalizacji kategorii „zaangażowanie pracowników”: model – zmienna.....	39
--	----

Katarzyna Himstedt

Zarządzanie talentami jako komponent innowacyjnej kultury organizacji przedsiębiorstw	49
--	----

Agnieszka Jarosik-Michalak

Cechy kariery tradycyjnej i nowych koncepcji kariery	59
--	----

Andrzej Kozina, Ewelina Ziola-Kowalczyk	
Kryteria oceny relacji pomiędzy partnerami negocjacji	69
Anna Lipka	
Percepcja wartości własnego kapitału ludzkiego.....	79
Magdalena Majowska	
Dylematy wyboru mierników efektywności zarządzania zasobami ludzkimi.....	89
Patrycja Mizera-Pęczek	
Specyfika organizowania castingu w procesie selekcji artystów.....	101
Monika Pec, Anna Słaby, Wiesław Tereszko	
Wpływ systemu zarządzania kapitałem ludzkim i kultury organizacyjnej na behawioralne wyniki pracy	111
Katarzyna Piwowar-Sulej	
Employee 4.0 from the competitive perspective.....	121
Maciej Stępiński	
Nauczanie przedsiębiorczości na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu w świetle Krajowych Ram Kwalifikacji – analiza efektów kształcenia i programów studiów	131
Wiesław Tereszko, Monika Pec	
Ekosystemy – nieskończone zasoby oparte na kapitale ludzkim.....	143
Małgorzata Wesółowska	
Przestrzenne zróżnicowanie płac w polskich województwach w latach 1999–2015.....	153
Aleksandra Wilk	
Kobieta na rynku pracy – obiekt dyskryminacji czy nieodkryty potencjał?.....	167
Marcin Żemigala	
Zjawisko śmierci z przepracowania.....	177

STUDIA I MATERIAŁY

- Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka**
Job crafting wśród polskich pracowników 187
- Marta Juchnowicz, Hanna Kinowska**
 Sprawiedliwość wynagradzania a zaangażowanie pracowników 199
- Marek Kalinowski, Joanna Litwin**
 Gry szkoleniowe osadzone w realiach branży piwowarskiej
 – studium przypadku..... 211
- Maria Majewska, Kinga Przybylczak**
 Aktywność zawodowa osób starszych warunkiem utrzymania produktywności
 w krajach gospodarczo rozwiniętych..... 221
- Teresa Myjak**
 Obszary przyszłych zmian w przedsiębiorstwach w percepcji pracowników 233
- Elżbieta Robak**
 Uwarunkowania współpracy pracowników z pokolenia Y 245
- Łukasz Siemieniuk**
 Rola szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego w dobie gospodarki wiedzy
 na przykładzie Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości (AIP) 255
- Marta Żerkowska-Balas**
 Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a postrzeganie najstarszych
 pracowników – analiza empiryczna..... 267

RECENZJE I OMÓWIENIA

- Marta Młokosiewicz**
 Recenzja. Ilona Świątek-Barylska (red.), *Relacje w organizacji. Podręcznik
 menedżera*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016 279

WSTĘP

Problematykę kapitału ludzkiego zaczęto podejmować w zasadzie dopiero od lat 60. XX wieku. Zainteresowanie to objęło najpierw obszar ekonomii, czyli funkcjonowania człowieka w gospodarce, a następnie zarządzania, gdy podjęto szersze analizy dotyczące kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. W ekonomii podejmowano badania szczególnie nad wpływem edukacji, badań naukowych, migracji, funkcjonowania rynku pracy, zdrowia społeczeństwa na funkcjonowanie gospodarki. W drugiej dziedzinie, zarządzaniu, podjęto w szczególności kwestie wpływu inwestycji w kapitał ludzki pracowników na ich wydajność pracy. Jednocześnie, przy wykorzystaniu koncepcji kapitału ludzkiego, rozwijało się zarządzanie zasobami ludzkimi, które zdaniem części badaczy, przechodzi pewną transformację w kierunku zarządzania kapitałem ludzkim. Te podejścia dotyczące istoty kapitału ludzkiego znalazły odzwierciedlenie w artykułach znajdujących się w niniejszym numerze Studiów i Prac Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego.

Publikacja zawiera 25 artykułów odnoszących się do teoretycznych i praktycznych zagadnień związanych z kapitałem ludzkim oraz jedną recenzję. Część pierwsza obejmuje artykuły bazujące głównie na studiach literaturowych, w związku z tym mają charakter teoretyczny. W drugiej części zostały wyodrębnione artykuły opisujące badania empiryczne przedstawione w kontekście teorii zarządzania, w szczególności odnoszące się do funkcjonowania kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. W części trzeciej umieszczono recenzję monografii dotyczącej relacji w organizacji.

Oddając publikację do rąk czytelników, wyrażamy nadzieję, że spotka się z zainteresowaniem zarówno badaczy problematyki kapitału ludzkiego, jak i specjalistów od zarządzania tym kapitałem.

Wojciech Jarecki, Sandra Misiak-Kwit
redaktorzy naukowci



Seweryn Cichon*

Politechnika Częstochowska

Wydział Zarządzania

GOSPODAROWANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Streszczenie

Efektywne gospodarowanie kapitałem ludzkim w kontekście zarządzania ryzykiem w administracji publicznej jest bardzo ważne. Ścisłe relacje kadry zarządzającej z urzędnikami powinny współgrać z założeniami i strategią organizacji publicznej. Często jednak zauważa się różne rodzaje ryzyka związane z zarządzaniem personelem, chodzi m.in. o ryzyko rekrutacyjne i selekcyjne, ewaluacyjne, motywacyjne czy derekrutacyjne. Rola władz organizacji polega na minimalizowaniu tego niekorzystnego zjawiska. Celem artykułu jest omówienie gospodarowania kapitałem ludzkim w kontekście zarządzania ryzykiem w administracji publicznej z uwzględnieniem istoty ryzyka w zarządzaniu organizacją, zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze ryzyka oraz przedstawienie wyników badań pilotażowych z tym związanych.

Słowa kluczowe: zarządzanie ryzykiem, kapitał ludzki, administracja publiczna, ryzyko zarządzania kapitałem ludzkim, efektywność

* Adres e-mail: seweryn.cichon@wz.pcz.pl.

Wprowadzenie

Zarządzanie kapitałem ludzkim w administracji publicznej jest specyficzną działalnością związaną z różnymi aspektami funkcjonowania człowieka. Jego głównym zadaniem jest realizacja celów organizacji i indywidualnych założeń poszczególnych członków ją tworzących (Parzych, 2009, s. 26). Dostrzega się fakt, że gospodarowanie kapitałem ludzkim w kontekście zarządzania ryzykiem jest związane z wdrażaniem strategii personalnej (Jelonek, 2006). Często jednak zdarza się, że zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej odbywa się w sposób amatorski, niekompetentny, niesprawny i nieprofesjonalny. Praca urzędników jest nierzadko słabo nadzorowana i słabo kontrolowana. Kadra zarządzająca charakteryzuje się niedostateczną wyobraźnią strategiczną, kierowanie ma charakter dorywczy, doraźny, emocjonalny z pominięciem precyzyjnej analizy kosztów i celów oraz zysków i strat (Szandurski, 2007, s. 36). Takie działania wiążą się z ryzykownym zarządzaniem personelem (Krawczyk-Sokołowska, 2008). Celem artykułu jest omówienie gospodarowania kapitałem ludzkim w kontekście zarządzania ryzykiem w administracji publicznej z uwzględnieniem istoty ryzyka w zarządzaniu organizacją, zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze ryzyka oraz przedstawienie wyników badań pilotażowych z tym związanych.

1. Istota ryzyka w zarządzaniu zasobami ludzkimi i jego determinanty

Ryzyko w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest funkcją prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnego zdarzenia na skutek podjętych przez kadrę zarządzającą decyzji personalnych (zarówno subiektywnych, jak i wymuszonych warunkami) oraz skali negatywnych skutków owego zdarzenia dla prawidłowego funkcjonowania organizacji publicznej (Lipka, 2012b). Ryzyko w zarządzaniu kadrami postrzegane jest również jako „czynnik związany z kwalifikacjami pracowników, celowymi lub niezamierzonymi działaniami na szkodę organizacji czy możliwości doboru odpowiednio wykwalifikowanej kadry organizacji publicznej” (Stemplewska, 2015, s. 45). Zauważa się, że istnieje wiele determinant ryzyka związanego z zarządzaniem zasobami ludzkimi w administracji publicznej (tab. 1).

Tabela 1. Determinanty i rodzaje ryzyka wynikające ze specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej

Determinanty ryzyka	Możliwe zagrożenia i rodzaje ryzyka
Sztywne zasady zatrudniania, awansowania i zwalniania pracowników	Niemożliwość skutecznego wykorzystania potencjału kandydatów i pracowników
Kadencyjność pracowników wynikająca z polityki kadencyjności kadry zarządzającej	Niskie zaangażowanie i brak inicjatywy urzędników, brak motywacji do rozwoju zawodowego, mała spójność podejść do zarządzania i nastawienia na długotrwałe efekty
Korzystanie przeważnie z wewnętrznych źródeł rekrutacji	Stołość poglądów i podejść do rozwiązywania problemów i realizacji zadań, brak motywacji do rozwoju zawodowego, brak rozwoju organizacji publicznej
Wykorzystanie elementu przynależności partyjnej w stosunku do kadry kierowniczej	Brak niezbędnej kwalifikacji, niska efektywność realizacji zadań
Nacisk podczas selekcji na charakterystyki postaw i zachowań kandydatów	Niska jakość kapitału ludzkiego organizacji
Duża częstotliwość prawodawstwa	Luki w kwalifikacjach, wysokie koszty szkoleniowe, niskie zaangażowanie i motywacja pracowników, niska efektywność realizacji zadań
Słaby związek pomiędzy wynikami pracy a wynagrodzeniem urzędników	Spadek motywacji i zaangażowania, konieczność wykorzystania dodatkowych narzędzi w celu utrzymania i motywowania urzędników
Brak identyfikacji potrzeb szkoleniowych (wysyłanie wszystkich urzędników na szkolenia)	Strata czasu i kosztów, spadek motywacji urzędników
Ocenianie urzędników wyłącznie na podstawie stopnia realizacji powierzonych im zadań.	Ograniczenie wzrostu efektywności pracy oraz rozwoju zawodowego i osobistego, ryzyko inwestycyjne
Wysoka pewność zatrudnienia	Niska motywacja urzędników do rozwoju zawodowego i osobistego, ryzyko inwestycyjne
Mała autonomia menedżerów w stosowaniu różnych narzędzi w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi	Odejścia pracowników; wzrost kosztów rekrutacji
Duży wpływ działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi na wizerunek instytucji administracji publicznej, „ryzyko reputacji”	Niskie zaangażowanie urzędników; wzrost kosztów rekrutacji, ryzyko inwestycyjne (np. na skutek odejść)
Brak systematyczności w planowaniu elementów podsystemu personalnego	Niska jakość kadry, nieodpowiadająca potrzebom liczba urzędników, brak spójności między procesami zarządzania zasobami ludzkimi
Brak zaufania i pozytywnej opinii społeczeństwa o pracy administracji publicznej	Niski poziom innowacyjności w sektorze publicznym
Relatywnie niski prestiż pracy urzędniczej	Wzrost niepewności działań organizacji i ich skutków

Źródło: Shelest (2013, s. 78).

Analizując tabelę 1, można stwierdzić, że mnogość występujących determinant ryzyka związanego z zarządzaniem zasobami ludzkimi wiąże się ze specyfiką sektora, jaką jest administracja publiczna, w której bardzo często dąży się do wykorzystywania w stosunku do kadry kierowniczej kryterium przynależności partyjnej, kadencyjności zatrudnionych urzędników, różnych nacisków otoczenia bądź po prostu ograniczenia kosztów rekrutacji i selekcji kadry.

2. Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście ryzyka w administracji publicznej

Zarządzanie zasobami ludzkimi to „wzajemne relacje między kierownictwem a personelem, a także polityką zatrudnienia i rozwoju pracowników (postrzeganych jako źródło przewagi konkurencyjnej), w ścisłym powiązaniu ze strategią organizacji” (Encyklopedia PWN, 2018). Do zadań kadry zarządzającej organizacją publiczną w zakresie kształtowania się zasobów ludzkich należy (Małysz-Bujak, 2009, s. 91):

- umiejętne wykorzystanie potencjału urzędników, dobór na stanowiska pracy, włączanie kadry do uczestnictwa w zarządzaniu organizacją, tworzenie efektywnych zespołów zadaniowych,
- planowanie zatrudnienia i kontrola fluktuacji kadr w celu zapewnienia ciągłości działania,
- odpowiednie delegowanie zadań urzędnikom i ich motywowanie do efektywnej pracy, nadzór nad realizacją przydzielonych zadań, w razie potrzeb udzielanie konstruktywnych wskazówek,
- ocena pracy urzędników w celu kontroli wydajności pracy i poziomu kompetencji, udzielanie informacji zwrotnej pracownikom o wynikach ich pracy, planowanie rozwoju zawodowego, wskazanie obszarów do doskonalenia i dalszych zadań do realizacji,
- zarządzanie systemem wynagrodzeń i systemem motywacyjnym w celu wzrostu zaangażowania i satysfakcji z pracy urzędników,
- tworzenie kultury organizacyjnej mającej wpływ na wzrost satysfakcji z pracy urzędników i kreowanie pozytywnego wizerunku marki,
- rozwiązywanie konfliktów i zapewnienie dobrych relacji międzyludzkich,
- promowanie i wdrażanie zmian organizacyjno-systemowych,

- działanie według idei społecznej odpowiedzialności biznesu, określonych standardów postępowania, przyjętych procedur i instrukcji w celu usprawnienia zarządzania kadrami, usystematyzowania podejmowanych działań oraz zwiększenia świadomości urzędników co do mechanizmów związanych z zarządzaniem nimi.

Na każdym etapie z wyżej wymienionych zadań zachodzi ryzyko związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi (Łukomska-Szarek, 2016).

Do ryzyko charakterze uniwersalnym, które wynikają z istoty funkcji personalnej można zaliczyć (Lipka, 2008):

- ryzyko rekrutacyjne i selekcyjne związane z zatrudnieniem kandydatów niespełniających wymagań stanowiska pracy,
- ryzyko ewaluacyjne związane z konsekwencjami wdrażania systemu ocen okresowych urzędników, tj. błędnymi decyzjami kadrowymi i demotywacją kadry,
- ryzyko motywacyjne związane z doborem narzędzi motywowania pracowników,
- ryzyko derekrutacyjne związane z utratą wiedzy ważnej z punktu widzenia konkurencyjności organizacji.

Anna Lipka zwraca uwagę na ryzyko niedostosowania popytu i podaży pracy. Realizacja tej strategii organizacji publicznej nie istnieje, jeśli nie będą zatrudniani urzędnicy o takich cechach, jak kreatywność, dynamizm, akceptacja ryzyka. Ryzyko ewaluacyjne i motywacyjne korzystnie wpływa na osiągnięcie celów długofalowych. Stosowanie strategii transakcji w administracji publicznej opiera się na szczególnej koncentracji na ryzyku podziału ról wśród urzędników, na ryzyku ewaluacyjnym przy częstym i systematycznym ocenianiu oraz ryzyku motywacyjnym. Z kolei stosowanie strategii transformacji przez kadre zarządzającą wiąże się z ryzykiem inwestowania w rozwój pracowników i ryzykiem motywacyjnym uwzględniającym procesy socjalizacyjne i prolojalnościowe (Ostroff, 2012).

Odnosząc pojęcie ryzyka do działań podejmowanych przez kadre zarządzającą wobec podwładnych i nie tylko, dostrzega się różnego rodzaju bariery (również w zakresie wdrażania szeroko pojętych zmian), które przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Rodzaje barier związanych z podejmowanym ryzykiem działań kadry zarządzającej

Rodzaje barier	Objaśnienie
1. Bariera deficytu kompetencji merytorycznych na najwyższych poziomach zarządzania	stanowiska pracy obsadzone są w kontekście politycznym
2. Bariera w odpowiednim zmotywowaniu kadry zarządzającej	nienależyte podejście do podejmowania ryzyka związanego z przeprowadzaniem zmian na skutek kadencyjności, zmian klimatu politycznego
3. Bariera sztywności organizacyjnej	niska podatność organizacji na zmiany jest spowodowana przez obowiązujące w nich odgórne regulacje formalne
4. Bariera „sparaliżowania” kadry zarządzającej organizacją świadomością swoistej asymetrii w zakresie odgórnego oceniania funkcjonowania jednostki	reguła znacznie większych odgórných restrykcji za zaniedbania i błędy niż wyróżnień i nagród za ewentualne dokonania
5. Bariera medialnego recenzowania działalności organizacji i wprowadzania zmian	wszelkie podejmowane inicjatywy mogą być za pośrednictwem mediów przedstawione opinii publicznej i w poszczególnych przypadkach spotkać się z dezaprobatą grup społecznych
6. Bariera negatywnych doświadczeń urzędników	spowodowana wprowadzaniem pseudozmian o charakterze akcyjnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ostroff (2012).

W związku z powyższymi barierami występującymi wewnątrz organizacji w urzędnikach dochodzi do różnorodnych negatywnych reakcji, do których można zaliczyć (Łupina-Wegener, 2005, s. 58):

- strach i niepewność o swoją osobę w organizacji oraz lęk, że nie podoła się zmianom i wyzwaniom; niepokój pogłębiony jest faktem, że urzędnicy boją się, iż zmiany będą dla nich niekorzystne,
- smutek i zagubienie, które wynikają z uczucia utraty tego, co się miało, oraz oczekiwanie, że nowa sytuacja będzie krzywdząca i nie będzie się w stanie z nią utożsamić,
- wewnętrzny opór wynikający z nieakceptowania zasad kierownictwa oraz chęci przeciwstawiania się im,
- brak zaufania do pracowników, przełożonych, co jest reakcją w celu obrony swojej pozycji,

- egocentryzm, w którego wyniku urzędnicy mają tendencję do zamykania się w sobie i skupianiu się na własnych problemach, przestając się identyfikować z innymi i organizacją publiczną.

Należy pamiętać o tym, że nastawiony negatywnie do otoczenia urzędnik zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji wiąże się z ryzykiem jakości i wydajności jego pracy, wykonywania obowiązków (Chluska, Czuba-Kulisińska, 2016). Rolą naczelnego kierownictwa jest zatem pokonywanie wszelkich barier i trudności związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w celu ograniczenia ryzyka niewykonalności celów i priorytetów całej organizacji (Wysłocka, 2011).

3. Wyniki badań pilotażowych

Na bazie prowadzonych rozważań teoretycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej w 2017 roku przeprowadzono pilotażowe badania ankietowe wśród kadry kierowniczej. Badaniem objęto pięć losowo wybranych jednostek samorządu terytorialnego w województwie śląskim. Wykorzystano metodę ankiety, stosując ustrukturyzowany i wystandaryzowany kwestionariusz ankiety. Uwzględniono w nim kilka kluczowych pytań z zakresu zarządzania personelem w kontekście ryzyka. Celem badania była ocena działalności kadry kierowniczej pod kątem zarządzania zasobami ludzkimi w poszczególnych jednostkach publicznych w obszarze ryzyka personalnego. Na podstawie przeprowadzonego krótkiego badania pilotażowego można stwierdzić, że:

1. Działania ryzykowne zarówno kadry kierowniczej, jak i personelu pobudzają do rozwoju obu stron w różnych obszarach.
2. Zbyt surowe oceny przełożonych często demotywują podwładnych do dalszych działań na rzecz organizacji, warto przyjąć jasny i czytelny system oceniania satysfakcjonujący jedną i drugą stronę.
3. Otwarta komunikacja, kreatywność, podejmowanie ryzyka i zaufanie sprzyjają tworzeniu kultury organizacyjnej.
4. Zorientowanie na pracowników, którzy wykazują się największą innowacyjnością, poprawnością merytoryczną, przyjaznym i skutecznym sposobem komunikowania się.
5. Ustalanie indywidualnej ścieżki rozwoju każdego urzędnika z uwzględnieniem jego aspiracji i potrzeb w organizacji jest bardzo istotne.

6. Odpowiednie premiowanie finansowe realizacji zadań przez urzędników zwiększy motywację do pracy i ograniczy ryzyko przejścia do konkurencji.
7. Korzystne zmiany w strukturze zatrudnienia (np. wysokie wymagania kwalifikacyjne i kompetencyjne) wpływają na ograniczenie ryzyka słabej wykonalności realizacji wartości, celów i zadań organizacji publicznej.
8. Planowana efektywność zarządzania zasobami ludzkimi może znacznie różnić się od rzeczywistej, jeśli nie zostanie uwzględnione ryzyko związane z wdrażaniem strategii.
9. Kadra zarządzająca nigdy nie jest pewna tego, jakie korzyści przyniesie jej zatrudnienie danego pracownika, wiąże się to zawsze z pewnym ryzykiem.
10. Odwaga, pewność siebie, zdecydowanie, przebojowość to cechy kadry sprzyjające podejmowaniu działań ryzykownych na rzecz organizacji publicznej.

Z powyższych wniosków wynika, że kadra kierownicza powinna skutecznie zarządzać podwładnymi, uwzględniając przy tym różne czynniki ryzyka, zarówno te pozytywne, jak i negatywne.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych analiz można stwierdzić, że efektywne gospodarowanie kapitałem ludzkim w kontekście zarządzania ryzykiem wpływa na kondycję całej organizacji. Kadra zarządzająca musi stymulować kreatywność urzędników, która stanowi widoczne przejawy innowacyjności, wspierać postawy dotyczące inicjowania i przeprowadzania zmian, umiejętności radzenia sobie w nietypowych sytuacjach, doskonalić procesy pracy zespołowej. Ponadto należy nie tylko motywować kadrę w kierunku wdrażania eksperymentowania i poszukiwania niestandardowych rozwiązań problemów, lecz także aprobować partycypację urzędników w określaniu celów, wizji, misji i strategii organizacji publicznej.

Rolą kadry zarządzającej w kontekście ograniczania ryzyka związanego z zarządzaniem zasobami ludzkim jest także kierowanie urzędnikami, by identyfikowali się z miejscem pracy i czuli się w nim bezpiecznie. Oznacza to umożliwienie kadrze rozwoju, podejmowaniu decyzji spójnych ze strategią organizacji, pozytywnej interpretacji działań urzędników, ograniczeniu wariantów decyzyjnych do opcji skrajnych (np. zwolnień), kreatywności i innowacyjności w działaniu, jak również

pozytywnym nastawieniu w kontekście współpracy. Dzięki tworzeniu sprzyjających warunków pracy możliwe stanie się realizowanie celów, planów i zamierzeń kadry zarządzającej w organizacji publicznej. Warto również zauważyć, że bez ryzyka w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi organizacja publiczna nie mogłaby funkcjonować. Ryzyko powoduje, że kierownictwo musi obierać wciąż nowe strategie działania i podążać za nieustającymi zmianami. Można powiedzieć, że ryzyko w pewnym stopniu wiąże się z rozwojem organizacji publicznej, pobudza do kreatywności.

Bibliografia

- Chluska, J., Czuba-Kulińska, B. (2016). Rola audytu wewnętrznego w procesach zarządzania ryzykiem w strukturze finansów publicznych. W: D. Adamek-Hyska, E. Maćkowiak (red.), *Standardy rachunkowości jednostek sektora finansów publicznych* (s. 153–160). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Encyklopedia PWN (2018). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Hasło. Pobrano z: <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/zarządzanie-zasobami-ludzkimi> (12.01.2018).
- Jelonek, D. (2006). Identyfikacja ryzyka w handlu elektronicznym. *Przegląd Organizacji*, 7–8 68–72.
- Krawczyk-Sokołowska, I. (2008). Zasoby kadrowe jako podstawa innowacyjności przedsiębiorstwa. Część 4. W: A. Herman, K. Poznańska (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych* (s. 237–276). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Lipka, A. (2008). Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 57–167.
- Lipka, A. (2012a). *Ryzyko personalne*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Lipka, A. (2012b). Ryzyko związane z aktywnością twórczą – typologia, diagnoza percepcji oraz ewaluacja. Kształtowanie kreatywnego kapitału ludzkiego (wybrane zagadnienia). *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 87, 19–29.
- Łukomska-Szarek, J. (2016). Ewaluacja ryzyka w systemie kontroli zarządczej oświatowej jednostki budżetowej. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 6 (84), 243–253.
- Łupina-Wegener, A. (2005). Negatywny wpływ fuzji i przejęć na pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 53–61.
- Małysz-Bujak, E. (2009). Lider systemowego zarządzania zasobami ludzkimi (Ankol). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5, 89–94.

- Ostroff, F. (2012). Zarządzanie zmianą w administracji państwowej. *Harvard Business Review*, grudzień–styczeń, 23–38.
- Parzych, M.J. (2009). Dysfunkcje w zarządzaniu kapitałem ludzkim w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Studia i Materiały. Wydział Zarządzania UW*, 1–2, 26–35.
- Shelest, O. (2013). Ocena czynników ryzyka personalnego w administracji publicznej. *Konteksty Społeczne*, 1, 73–85.
- Stemplewska, L. (2015). Zarządzanie ryzykiem w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, 1, 42–53.
- Szandurski, J. (2007). Toksyczne zarządzanie kadrami w urzędzie. *Samorząd Terytorialny*, 7–8, 36–46.
- Wysłocka, E. (2011). Kryzys – nieodłączny element funkcjonowania współczesnych organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 199, 138–147.

MANAGING HUMAN CAPITAL IN THE CONTEXT OF RISK MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract

Effective management of human capital in the context of risk management in public administration is very important. Close relations between the management and officials should be in line with the objectives and strategy of the public organization. Often, however, there are various types of risks associated with personnel management, including recruitment and selection, evaluation, motivation and de-recruitment risks. The role of the organization's authorities is to minimize this unfavourable phenomenon. The aim of the article is to discuss human capital management in the context of risk management in public administration, taking into account the nature of risk in the organization management, human resources management in the risk area and presenting the results of pilot studies related to this.

Keywords: risk management, human capital, public administration, the risk of managing human capital, effectiveness

JEL code: H83



DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-02

Aleksandra Dewicka*

Michał Trziszka**

Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania

ZASTOSOWANIE ZASAD ERGONOMII W TELEPRACY. PRZEGLĄD ROZWIĄZAŃ

Streszczenie

W opracowaniu podjęto próbę refleksji nad stanowiskiem pracy telepracownika w polskiej gospodarce na podstawie danych źródłowych i literaturowych. Omówiono zakres i charakterystykę pracy zdalnej, przedstawiono zasady bezpieczeństwa, higieny pracy oraz wyposażenie stanowiska pracy osoby zatrudnionej w modelu zdalnym. Poruszono także aspekt zasad BHP w telepracy i ergonomiczny aspekt pracy zdalnej.

Słowa kluczowe: telepraca, praca zdalna, ergonomia w pracy zdalnej, ergonomia telepracy

Wprowadzenie

Telepraca (zwana także pracą zdalną) jest to innowacyjna, elastyczna forma zatrudnienia, która odznacza się dużym potencjałem zarówno z perspektywy pracowników, jak i pracodawców. Oznacza nie tylko zmianę miejsca realizacji zadań, lecz

* Adres e-mail: aleksandra.dewicka@put.poznan.pl.

** Adres e-mail: michal.trziszka@put.poznan.pl.

także przyjęcie niestandardowego sposobu organizacji pracy, cechującego się daleko idącą swobodą, i oparcie relacji między pracodawcą a pracobiorcą na autonomii i dużej niezależności. Praca zdalna polega na wykonywaniu zadań operowania i przetwarzania informacji i danych, a do najczęstszych z nich należą: tłumaczenia, ankiety, działalność marketingowa, redagowanie tekstów i raportów, projektowanie stron WWW, opracowywanie graficzne oraz wiele innych zadań polegających na świadczeniu usług intelektualnych, które mogą być wykonywane w dowolnym miejscu.

Praca zdalna w USA stanowi ponad 20% rynku pracy, w Unii Europejskiej tę formę organizacji pracy wykorzystuje ponad 15% podmiotów gospodarczych, natomiast w Polsce nie jest to jeszcze powszechna forma zadaniowa i stanowi około 3% rynku gospodarczego. Jednak konieczność tworzenia nowych miejsc pracy, upowszechnienie się Internetu oraz postęp w dziedzinie nowych technologii, a przede wszystkim korzyści ekonomiczne, środowiskowe i społeczne sprawiają, że praca zdalna w wielu przypadkach gospodarczych staje się koniecznością.

W telepracy „elastyczne biuro” to takie biuro, w którym jest mniej stanowisk pracy niż zatrudnionych pracowników. Takich przykładów dostarczają nam już niektóre firmy, np. ubezpieczeniowe, w których agenci mają wspólne biurka i szafki na dokumenty.

Warunkiem skutecznego przebiegu pracy niezbędne jest zachowanie wymogu kompatybilności, czyli zgodności pod względem parametrów technicznych zarówno SW – oprogramowania, jak i HW – sprzętu teleinformatycznego (komputer, kamera cyfrowa, drukarka). Standardowe wyposażenie wirtualnego biura obejmuje: komputer osobisty, modem, telefon z automatyczną sekretarką, faks, dostęp do poczty elektronicznej, kamerę cyfrową. W niektórych przypadkach niezbędny jest zakup dodatkowych urządzeń, takich jak np. fotokopiarka (Kalinowska, Kujarczyk, Mańturz, Świercz, 2013, s. 66).

1. Bezpieczeństwo stanowiska pracy telepracownika

Podstawowe wymagania bezpieczeństwa i higieny pracy, które powinny być spełnione na stanowiskach telepracy, są zawarte w Kodeksie pracy – Rozdział IIb „Zatrudnianie pracowników w formie telepracy”, wprowadzonym Ustawą o zmianie ustawy *Kodeks pracy* oraz niektórych innych ustaw (Ustawa, 2007), i rozporządzeniach w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych

w monitory ekranowe (Rozporządzenie, 1998) oraz w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Rozporządzenie, 1997).

Stanowisko pracy powinno spełniać wszelkie wymogi związane z bezpieczeństwem i higieną pracy, w tym celu przed podpisaniem umowy stanowisko powinno być sprawdzone przez lekarza medycyny pracy i pracownika bhp, a w razie potrzeby należy wprowadzić stosowne korekty (Spytek-Bandurska, 2015, s. 317).

Stanowisko telepracy w domu powinno spełniać podstawowe warunki:

- dostęp do systemu teleinformatycznego,
- odpowiednia powierzchnia,
- ergonomiczne wyposażenie: wygodny fotel, biurko, odpowiednie oświetlenie, wentylacja,
- zapewnione bezpieczeństwo pracownika, danych i wyposażenia,
- izolacja od czynników rozpraszających (domownicy, zwierzęta domowe, hałaśliwy sąsiad),
- ochrona domowników przed zakłóceniami powodowanymi przez telepracownika (Spytek-Bandurska, 2015, s. 317–318).

2. Wyposażenie biurowe telepracownika

Bardzo ważnym czynnikiem ergonomicznym jest wyposażenie, do którego należy oświetlenie i wentylacja. Pracownik powinien przebywać w bezpiecznych warunkach, które nie są zagrożeniem dla jego zdrowia. Powinien być odizolowany od czynników zewnętrznych przeszkadzających w pracy, do których należą m.in. domownicy.

Zasadnicza różnica pomiędzy telepracownikiem stacjonarnym – „domowym” lub pracującym w telecentrum a telepracownikiem nomadycznym polega na innej konstrukcji biura. Jeżeli chodzi o telepracownika domowego, to najważniejsze jest przygotowanie przestrzeni do pracy, stanowiska zgodnego z normami bhp oraz wszystkich potrzebnych urządzeń peryferyjnych. W przypadku pracownika nomadycznego istotny jest sprzęt niewielkich rozmiarów (notebook czy drukarka) oraz zagwarantowanie łączności z Internetem poprzez telefon komórkowy (Kraus, 2011, s. 100).

Obowiązki pracodawcy związane z zapewnieniem telepracownikowi narzędzi do wykonywania pracy zostały unormowane w Kodeksie pracy. Ustawodawca umieścił w nim przede wszystkim obowiązek dostarczenia sprzętu (komputera,

faksu, telefonu itp.) oraz jego ubezpieczenie. Pracodawca jest również zobowiązany do pokrycia kosztów związanych z instalacją, serwisem, eksploatacją i konserwacją sprzętu oraz zapewnienia pomocy technicznej i potrzebnych szkoleń dotyczących obsługi tego sprzętu (Kodeks pracy, 2017, art. 67, § 1). Sprzęt, w jaki pracodawca wyposaża stanowisko pracy telepracownika, musi spełniać wymagania dotyczące oceny zgodności. Zgodnie z Kodeksem pracy strony stosunku pracy mogą także ustalić w osobnej umowie zasady i zakres ubezpieczenia oraz wykorzystywania sprzętu należącego do telepracownika (art. 67, § 2).

Pracodawca w drodze umowy powinien również ustalić zasady ochrony danych przez telepracownika i ewentualnie, w miarę potrzeby, rodzaj i czas instruktażu i szkolenia w tym zakresie. Fakt zapoznania się z zasadami ochrony danych telepracownik powinien potwierdzić na piśmie. Pracodawca ma również prawo kontroli pracownika, nawet kiedy praca wykonywana jest w domu lub mieszkaniu pracownika. Kontrola może dotyczyć wykonywania pracy, wykorzystania powierzonego sprzętu oraz bhp. Powinna być jednak przeprowadzana z zachowaniem konstytucyjnego prawa każdego człowieka do ochrony prawnej życia prywatnego i rodzinnego (Konstytucja RP, 1997, art. 47) oraz nienaruszalności mieszkania (art. 50). Z tego powodu w Kodeksie pracy wyraźnie zaznaczono, że wykonywanie czynności kontrolnych przez pracodawcę nie może naruszać prywatności telepracownika i jego rodziny ani utrudniać korzystania z pomieszczeń domowych w sposób zgodny z ich przeznaczeniem (Kodeks pracy, 2017, art. 67, § 3). Taka kontrola może być przeprowadzana wyłącznie za zgodą telepracownika wyrażoną na piśmie albo za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej (Ambroziewicz, 2015).

Telepracownicy objęci są taką samą ochroną w związku z bezpieczeństwem i higieną pracy, jak pozostali pracownicy. Pracownik zatrudniony na podstawie umowy o pracę w systemie telepracy jest obowiązkowo objęty ubezpieczeniem społecznym oraz ubezpieczeniem zdrowotnym. Przysługuje mu prawo do świadczeń związanych z chorobą, tzn. do wynagrodzenia za czas choroby i zasiłku chorobowego (Chmielek-Łubińska, 2009).

3. Zasady BHP w pracy zdalnej

Podstawowym obowiązkiem pracownika jest przestrzeganie zasad BHP, jednak to na pracodawcę ciążyą różne powinności związane z powyższymi zasadami.

W przypadku telepracy duże znaczenie mają ogólne przepisy BHP (np. dotyczące szkolenia pracowników), wraz z rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Socjalnej w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe (1998). Rozporządzenie to określa obowiązki od strony pracodawcy związane z świadczeniem pracy dotyczących stanowisk wyposażonych w monitory ekranowe, jak również organizację tej pracy (np. obowiązkowe przerwy). Określa również minimalne wymagania bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ergonomii, jakie powinny spełniać stanowiska pracy wyposażone w monitory ekranowe:

- oprogramowanie powinno odpowiadać zadaniu przewidzianemu do wykonania,
- oprogramowanie powinno być łatwe w użyciu oraz dostosowane do poziomu wiedzy i/lub doświadczenia pracownika,
- systemy komputerowe muszą zapewniać przekazywanie pracownikom informacji zwrotnej o ich działaniu,
- systemy komputerowe muszą gwarantować wyświetlanie informacji w formie i tempie odpowiednim dla pracownika,
- bez wiedzy pracownika nie można dokonywać kontroli jakościowej i ilościowej jego pracy,
- przy tworzeniu oprogramowania i przetwarzaniu danych powinny być stosowane zasady ergonomii (Horst, Horst-Kończal, 2013, s. 44).

Wydawać by się mogło, że skoro praca na stanowisku pracy wyposażonym w monitor ekranowy jest pracą siedzącą, biurową, to nie powoduje żadnych zagrożeń. Ogólnie mówiąc, jest lekka, łatwa i przyjemna. To dość krzywdząca opinia. Potrzeba stałej obserwacji i koncentracji na znakach zawartych w dokumentach, na ekranie i klawiaturze wiąże się z przyjmowaniem wymuszonej pozycji ciała. W konsekwencji dochodzi do dużych obciążeń wzroku, układu mięśniowo-szkieletowego oraz nerwowego (Kamieńska-Żyła, 2000, s. 21). Praca świadczona regularnie poza firmą w domu nie może być wykonywana na kanapie z laptopem na kolanach. Aby zatrudnić telepracownika, pracodawca powinien mu zapewnić warunki bhp w zakresie komputerowego stanowiska pracy, takie jak w stosunku do pracowników, których stanowiska usytuowane są w zakładzie. Pracodawca, zatrudniając telepracowników, musi spełnić te same wymagania, jak w przypadku tradycyjnych pracowników.

4. Stanowisko pracy telepracownika

Urządzając komputerowe stanowisko pracy, należy mieć na względzie zasadę, że wyposażenie stanowiska oraz sposób rozmieszczenia elementów tego wyposażenia nie może powodować podczas pracy nadmiernego obciążenia układu mięśniowo-szkieletowego i/lub wzroku ani być źródłem zagrożeń dla pracownika. Podczas pracy podwładny wykorzystuje zestaw komputerowy, którego integralną częścią jest monitor ekranowy. Obraz, jaki jest na nim wyświetlany, powinien być stabilny, bez tzw. tętnienia, a znaki mają być wyraźne i czytelne. Pracownik powinien mieć możliwość łatwego regulowania jasności i kontrastu w zależności od warunków oświetlenia stanowiska pracy. Ponadto monitor powinien być regulowany – w zakresie pochylenia oraz możliwości obrotu wokół własnej osi (CIOP, 2000, s. 4).

Stół wchodzący w skład wyposażenia pomocniczego komputerowego stanowiska pracy nie może być również przypadkowy. Jego konstrukcja powinna umożliwiać dogodne ustawienie elementów wyposażenia, w tym zróżnicowaną wysokość ustawienia monitora ekranowego i klawiatury. Szerokość oraz głębokość stołu powinna dawać wystarczającą powierzchnię do łatwego posługiwania się elementami wyposażenia stanowiska i wykonywania czynności związanych z rodzajem pracy. Obok właściwego stołu pracodawca powinien zapewnić zatrudnionym właściwe krzesło. Przede wszystkim musi być ono stabilne i wyposażone przynajmniej w podstawę co najmniej pięciopodporową z kółkami jezdnyymi. Siedzisko oraz oparcie powinny być regulowane w zakresie wysokości i pochylenia. Ponadto krzesło powinno być wyposażone w podłokietniki oraz dawać możliwość obracania się wokół osi pionowej o 360 stopni (Konarska, Gedliczka, 2001, s. 1).

Stanowisko pracy z komputerem organizowane w warunkach domowych stanowi zwykle kompromis między koniecznością a potrzebami w tym zakresie. Sprzęt zakupiony w normalnej dystrybucji spełnia na ogół wymagania techniczne, w tym także związane z bezpieczeństwem pracy. Monitory mają możliwość obrotu wokół osi, ekrany monitora nie emitują nieodpowiedniego promieniowania, mają dobrą rozdzielczość, możliwość regulacji jasności, klawiatury są standardowe, mają możliwość regulacji pochylenia w odpowiednim zakresie (Konarska, Gedliczka, 2001, s. 1).

5. Ergonomia w telepracy

Telepraca jest specyficzną formą zatrudnienia, wykonywaną w domu pracownika bez bezpośredniego nadzoru pracodawcy lub na zasadzie własnej odpowiedzialności pracownika. Jest rezultatem wdrażania nowych technologii, a więc stanowisko pracy powinno być nowoczesne, oparte na aktualnej wiedzy i doświadczeniu, a proponowane rozwiązania muszą być uzgodnione z telepracownikami, zwłaszcza odnośnie do doboru sprzętu, organizacji warunków pracy i wpływu czynników zewnętrznych na bezpieczeństwo i zdrowie zatrudnionych. Zgodnie z przepisami pracodawca ma obowiązek przeprowadzania oceny warunków pracy na stanowiskach pracy wyposażonych w monitory ekranowe. Ocena powinna być przeprowadzana w szczególności w odniesieniu do nowo tworzonych stanowisk oraz po każdej zmianie organizacji i wyposażenia stanowiska pracy. Na podstawie oceny pracodawca jest obowiązany podejmować działania mające na celu usunięcie stwierdzonych zagrożeń i uciążliwości (Piasecki, 2001, s. 3).

Prawidłową pozycję przy pracy zapewnia umieszczenie monitora na wprost pracującej osoby, z monitorem zapewniającym obserwację ekranu poniżej linii wzroku. Taka pozycja nie wymusza odchylania głowy, zapobiega bólom karku. W związku z tym monitor nie może stać na jednostce centralnej, co na szczęście jest coraz trudniejsze, ponieważ jednostki centralne w komputerach nowych generacji są pionowe i ustawia się je obok monitora lub pod biurkiem. Pojawiające się niekiedy w sprzedaży stoły komputerowe z miejscem na monitor poniżej powierzchni stołu, mogą być dobrym rozwiązaniem dla sporadycznej pracy w domu, gdyż po zasłonięciu komputera (jak w starych maszynach do szycia) istnieje możliwość wykorzystania stołu do innych celów. W takim przypadku należy pamiętać, aby pochYLENIE głowy w dół nie było zbyt duże (kąt obserwacji ekranu nie może być większy niż 35°). Oprócz usytuowania monitora zasadniczy wpływ na pozycję przy pracy ma jakość siedziska (Nowacka, 2013, s. 38).

Ogólna zasada, jaką należy się kierować, dopasowując podłokietniki, to zapewnienie kąta prostego między ramieniem i przedramieniem oraz utrzymanie pozycji dłoni niepowodującej skręcenia lub uniesienia jej w nadgarstku. Jeżeli siedzisko nie ma podłokietników, należy zapewnić podparcie dłoni przy klawiaturze, najlepiej na specjalnej, miękkiej podpórce. Mysz lub joystick powinny być na wysokości klawiatury, również w położeniu niepowodującym skręcenia czy zgięcia

dłoni w nadgarstku. Ze względu na bezpieczeństwo pracy siedzisko powinno być stabilne, a jeżeli jest jezdne, to stabilność powinny zapewniać co najmniej pięcioramienne podpory z kółkami jezdnymi. Siedzisko takie ułatwia przemieszczanie się przy stanowisku pracy z komputerem na niewielkie odległości, należy jednak pamiętać, aby nie rozleniwiła i nie zwiększała czasu unieruchomienia. Dobrze jest zmienić pozycję ciała co pewien czas, wstać i przejść kilka kroków. W sprzedaży są dostępne tzw. klęczniki do pracy z komputerem. Jest to siedzisko zapewniające dobrą pozycję mięśni pleców i kręgosłupa. Z tego względu polecane jest dla dzieci i młodzieży do krótkotrwałych prac przy komputerze, nie nadaje się jednak dla osób dorosłych do rutynowej wielogodzinnej pracy, gdyż nadmiernie obciąża stawy kolanowe (Janiga, 2014, s. 72).

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę szczególną specyfikę telepracy, zwłaszcza tej wykonywanej w domu pracownika, ograniczono niektóre wymagania dotyczące zapewnienia przez pracodawcę bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. W przypadku telepracy nie mają zastosowania przepisy bhp dotyczące obowiązku dbałości o bezpieczny i higieniczny stan pomieszczeń przez osoby kierujące pracownikami (Kodeks pracy, 2017, art. 212, pkt 4), przepisy dotyczące wymagań dla obiektów budowlanych i pomieszczeń pracy (Rozdział III, dział X), a także obowiązki związane z zapewnieniem pomieszczeń higieniczno-sanitarnych (art. 233). Takie stanowisko ustawodawcy wydaje się w pełni uzasadnione. Niewątpliwie pracodawca powinien wesprzeć telepracownika w zakresie dostosowania jego stanowiska pracy do wymagań określonych w Rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Socjalnej w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe (1998).

Poza wskazanymi przepisami prawa pracy, w tym bhp, nie ustanawiają żadnych odstępstw od obowiązujących wymagań prawnych. Tak jak w przypadku każdego innego pracownika pracodawca powinien zapewnić telepracownikowi szkolenie z zakresu bhp, badania lekarskie, zapoznać go z zagrożeniami występującymi przy wykonywaniu obowiązków służbowych (z oceną ryzyka zawodowego) oraz zapewnić instrukcje stanowiskowe z zakresu bhp (Ambroziewicz, 2014, s. 3).

Niezależnie od obowiązku nałożonego na pracodawcę czuwanie nad warunkami pracy przynosi wymierne korzyści społeczne i ekonomiczne. Upowszechnianie wiedzy na temat telepracy niewątpliwie zwiększy liczbę pracodawców chętnych do zatrudniania pracowników w systemie pracy zdalnej. Aby to osiągnąć, potrzebne są programy pozwalające na szkolenie i przygotowanie do tego typu pracy zarówno telepracowników, jak i pracodawców.

Bibliografia

- Ambroziewicz, M. (2014). *Czy pracodawca ma obowiązek kontrolować ergonomię i bhp stanowiska pracy telepracownika? Bezpieczeństwo i higiena pracy. Pytania i odpowiedzi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Ambroziewicz, M. (2015). *Czy pracodawca ma obowiązek kontrolować ergonomię i bhp stanowiska pracy telepracownika?* Serwis BHP. Pobrano z: <http://www.bhp.abc.com.pl/czytaj/-artykul/czy-pracodawca-ma-obowiazek-kontrolowac-ergonomie-i-bhp-stanowiska-pracy-telepracownika-1> (12.11.2017).
- Chmielek-Łubińska, E. (2009). Dział VII. Urlopy pracownicze. W: B. Wagner, E. Chmielek-Łubińska (red.), *Przepisy wstępne. Kodeks pracy 2009*. Gdańsk: ODDK.
- CIOPI (2000). *Bezpieczeństwo i higiena pracy na stanowiskach z komputerami. Lista kontrolna bhp*. Warszawa: Centralny Instytut Ochrony Pracy.
- Horst, W.M., Horst-Kończal, M.K. (2013). *Ergonomia w zarządzaniu bezpieczeństwem i zdrowiem w pracy*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Janiga, J. (2014). *Ergonomia i fizjologia pracy*. Legnica: Wydawnictwo Stowarzyszenia na rzecz Rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej „Wspólnota Akademicka”.
- Kalinowska, L., Kujszczyk, B., Mańturz, M., Świercz, B. (2013). *Elastyczne formy zatrudnienia*. Warszawa: Wojewódzki Urząd Pracy.
- Kamieńska-Żyła, M. (2000). *Ergonomia stanowiska komputerowego*. Kraków: Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH.
- Kodeks pracy (2017). *Kodeks pracy. Komentarz. Wydanie 11*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Konarska, M. (2001). Nowe biuro. *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, 7–8, 10–13.
- Konarska, M., Gedliczka, A. (2001). *Sprawdź, czy twoje stanowisko pracy z komputerem jest ergonomiczne*. Warszawa: Centralny Instytut Ochrony Pracy.
- Konstytucja RP (1997). Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. DzU 1997, nr 78, poz. 483.

- Kraus, A. (2011). *Innowacyjne formy wykorzystania nowych technologii informacyjnych na rynku pracy. Prognozy i perspektywy*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Nowacka, W. (2013). *Ergonomia i ochrona pracy. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Piasecki, M. (2001). *Telepraca osób niepełnosprawnych w społeczeństwie informatycznym*. Lublin: Wydawnictwo Fundacji Fuga Mundi.
- Rozporządzenie (1997). Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy. DzU 1997, nr 129, poz. 844.
- Rozporządzenie (1998). Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z 1 grudnia 1998 w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe. DzU 1998, nr 148, poz. 973.
- Spytek-Bandurska, G. (2015). *Telepraca jako nietypowa forma zatrudnienia w Polsce. Aspekty prawne i społeczne*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR.
- Ustawa (2007). Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy *Kodeks pracy* oraz niektórych innych ustaw. DzU 2007, nr 181, poz. 1288.
- Wagner, B., Chmielek-Łubińska, E. (red.) (2009). *Przepisy wstępne. Kodeks pracy 2009*. Gdańsk: ODDK.

APPLYING THE PRINCIPLES OF ERGONOMICS IN TELEWORKING AN OVERVIEW OF SOLUTIONS

Abstract

In this study, an attempt was made to reflect on the ergonomic aspect of shaping and managing remote work systems in the Polish economy based on available source and literature data. After a brief introduction in the first part of the article, the scope and characteristics of remote work were discussed. Then, the ranges of management of remote work systems were defined. The third part deals with the ergonomic aspect of remote work. The entire study closes a brief summary.

Keywords: telework, remote work, ergonomics in teleworking

JEL codes: I25, L1, M15



DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-03

Jacek Dziwulski*

Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania

KREOWANIE KAPITAŁU LUDZKIEGO W ORGANIZACJI W DOBIE GLOBALIZACJI

Streszczenie

W obliczu gwałtownych przemian gospodarczych oraz ewolucji systemów organizacyjnych istnieje potrzeba zainteresowania się efektywnym zarządzaniem kapitałem ludzkim. Nowoczesne zarządzanie organizacją stawia na rozwój i samodzielność pracowników, a umiejętność kierowania uważa się za coraz cenniejszy składnik kompetencji. Menedżerowie starają się zapewnić nabywanie nowych umiejętności pracownikom, przekazywać im nowe zadania i role, czynić ich wartościowszymi dla organizacji. Wdraża się nową filozofię kierowania ludźmi opartej założeniu, że pracownicy są traktowani jako cenny kapitał, który można pomnażać, liczy się również zaangażowanie pracowników w pracę na rzecz organizacji.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, kreowanie kapitału ludzkiego, zarządzanie kapitałem ludzkim

* Adres e-mail: jacekdziw@interia.pl.

Wprowadzenie

Współczesna, dynamicznie zmieniająca się gospodarka nazywana jest gospodarką opartą na wiedzy, w której znaczenie kapitału ludzkiego staje się najistotniejsze. Celem artykułu jest wykazanie, że kapitał ludzki staje się głównym elementem budowania przewagi konkurencyjnej, gdyż to właśnie ludzie stanowią współcześnie najważniejszy zasób strategiczny organizacji, decydujący w dużym stopniu o jej sukcesie. Przedsiębiorstwa, które dążą do osiągnięcia sukcesu, muszą wykazywać się umiejętnością szybkiego reagowania na zachodzące zmiany w otoczeniu, rosnące potrzeby klientów oraz umiejętnością przewidywania i kreowania przyszłości (Rosińska, 2007, s. 11–12).

Właściwe podejście do problematyki rozwoju pracowników i tworzenia przyjaznego klimatu organizacyjnego wpływa na osiągnięcie przez firmę sukcesu, zwłaszcza że rozwój techniczny i technologiczny niejako wymusza na pracodawcach oraz pracownikach stałe podnoszenie kwalifikacji (Nowicka-Mieszala, 2012, s. 89). Wdrożenie technologii informatycznych oraz dysponowanie wykwalifikowaną kadrą intensyfikuje aktywność firm. Jakość kapitału ludzkiego nabrała szczególnego znaczenia w wyniku globalizacji, obniżenia kosztów i wzrostu dostępności tego kapitału (Miciuła, Miciuła, 2015, s. 270). Ludzie stanowią szczególny zasób każdej organizacji, gdyż ich kompetencje w postaci wiedzy, umiejętności, zdolności i doświadczenia stają się zasobem o charakterze strategicznym, umożliwiającym zdobycie przewagi konkurencyjnej i osiągania korzyści w postaci wartości dodanej dla organizacji (Dajczak, Kijewska, 2008, s. 11).

1. Kapitał ludzki jako najważniejszy i najcenniejszy czynnik tworzenia wartości oraz kreowania konkurencyjności organizacji

Kapitał ludzki stanowi prawdziwą siłę i dla coraz większej liczby organizacji odgrywa znaczącą rolę w wyznaczaniu ich wartości, pod warunkiem, że zostanie odpowiednio wykorzystany (Nowicka-Mieszala, 2012, s. 90).

Ludwicyński (Król, 2006) zwraca uwagę, że nośnikiem wartości w przedsiębiorstwie jest właśnie zarządzanie zasobami ludzkimi. W każdej firmie można wyróżnić trzy rodzaje wartości, czyli triadę: wartości dla klienta, wartości dla pracowników i wartości dla organizacji. Każda z wymienionych kategorii zawiera

wartości szczegółowe, które są zmienne w czasie, a które najczęściej są bądź powinny być zhierarchizowane.

Konkurencyjność organizacji można określić jako proces, w którym uczestnicy rynku, realizując swoje interesy, próbują przedstawić klientom korzystniejsze od innych firm oferty ceny, jakości lub innych cech mających wpływ na decyzje zawarcia transakcji (Brodowska-Szewczuk, 2009, s. 89). W kontekście kapitału ludzkiego konkurencyjność firm wiąże się z jakością kadr marketingowych (logistyka, dystrybucja, sprzedaż), jakością kadr technicznych i finansowych, jakością kadr menedżerskich (skłonność do ryzyka, przedsiębiorczość, zaangażowanie), pracowników (kwalifikacje, wydajność pracy, kreatywność) (Brodowska-Szewczuk, 2009, s. 91).

Z punktu widzenia konkurencyjności organizacji często podkreśla się istotność wartości oraz wyjątkowość kapitału ludzkiego. Wartościowym kapitałem ludzkim można określić ten kapitał, który umożliwia organizacji realizację strategii poprawiających jej organizacyjną wydajność i ekonomiczną efektywność, wykorzystanie okazji rynkowych oraz neutralizowanie zagrożeń. W tym ujęciu wartością kapitału ludzkiego jest jego przydatność do osiągania przez organizację przewagi konkurencyjnej. Im bardziej kapitał ludzki umożliwia osiąganie przewagi konkurencyjnej, tym jest on wartościowszy dla organizacji. Z kolei wyjątkowość kapitału ludzkiego oznacza specyficzne umiejętności, które są przypisywane konkretnym osobom. Im rzadziej danego typu umiejętności występują na rynku pracy, są tym cenniejsze (Nowicka-Mieszala, 2012, s. 90).

Wykwalifikowani, zaangażowani oraz dobrze motywowani pracownicy są coraz częściej postrzegani jako istotne źródło wzrostu wartości firmy. Zwłaszcza w czasach, gdy konieczne jest poszukiwanie nowych przewag konkurencyjnych, zmianie ulega perspektywa strategicznego myślenia o organizacjach przez ich liderów i menedżerów bez względu na wielkość firmy czy branże, w których działają. Dobrze zarządzany kapitał ludzki jest źródłem potencjalnych korzyści zarówno dla pracodawców, jak i dla pracowników (Bonikowska, 2015, s. 4).

Kapitał ludzki bardzo często decyduje o przewadze rynkowej, szczególnie we współczesnych warunkach, kiedy dostęp do wartości materialnych jest dużo łatwiejszy, a zdolności do konkurencyjności poszukuje się gdzie indziej. Pracodawcy powinni traktować inwestycje w pracowników z równą powagą jak nakłady na badania i rozwój. To ludzie dzięki zdolności do rozwoju i uczenia się stanowią źródło wartości dodanej firmy w znacznie większym stopniu niż np. narzędzia

technologiczne. Kluczowe więc jest właściwe zarządzanie kapitałem ludzkim poprzez danie pracownikom możliwości rozwoju, kształcenia i doszkalania się (Bonikowska, 2015, s. 4–5). Wartość kapitału ludzkiego uzależniona jest od jego potencjału do tworzenia przewagi konkurencyjnej firmy lub jej głównych kompetencji. Jakość kapitału ludzkiego znajduje zaś przełożenie na osiągnięcie przez firmę przewagi konkurencyjnej na rynku (Harasim, 2015, s. 21).

2. Czynniki wpływające na kreowanie kapitału ludzkiego organizacji

Nowoczesne organizacje, w których liderzy rozumieją, że pracownicy są najważniejsi dla ich właściwego funkcjonowania, a efektywne kierowanie nimi stanowi podstawę ich sukcesu, inwestują w kapitał ludzki. Dzięki temu mogą osiągać większą sprawność techniczno-organizacyjną tych systemów, wyższą jakość i wydajność w pracy oraz silniejszą motywację swoich pracowników (Sokołowska, 2005, s. 17).

Rozwój kapitału ludzkiego według Króla obejmuje zespół działań w zakresie wzbogacania wiedzy pracowników, rozwijania ich zdolności i umiejętności, kształtowania motywacji, dbania o odpowiednią kondycję psychiczną i fizyczną, które powinny prowadzić do wzrostu indywidualnego i organizacyjnego kapitału ludzkiego (Król, 2006, s. 432).

Podobną definicję prezentuje Kupczyk, który określa rozwój kapitału ludzkiego jako wykształcanie w człowieku umiejętności, rozwijanie jego zdolności, gromadzenie w nim zasobów wiedzy oraz gwarantowanie mu ochrony zdrowia i korzystnych warunków rozwojowych (Kupczyk, 2013, s. 37).

Celem rozwoju kapitału ludzkiego jest uzyskanie przez firmę cech pracowniczych, które gwarantują mu osiągnięcie celów organizacji – efektywności, wydajności, skuteczności. Poprzez rozwój pracowników zapewnia się odpowiednie funkcjonowanie przedsiębiorstwa, innowacyjność i kreatywność, stanowiące motor rozwoju organizacji (Dajczak, Kijewska, 2008, s. 13). Najpopularniejszą formę rozwoju kapitału ludzkiego stanowią szkolenia i doskonalenie zawodowe. Mają one na celu poprawę efektywności pracy pracowników, a przede wszystkim rozwijanie ich potencjału. Planowanie ścieżki kariery zawodowej jest postępowaniem mającym charakter planowania długotrwałego, a czasami kilkuletniego. Najczęściej stosuje

się podejście, które zakłada wolną konkurencję pomiędzy najzdolniejszymi, zaangażowanymi pracownikami firmy (Kamińska, 2016, s. 164–165).

Przemieszczenia pracowników mogą być związane ze szkoleniami lub doskonaleniem zawodowym, elementem rozwoju karier lub obsadzaniem nowych stanowisk. Są najczęściej stosowane w formie rotacji stanowisk pracy oraz powierzenia dodatkowych, bardziej złożonych bądź samodzielnych zadań.

Motywowanie pracowników przybiera zazwyczaj postać wyższego wynagrodzenia lub innej gratyfikacji (premie, nagrody, dodatki) i jest stosowane w celu wzrostu kwalifikacji i rozwoju pracowników.

3. Zarządzanie kapitałem ludzkim w ujęciu strategicznym w dobie globalizacji

Zarządzanie odnosi się do ludzi, ponieważ praca ludzka nie odnosi się jedynie do ekonomii, ale obejmuje przede wszystkim wartości osobowe. W pełni respektowane wartości osobowe wpływają na zyskowność systemu ekonomicznego i procesu produkcji. Wiedza w organizacji osiągnie zamierzone cele tylko wówczas, gdy będzie w pełni zintegrowana z wartością człowieka (Dziwulski, 2012, s. 65–66).

Zarządzanie kapitałem ludzkim jest bardzo ważne w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, ponieważ osoby kierujące firmą zapobiegają w ten sposób marnotrawieniu kapitału ludzkiego, co jest nadrzędnym celem menedżerów firmy. Zagadnienie to obejmuje: dobre porozumiewanie się z pracownikami, włączanie ich w problemy bieżące firmy, dbałość o ich utożsamianie się z organizacją oraz lojalność w stosunku do niej. Nacisk położony jest tu na strategiczne podejście związane z pozyskiwaniem ludzi, a następnie kierowaniem nimi. Wszystkie sformułowane cele, strategie czy programy działalności muszą uwzględniać warunki danej organizacji.

Niestety, nie jest możliwe, by stworzyć uniwersalne reguły zarządzania kapitałem ludzkim we wszystkich organizacjach, co wynika z ich zmienności i różnorodności oraz otaczających je warunków. System zarządzania kapitałem ludzkim musi w każdej konkretnej sytuacji uwzględniać specyficzne wymagania danej organizacji, obejmujące jej strategię, strukturę, kulturę i uwarunkowania (wewnętrzne i zewnętrzne). Odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim koncentruje się na rozwoju potencjału każdego pracownika, co jest kluczowym czynnikiem trwałości, renomy i rozwoju każdej organizacji. Z tego założenia wynika wysokie znaczenie

problematyki doskonalenia umiejętności zatrudnionych pracowników (Ciekankowski, 2014, s. 143–144; Pochtowski, 2003, s. 36–37).

Badania prowadzone w polskiej praktyce gospodarczej wskazują, że w ostatnich latach coraz częściej wizja przyszłości przedsiębiorstwa jest kojarzona ze strategią zasobów ludzkich. Kierownik lub menedżer zarządzający zasobami ludzkimi powinien zajmować kluczową pozycję w strukturze administracyjnej firmy i współuczestniczyć w opracowaniu jej strategii (Kugel, 2013, s. 74–75).

Wartościowy kapitał ludzki, o którego rozwój dba firma, wpływa na walory przedsiębiorstwa o strategicznym znaczeniu:

- poprawę wydajności organizacyjnej (operacyjnej),
- wzrost efektywności biznesowej,
- wykorzystanie okazji rynkowych (np. znalezienie niszy rynkowej),
- eliminowanie zagrożeń biznesowych (np. ze strony bezpośredniej konkurencji) (Bonikowska, 2015, s. 5).

Generowanie pomysłów na sukces oraz formułowanie strategii firmy powinno się opierać nie tylko na misji i wizji firmy oraz przeprowadzonej dogłębnej analizie jej działalności i otoczenia rynkowego, lecz także na wypracowanej wcześniej misji i wizji jednostki. Doświadczenia wykazują, że często kierownictwo zarządzające daną organizacją nie przychyliła się do takiego podejścia, co powoduje skupianie się jej wysiłków na rozwiązywaniu jedynie problemów i zagadnień operacyjnych. Może to wyrażać się w taki sposób, że kierownictwo:

- nie dostrzega pojawiania się realnych zagrożeń, np. faktu, że pracownicy nie stanowią zespołu, a stopień ich dezintegracji stanowi znacznie poważniejszy problem niż niedobory finansowe,
- dostrzega te zagrożenia, jednak brak jest sił, aby wprowadzić niezbędne w danej sytuacji zmiany,
- nie ma możliwości, by wprowadzić do realizacji własne pomysły, nawet gdy mogą być bardzo skuteczne (Harasim, Dziwulski, 2014, s. 32–33).

Kapitał ludzki można rozpatrywać w wymiarze jednostkowym i organizacyjnym. W procesie zarządzania kapitałem ludzkim jest istotne rozróżnienie celowe, dlatego że występują odmienne struktury i czynniki determinujące jego wartość.

Model kapitału ludzkiego (określany modelem 4K) w wymiarze organizacyjnym ma strukturę następującą:

- kompetencje, czyli wiedza, umiejętności, uzdolnienia, kondycja fizyczna, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania oraz inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy mogą doprowadzić do osiągnięcia celów i wyników określonych w strategicznych zamierzeniach organizacji (Rostkowski, 2003, s. 162),
- kontakty interpersonalne obejmują relacje międzyludzkie, a także system komunikacji informacji w organizacji,
- kultura organizacyjna, czyli nieformalny system wzorów myślenia i postępowania w organizacji,
- klimat organizacyjny, czyli atmosfera, która panuje w organizacji, subiektywnie odczuwana przez pracowników, zależy od indywidualnych cech osobowych pracowników i uwarunkowań organizacyjnych (Juchnowicz, 2014, s. 36).

Wszystkie składniki kapitału ludzkiego wchodzą ze sobą w interakcje w procesie kreowania wartości organizacji. Kapitał ten kształtowany jako efekt wzajemnych zależności i powiązań poszczególnych jego elementów.

Podsumowanie

W gospodarce polskiej obserwuje się od kilku lat fakt, że przeważają w niej inwestycje w infrastrukturę przedsiębiorstwa i formalny jego wizerunek bez sprzężenia tych działań z inwestowaniem w kapitał ludzki. Kierownicy w organizacjach, a także właściciele tych organizacji nie doceniają kultury zorientowanej na kapitał ludzki. Z własnego doświadczenia w zarządzaniu mogłem wielokrotnie się przekonać o tym. Takie praktyki uwsteczniają te organizacje. Mogę podać wiele czynników, które nie przyczyniają się do zmian w organizacji:

- zagrożenie menedżerów utratą stanowisk,
- zmniejszenie zakresu władzy, tam gdzie jest ona szeroka,
- konieczność uzupełnienia kompetencji i ciągłego treningu związanego z ich doskonaleniem,
- konieczność podjęcia nowych wyzwań, stawiania odpowiednio nowych zadań,
- wymagania dotyczące wysokiego poziomu jakości zarządzania,

- pogorszenie warunków pracy, w tym nieodpowiednie systemy motywowania pracowników,
- niski poziom kultury organizacyjnej.

Badacze przywództwa w organizacji zastanawiali się, czy cechy liderów, ich zachowania bądź dopasowanie do sytuacji decyduje o sukcesie w przewodzeniu. A jednocześnie kierownikom i menedżerom pokazuje się sposoby zwiększania skuteczności zarządzania tak, aby wcielić w życie cenne wskazówki przekazywane przez trenerów zarządzania. Wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez Golemana (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002) wskazują, że to właśnie inteligencja emocjonalna jest czynnikiem odróżniającym liderów – „gwiazdorów” od tych przeciętnych. Lider może wpływać na ludzi dzięki emocjom – to zasadnicze założenie tej koncepcji. To, co mówi i robi lider, ma emocjonalne konsekwencje. Większą motywację i zaangażowanie wzbudzają w pracownikach przełożeni, którzy potrafią uwzględnić emocjonalny wymiar przywództwa.

Bibliografia

- Baron, A., Armstrong, M. (2012). *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Bochniarz, P., Gugala, K. (2005). *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Bonikowska, M. (2015). *Kapitał ludzki jako wartość firmy. Narzędzie pomiaru kapitału ludzkiego – wdrożenie, analiza i wnioski*. Warszawa: PARP.
- Brodowska-Szewczuk, J. (2009). Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach*, 7 (80), 87–100.
- Ciekanowski, Z. (2014). Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 101, 135–148.
- Czajka, Z. (2011). *Gospodarowane kapitałem ludzkim*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Dajczak, K., Kijewska, K. (2008). Rola szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania Politechniki Koszalińskiej*, 12, 11–17.
- Dziwulski, J. (2012). Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji inteligentnej. W: W. Harasim (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej* (s. 65–81). Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji.

- Goleman, D.D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Naturalne przywództwo*. Wrocław: Wydawnictwa Biznesowe.
- Harasim, W. (2012). Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim. W: W. Harasim (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej* (s. 8–43). Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji.
- Harasim, W. (2015). Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie kapitałem ludzkim w tworzeniu wartości dodanej organizacji. W: W. Harasim (red.), *Zarządzanie wartościami niematerialnymi w erze gospodarki cyfrowej* (s. 10–30). Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Mediów i Show Businessu.
- Harasim, W., Dziwulski, J. (2014). Nowoczesne zarządzanie organizacją publiczną w erze cyfrowej. W: W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania* (s. 21–46). Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji.
- Janowska, Z. (2002). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
- Juchnowicz, M. (red.) (2014). *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*. Warszawa: PWE.
- Kamińska, B. (2016). Rozwój kapitału ludzkiego jako czynnik rozwoju firmy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 3, 159–172.
- Król, H. (2006). Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji. W: H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 423–541). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kugel, M. (2013). Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. W: W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja XXI wieku* (s. 73–91). Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji.
- Kupczyk, R. (2013). *Zasoby i tempo rozwoju kapitału ludzkiego w państwach Unii Europejskiej w latach 2000–2010*. Wrocław: Wydawnictwo Arboretum.
- Miciuła, I., Miciuła, K. (2015). Metody pomiaru wartości kapitału ludzkiego. *Współczesne Problemy Ekonomiczne*, 11, 269–280.
- Nowicka-Mieszala, J. (2012). Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim metodą budowy wartości przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 1, 89–98.
- Pocztowski, A. (2003). *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Rosińska, M. (2007). Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. W: J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym* (s. 11–20). Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.

- Rostkowski, T. (2003). Zintegrowany system zarządzania kompetencjami. W: M. Juchnowicz (red.), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Sokołowska, A. (2005). *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.

CREATING HUMAN CAPITAL IN THE ORGANIZATION IN THE GLOBALIZATION

Abstract

In the face of rapid economic changes and the evolution of organizational systems, there is a need to be interested in the effective management of human capital. A modern managed organization focuses on the development and independence of employees, and management skills are considered to be an increasingly valuable component of competence. Managers try to provide new employees with skills, give them new tasks and roles, make them more valuable to the organization. The new philosophy of managing people is based on the assumption that employees are treated as valuable capital that can be multiplied, and employee involvement in work is also important for the organization.

Keywords: human capital, creation of human capital, human capital management

JEL code: M00



Grażyna Gruszczyńska-Malec*

Lucja Waligóra**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania

PRÓBA OPERACJONALIZACJI KATEGORII „ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW”: MODEL – ZMIENNA

Streszczenie

Zaangażowanie pracowników w pracę ujmowane jest jako wysiłek wkładany w wykonywane czynności, który wiąże się z dobrowolnym emocjonalnym wnikaniem w pracę i zwiększaniem aktywności. W artykule autorki dokonano zestawienia modeli wymienionych w literaturze przedmiotu oraz zmiennych kształtujących zaangażowanie pracownika. Celem niniejszej publikacji jest wskazanie, jakie zmienne zaangażowania najczęściej podawane są w piśmiennictwie naukowym.

Słowa kluczowe: zaangażowanie pracowników, modele i zmienne zaangażowania

Wprowadzenie

Zarządzanie zaangażowaniem pracownika to podejście w zarządzaniu biznesem bazujące na uwzględnieniu wpływu angażowania się pracownika w działanie

* Adres e-mail: grazyna.gruszczyńska-malec@ue.katowice.pl.

** Adres e-mail: lucja.waligora@ue.katowice.pl.

na rzecz organizacji na politykę personalną, politykę rozwoju organizacji oraz produktywność przedsiębiorstwa (Schaufeli, Salanova, Gonz'alez-Rom'a, Bakker, 2002, s. 71–73). Pracownik zaangażowany koncentruje się na pracy, jest entuzjastycznie nastawiony do jej wykonywania oraz realizuje bądź przekracza stawiane przed nim cele biznesowe, działając w interesie przedsiębiorstwa (Harter, Schmidt, Keyes, 2003).

W artykule dokonano prezentacji modeli wymienionych w literaturze przedmiotu oraz zmiennych kształtujących zaangażowanie pracownika. Celem artykułu jest wskazanie, jakie zmienne zaangażowania najczęściej wskazane są w piśmiennictwie naukowym, krajowym i zagranicznym. Informacje te można wykorzystać w badaniach empirycznych dotyczących diagnozowania poziomów zaangażowania pracowników we współczesnych organizacjach.

1. Charakterystyka modeli zaangażowania pracowników

Model to układ założeń przyjmowanych w danej nauce w celu ułatwienia rozwiązania danego problemu badawczego. Jest to hipotetyczna konstrukcja myślowa, będąca uproszczonym obrazem badanego fragmentu rzeczywistości, w którym pomija się elementy nieistotne dla danego celu (Hall, Taylor, 2000, s. 54). W literaturze przedmiotu można wymienić następujące modele zaangażowania pracowników: model PERMA (Seligman, 2011, s. 57–59), model Robinsona, Perrymana i Haydaya (2004), model Cook (2008), trzykomponentowy model zaangażowania organizacyjnego Meyera i Allen (1991), model Hesketta, model Flecka i Inceoglu (2010), model Aon Hewitt (Sanborn, Malhotra, Atchison, 2017).

Model PERMA w psychologii pozytywnej to model określający pięć elementów dobrego życia. Profesor Martin Seligman, zwany twórcą psychologii pozytywnej, w teorii dobrostanu (*well-being theory*) wyróżnia pięć elementów składających się na dobrostan człowieka, które bezpośrednio przekładają się na życie osobiste i zawodowe: P – *Positive emotions*, E – *Engagement*, R – *Relationships*, M – *Meaning*, A – *Accomplishment/Achievement* (Seligman, 2011, s. 57–59).

Modelem, który wyraźnie wskazuje, że dbałość o zasoby ludzkie buduje zaangażowanie, jest model Robinsona, Perrymana i Haydaya. Autorzy szczególną wagę

przypisują tu dwóm czynnikom: zaangażowaniu pracowników w znaczeniu ingerowanie, wnikanie oraz poczuciu bycia docenianym. Autorzy wskazali także na pięć dodatkowych czynników decydujących o tym, że pracownicy czują się doceniani i włączani w sprawę organizacji (Robinson i in., 2004, s. 34–36).

Nieco inny model zaprezentowała Sarah Cook, która uzależnia zaangażowanie od czterech czynników. Według Cook zapewnienie czterech elementów sprawia, że pracownicy czują się doceniani, szanowani oraz że kierownictwo ma do nich zaufanie. To z kolei przekłada się bezpośrednio na zachowania pracowników, którzy dają z siebie wszystko, co najlepsze, w pracy wykraczają poza obowiązki i są lojalni, zmotywowani i pełni entuzjazmu (Cook 2008, s. 75–79).

Jednym z powszechnie stosowanych modeli zaangażowania jest trzykomponentowy model zaangażowania organizacyjnego Meyera i Allen. Według tego podejścia u podstaw zaangażowania leżą trzy różne kategorie motywacji wewnętrznej pracowników, które wpływają na pozostawanie przez nich w firmie (Meyer, Allen, 1991).

Zgodnie z modelem Hesketta, aby pracownik mógł w pełni zaangażować wysiłek w codzienną pracę, musi być odpowiednio wzmocniony. Przyczynia się to bezpośrednio do stworzenia i utrzymania grona lojalnych, zadowolonych klientów, co przekłada się na zwiększenie zysków całego przedsiębiorstwa. Satysfakcja z pracy pracownika przekłada się na wzrost jakości świadczonych usług oraz zadowolenie i lojalność klientów (Witt, Andrews, Kacmar, 2000).

Zdaniem Flecka i Inceoglu (2010, s. 33), zaangażowanie należy definiować jako stan, w którym pracownicy mogą się znajdować, kiedy wykonują pracę. Stan ten może się zmieniać w czasie i z wysokiego zaangażowania pracownik może przejść do stanu mniejszego zaangażowania lub odwrotnie. Większe zaangażowanie pracowników oznacza większą częstotliwość zachowań, które przynoszą korzyści dla organizacji.

Aon Hewitt bada zaangażowanie pracowników na podstawie trzech postaw. Zaangażowany pracownik to taki, który mówi pozytywnie o swojej organizacji, deklaruje chęć pozostania w firmie, działa na rzecz jej sukcesu i jest gotów do podejmowania dodatkowego wysiłku na jej rzecz (Sanborn i in., 2017).

2. Zmienne określające model zaangażowania

Zmienna to dowolna cecha, właściwość lub czynnik, która przybiera charakterystyczne, reprezentatywne wartości w badanym zbiorze. Wartości zmiennej należą do pewnego zbioru, który nazywa się dziedziną zmiennej (zakresem lub polem zmienności). W naukach ekonomicznych zmienna to praca, koszt, import, eksport, konsumpcja itd. (Hubbard, 2007, s. 182–183).

Zmienne w modelu PERMA to pozytywne emocje, inicjatywa, współpraca, poczucie sensu, osiągnięcia. Pozytywne emocje mogą być rozumiane jako radość, uznanie, komfort, inspiracja, nadzieja bądź ciekawość. Engagement, czyli zaangażowanie, także jest związane z przyływem (*flow*). Przepływ to pojęcie z pogranicza psychologii pozytywnej i psychologii motywacji. Twórcą koncepcji jest Mihály Csíkszentmihályi, według którego *flow* to stan między satysfakcją a euforią wywołany całkowitym oddaniem się jakiejś czynności. Współpraca to zdolność tworzenia więzi i współdziałania z innymi, umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągnięcia wspólnych celów, umiejętność zespołowego wykonywania zadań i wspólnego rozwiązywania problemów. Poczucie sensu, znaczenia to wiedza, jaki mamy cel i znaczenie oraz dłaczego każdy z nas jest na tej ziemi. Daje ludziom powód do życia i uświadamia sens istnienia. Cele i ambicja w życiu mogą pomóc osiągnąć rzeczy, które mogą dać ludziom poczucie szczęścia i spełnienia (Seligman, 2011, s. 57–59).

Zmienne w modelu Robinsona, Perrymana i Haydaya to zmienne główne: wnikanie oraz poczucie bycia docenianym. Zmienne uzupełniające to zapewnienie szkoleń, rozwoju i planowania kariery, szybka reakcja na zaistniałe problemy, wynagradzanie za efekty, obustronna komunikacja, stwarzanie pracownikom równych szans i sprawiedliwe traktowanie (Robinson i in., 2004, s. 34–36).

Zmienne wskazane w modelu Cook to *well-being*, *information*, *fairness*, *involvement*. *Well-being* – dobre samopoczucie to ogólny termin określający stan osoby lub grupy. Wysoki poziom dobrego samopoczucia oznacza, że stan osoby lub grupy jest w pewnym sensie pozytywny. *Information*, czyli dostęp do ogólnej, powszechnej wiedzy i informacji sprawiedliwości, czystość uczciwość, jasność, zasad. *Fairness* oznacza sprawiedliwość, uczciwość i bezstronność. *Involvement* jest rozumiane jako zaangażowanie, działanie, uczestnictwo lub włączenie (Cook, 2008, s. 75–79).

Zmienne w modelu Mayera i Allen zostały podzielone na trzy grupy: zgodność poglądów i wartości pracownika z wartościami wyznawanymi w firmie oraz

adaptacja do kultury organizacyjnej; poczucie wspólnoty i współodpowiedzialności za firmę; gotowość do podejmowania dodatkowego wysiłku na rzecz przedsiębiorstwa (Meyer, Allen, 1991). Według innego źródła wyróżnia się następujące zmienne: emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, uświadomiona przez pracownika potrzeba kontynuowania pracy dla organizacji, normy społeczne oraz poczucie zobowiązania wobec organizacji (Meyer, Allen, 1991).

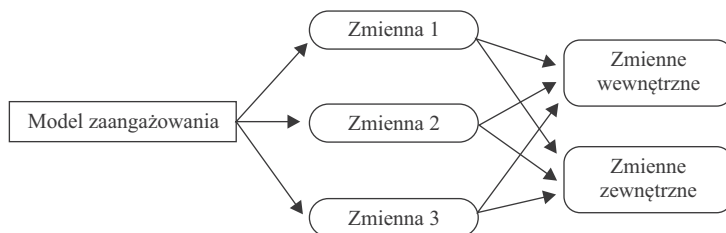
Zgodnie z modelem Hesketta wskazuje się na następujące zmienne: satysfakcja pracowników, większa stałość zatrudnienia, wyższa produktywność pracowników, wzrost poziomu jakości usług, wzrost lojalności klientów, rozwój przedsiębiorstwa oraz wysoka satysfakcja z pracy (Witt i in., 2000).

Zmienne w modelu Flecka i Inceoglu podzielone są na trzy grupy. W pierwszej grupie uwzględnia się dopasowaniem pracownika do pracy i organizacji oraz akceptację kultury organizacyjnej. Drugi obszar stanowią cechy oraz osobiste predyspozycje, motywacja i osobowość pracownika. Trzeci obszar to nagroda za efekty, poparcie dla wartości instytucji i wnikanie w zadania podmiotu gospodarczego (Fleck, Inceoglu, 2010).

Wyróżnione zmienne w modelu Aon Hewitt (Sanborn i in., 2017, 12–14) to przełożeni, kariera i rozwój pracowników, współpraca, autonomia i wpływ na decyzje, bezpieczeństwo zatrudnienia, zapewnienie podaży pracowników, organizacja pracy, infrastruktura, komunikacja, akceptacja różnorodności, marka, reputacja, odpowiedzialność społeczna.

Na rysunku 1 oraz w tabeli 1 zaprezentowano zbiorcze zestawienie analizowanych modeli oraz zmiennych zaangażowania prezentowanych w literaturze przedmiotu. Do każdego modelu zaangażowania przypisana jest grupa zmiennych.

Rysunek 1. Schemat ideowy modeli oraz zmiennych zaangażowania pracowników



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Modele oraz zmienne zaangażowania pracowników

Model	Zmienna
1	2
Model PERMA	<ul style="list-style-type: none"> – pozytywne emocje, sentymentalizm, emocjonalność, uczuciowość, życzliwość, serdeczność, szczęście, zachwyty, – inicjatywa, doznanie, uniesienie, nadmierna aktywność, – współpraca, relacje, kooperacja, porozumienie, komunikacja, współudział, współzależność, związek, – poczucie sensu, zakres zadań, perspektywa, idea, – osiągnięcia, spełnienie, pomyślny wynik zadania, sukces, dokonania
Model Robinsona, Perrymana i Haydaya	<ul style="list-style-type: none"> – wnikanie, badanie, dociekanie, dogłębne rozpatrywanie, rozważanie, wdrażanie się w zadania, – poczucie bycia docenianym, akceptowanie, aprobowanie działań, protegowanie pracowników, – rozwój, rozbudowa, dynamizacja procesów, progres, eskalacja, – reakcja na zmiany, reorganizacja, procesy przeprojektowania, rewidowania, transformacji, – docenienie, odznaczanie, premiowanie, wyróżnianie, przyznawanie nagrody, faworyzowanie, – komunikacja, łączność, porozumienie, wymiana, – równe traktowanie, równouprawnienie, współmierne angażowanie
Model Cook	<ul style="list-style-type: none"> – dobre samopoczucie, pozytywna mentalność, pozytywne nastawienie, dobre usposobienie, – wiedza, kwalifikacje, kompetencje, doświadczenie, profesjonalizm, sprawność wykonywania zadań, – sprawiedliwość, egalitaryzm, równe szanse, równouprawnienie, solidaryzm zawodowy, obiektywizm, bezstronność, – angażowanie pracownika, przyciąganie nowych pracowników, absorbowanie, wnikanie
Trzykomponentowy model zaangażowania organizacyjnego Meyera i Allen	<ul style="list-style-type: none"> – współpraca, utrzymanie się, zajmowanie się, budowanie zespołu, obecność, udział w zadaniach, aktywność, – gotowość do działania, istnienie, czuwanie, – hierarchia wartości, autorytety, charyzma pracodawców, poczucie przynależności, – dopasowanie do organizacji, akceptacja kultury i wartości, adaptacja, – poczucie wspólnoty i jedności, satysfakcja z pracy, zadowolenie, motywacja wewnętrzna, – gotowość do dodatkowego wysiłku, energia ponadprzeciętna, chęć do działania, dominacja, siła
Model Hesketta	<ul style="list-style-type: none"> – satysfakcja pracowników, szczęście, zachwyty, ukontentowanie, uniesienie, entuzjazm, optymizm, – większa stałość zatrudnienia, stabilizacja, utrwalenie, ugruntowanie, petryfikacja,

1	2
	<ul style="list-style-type: none">– wyższa produktywność pracowników, inicjatywa, efektywność, ekonomiczność działań, niezawodność działania,– wzrost poziomu jakości usług, renoma i marka, istotność usług, funkcjonalność, system gwarancji, monitoring,– wzrost lojalności klientów, solidarność, wierność, ustępliwość, zaufanie,– rozwój przedsiębiorstwa, członkostwo, obecność, udział w zadaniach, współdziałanie, przynależność
Model Flecka i Inceoglu	<ul style="list-style-type: none">– adaptacja do pracy, aklimatyzowanie, aktualizowanie, przyswajanie, nauka, poznawanie,– osobowość, osobiste predyspozycje, motywacja, nastawienie,– gotowość do działania, poparcie, orędownictwo, całościowość
Model Aon Hewitt	<ul style="list-style-type: none">– wartości pracownika, opinie o firmie, cechy firmy, uznanie dla instytucji, komentarze, skargi,– motywacja, zaangażowanie, inicjatywa, udział, chęć działania, aktywność, proaktywność,– działanie, rozwój, efektywność, energia, praca, wysiłek, czyn

Źródło: opracowanie własne na podstawie Seligman (2011, s. 57–59); Robinson i in. (2004, s. 34–36); Cook (2008, s. 75–79); Meyer, Allen (1991); Witt i in. (2000); Fleck, Inceoglu (2010); Sanborn i in. (2017).

3. Wnioski z analizy zmiennych wpływających na zaangażowanie pracowników

Z analizy literatury wynika, że najczęściej wymienia się zmienne: wnikanie oraz współpraca. Współpraca to zdolność tworzenia więzi i współdziałania z innymi, umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągnięcia wspólnych celów, umiejętność zespołowego wykonywania zadań i wspólnego rozwiązywania problemów (Jamka, 2011, s. 24). Z kolei wnikanie może być definiowane jako przyjmowanie do pracy, włączanie kogoś do działania w jakiejś sprawie, wymaganie czyjegoś zainteresowania w sprawie (Skrzypek, 2009, s. 32).

Zmienne pojawiające się w modelach zaangażowania można pogrupować ze względu na czynniki, które wpływają na wielkość tych zmiennych. Wielkość zmiennych może być zależna od indywidualnych predyspozycji i cech osobowych pracownika. Zmienne mogą być kształtowane w firmie z inicjatywy zespołu pracowników lub kierownictwa przedsiębiorstwa bądź przez czynniki niezwiązane z organizacją, np. środowisko makroekonomiczne oraz zachowania i postawy klientów.

Grupy zmiennych zaangażowania:

- wewnętrzne zmienne zależne od pracownika: inicjatywa, pozytywne emocje, poczucie sensu, poczucie bycia docenianym, dobre samopoczucie, wiedza,
- zmienne zewnętrzne zależne od zespołu pracowników, przełożonego i podmiotu gospodarczego: współpraca, osiągnięcia, wnikanie, rozwój, reakcja na zmiany, docenienie, komunikacja, równe traktowanie, sprawiedliwość, satysfakcja pracowników, rozwój przedsiębiorstwa,
- zmienne zewnętrzne niezależne od instytucji: większa stałość zatrudnienia, wyższa produktywność pracowników, wzrost poziomu jakości usług, wzrost lojalności klientów.

Podsumowanie

Analiza literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, że nie istnieje jedna ogólnie przyjęta definicja zaangażowania pracowników. Zaangażowanie określa pewien poziom identyfikacji i włączenia się pracownika w funkcjonowanie organizacji.

W piśmiennictwie naukowym wyróżnia się najczęściej następujące modele zaangażowania: model PERMA, model Robinsona, Perrymana i Haydaya, model Cook, trzykomponentowy model zaangażowania organizacyjnego Meyera i Allen, model Hesketta, model Flecka i Inceoglu, model Aon Hewitt. W ramach tych modeli wyróżnia się kilka grup zmiennych. Model zaangażowania implikuje konieczność przyjęcia określonych zmiennych do badań. Najczęściej wymieniane zmienne to współpraca i wnikanie w pracę.

Wskazane w artykule zmienne mogą ułatwić budowanie kwestionariusza badania zaangażowania pracowników. Można poprzez to umiejętnie wdrożyć działania w przedsiębiorstwie, które zwiększą współpracę, motywację i satysfakcję pracowników. Takimi działaniami pracodawcy w zależności od modelu mogłyby być: ustabilizowanie polityki zatrudnienia w modelu PERMA, zwiększenie udziału pracowników w procesach zarządzania firmą w modelu Hesketta lub umożliwienie pracownikom rozwoju zawodowego w modelu Robinsona, Perrymana i Haydaya.

Ograniczeniem przedstawionych rozważań jest brak wyników własnych badań empirycznych. Wydaje się, że do ciekawych zagadnień, które wymagają zarówno budowy modeli teoretycznych, jak i ich weryfikacji empirycznej, należą takie

problemy, jak badanie czynników zmniejszających zaangażowanie pracowników i analiza sposobów eliminacji tych czynników oraz badanie zaangażowania pracowników z uwzględnieniem cech różnorodności, np. wieku, wykształcenia i płci pracowników.

Bibliografia

- Cook, S. (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement. Better Business Performance through Staff Satisfaction*. London: Kogan Page.
- Fleck, S., Inceoglu, I. (2010). A comprehensive framework for understanding and predicting engagement. W: S.L. Albrecht (red.), *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice* (s. 33–39). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Inc.
- Hall, R.E., Taylor, J.B. (2000). *Makroekonomia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Keyes, C.L.M. (2003). Well-Being in the Workplace and its Relationships to Business Outcomes. *Flourishing: the Positive Person and the Good Life*, 25, 205–244.
- Hubbard, D.W. (2007). *How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Jamka, B. (2011). *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?* Warszawa: Wolters Kluwer.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A Tree-Component Conceptualization on Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Report 408. Institute for Employment Studies. Pobrano z: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf> (12.03.2018).
- Sanborn, P., Malhotra, R., Atchison, A. (2017). Trends in Global Employee Engagement. Consulting Talent & Organization. Aon Hewitt, 12–14. Pobrano z: http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf (12.03.2018).
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonz'alez-Rom'a, V., Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Seligman, M.E.P. (2011). *Flourish*. New York: Free Press.
- Skrzypek, E. (2009). *Podejście procesowe w organizacjach*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Witt, L.A., Andrews, M.C., Kacmar, K.M. (2000). The role of participation in decision-making in the organizational politics-job satisfaction relationship. *Human Relations*, 3 (53), 341–358.

ATTEMPT TO OPERATIONALIZATION OF THE CATEGORY “INVOLVEMENT OF EMPLOYEES”: MODEL, TYPE, VARIABLE

Abstract

Employee involvement in work is recognized as an effort put into activities performed, which is associated with some voluntary emotional penetration and increasing activity in the work performed. In the article, the authors made a comparison of models and variables shaping the employee’s involvement, listed in the subject literature. The aim of this publication is to indicate which variables of involvement are most often given in the scientific literature.

Keywords: employee involvement, models and engagement variables

JEL codes: M12, M14, M51, M54



PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-05

Katarzyna Himstedt*

Uniwersytet Łódzki

Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

ZARZĄDZANIE TALENTAMI JAKO KOMPONENT INNOWACYJNEJ KULTURY ORGANIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

Talent jest dobrem XXI wieku

Tony Blair

Streszczenie

W artykule poruszono problematykę zarządzania talentami będącego jednym z komponentów kultury organizacji w przedsiębiorstwie. Ukazano propozycje korzyści wynikających z postawy pracodawcy, który pracowników traktuje jako wartość dodaną w firmie, co pozytywnie przekłada się na tworzenie kultury organizacji. Celem artykułu jest próba ukazania roli procesu zarządzania talentami jako komponentu innowacyjnej kultury organizacji przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, kultura organizacji przedsiębiorstw

* Adres e-mail: kathim@interia.eu.

Wprowadzenie

Problematyka zarządzania talentami wywodzi się już z czasów biblijnych. Talenty w biblijnej przypowieści (Mt 25, 14–30) można interpretować dosłownie, czyli jako dobra materialne bądź jako wyposażenie w umiejętności i zdolności. Wymagają one od każdego człowieka zaangażowania, usilnych starań, by wykorzystać je jak najlepiej i ciągle rozwijać. Zmarnowanie ich oznacza, że ludzie nie będą mogli w pełni czerpać z nich korzyści. Odzwierciedlają to słowa H. Jacksona Browna Juniora: „Talent, którym się nie kieruje, jest jak ośmiornica na wrotkach. Ma możliwość wykonania wielu ruchów, ale nigdy nie wiadomo, czy jedzie się do przodu, do tyłu, czy w bok” (Mupepi, 2017, s. 36–37). Każdy człowiek powinien więc zastanowić się nad tym, co jest jego największym atrybutem, zdiagnozować swój talent, określić cel, w którego kierunku talent ten będzie rozwijał. Cel jest tutaj bardzo istotny, gdyż talentu nie można pozostawić samemu sobie. Brak planu na talent niewątpliwie spowoduje, że koncentracja będzie nastawiona w niepotrzebnym kierunku, skupi się na nieistotnych rzeczach, które nie zostaną wykorzystane, nie będą miały wpływu na osiągnięcie sukcesu płynącego z danego talentu. W dobie coraz większej konkurencyjności organizacje przywiązują większą wagę do zasobów ludzkich. Cenni są przeważnie pracownicy z ponadprzeciętnymi zdolnościami, które określa się mianem talentów. Zarządzanie talentami jest kluczową kwestią budującą kulturę organizacji (KO), a co więcej – pozwalającą przetrwać jej trudne sytuacje (Pocztowski, 2010, s. 38). W pracy podjęto próbę ukazania roli procesu zarządzania talentami jako komponentu innowacyjnej KO przedsiębiorstw.

1. Pojęcie talentu w organizacji przedsiębiorstw

Istotą funkcjonowania i osiągnięcia założonych celów przez daną organizację są jej pracownicy. To oni są jednym z czynników produkcji, wpływają na jej wizerunek, przyczyniają się do tworzenia renomy i KO. Ich kompetencje, wiedza i umiejętności w dużej mierze decydują o skuteczności działania i efektywności danej organizacji. Nie tylko pracownicy poprzez samorozwój, lecz także przedsiębiorcy, menedżerowie – wszyscy pracodawcy mają szansę przyczynienia się do pomnażania talentów pracowników poprzez pomoc w ich rozwoju, co przyczynia się do współtworzenia organizacji z zaangażowaniem. Dzięki ich pracy powstają produkty

i usługi przyczyniające się do zaspokajania potrzeb społecznych, a także umożliwiające postęp organizacyjny. Takie podejście pozwala patrzeć na każdego pracownika z szacunkiem, z chęcią poznania jego talentów, które czasami trudno dostrzec i zdefiniować.

We współczesnym świecie we wszystkich organizacjach najcenniejszym aktywem są zasoby ludzkie¹. Pracodawcy bardzo dobrze zdają sobie sprawę z tego, że bez kompetentnego i rozwijającego się personelu ich firmy nie utrzymałyby się na rynku. Takie czynniki, jak postęp innowacyjny, postępująca globalizacja, przyczyniają się do tego, że pracodawcy coraz częściej zmuszani są podejmować nowe wyzwania dotyczące przyciągania pracowników, rozwoju, motywowania, zarządzania personelem, szczególnie tym, który odznacza się ponadprzeciętnymi zdolnościami. Nie istnieje jednoznaczna definicja talentu. Rosnąca liczba wykształconych osób nie przyczynia się do przyrostu talentów, co sugeruje, że z talentami trzeba się urodzić, natomiast z drugiej strony talenty można wyzwolić w toku odbytych szkoleń rozwijających kompetencje pracowników (Pocztowski, 2010, s. 39). Na talent składają się także czynniki pozaintelektualne, np. cechy charakteru i czynniki środowiskowe, czyli zdolność tworzenia warunków rozwoju, wydarzenia losowe bądź proces socjalizacji. Mogą one hamować rozwój talentów oraz przyczyniać się do niego (Chełpa, 2005, s. 29–35).

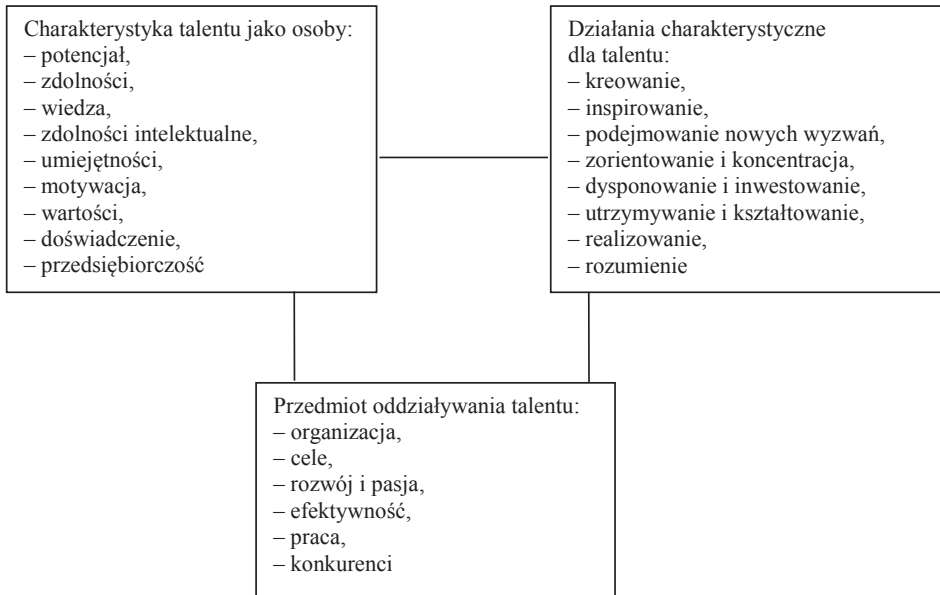
W literaturze przedmiotu talent identyfikuje się z osobą o wybitnym potencjale, na który składają się następujące elementy:

- ponadprzeciętne zdolności ogólne, czyli podwyższony potencjał intelektualny oraz zdolności specyficzne, związane z konkretnymi dziedzinami,
- zaangażowanie w pracę, czyli fascynacja pracą, wiara we własne możliwości, wytrwałość w dążeniu do celu, wytrzymałość, skłonność do poświęceń, pracowitość,

¹ Zasoby ludzkie w organizacji to zbiorowość pracowników, która tworzy system określany w takich elementach, jak 1) ekonomiczno-społeczny, odwzorowujący środowisko zawodowe jako siła robocza na rynku pracy; 2) ergonomiczny, odnoszący się do określonych typów układu człowiek-praca; 3) psychologiczny, jako zbiór indywidualnych zachowań pracowników zdeterminowanych pod względem motywacyjnym poprzez środowisko pracy, w szczególności poprzez proces zarządzania; 4) organizacyjny, któremu odpowiadają poszczególne zespoły i grupy danych stanowisk pracy wyróżnione w ramach organizacyjnej struktury organizacji/firmy; 5) prawny, rozumiany jako ogół podmiotów będących stroną w stosunku pracy (układ pracodawca–pracownik) – opracowanie własne na podstawie Perry (2013, s. 21–23).

- twórczość, która przejawia się płynnością i elastycznością myślenia, oryginalnością, podejmowaniem ryzyka, empatią, wrażliwością oraz emocjonalnością, podejmowaniem nowych i niekonwencjonalnych działań (Listwan, 2006, s. 20).

Rysunek 1. Pojęcie „talent”– ujęcie modelowe



Źródło: opracowanie własne na podstawie Berger, Berger (2010, s. 37–52).

Można uznać, że talent to suma określonych charakterystyk, podejmowanych działań oraz trafnie dobranych obiektów oddziaływania, które przedstawiono na rysunku 1.

Gospodarowanie opiera się na trzech rodzajach zasobów: naturalnych, majątkowych i ludzkich. Zasoby ludzkie identyfikowane są w aspekcie ilościowym i jakościowym (Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopeć, 2000, s. 25). Talent należy niewątpliwie do sfery jakościowej zasobów ludzkich. Jego pomnażanie, podobnie jak w przypadku pozostałych czynników wytwórczych, przyczynia się do wzrostu gospodarczego, a co za tym idzie – do wzrostu PKB.

2. Zarządzanie talentami w organizacji przedsiębiorstw

Zgodnie z informacjami zawartymi na rysunku 1 nośnikiem talentu jest osoba, charakteryzująca się wysokim potencjałem, zdolnościami i wiedzą, dzięki swoim działaniom znacząco wpływająca na funkcjonowanie organizacji, w której pracuje, osiągając ponadprzeciętne wyniki oraz realizując powierzone cele przy jednoczesnej trosce o samorozwój. Kluczem w tych obszarach jest niewątpliwie potencjał i zdolności do kreowania, realizowania zadań, które ukierunkowane są na dobro organizacji, efektywność i cele. Aby zidentyfikować talent, należy bardzo dobrze poznać osobę, którą włącza się do procesu zarządzania talentami. W innym przypadku zbagatelizowanie tego może powodować trudności w funkcjonowaniu organizacji. Informacje ujęte na rysunku 1 mogą w znacznym stopniu pomóc pracodawcom wyłonić talenty oraz ułatwić stworzenie narzędzia oceny pracowników w celu wybrania tych o najwyższym potencjale.

Przykładem takiego narzędzia rozwoju wybitnie uzdolnionych pracowników, a co za tym idzie – sprawności i osiągnięcia dzięki nim celów organizacji, jest m.in. zarządzanie talentami – *talent management* (Listwan, 2006, s. 20). To proces, w którego ramach pracodawcy identyfikują osoby, zarządzają nimi i dbają o ich rozwój, mając na uwadze przyszłość organizacji. Zarządzanie talentami to liczne działania koncentrujące się na poszukiwaniu, rekrutowaniu, rozwoju, docenianiu oraz umacnianiu pozycji osób o wyżej niż przeciętnym poziomie kompetencji i potencjału intelektualnego oraz na efektywnym wykorzystywaniu ich zdolności w celu rozwoju organizacji i realizacji jej kluczowych założeń (Pocztowski, 2010, s. 29–32). W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele modeli zarządzania talentami, jednak można stwierdzić, że zarządzanie talentami obejmuje:

- stworzenie strategii w celu określenia potrzeb organizacji dla wykonania planu biznesowego, bieżącego i przyszłego,
- określenie procedur, które pozwalałyby dokonać pomiaru zarówno kompetencji nabytych przez organizację, jak i tych, których oczekuje, by poprawić efektywność i zagwarantować rozwój swój i pracowników,
- identyfikację sposobów pozyskiwania i zatrzymania osób gwarantujących organizacji odniesienie sukcesu,
- stworzenie metod wyłączenia z zespołu pracowników, którzy nie spełniają wymagań i oczekiwań organizacji,

- pomiar efektów zastosowania wymienionych metod, który umożliwiłby ciągle aktualizowanie oraz udoskonalanie polityki organizacji w zakresie zarządzania talentami w celu zapewnienia optymalnych wyników (Cannon, McGee, 2013, s. 15–26).

Proces zarządzania talentami, by w pełni był udany, powinien obejmować wszystkie elementy zarządzania zasobami ludzkimi. Inaczej mówiąc – na zarządzanie talentami składa się identyfikacja, rozwój, angażowanie bądź zatrzymanie i wykorzystywanie talentów w kontekście danej jednostki (Berger, Berger, 2010, s. 61–63).

Aby móc zwiększyć efektywność najlepszych a zarazem najzdolniejszych pracowników, pracodawcy powinni wykorzystywać do tego intuicję i wyczucie, co jest bardzo istotne, a przede wszystkim powinni zastosować narzędzia analityczne. Wśród autorów zajmujących się tematyką przedmiotu panuje opinia, że można wyróżnić pięć technik analitycznych stosowanych przy zarządzaniu talentami. Należą do nich:

1. Gromadzenie ważnych danych dotyczących kapitału ludzkiego jako część zintegrowanej, ogólnoorganizacyjnej bazy danych na temat wydajności poszczególnych pracowników oraz bazy danych zawierającej informacje o całej organizacji, m.in. o liczbie zatrudnionych, rotacji i rekrutacji kadr, o zakresie obowiązków pracowników zatrudnionych na cały etat, na pół etatu oraz zatrudnionych dorywczo.
2. Analizy danych kadrowych, które służą do zbierania oraz porządkowania danych dotyczących personelu według oddziałów, a także hierarchii funkcyjnych. Zgromadzone analizy pozwalają zobrazować wydajność poszczególnych pracowników, w tym indywidualne osiągnięcia w zakresie odpowiedzialności za podstawowe obowiązki, są też źródłem informacji o miernikach wynikowych każdego pracownika, do których należy przede wszystkim ich rotacja oraz indywidualne zaangażowanie. Warto w tym miejscu pamiętać także o miernikach procesów kadrowych takich jak czas czy koszt.
3. Wnikliwa analiza inwestycji w kapitał ludzki pozwalająca pomóc organizacji zrozumieć, które podjęte działania mają największy wpływ na jej końcowe wyniki.

4. Prognozy kadrowe obejmujące analizy rotacji pracowników, planów sukcesji oraz danych dotyczących szans organizacyjnych. Opracowywane są w celu wykrycia potencjalnych braków lub nadmiarów najistotniejszych zdolności na długo przed momentem ich zaistnienia.
5. Łańcuch dostaw talentów, który wskazuje na podejmowanie bieżących decyzji, dotyczących potrzeb kadrowych (Davenport, Harris, Shapiro, 2011, s. 101–103).

Stosując metody analityczne, można oszacować, co osoby zatrudnione w danej organizacji cenią sobie najbardziej, po czym stworzyć model poprawiający wskaźniki utrzymania kadr. Model wartości najbardziej utalentowanych pracowników daje odpowiedź na pytanie: Co skłania pracowników do pozostania w naszej organizacji? Organizacje, które wykorzystują informacje z analiz, pogłębiających wiedzę na temat kapitału ludzkiego, mogą pochwalić się tym, że dysponują trudną do odtworzenia przewagą konkurencyjną (Davenport i in., 2011, s. 101–102).

3. Zarządzanie talentami i kultura organizacji przedsiębiorstw

We współczesnych organizacjach bardzo istotne w rozwoju talentów jest umożliwienie pracownikom wejrzenia w siebie i odkrycia swojego „ja”, swoich zdolności. Jest to bardzo ważne nawet w sytuacji, gdy przemyślenia te wskażą, że zainteresowania pracowników nie wiążą się z ich obecną pracą, że nie są dostosowane do jej wymogów i nie mogą sprostać wyznaczonym przez organizację celom. Pracodawcy powinni w taki sposób wykreować wizerunek organizacji, aby obecni i przyszli kluczowi pracownicy uznawali ją jako atrakcyjne miejsce pracy dla rozwoju ich indywidualnych karier zawodowych. Do obowiązku pracodawcy należy zadbanie o takie warunki, w których wybitnie utalentowany pracownik w okresie pracy dla organizacji będzie miał możliwość wykreowania wartości z pożytkiem dla organizacji i niego samego, nawet gdy pożytkiem tym miałyby być zmiana pracy. Każdy talent pracowniczy wymaga odpowiednich warunków, by mógł się ujawnić i rozwijać. Utalentowani, genialni pracownicy tworzą w organizacji wartość dodaną. Należy zatem stwarzać im możliwości rozwoju, podnosić ich samoocenę oraz nagradzać za to, że wpływają na sukces organizacji, w której funkcjonują. Wiąże się to w znacznej mierze z kulturą organizacji. Znaczenie jej, a także istota wartości

i wizji w organizacji wzrasta wtedy, kiedy podwyższa się jej poziom kapitału intelektualnego.

Pojęcie kultury organizacji jest wieloaspektowe i obejmuje kilka kategorii zjawisk:

- kultura oznaczająca wartości cenione w organizacji, do których jej pracownicy dążą indywidualnie i zbiorowo,
- normy i wzorce, czyli gotowe schematy zachowań, które (pracownicy) organizacji stosują w określonych sytuacjach,
- kultura wyrażająca się w symbolach, które podkreślają poczucie wspólnoty oraz stanowią zrozumiałą dla wszystkich reprezentację wartości, norm i wzorców.

Można stwierdzić, że kultura w największym stopniu określa tożsamość organizacji, jej swoistą „osobowość” oraz specyfikę (Adler, 2007, s. 45–48).

Można również wyróżnić pięć zasadniczych funkcji kultury organizacji:

- integracyjną,
- percepcyjną,
- adaptacyjną,
- nadawania tożsamości,
- stymulowania zmian organizacyjnych (Sikorski, 1999, s. 58–61).

Funkcja integracyjna KO to realizowanie i akceptowanie wspólnych celów, wartości, norm i zwyczajów w danej organizacji. Funkcja percepcyjna jest to sposób postrzegania rzeczywistości, otoczenia, organizacji i siebie przez pracowników organizacji. Funkcja adaptacyjna wiąże się z wypracowaniem scenariuszy zachowania się w określonych sytuacjach dzięki postrzeganiu rzeczywistości organizacyjnej i otoczenia jako stabilnych elementów. Nadawanie tożsamości organizacji jest związane z tworzeniem wspólnego, spójnego wizerunku organizacji, poczucia wspólnoty jej uczestników. KO staje się katalizatorem i narzędziem zmian organizacyjnych. Kształtowanie KO jest związane ze zmianami, które zachodzą w otoczeniu organizacji, a w szczególności w sektorze konkurencyjnym (Sikorski, 1999, s. 60–61).

Specyficzną cechą KO jest to, że nie można jej kształtować mocą przepisów, regulaminów itp. Wytwarza się na drodze mimowolnej i obejmuje sferę psychiki zatrudnionych, przyczynia się do wysokiego morale pracowników organizacji.

Podsumowanie

Proces zarządzania talentami koncentruje się na indywidualnych potrzebach pracownika oraz dąży do ukazania i poznania szczególnych możliwości każdego człowieka. Mając na uwadze silną konkurencję na rynku pracy, zarządzając talentami, podejmuje się działania zachęcające kluczowych pracowników do pozostania w organizacji tak długo, jak będą potrzebni. Coraz częściej pracodawcy przywiązują znaczną uwagę do KO, gdyż właśnie w niej upatrują źródeł sukcesu. Nowoczesne technologie stosowane umiejętnie przez pracowników, a szczególnie tych o dużym potencjale intelektualnym, w znacznej mierze przyczyniają się do zwiększenia efektywności pracy w danej organizacji. Każdy pracodawca powinien znać poziom zadowolenia i potrzeby pracowników, ich priorytetowe wartości, ich identyfikację z organizacją, ich świadomość wizji i misji organizacji oraz propozycje wprowadzenia zmian.

Zarządzanie talentami zakłada, że w każdym pracowniku, obecnym i przyszłym, drzemie potencjał. Zakłada również, że należy wykorzystywać wszystkie dostępne metody, by potencjał ten uwolnić. Wszyscy pracownicy wnoszą do KO indywidualny wkład. Takie elementy, jak skład wiekowy, profesjonalny i socjalny członków danej organizacji, konflikty interesów, w dużym stopniu wpływają na tworzenie się KO. Należy wspomnieć, że istnieją pewne kluczowe kompetencje, które są niezbędne organizacji do utrzymania przewagi konkurencyjnej, a głównym celem zarządzania talentami jest ich zidentyfikowanie, rozwijanie i utrzymanie (Pocztowski, 2010, s. 52–53). Wiąże się to z teorią kapitału ludzkiego, która również odnosi się do takich kwestii, jak wiedza, umiejętności, zdrowie i energia witalna zawarte w każdym człowieku i społeczeństwie jako całości (Evans, 2005, s. 38).

Bibliografia

- Adler, N. (2007). Cultural synergy: The management of cross-cultural organizations. W: G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu* (s. 44–60). Warszawa: PWE.
- Berger, A., Berger D.R. (red.) (2010). *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing and Promoting the Best People*. New York: McGraw-Hill Education.

- Cannon, J.A., McGee, R. (red.) (2013). *Talent Management*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Chełpa, S. (2005). *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia interpersonalne*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych
- Davenport, T.H., Harris, J., Shapiro, J. (2011). Wiedza o pracownikach jako broń konkurencyjna. *Harvard Business Review Polska*, 6, 95–102.
- Evans, Ch. (2005). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE.
- Kozioł, L., Piechnik-Kurdziel, A., Kopeć, J. (red.) (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza.
- Listwan, T. (2006). Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji. W: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami* (s. 28–36). Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Mupepi, M. (2017). *Effective Talent Management Strategies for Organizational Success. USA. IGI Global Disseminator of Knowledge*. Michigan: Grand Valley State University.
- Perry, E. (2013). Managing Global Talent. *Management Focus – The Magazine of Cranford School of Management*, 7, 38–43.
- Pocztowski, A. (red.) (2010). *Zarządzanie talentami w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sikorski, C. (1999). *Kultura organizacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

TALENT MANAGEMENT AS A COMPONENT OF AN INNOVATIVE CORPORATE ORGANIZATION CULTURE

Abstract

The article deals with talent management issues, which are, in a sense, one of the components of organizational culture in an enterprise. It outlines the benefits that arise from the attitude of the employer, who treats their employees as added value in the company. Which positively influences the organization's culture. The purpose of the article is to show the role of the talent management process as a component of an innovative organization culture.

Keywords: talent management, culture of enterprise organization

JEL code: O34



PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-06

Agnieszka Jarosik-Michalak*

Wyższa Szkoła Zarządzania w Gdańsku

Wydział Informatyki i Zarządzania

CECHY KARIERY TRADYCYJNEJ I NOWYCH KONCEPCJI KARIERY

Streszczenie

W artykule przedstawiono, jak wraz z rozwojem gospodarczym i zmieniającymi się warunkami funkcjonowania organizacji ewoluowały koncepcje karier. Poza tradycyjnym modelem kariery opartym na awansie w górę w hierarchii organizacji autorka prezentuje nowe koncepcje, takie jak kariera bez granic, proteańska, inteligentna czy spiralna, które charakteryzują się większą odpowiedzialnością jednostki za własną aktywność zawodową. Ponadto wskazuje na rolę organizacji, która przestała sprowadzać się tylko do zapewnienia pracownikowi bezpieczeństwa pracy. W celu zyskania lojalności, zaufania i zaangażowania ze strony pracowników organizacja powinna zapewniać im sukcesywny rozwój.

Słowa kluczowe: kariera tradycyjna, kariera bez granic, kariera proteańska, kariera inteligentna

* Adres e-mail: agnieszkajm@vp.pl.

Wprowadzenie

Przemiany zachodzące w XX wieku w sferze społecznej i ekonomicznej oraz w tożsamości jednostki sprawiły, że zmianie uległo również rozumienie kariery. Globalizacja i zwiększenie wpływu sił społecznych dostarczyły bodźców do powstania karier globalnych, wprowadzenia kobiet i mniejszości do pełnego zakresu ról, restrukturyzacji organizacji i mniej stabilnego otoczenia biznesowego. Na poziomie mikro są to zmiany w pojmowaniu norm, wartości i postaw do życia i pracy, które objawiają się w nowych zachowaniach jednostek (Baruch, 2006, s. 126).

Szybkie zmiany w technologii, fuzje, przejęcia czy restrukturyzacja sprawiły, że organizacje muszą postrzegać siebie jako miejsce, w którym jednostka może nabyć nowe, pożądane na rynku pracy umiejętności i wiedzę; pełnić funkcję partnera we wspólnym przedsięwzięciu i aktywnie uczestniczyć w rozwoju karier swoich pracowników (Valickas, Pilkauskaite-Valickiene, Grakauskas, 2015).

Działania ukierunkowane na rozwój kariery pracowników powinny być dostosowane do zmian dokonujących się w otoczeniu i uwzględniać nowe wzorce kariery. Pracownicy, którzy realizują współczesne postawy zawodowe, mogą lepiej dostosować się do niepewnego środowiska pracy (Uy, Chan, Sam, Ho, Chernyshenko, 2015).

Jednym z wyzwań stojących przed pracodawcami na współczesnym rynku pracy jest również zarządzanie zespołami zróżnicowanymi pokoleniowo (Mazur-Wierzbička, 2016), wśród których są grupy osób preferujących nowe kariery.

Celem artykułu jest przedstawienie czynników, które miały wpływ na zmiany w postrzeganiu kariery, a także wskazanie głównych cech nowych koncepcji kariery. Znajomość tych cech umożliwi organizacji integrację jej celów z potrzebami współczesnych pracowników.

1. Zmiany zachodzące w odniesieniu do kariery tradycyjnej

W przeszłości modele kariery miały jednowymiarowy, wyznaczony wcześniej liniowy kierunek, zmierzający do awansu. Sukces kariery był oceniany przez tempo awansu i osiągnięcie wskaźników zewnętrznych (np. wynagrodzenie). Tradycyjne kariery były oparte na hierarchii (m.in. Whyte, 1956; Wilensky, 1961), ludzie koncentrowali o ograniczone możliwości awansu (Rosenbaum, 1979), a wspinaczka po

drabinie była ostatecznym wyznacznikiem sukcesu (Townsend, 1970). Standardowy model kariery charakteryzowała praca w pełnym wymiarze, wykonywana pod nadzorem pracodawcy.

Oczekiwania związane z karierą oparte na długoterminowym zatrudnieniu i awansie mają korzenie w biurokratycznych strukturach organizacji, które powstawały w XIX wieku i rozwijały się w latach następnych. Funkcjonalna biurokracja, symbolizowana przez piramidalną strukturę organizacyjną, dostarczała naturalnych ścieżek w górę hierarchii organizacji dla dobrych pracowników (Peiperl, Baruch, 1997, s. 8). Te oczekiwania zaczęły się zmieniać już w połowie lat 70. XX wieku. Cztery czynniki spowodowały przejście od organizacji pionowych do poziomych ścieżek kariery. Po pierwsze, spowolnienie gospodarcze sprawiło, że pionowe ścieżki kariery nie mogły być kontynuowane. Po drugie, aktywność zawodowa kobiet. Świadome swoich kwalifikacji, zaczęły łączyć pracę z życiem osobistym. Po trzecie, wiele firm w odpowiedzi na trudne czasy i zwiększenie konkurencyjności likwidowało stanowiska pracy w organizacji w celu zmniejszenia kosztów, co oznaczało mniejsze szanse awansu. Po czwarte, w celu lepszego przygotowania się do zmian więcej firm zaczęło w większym stopniu skupiać się na rozwijaniu cech ogólnych niż specjalistycznych (Peiperl, Baruch, 1997).

Według Forreta i Sullivana (2002) pierwsza ze zmian w realizacji karier to przejście od zainteresowania wysokim wynagrodzeniem i statusem pracy do celów uwzględniających zainteresowania jednostki i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. W drugiej zmianie zauważalne było przejście od rozwoju specyficznych umiejętności wymaganych w pracy w danej organizacji do umiejętności uniwersalnych, pożądanych w różnych obszarach, które mogą być wykorzystane przez jednostkę w różnych komórkach, na różnych stanowiskach oraz w różnych projektach. Trzecia dotyczyła przejścia od pracy tylko dla jednej organizacji do zwiększonego, profesjonalnego zaangażowania w pracy, które umożliwia zbudowanie sieci kontaktów w innych organizacjach.

Porównania kariery tradycyjnej i nowej podjął się Baruch (2004a, s. 13). Wziął pod uwagę następujące aspekty: charakterystykę środowiska pracy, częstość wyboru kariery, odpowiedzialność za karierę, przestrzeń kariery, horyzont kariery, oczekiwania ze strony pracodawcy i pracownika, kryteria awansu, wymiary sukcesu i sposoby szkoleń. Z porównania wynika, że podejście tradycyjne i nowe pozostają w opozycji do siebie. Kariera tradycyjna określa zależność kariery jednostki od

organizacji, zapewnia stabilność pracy w zamian za lojalność pracownika. Przebiega zwykle w jednej organizacji, a sukces mierzony jest zajmowaniem kolejnych szczebli w górę hierarchii organizacji. Kariera ta jest możliwa, gdy środowisko gospodarcze i społeczne jest stabilne. Z kolei nową karierę charakteryzuje dynamika oznaczająca wybór przez jednostkę różnego typu zawodów. Ponadto jednostka może pracować jednocześnie w kilku organizacjach, aby zdobywać różne doświadczenie i podejmować właściwe decyzje zawodowe.

2. Nowe koncepcje kariery

Głównym założeniem tzw. nowej kariery jest to, że organizacje nie mogą już zaoferować pracownikom kariery zbudowanej wokół dobrze zdefiniowanej drogi kariery, co było równoznaczne z ich rosnącą pozycją wewnątrz organizacji (Arthur, Khapova, Wilderom, 2005; De Vos, Soens, 2008; Hall, 2002). Nowy model zatrudnienia sprawdza się w bardziej płaskich organizacjach, przewiduje niższe bezpieczeństwo pracy, krótszy staż pracy, zmniejszenie przywiązania między pracodawcą a pracownikiem oraz wzrost prac warunkowych (Parker, Khapova, Arthur, 2009, s. 292).

Wśród nowych koncepcji kariery najbardziej popularna stała się kariera bez granic oraz kariera proteańska. Słowo *boundary* to „granica” oznaczająca ograniczenie lub zwężenie, a przyrostek *less* oznacza „nie ma, bez, wolny od” (Allen, 1990, s. 130). Kariery bez granic Inkson (2006, s. 54) porównał do działań Merkurego, posłańca bogów, który był bogiem handlu, patronem podróżnych, potrafił pokonywać odległości i bariery, pojawiał się wszędzie tam, gdzie zechciał być.

Arthur i Rousseau (2001, s. 6) zaproponowali listę kilku szczególnych wyznaczników kariery bez granic, wśród których najważniejsze są: przechodzenie z jednego podmiotu do drugiego, podtrzymywanie zewnętrznych kontaktów, realizacja „nowych” ścieżek kariery, odrzucenie tradycyjnych możliwości kariery z powodów osobistych lub rodzinnych, postrzeganie przyszłości kariery bez granic niezależnie od ograniczeń strukturalnych. Znaczenia te pokazują, że kariera bez granic zawiera zarówno cechy obiektywne (np. mobilność), jak i subiektywne (samorealizacja).

Realizując karierę bez granic, jednostki zarządzają własnymi ścieżkami kariery, wykorzystują nowe i często różne możliwości pracy, aby zwiększyć ludzki

kapitał i pozostać na rynku (Arthur, Rousseau, 2001; Sullivan, Arthur, 2006). Kariery bez granic charakteryzują się takimi cechami, jak przenośna wiedza i umiejętności między wieloma podmiotami, rozwój wielu sieci kontaktów, odpowiedzialność za zarządzanie własną karierą (Cascio, 2010, s. 378).

Inną koncepcją jest kariera proteańska. Słowo *protean* jest definiowane jako „łatwo przybierający różne kształty, niezwykle zmienny” (Thatcher, McQueen, 1971, s. 670). Sam termin „kariera proteańska” pochodzi od greckiego boga Proteusa, który mógł zmieniać swój kształt do woli (Inkson, 2006, s. 51). W swojej istocie kariera proteańska to umowa między sobą i na własny rachunek, a nie kontrakt z organizacją. Oznacza to zmniejszenie roli organizacji w zarządzaniu karierą (Baruch, 2004b, s. 65).

Na karierę proteańską składają się wszystkie zróżnicowane doświadczenia jednostki zdobyte podczas edukacji, szkoleń, pracy w kilku organizacjach oraz zmiany w zakresie zatrudnienia itp. (Hall, 1976, s. 201). Jednostka jest postrzegana jako realizująca karierę proteańską, jeżeli przejawia dwie dominujące postawy. Po pierwsze, przejawia postawy pobudzone przez wartości, które odnoszą się do jej wewnętrznych potrzeb, dostarczają wskazówek i mierzą sukces kariery. Po drugie, orientacja kariery proteańskiej wiąże się z samonakierowaniem w zarządzanie karierą pod względem dokonań i wymagań edukacyjnych (Briscoe, Hall, 2006, s. 8).

W ramach koncepcji kariery proteańskiej osoba, nie organizacja, jest odpowiedzialna za karierę, podstawowymi wartościami są swoboda i rozwój, a główne kryteria sukcesu mają subiektywny (sukces psychologiczny), a nie obiektywny (pozycja, wynagrodzenie) charakter (Hall, 2004, s. 1).

Kolejna koncepcja nowej kariery (inteligentnej) została opracowana w 1994 roku przez De Fillipiego i Arthura (1994) oraz zaktualizowana przez Arthura, Clamana i De Fillipiego (1995). Określenie „kariery inteligentne” zastosowano w odpowiedzi na idee dotyczące „inteligentnego przedsiębiorstwa” ustalone przez Quinna (1992). Zauważył on, że wycena większości notowanych na giełdzie spółek zależała przede wszystkim od aktywów wiedzy. „Nowy paradygmat” Quinna pokazuje sukces organizacji wynikający z nieustającej akumulacji i przekształceń „zasobów intelektualnych” dla podwyższenia jakości produktów pożądaných przez klientów (Quinn, 1992, s. 213). W przypadku teorii kariery inteligentnej podjęto dalsze kroki w zastosowaniu tego samego podejścia do inwestycji w karierę ludzi. Teoria sugeruje, że ludzie inwestują w karierę poprzez trzy „drogi poznania”, odzwierciedlające

indywidualne: zaangażowanie i tożsamość (*knowing – why*), umiejętności i wiedzę (*knowing – how*) oraz relacje i reputację (*knowing – whom*).

Kompetencje „wiedząc dlaczego” odnoszą się do stopnia zrozumienia jednostki w odniesieniu do jej potrzeb, zainteresowań, wartości i preferencji związanych z pracą. Kompetencje „wiedząc jak” odnoszą się do zakresu, w jakim jednostka rozwija portfel umiejętności związanych z pracą, wiedzą i zdolnościami. Kompetencje „wiedząc z kim” odnoszą się do zakresu, w jakim jednostka rozwija i wykorzystuje szeroką sieć relacji, które mogą dostarczyć informacji, protekcję, doradztwo i wsparcie dla jednostki (Colakoglu, 2011, s. 49).

Trzy drogi poznania łączą się ze sobą. Jednostka może podjąć pracę, ponieważ można ją znaleźć (wiedząc dlaczego oraz wiedząc jak), korzysta z doświadczenia z samej pracy (wiedząc jak oraz wiedząc dlaczego), poznaje nowe osoby w pracy (wiedząc jak oraz wiedząc z kim), uczy się od innych pracowników (wiedząc z kim oraz wiedząc jak), zachęcona przez innych ludzi, poszerza sieć kontaktów (wiedząc z kim oraz wiedząc dlaczego) i rozwija osobowość (wiedząc dlaczego oraz wiedząc jak). Zgodnie z definicją kariery połączenia te mogą rozwinąć się w czasie (Parker i in., 2009, s. 293).

Według innej koncepcji kariera może być również opisywana w postaci spirali, za pomocą której jednostka będzie od czasu do czasu dokonywać głównych ruchów poprzez specjalności pracy i dyscypliny pozwalające zdobyć doświadczenie w wielu obszarach; przechodząc z jednej organizacji do drugiej, dochodzi do transferu wiedzy i umiejętności (Driver, 1985). Osoby poszukujące wyzwań i rozwoju będą preferować ruchy poprzeczne, natomiast stawiające na awans – w górę hierarchii organizacji.

Zwracając uwagę na tendencję w czasie, można zauważyć, że obecne organizacje są bardziej otwarte na spiralne lub przejściowe wzorce karier niż na kariery liniowe. Zdaniem autorki, przyczyn można doszukiwać się w środowisku zewnętrznym i wewnętrznym organizacji. Stabilne środowisko zewnętrzne oraz ustrukturyzowane wewnętrzne sprzyjają jednostkom kontynuującym kariery liniowe lub specjalistyczne. Organizacje pozostające w bardziej turbulentnym środowisku są bardziej złożone i dlatego bardziej przyjazne dla realizacji nowej kariery.

Obecnie to jednostka przejmuje odpowiedzialność za własną karierę, jest świadoma swoich potrzeb. Dlatego organizacja powinna stwarzać warunki do samodzielnego zarządzania karierą. Brać pod uwagę aspekty ważne dla osób w określonym wieku

– młodszym umożliwić rozwój, starszym – stworzyć możliwość pracy w jednym miejscu (Jarecki, 2014), każde z pokoleń ma bowiem inne podejście do pracy, rodziny czy wyznawanych wartości. System wartości człowieka kształtuje się przez całe życie i ma wpływ na podejmowane decyzje, ustalanie celów, wybór edukacji i miejsca pracy (Jarecki, 2016, s. 264).

Podsumowanie

W przeszłości organizacje działały w stabilnym środowisku i miały sztywne, hierarchiczne struktury, dlatego kariery były przewidywalne, bezpieczne i liniowe. Organizacje skupiały się na dostarczeniu pomocy pracownikom na każdym etapie ich kariery, przygotowaniu ich do awansu w hierarchii organizacji.

Turbulentność otoczenia biznesowego spowodowała niestabilność wielu organizacji, które nie były w stanie zapewnić pracownikom długofalowego zatrudnienia. Rozwinęły się elastyczne formy zatrudnienia i relacje pracownik–pracodawca uległy osłabieniu.

Pojawienie się nowych koncepcji, takich jak kariera bez granic, proteańska, inteligentna czy spiralna, sprawiło, że kariery stały się wielowątkowe i wielokierunkowe, kariera jednostki rozwija się na wiele różnych sposobów.

Bibliografia

- Allen, R.E. (1990). *The Concise Oxford Dictionary*. Oxford: Clarendon Press.
- Arthur, M.B., Claman, P.H., De Fillippi, R.J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 4 (9), 7–20.
- Arthur, M.B., Khapowa, S.N., Wilderom, C.P. (2005). Career success in a Boundaryless Career World. *Journal of Organizational Behavior*, 2 (26), 177–202. DOI: 10.1002/job.290.
- Arthur, M.B., Rousseau, D.M. (2001). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Baruch, Y. (2004a). *Managing careers. Theory and practice*. Harlow: Pearson Education Limited.

- Baruch, Y. (2004b). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 1 (9), 58–73. DOI: 10.1108/13620430410518147.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 2 (6), 125–138. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2006.03.002.
- Briscoe, J.P., Hall, D.T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 1 (69), 4–18. DOI: 10.1016/j.jvb.2005.09.002.
- Cascio, W.F. (2010). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. Irvin: McGraw-Hill.
- Colakoglu, S.N. (2011). The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 1 (79), 47–59. DOI: 10.1016/j.jvb.2010.09.011.
- De Fillippi, R.J., Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 4 (15), 307–324. DOI: 10.1002/job.4030150403.
- De Vos, A., Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 3 (73), 449–456. DOI: 10.1016/j.jvb.2008.08.007.
- Driver, M.J. (1985). Demographic and societal factors affecting the linear career crisis. *Canadian Journal of Administrative Studies*, 2 (2), 245–263. DOI: 10.1111/j.1936-4490.1985.tb00405.x.
- Forret, M.L., Sullivan, S.E. (2002). A balanced scorecard approach to networking: A guide to successfully navigating career changes. *Organizational Dynamics*, 3 (31), 245–258. DOI: 10.1016/S0090-2616(02)00112-2.
- Hall, D.T. (1976). *Careers in organizations*. Santa Monica: Goodyear.
- Hall, D.T. (2002). *Career in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hall, D.T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 1 (65), 1–13. DOI: 10.1016/j.jvb.2003.10.006.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 1 (69) 48–63. DOI: 10.1016/j.jvb.2005.09.004.
- Jarecki, W. (2014). Rekrutacja pracowników starszych w kontekście zmian demograficznych. Analiza na przykładzie województwa zachodniopomorskiego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 840. Ekonomiczne Problemy Usług*, 114, 143–151.

- Jarecki, W. (2016). Wartości wyznawane przez osoby wchodzące na rynek pracy. *Marketing i Rynek*, 3, 263–271.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2016). Pokolenie Y. Liderzy jutra, analiza komparatywna. Polska versus inne kraje Europy Środkowej. *Studia i Prace WNEiZ US*, 1 (43), 169–181.
- Parker, P., Khapova, S.N., Arthur, M.B. (2009). The intelligent career framework as a basic for interdisciplinary inquiry. *Journal of Vocational Behavior*, 3 (75), 291–302. DOI: 10.1016/j.jvb.2009.04.001.
- Peiperl, M., Baruch, Y. (1997). Back to square zero: The post-corporate career. *Organizational Dynamics*, 4 (25), 7–22. DOI: 10.1016/S0090-2616(97)90033-4.
- Quin, J.B. (1992). *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. New York: The Free Press.
- Rosenbaum, J.L. (1979). Tournament mobility: Career patterns in a corporation. *Administrative Science Quarterly*, 2 (24), 221–241. DOI: 10.2307/2392495.
- Sullivan, S.E., Arthur, M.B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 1 (69), 19–29. DOI: 10.1016/j.jvb.2005.09.001.
- Thatcher, V.S., McQueen, A. (1971). *Webster's Dictionary, The new Webster Encyclopedic Dictionary of the English Language*. Chicago: Consolidated Book Publishers.
- Townsend, R. (1970). *Up the organization*. London: Coronet Books.
- Uy, M.A., Chan, K.Y., Sam, Y.L., Ho, M-H.R., Chernyshenko, O.S. (2015). Proactivity, adaptability and boundaryless career attitudes: The mediating role of entrepreneurial alertness. *Journal of Vocational Behavior*, 1 (86), 115–123. DOI: 10.1016/j.jvb.2014.11.005.
- Valickas, A., Pilkauskaitė-Valickienė, R., Grakauskas, Z. (2015). Career development and learning in the civil service. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 191, 413–417. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.04.347.
- Whyte, W.H. (1956). *The organization man*. New York: Simon and Shuster.
- Wilensky, H.L. (1961). Careers, lifestyles, and social integration. *International Social Science Journal*, 4 (12), 553–558.

FEATURES OF A TRADITIONAL CAREER AND NEW CAREER CONCEPTS

Abstract

The article presents how career concepts have evolved along with economic development and changing conditions in the functioning of an organisation. In addition to the traditional career model based on upward promotion in the hierarchy of an organisation, the author presents new concepts for a career, such as “boundaryless”, protean, intelligent or spiral, which are characterised by a greater individual responsibility for one’s professional activity. Furthermore, it indicates the role of the organisation, which has ceased to exist only to provide an employee with “job security”. In order to gain loyalty, trust and commitment from employees, it should ensure their continuing professional development.

Translated by Jeremy Pearman

Keywords: traditional career, boundaryless career, protean career, intelligent career

JEL code: M12



PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-07

Andrzej Kozina*

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Gospodarki i Administracji Publicznej

Ewelina Ziola-Kowalczyk**

Galeria Urody Ewelina Ziola

KRYTERIA OCENY RELACJI POMIĘDZY PARTNERAMI NEGOCJACJI***

Streszczenie

Procesy negocjacyjne we współczesnych organizacjach są bardzo złożone i zmienne, determinowane wpływem turbulentnego otoczenia. Konieczne jest zatem poszukiwanie efektywnych narzędzi metodycznych realizacji tych procesów, w tym niezbędnych do oceny ich efektów. W szczególności wymagane jest opracowanie zbioru kryteriów takiej oceny, a zwłaszcza jednego z kluczowych wymiarów tej oceny, tj. relacji pomiędzy stronami negocjacji. Celem artykułu jest przedstawienie oryginalnej koncepcji zestawu takich kryteriów w ramach autorskiej metodyki oceny negocjacji. Po pierwsze, scharakteryzowano tę metodykę. Po drugie, poruszono kwestię relacji pomiędzy stronami negocjacji. Po trzecie, omówiono proponowane kryteria oceny tych relacji. Wreszcie, podsumowano proponowaną koncepcję i wskazano kierunki badań nad jej rozwojem. Artykuł ma charakter

* Adres e-mail: kozinaa@uek.krakow.pl.

** Adres e-mail: ewelcia24@wp.pl.

*** Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

teoretyczno-metodologiczny. Został opracowany głównie na podstawie własnych przemyśleń i doświadczeń autorów artykułu.

Słowa kluczowe: negocjacje, koncepcja oceny negocjacji, zarządzanie relacjami, kryteria oceny relacji pomiędzy stronami negocjacji

Wprowadzenie

Współczesne negocjacje są bardzo złożone i zmienne ze względu na trudne warunki działania organizacji w turbulentnym otoczeniu na rynku globalnym. Niezbędne jest rozważanie w negocjacjach licznych zagadnień oraz realizowanie wielu celów zarówno wspólnych, jak i sprzecznych (Malhorta, 2016). Często konieczne jest negocjowanie z wieloma partnerami jednocześnie. Wzrasta skala ryzyka działań. Niekiedy negocjuje się pod presją i w sytuacjach kryzysowych (Shapiro, 2016). Niezbędne jest generowanie wielu wariantowych rozwiązań, gdy występują trudności doboru strategii i technik negocjacyjnych. Zawiera się ograniczone, krótkotrwałe czy wirtualne kontrakty.

Konieczne jest poszukiwanie efektywnych narzędzi realizacji negocjacji, a zwłaszcza oceny ich efektów, opracowano zatem autorską koncepcję metodyczną takiej oceny (Kozina, 2013), a następnie podjęto wstępną próbę sprecyzowania jej kryteriów (Kozina, 2017). Celem artykułu jest przedstawienie propozycji takich kryteriów dla jednego z kluczowych wymiarów oceny negocjacji, tj. relacji pomiędzy ich stronami. Jak się wydaje, rozwój proponowanej koncepcji wzbogaci teorię negocjacji, co przyczyni się do poszerzenia wiedzy w tych obszarach nauk o zarządzaniu, w których zarządzanie relacjami stanowi istotną kwestię teoretyczną i praktyczną, np. w marketingu, analizie strategicznej, tworzeniu sieci organizacyjnych itp.

Negocjacje stanowiące przedmiot badań są interpretowane jako proces decyzyjny, metoda kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia, wzajemna zależność stron oraz procesy: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości (Kozina 2012, s. 21–24; Lewicki, Saunders, Barry, 2010, s. 14–21).

1. Syntetyczna charakterystyka metodyki oceny negocjacji

Proponowaną koncepcję oceny negocjacji opracowano na podstawie uniwersalnej metodyki oceny, pierwotnie służącej analizie funkcjonalności systemu zarządzania (Dziadoń, 1986). Oto syntetyczny opis etapów rozważanej koncepcji.

Najpierw ma miejsce określenie przedmiotu i celu oceny. Uwzględnia się pięć wymiarów negocjacji, konkretyzowanych przez wiele parametrów: efekty i koszty, relacje pomiędzy stronami, proces negocjacji, narzędzia ich prowadzenia (strategie, style, zasady i techniki) i używane w nich zasoby. Celem oceny jest, po pierwsze, identyfikacja i analiza negocjacji, a zwłaszcza sprawdzenie, w jakim zakresie i jakim kosztem osiągnięto ich cele; po drugie, wyciągnięcie wniosków co do przyszłych negocjacji. Chodzi o ustalenie, jak i w jakim zakresie da się wykorzystać pozytywne efekty negocjacji, tzn. je powtórzyć i utrwalić, oraz wskazanie, jak unikać ich negatywnych efektów, tj. popełnionych błędów. Końcowym rezultatem oceny jest usprawnienie negocjacji i umiejętności ich realizacji w przyszłości.

Potem następuje zestawienie kryteriów oceny, czyli ich sformułowanie i uporządkowanie poprzez wyróżnienie kryteriów syntetycznych (dla wymiarów oceny) i analitycznych (dla parametrów opisujących te wymiary). Kryteria te stanowią wybrane przez oceniającego cechy przysługujące analizowanym negocjacjom, których intensywność albo tylko występowanie decyduje o wartościowaniu efektów negocjacji.

Opracowanie wzorców oceny stanowi kolejny etap omawianej koncepcji. Wzorce odzwierciedlają wielkości najlepsze dla kryteriów, stanowiące podstawę dla określenia ich występowania lub intensywności. Są to maksymalne poziomy wartości (stany) negocjowanych kwestii, hipotetycznie możliwe do osiągnięcia. Stosowanie wzorców obiektywizuje ocenę i umożliwia porównanie rzeczywistego przebiegu negocjacji z pożądanym.

Z kolei ma miejsce opracowanie zasad oceny, tj. wybór sposobu pomiaru (oszacowania) wartości kryteriów oceny. Przyporządkowuje się im odpowiednie stopnie analityczne. Odzwierciedlają one poziomy spełnienia wymagań w zakresie kryteriów. Ponadto ustala się zasadę wyprowadzania oceny łącznej wraz z nadaniem kryteriom odpowiednich wag.

Następnie dochodzi do dokonania oceny, tzn. ma miejsce zrealizowanie pomiarów cząstkowych w odniesieniu do poszczególnych analitycznych kryteriów

oceny oraz agregacja wyników w zgodzie z przyjętą zasadą wyprowadzania oceny łącznej.

Celem ostatniego etapu, czyli weryfikacji oceny, jest stwierdzenie jej prawidłowości i poprawności jej wyników. Należy się upewnić, czy wszystkie wcześniejsze działania zostały poprawnie zrealizowane, a w przypadku stwierdzenia ewentualnych błędów niezbędne może być powtórne wykonanie niektórych, a może nawet wszystkich wcześniejszych etapów.

2. Relacje pomiędzy stronami jako istotny wymiar oceny negocjacji

We wszelkiego rodzaju negocjacjach pojawia się istotny problem uwzględniania w nich dwojakiego rodzaju zagadnień: problemów merytorycznych, dotyczących konkretnej transakcji oraz obecnych i/lub przyszłych relacji z partnerem. Waga, jaką przywiązujemy do dobrych relacji, zmienia sposób zachowania negocjatorów. Zasadnicze przyczyny nadawania istotnego znaczenia relacjom to oczekiwanie przyszłych transakcji o dużej wartości, spodziewanie się wzajemności od partnera i stymulowanie wzajemnego zaufania. Każde negocjacje trzeba postrzegać z punktu widzenia obu rozważanych kwestii, w różnych proporcjach. Ponadto należy dokonywać oceny znaczenia obu kwestii z punktu widzenia celów organizacji i danego zadania, projektu, procesu itp., którego realizacji negocjacje służą.

Problem wzajemnych zależności pomiędzy negocjacjami a relacjami z partnerami można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia. Po pierwsze, z perspektywy roli relacji partnerskich (jako zmiennej niezależnej) w negocjacjach (jako zmiennej zależnej), co jest przedmiotem artykułu. Po drugie, zwraca się uwagę na nawiązywanie i podtrzymywanie stosunków partnerskich (jako zmiennej zależnej) poprzez negocjacje (jako zmienną niezależną), stanowiące narzędzie zarządzania tymi relacjami.

Relacje mają istotne znaczenie w całym procesie negocjacji. W podprocesie planowania służą do analizy siły przetargowej stron oraz formułowania celów i strategii negocjacji. W podprocesie ich prowadzenia ma miejsce kształtowanie i rozwijanie rozważanych relacji zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Wreszcie, stanowią one jeden z istotnych wymiarów w podprocesie oceny negocjacji, tj. przy formułowaniu jej kryteriów.

3. Proponowany zastaw kryteriów oceny relacji w negocjacjach

Charakteryzując kryteria oceny relacji pomiędzy stronami negocjacji, uwzględniono zarówno ich interpretacje, jak i ogólne zakresy ich stanów lub wielkości potrzebne do ich konkretyzacji w formie odpowiednich mierników.

Po pierwsze, uwzględnia się trwałość relacji, którą wyznacza czasokres jej trwania i zakres kumulacji pozytywnych doświadczeń z negocjacji w ramach współpracy, na continuum od incydentalnych transakcji po permanentne, regularnie powtarzające się kontakty, utrwalone w formie tradycji czy zwyczaju. Stosowanie tego kryterium wymaga stworzenia i aktualizowania bazy wiedzy o partnerach negocjacji oraz relacjach z nimi.

Po drugie, istotne jest natężenie relacji wyrażające poziom jej intensywności konkretyzowany poprzez dwa parametry: znaczenie z punktu widzenia celów negocjatorów oraz częstotliwość w okresie ich współpracy. Poziom ten mieści się w przedziale od interakcji jednorazowej po ciągłą, rutynową – w pozytywnym znaczeniu tego słowa, tj. „rozumienie się bez słów”. Zbyt niski poziom tego natężenia może powodować ograniczenie, a nawet zerwanie relacji, natomiast zbyt wysoki może prowadzić do zbędnych konfliktów, powodowanych negatywną rutyną, znużeniem się sobą.

Współdzielenie wartości (materialnych i niematerialnych) to kryterium określające potencjalne granice partnerstwa na poziomie od całkowitej rozbieżności deklarowanych i realizowanych wartości, takich jak lojalność, solidarność, rzetelność itp., po pełną ich zgodność, a nawet ich współtworzenie na podstawie konsensusu lub przynajmniej kompromisu, nawet na minimalnym akceptowalnym poziomie. Należy unikać wywoływania niepotrzebnych konfliktów wynikających z narzucania sobie odmiennych wartości.

Z kolei wzajemność pozwala identyfikować, w jakim stopniu partnerzy negocjacji przychylnie reagują na pozytywne reakcje i działania innych, unikają negatywnych posunięć, odwołując się do podobieństwa sytuacji, w której razem się znajdują, zgodnie z porzekadłem „nie czyn drugiemu, co tobie niemiłe”. Omawiane kryterium jest wyrażone poprzez continuum: pełne zrozumienie i akceptacja – całkowity brak zrozumienia i dezaprobata. Wiąże się to z przyjmowaniem strategii negocjacji zorientowanej na współdziałanie.

Kryterium wiarygodności opiera się na wzajemnym zaufaniu i założeniu, że prawdziwi partnerzy nie podejmują wobec siebie fałszywych, niedozwolonych czy nieetycznych działań i wypowiedzi, tzw. półprawd, czy selektywności w komunikowaniu się. Są wobec siebie rzetelni, prawdomówni i przewidywalni. Nie zawodzą. Wiedzą, czego mogą od siebie oczekiwać i nic ich nie zaskakuje negatywnie. Skrajne stany dla tego kryterium to (prawie) pełne zaufane wzajemne oraz całkowity jego brak.

Otwartość i symetria informacji stanowi, że pomiędzy partnerami nie ma żadnych barier komunikacyjnych. Istotne dane przepływają swobodnie i bez ograniczeń. Wymieniane informacje są autentyczne, wiarygodne, dostarczane we właściwym czasie i formie, w odpowiedniej ilości i jakości itp. Kanały komunikacyjne są dostatecznie drożne. Nie ma opóźnień, braków czy zafałszowań danych. Partnerzy są dobrze poinformowani i bezpieczni w wymiarze komunikacyjnym. Możliwe stany rozważanego kryterium lokują się na continuum od całkowitej blokady informacyjnej i niedoboru danych do pełnej drożności kanałów komunikacyjnych i dysponowania informacjami o wymaganym poziomie użyteczności.

Kryterium wsparcia wyraża zakres wspomaganie się partnerów, głównie w sytuacjach trudnych czy kryzysowych. Dotyczy zwłaszcza wzmocnienia siły przetargowej i wiarygodności relacji z innymi podmiotami otoczenia, np. poprzez wspieranie ofert, kredytowanie działań, udzielanie gwarancji, poręczenie umów, dostarczanie referencji itp. Negocjatorzy szerzej postrzegają swoje role, wychodząc poza wąskie cele pojedynczych transakcji. Możliwe stany rozważanego kryterium obejmuje przedział: działanie na własną rękę (brak wsparcia) – pełny zakres wzajemnego wspomaganie. Wymagane jest stworzenie wspólnego „systemu wczesnego ostrzegania” o trudnych sytuacjach negocjacyjnych.

Równowaga jest kryterium dwuwymiarowym. Po pierwsze, oznacza kompletność określającą, w jakim stopniu rozwiązywanie problemów merytorycznych i kształtowanie wzajemnych stosunków korzystnie wpływają na siebie nawzajem, na continuum: pełne wspomaganie się tych dwóch działań – całkowita rozbieżność pomiędzy nimi. Po drugie, omawiane kryterium oznacza rozdzielność, tj. zakres, w jakim oba wymienione działania są rozłączne, gdyż efektywna realizacja jednego z nich nie powinna mieć negatywnego wpływu na drugie i *vice versa*. Niewskazana jest więc akceptacja niekorzystnego porozumienia za cenę utrzymania pozytywnych relacji z partnerem bądź pogorszenie wzajemnych stosunków

poprzez dążenie do uzyskania doraźnych korzyści jego kosztem. Ekstremalne stany tego kryterium to właściwe zbilansowanie wartości i znaczenia rozważanych działań oraz nieumiejętność i/lub niemożność ich zrównoważenia.

Istotnym kryterium jest orientacja strategiczna (perspektywiczność), gdyż determinuje zakres, w jakim konkretne transakcje mogą i/lub powinny być jedynie etapem w ramach długofalowej współpracy stron czy nawet partnerstwa strategicznego. Jest ono oparte na wzajemnym zaufaniu i założeniu, że przy formułowaniu celów konkretnych transakcji trzeba brać jako istotny punkt odniesienia zamierzenia wynikające z wizji i misji organizacji. Może się zdarzyć, że w danej sytuacji nie osiąga ona pożądaných korzyści, zwłaszcza materialnych, a nawet ponosi straty. Jednak nawiązuje lub rozwija na tyle korzystne relacje z partnerem, że dzięki nim może odnieść znaczące korzyści w przyszłości, istotnie przewyższające ową stratę. Możliwe stany rozważanego kryterium mieszczą się zatem w przedziale: nastawienie wyłącznie na doraźne efekty – ich ocena w konfrontacji z założeniami strategicznymi.

Z kolei elastyczność przejawia się wzajemnym oferowaniem przez partnerów negocjacji zarówno jak największej ilości korzystnych rozwiązań rozważanych kwestii, jak i dążenie do uzyskania ich wymaganej użyteczności. Powinny one być na tyle adekwatne do warunków współdziałania, aby w przypadku ewentualnego niepowodzenia w nawiązaniu korzystnej relacji z jednym partnerem stworzyć sobie możliwości pozyskania innych. Stany omawianego kryterium mogą się zmieniać od swoistego skostnienia czy sztywności poprzez przyjęcie jedynie słusznej opcji do stworzenia warunków sprzyjających poszukiwaniu twórczych rozwiązań i wszechstronnej ich analizie. Należy zatem dokonywać pełnej i rzetelnej oceny poszczególnych transakcji w szerokim kontekście, zwłaszcza rynkowym, co wymaga dysponowania znacznym potencjałem kompetencji o charakterze relacyjnym.

Kryterium przechodniości opisuje wzajemne wspomaganie się partnerów w nawiązywaniu i utrzymywaniu partnerskich relacji z innymi podmiotami dla tworzenia sieci współdziałających organizacji. Podejmuje się podobne działania wspierające jak przy zasadzie wzajemności celem pozyskania poprzez naszego partnera nowych współpracowników, a nawet sojuszników. Kryterium to jest wyrażone poprzez continuum: nawiązywanie wszystkich relacji niezbędnych z punktu widzenia celów organizacji – izolacja czy nawet ostracyzm w otoczeniu. Partnerstwo strategiczne powinno odzwierciedlać wzajemne przyciąganie się partnerów,

sprawdzonych, zdolnych do nawiązywania współpracy, zawierania koalicji, tworzenia aliansów itp., którzy są bardziej atrakcyjni i wiarygodni dla innych.

Wreszcie selektywność odzwierciedla zakres potencjalnych relacji, zwłaszcza partnerskich, które nawiązuje i/lub podtrzymuje organizacja. Zakłada się, że nie ze wszystkimi podmiotami powinna ona współdziałać. Potencjalnych partnerów identyfikuje się za pomocą analizy interesariuszy. Pochopne nawiązywanie zbyt licznych i/lub nieobiecujących relacji może narazić organizację na rozpraszenie zasobów. Z drugiej strony ignorowanie potencjalnie atrakcyjnych partnerów pozbawia ją istotnych szans. Dwa skrajne stany rozważanego kryterium to konieczne i wystarczające relacje z liczbą partnerów uzasadnioną wymaganym poziomem efektów i kosztów – brak wystarczającej identyfikacji i kontroli nad nawiązywaniem i utrzymywaniem relacji z podmiotami otoczenia.

Podsumowanie

Reasumując, należy podkreślić, że przedstawiona propozycja opisu kryteriów oceny relacji pomiędzy stronami negocjacji ma charakter wstępny, aczkolwiek wydaje się, że stanowi dogodny punkt wyjścia do stworzenia takiego zestawu rozważanych kryteriów, który będzie dostatecznie ugruntowany poznawczo i wystarczający dla celów zastosowań praktycznych.

W ramach pogłębionych, teoretycznych prac badawczych autorów proponowany zestaw kryteriów będzie podlegał udoskonaleniu, głównie poprzez uściślenie ich interpretacji i identyfikację uwarunkowań ich stosowania oraz sformułowanie zasad oceny, czyli dokonanie pomiaru tych kryteriów w formie odpowiednich mierników (wskaźników). Ze względu na jakościowy charakter przedmiotu oceny pomiar ten będzie dokonywany głównie w skali rangowej, na bazie określonych wyżej zakresów „zmienności” rozważanych kryteriów.

W wymiarze praktycznym przydatność rozważanej koncepcji będzie zweryfikowana w porównawczych badaniach empirycznych, w zastosowaniu do zarządzania relacjami w małych firmach branży kosmetycznej. Problematyka ta jest bowiem przedmiotem rozprawy doktorskiej współautorki artykułu, pracy powstającej pod opieką naukową jego współautora.

Bibliografia

- Dziadoń, J. (1986). Typologia kryteriów oceny systemu zarządzania. W: *Metodologiczne aspekty zarządzania* (s. 87–104). Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź: Ossolineum.
- Kozina, A. (2012). *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Kozina, A. (2013). Metodologia oceny efektywności negocjacji gospodarczych. W: M. Cisek, A. Marciniuk-Kluska (red.), *Efektywność organizacji* (s. 235–245). Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Kozina, A. (2017). Wymiary i kryteria oceny negocjacji w przedsiębiorstwie. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 12, 161–173.
- Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. (2010). *Essentials of Negotiation*. New York: McGraw-Hill Publishing.
- Malhotra, D. (2016). *Negotiating the Impossible. How to Break Deadlocks and Resolve Ugly Conflicts (without Money or Muscle)*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Shapiro, D. (2016). *Negotiating the Nonnegotiable. How to Resolve Your Most Emotionally Charged Conflicts*. New York: Viking Press.

THE CRITERIA FOR THE EVALUATION OF RELATIONSHIPS BETWEEN NEGOTIATION PARTNERS

Abstract

Negotiation processes within contemporary organizations are very complex and changeable, determined by turbulent environment. Therefore it is necessary to seek for effective methodological tools for conducting those processes, including the ones needed for the evaluation of negotiations' outcomes. In particular it is required to elaborate the set of criteria for such evaluation, especially concerning one of the key dimensions of that evaluation, i.e. relationships between negotiating parties. Thus the objective of the paper is to present the original concept of such criteria within author's methodological framework of negotiations evaluation. Firstly, that framework has been characterized. Secondly, the issue of relationships between the parties of negotiations has been raised. Thirdly, the suggested criteria for the evaluation of those relationships have been described. Finally, the suggested

concept has been summarized as well as the direction for the studies on its improvement have been pointed out. The paper is of theoretical and methodological character. It has been based mostly on authors' own ideas and experience.

Keywords: negotiations, the concept of negotiations evaluation, relationships management, the criteria for the evaluation of relationships between negotiations parties

JEL code: M19



Anna Lipka*

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii

PERCEPCJA WARTOŚCI WŁASNEGO KAPITAŁU LUDZKIEGO

Streszczenie

Celem artykułu jest pokazanie, czy i w jakim zakresie zmienne występujące w metodach wyceny kapitału ludzkiego można przekształcić w pytania kwestionariuszowe. Dzięki zastosowaniu studium literatury przedmiotu, badań ankietowych oraz dodatkowego pogłębianego badania (opartego na ich wynikach) wykazano, że metody kosztowe, dochodowe, mnożnikowe oraz wartości dodanej są przydatne w konstruowaniu pytań dostarczających informacji na temat percepcji wartości własnego kapitału ludzkiego.

Słowa kluczowe: wycena kapitału ludzkiego, percepcja wartości dodanej, umiejętności

Wprowadzenie

Podjęcie rozważań na temat zasygnalizowany w tytule opracowania wynika z potrzeby doskonalenia istniejących metod wyceny kapitału ludzkiego organizacji. Celem artykułu jest pokazanie, czy i w jakim zakresie zmienne występujące w metodach wyceny kapitału ludzkiego można przekształcić w pytania kwestionariuszowe.

* Adres e-mail: katedra.zo@ue.katowice.pl.

Sformułowano następujący problem badawczy: które z metod wyceny mogą być pomocne w formułowaniu pytań dotyczących samooceny wartości kapitału ludzkiego? Hipotezą jest stwierdzenie, że mogą to być metody przynależne zarówno do grupy metod kosztowych, jak i dochodowych, mnożnikowych oraz wartości dodanej. Metodę jej weryfikacji stanowi wnioskowanie na podstawie studium literatury przedmiotu, a także podjęta próba skonstruowania i wypróbowania w praktyce kwestionariusza ankiety. Zakresem analizy objęto sześć metod.

1. Przegląd literatury

Celem analizy (zmiennych w ww. metodach wyceny) niezbędnej do opracowania niniejszego artykułu przeprowadzono studium literatury przedmiotu. Na ich podstawie, w szczególności pozycji dotyczących różnych metod wyceny (Bochniarz, Gugala, 2005; Dobija, 2010; Gebauer, 2005; Lipka, Król, Waszczak, Satola, 2008; Persch, 2003) i zorientowanych na charakterystykę niektórych z nich (Bechtel, 2006; Pochtowski, 2004), stwierdzono, że wciąż nie dysponujemy metodą, która byłaby akceptowana w ramach wyceny przedsiębiorstw i controllingu personalnego.

2. Metody badawcze

Konstruowanie kwestionariusza ankiety do samooceny wartości kapitału ludzkiego (uwarunkowanej jego określoną percepcją) oparto na trzech metodach kosztowych (pkt 2.1), a także jednej metodzie dochodowej oraz jednej metodzie wartości dodanej (pkt 2.2).

2.1. Konstruowanie kwestionariusza ankiety na bazie kosztowych metod wyceny kapitału ludzkiego

Metoda kosztów historycznych obejmuje osiem pozycji kosztowych, a mianowicie:

- określenie stanowiska, rekrutację, wybór, zatrudnienie (wszystkie wymienione pozycje to koszty nabycia – bezpośrednie),
- awans lub zatrudnienie wewnątrz firmy (koszty nabycia – pośrednie),

- formalne kształcenie i szkolenie na stanowisku pracy (dwie ostatnie pozycje to koszty kształcenia – bezpośrednie),
- czas pracy instruktora (koszty kształcenia – pośrednie).

Jak wynika z punktów 1–4 (pierwsza kolumna) tabeli 1, możliwe jest pytanie i uzyskanie odpowiedzi na temat samooceny tych kosztów. Sprawdziło się przy tym posłużenie się skalą punktową – pozwala ona na porównywanie odpowiedzi poszczególnych osób lub grup.

Tabela 1. Wyniki badań ankietowych studentów i doktorantów¹

Aspekt samooceny	Dominanta odpowiedzi – studenci	Dominanta odpowiedzi – doktoranci
1	2	3
1. Samoocena kosztów charakterystyki stanowiska pracy, rekrutacji i selekcji, działań formalnoprawnych	Stopień trzeci	Stopień drugi
2. Samoocena kosztów przygotowania do awansu i/lub przeniesienia na inne stanowisko pracy	Stopień pierwszy	Stopień pierwszy i trzeci (równoliczność)
3. Samoocena kosztów dotyczących wkładu organizacji w formalne kształcenie	Stopień drugi	Stopień czwarty
4. Samoocena ponoszonych kosztów szkoleń na stanowisku pracy	Stopień trzeci	Stopień drugi
5. Poziom kosztów związanych z zapelnieniem wakatów w porównaniu z kosztami pozyskania, rozwoju i wynagradzania obecnej osoby zatrudnionej na danym stanowisku (wg jej samooceny)	Porównywalne (a nie niższe lub wyższe)	Porównywalne (a nie niższe lub wyższe)
6. Samoocena wpływu własnego szybkiego awansu na wartość generowaną dla organizacji	Podwyższenie tej wartości poprzez awans (a nie jej obniżenie bądź brak wpływu awansu na tę wartość)	Podwyższenie tej wartości poprzez awans (a nie jej obniżenie bądź brak wpływu awansu na tę wartość)
7. Składowa własnego kapitału ludzkiego o ocenianym największym wpływie na wartość kapitału ludzkiego organizacji	Umiejętności (a nie wiedza czy motywacja)	Umiejętności (a nie wiedza czy motywacja)

¹ Stopnie w siedmiostopniowej skali (pierwszy – bardzo niskie, siódmy – bardzo wysokie).

1	2	3
8. Samoocena własnego profilu zdolności w relacji do potrzeb organizacji	Stopień piąty	Stopień piąty
9. Samoocena własnego potencjału	Stopień szósty	Stopień piąty
10. Samoocena swojego wkładu w tworzenie wartości w organizacji	Stopień piąty	Stopień piąty
11. Samoocena zgodności wyznawanych przez siebie wartości z wartościami cenionymi przez organizację	Stopień czwarty	Stopień czwarty
12. Samoocena wartości dodanej tworzonej dla organizacji w porównaniu z innymi zatrudnionymi	Odpowiadająca przeciętnej w tej organizacji (a nie wyższa bądź niższa)	Odpowiadająca przeciętnej w tej organizacji (a nie wyższa bądź niższa)
13. Samoocena kosztów pracy ponoszonych przez organizację w relacji do analogicznych kosztów przeciętnego zatrudnionego w tej organizacji	Odpowiadające przeciętnemu zatrudnionemu w organizacji (a nie niższe bądź wyższe)	Odpowiadające przeciętnemu zatrudnionemu w organizacji/niższe od nich (równoliczność odpowiedzi), a nie wyższe
14. Samoocena możliwości zatrudnienia przez inne komórki organizacyjne firmy	Istnieje	Istnieje

Źródło: obliczenia własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.

Do metod kosztowych objętych zakresem analizy należy też metoda odtworzeniowa. Oprócz składników kosztów identycznych z tymi wyróżnionymi w metodzie kosztowej zawiera wynagrodzenie bezpośrednio przed odejściem z pracy (koszty bezpośrednie), utratę efektywności przed odejściem z pracy (koszty pośrednie), koszt wolnego stanowiska w czasie poszukiwań nowego pracownika (koszty pośrednie).

O wynagrodzenie bezpośrednio przed odejściem z pracy można wprawdzie pytać w kwestionariuszu ankietowym, jednak nie wydaje się to rozsądne, gdyż dokładniejszą wartość uzyska się drogą analizy dokumentacji kadrowej. Pamięć pracowników może powodować zniekształcone odpowiedzi, tj. odbiegające od prawdy. Pytanie o utratę efektywności przed odejściem z pracy należy do pytań drażliwych. Pracownicy nie będą raczej skłonni do udzielania odpowiedzi o swoim mniejszym zaangażowaniu w pracę. Zatem i pytanie o to nie ma raczej racji bytu w kwestionariuszu ankietowym. Jeżeli chodzi o koszt wolnego stanowiska w czasie poszukiwań nowego pracownika, to wiedzą na ten temat dysponuje przede wszystkim dział HR

(*human resource*), w związku z tym pytanie o to pracowników także nie wydaje się celowe.

Ostatnią objętą zakresem analizy metodą kosztową jest metoda kosztów alternatywnych. Przyjmuje się w niej, że wartość pracownika to najwyższa cena oferowana za niego przez komórki organizacyjne firmy, w której jest on zatrudniony. Z tabeli 1 wynika (pkt 14), że można sformułować pytanie kwestionariuszowe bazujące na tej metodzie.

2.2. Metoda zdyskontowanych strumieni przychodów, Monitor Kapitału Ludzkiego Andrew Mayo oraz Workonomics™ jako podstawy do subiektywnej oceny wartości własnego kapitału ludzkiego

Metoda zdyskontowanych strumieni przychodów została opracowana przez Flamholtza w 1975 roku. Początkowo nie cieszyła się uznaniem, a obecnie zdaje się przeżywać renesans. Dane potrzebne do posługiwania się tą metodą (Bochniarz, Gugąła, 2005, s. 19–22) to data zatrudnienia i przeciętny okres zatrudnienia w firmie, stopa dyskontowa, zyski i koszty dotyczące stanowisk pracy, rodzaje stanowisk na ścieżce kariery, stanowisko zajmowane przez wycenianego pracownika w momencie wyceny, prawdopodobieństwo przejścia na kolejne stanowiska pracy, prawdopodobieństwo wyjścia z firmy. W tabeli 1 pokazano (pkt 6), że najważniejszą cechą metody, tj. reprezentowane przez nią podejście charakterystyczne dla rynków kapitałowych, można przetransformować w pytanie kwestionariuszowe.

Jak pokazano w tabeli 1 (pkt 8–11), to samo stwierdzenie można odnieść do indywidualnego mnożnika, tj. zasadniczego elementu (Pocztowski, 2004, s. 176–180) Monitoru Kapitału Ludzkiego Andrew Mayo.

Punkty 12 i 13 w tabeli 1 pokazują z kolei, że można zapytać w ramach ankiety o samoocenę generowanej wartości i kosztów własnego zatrudnienia, które – w ramach analizy dokumentów kadrowych – są określane (Gebauer, 2005, s. 79) w metodzie Workonomics™ (obok liczby pracowników, a także liczby przyjęć i zwolnień, o które nie należy raczej w ankiecie pytać ze względu na możliwy brak wiedzy respondentów).

3. Rezultaty

Aby nie tylko drogą analizy teoretycznej, lecz także poprzez badanie empiryczne potwierdzić, że na bazie ww. metod mogą być układane pytania do subiektywnej oceny wartości własnego kapitału ludzkiego, przeprowadzono badanie empiryczne. Do tego badania (mającego na celu weryfikację skonstruowanego kwestionariusza ankiety) wybrano próbę studencką (wszyscy respondenci byli osobami pracującymi). Spośród 162 ankietowanych studentów 65,4% miało w momencie badania (listopad 2017 r.) staż pracy poniżej roku, co oznacza, że tylko co około trzeci badany (34,6%) miał staż równy lub dłuższy niż rok. Ze względu na to, że badania przeprowadzono wśród studentów sfeminizowanych kierunków ekonomicznych (ekonomia, rachunkowość i finanse), wśród badanych przeważały kobiety (79,6%). Jeżeli chodzi o wiek, to wśród respondentów osoby w wieku do 20 lat stanowiły 8,6%, w wieku 21–23 lata – 41,4%, 24–26 lat – 45,7%, powyżej 27 lat – 4,3%.

Badanie potwierdziło, że pytania kwestionariusza sformułowano na tyle prosto i przejrzysto, iż nawet osoby ze stosunkowo krótkim stażem pracy nie zgłaszały trudności związanych z ich zrozumieniem. Ubocznym – obok weryfikacji kwestionariusza ankiety – celem badania było uzyskanie wskazówek co do możliwości ich interpretowania. Pomocne w tym zakresie były wyniki innego przeprowadzonego (również w listopadzie 2017 r.) badania z użyciem tego samego kwestionariusza ankiety. Objęły one dziesięć osób (wszyscy obecni w dniu badania doktoranci kierunku ekonomia), spośród których 90% stanowili mężczyźni i w większości (90%) osoby ze stażem pracy wynoszącym co najmniej rok. Nie było wśród nich osób do 23. roku życia, natomiast tylko 10% stanowiły osoby do 26. roku życia. Wyniki obydwu badań zaprezentowano w tabeli 1.

4. Dyskusja

Z badań wynika, że oceniane różnice w oszacowaniu kosztów określanych w metodzie kosztów historycznych dotyczą przede wszystkim (w pozostałych przypadkach te różnice to co najwyżej sąsiadujące ze sobą stopnie w skali oceny) wkładu w formalne doksztalcanie. Zważywszy, że pracodawcy mogą uczestniczyć we współfinansowaniu studiów doktoranckich, wydaje się to zrozumiałe. Co ciekawe, brak jest jakichkolwiek różnic w najczęstszej w obydwu przebadanych zbiorach

społecznych udzielanej odpowiedzi dotyczącej wkładu przełożonego/przełożonych w doskonalenie wiedzy i/lub umiejętności respondentów. Generalnie wkład ten nie jest oceniany jako zbyt wysoki (najczęstszy wybór 2 lub 3 w siedmiopunktowej skali). Niewielkie różnice dotyczące odpowiedzi – dominanty w punktach 1 i 4 (por. tab. 1), które można by interpretować jako wyższe nakłady ponoszone na pozyskiwanie i szkolenie na stanowisku pracy najmłodszych pracowników w związku ze zmianą sytuacji na rynku pracy (jego przekształcenie się w ostatnim czasie w rynek pracobiorcy). Jednak reakcje na pytanie: Czy uważasz, że obecne koszty pozyskania, rozwoju i wynagradzania pracownika na twoje stanowisko pracy byłoby w porównaniu do tych poniesionych na ciebie, niższe czy wyższe? – w postaci odpowiedzi – dominanty: „porównywalne” (por. pkt 5 w tabeli 1), wskazuje, że respondenci skutków tej zmiany nie dostrzegają.

Dominującą odpowiedzią (por. pkt 6 w tabeli) i w zbiorze studentów, i w zbiorze doktorantów na pytanie korespondujące z metodą zdyskontowanych strumieni przychodów była odpowiedź wskazująca na zrozumienie wpływu mechanizmu alokacji kapitału ludzkiego na jego wartość. Z kolei odpowiedzi 8 do 11 w tabeli odzwierciedlające aspekty uwzględniane w Monitorze Kapitału Ludzkiego Andrew Mayo wskazują na dość wysokie samooceny: profili zdolności (dominanta w obydwu zbiorach wynosząca 5) oraz wkładu w tworzenie wartości (na tym samym poziomie i również bez różnicy w obydwu zbiorach).

Taka sama dominanta, ale na niższym poziomie (4 w siedmiopunktowej skali) odnosi się do zgodności osobiście wyznawanych wartości z wartościami kultury organizacyjnej. Natomiast bardzo wysoka, wyższa niż dwóch wymienionych wyżej aspektów, samoocena (dominanta na poziomie 5 dla doktorantów i na poziomie 6 dla studentów) dotyczy aspektu – potencjał. Na wynik ten (aczkolwiek nieuprawniający do generalizacji) można spojrzeć przez pryzmat cech pokoleniowych.

Jako komplementarną do tych odpowiedzi i jednocześnie harmonizującą ze zmiennymi wyróżnionymi w formule z Saarbrücken można potraktować odpowiedź w tabeli 1 kryjącą się w punkcie 7. Zarówno studenci, jak i doktoranci najczęściej nie w wiedzy czy motywacji, ale w zdobytych umiejętnościach upatrują swojej wartości dla zatrudniającej ich organizacji. Trudno stwierdzić, na ile taki wybór odpowiedzi jest projekcją wpajanych poglądów o wyższości praktyki nad teorią. Odpowiedź na pytanie powiązane z metodą kosztów alternatywnych (por. pkt 14) także potwierdza dominującą zarówno u badanych studentów, jak i doktorantów

wysoką samoocenę własnego kapitału ludzkiego, na co wskazuje wybór odpowiedzi o tym, że inne komórki organizacyjne firmy są zainteresowane pozyskaniem ich dla siebie. Odpowiedzi na dwa pytania korespondujące z metodą wartości dodanej zawierają punkty 12 i 13 w tej tabeli. Wynika z nich, że respondenci uważają, iż tworzona przez nich wartość dodana nie jest niższa w porównaniu do przeciętnej w firmie, a koszty generowane ich zatrudnieniem też nie są wyższe ani niższe od tych przypadających na przeciętnego zatrudnionego.

Spośród uzyskanych wyników szczególnego objaśnienia wymaga hierarchia ocenianych składowych kapitału ludzkiego. Poproszono zatem (na początku grudnia 2017 r.) 35 osób spośród wcześniej uwzględnionych respondentów (dobranych w sposób celowy – studenci studiów stacjonarnych mający przedmiot gospodarowanie kapitałem ludzkim), aby określili (pytanie otwarte), dlaczego w ich opinii (ich) wiedza i motywacja jest mniej – w porównaniu z umiejętnościami – ważna dla ich wartości jako pracowników. Okazało się, że przytoczono następujące argumenty:

- umiejętności różnicują nas wśród innych pracowników,
- umiejętności obecnie decydują w największym stopniu o zatrudnieniu nowego pracownika,
- zdobyte umiejętności możemy modyfikować na potrzeby różnych organizacji,
- umiejętności pozwalają na prawie natychmiastowe wdrożenie na dane stanowisko pracy,
- jedna umiejętność może przydać się na różnych stanowiskach,
- umiejętności praktyczne mogą zastąpić wiedzę i motywację.

Niższa ocena przez studentów (własnej) wiedzy niż umiejętności wynika m.in. z ich przeświadczenia, że wiedza nie jest (przy wysokich wartościach współczynników skolaryzacji) wyróżnikiem na rynku pracy.

Według studentów, dysponując umiejętnościami, łatwiej się jest czymś konkretnym wykazać przed pracodawcą (zdaniem niektórych z badanych, proces nabywania wiedzy wymaga więcej czasu niż proces nabywania umiejętności). Podkreślają oni, że umiejętności stanowią podstawowy i pierwszoplanowy wymóg pracy stawiany przez pracodawców, dla których dysponowanie konkretnymi umiejętnościami stanowi podstawę decyzji o zatrudnieniu.

Najniższe usytuowanie motywacji w hierarchii podanych składowych kapitału ludzkiego wiązane jest przez badanych z postrzeganiem jej jako zmiennej (zależnej

od odnoszonych sukcesów/porażek, krystalizującej się dopiero w procesach pracy) lub – wprost przeciwnie – jako zależnej od cech pracownika. Niektórzy badani zauważają, że motywacja zależy również od jakości środowiska pracy, czyli od czynników niezależnych od konkretnego pracownika. Ponadto sama motywacja nie warunkuje, ich zdaniem, dobrego wykonania pracy.

Podsumowanie

Badania pokazały, że badani studenci są świadomymi uczestnikami rynku pracy, gdyż dość realnie oceniają sytuację, warunki panujące na nim, tzn. trafnie identyfikują czynniki, od których zależy pozyskanie pracy. Niekiedy jednak myślą pozyskiwanie informacji ze wzbogacaniem wiedzy. Większość z badanych nie docenia psychicznej siły motywacji (a niektórzy nie rozumieją mechanizmów jej powstawania i utrzymania), a część nie dostrzega powiązań pomiędzy składowymi kapitału ludzkiego.

Przeprowadzona analiza teoretyczna i empiryczna dowiodły ponadto trafności sformułowanej na wstępie hipotezy. Zidentyfikowano bowiem sześć – przynależnych do różnych grup – metod, które mogą być podstawą sformułowania pytań z zakresu samooceny wartości kapitału ludzkiego. Listy tych metod z pewnością nie wyczerpano. Można by pokusić się o weryfikację pod tym względem formuły z Saarbrücken (aczkolwiek ta metoda wyceny operuje już – w wycenie motywacji – informacjami pozyskiwanymi od podmiotów wyceny). Nie oznacza to, że nie należy kontynuować prac nad doskonaleniem zobiektywizowanych metod wyceny. Jest to ważne w warunkach rosnących rozbieżności pomiędzy wartością rynkową a księgową przedsiębiorstw, których przyczyną jest nieuwzględnianie przy jej określaniu aktywów niematerialnych.

Bibliografia

- Bechtel, R. (2006). *Humankapitalberechnung zwischen Markt- und Ressourcenorientierung. Eine axiomatische Integration*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Bochniarz, P., Gugala, K. (2005). *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.

- Dobija, M. (red.) (2010). *Teoria pomiaru kapitału i zysku*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Gebauer, M. (2005). *Unternehmensbewertung auf der Basis von Humankapital*. Lohmar-Köln: Josef Eul Verlag.
- Lipka, A., Król, M., Waszczak, S., Satola, M. (2008). *Wartościowanie kapitału ludzkiego organizacji (problemy metodyczne i próby ich rozwiązywania)*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Persch, P.-R. (2003). *Die Bewertung von Humankapital – eine kritische Analyse*. München-Mering: Hampp Verlag.
- Pocztowski, A. (red.) (2004). *Zarządzanie zasobami ludzkimi ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

PERCEPTION OF OWN HUMAN CAPITAL VALUE

Abstract

The aim of the article is to show whether and to what extent the variables appearing in the methods of human capital valuation can be transformed into the questions construing a survey. Through the study of literature about surveys, accompanied by additional (based on their results) in-depth study, has been proven that: cost, income, multiplier and added value methods are useful in creating questions which intent to provide information on the perception of own human capital value.

Keywords: human capital valuation, perception of added value, skills

JEL code: D23



DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-09

Magdalena Majowska*

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Zarządzania

DYLEMATY WYBORU MIERNIKÓW EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI**

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie dylematów dotyczących wyboru konkretnych mierników efektywności ZZZ. Rozważania rozpoczęto od przybliżenia różnych punktów widzenia na pomiar efektywności ZZZ. Wskazano na poziom analizy i odległość mierników efektywności od praktyk ZZZ jako na te perspektywy, które warto uwzględnić w rozważaniach. Dokonany w dalszej części artykułu przegląd literatury prezentuje rodzaje mierników stosowanych w badaniach nad efektywnością ZZZ. Całość artykułu kończą rozważania nad możliwościami włączenia dodatkowych miar do systemu pomiaru efektywności ZZZ.

Słowa kluczowe: efektywność, zarządzanie zasobami ludzkimi, pomiar

* Adres e-mail: magdalena.majowska@ue.katowice.pl.

** Publikacja stanowi wynik realizacji projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, nr projektu 2015/19/D/HS4/00805.

Wprowadzenie

Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi (efektywność ZZZ) pojawia się w opracowaniach ukazujących znaczenie ZZZ dla organizacji (Wright, McMahan, Snell, Gerhart, 2001). Będąc traktowana jako kluczowy czynnik sukcesu, efektywność ta utożsamiana jest z wkładem ZZZ w efektywność organizacji (Ruël, Bondarouk, Van der Velde, 2007). Definiując ten konstrukt, badacze wskazują, że efektywne ZZZ dostarcza wysokiej jakości usługi w obszarze personalnym, gwarantuje tym samym wysoki poziom satysfakcji z działań podejmowanych w obszarze zasobów ludzkich (Huselid, Jackson, Schuler, 1997). Jednak analizowanie efektywności ZZZ wymaga wyjścia poza uwzględnianie faktu istnienia praktyk ZZZ w kierunku efektywnego nimi zarządzania.

Mimo wielości badań nad efektywnością ZZZ wiedza na temat konstruktu jest dość fragmentaryczna (Huff, Schüssler, 2016). Wciąż niewyjaśnione wydają się kwestie związane z naturą procesów zachodzących w obszarze efektywnego ZZZ. W szczególności kwestia tego, które mierniki powinny zostać uwzględnione przy pomiarze efektywności ZZZ, stanowi przedmiot ciągłej debaty badawczej. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie dylematów dotyczących wyboru konkretnych mierników efektywności ZZZ.

1. Różne punkty widzenia na efektywność ZZZ

Trudności ze znalezieniem kryteriów oceny efektywności ZZZ wynikają m.in. z faktu złożoności samego pojęcia efektywności. Zagadnienie to, a także operacjonalizacja tego pojęcia stanowi od dawna jeden z najistotniejszych przedmiotów zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Wciąż brakuje jednoznacznej odpowiedzi na wątpliwości dotyczące sposobów właściwego pomiaru efektywności. Mnogość propozycji badawczych przekłada się na wielość stosowanych miar i wskaźników efektywności, a ich zastosowanie uzależnione jest od wielu czynników kontekstualnych.

Analogicznie sytuacja wygląda w odniesieniu do pojęcia efektywności ZZZ. Wymienione powyżej ograniczenia i obiektywne trudności powodują, że wypracowanie uniwersalnej i pełnej listy kryteriów oceny efektywności ZZZ staje się mało prawdopodobne. Celem powinno być raczej ustalenie ogólnych ram pomiaru

efektywności, które staną się podstawą do generowania własnych mierników, dopasowanych do sytuacji i adekwatnych do potrzeb. Przydatne przy wyborze konkretnych mierników efektywności ZZZL mogą okazać się różnorodne spojrzenia na pomiar efektywności ZZZL prezentowane w literaturze przedmiotu. Determinują one wybór konkretnych mierników efektywności ZZZL.

Jedno z podejść, jakie przyświeca rozważaniom nad pomiarem efektywności ZZZL, odnosi się takiego zarządzania ludźmi, które umożliwi osiągnięcie przez organizację zamierzonych celów. Stopień realizacji celów stanowi tu swoisty miernik efektywnego ZZZL. W ujęciu tym pomocna dla pomiaru efektywności ZZZL może okazać się strategia personalna. Potwierdza to Lipka (2008, s. 22), twierdząc, że „busolę w ewaluacji efektywności SZZZL może bowiem stanowić tylko i wyłącznie przyjęta do implementacji strategia personalna”. Inne podejście do pomiaru efektywności ZZZL opiera się o wykorzystanie macierzy wskazującej miejsce funkcji personalnej w generowaniu wartości w porównaniu do wartości historycznych bądź do rynku. Przykładem tego typu macierzy może być badanie Saratoga, pozwalające na pomiar efektywności procesów wewnątrz organizacji w ujęciu ilościowym w odniesieniu do najlepszych praktyk. Ocena efektywności ZZZL może także zostać dokonana poprzez ankietowanie jego beneficjentów, czyli badanie opinii pracowników organizacji odnośnie do ich poziomu satysfakcji z działań podejmowanych w obszarze zasobów ludzkich. Aż wreszcie pewną możliwość pomiaru efektywności ZZZL daje audyt. Przeprowadzanie audytu umożliwi dokonanie trafnej diagnozy stanu zasobów ludzkich i procesów zarządzania tym zasobem oraz daje rzetelną podstawę informacyjną do procesów naprawczych i doskonalących.

Najogólniejszą perspektywą uwzględnianą przez wielu badaczy jest perspektywa umożliwiająca ocenę efektywności ZZZL przez pryzmat tego, jakie konkretne rezultaty dla organizacji generują działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich (Guest, Conway 2011). W tym ujęciu pomiar efektywności ZZZL odzwierciedla stopień, w jakim ZZZL przyczynia się do zwiększenia efektywności organizacji. Znaczenia dla pomiaru efektywności ZZZL nabierają tutaj dwie kwestie, w których mierniki efektywności ZZZL będą się różnić ze względu na (Colakoglu, Lepak, Hong, 2006): po pierwsze, poziom analizy, na którym zostały uchwycone; po drugie, stopień bliskości między konkretnymi praktykami ZZZL a ich miernikami.

2. Poziom analizy i odległość mierników efektywności od praktyk ZZZ jako kryteria identyfikacji mierników efektywności ZZZ

Mierniki efektywności ZZZ mogą być rozpatrywane na różnych poziomach analizy. Mogą odzwierciedlać tradycyjne podejście do ZZZ – wówczas istotne stają się wyniki na poziomie indywidualnym, a mogą także reprezentować strategiczne podejście do ZZZ – wówczas pomiar skupia się na wynikach na poziomie jednostki biznesowej bądź organizacji. Odzwierciedleniem takiego podziału mogą być opracowane przez Huselid i in. (1997) dwa typy efektywności ZZZ: techniczna i strategiczna. Wymiar techniczny odzwierciedla stopień, w którym operacyjne działania w obszarze ZZZ są realizowane w sposób spełniający oczekiwania wewnętrznych interesariuszy, natomiast wymiar strategiczny odzwierciedla stopień, w którym poprzez konkretne polityki i praktyki ZZZ promowane są zachowania pracowników zaspokajające w długiej perspektywie czasu strategiczne potrzeby organizacyjne. Zbliżoną propozycję pomiaru efektywności ZZZ przedstawiła także Moczydłowska (2013), odnosząc kryteria efektywności ZZZ do trzech poziomów: organizacji, procesu i stanowiska pracy.

Mierniki efektywności ZZZ mogą być również rozpatrywane pod kątem stopnia ich oddalenia (*level of proximity*) od konkretnych praktyk ZZZ. Pomiar efektywności ZZZ może być ukierunkowany na rezultaty pośrednie (tj. bliższe – *proximal*) bądź końcowe (tj. dalsze – *distal*) (Huff, Schüssler, 2016). Podział ten przybliżyli Boselie, Dietz i Boon (2005), którzy wskazali na: 1) bliższe wyniki ZZZ, wśród których wymienili zadowolenie pracownika, motywację pracownika, zatrzymanie pracownika w organizacji, właściwy klimat pomiędzy pracownikami a zarządem, zaangażowanie pracownika, zaufanie, lojalność; 2) dalsze wyniki ZZZ (utożsamiane z efektywnością organizacji), wśród których wymienili zysk, wartość rynkową, udział w rynku, wzrost sprzedaży, produktywność, jakość produktów/usług, zadowolenie klientów, rozwój produktów/usług, przyszłe inwestycje. Poszerzoną wersję powyższego podziału zaproponowali Colakoglu i in. (2006), wskazując na aż cztery kategorie mierników efektywności ZZZ różniące się stopniem oddalenia od praktyk ZZZ.

Oba podejścia do pomiaru efektywności ZZZ – uwzględniające zarówno poziom analizy, jak i stopień bliskości – znajdują zastosowanie w literaturze przedmiotu. Co więcej, im bliższe danym praktykom ZZZ mierniki efektywności ZZZ, tym

poziom analizy prawdopodobnie będzie niższy, i odwrotnie. Najwyższy poziom analizy, a zarazem najdalszy przejaw efektywnego ZZL będzie stanowić efektywność organizacji, stając się w ten sposób pośrednim jego miernikiem (mimo że może być ona kształtowana przez wiele różnych, poza personalnymi, czynników). Można przyjąć, że wśród mierników efektywności ZZL wykorzystywanych w badaniach będą przeważać mierniki bliższe jako te, które – poprzez bezpośrednie sąsiedztwo z praktykami ZZL – w najlepszy sposób odzwierciedlają poziom satysfakcji z działań podejmowanych w obszarze zasobów ludzkich (czyli odzwierciedlają określony poziom efektywności ZZL).

3. Metoda i wyniki przeglądu literatury

Chcąc zweryfikować powyższe założenie, dokonano przeglądu literatury. W poszukiwaniu artykułów traktujących o miernikach efektywności ZZL wykorzystano trzy bazy danych: EBSCO, Proquest oraz Emerald. Uwzględniono opracowania empiryczne, ustalając ramowy obszar czasowy na lata 1987–2017. W rezultacie wyodrębniono 13 artykułów (w dwóch publikacjach tych samych autorów wykorzystano analogiczne mierniki). Rezultat przeprowadzonego przeglądu zaprezentowano w tabeli 1.

Bazując na założeniu, że bliskie sąsiedztwo praktyk i wyników ZZL umożliwia precyzyjne oszacowanie efektywności ZZL, można sądzić, że wśród mierników efektywności ZZL wykorzystywanych w badaniach będą przeważać mierniki bliższe jako te, które w najlepszy sposób odzwierciedlają określony poziom efektywności ZZL. Tymczasem z prezentowanego powyżej przeglądu wynika, że mierniki bliższe (wśród których wymienia się produktywność pracy, fluktuację, motywację czy zaangażowanie pracownika) znalazły zastosowanie w badaniach nad pomiarem efektywności ZZL, jednak nie są one miernikami istotnie dominującymi w badaniach. Równie istotną rolę odgrywają tu dalsze wyniki ZZL (utożsamiane z efektywnością organizacji), wśród których zastosowano m.in. wskaźniki rentowności, stopę zysku, wzrost sprzedaży, wskaźnik q Tobina itd.

Tabela 1. Badania nad efektywnością ZZL

Lp.	Autor/autorzy, rok	Wymiar efektywności ZZL	Miernik
1	2	3	4
1	Azmi 2011	Efektywność ZZL postrzegana przez pryzmat trzech wymiarów efektywności: – wpływowej, – relacyjnej, – ogólnej	Subiektywne mierniki efektywności Obiektywne mierniki efektywności: – zwrot na kapitale zaangażowanym, – sprzedaż, – stopa zwrotu dla akcjonariuszy
2	Chang 2005	Postrzeganie przez pracowników efektywności praktyk HR	Sprawiedliwość proceduralna Organizacyjne zaangażowanie
3	Guest, Conway 2011	Efektywność ZZL	Wskaźniki efektywności – ocena jakości i zaangażowania pracowników przez menedżerów, – rotacja pracowników, – efektywność finansowa, – produktywność pracy, – jakość produktów/usług, – zysk lub strata na pracownika
4	Huselid 1997	Efektywność implementacji poszczególnych funkcji HR	Wskaźnik q Tobina
5	Huselid, Jackson, Schuler 1997	Efektywność ZZL postrzegana przez pryzmat dwóch wymiarów efektywności: – strategicznej, – technicznej	Produktywność pracowników Rentowność aktywów Wskaźnik q Tobina
6	Richard, Johnson 2001	Efektywność SZZL	Roczny poziom fluktuacji Produktywność pracowników Rentowność kapitału ROE
7	Richard, Johnson 2004	Efektywność ZZL	Postrzegana efektywność rynkowa w obszarze: – marketingu, – wzrostu sprzedaży, – rentowności, – udziału w rynku
8	Ryu, Kim 2013	Efektywność ZZL	Usprawnienia w obszarze: – umiejętności pracowników, – produktywności pracy, – przyciągania kluczowych talentów, – motywacji pracowników, – redukcji fluktuacji dobrowolnej

1	2	3	4
9	Wang, Shyu 2008, 2009	Efektywność ZZZL postrzegana jako dwa wymiary kapitału: – strukturalnego efektywności ZZZL (<i>structural capital of HRM effectiveness</i>), – relacyjnego efektywności ZZZL	Produktywność pracy
10	Wheeler, Harris, Harvey 2010	Efektywność SZZZL	Fluktuacja kadr
11	Wright, McMahan, McCormick, Sherman 1998	Efektywność ZZZL	Efektywność finansowa: – stopa zysku, – wzrost sprzedaży i zysku
12	Yang, Lin 2014	Efektywność ZZZL postrzegana przez pryzmat dwóch wymiarów efektywności: – strategicznej, – technicznej	Postrzegana efektywność organizacyjna: – całkowity poziom satysfakcji pracowników, – poziom fluktuacji, – lojalność pacjenta, – jakość usług medycznych, – efektywność zarządzania. Poziom kapitału ludzkiego zapewniający: – najlepszy HR w przemyśle, – pracowników będących ekspertami w swojej pracy, – pracowników dysponujących umiejętnościami niezbędnymi na stanowisku pracy, – pracowników stale nabywających nowe umiejętności niezbędne na danym stanowisku

Źródło: opracowanie własne.

Co więcej, prezentowany przegląd badań ukazywał badany konstrukt (tj. efektywność ZZZL) przez pryzmat opinii respondentów. Dokonywali oni oceny w skali od 1 do 5 (lub 7, zgodnie z zastosowaną skalą Likerta) w zależności od stopnia ich przekonania o tym, czy istniejące w organizacji polityki i praktyki ZZZL funkcjonują w organizacji w sposób satysfakcjonujący. Punkt odniesienia dotyczył percepcji respondentów odnośnie do tego, jak dobrze, ich zdaniem, funkcja ZZZL (postrzegana przez pryzmat określonych polityk i praktyk ZZZL) realizowana jest w organizacji. Był to zatem subiektywny, bezpośredni pomiar efektywności ZZZL. Wśród

respondentów oceniających efektywność ZZL znaleźli się szeregowi pracownicy, menedżerowie liniowi, operacyjni oraz menedżerowie HR.

4. Dyskusja

Dokonany przegląd literatury wykazał, że perspektywa umożliwiająca ocenę efektywności ZZL przez pryzmat tego, jakie konkretne rezultaty dla organizacji generują działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich, znajduje zastosowanie w badaniach empirycznych. Pomimo wykorzystania w badaniach bliższych i dalszych mierników efektywności ZZL wciąż niewyjaśnione wydają się kwestie związane z samą naturą procesów zachodzących w obszarze efektywnego ZZL. Z tego względu warto rozważyć włączenie dodatkowych mierników efektywności ZZL, a pomocna może okazać się koncepcja trzech komponentów efektywności ZZL zaproponowana przez Guesta i Conwaya (2011). Autorzy ci podkreślają, że aby mówić o efektywnym ZZL, w organizacji muszą być spełnione trzy warunki: 1) konkretne polityki i praktyki ZZL muszą być obecne w organizacji (istnienie efektywnych polityk i praktyk); 2) muszą być oceniane jako efektywne (postrzegana efektywność polityk i praktyk ZZL); 3) muszą być efektywnie wdrożone (efektywność procesu implementacji polityk i praktyk ZZL). Te trzy elementy składowe efektywności ZZL pozostają we wzajemnej interakcji, gdyż istnienie efektywnych polityk i praktyk ZZL stanowi warunek konieczny dla możliwości efektywnego ich wdrożenia i tym samym odzwierciedla kluczowy krok w prezentowanej sekwencji. Z tego względu warto rozważyć analizowanie – oprócz samego faktu istnienia efektywnych polityk i praktyk ZZL oraz sposobu ich postrzegania przez pracowników – także pomiaru efektywności samego procesu implementacji polityk i praktyk ZZL. Mierniki te powinny umożliwić zrozumienie kwestii związanych z samą naturą procesów zachodzących w obszarze efektywnego ZZL.

Podsumowanie

Celem artykułu było przedstawienie dylematów dotyczących wyboru konkretnych mierników efektywności ZZL. Zwrócono uwagę na problem wielości miar efektywności ZZL oraz przybliżono różne punkty widzenia na omawianą kwestię.

Omówiono koncepcję pomiaru, która powiązana jest z poziomem analizy i odległością mierników efektywności od praktyk ZZL, wskazując na bliższe i dalsze mierniki efektywności ZZL. Przeprowadzony przegląd badań ukazał zastosowanie obu rodzajów mierników efektywności ZZL bez wyraźnej dominacji którejkolwiek grupy. Rozważono możliwość włączenia do systemu pomiaru efektywności ZZL miar związanych z samą naturą procesów zachodzących w obszarze efektywnego ZZL. Przyszłe badania powinny zweryfikować przydatność tych dodatkowych miar.

Bibliografia

- Azmi, F.T. (2011). Strategic Human Resource Management and its Linkage with HRM Effectiveness and Organizational Performance: Evidence from India. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 3888–3912.
- Boselie, P., Dietz, G., Boon, C. (2005). Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research. *Human Resource Management Journal*, 3 (15), 67–94.
- Chang, E. (2005). Employees' Overall Perception of HRM Effectiveness. *Human Relations*, 58, 523–544.
- Colakoglu, S., Lepak, D., Hong, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16, 209–218.
- Guest, D., Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: A stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (22), 1686–1702.
- Huff, J., Schüssler, M. (2016). HRM and the Role of Internal Fit – A Systems-Behavioral Model of HRM Effectiveness. Artykuł prezentowany na corocznej konferencji Academy of Management Annual Meeting.
- Huselid, M.A. (1997). The impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., Schuler, R.S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171–188.
- Lipka, A. (2008). Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 9–23.

- Moczydłowska, J.M. (2013). Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej. W: M. Ciska, A. Marciniuk-Kluski (red.), *Efektywność organizacji* (s. 183–192). Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Richard, O.C., Johnson, N.B. (2001). Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance. *International Journal of HRM*, 12, 299–310.
- Richard, O.C., Johnson, N.B. (2004). High Performance Work Practices and Human Resource Management Effectiveness: Substitutes or Complements? *Journal of Business Strategies*, 2 (2), 133–148.
- Ruël, H., Bondarouk, T., Van der Velde, M. (2007). The Contribution of E-HRM to HRM effectiveness. Results from a Quantitative Study in a Dutch Ministry. *Employee Relations*, 29, 280–291.
- Ryu, S., Kim, S. (2013). First-line Managers' HR Involvement and HR Effectiveness: The Case of South Korea. *Human Resource Management*, 52, 947–966.
- Wang, D.S., Shyu, C.L. (2008). Will the Strategic Fit Between Business and HRM Strategy Influence HRM Effectiveness and Organizational Performance. *International Journal of Manpower*, 29, 92–110.
- Wang, D.S., Shyu, C.L. (2009). The Longitudinal Effect of HRM Effectiveness and Dynamic Innovation Performance on Organizational Performance in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 1790–1809.
- Wheeler, A.R., Harris, K.J., Harvey, P. (2010). Moderating and Mediating the HRM Effectiveness – Intent to Turnover Relationship: The Roles of Supervisors and Job Embeddedness. *Journal of Managerial Issues*, 22, 182–196.
- Wright, P.M., McMahan, G., Snell, S., Gerhart, B. (2001). Comparing Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles, and Contributions. *Human Resource Management*, 40, 111–123.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., McCormick, B., Sherman, W.S. (1998). Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance. *Human Resource Management*, 37, 17–29.
- Yang, Ch., Lin, C. (2014). Does Technical or Strategic HRM Provide a Better Explanation of Organization Performance? *iBusiness*, 6, 52–62.

SEARCHING FOR MEASURES OF HRM EFFECTIVENESS

Abstract

The aim of this article is to present the dilemmas of selection of specific measures of HRM effectiveness. First, the introduction of various perspectives on the issue of measuring HRM effectiveness is presented. The level of analysis and the degree of proximity between the measures of effectiveness and HRM practices have been determined to be perspectives worth taking into consideration. The overview of literature presents the types of measures used in the research on HRM effectiveness. The article has been concluded with considerations regarding the possibilities of including additional measures in the HRM effectiveness measurement system.

Keywords: effectiveness, human resource management, measurement

JEL codes: M50, J24



DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-10

Patrycja Mizera-Pęczek*

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania

SPECYFIKA ORGANIZOWANIA CASTINGU W PROCESIE SELEKCJI ARTYSTÓW

Streszczenie

Celem artykułu jest scharakteryzowanie specyfiki organizowania castingu w procesie selekcji artystów. Artykuł jest rezultatem analizy dostępnych tekstów dotyczących selekcji artystów jako kandydatów do pracy oraz badań własnych autorki realizowanych metodą obserwacji bezpośredniej. Obserwacja była prowadzona w dwóch instytucjach artystycznych: teatrze i filharmonii. Celem badania było zapoznanie się z terenem, w którym realizowano casting, w kontekstach organizacji czasu i przestrzeni, rzeczy, aktorów społecznych i interakcji.

Słowa kluczowe: selekcja kandydatów, selekcja artystów, casting

Wprowadzenie

Kariera zawodowa artystów to temat często podejmowany w dyskursie publicznym. Wydaje się, że powodem takiego zainteresowania są wyobrażenia o korzyściach wynikających ze statusu rozpoznawalnego artysty celebryty i obserwowany

* Adres e-mail: p.mizera-peczek@uni.lodz.pl.

od lat wzrost popularności programów typu talent-show. Do pracy w zawodzie artysty aspirują zarówno amatorzy, jak i absolwenci studiów na kierunkach artystycznych. Okazuje się, że nawet ci drudzy nie są dostatecznie przygotowani do zmierzenia się w wyzwaniach rynku pracy artystów. Z rezultatów badań losów absolwentów uczelni artystycznych w Polsce wynika, że należałoby intensyfikować działania polegające na organizowaniu przez uczelnie kontaktów z pracodawcami, z reżyserami, z reżyserami castingów, producentami oraz spotkaniach z dyrektorami teatrów, a także rozwijaniu współpracy uczelni z instytucjami kultury, w tym z agencjami artystycznymi czy impresariatami. Badani absolwenci uczelni artystycznych przygotowujący się do pracy w obszarze sztuk scenicznych zwrócili uwagę na potrzebę kształcenia w zakresie pracy z kamerą czy praktycznego uczestnictwa w castingach. Ponadto sugerowano, by w trakcie edukacji wspierać studentów w tworzeniu atrakcyjnego portfolio, ćwiczeniu autoprezentacji oraz w skutecznym promowaniu własnej twórczości artystycznej (Bogacz-Wojtanowska, Batko, Hojda, Wrona, 2015, s. 88). Wskazane rekomendacje są rezultatem diagnozy sytuacji zawodowej wykształconych artystów. Można zadać tu pytanie: Czy to artyści są nieprzygotowani do świadomego rozpoczęcia kariery zawodowej, czy raczej organizacje artystyczne nie uwzględniają specyficznych potrzeb i oczekiwań tej grupy zawodowej?

Już w 1934 roku Flemming prowadził badania, w których rekomendował, by techniki związane z uprawianiem sztuki, zarządzaniem produkcją i działalnością artystyczną uwzględniały odmiennosć artystów pod względem ich cech i szczególnych oczekiwań dotyczących mistycznosci uprawianych dyscyplin zawodowych (Flemming, 1934, s. 33). Rezultaty współcześnie prowadzonych badań potwierdzają, że artystów przyciąga do organizacji w szczególności reputacja jej dotychczasowych pracowników i cechy procesu twórczego, o którym marzą, by w nim uczestniczyć (Scapolan, Montanari, 2013, s. 4). Wydaje się, że chęć uczestnictwa w tych twórczych procesach skutkuje aktywnym i chętnym udziałem artystów w procesach selekcji (audycjach, przesłuchaniach, konkursach) do tych organizacji.

Celem artykułu uczyniono scharakteryzowanie specyfiki organizowania castingu w procesie selekcji artystów. W pierwszej części artykułu opisano specyfikę organizacji castingów. Kolejno przytoczono rezultaty badań własnych prowadzonych metodą obserwacji bezpośredniej, której przedmiotem były dwa castingi odbywające się w różnych organizacjach artystycznych w Polsce.

1. Casting jako metoda selekcji – przegląd literatury

Selekcja kandydatów jest istotnym etapem doboru właściwych osób na odpowiednie stanowiska pracy. W przypadku organizacji artystycznych trudno o wskazanie standardowej procedury selekcyjnej ze względu na różnorodność specjalistów pozyskiwanych do tych organizacji (np. kreatywni, zarządzający, techniczni, produkcyjni, pracownicy wsparcia). Jednak w sytuacji zatrudniania członków zespołów kreatywnych, np. w sztukach scenicznych i przemyśle filmowym, najczęściej mówi się o organizowaniu castingów (Varbanova, 2015, s. 353).

Słowo casting pochodzi z języka angielskiego i oznacza obsadę. Casting jest realizowany w formie przesłuchania przed komisją złożoną ze specjalistów w danej dziedzinie sztuki (np. teatr, film, taniec), którzy podejmują decyzję o obsadzeniu artysty w przedsięwzięciu na podstawie wcześniej ustalonych kryteriów oceny talentu i umiejętności artystycznych. Ostatnim etapem realizacji castingu jest ustalenie rankingu, w którym klasyfikuje się kandydatów. Casting zazwyczaj wygrywają ci, których kompetencje zostały najwyższej ocenione. Kolejno informuje się wszystkich kandydatów o wyłonieniu zwycięzcy castingu i tym samym zakończeniu procesu selekcji (Varbanova, 2015, s. 353–355).

W organizacjach artystycznych wzrasta poziom świadomości co do istoty decyzji podjętych podczas procesu doboru artystów i ich znaczenia dla późniejszej pracy (np. na planie filmowym). Z anglosaskiego przemysłu filmowego wywodzi się pojęcie reżysera castingu zajmującego się wyłącznie obsadzaniem poszczególnych ról danego filmu. Jak zauważa Marek Sadowski (2014), wcześniej za castingi odpowiadała przypadkowa osoba – zazwyczaj jeden z drugich reżyserów, kierownik produkcji lub ich asystenci.

Ewa Brodzka, reżyser obsady filmów, przyznaje, że w kontekście tworzenia filmu casting jest ważnym początkiem pracy. Czasem decyduje o powodzeniu całego przedsięwzięcia artystycznego. „Jest niezwykle atrakcyjną pracą, prawdziwym, twórczym zadaniem” (Brodzka, 2014).

Natomiast Sadowski (2014) w tekście poświęconym reżyserii obsady przytoczył słowa reżysera Jerzego Kawalerowicza:

Są to sprawy niesłychanie indywidualne. Nie ma określonych reguł. Natomiast istnieje jeden pewnik. Sprawa wyboru aktora jest decydująca dla filmu, dla jego ostatecznego

kształtu. (...) dobieram aktorów do każdej roli bardzo starannie, ale zawsze czuję niepokój, czy nie pomyliłem się w wyborze.

Współcześnie rozpoznanie talentów artystycznych i ocena ich przydatności w organizacji są realizowane coraz bardziej profesjonalnie (Rooney, Belli, 2011, s. 23–33). Między innymi dlatego, że zwłaszcza w branży filmowej castingiem zajmują się wyspecjalizowane agencje pozostające w stałym kontakcie z wieloma aktorami. Cały proces doboru jest koordynowany przez kierownika castingu, który działa w porozumieniu z reżyserem i producentem. W przedsięwzięciu artystycznym, np. filmie, może zdarzyć się tak, że casting dotyczy tylko ról drugoplanowych i doboru statystów, ponieważ w przypadku głównej roli (ról) scenariusz powstał wcześniej z myślą o walorach artystycznych konkretnego aktora bądź aktorów (Sadowski, 2014).

Może również zdarzyć się tak, że to reżyser castingu po zapoznaniu się z wymaganiami, które stawia reżyser przedsięwzięcia, dokonuje wstępnej selekcji i przedstawia reżyserowi kandydatury bliskie określonym wcześniej pożądanemu profilowi artysty. Wtedy ostateczna decyzja o zatrudnieniu jest już efektem procesu decyzyjnego, który trudno scharakteryzować. Kryteria doboru artysty są trudne do zaobserwowania. Można przypuszczać, że to efekt intuicji, przeczucie, gustu. Zadaniem często wykorzystywanym w przesłuchiowaniu aktorów jest umożliwienie im odegrania wybranej sceny, fragmentu scenariusza. Ciekawym ujęciem jest to, że casting jest procesem uczenia się reżysera, a nie artysty. Dopiero w sytuacji, gdy artysta wciela się w rolę, nadając tworzonej postaci swoisty charakter, reżyser może rewidować dotychczasowe zamiary tworzenia swojego dzieła (Irving, Rea, 2006, s. 119–127). Praca osób odpowiedzialnych za casting wymaga dużych pokładów kreatywności. Takie osoby powinny płynnie generować pomysły na obsady aktorские do określonych przedsięwzięć, znać kariery artystów i śledzić je na bieżąco. Ponadto ich rolą jest wspieranie artystów, których udział w castingu może deprymować (Salwa, 2014).

Z punktu widzenia artystów za istotne w procesie doboru uznaje się opanowanie i umiejętność radzenia sobie z treścią sceniczną związaną z presją środowiska podczas publicznego występu. Wielu badaczy wskazuje, że zawód np. muzyka wiąże się z odczuwaniem przewlekłego stresu, z lękiem, zmęczeniem czy niestabilnością finansową (Kierzkowski, Lawendowski, 2015, s. 282–284). Presja zdobycia

zatrudnienia może osłabiać wrażenie artystyczne wywołane przez artystę podczas castingu.

2. Kontekst i teren badania własnego

Badanie, którego celem było rozpoznanie i opis specyfiki castingu jako techniki selekcji, zrealizowano, stosując metodę obserwacji. Obserwacja bezpośrednia była zrealizowana zgodnie z ideą zanurzenia się w kulturze i poznawania jej od środka z pozycji gościa (Ciesielska, Wolanik Bostrom, Ohlander, 2012, s. 39). Zdaniem badaczki, prowadzona obserwacja spełniała warunki metody naukowej, gdyż była realizowana świadomie i przyświecał jej wcześniej sformułowany cel poznawczy (Ciesielska i in., 2012, s. 39).

Prowadzone badanie z wykorzystaniem metody obserwacji było częścią projektu badawczego poświęconego specyfice procesów rekrutacji i selekcji artystów. Teren badania to dwie instytucje kultury, w których organizowano przesłuchania wstępne dla artystów (casting 1, casting 2). Badaczka obserwowała oficjalne rozpoczęcie castingu, przygotowania artystów do wejścia na salę przesłuchań, ich reakcje po przesłuchaniu i pożegnania. Każda z obserwacji trwała około 3 godzin. Pierwszy z analizowanych castingów odbywał się w jednym z teatrów w Polsce. Zaproszenie na przesłuchanie zostało skierowane do aktorek i aktorów śpiewających w wieku od około 20 do około 35 lat. Druga obserwacja odbywała się w jednej z rodzimych filharmonii. Casting był skierowany do wykształconych wokalistów, którzy kandydowali do pracy w chórze.

3. Rezultaty obserwacji bezpośredniej castingów

Rezultaty badania przedstawiono zgodnie z proponowanym w literaturze schematem opisu obserwacji, na który składają się następujące elementy: organizacja czasu i przestrzeni, rzeczy, aktorzy społeczni, interakcje (Ciesielska i in., 2012, s. 45).

Casting 1 był realizowany w sali przesłuchań, tu znajdowała się scena oraz długi stół, przy którym zasiadła komisja oceniająca artystów. Za przebieg spotkania odpowiadał reżyser spektaklu, do którego poszukiwano obsady. W komisji zasiadali

także autor muzyki do spektaklu i dyrektor instytucji. Przesłuchanie miało rozpocząć się punktualnie o godzinie 14.30, jednak ze względu na nieobecność wielu artystów, którzy przybywali do teatru z różnych obszarów Polski, część oficjalna rozpoczęła się z piętnastominutowym opóźnieniem. Można było zaobserwować dość swobodny stosunek artystów do czasu castingu. Spóźnienia poszczególnych osób były przyjmowane przez organizatora castingu jako standard. Tylko z nieformalnych rozmów między artystami można było usłyszeć, że ich spóźnienia wynikają z opóźnień środków komunikacji publicznej (część osób miała do przejechania nawet 300 km). Organizatorzy mieli dość swobodny stosunek wobec kolejności faktycznie realizowanych przesłuchań względem przygotowanego wcześniej harmonogramu. Oczekujący na swoją kolej przesłuchania artyści zasiadali w korytarzu teatru. Przyjmowali tam rozmaite pozy. Część osób leżała, niektórzy artyści wykonywali ćwiczenia fizyczne, np. szpagaty. Zaobserwowano, że zdecydowana większość spośród kandydatów była ubrana swobodnie w sportowe stroje.

Casting 2 rozpoczął się w godzinach popołudniowych (ok. 17). Artyści przyjeżdżali na przesłuchanie w wyznaczonych godzinach, zgodnie z przygotowanym wcześniej harmonogramem. Harmonogram sporządzono po wstępnej selekcji zgłoszeń na przesłuchanie. Poszczególni artyści wchodziłi do sali przesłuchań pojedynczo w odstępach około piętnastominutowych. W żadnym przypadku nie doszło do spóźnienia artysty. W przeciwieństwie do obserwowanego castingu 1 kandydaci na pracowników zespołu chóralnego byli ubrani elegancko i schludnie. Dominowała biało-czarna kolorystyka strojów. Zdecydowana większość spośród kandydatów miała przygotowany materiał nutowy. Zazwyczaj każdy z artystów przybywał na przesłuchanie około 45 minut wcześniej i udawał się do sali prób, gdzie można było swobodnie się rozśpiewać.

Fizyczne obiekty obecne w badanych rzeczywistościach i typowe dla tego środowiska zawodowego to wszechobecne nuty i scenariusze, które artyści przywozili ze sobą. Badaczka zaobserwowała, że uczestnicy castingów pod wieloma względami upodobiąją się do siebie w kontekście specyficznej grupy zawodowej. Wokaliści (kandydaci w castingu 2) byli zdystansowani wobec siebie i sytuacji castingu. Byli podobnie elegancko ubrani, przejawiali podobne zachowania. Nie dzielili się emocjami, które wzbudzał w nich casting. Aktorzy (kandydaci w castingu 1) natomiast żywo reagowali na wrażenia każdej z osób uczestniczących w przesłuchaniu, wymieniali się wrażeniami, przytulali i poklepywali po plecach. Rzeczywiście wielu

artystów znalazło się bądź z wcześniejszych projektów artystycznych, bądź z wcześniejszych zmagania w castingach. Być może nazbyt odważne byłoby stwierdzenie, że uczestnictwo w castingach jest specyficzną praktyką społeczną grupy zawodowej artystów sztuk scenicznych:

Castingi to część mojej pracy. Śmieję się czasem, że zwiedzam teatry. Lubię tę atmosferę. Choć oczywiście czuć rywalizację i stres, ale ja dobrze się bawię. Możemy się spotkać, pogadać, poznać nowe teatry i potem bardziej świadomie podejmować decyzje, gdzie i z kim możemy pracować. W sumie to znam większość osób, na pewno z widzenia, bo często się gdzieś mijamy (aktorka musicalowa – kandydatka w castingu 1, 27 lat).

Podczas castingu 2 nie można już było zaobserwować interakcji pomiędzy kandydatami, jak również przejawów ich ekspresji artystycznej. Obserwowani wokaliści w odróżnieniu od obserwowanych aktorów byli zdystansowani i powściągliwi w okazywaniu uczuć. Ostatnie chwile przed wejściem do sali przesłuchań poświęcali na skupienie się i skoncentrowanie.

Jedna z artystek podczas rozmowy zapytała badaczkę, którą potraktowała w tamtej sytuacji jak eksperta: „Czy tego [castingu] nie powinno się robić jakoś inaczej? Są chyba jakieś nowe metody?”. W tonie głosu było słychać wiele żalu i niezchęcenia do formy castingu jako metody selekcji. Badaczka, starając się zachować względną neutralność, odpowiedziała, że istnieje wiele technik selekcji, wśród nich np. rekomendacje. Jednak artystka nie oczekiwała od badaczki odpowiedzi, a raczej poszukiwała osoby, której można byłoby się wyzalić:

To jest bez sensu. To jest takie stresujące. Po co to wszystko. Ja nie jeżdżę na castingi, bo to nie ma sensu. Ostatnio byłam na [tu padła nazwa spektaklu i teatru organizującego casting]. Potraktowano mnie tam jak... No strasznie. Po przesłuchaniu kazali mi stanąć gdzieś w drzwiach i ja to wszystko słyszałam, co oni o mnie mówili. Potem podeszła do mnie laska z jury i powiedziała: „Nie”. To wszystko... Tylko: „Nie”. Bez żadnego wyjaśnienia. To, co się tam działo, to było jakieś przegięcie. Przemiał ludzi. Najgorsze jest to, że ja muszę kombinować, jak zarobić na to, żeby tu przyjechać. Musiałam się nauczyć 15 stron tekstu. Nie wiem po co. Nie mam na to czasu, bo mam full swoich jakichś rzeczy i robię na minimum. Tyle, ile muszę. Nic więcej, bo to nie ma sensu (aktorka – kandydatka w castingu 1, 28 lat).

Podsumowanie

Trudno o wskazanie wniosków, które byłyby trafne w obydwóch obserwowanych rzeczywistościach i które mogłyby służyć za praktyczne rekomendacje. Za Kosterą i Średnicką (2016) należałoby przyznać, że w praktyce zarządzania nazbyt często ulega się pokusie prostych rozwiązań i dróg na skróty. Proces organizowania castingów jest uzależniony od specyfiki organizacji, specyfiki przedsięwzięcia artystycznego i aktualnej sytuacji zawodowej pożądanym w obsadzie artystów. Bez względu na to, czy podejmowane działania w ramach organizowania castingu mają charakter rutynowy (np. przygotowanie miejsca, harmonogramu przesłuchań), czy dzieją się *ad hoc* (np. uwzględnienie spóźnień artystów, przyzwolenie na powtórne i wielokrotne przedstawianie zadania: scenki, roli, scenariusza, repertuaru), czy są bardziej twórcze (np. wymyślanie przez komisje nowych, niepowtarzalnych zadań), czy odtwórcze (np. gdy przesłuchanie odbywa się zgodnie z wcześniej przygotowaną instrukcją, listą zadań do wykonania i nie ma w nim miejsca na improwizację) – proces doboru powinien uwzględniać dobro jego uczestników. Dzielenie zarówno stresów, jak i ekscytacji wraz z artystami w sytuacji badawczej przyniosło potwierdzenie dla określenia procesu selekcji twórczych pracowników jako nieprzewidywalnego, niebezpiecznego i często daremnego (Thorne, 1992, s. 601). Rezultaty badań mających wyłącznie lokalny zasięg ukazały dwa odmienne oblicza zarówno organizowania, jak i uczestnictwa w castingach: w obserwowanej filharmonii – formalny, przewidywalny, uporządkowany; natomiast w obserwowanym teatrze – swobodny, czasem spontaniczny, realizowany w atmosferze wsparcia.

Choć wydaje się, że udało się zrealizować deskryptywny cel artykułu, ma on wiele ograniczeń wynikających z przyjętej metodyki badań zorientowanej jakościowo i interpretatywnego charakteru badania. Cennym uzupełnieniem rezultatów badania byłaby obserwacja pracy komisji prowadzącej selekcję, poznanie procesu podejmowania decyzji o obsadzie, scharakteryzowanie interakcji zachodzących pomiędzy członkami jury. Interesujące jest to, co tajne dla artystów i obserwatorów, jednak ten teren badania jest w tym momencie dla autorki nieosiągalny.

Bibliografia

- Bogacz-Wojtanowska, E., Batko, R., Hojda, P., Wrona, S. (2015), Ogólnopolskie badanie losów zawodowych absolwentów uczelni artystycznych. Raport ogólny. Kraków. Pobrano z: <http://artystapostudiach.pl/public/Og%C3%B3lnopolskie%20Badanie%20Los%C3%B3w%20Zawodowych%20Absolwent%C3%B3w%20Uczelni%20Artystycznych%20-%20raport%20og%C3%B3lny.pdf> (28.11.2017).
- Brodzka, E. (2014). *Reżyseria obsady – Dobór obsady jest fascynującym procesem*. Z Ewą Brodzką rozmawia Anna Kilian. Problematyka developmentu produkcyjnego. Audiowizualni.pl. Pobrano z: <http://www.kipa.pl/index.php/development-filmowy/development-produkcyjny/problematyka-developmentu-produkcyjnego/8728-rezyseria-obsady-dobor-obsady-jest-fascynujacym-procesem> (28.11.2017).
- Ciesielska, M., Wołanik Bostrom, K., Ohlander, M. (2012), *Obserwacja*. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia* (s. 42–68). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Flemming, E.G. (1934). Personality and artistic talent. *The Journal of Educational Sociology*, 1 (8), 27–33.
- Irving, D.K., Rea, P.W. (2006). *Producing and Directing the Short Film and Video*. Boston: Focal Press.
- Kierzkowski, M., Lawendowski, R. (2015). Trema muzyczna jako czynnik psychologiczny zagrażający w karierze artystycznej. Koncepcje teoretyczne i przegląd badań. *Edukacja dla Bezpieczeństwa. Przegląd Naukowo-Metodyczny*, 4 (29), 279–293.
- Kostera, M., Średnicka, J. (2016), Poezja i zarządzanie. Inspiracje dla menedżera humanisty W: M. Kostera, B. Nierenberg (red.), *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym* (s. 151–168). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Rooney, B., Belli, M.L. (2011). *Directors Tell the Story. Master the Craft of Television and Film Directing*. Boston: Focal Press.
- Sadowski, M. (2014). *Reżyseria obsady – Casting i wybór aktorów są decydujące dla filmu*. Problematyka developmentu produkcyjnego. Audiowizualni.pl 2014. Pobrano z: <http://www.audiowizualni.pl/index.php/development-filmowy/development-produkcyjny/problematyka-developmentu-produkcyjnego/8726-rezyseria-obsady-casting-i-wybor-aktorow-sa-decydujace-dla-filmu> (28.11.2017).
- Salwa, O. (2014). Reżyser castingu: wirtuoz drugich skrzypiec. *Magazyn Filmowy*, 5. Pobrano z: <https://www.sfp.org.pl/wydarzenia,5,18885,1,1,Rezyser-castingu-wirtuoz-drugich-skrzypiec.html> (28.11. 2017).

- Scapolan, A., Montanari, F. (2013). How to attract and retain artistic talent: The case of an Italian ballet company. *International Journal of Arts Management*, 1 (16), 4–19.
- Thorne, P. (1992). Selection for Creative Occupations. W: P. Herriot, *Assessment and Selection in Organizations* (s. 593–602). New York: John Wiley & Sons.
- Varnabova, L. (2015). *Zarządzanie strategiczne w kulturze*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

SPECIFICITY OF ORGANIZING CASTING IN THE SELECTION PROCESS OF ARTISTS

Abstract

The aim of the article is to characterize the specifics of casting in the selection process of artists. The article is the result of an analysis of the available texts on the selection of artists as candidates for work and own research carried out by the method of direct observation. The observation was conducted in two artistic institutions: the theater and the philharmonic. The aim of the study was to get acquainted with the area in which casting was carried out in the contexts: organization of time and space, things, social actors and interaction.

Keywords: selection of candidates, selection of artists, casting

JEL codes: M12, O15, Z11



PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-11

Monika Pec*

Anna Słaby**

Wiesław Tereszko***

AGH – Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie
Wydział Zarządzania

WPŁYW SYSTEMU ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM I KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA BEHAWIORALNE WYNIKI PRACY

Streszczenie

Niezwykle istotną i aktualną płaszczyznę badań stanowią społeczne i kulturowe czynniki organizacji. Każdy z nich tworzy wartościowy komponent pozostający w relacji do zarządzania kapitałem ludzkim. Konieczne jest powiększanie dorobku naukowego z tego zakresu, w szczególności w obrębie organizacji transnarodowych, którym jak dotąd nie poświęcono zbyt wielu opracowań, zwłaszcza na gruncie polskiej nauki. Głównym celem artykułu jest wykazanie wpływu praktyk zarządzania kapitałem ludzkim i kultury organizacyjnej na postawy i zachowania pracowników, takie jak przywiązanie organizacyjne (*organisational commitment*), postawy innowacyjne oraz wydajność pracy (*work performance*) w organizacji transnarodowej. Artykuł ma charakter teoretyczny i może stanowić podstawę dla podjęcia badań empirycznych w tym obszarze.

Słowa kluczowe: ZKL, kultura organizacyjna, przywiązanie organizacyjne, wydajność pracy

* Adres e-mail: mpeczar@interia.pl.

** Adres e-mail: a.slaby@interia.eu.

*** Adres e-mail: wieslaw.tereszko@gmail.com.

Wprowadzenie

W związku z nasileniem zjawisk globalizacyjnych, wchodząc na coraz bardziej odległe kulturowo rynki zagraniczne, przedsiębiorstwa dostrzegają różnice w zachowaniach ludzi, których zrozumienie wymaga wiedzy z zakresu zarządzania międzykulturowego. Ważną kwestią jest świadomość specyfiki kultur narodowych oraz potencjalnego wpływu na interakcje społeczne w organizacjach działających na rynkach zagranicznych, ponieważ kultura narodu stanowi element otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstw transnarodowych. Obecnie badania międzykulturowe stają się coraz ważniejsze (Inkson, Khapova, Parker, 2007), badacze szukają odpowiedzi na pytanie, jak duży jest bezpośredni i pośredni wpływ czynników kulturowych na zachowania i postawy pracowników w coraz bardziej globalnym środowisku, oraz zastanawiają się, jak pogodzić różnorodność członków organizacji i ich kultur z preferowanym modelem kultury organizacyjnej. Wyzwaniem dla menedżerów staje się uwalnianie potencjału pracowników, a także stworzenie środowiska pracy sprzyjającego ich zatrzymaniu. Sposoby oddziaływania na pracowników różnią się w zależności od dominującej kultury organizacyjnej (Nogalski, Szpitter, 2012). Jest to powód, dla którego należy w sposób rozmyślny kształtować organizację wielokulturową poprzez przyjmowanie odpowiednich strategii behawioralnych i przywiązywanie uwagi do miękkich aspektów zarządzania (Jankowska-Mihułowicz, 2008).

Przez behawioralne wyniki pracy autorzy rozumieją zachowania prowadzące do osiągnięcia określonego rezultatu bądź postawy, przejawiające się w skłonności do zachowywania w określony sposób. Dotyczą one zarówno sposobu wykonywania pracy, jak i wyników osiągniętych w konsekwencji jej wykonania. Według Brumbacka (1988) zachowania nie są jedynie instrumentem osiągania wyników, same w sobie stanowią rezultat (wynik) pracy, ponieważ są produktem włożonym w wykonanie zadania.

Zasadne wydaje się znalezienie odpowiedzi na pytanie o relacje pomiędzy kulturą organizacyjną a systemem ZKL oraz ich wpływ na postawy i zachowania pracowników, tj. proinnowacyjne i przywiązanie do organizacji. Warto poszukiwać ich związku z wydajnością organizacji na poziomie jednostki i organizacji.

Dostępne w literaturze przedmiotu badania mają charakter fragmentaryczny, ujmują zależności wpływu tylko jednej zmiennej, kultury (Chen, Chiu, Roese, Tam,

Lau, 2006; Gahan, Abeysekera, 2009) bądź systemu ZKL (Lewicka, 2013b) na postawy i zachowania pracownicze w organizacji, bądź koncentrują się na objaśnianiu tylko jednej zmiennej, np. przywiązania przez pryzmat kultury (Ortega-Parra, Sastre-Castillo, 2013) czy systemu ZKL (Cohen, 2007; Morrow, 2011). Brakuje podejścia, które w sposób kompleksowy powiązałoby wskazane przez autorów zmienne. Uwzględnione w badaniu konstrukty dobrano, mając na uwadze, że w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej wydają się niezbędne do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

1. System ZKL i kultura organizacyjna w aspekcie organizacji transnarodowej

System ZKL odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu czynnikiem ludzkim w organizacjach zorientowanych na rozwój w dobie gospodarki opartej na wiedzy (Rau, 2012; Sonnenberg, Koene, Paauwe, 2011). Do zawartości systemu zalicza się praktyki personalne powiązane z wynagrodzeniem, pozyskiwaniem pracowników, szkoleniami, partycypacją i integracją pracowników z oraz oceną (Lewicka, Krot, 2015). Celem właściwego zarządzania w ramach systemu ZKL jest utrzymanie i wzmacnianie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników, wzmacnianie postaw pracowniczych budujących tzw. innowacyjne środowisko pracy, wspierania organizacyjnego uczenia się oraz generowania wiedzy (Nankervis, Stanton, 2010; Zakrzewska-Bielawska, 2008).

Rozwiązania w zakresie ZKL są mocno uwarunkowane kulturowo (Trompenaars, Hampden-Turner, 2005), co oznacza, że analiza praktyk ZKL powinna być prowadzona równolegle z analizą aspektów kulturowych. To, w jaki sposób kultura wpływa na zachowania uczestników organizacji, zależy od typu kultury. Jej wpływ może obejmować przykładowo poziom zaangażowania pracowników czy wspólną akceptację wartości innowacji (Krot, Lewicka, 2016). Peng, Ames i Knowles (2001) podkreślają, że nie ma jednej słusznej definicji kultury. Różne aspekty najczęściej przekładają się na wymiary kulturowe, a kategoryzowanie odbywa się za pomocą systemów wartości. Jednym z pierwszych modeli wymiarów kulturowych, który zyskał szeroką aprobatę w literaturze z zakresu biznesu międzynarodowego, była koncepcja Geerta Hofstede'go. Badał kulturę organizacyjną w korporacji mającej filie na całym świecie. Wskazał, w jaki sposób kultury narodowe wpływają

i zmieniają kulturę organizacyjną i wyróżnił cztery wymiary kultury istotnie wpływające na postawy oraz wartości wyznawane i manifestowane przez pracowników w miejscu pracy: dystans władzy, indywidualizm lub kolektywizm, męskość lub kobiecość, unikanie niepewności, orientacja na krótki lub daleki horyzont czasowy.

Kulturę organizacyjną uważa się za czynnik wpływający na funkcjonowanie organizacji oraz decydujący o jej skuteczności i efektywności (Deal, Kennedy, 1982; Peters, Waterman, 2006; Yilmaz, Ergun, 2008). Można ją wykorzystać jako narzędzie do budowania przywiązania organizacyjnego i osiągnięcia celów organizacji.

W aspekcie organizacji transnarodowej warto podjąć próbę odpowiedzi, do jakiego stopnia firma macierzysta może wpływać na kulturę organizacyjną rozproszonych przedstawicielstw, mając na uwadze, że w obszarze praktyk ZKL można zaobserwować znaczący efekt kraju goszczącego, ponieważ podlegają one oddziaływaniu czynników lokalnych (Björkmann, Fey, Park, 2007). Zdaniem Al-Sarayrah, Tarhini Obeidat (2016) oraz Al-Syaidh, Masa'deh, Al-Zu'bi (2015), w obliczu globalizacji organizacjom powinno zależeć na znalezieniu równowagi pomiędzy rynkiem globalnym a lokalnym. Warto znaleźć odpowiedź na pytanie o zakres niezbędnych dostosowań sposobu funkcjonowania firmy do specyfiki poszczególnych rynków, ponieważ czynniki kulturowe skłaniają ludzi do interpretowania rzeczywistości i problemów z nią związanych w określony sposób (Rozkwitalska, 2007).

2. Wymiary przywiązania pracowników do organizacji

Organizacje podejmują działania coraz bardziej nakierowane na stworzenie środowiska pracy sprzyjającego zatrzymaniu pracowników, a tylko rozumienie roli czynników wpływających na przywiązanie pracowników może zapewnić organizacji zatrzymanie wartościowych pracowników, dysponujących kluczowymi kompetencjami i tworzących dla organizacji wartość dodaną.

Allen i Meyer (1997) wskazują na aspekt wielowymiarowości przywiązania organizacyjnego, podkreślając jego trzy zróżnicowane komponenty:

- a) przywiązanie emocjonalne/afektywne (*affective commitment*) – opisujące emocjonalny związek pracownika z organizacją, który sprawia, że pozostaje on w organizacji, ponieważ jest to dla niego atrakcyjne; wyraża ono jego chęć do identyfikowania się z organizacją;

- b) przywiązanie trwania (*continuance commitment*) – przejawiające się w niechęci pracownika do ponoszenia kosztów związanych ze zmianą; osoba pozostaje w danej organizacji, ponieważ jest to dla niej pewien rodzaj przymusu;
- c) przywiązanie normatywne (*normative commitment*) – opisywane jako silne zobowiązanie pracownika (powinność) do pozostania w organizacji; osoba pozostaje w organizacji, gdyż uważa to za najwłaściwsze działanie, które jest moralnie uzasadnione.

Od rodzaju przywiązania pracowników będą zależęły rezultaty osiągnięte przez organizację, liczba wprowadzanych innowacji i zgłaszanych patentów, innowacyjność produktów czy usług.

3. Postawy innowacyjne

Spośród wielu czynników mających wpływ na szybkość i sprawność wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie szczególną rolę odgrywają postawy pracowników. Postawy innowacyjne to umiejętność tworzenia nowych idei, kwestionowania istniejących schematów oraz wprowadzanie ulepszeń (Tang, 1998), których efektem jest tworzenie i wprowadzanie innowacji. Jednym z celów ZKL jest wzmacnianie postaw pracowniczych budujących tzw. innowacyjne środowisko pracy. W literaturze występują badania wykazujące wpływ systemu ZKL na postawy związane z innowacyjnością oraz dzieleniem się wiedzą z innymi pracownikami organizacji (Prieto, Pérez-Santana, 2014). Wprowadzanie innowacji jest zawsze procesem złożonym wymagającym pozyskania akceptacji i współdziałania pracowników w procesie jej wdrażania. Kierownictwo powinno zatem inspirować i ułatwiać ewolucję istniejącej kultury, ukazywać te wartości oraz utrzymywać normy zachowań, które będą korzystniejsze dla realizacji celów organizacji. Warto przy tym uwzględnić rolę systemu ZKL jako czynnika wspierania innowacyjności w przedsiębiorstwie (Lewicka, 2010, 2013a).

4. Wydajność pracy

Organizacje przywiązują coraz więcej uwagi do kultury wysokich wyników. Dokładają starań mających na celu wspieranie efektywności pracy rozumianej jako stosunek efektów do nakładów na pracę. Wydajność pracy jest pojęciem odnoszonym do zasobów ludzkich i w przypadku innych zasobów przedsiębiorstwa raczej niestosowanym.

Armstrong (2005) wskazuje, że efekty pracy mogą być rozumiane nie tylko jako bezpośrednio osiągnięte wyniki pracy, lecz także jako zachowania. Efektem może być zachowanie, które prowadzi do osiągnięcia wyniku, bądź efektem mogą być zarówno zachowania, jak i wyniki, ponieważ zachowania same w sobie stanowią rezultaty włożonych w wykonywane zadania wysiłków umysłowych i fizycznych i mogą być oceniane niezależnie od wyników.

Wielu autorów (Delery, Doty, 1996; Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw, Prennushi, 1997; Wright, Gardner, Moynihan, 2003) w badaniach przeprowadzanych w zróżnicowanych sektorach i branżach potwierdziło zależność pomiędzy praktykami ZKL i wydajnością pracy rozpatrywaną zarówno w kategoriach behawioralnych (*behaviour or performance outcomes*), jak i finansowych (*financial outcomes*).

Podsumowanie

Z przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu wynika, że kultura organizacyjna wywiera wpływ na organizację oraz pracowników, niezbędne jest zatem ciągle rozwijanie zdolności do działania w określony sposób w zróżnicowanym kulturowo środowisku (Lewicka, 2010; Rozkwitalska, 2007). Kierowanie się określonymi zasadami i normami sprzyja rozwojowi organizacji, a w przypadku organizacji transnarodowych nie powinny być one w opozycji do kultury narodowej kraju goszczącego.

Również system ZKL wywiera znaczący wpływ na postawy i zachowania pracowników w organizacji (Huselid, 1995; Lewicka, 2010; Lewicka 2012). Jak pokazują badania behawioralne, wyniki pracy są kształtowane zarówno przez system ZKL, jak i kulturę organizacyjną, jednak łącząca je relacja wydaje się nie do końca zdiagnozowana na gruncie badań empirycznych, dlatego określenie związków

między kulturą a systemem ZKL w szczególności w organizacji transnarodowej jest interesującym tematem dalszych poszukiwań.

Celem kolejnych badań mogłoby być ustalenie zakresu wpływu systemu ZKL i kultury organizacyjnej na objaśniane postawy i zachowania. Warto byłoby skupić się na potwierdzeniu całościowego modelu wpływu systemu ZKL i kultury organizacyjnej na postawy przywiązania, innowacyjne, wydajność pracy, podjąć próbę wyodrębnienia tych elementów kultury oraz praktyk ZKL, które najsilniej korelują z poszczególnymi typami przywiązania, odczuwaniem bodźców dotyczących innowacyjności, wydajnością pracy.

Godny dalszej eksploracji wydaje się również konstrukt wydajności pracy w ujęciu behawioralnym (*behaviour or performance outcomes*) jako postawy pracowników w organizacji przejawiające się w skłonności do zachowywania w określony sposób.

Aby dostrzec korzyści z zaprezentowanej metaanalizy, należałoby przeprowadzić badania empiryczne wśród jednostek organizacji transnarodowych. Takie badania pomogłyby menedżerom zrozumieć czynniki kształtujące efektywność kulturową, przyczyniając się do osiągania celów ekonomicznych i biznesowych organizacji transnarodowych.

Bibliografia

- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. London: Sage Publishing.
- Al-Sarayrah, S., Tarhini, A., Obeidat, B.Y. (2016). The Effect of Culture on Strategic Human Resource Management Practices: A Theoretical Perspective. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 4 (7), 704–716.
- Al-Syaidh, N.H.J., Masa'deh, R., Al-Zu'bi, Z. (2015). Transformational Leadership and its Impact on the Effectiveness of Employees' Behavior in the Public and Private Jordanian Hospitals. *Jordan Journal of Business Administration*, 1 (11), 22–41.
- Armstrong, M., (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Björkman, I., Fey, C.F., Park, H.J. (2007). Institutional Theory and MNC Subsidiary HRM Practices: Evidence From a Three-Country Study. *Journal of International Business Studies*, 38, 430–446.
- Brumbach, G.B. (1988). Some ideas issues and predictions about Performance Management. *Public Personnel Management*, Winter, 387–402.

- Chen, J., Chiu, C.Y., Roese, N.J., Tam, K.P., Lau, I.Y.M. (2006). Culture and counterfactuals: On the importance of life domains. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1 (37), 75–84.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336–354.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Delery, J.E., Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of Universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 4 (39), 802–835.
- Gahan, P., Abeysekera, L. (2009). What shapes an individual's work values? An integrated model of the relationship between work values, national culture and self-construal. *The International Journal of Human Resource Management*, 1 (20), 126–147.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity. *American Economic Review*, 87, 291–313.
- Inkson, K., Khapova, S.N., Parker, P. (2007). Careers in cross-cultural perspective. *Career Development International*, 1 (12), 5–8.
- Jankowska-Miśkiewicz, M. (2008). Kulturowe uwarunkowania podejmowania decyzji strategicznych. W: P. Wachowiak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw* (s. 35–43). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Krot, K., Lewicka, D. (2016). *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Lewicka, D. (2010). The impact of HRM on creating proinnovative work environment. *International Journal of Innovation and Learning*, 7, 430–449.
- Lewicka, D. (2012). Relacje między zaufaniem horyzontalnym. Współpraca i kultura proinnowacyjna. *Organizacja i Zarządzanie*, 3, 11–25.
- Lewicka, D. (2013a). Supporting innovation through HRM practices – importance of motivation. *International Journal of International*, 2 (14), 217–240.
- Lewicka, D. (2013b). Wpływ zaufania wertykalnego na zaangażowanie organizacyjne pracowników. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica*, 282, 179–186.
- Lewicka, D., Krot, K. (2015). The model of HRM-trust-commitment relationship. *Industrial Management & Data Systems*, 115, 1457–1480.

- Morrow, P.C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behaviour*, 79, 18–35.
- Nankervis, A., Stanton, P. (2010). Managing employee performance in small organizations: Challenges and opportunities. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 2 (10), 136–151.
- Nogalski, B., Szpitter, A. (2012). Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową. W: B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu* (s. 225–235). Kraków: Kraków University of Economics Foundation.
- Ortega-Parra, A., Sastre-Castillo, M.A. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 5 (51), 1071–1083.
- Peng, K., Ames, D.R., Knowles, E.D. (2001). Culture and Humans Inference: Perspectives from Three Traditions. W: D. Matsumoto (red.), *The Handbook of Culture and Psychology* (s. 245–264). New York: Oxford University Press.
- Peters, T., Waterman, R.H. (2006). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York: Collins Business Essentials.
- Prieto, I.M., Pérez-Santana, M.P. (2014). Managing innovative work behaviour: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 2 (43), 184–208.
- Rau, B., (2012). The diffusion of HR practices in unions. *Human Resources Management Review*, 1 (22), 27–42.
- Rozkwitalska, M. (2007). Różnorodność jako wartość kultury organizacyjnej na przykładzie pięciu największych korporacji transnarodowych świata. *Organizacja i Kierowanie*, 2 (128), 33–56.
- Sonnenberg, M., Koene, B., Paauwe, J. (2011). Balancing HRM: the psychological contract of employees. *Personnel Review*, 6 (40), 664–683.
- Tang, H.K. (1998). An integrative model of innovation in organizations. *Technovation*, 18, 297–309.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (2005). *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Yilmaz, C., Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43, 290–306.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on performance in business units London Business School. *Human Resource Management Journal*, 3 (13), 21–36.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2008). *Organizational Design in the Enterprise Development Process. A Series of Monographs*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.

EFFECT OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF HUMAN CAPITAL AND ORGANIZATIONAL CULTURE FOR BEHAVIORAL RESULTS

Abstract

Social and cultural factors constitute a significant and relevant area of research inside an organisation. Each one of them creates a valuable component of human resources management. Expanding the body of research in this field, especially in the realm of transnational organisations, which have not received adequate attention, especially in Polish sources is thus crucial. The chief purpose of the article is to prove the influence of human resource management practices and organisational culture on the attitudes and behaviour of employees in a transnational organisation, such as: organisational commitment, innovation and work performance. The article is theoretical in nature and can act as a basis for undertaking empirical studies in this field.

Keywords: human resources management, organisational culture, organisational commitment, work performance

JEL codes: L2, L25, O15, O31



Katarzyna Piwowar-Sulej*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny

EMPLOYEE 4.0 FROM THE COMPETITIVE PERSPECTIVE

Abstract

The purpose of the article is to answer the following research questions: How will the way of work change in the era of the Fourth Industrial Revolution? What are the so-called competences of the future? How can one develop these competencies to ensure the proper quality of human capital for enterprises? The theoretical and practical nature of the article influenced the choice of research methods. In order to carry out the identified purpose such research methods as literature studies were used in combination with scientific reflection.

Keywords: Fourth Industrial Revolution, competencies of the future, HR development methods

Introduction

Management of the future will be characterized by diversity, flexibility and quick responsiveness to the environment. The technological and socio-economic environment is developing very fast, thus new opportunities for management systems are being created (Jamali, 2005, pp. 104–105). The so-called Fourth Industrial

* E-mail: katarzyna.piwowar-sulej@ue.wroc.pl.

Revolution is being formed by a range of new technologies and innovations. This Industry has four main characteristics, i.e. vertical networking with individualized production, horizontal integration across countries and continents, through-engineering and acceleration through exponential technologies (Deloitte, 2015).

The world is changing along with the way of work. As a result of the aforementioned transformations a change in the expectations addressed to employees also occurs. The so-called competences of the future are being identified. Analogically, one can talk about an employee 4.0. How will the way of work change in the future? What are the so-called competences of the future? How can one develop these competencies to ensure the proper quality of human capital for enterprises? Answering the above research questions is the purpose of this article.

The theoretical and application oriented type of the article influenced the choice of research methods. In order to carry out the identified purpose such research methods as literature studies combined with scientific reflection were used. The databases accessible at the Wrocław University of Economics Library was used in order to perform the analysis. The key filter criteria were the presence of the phrases “industry 4.0” or “future work skills” in the article title, abstract or in the list of the key words. The author also used the Google search engine to find business reports about changes in the job market and educational programs introduced in Poland.

1. Job execution in the new era

In the Industrial Revolution 4.0 the initiation of the transformation process is not driven directly by the industry itself. The invention of social networks and intelligent devices used by employees should be considered the primary driving forces (Sekhar, Patwardhan, 2015, pp. 82–93). Continuous organizational changes include the reorganization of business processes, decentralization and a “loosening” of organizational boundaries. These factors result in a redefining of employees’ roles and wider scope of the duties performed (Schaper, 2004, p. 194). Due to the occurring demographic changes, the timespan of a worker’s professional activity will be prolonged (Fox, O’Connor, 2015).

In the report “Future work skills 2020” one can find the following factors affecting the change of requirements for employees: the increase in using machines

to perform repetitive activities, the world moving towards programmable systems and the environment of new media. In future employees will not be able to perform as many repetitive tasks as they do now. Moreover, the shelf life of specific technological knowledge is becoming increasingly shorter. The situation implies the need to unlearn the specific methods of performing tasks and to learn new ones. The implementation of Internet technology has also led to organizational changes towards virtualization. Employees function as “Tele-employees”. The number of cloud computing contracts concluded between employers and freelancers will increase, as well as the possibility to monitor not only work but also other staff activities.

According to M. Castells (2005 cited by Farkas, Török, 2011, pp. 69–70) the future division of labor should be based on a three-dimensional typology:

1. Dimension of value creation. It refers to tasks to be completed within the framework of IT processes as well as to actors performing these tasks (e.g. R&D personnel).
2. Relationship dimension. It refers to skills associated with establishing relationships for occupational purposes.
3. Dimension of decision making. It refers to the position held in the decision making system as well as to one’s ability to contribute to the decisions made.

Boston Consulting Group says that by 2025 there will be about 350,000 new professions on the job market (Lorenz, Rübmann, Strack, Lueth, Bolle, 2015). In turn, by 2033 half of the existing professions will disappear (Ciski, 2017, pp. 44–49). The German Institute for Labor Market Research states that the aforementioned changes will stimulate the demand for high-skilled employees along with a reduction of jobs for people with lower qualifications (Spermann, 2016, pp. 335–346; Weber, 2016).

2. Competencies of the future

Competencies can be grouped into categories, most often divided into knowledge, skills, qualifications and attitudes. In 2009 the project “Foresight of modern economy human resources”, commissioned by the Polish Agency for Enterprise Development, was implemented. 70 experts pointed out that new technological solutions will be increasingly frequently developed on the borderline of several disciplines. Spatial mobility and the ability to retrain, information technology skills,

command of foreign languages and functioning in an international team will be required from workers (see: Zadura-Lichota, 2009).

The report “Employers’ perception of graduate employability”, prepared by the Gallup Organization in 2010, presents the results of research carried out in the form of interviews with recruits from 7,036 enterprises located in 27 EU countries and 4 non-EU ones (The Gallup Organization, 2010, p. 4). The competencies indicated as very important for university graduates – according to the decreasing scale of their importance (from 1 to 5) are as follows: teamwork skills, technical skills, interpersonal communication skills, computer literacy, adaptability and functioning in a new situation and reading/writing skills.

In the report “Future work skills 2020” a list of ten competencies required from employees in the future job market was identified. The list includes the following: cognitive load management, sense-making, transdisciplinarity, cross-cultural competency, social intelligence, novel and adaptive thinking, new media literacy, design mindset, computational thinking and virtual collaboration (Davies, Fidler, Gorbis, 2011).

An analysis of competency requirements, conducted among Polish employers in 2013, showed that employers – regardless of industry sector – presented an extensively range of expectations (especially in the area of self-organization, interpersonal contact and professional, computer and cognitive skills) addressed to candidates for the positions of white-collar workers. From those applying for a blue-collar positions vocational, technical and self-organization skills were required, related to workplace preparation and maintenance (Górniak, 2014, p. 42). In turn, the research conducted in 2014 by the Association for Academic Career Development Centers shows that employee skills most valued by employers include creativity and three types of abilities: adaptability, task completion and teamwork (Stowarzyszenie ABK, 2014).

The results of the latest research conducted in 2017 by the Association of Internet Industry Employers in Poland identified the following qualities among the competencies related to the 4.0 revolution: technological and IT skills or the ability to acquire and analyze information (Kolenda, 2017, pp. 70–73). In turn, according to the report “The Active + The Future of Labor Market” the following competencies are the most important ones – apart from professional knowledge (Lisowska, 2017):

- digital competencies, i.e. the ability to use the Internet and computers,
- assessment of sources’ credibility and the ability to use them in a smart way,
- social intelligence, flexibility and openness to change.

The above-mentioned report highlights the fact that in order to stay on the labor market employees will be challenged with combining multiple competencies, including primarily the strategic, business and IT-related ones. A worker capable of using and combining them is already referred to as an e-leader. By 2020 the European Union economy will need a million of such workers (Lisowska, 2017). The employee 4.0 should be a person characterized by continuous learning. At this point it should be mentioned that the concept of “Learning 4.0” is already functioning and pertains to the process of lifelong learning with the help of modern technologies (Spermann, 2016, pp. 335–346).

3. Methods of employee 4.0 competence development

The attempt to acquire competencies desired by employers requires the involvement of many entities. It is the educational system which has a decisive influence on competency development. Due to the fact that a society learns at each stages of its life, all levels of education play a very important role. It is worth emphasizing that, according to regulations of the Ministry of National Education in Poland on the core curriculum among the most important skills to be acquired by a primary school pupil the following should be listed (Rozporządzenie, 2012):

- reading with comprehension and the ability to communicate in one’s native and a foreign language,
- mathematical and scientific thinking,
- the ability to use modern information and communication technologies,
- the ability to learn and work in a group.

Thus, at the level of primary education the focus is already on these types of competencies which are referred to as the competencies of an employee 4.0. However, in order to develop the discussed competencies both innovative teaching methods and an appropriate technological foundation are necessary. Meanwhile, schools come across certain deficiencies related to limited training opportunities and inadequately equipped workplaces, for example (Piwowar-Sulej, 2016, pp. 47–59). Poland lacks a unified and internally cohesive educational model. Moreover, Polish universities are not equipped to address the ongoing changes in communication methods in relation to the digital reality (Kolenda, 2017, pp. 70–73).

For the majority of professionally active Poles – according to a representative study carried out in 2015 by Benefit Systems (2015, pp. 8–9) – professional development means upgrading qualifications. However, the same research shows that this dimension of their professional career was reported as the most important for only 4% out of 1,000 respondents. In fact, individual workers should develop their competencies on their own, i.e. through postgraduate studies. In line with the new career model an employee is responsible for developing his/her own professional career.

The results of the report “The Active + The Future of Labor Market” are also surprising. Nearly half of Poles believe that in 10 years they will continue to perform the same tasks as they do now. Poles hope that changes on the job market will not affect them. Only 30% of Poles develop their skills, 20% attend courses and training programs to upgrade their professional competencies. Labor market analysts are already aware of the gap between employees’ skills and employers’ requirements (Lisowska, 2017).

In the age of digitization, getting an attractive position on the labor market depends on well-developed digital competencies. In this respect Poles are still behind other Europeans. One in five Poles has never used the Internet and only 39% use a computer at work, whereas in the European Union this percentage amounts to 50% on average. Only 13% of Poles broaden their knowledge in terms of new technologies (Lisowska, 2017).

Finally, it is important that competencies are developed in the workplace. Practical information technology training is gaining importance, along with coaching. It is estimated that return on investment in coaching amounts to 545% (McGovern et al., 2006, pp. 1–9). Currently, in Poland, coaches function predominantly in the world of business, where they are employed for the needs of senior management staff. In the future, due to the increasingly complicated work relationships and the growing pressure of competition, the profession of a coach may become widely popular (Zadura-Lichota, 2009).

At this point it is worth emphasizing that the growing knowledge resources – which are not easily absorbed – new business models, a new working style and the general social pressure to carry out a policy of lifelong learning present the potential to create a substantial labor market for various types of employee “caretakers” – starting from traditional coaches and trainers – who will add “e-” or “tele-” to their

job titles, and ending with the popularization of personal coaches and psychologists, also available in the “tele-” version (Zadura-Lichota, 2009).

Conclusions

The presented article discusses transformations occurring in the modern economic reality. They are mainly related to the Fourth Industrial Revolution which is associated with an enormous technological progress. It discussed the changes occurring in working methods and the related requirements from employees. Summing up the review of the subject literature on the competencies of the future it can be concluded that digital competencies and soft skills will be among the most important ones.

At the same time, the latest research points to a certain laziness among Poles regarding the development of new competences. Employers may be optimistic about the fact that the representatives of Generation C, those – born after 1990, also referred to as “always on” – are entering the labor market. The term “C” originates from the English word “connected”, meaning always being linked or being in constant contact. This name reflects the role the Internet plays in the life of Generation C. The other words to which the name refers are as follows: communicating, content-centric, computerized, community-oriented, always clicking and change (Wojtaszczyk, 2013, p. 23). Cloud computing will remain a natural form of work for Generation C.

The article focuses on appropriate school education and workplace training. It is worth developing not only these competencies which are indispensable for an employee 4.0, but also the awareness of the continuous changes in the socio-economic environment. Currently, there are many challenges to be faced by the education and training sector.

References

- Benefit Systems SA (2015). *Raport o podejściu do rozwoju osobistego i zawodowego różnych pokoleń Polaków*. Warszawa: Benefit Systems SA. Retrieved from: <https://www.benefitsystems.pl/fileadmin/import/7336a52a478d01267d29eb3c9a86adaf-c05281f0.pdf> (8.01.2018).
- Castells, M. (2005). *A hálózati társadalom kialakulása*. Budapest: Gondolat-Infonia.

- Ciski, P. (2017). Rozwiązania dla ludzi. Cyfryzacja procesów kadrowych kluczem do stworzenia organizacji przyszłości. *Harvard Business Review Poland. Special Edition How to do IT. Technologie dla biznesu*, 44–49.
- Davies, A., Fidler, D., Gorbis, M. (2011). *Future Work Skills 2020*. Phoenix: Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute.
- Deloitte (2015). *Industry 4.0. Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies*. Zurich: Deloitte AG.
- Farkas, M.F., Török, L.G. (2011). Knowledge workers, competencies, virtuality and management. *Polish Journal of Management Studies*, 4, 67–77.
- Fox, K., O'Connor, J. (2015). Five ways work will change in the future. *The Guardian*, 29.11.2015. Retrieved from: <https://www.theguardian.com/society/2015/nov/29/five-ways-work-will-change-future-of-workplace-ai-cloud-retirement-remote> (8.01.2018).
- The Gallup Organization (2010). *Employers' perception of graduate employability. Analytical Report*. Hungary: Flash EB Series 304.
- Jamali, D. (2005). Changing management paradigms: implications for educational institutions. *Journal of Management Development*, 24, 104–115.
- Kolenda, P. (2017). Badania i publikacje IAB Polska. In: *Internet 2016/2017. Raport strategiczny* (pp. 70–73). Warszawa: ICAN Institute.
- Górniak, J. (ed.) (2014). *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 r.* Warszawa: PARP. Retrieved from: https://bkl.parp.gov.pl/pobierz.html/BKL_IVed_raport_podsumowujacy.pdf (8.01.2018).
- Lisowska, K. (2017). *Kompetencje przyszłości – jakie umiejętności rozwijać, by odnosić sukcesy na rynku pracy?* 24.05.2017. Retrieved from: <http://hrstandard.pl/2017/05/24/kompetencje-przyszlosci-umiejetnosci-rozwijac-by-odnosic-sukcesy-ryнку-pracy> (8.01.2018).
- Lorenz, M., Rüßmann, M., Strack, R., Lueth, K.L., Bolle, M. (2015). *Man and Machine in Industry 4.0. How will Technology Transform the Industrial Workforce Through 2025?* München: The Boston Consulting Group.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., Warrenfeltz, R. (2006). Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment. *The Manchester Review*, 1 (6), 1–9.
- Piwoń-Sulej, K. (2016). Kształtowanie potencjału nauczycielskiego w kontekście innowacyjności placówek oświatowych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 47–59.
- Rozporządzenie (2012). Rozporządzenia MEN z dnia 27 sierpnia 2012 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego i kształcenia. Załącznik nr 2. DzU 2012, poz. 977.

- Schaper, N. (2004). Theoretical Substantiation of Human Resource Management from the Perspective of Work and Organisational Psychology. *Management Revue*, 2 (15), 192–200.
- Sekhar, Ch., Patwardhan, M. (2015). Employee's Perception towards e-HRM Implementation: Indian Service Sector. *Journal of Indian Management*, July–September, 82–93.
- Spermann, A. (2016). Industrie 4.0 = Mehr Roboter = das Ende von Routinejobs? (Industry 4.0 = More Robots = More Employment Polarization?). *Wirtschaftspolitische Blätter*, 2 (63), 335–46.
- Stowarzyszenie ABK (2014). Raport *Dwa światy. Kompetencje przyszłości 2014*. Stowarzyszenie ABP i Instytut Liderów Zmian. Retrieved from: http://kariera.kozminski.edu.pl/fileadmin/kariera.kozminski.edu.pl/Raporty/RAPORT_KOMPETENCJE_PRZYSZLOSCI_-_pracodawca.pdf (8.01.2018).
- Weber, E. (2016). *Industry 4.0 – job-producer or employment-destroyer? Current Report Nr 2*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Wojtaszczyk, K. (2013). Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów. *e-Mentor*, 2 (49), 22–28.
- Zadura-Lichota, P. (2009). Świat pracy w perspektywie najbliższych 10 lat. Na podstawie wyników badania *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*. 22.10.2009. Retrieved from: http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.72/wpis.151 (8.01.2018).

PRACOWNIK 4.0 Z PERSPEKTYWY KOMPETENCJI

Streszczenie

Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na następujące pytania badawcze: Jak w erze czwartej rewolucji przemysłowej zmieni się sposób pracy? Czym są tzw. kompetencje przyszłości? Jak rozwijać te kompetencje, by zagwarantować przedsiębiorstwom odpowiedniej jakości kapitał ludzki? Teoretyczno-aplikacyjny charakter artykułu wpłynął na dobór metod badawczych. Dla realizacji wskazanego celu wykorzystano takie metody badawcze, jak studia literaturowe połączone z refleksją naukową.

Słowa kluczowe: czwarta rewolucja przemysłowa, kompetencje przyszłości, metody rozwoju personelu

Kody JEL: E24, M12, M53



DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-13

Maciej Stępiński*

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
Wydział Prawa i Administracji

NAUCZANIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI NA UNIWERSYTECIE IM. ADAMA MICKIEWICZA W POZNANIU W ŚWIETLE KRAJOWYCH RAM KWALIFIKACJI – ANALIZA EFEKTÓW KSZTAŁCENIA I PROGRAMÓW STUDIÓW

Streszczenie

Przedmiotem artykułu jest analiza sformułowanych na podstawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego (KRK) efektów kształcenia i programów studiów na kierunkach oferowanych przez Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, ze szczególnym uwzględnieniem kierunków z obszaru nauk społecznych. Za cel badania przyjęto ustalenie, czy i w jakim stopniu zdefiniowane przez uczelnie efekty kształcenia oraz struktura programów studiów odpowiadają potrzebom nauczania postaw i kompetencji przedsiębiorczych, a także czy przyjęte w dokumentach rozwiązania odpowiadają wytycznym zawartym w KRK.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, edukacja, Krajowe Ramy Kwalifikacji, UAM

* Adres e-mail: mstep@amu.edu.pl.

Wprowadzenie

W realiach współczesnej gospodarki postindustrialnej źródłem przewagi konkurencyjnej jest wiedza. Ma ona kluczowe znaczenie w osiąganiu sukcesów zarówno dla pojedynczych pracowników i przedsiębiorstw, jak i w odniesieniu do większych systemów. Efektywne gospodarowanie tym zasobem wpisuje się w szerszy kontekst zarządzania kapitałem ludzkim, które stanowi przedmiot zainteresowania praktyków, jak również świata nauki i polityki.

Ponadto podejmowanie decyzji ekonomicznych odbywa się obecnie w warunkach dużej niepewności w szybko zmieniającym się otoczeniu. Tempo zmian wynika z globalizacji i rozwoju technologii teleinformatycznych. W tych okolicznościach bardziej niż kiedykolwiek wzrosło znaczenie przedsiębiorczości i innowacyjności. Umiejętności te nie tylko umożliwiają firmom i gospodarkom utrzymanie tempa narzuconego przez opisane wyżej procesy, lecz także kreowanie rzeczywistości i bycie liderem w myśl Schumpeterowskiej wizji „twórczej destrukcji”.

Od lat toczy się spór, czy przedsiębiorczości i innowacyjności można się nauczyć, czy zostanie przedsiębiorcą zdeterminowane jest przede wszystkim zespołem wrodzonych cech osobniczych. W środowisku naukowym przeważa pierwszy pogląd (Hadryś-Nowak, 2014, s. 16). W opracowaniu zbadano pewne aspekty wpływu władz odpowiedzialnych za politykę edukacyjną w szkolnictwie wyższym na nauczanie kompetencji i postaw przedsiębiorczych. Za punkt wyjścia przyjęto efekty kształcenia w poszczególnych obszarach kształcenia zdefiniowane w Rozporządzeniu MNiSW z dnia 2 listopada 2011 r. w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego (KRK). Dokumenty te zawierają spis kwalifikacji, jakie studenci powinni zdobyć w trakcie nauki. Stanowią ramy dla efektów kształcenia ustalanych przez władze danej uczelni na poszczególnych kierunkach studiów i determinują treści programowe.

W tekście poddano analizie efekty kształcenia oraz struktury programów studiów na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (UAM), ze szczególnym uwzględnieniem kierunków z obszaru nauk społecznych. Przedstawione wyniki dotyczą sposobu i zakresu zdefiniowania efektów, które można powiązać z promowaniem postaw przedsiębiorczych i nauczaniem kompetencji przedsiębiorczych, a także adekwatności programów nauczania.

1. Istota przedsiębiorczości i jej znaczenie dla gospodarki

Pojęcie przedsiębiorczości jest złożone. Gąsiorek (2011), odwołując się do takich dyscyplin, jak ekonomia, politologia, prawo, historia gospodarcza, socjologia, psychologia czy pedagogika, zauważył, że stosowane w nich definicje przedsiębiorczości mają „takie charakterystyczne cechy (...) jak ukierunkowanie na: nowość, aktywność, umiejętności, twórczość, rozwój, efektywność czy potencjał” (s. 35). Elementy te odwołują się do ludzkich postaw, upodobań, predyspozycji i działań. Widać przy tym, że przedsiębiorczość ma charakter uniwersalny.

Jeśli chodzi o rozumienie i użycie tego pojęcia w węższym, ekonomicznym ujęciu, to przedsiębiorczość może oznaczać (Glinka, 2008, s. 15–16):

- prowadzenie małej firmy,
- cechę jednostek określaną mianem ducha inicjatywy,
- zjawisko społeczno-gospodarcze polegające na tworzeniu firm i innowacyjności,
- sposób zarządzania organizacją, również na dużą skalę, związany z podejmowaniem inicjatyw (przedsiębiorczość korporacyjna),
- dziedzinę dydaktyki zajmującą się nauczaniem sposobów radzenia sobie w rzeczywistości biznesowej.

Niniejszy tekst skupia się na dwóch wymiarach istoty przedsiębiorczości. Pierwszy dotyczy rozstrzygnięcia, czy umiejętności przedsiębiorcze wynikają z wrodzonych uzdolnień, czy można się ich nauczyć. Drugi dylemat dotyczy tego, czy przedsiębiorcą można nazwać osobę, która założyła i prowadzi firmę, czy warunkiem koniecznym jest tu innowacyjność i tworzenie czegoś, co jest wartościowe.

Jeśli chodzi o pierwszą alternatywę, to istnieją argumenty, które pozwalają na częściowe potwierdzenie obu wariantów odpowiedzi. Z jednej strony każdy człowiek ma określone uzdolnienia i tylko część populacji jest wyjątkowo pomysłowa, odważna, przejawia talent wizjonerski albo umie podejmować trafne decyzje w warunkach niepewności bądź konsekwentnie dąży do postawionego celu. Badaniem takich naturalnych predyspozycji zajmuje się amerykański Instytut Gallupa (IG) (Berent, 2017; Gandziarowska-Ziolecka, 2017). Stworzono tu zestaw dziesięciu talentów, które charakteryzują przedsiębiorcę odnoszącego sukces rynkowy. Katalog objął następujące cechy: skoncentrowanie na biznesie, pewność siebie, kreatywne

myślenie, delegowanie, determinacja, niezależność, poszukiwanie wiedzy, promowanie, budowanie relacji, podejmowanie ryzyka (Gallup, 2018).

Z kolei Tjan (2017) podkreślił, że jedną z najważniejszych cech skutecznego przedsiębiorcy jest odwaga. Stwierdził, że na jej kumulowanie wpływają trzy czynniki: podejmowanie w dzieciństwie wyzwań przedsiębiorczych w formie zabawy, trening sytuacji kryzysowych oraz otrzymywanie wsparcia ze strony otoczenia i branie współodpowiedzialności za działania grupy.

Powyższy przykład pozwala inaczej spojrzeć na źródła kwalifikacji przedsiębiorczych. W latach 90. XX wieku do użycia weszły modele wyjaśniające zachowania przedsiębiorców, w których cechy osobowościowe były tylko jedną grupą zmiennych niezależnych. Wzięto w nich pod uwagę m.in. kognitywną teorię samoregulacji (Hadryś-Nowak, 2014, s. 16). Te efekty ewolucji koncepcyjnej nie muszą stać w sprzeczności z ideą wrodzonych zdolności wykorzystywaną przez IG. Przynajmniej niektórzy trenerzy stosujący to narzędzie uznają, że indywidualna konfiguracja talentów może ulec zmianie dzięki odpowiednim ćwiczeniom (zob. Berent, 2017, s. 3).

Kończąc przegląd poglądów na temat możliwości zdobywania kompetencji przedsiębiorczych, należy jeszcze przywołać nurt, którego twórcy (Drucker, 1985, s. VIII; Targalski, 2003, s. 7–8) opowiadają się jednoznacznie za procesowym podejściem do przedsiębiorczości i uważają, że powinna być przedmiotem edukacji i ćwiczeń.

Podsumowując, można stwierdzić, że uczenie przedsiębiorczości, m.in. w szkolenictwie wyższym, może mieć sens i być skuteczne. Po pierwsze, dlatego że wiele kompetencji da się rozwinąć przez ćwiczenia, a podnoszenie świadomości dotyczącej przedsiębiorczości jako takiej sprzyja pozytywnej zmianie nastawienia do niej i działa proinnowacyjnie. Po drugie, system kształcenia umożliwia odkrywanie w studentach drzemających zdolności i uczy zarządzania tym kapitałem.

Jeśli chodzi o drugi dylemat dotyczący definiowania przedsiębiorczości, to przyjęto, że badanie przejawów nauczania przedsiębiorczości obejmie zarówno czynniki związane z przedsiębiorczością innowacyjną i wykorzystującą nadarżające się okazje, jak i w pewnym stopniu związane z zakładaniem i prowadzeniem firmy.

2. Krajowe Ramy Kwalifikacji w szkolnictwie wyższym

W odpowiedzi na opisane we wprowadzeniu zmiany funkcjonowania gospodarek kapitalistycznych, a także na skutek wzmożonych procesów integracyjnych ministrowie edukacji 29 krajów europejskich zapoczątkowali w 1999 roku tzw. Proces Boloński (PB), którego jednym z podstawowych celów było utworzenie Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (MNiSW, 2018) służącego zbudowaniu europejskiego społeczeństwa opartego na wiedzy (Chmielecka 2013, s. 108–109). Podobnemu celowi miało sprzyjać wprowadzenie tzw. Europejskich Ram Kwalifikacji (ERK), zwłaszcza w odniesieniu do szkolnictwa wyższego. Rozwiązanie to zakładało na tyle uniwersalne zapisanie efektów kształcenia na trzech stopniach studiów wyższych, by mogły być wspólne dla wszystkich krajowych systemów kształcenia i dla poszczególnych uczelni.

Wprowadzenie ERK było asumptem do stworzenia KRK w krajach uczestniczących w PB. W Polsce podstawą prawną do ich wejścia w życie była ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym (Ustawa, 2011), a w załącznikach do rozporządzenia MNiSW (Rozporządzenie, 2011) opisano efekty kształcenia w ośmiu obszarach kształcenia.

Każdy z opisów efektów został podzielony na dwie części: dla studiów I i II stopnia, i na trzy grupy kwalifikacji: wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne. Uczelnie wyższe zostały tym samym zobowiązane do przyporządkowania prowadzonych kierunków studiów do obszarów kształcenia z KRK i przygotowania dla poszczególnych kierunków analogicznych efektów.

Przyjęte rozwiązania ustawowe nie przetrwały w opisanej formie. W ustawie o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji wprowadzono nowe, tym razem Polskie Ramy Kwalifikacji, oraz uniwersalne charakterystyki pierwszego stopnia dla poszczególnych stopni kształcenia (Ustawa, 2015), a w rozporządzeniu MNiSW (Rozporządzenie, 2016) analogiczne charakterystyki drugiego stopnia.

W badaniu, którego wyniki podano w trzeciej części opracowania, nie uwzględniono jednak opisanych wyżej zmian z dwóch powodów. Po pierwsze, w oficjalnych materiałach dostępnych na stronie UAM i stronach poszczególnych wydziałów nadal dostępne są efekty kształcenia powstałe na podstawie KRK. Oznacza to prawdopodobnie, że deregulacja przepisów jeszcze się nie zakończyła, choć w wielu miejscach dostępne są już nowe programy kształcenia, których elementem jest opis

efektów kształcenia. Po drugie, „uproszczenia przepisów dokonano w taki sposób, że kierunkowe opisy efektów kształcenia (wykonane w uczelniach na podstawie poprzednio obowiązujących przepisów) będą zgodne z nowymi przepisami i dlatego (...) nie będą wymagać prac dostosowawczych” (MNiSW, 2017, s. 5).

3. Nauczanie postaw i kompetencji przedsiębiorczych w świetle efektów kształcenia i programów studiów na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu – wyniki badania

Celem tytułowego badania była odpowiedź na pytanie, w jakim zakresie i w jakiej formie efekty kształcenia i programy studiów na kierunkach UAM niosą treści związane z promowaniem postaw i uczeniem kompetencji przedsiębiorczych. Przedsiębiorczość w przyjętym tu znaczeniu jest ściśle związana z ekonomią i zarządzaniem, w związku z tym skupiono się na analizie kierunków z obszaru nauk społecznych. Wyniki analizy mogły okazać się tym ciekawsze, że na UAM nie ma wydziału o profilu ekonomicznym, więc należało się spodziewać, że przedsiębiorczość będzie jedną z treści pobocznych.

Skorzystano z dokumentów i informacji dostępnych w grudniu 2017 i w styczniu 2018 roku na stronie internetowej UAM i stronach wydziałowych. Przebadano łącznie 45 kierunków, licząc osobno studia I i II stopnia z 11 spośród 15 wydziałów. Niektóre kierunki nie należały do obszaru nauk społecznych, a ich badanie miało charakter kontrolny. Większość kierunków miała profil ogólnoakademicki.

Układem odniesienia był ogłoszony w załączniku nr 2 do rozporządzenia MNiSW (Rozporządzenie, 2011) opis efektów kształcenia w obszarze nauk społecznych. Bezpośredni związek z przedsiębiorczością można w tym dokumencie przypisać następującym efektom:

- a) w obszarze wiedzy (dla I i II st. studiów o profilu ogólnoakademickim oraz o profilu praktycznym): „zna ogólne zasady tworzenia i rozwoju form indywidualnej przedsiębiorczości, wykorzystującej wiedzę z zakresu dziedzin nauki i dyscyplin naukowych, właściwych dla studiowanego kierunku studiów”; kod S1A_W11 i S2A_W11 oraz S1P_W11 i S2P_W11;
- b) w obszarze umiejętności (dla II st. o profilu praktycznym): „posiada umiejętność samodzielnego proponowania rozwiązań konkretnego problemu

i podejmowania rozstrzygnięć w tym zakresie oraz wdrażania proponowanych rozwiązań”; kod S2P_U07;

- c) w obszarze kompetencji społecznych: (I i II st. o profilu ogólnoakademickim oraz o praktycznym): „potrafi myśleć i działać w sposób przedsiębiorczy”; kod S1A_K07 i S2A_K07 oraz S1P_K07 i S2P_K07.

Istnieje również w dokumencie wiele zapisów o mniejszym lub większym powiązaniu z tematyką przedsiębiorczości. Dotyczą takich umiejętności, jak:

- świadomość własnej wiedzy i potrzeby jej rozwijania przez całe życie oraz inspirowanie i organizowanie procesu uczenia się innych osób,
- praca w grupie i przyjmowanie w niej różnych ról,
- określanie priorytetów służących realizacji określonych zadań,
- uczestniczenie w przygotowaniu projektów społecznych i przewidywanie skutków społecznych swojej działalności.

Wymienione kwalifikacje obejmują w zasadzie tzw. miękkie kompetencje składające się na kapitał ludzki w szerszym rozumieniu, które okazują się bardzo przydatne w działaniach przedsiębiorczych.

Wyniki analizy dokumentów dotyczących poszczególnych kierunków można dla większej przejrzystości zapisać w formie katalogu wniosków:

1. Samo zdefiniowanie efektów kształcenia nie przesądza o tym, że na danym kierunku określone treści będą realizowane, ale dane efekty pociągają za sobą określony dobór zajęć w programie studiów i treści dla wykładanych przedmiotów (przynajmniej formalnie zapisane w sylabusach). Największy problem pojawia się przypuszczalnie na zajęciach – tam sama kontrola formalna nie wystarczy. Niemniej wejście w życie KRK wpłynęło pozytywnie na dyscyplinę uczelni we wprowadzaniu założonych treści i podniesienie standardów nauczania. Trudno przewidzieć, czy uczelnie z własnej inicjatywy oferowałyby zajęcia związane z przedsiębiorczością.

2. Efekty kształcenia zapisane dla poszczególnych kierunków z obszaru nauk społecznych lub częściowo z tego obszaru w zasadzie odpowiadają ilościowo i jakościowo wytycznym z KRK. Zdarzają się kierunki, na których omawianych elementów jest znacznie więcej niż przeciętnie, ale są też takie, które wyróżniają się negatywnie. Po części wynika to z charakteru kierunku, a treści mogą się różnić dość wyraźnie nawet na tym samym kierunku, ale na różnych specjalnościach. Uczelnie mają w tym zakresie pewną dowolność, a kandydaci na studia mogą decydować,

jaki profil kształcenia wybrać. Ważne, by oficjalna oferta odpowiadała rzeczywistości. Dziwić może natomiast fakt, że np. na kierunku psychologia treści przedsiębiorczych jest niewiele, podczas gdy na Wydziale Teologii powstał kierunek dialog i doradztwo społeczne, który przynajmniej formalnie świetnie wpisuje się w omawiane standardy.

3. Zapis w KRK mówiący o działaniu i myśleniu przedsiębiorczym mógłby być bardziej uszczegółowiony, ponieważ zdarza się, że jest automatycznie powielany w kierunkowych efektach, co z kolei może przekładać się na brak głębszej refleksji władz wydziału nad potrzebą wprowadzenia realnych treści przedsiębiorczych.

4. Do pewnego stopnia zacierają się granice między kierunkami. Coraz większy nacisk kładzie się na kształcenie kompetencji miękkich, w tym przedsiębiorczych. Nawet poza obszarem nauk społecznych, np. w naukach ścisłych, pojawia się coraz bogatsza oferta, uwzględniająca realne potrzeby rynkowe kształcenia ekonomicznego. Szkolnictwo bardziej niż kiedyś wychodzi naprzeciw oczekiwaniom pracodawców i samych studentów. Ten trend dobrze wpisuje się w wymagania społeczeństwa i gospodarki opartej na wiedzy.

5. Na wielu kierunkach pojawiły się przedmioty i treści takie jak przedsiębiorczość (lub pokrewne), trening interpersonalny, negocjacje, podstawy zarządzania, elementy marketingu i PR, podstawy ekonomii, zarządzanie projektami, trening autoprezentacji czy przedmioty bardzo ściśle związane z działaniem twórczym, np. techniki twórczego myślenia (kierunek dialog i doradztwo społeczne), podejmowanie decyzji w warunkach niepewności (kierunek prawno-ekonomiczny), warsztat inicjatyw twórczych i warsztat rozwijania pomysłów (oba na specjalności doradztwo zawodowe i personalne na kierunku pedagogika), zarządzanie wiedzą i zarządzanie własnym rozwojem (filozofia), kreatywność w biznesie (dziennikarstwo i komunikacja społeczna); na uwagę zasługuje też program trzymiesięcznych praktyk zawodowych na kierunku zarządzanie i prawo w biznesie.

6. Ważną rolę w procesie nauczania przedsiębiorczości odgrywają również te kierunki (np. pedagogiczne), na których kształcą się kadry mające aktywizować społecznie i zawodowo wybrane grupy społeczne. Pomoc w powrocie do społeczeństwa i na rynek pracy również zwiększa *per saldo* poziom przedsiębiorczości społeczeństwa.

Podsumowanie

Zarówno przedsiębiorczość rozumiana jako zespół kompetencji, jak i traktowana jako działalność ekonomiczna polegająca na tworzeniu (często innowacyjnych) firm i/lub ich prowadzeniu jest walorem bardzo przydatnym w realiach współczesnej gospodarki. Stanowi źródło przewagi konkurencyjnej – jej nauczanie powinno być jednym z priorytetów systemu edukacji, również na poziomie szkolnictwa wyższego. Przykład UAM pokazuje, że wprowadzone dzięki zaangażowaniu Polski w Proces Boloński KRK przyczyniły się do wzbogacenia oferty uczelni wyższych w treści związane z przedsiębiorczością. To, jak w rzeczywistości wygląda nauka przedsiębiorczości na studiach, zależy w dużej mierze od decyzji władz uczelni i poszczególnych jej jednostek, co ma odzwierciedlenie choćby w zdefiniowanych efektach kształcenia i programach studiów. Wybór danej oferty kształcenia należy już jednak do kandydata.

Bibliografia

- Berent, J.M. (2017). „*Odkorkuj swój talent*”. *Wg Instytutu Gallupa jest ich aż 34*. Fokus.pl. Pobrano z: <http://www.focus.pl/artykul/34-talenty?page=1> (14.12.2017).
- Chmielecka, E. (2013). Proces boloński i krajowe ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego. *Studia BAS*, 3 (35), 107–134.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper & Row.
- Gallup (2018). Entrepreneurial Profile 10. Pobrano z: <http://www.gallup.de/182729/entrepreneurial-profile.aspx> (14.12.2017).
- Gandziarowska-Ziolecka, J. (2017). *Test Instytutu Gallupa kluczem do efektywnego zarządzania potencjałem pracowników*. Rozmowę przeprowadziła Patrycja Szczecińska. HR Polska. Portal Branżowy. Pobrano z: <https://hrpolska.pl/hr/narzedzia/test-instytutu-gallupa-kluczem-do-efektywnego-zarzadzania-potencjalem-pracownikow.html> (14.12.2017).
- Gąsiorek, P. (2011). Psychospołeczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w życiu człowieka – wybrane aspekty. W: E.A. Gąsiorek (red.), *Wiedza a przedsiębiorczość* (s. 35–44). Poznań: Akademicki Instytut Naukowo-Wydawniczy ALTUS.
- Glinka, B. (2008). *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*. Warszawa: PWE.

- Hadryś-Nowak, A. (2014). Przedsiębiorczość – cechy wrodzone czy nabyte? *Relacje. Magazyn Firm Rodzinnych*, 6 (7), 16–17. Pobrano z: <http://docplayer.pl/40127613-Gen-przedsiębiorczosci-rodzinnej.html> (6.01.2018).
- MNiSW (2017). *Przewodnik po deregulacji. Odbiurokratyzowanie szkolnictwa wyższego*. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Pobrano z: http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2016_10/c1559aef93252daabd158a4d4108b082.pdf (12.12.2017).
- MNiSW (2018). Proces Boloński. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Pobrano z: <http://www.nauka.gov.pl/proces-bolonski/proces-bolonski,akcja.pdf.html> (30.12.2017).
- Rozporządzenie (2011). Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 2 listopada 2011 r. w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego. DzU 2011, poz. 1520.
- Rozporządzenie (2016). Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 września 2016 r. w sprawie warunków prowadzenia studiów. DzU 2016, poz. 596.
- Targalski, J. (2003). *Przedsiębiorczość i zarządzanie*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Tjan, A.K. (2017). *Czy można z kogoś zrobić przedsiębiorcę?* Harvard Business Review Polska. Pobrano z: <https://www.hbrp.pl/b/czy-mozna-z-kogos-zrobic-przedsiębiorce/RUdGZCX5> (12.12.2017).
- Ustawa (2011). Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytułach naukowych oraz o stopniach i tytułach w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw. DzU 2011, nr 84, poz. 455.
- Ustawa (2015). Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji. DzU 2016, poz. 63.

**TEACHING ENTREPRENEURSHIP AT ADAM MICKIEWICZ UNIVERSITY
IN POZNAŃ IN THE CONTEXT OF THE NATIONAL QUALIFICATIONS
FRAMEWORK – THE ANALYSIS OF THE LEARNING OUTCOMES
AND STUDY PROGRAMMES**

Abstract

The subject of this article is the analysis of the learning outcomes and study programmes in the fields of study offered by Adam Mickiewicz University in Poznań, formulated on the basis of the National Qualifications Framework. The analysis will focus mainly

on social sciences. The aim of the article is to ascertain whether and to what extent the learning outcomes defined by the university and the structure of study programmes fulfil the needs of learning entrepreneurial attitudes and competences and whether the outcomes and the programmes follow the guidelines formulated in the National Qualifications Framework.

Keywords: entrepreneurship, education, National Qualifications Framework, AMU

JEL codes: A22, A23, I21, I25



Wiesław Tereszko*

Monika Pec**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie
Wydział Zarządzania

EKOSYSTEMY – NIESKOŃCZONE ZASOBY OPARTE NA KAPITALE LUDZKIM

Streszczenie

Złożoność otoczenia, kultura, normy, przepisy, chęć przetrwania to tylko część elementów warunkujących działalność dzisiejszych organizacji. Patrząc przez pryzmat korzyści, organizacje poszukują nowych sposobów działania, a jednym z nich jest istnienie w ramach ekosystemów biznesowych. Bycie częścią ekosystemu biznesowego oznacza dostęp do najlepszych zasobów, najnowszych rozwiązań, niezależnie, czy ich właścicielem jest organizacja badawcza, duża firma, dostawca, klient, czy osoba prywatna. Zmieniając otoczenie, zasoby tworzą kolejne szanse, które determinują tempo przemian organizacji oraz ewolucję ekosystemu. Efektywny uczestnik ekosystemów biznesowych oprócz rozwiązywania bieżących problemów pokonuje bariery organizacyjne, nawiązuje relacje w celu zdobywania wiedzy i poszerzania zasobów. Działania uczestników ekosystemów biznesowych muszą przekraczać własne zasoby, aby stać się wartością pozwalającą istnieć i konkurować na rynku. Wyzwaniem staje się stworzenie środowiska sprzyjającego współpracy w ramach

* Adres e-mail: wieslaw.tereszko@gmail.com.

** Adres e-mail: mpelczar@interia.pl.

szybko zmieniającego się otoczenia ekosystemu w atmosferze nieograniczonej ilości zasobów, wiedzy oraz przenikających się kultur organizacyjnych.

Słowa kluczowe: ekosystem biznesowy, współpraca, koewolucja, kultura organizacyjna

Wprowadzenie

Globalne rynki kapitałowe zapewniają wielowymiarowe rozpowszechnianie wiedzy technologicznej i menedżerskiej. Dysponowanie wiedzą w organizacji staje się coraz ważniejszą kwestią, ważniejszą niż sam sposób jej gromadzenia i dystrybuowania w celu tworzenia nowej wartości dla klientów. Największą zmianą w sposobie myślenia, której należy dokonać, jest postrzeganie podmiotów organizacyjnych jako uczestników świata złożonych systemów ewoluujących. W przypadku organizacji, które chcą się rozwijać, wykorzystanie własnych zasobów, do których należy wiedza, czyli ludzie, jest kluczowym działaniem. W przypadku gdy jednostka ich nie ma lub zasoby są niewystarczające, działania ewoluują w stronę wykorzystania wsparcia zewnętrznego. Tworzenie wartości dla interesariuszy, przede wszystkim dla właścicieli i klientów, jest jednym z kluczowych celów i wyzwań organizacyjnych (Łada, Kozarkiewicz, 2010). Dla istniejących organizacji problemem jest to, że każda opłacalna branża szybko przyciąga uwagę potencjalnych konkurentów. Pojawia się ryzyko przywłaszczenia wytworzonej wartości przez silniejszych partnerów sieci (Kozarkiewicz, 2014). W wielu przypadkach nowi konkurenci lepiej adaptują technologie czy inne osiągnięcia rynkowe, czym wskazują na przestarzałe sposoby działania dotychczasowych firm. Złożoność rzeczywistości otaczającego środowiska, skomplikowane przepisy, zasady, kultura organizacyjna, chęć przetrwania oraz patrzenie przez pryzmat własnych korzyści determinują poszukiwania nowych sposobów działania, tworzenie nowych modeli biznesowych.

Dzisiejszy rynek domaga się intensywniejszego wsparcia akademickiego, wiedzę o ekosystemach biznesowych, paradoksalnie, czerpie z doświadczeń rynku, zarówno sukcesów, jak i porażek. Tradycyjne myślenie postrzega w organizacjach rywali toczących batalię o dominację i profity (Stańczyk-Hugiet, 2015). Nowy paradygmat strategiczny polega na wywieraniu przewagi, a nie na kontroli społeczności osób i organizacji. Wymaga to kształtowania przyszłości, a nie tylko obrony przedsięwzięcia z przeszłości.

Artykuł ma charakter teoretyczny i może stanowić podstawę dla podjęcia badań empirycznych w tym obszarze. Ma za zadanie wskazać rolę najważniejszego elementu ekosystemu – człowieka postrzeganego w kategorii najcenniejszego zasobu. Każdy ekosystem biznesowy to zbiór różnych kulturowo organizacyjnych. Nasuwa się wobec tego pytanie, czy ekosystem biznesowy, który jest coraz bardziej popularną formą rynkową, należy postrzegać jako wyzwanie, czy może szansę i nowe możliwości stawiane przed zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Ograniczenia związane z publikacją zmusiły autorów do subiektywnego spojrzenia na poruszone zagadnienie. Artykuł oparto na przeglądzie literatury i wiedzy z zakresu ekosystemów biznesowych. Kolejnym czynnikiem wpływającym na taki wybór było przekonanie, że można wyróżnić tylko kilka niezmiennych elementów ekosystemów, a zróżnicowanie, naturalne czy wynikowe, zależy od domeny, środowiska oraz formy, w jakiej ekosystem jest usytuowany.

1. Definicje

Nie ma jednej definicji ekosystemu biznesu, ewoluuje ona wraz z postępem wiedzy, a jej poszczególne elementy uwzględniają aktualne potrzeby, tj. logikę postrzegania, rodzaj badań. Zróżnicowanie definicji ekosystemów biznesu wskazuje na obszerność zagadnienia oraz złożoność relacji w środowisku. Autorzy przytoczyli kilka z nich w celu wychwycenia najważniejszych cech wspólnych.

Środowisko, w którym występują firmy oddziałujące na siebie, jako pierwszy zdefiniował James F. Moore. Stworzył konstrukt, który nazwał ekosystemem biznesu. Współpraca w tym systemie opiera się na innowacyjności i koewolucji. Zaspokajanie potrzeb zmienia uczestników ekosystemu, tworząc grunt pod nowe innowacje, powodując dalszy rozwój i zmianę środowiska (Moore, 1999). Iansiti i Levien (2004) uznają, że ekosystem biznesowy to sieć interesariuszy składająca się z luźno połączonych podmiotów oddziałujących na siebie w złożony sposób, a jego wydajność, sprawność zależy od poszczególnych uczestników ekosystemu. Z kolei Peltoniemi i Vuori (2005) określają ekosystem biznesowy jako populację organizacji stanowiących dynamiczną strukturę, która składa się z połączonych społecznych organizacji, małych firm, dużych korporacji, uniwersytetów, ośrodków badawczych, organizacji sektora publicznego i innych stron mających wpływ na ekosystem. Den Hartigh i Van Asseldonk (2004) opisują ekosystem biznesowy jako sieć dostawców

i klientów wokół fundamentalnej technologii, która zapewnia sukces i przetrwanie. Według autorów ekosystemem biznesu to zespół organizacji dynamicznie tworzących wspólną charakterystyczną wartość, która jednocześnie ustanawia i konstruuje indywidualny, niepowtarzalny ekosystem. W tym celu wykorzystuje koherentną strukturę współpracy opartą na platformie IT, marce itp. Tworzenie wartości odbywa się przy współpracy, przejmowaniu lub przywłaszczaniu wartości już wytworzonej.

2. Typy ekosystemów

W ekosystemie biznesowym ma miejsce dynamiczna interakcja pomiędzy organizacjami w niej uczestniczącymi. Związki rozwijają się na bazie specjalizacji w różnych dziedzinach, tj. umiejętności, więzi historycznych oraz relacji osobistych osób pracujących. Realizowane w ekosystemie przedsięwzięcia mają wspólne cechy, mimo że zazwyczaj realizują różne cele, wykorzystując różne umiejętności i zasoby. Długoterminowy sukces opiera się na zrozumieniu i twórczym wykorzystaniu powiązań. Zmiana kombinacji zasobów potrzebnych do funkcjonowania lub wprowadzania nowych modeli biznesowych określa zachowania w ekosystemie. Dynamika zachodząca w ekosystemach biznesowych stanowiła podstawę dla Nambisana i Sawhneya (2007a) do wyodrębnienia czterech modeli ekosystemów:

- orkiestra,
- kreatywny bazar,
- centrum niezależnych podmiotów,
- ośrodki wariantowe.

Orkiestra – ekosystem ten przypomina strukturę orkiestry symfonicznej. Dominująca organizacja zapewnia silne przywództwo, kreując architekturę innowacyjności, która stanowi podstawę do ustrukturyzowania działań w obrębie ekosystemu. Uczestnicy ekosystemu tworzą nowe produkty, usługi, które stają się częścią zintegrowanego rozwiązania w połączeniu z główną wartością ekosystemu. Nowe wartości (innowacje) są początkiem nowych relacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz ekosystemów.

Kreatywny bazar – organizacje przyjmujące ten model wykorzystują różne mechanizmy, aby pozyskać nowe pomysły i technologie od inwestorów, co z kolei ma wpływ na ryzyko związane z innowacjami (zasięg, szybkość, koszt) (Nambisan,

Sawhney, 2007b). W celu opracowania innowacyjnych pomysłów jednostka dominująca udostępnia swoją infrastrukturę, markę, kapitał czy kanały dystrybucji. Działania jednostki dominującej koncentrują się na różnorodności pomysłów, a im szersza sieć relacji, tym bardziej różnorodne pomysły i tym lepsza do nich dostępność. Odważne podejście do zewnętrznych źródeł innowacji może prowadzić do radykalnie nowych możliwości rynkowych. Otwarcie może powodować przyjęcie bardziej przejrzystej kultury organizacyjnej, szczególnie na poziomie średniego szczebla zarządzania, na którym występuje większość interakcji z zewnętrznymi partnerami innowacji i podejmuje się większość decyzji dotyczących zarządzania nowymi pomysłami.

Centrum niezależnych podmiotów – model ten obejmuje zbiór niezależnych podmiotów współpracujących w celu stworzenia i rozwijania innowacji. Jest to środowisko o improwizacyjnym charakterze innowacji. Cel i kierunek innowacji zazwyczaj wyłania się organicznie pod wpływem współpracy. Dodatkową zaletą jest wręcz inercyjne tworzenie nowych ekosystemów dzięki nowej wiedzy. Większość wysiłków innowacyjnych w emergentnych dziedzinach wymaga łączenia różnorodnych, złożonych baz wiedzy. Może okazać się oczywiste, że jakikolwiek sukces zależy od szerokiej współpracy z różnymi partnerami działającymi w tych samych lub podobnych obszarach.

Ośrodki wariantowe – centra wariantowe najlepiej można zidentyfikować w branży gier komputerowych, gdy producenci, dostarczając produkt własny, zezwalają na jego modyfikację i dalszą dystrybucję (Rosen, 2005). Ten typ ekosystemu wykorzystuje istniejącą architekturę innowacyjną, produkt czy platformę (Nambisan, Sawhney, 2007a). Firmy skupiają się na nowych rynkach, zagadnieniach technologicznych, działając poprzez innowatorów. Podobnie jak w modelu niezależnych podmiotów nowe przedsięwzięcia zwykle dostarczają dużo kreatywnej energii do ekosystemu, w parametrach zdefiniowanych przez istniejącą architekturę innowacji. Kluczowa działalność koncentruje się na eksplorowaniu alternatywnych aplikacji dla istniejącego produktu na nowych i różnych rynkach, czemu często towarzyszy pewien poziom tworzenia wiedzy związany z rekontekstualizacją produktu.

3. Człowiek, wiedza, czyli zasoby w ekosystemie

Zasadniczym elementem ekosystemów biznesowych jest transformacja i wykorzystanie wiedzy w celu zwiększenie atrakcyjności (wydłużenie cyklu życia) produktów, co pozwala wejść lub tworzyć nowe rynki. To otwarte podejście oznacza przyjęcie nowych norm i wartości, które ułatwiają dzielenie się wiedzą z zewnętrznymi partnerami. Warunkiem tworzenia i czerpania korzyści z bycia częścią ekosystemu jest nastawienie ludzi na współpracę, pracę zespołową. Koncepcja pracownika jako najważniejszego aktywa organizacji jest obecnie bardzo rozpowszechniona zarówno w literaturze, jak i w praktyce zarządzania. Związane jest to z generalnym rozwojem nauk o zarządzaniu, jak również z rzeczywistą nową rolą kapitału ludzkiego, wynikającą z przekształcenia gospodarki w kierunku gospodarki opartej na wiedzy. Wyzwaniem staje się stworzenie środowiska sprzyjającego współpracy, klimatu do dzielenia się zasobami, korzystania ze wspólnych dóbr. Kluczowe stają się umiejętność tworzenia nowych idei, kwestionowania istniejących schematów oraz wprowadzanie ulepszeń (Tang, 1998), których efektem jest tworzenie i wprowadzanie innowacji. Najcenniejsze z perspektywy ekosystemów biznesowych, a mające wpływ na wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwie, są postawy dzielenia się wiedzą przez pracowników. Niejednokrotnie uczestnicy należący lub wchodzący do ekosystemu muszą dzielić się zastrzeżonymi informacjami w nowych przedsięwzięciach z innymi partnerami.

Kolejnym równie ważnym, często wręcz determinującym operatywność ekosystemów elementem jest ich różnorodność, którą modeluje zróżnicowanie kultur organizacyjnych. Każda kultura organizacyjna różni się sposobami oddziaływania na pracownika (Nogalski, Szpitter, 2012), co przekłada się na zachowania i postawy pracowników. Świadomość istnienia innych kultur oraz potrzeba ich akceptacji w obrębie ekosystemu często prowadzi do zaistnienia nowej specyficznej kultury, zwiększając jednocześnie potencjał oraz wartość organizacji. Długofalowy wzrost wartości organizacji wymaga wysokiej jakości potencjału kompetencyjnego zatrudnionych pracowników, ponieważ to oni są rzeczywistymi zasobami przedsiębiorstwa i tworzą partnerskie relacje wewnątrz i na zewnątrz organizacji (Gordon, 2001).

Relacje ułatwiają poznanie i absorpcję pojawiających się technologii, a także modernizację bazy technologicznej. Istniejąca w ekosystemie wiedza, jej identyfikowanie i wykorzystywanie, pozwala tworzyć nowe wartości w ekosystemie.

Oznacza to konieczność dogłębnego zrozumienia kontekstu zachowań organizacji w ekosystemie. Tworzenie nowych możliwości wymaga połączenia wiedzy rynkowej z wewnętrzną wiedzą technologiczną, w celu identyfikacji niewykorzystanych możliwości, tj. niespełnione potrzeby istniejących klientów lub rozszerzenie działań na nową grupę klientów. Działania związane z rozwojem ekosystemu wymagają ustanowienia powiązań pomiędzy potencjałem technologicznym i zasobami partnerów w ekosystemie. Niektóre połączenia mogą być ukryte lub niepozorne, mogą prowadzić do znacznych możliwości tworzenia wartości, określając charakter relacji z kluczowym graczem. Takie podejście można uznać za „kreowanie rynku”. Pytania, jakie należy sobie zadać, brzmią: Czy istnieją inne niespełnione potrzeby klientów w ekosystemie, które możemy zaspokoić? Czy ekosystem jest zdolny do wcielenia innych zasobów?

Otwartość interakcji w ekosystemie może okazać się krytycznym wyzwaniem ze względu na wiedzę, która musi być dzielona i zarazem chroniona. Organizacje często mają ograniczone zrozumienie nowej wiedzy generowanej przez nowe przedsięwzięcia. Potencjał nowej wiedzy może redefiniować istniejące rynki, branże lub określać ekosystemy, w których były tworzone jako przestarzałe. Dostępność innowacji w ekosystemie pozwala rozwijać zasoby własne i całą branżę. Mogą być także przyczynkiem nowych niezależnych przedsięwzięć. Przedsięwzięcia takie w połączeniu z innymi dostępnymi umiejętnościami tworzą unikatową przestrzeń rynkową.

Podsumowanie

Ekosystemy biznesu są młodym obszarem, który aktywnie się rozwija. To w nich ma miejsce dynamiczna interakcja na bazie specjalistycznych zasobów i umiejętności osób należących do organizacji. Warto podkreślić, że głównym elementem napędowym ekosystemu biznesu są jak najbardziej zróżnicowane zasoby. Uczestnicy ekosystemów biznesowych nawiązują relacje w celu wymiany lub wykorzystania istniejącej w ekosystemie wiedzy. Działania uczestników ekosystemów biznesowych muszą przekraczać własne zasoby. Aby stać się wartością pozwalającą konkurować na rynku, muszą charakteryzować się dynamiką. W artykule wskazano, że wszystkie formy ekosystemów biznesowych charakteryzują się tworzeniem nowej wiedzy na podstawie współpracy organizacji o zróżnicowanych zasobach. Przekaznikiem są ludzie tworzący sieć relacji. Wyzwaniem staje się

stworzenie środowiska sprzyjającego współpracy w ramach szybko zmieniającego się otoczenia ekosystemu w atmosferze nieograniczonej ilości przenikających się kultur organizacyjnych.

Aby stwierdzić, jaki wpływ na ekosystemy ma przenikanie się kultur organizacyjnych, należałoby przeprowadzić badania, które pomogłyby zdefiniować najważniejsze czynniki kształtujące dynamikę ekosystemów. Wyniki pozwoliłyby na zmianę podejścia organizacji do zasobów ludzkich opartych współpracy w ramach ekosystemów biznesowych.

Bibliografia

- Den Hartigh, E., Van Asseldonk, T. (2004). *Business ecosystems: A research framework for investigating the relation between network structure, firm strategy, and the pattern of innovation diffusion*. ECCON 2004 Annual Meeting: Co-Jumping on a Trampoline. The Netherlands.
- Gordon, I.H. (2001). *Relacje z klientem. Marketing partnerski*. Warszawa: PWE.
- Iansiti, M., Levien, R. (2004). Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, 3 (82), 68–78.
- Kozarkiewicz, A. (2014). Kontrola tworzenia i apropiacji wartości w sieciach międzyorganizacyjnych. *Prace Naukowe Uniwersytetu we Wrocławiu*, 344, 286–294.
- Łada, M., Kozarkiewicz, A. (2010). *Zarządzanie wartością projektów*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Moore, J.F. (1999). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 3 (71), 75–86.
- Nambisan, S., Sawhney, M. (2007a). *The global brain: Your roadmap for innovating faster and smarter in a networked world*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing/Pearson Press.
- Nambisan, S., Sawhney, M. (2007b). A buyer's guide to the innovation bazaar. *Harvard Business Review*, 6 (85), 109–118.
- Nogalski, B., Szpitter, A. (2012). Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową. W: B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu* (s. 225–235). Kraków: University of Economics Foundation.
- Peltoniemi, M. (2004). *Cluster, Value Network and Business Ecosystem: Knowledge and Innovation Approach*. Organisations, Innovation and Complexity: New Perspectives on the Knowledge Economy Conference, September, 9–10.

- Peltoniemi, M., Vuori, E. (2005). *Business ecosystem as a tool for the conceptualisation of the external diversity of an organisation*. Proceedings of the Complexity, Science and Society Conference.
- Quaadgras, A. (2005). *Who joins the platform? The case of the RFID business ecosystem*. Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences.
- Rosen, Z. (2005). Mod, man, and law: A reexamination of the law of computer game modifications. *Chicago-Kent Journal of Intellectual Property*, 196, 214–216.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2015). Strategicznie o ekosystemie biznesu. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 2 (322), 395–409.
- Tang, H.K. (1998). An integrative model of innovation in organizations. *Technovation*, 18, 297–309.

ECOSYSTEMS – UNLIMITED HUMAN CAPITAL RESOURCES

Abstract

The complexity of the environment, culture, norms, regulations, and the need to survive are only one of many elements conditioning the activities of contemporary organizations. Looking through their own benefits, organizations are looking for new ways of acting, and one of them is existence within the framework of business ecosystems. Being part of the business ecosystem means access to the best resources, the latest solutions, regardless of who owns them – a research organization, company, supplier, customer or private entity. By changing the environment, resources they create new opportunities which determine the speed of ecosystem evolution. An effective participant of business ecosystems, in addition to solving current problems, overcomes organizational barriers, establishes relationships in order to acquire knowledge and expand resources. Activities of business ecosystem participants must exceed their own resources in order to become a value that allows them to exist and compete on the market. The challenge is to create cooperation within a rapidly changing environment of interpenetrating organizational cultures

Keywords: business ecosystem, cooperation, co-evolution, organizational culture

JEL codes: L2, L25, O15, O31



Małgorzata Wesolowska*

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych

PRZESTRZENNE ZRÓŻNICOWANIE PŁAC W POLSKICH WOJEWÓDZTWACH W LATACH 1999–2015**

Streszczenie

Celem artykułu jest dokonanie statystycznej analizy determinant (stopy bezrobocia, wydajności pracy) mających wpływ na przestrzenne zróżnicowanie płac w polskich województwach w latach 1999–2015. Analiza została przeprowadzona na gruncie kompilacji modeli płac efektywnościowych typu Solowa-Summersa oraz neoklasycznych modeli wzrostu gospodarczego. W rezultacie badań dowiedziono istotnej statystycznie dodatniej zależności pomiędzy wzrostem wydajności pracy oraz wzrostem poziomu płac. Na poziomie województw nie udało się jednak dowieść istnienia istotnie statystycznie ujemnej zależności pomiędzy wysokością stóp bezrobocia a płacami w badanym okresie.

Słowa kluczowe: zróżnicowanie płac, bezrobocie, wydajność, województwa

* Adres e-mail: malgorzata.wesolowska@uek.krakow.pl.

** Publikacja została sfinansowana ze środków MNiSW przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na badania dla młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich.

Wprowadzenie

Praca obok kapitału to jeden z najważniejszych zasobów, jakimi dysponuje gospodarka (Abel, Bernanke, Croushore, 2017, s. 99). Płaca otrzymywana za pracę odgrywa istotną rolę w kształtowaniu się relacji pomiędzy popytem a podażą na rynku pracy (Buchelt, Kubica, Łukasiewicz, Purgał-Popiela, 2014, s. 39–41). Na poziomie organizacji płaca (wynagrodzenie) spełnia następujące funkcje: dochodową, kosztową, motywacyjną i społeczną (Pocztowski, 2008, s. 329). Ponadto płace stanowią główny składnik dochodów rozporządzalnych gospodarstw domowych, wobec czego wszelkie ich zmiany prowadzą nie tylko do zmian samej wielkości dochodów, lecz także często prowadzą do zmian o charakterze społecznym czy politycznym (Szopa, 2005, s. 162).

Przeciwieństwem pracy w gospodarce jest bezrobocie, które w ujęciu mikroekonomicznym może mieć pozytywny wpływ na rynek pracy m.in. poprzez wzrost konkurencji o miejsca pracy czy poprawę efektywności gospodarowania. Z kolei najważniejszym negatywnym skutkiem na poziomie makroekonomicznym jest zmniejszenie poziomu produkcji z powodu niepełnego wykorzystania zasobu pracy, a w dłuższym okresie zmniejszenie dynamiki wzrostu produkcji w całej gospodarce (Kwiatkowski, 2002, s. 78–80; Mankiw, 2000).

Uzasadnieniem badań rynku pracy z uwagi na przestrzeń (obszar) może być występująca heterogeniczność popytu na tym rynku, mogąca skutkować brakiem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników w bliskim otoczeniu firmy (Pocztowski, Miś, 2000, s. 112). Jak wskazuje Romer (2000), płaca realna nie wydaje się silnie procykliczna. Przesunięcia w popycie na siłę roboczą prowadzą do znacznych zmian w zatrudnieniu, ale tylko niewielkich w płacy realnej. Rynek pracy charakteryzuje się znacznie wolniejszymi dostosowaniami, niż ma to miejsce na innych rynkach (Begg, Vernasca, Fischer, Dornbusch, 2014, s. 368). Wyniki badań empirycznych potwierdzają istnienie znaczących różnic w poziomie płac pomiędzy różnymi gałęziami gospodarki, jak również pomiędzy różnymi grupami wielkości przedsiębiorstw (Mortensen, 2012, s. 16).

Celem opracowania jest próba analizy statystycznej determinant mających wpływ na przestrzenne zróżnicowanie płac w polskich województwach w latach

1999–2015¹. Podstawą analiz jest model łączący modele płac efektywnościowych Solowa-Summersa oraz neoklasyczne modele wzrostu gospodarczego, w których poziom płac względnych jest zależny od wysokości stóp bezrobocia oraz względnej wydajności pracy. W dalszej części zostaną zaprezentowane graficzne i opisowe analizy przestrzennego zróżnicowania płac, wydajności pracy, stóp bezrobocia oraz statystyczna analiza współzależności występowania analizowanych zmiennych.

1. Zróżnicowanie płac, wydajności pracy i stóp bezrobocia

Pierwszym etapem części empirycznej pracy jest zbadanie zróżnicowania wysokości płac względnych, wydajności względnych oraz stóp bezrobocia w polskich województwach w latach 1999–2015. Względny poziom płac w danym województwie został policzony jako relacja wysokości płac² w i -tym województwie dla t -tego roku do średniej wysokości płac dla całej gospodarki w t -tym roku. Podobnie została policzona względna wydajność pracy³ jako relacja poziomu wydajności pracy w i -tym województwie dla t -tego roku do średniej wysokości wydajności względnej dla całej gospodarki w t -tym roku. Stopy bezrobocia stanowią wyrażoną w procentach wysokość bezrobocia rejestrowanego⁴.

¹ Wybór tego przedziału czasu wynikał z maksymalnej dostępności danych statystycznych na poziomie województw według podziału administracyjnego z 1999 r.

² Przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto w zł bez wynagrodzeń pracowników w jednostkach budżetowych prowadzących działalność w zakresie obrony narodowej i bezpieczeństwa publicznego.

³ Wydajność pracy została policzona jako stosunek produkcji sprzedanej przemysłu w cenach bieżących w mln zł (dane nieostateczne do 2003 r. włącznie) do liczby pracujących (stan na dzień 31.12.2003) w tys. według faktycznego miejsca pracy; poza jednostkami budżetowymi prowadzącymi działalność w zakresie obrony narodowej i bezpieczeństwa publicznego; od 2002 r. dane opracowano z uwzględnieniem pracujących w gospodarstwach indywidualnych w rolnictwie przy wykorzystaniu wyników Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań 2002 według stanu w dniu 20.05.2002.

⁴ Stan na 31.12.2002; do 2002 r. do wyciężeń przyjęto liczbę pracujących uwzględniającą pracujących w gospodarstwach indywidualnych w rolnictwie wyszacowanych przy uwzględnieniu wyników Powszechnego Spisu Rolnego 1996, a od 2003 r. przy uwzględnieniu wyników Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań 2002 oraz Powszechnego Spisu Rolnego 2002.

Dokonując analizy zróżnicowania płac⁵ (rys. 1), można wysnuć następujące wnioski: wśród szesnastu polskich województw jedno z nich, województwo mazowieckie, charakteryzowało się znacznie wyższym od przeciętnego poziomem płac (136%); województwa, które również osiągnęły wyższy niż przeciętny poziom płacy, to śląskie (111%), dolnośląskie (106%) oraz pomorskie (105%); w trzeciej grupie znajdują się województwa reprezentujące najbardziej przeciętne wartości płacy: małopolskie (99%), wielkopolskie (99%), opolskie (97%), zachodniopomorskie (97%); województwa o nieco niższej wartości płac w porównaniu do średniej w gospodarce to: lubelskie (95%), łódzkie (95%) i podlaskie (95%); najniższy poziom płac był notowany w województwach: świętokrzyskim (94%), kujawsko-pomorskim (93%), lubuskim (93%), podkarpackim (92%) i warmińsko-mazurskim (92%).

Rysunek 1. Zróżnicowanie płac w województwach w latach 1999–2015 (Polska = 100)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

⁵ Zróżnicowanie to obliczono w następujący sposób: najpierw dla każdego roku $t = 1999, 2001, \dots, 2015$ obliczono płace względne, rozumiane jako relacja wynagrodzeń w danym województwie do wynagrodzeń w skali całej gospodarki. Następnie tak policzone płace względne uśredniono (średnią arytmetyczną) dla lat 1999–2015.

Dokonując analizy zróżnicowania wydajności⁶ (rys. 2), można wysnuć następujące wnioski: najwyższe poziomy wydajności pracy zanotowało pięć województw: śląskie (163%), mazowieckie (139%), pomorskie (131%), dolnośląskie (127%) oraz wielkopolskie (126%); do województw o zbliżonym do średniego poziomie wydajności pracy należą: lubuskie (107%), opolskie (105%), kujawsko-pomorskie (100%), łódzkie (90%) oraz zachodniopomorskie (90%); z kolei najniższą średnią wartością wydajności pracy charakteryzowały się województwa: małopolskie (85%), warmińsko-mazurskie (85%), świętokrzyskie (70%), podkarpackie (69%), podlaskie (63%), a także lubelskie (49%).

Rysunek 2. Zróżnicowanie wydajności pracy w latach 1999–2015 (Polska = 100)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

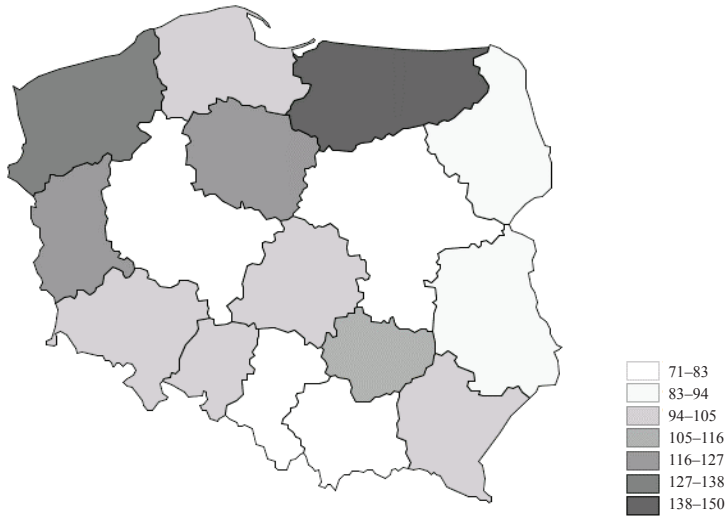
Dokonując analizy zróżnicowania stóp bezrobocia⁷ (rys. 3), można stwierdzić, że województwami, które charakteryzowały się najwyższymi wartościami stóp bezrobocia, były: warmińsko-mazurskie (149%), zachodniopomorskie (130%), kujawsko-pomorskie (120%) oraz lubuskie (119%); do województw o średnim poziomie stóp bezrobocia należały: świętokrzyskie (109%), podkarpackie (105%),

⁶ Zróżnicowanie to policzono analogicznie do zróżnicowania płac.

⁷ Zróżnicowanie to policzono analogicznie do zróżnicowania płac.

dolnośląskie (102%), opolskie (97%), pomorskie (96%), łódzkie (95%), lubelskie (93%) i podlaskie (89%); z kolei najniższe wartości stóp bezrobocia osiągnęły województwa: śląskie (78%), małopolskie (74%), mazowieckie (72%) i wielkopolskie (72%).

Rysunek 3. Zróżnicowanie stóp bezrobocia w latach 1999–2015 (Polska = 100)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

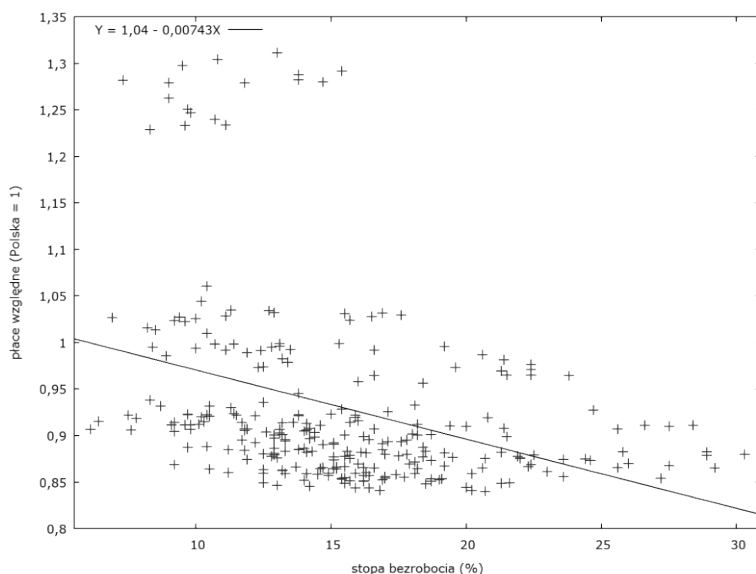
2. Zróżnicowanie stóp bezrobocia i wydajności pracy a zróżnicowanie płac – próba analizy statystycznej

W tej części pracy zostaną zaprezentowane wyniki analizy wpływu stóp bezrobocia oraz względnej wydajności pracy na płace względne we wszystkich polskich województwach w latach 1999–2015. Analiza przebiegała dwuetapowo. Najpierw policzono współczynnik korelacji pomiędzy płacami względnymi a odpowiednio stopami bezrobocia i wydajnością względną, co pozwoliło na stwierdzenie zachodzenia pewnych współzależności wśród obserwowanych zjawisk. Następnie dokonano oszacowania parametrów równań regresji, w których stopa bezrobocia

i względna wydajność pracy objaśnia płace względne na podstawie próby przekrojowo-czasowej złożonej ze wszystkich szesnastu województw.

Na rysunku 4 przedstawiono relację, jaka zachodzi pomiędzy wielkością płac względnych a wysokością stóp bezrobocia w województwach w przyjętym okresie czasu. Z analizy wynika, że w większości obserwacji wyższa stopa bezrobocia współwystępowała z niższym poziomem płac względnych. Potwierdza to również wartość współczynnika korelacji, który dla tych zmiennych wynosi $-0,35$.

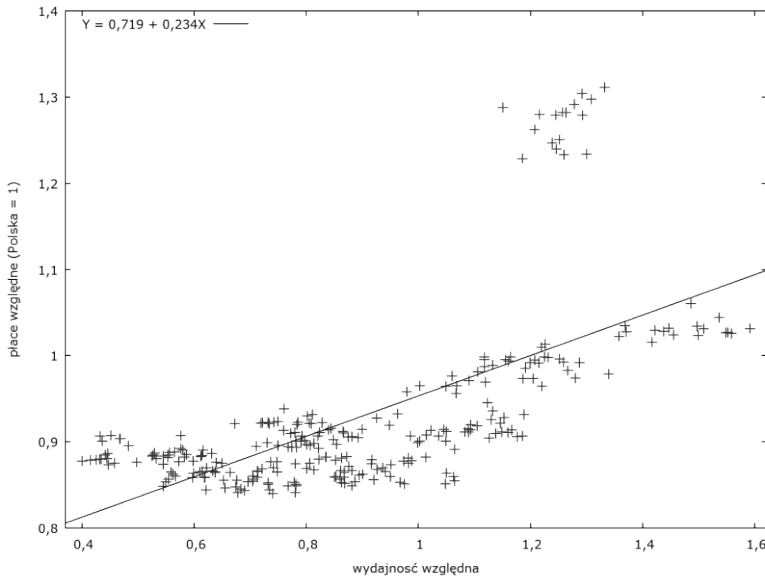
Rysunek 4. Relacja płac względnych do stóp bezrobocia w latach 1999–2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Na rysunku 5 przedstawiono relację, jaka zachodzi pomiędzy wielkością płac względnych a wydajnością względną w województwach w przyjętym okresie czasu. Z analizy wynika, że z reguły w tych województwach, w których wydajność pracy była wyższa, wyższa była także płaca względna. Potwierdza to również wartość współczynnika korelacji, który dla tych zmiennych wynosi $0,65$.

Rysunek 5. Relacja płac względnych do wydajności względnej w latach 1999–2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Na rysunkach 4 i 5 wyraźnie widać grupę obserwacji znacznie różniących się od pozostałych. Na podstawie analizy danych statystycznych stwierdzono, że wszystkie te obserwacje należą do województwa mazowieckiego. Biorąc pod uwagę także wartości, jakie to województwo prezentuje w zróżnicowaniu płac, wydajności i stóp bezrobocia, do dalszych analiz posłużono się nim jako województwem bazowym.

W drugim etapie statystycznej analizy oszacowano parametry równania, które jest kompilacją modeli płac efektywnościowych (Solow, 1979; Summers, 1988) z długookresowymi, neoklasycznymi modelami wzrostu gospodarczego (Mankiw, Romer, Weil, 1992; Nonneman, Vanhoudt, 1996; Solow, 1956). Równanie prezentuje się następująco:

$$\bar{w}_{it} = a_0 - a_1 u_{it} + a_2 \bar{y}_{it} \quad (1)$$

gdzie $a_0 > 0$, $\frac{a_1}{a_0} = b > 0$, parametr $a_1 < 0$ opisuje wpływ stopy bezrobocia (u_{it}) na płace względne (\bar{w}_{it}), z kolei parametr $a_2 > 0$ opisuje wpływ względnej wydajności pracy (\bar{y}_{it}) na płace względne (\bar{w}_{it}).

Dokładniejsze analizy oddziaływania stóp bezrobocia i względnej wydajności na płace względne można uzyskać poprzez dodanie do równania (1) efektu dywersyfikacji stałej. Po uwzględnieniu tego efektu równanie (2) prezentuje się następująco:

$$\bar{w}_{it} = a_0 - a_1 u_{it} + a_2 \bar{y}_{it} + \sum_{j=1}^{15} B_j d_j \quad (2)$$

gdzie parametry a_0 , a_1 , a_2 oraz zmienne \bar{w}_{it} , u_{it} , \bar{y}_{it} interpretuje się tak samo jak w równaniu (1), d_j jest zmienną zero-jedynkową dla j -tego województwa niebazowego, a parametr B_j opisuje procentową różnicę, która przy takiej samej stopie bezrobocia u i takiej samej względnej wydajności pracy \bar{y} wystąpiłaby pomiędzy przeciętnym poziomem płac względnych w j -tym województwie a województwem bazowym (mazowieckim).

Oszacowane parametry obu równań dla próby przekrojowo-czasowej złożonej ze wszystkich szesnastu województw przedstawione są w tabeli 1. Z analiz tych można wyciągnąć następujące wnioski: po pierwsze, z oszacowań parametrów obu powyższych równań płynie wniosek, że poziom płac względnych był istotnie statystycznie powiązany z wydajnością względną (\bar{y}) na poziomie istotności 1%. Oszacowane równanie (1) wskazuje, że wraz ze wzrostem wydajności względnej o 1 punkt procentowy następuje wzrost płacy względnej o około 0,22. Innymi słowy, aby płaca względna wzrosła o około 2 punkty procentowe, wydajność względna musi wzrosnąć o 10 punktów procentowych. Z kolei oszacowanie równania (2) wskazuje, że wzrost względnej wydajności pracy o 1 punkt procentowy powodował wzrost płac względnych o 0,07 punktu procentowego. Ta zależność jest zgodna z teoretycznymi tezami i dotychczasowymi wynikami badań, które potwierdzają, że poziom płac jest determinowany przez wydajność pracy.

Tabela 1. Oszacowane parametry równania (1 i 2) dla polskich województw

Zmienna objaśniająca	Równanie 1	Równanie 2
1	2	3
Stała	0,804301 [0,000]	1,17424 [0,000]
Dolnośląskie	–	–0,278499 [0,000]
Kujawsko-pomorskie	–	–0,379396 [0,000]

1	2	3
Lubelskie	–	–0,324397 [0,000]
Lubuskie	–	–0,389909 [0,000]
Łódzkie	–	–0,35504 [0,000]
Małopolskie	–	–0,311486 [0,000]
Opolskie	–	–0,342858 [0,000]
Podkarpackie	–	–0,371593 [0,000]
Podlaskie	–	–0,337072 [0,000]
Pomorskie	–	–0,285608 [0,000]
Śląskie	–	–0,255852 [0,000]
Świętokrzyskie	–	–0,354679 [0,000]
Warmińsko-mazurskie	–	–0,380613 [0,000]
Wielkopolskie	–	–0,344207 [0,000]
Zachodniopomorskie	–	–0,335 [0,000]
\bar{y}	0,216391 [0,000]	0,0731458 [0,000]
u	–0,00449361 [0,000]	0,000358811 [0,092]
R ²	0,456030	0,986383
Skor. R ²	0,451986	0,985472
Liczba obserwacji	272	

R² to współczynnik determinacji, skor. R² to skorygowany współczynnik determinacji. W nawiasach kwadratowych pod estymatorami podano empiryczny poziom istotności (wartość *p*) oszacowanych parametrów.

Źródło: opracowanie własne.

Po drugie, z oszacowania równania (1) wynika, że stopa bezrobocia wykazuje istotny (na poziomie istotności 1%), choć słaby wpływ na płace względne. Oszacowana wartość wskazuje, że wraz ze wzrostem bezrobocia o 1 punkt procentowy następuje spadek poziomu płac względnych o 0,004. Z kolei oszacowanie równania (2) sugeruje, że poziom płac względnych w województwach był słabo istotnie

statystycznie zależny od wysokości stóp bezrobocia (poziom istotności 10%); co więcej, wykazuje on wartość dodatnią, co jest sprzeczne z teoretycznymi założeniami oraz wynikami badań (Adamczyk, Tokarski, Włodarczyk, 2009; Tokarski, 2012), które potwierdzają, że poziom płac jest determinowany przez poziom bezrobocia występującego w gospodarce.

Po trzecie, we wszystkich województwach efekt dywersyfikacji stałej okazał się istotny statystycznie na poziomie istotności 1%. Wśród województw, które najmniej się różnią od bazowego, można wskazać: śląskie, dolnośląskie i pomorskie. Województwa średnio (przeciętnie) różniące się od województwa bazowego to: lubelskie, łódzkie, małopolskie, opolskie, podlaskie, świętokrzyskie, wielkopolskie, zachodniopomorskie. Z kolei województwa najbardziej różniące się od bazowego to: kujawsko-pomorskie, lubuskie, podkarpackie i warmińsko-mazurskie.

Po czwarte, równanie (1), bez dywersyfikacji stałej, objaśnia kształtowanie się płac względnych w polskich województwach w około 45,2%, natomiast równanie (2) w około 98,5%.

3. Wnioski

Na podstawie przeprowadzonych analiz można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Prosty model teoretyczny, który został wykorzystany do analizy przestrzennego zróżnicowania płac w polskich województwach dla okresu 1999–2015, zakłada, że wraz ze wzrostem poziomu wydajności pracy oraz spadkiem bezrobocia powinien rosnąć poziom płac. Zostało to potwierdzone w obu przypadkach w stosunku do wydajności pracy. Jednak w odniesieniu do stóp bezrobocia tylko jedno równanie, pierwsze, potwierdziło tę zależność. Po uwzględnieniu w modelu dywersyfikacji stałej wykazał on przeciwną (dodatnią) zależność, jednak na słabym poziomie istotności.

2. Biorąc pod uwagę zróżnicowanie poziomu płac w województwach, można podać, że ich najwyższy poziom był w województwie mazowieckim, a następnie w śląskim, dolnośląskim i pomorskim. W dużej mierze wynika to z lokalizacji w tych województwach centrów regionalnego rozwoju gospodarczego, przemysłu górniczego czy wydobywczego (województwo śląskie i dolnośląskie), a także

przemysłu stoczniewego (województwo pomorskie). Najniższe wartości płac były w województwach podkarpackim i warmińsko-mazurskim.

3. Zestawiając ze sobą zróżnicowanie wydajności pracy, można stwierdzić, że ich najwyższe wartości osiągały te same województwa co w przypadku płac oraz jeszcze województwo wielkopolskie. Z kolei najniższe wartości notowały województwa podlaskie i lubelskie.

4. W odniesieniu do zróżnicowania stóp bezrobocia województwo warmińsko-mazurskie, zachodniopomorskie, kujawsko-pomorskie oraz lubuskie charakteryzowały się największymi wielkościami w badanym okresie. Natomiast województwa o najniższym poziomie stóp bezrobocia to: mazowieckie, wielkopolskie, małopolskie i śląskie.

5. Przeprowadzone analizy sugerują, że na poziomie województw w badanym okresie nie wszystkie badane cechy wykazują wyraźny podział na słabszą Polskę Wschodnią (Polskę B) oraz lepiej rozwiniętą Polskę Środkowo-Zachodnią (Polskę A). W największym stopniu jest to widoczne przy przestrzennym zróżnicowaniu wysokości stóp bezrobocia, w którym najwyższe wartości występowały w północno-zachodniej części Polski. Natomiast w odniesieniu do wydajności pracy i poziomu płac w większości najniższe wartości charakteryzowały rolnicze województwa wschodnie.

Podsumowanie

Analizy rynku pracy powinny towarzyszyć możliwie każdej decyzji podejmowanej we współczesnej gospodarce. Z uwagi na fakt, że przeprowadzone analizy dotyczyły województw, płynące wnioski mogą służyć władzom rządowym, samorządowym, analitykom czy badaczom do lepszego dopasowywania polityk i narzędzi kształtujących otoczenie społeczno-gospodarcze. W celu uzyskania większej liczby danych zasadne wydaje się kontynuowanie badań dla węższych przedziałów czasu czy konkretnych podregionów (grup województw bądź powiatów).

Bibliografia

- Abel, A.B., Bernanke, B.S., Croushore, D. (2017). *Macroeconomics*. New York: Pearson.
- Adamczyk, A., Tokarski, T., Włodarczyk, R.W. (2009). Przestrzenne zróżnicowanie płac w Polsce. *Gospodarka Narodowa*, 9, 87–108.
- Begg, D., Vernasca, G., Fischer, S., Dornbusch, R. (2014). *Mikroekonomia*. Warszawa: PWE.
- Buchelt, B., Kubica, I., Łukasiewicz, G., Purgał-Popiela, J. (2014). *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Kwiatkowski, E. (2002). *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mankiw, N.G. (2000). *Macroeconomics*. New York: Worth Publishers.
- Mankiw, N.G., Romer, D., Weil, D.N. (1992). A Contribution to the Empirics of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 2 (107), 407–437.
- Mortensen, D.T. (2012). *Dyspersja płac. Dlaczego podobni pracownicy zarabiają różnie?* Warszawa: PWE.
- Nonneman, W., Vanhoudt, P. (1996). A Further Augmentation of the Solow Model and the Empirics of Economic Growth for the OECD Countries. *Quarterly Journal of Economics*, 111, 943–953.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE.
- Pocztowski, A., Miś, A. (2000). *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Romer, D. (2000). *Makroekonomia dla zaawansowanych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Solow, R.M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 70, 65–94.
- Solow, R.M. (1979). Another Possible Sources of Wage Stickiness. *Journal of Macroeconomics*, 1, 79–82.
- Summers, L.H. (1988). Relative Wages, Efficiency Wages, and Keynesian Unemployment. *American Economic Review*, 78, 383–388.
- Szopa, B. (2005). *Zmiany dochodów ludności w Polsce na tle uwarunkowań systemowych*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Tokarski, T. (2012). Przestrzenne zróżnicowanie płac w polskich powiatach. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 85, 287–308.

REGIONAL WAGE DIFFERENCES IN POLAND IN THE YEARS 1999–2015

Abstract

The aim of the article is to do a statistical analysis of the determinants of wage differences (unemployment rate, labor productivity) in Polish voivodships in years 1999–2015. The analysis was based on compilation of Solow-Summers' efficiency-wage models and neoclassical models of economic growth. As a result of the research, a statistically significant positive relationship was discovered between the increase in relative work efficiency and the increase in the relative level of wages. At the voivodships level, however, it was not possible to prove the existence of a statistically significant negative relationship between the level of unemployment rates and relative wages in the analysed period.

Keywords: wages differences, unemployment, labor productivity, voivodships

JEL codes: C23, E24, J31



PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-16

Aleksandra Wilk*

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie
Wydział Zarządzania

KOBIETA NA RYNKU PRACY – OBIEKT DYSKRYMINACJI CZY NIEODKRYTY POTENCJAŁ?

Streszczenie

W artykule przedstawiono zjawisko zawodowej dyskryminacji kobiet. Dzięki wykorzystaniu metody przeglądu literatury omówiono teoretyczny aspekt zagadnienia oraz dokonano prezentacji możliwych środków i sposobów zwalczania tej patologii w obliczu wciąż niewielkiego spożytkowania potencjału kobiet na rynku pracy. Celem niniejszego opracowania jest wykazanie, że kobiety mają znaczący potencjał, który wciąż w bardzo niewielkim stopniu wykorzystywany jest przez organizacje. Liczne programy i projekty realizowane w ramach zwalczania dyskryminacji nadal nie są wystarczające, a zjawisko zawodowej nierówności płci dotyka wielu kobiet.

Słowa kluczowe: kobiety na rynku pracy, dyskryminacja płciowa, zawodowy potencjał kobiet

* Adres e-mail: aleksandrawilk.contact@gmail.com.

Wprowadzenie

Rola i postrzeganie kobiety jako pracownika w ciągu ostatnich dziesięcioleci uległy znacznej transformacji. Zmienił się nie tylko obraz tego, jak społeczeństwo odbiera płęć żeńską, lecz także świadomość samych kobiet dotycząca ich potrzeb i aspiracji. Coraz ważniejsze stają się dla nich zdobywanie wykształcenia, podnoszenie kwalifikacji, praca w wymarzonym zawodzie i osiąganie sukcesów na zawodowej ścieżce. Niestety, rzeczywistość, z którą przychodzi im zmagać się w momencie podjęcia decyzji o rozpoczęciu aktywności zawodowej, nie zawsze jest tak optymistyczna (Lewicka, Wziętek-Staśko, 2009, s. 52–53).

Z raportu Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej na temat sytuacji kobiet i mężczyzn na rynku pracy w Polsce w 2016 roku wynika, że kobiety stanowią 52% ludności w wieku powyżej 15 lat, lecz wśród grupy aktywnej zawodowo już tylko 45%, natomiast biernej aż 62%. Pomimo ogólnego spadku stopy bezrobocia w porównaniu do poprzedniego roku (z 6,9 do 5,5%) wskaźnik dla kobiet wskazywał wartość wyższą (5,7% dla kobiet i 5,4% dla mężczyzn). Według danych GUS kobiety charakteryzują się także wyższym poziomem wykształcenia. Raport z 2016 roku podaje, że dominującym wykształceniem wśród pracujących kobiet jest wykształcenie wyższe (42,3%), wśród mężczyzn zaś zasadnicze zawodowe (32,1%).

Kobiety bardzo często stają się obiektem dyskryminacji w miejscu pracy, mimo że prawo zapewnia równość każdego człowieka. Próbując walczyć o własną pozycję, napotykają na trudności, które czasami są nie do przejścia i blokują ich kariery. Chcąc osiągnąć postawione sobie cele, muszą udowodniać, że dla mężczyzn są równorzędnymi partnerami, i walczyć ze stereotypami dotyczącymi ich płci.

Celem niniejszego opracowania jest wykazanie, że kobiety mają potencjał zawodowy, który wciąż w bardzo niewielkim stopniu wykorzystywany jest przez organizacje. W związku z tym państwo oraz organizacje podejmują wiele działań mających na celu ograniczenie tego zjawiska. Prowadzone są liczne programy walki z dyskryminacją, wspierania i promowania kobiet w biznesie oraz branżach uznawanych za typowo męskie, lecz w świetle realiów panujących w organizacjach to wciąż za mało, aby kobiety mogły w pełni zaistnieć i realizować się na arenie rynku pracy.

1. Zjawisko zawodowej dyskryminacji płciowej i jej rodzaje

Dyskryminacja jest zjawiskiem, które może obejmować bardzo wiele aspektów w zależności od kontekstu sytuacji, miejsca lub osób, których dotyczy. Jest ona naruszeniem „zasady równości społeczeństwa, które nakazuje równorzędne traktowanie «jednakowych» ludzi” (Zwiech, 2010, s. 276). Zawężając jej postrzeganie do płci, stwierdza się, że „dyskryminacja ze względu na płeć to nietolerancja wobec kobiet tylko dlatego, że są kobietami, lub wobec mężczyzn tylko dlatego, że są mężczyznami” (Znańska-Kozłowska, 2012, s. 181). Mówiąc o nierównej sytuacji kobiet i mężczyzn na rynku pracy, warto także rozważyć pojęcie dyskryminacji zawodowej, przez którą rozumie się „nierówne traktowanie pracowników o porównywalnej wydajności pracy, legitymujących się porównywalnym poziomem wykształcenia, o porównywalnym stażu pracy, doświadczeniu zawodowym i zdolnościach” (Kalinowska-Nawrotek, 2005, s. 9).

Kiedy mowa o dyskryminacji zawodowej kobiet i jej nazewnictwie, nie sposób nie spotkać się z barierami powstającymi w organizacjach, nazywanych „szklanym sufitem”. Określenie to pojawiło się po raz pierwszy w 1986 roku na łamach dziennika „Wall Street Journal” (Eagly, Carli, 2008, s. 16). Rozumie się przez nie niewidzialne przeszkody, które kobiety napotykają na ścieżkach awansu, a które trudno jest określić i jednoznacznie zdefiniować. Początku sformułowania „szklany sufit” można upatrywać w „betonowym murze”, którym nazywano zjawisko chęci obejmowania przez kobiety stanowisk wyższych szczebli, wymagających odpowiednio wyższych kwalifikacji. Pomimo dysponowania wymaganym wykształceniem społeczeństwo uważało, że miejscem kobiet jest dom (Eagly, Carli, 2008, s. 14–15). W literaturze operuje się również innymi pojęciami, które znaczeniem nawiązują do „szklanego sufitu”, a są to: „lepka podłoga” (Nowakowska, 2004, s. 83), „szklane ruchome schody” lub „szklana winda” czy „szklane ściany” (Lewandowska, 2011, s. 119).

Niesprawiedliwość traktowania, której kobiety doświadczają na drodze zawodowej, można rozpatrywać w kilku aspektach. Pierwszym z nich jest dyskryminacja bezpośrednia, która ma miejsce wtedy, kiedy pracownika spotyka mniej korzystne potraktowanie w odniesieniu do porównywalnej sytuacji, w której uczestniczyłby inny pracownik, np. zwolnienie kobiety, która niedawno urodziła dziecko i stara się łączyć życie zawodowe z rolą matki (Naumann, 2007). Z dyskryminacją pośrednią

stykamy się natomiast w sytuacji, gdy z pozoru neutralne postanowienie lub decyzja wywołuje dysproporcje w zakresie zatrudnienia na niekorzyść grupy pracowników, której decyzja ta dotyczy (Sowińska, 2015, s. 81), a z dyskryminacją statystyczną, kiedy stosuje się charakterystykę danej grupy jako kryterium oceny przydatności konkretnej osoby do pracy, nie zważając na cechy indywidualne, które przejawia (Drela, 2014, s. 108).

2. Przyczyny i przejawy dyskryminacji kobiet w środowiskach zawodowych

Przyczyny dyskryminacji kobiet mają źródło zarówno w czynnikach kulturowo-społecznych, jak i zachowaniach przejawianych w organizacjach (Holska, 2017, s. 16–17). Do pierwszej kategorii zaliczane są wszechobecne stereotypy dotyczące płci i ról typowo żeńskich oraz męskich (Znańska-Kozłowska, 2012, s. 175). Narzucają one na jednostkę przez otoczenie, definiując jej postrzeganie przez społeczeństwo (Dijkstra, Plantega, 2003, s. 19). Ogólne określenia, przez których pryzmat postrzegana jest płć żeńska, przyćmiewają różnorodność ludzi i indywidualność każdej jednostki.

Podczas rozmów kwalifikacyjnych kobiety niejednokrotnie pytane są o sytuację rodzinną i związane z nią plany. Ogłoszenia w strukturze gramatycznej sugerują, że milej widziani na danym stanowisku będą mężczyźni, a wymagania, które stawiane są kobietom, niejednokrotnie są zawyżane (Lewandowska, 2011, s. 126). Uwagę należy zwrócić także na inny aspekt dyskryminacji – molestowanie seksualne. Poza charakterem fizycznym może ono również w sposób werbalny lub pozawerbalny naruszać godność osobistą i stwarzać zastraszającą i poniżającą atmosferę.

Nie zawsze jednak tylko mężczyźni odpowiedzialni są za dyskryminowanie kobiet. Zdarza się, że brak solidarności wśród płci żeńskiej jeszcze bardziej oddziałuje na ich sytuację zawodową. Jest to spowodowane znacznie mniejszą liczbą kobiet na kluczowych stanowiskach, więc fizycznie niemożliwe jest wzajemne zrzeszanie się i wspieranie, kiedy w grę wchodzi jedna lub dwie kobiety pracujące na podobnym szczeblu organizacji. Drugiej przyczyny można dopatrywać się w samodyskryminacji. Wszechogarniające opinie dotyczące kobiet i ich karier tak mocno zaczęły oddziaływać na nie same, że doprowadziły do zwątpienia we własne siły, potencjał czy wystarczające kompetencje (Holska, 2017, s. 17).

3. Środki i sposoby walki z nierównością płci

W ciągu ostatnich lat podjęto wiele działań mających na celu pomoc ofiarom dyskryminacji oraz jej zapobieganiu. O poszanowaniu płci bardzo wiele mówią przepisy polskiego prawa. Antydyskryminacyjne zapisy można znaleźć w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej (1997, art. 33, ust. 2), Kodeksie pracy (Ustawa, 1974, art. 18) oraz Kodeksie rodzinnym i opiekuńczym (Ustawa, 1964, art. 27) (Lewandowska, 2011, s. 131–132). Niewątpliwym wpływem na polepszenie sytuacji kobiet na rynku pracy miało wejście Polski do Unii Europejskiej, która nałożyła na kraj dyrektywy i nowe przepisy w zakresie ograniczania dyskryminacji płciowej. W 2007 roku rozpoczęto wdrażanie wysokobudżetowego Wspólnotowego Programu na rzecz Zatrudnienia i Solidarności Społecznej – PROGRESS. Czas jego trwania przewidziano na siedem lat, a sprawowaną w jego ramach działalność prowadzono w kilku obszarach. Innym przykładem programu antydyskryminacyjnego jest Gender Index. Miał on na celu stworzenie mechanizmów gwarantujących pracownikom równe szanse, a zarządzanie personelem uczynić efektywniejszym i w pełni wykorzystującym możliwości zatrudnionych. Równoległe powołano do życia zostało wiele programów wyrównujących szanse kobiet i mężczyzn, którym patronowały fundacje, ale także Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej oraz Departament ds. Kobiet, Rodziny i Przeciwdziałania, który realizował projekt *Wieloaspektowa diagnoza sytuacji kobiet na rynku pracy*, mający za zadanie zobrazować sytuację Polek (Lewandowska, 2011, s. 132–133).

Wiele działań podejmowanych jest także przez same przedsiębiorstwa. BP Polska włączyło się w program zmniejszania poziomu dyskryminacji kobiet poprzez udostępnianie narzędzi do pracy na czas urlopów macierzyńskich, realizację kursów i szkoleń czy dopłacanie do paliwa. Deloitte zaoferowało kobietom elastyczne godziny pracy mobilnej w niepełnym wymiarze, opatrzone specjalnymi wytycznymi z zakresu awansów, wynagrodzeń i organizacji pracy. Dodatkowo umożliwiło pracownikom skorzystanie z dłuższej przerwy na czas podjęcia studiów lub opieki nad osobami od nich zależnymi. Podobną taktykę przyjęła marka kosmetyczna Avon. Motorola, przełamując stereotypy płci, promowała ideę kobiet na stanowiskach inżynierów oprogramowania. W 2000 roku rozpoczęła popularyzację studiów na kierunkach informatycznych wśród dziewcząt, w ramach konkursu Diversity, wyróżnionego nagrodą działania na rzecz równouprawnienia. IBM realizował program

EUROPEAN WOMEN LEADERSHIP COUNCIL, wyrównujący wpływ kobiet na działalność korporacyjną i ułatwiający im osiągnięcia zawodowego sukcesu (Lewicka, 2014, s. 218–219). Novartis Poland urzeczywistniało politykę równych szans za sprawą platformy Female Leadership Forum, służącej wymianie doświadczeń i dyskusjom na temat kobiet w środowiskach medycznych oraz łączenia życia prywatnego z zawodowym. Podobna idea przyświeca Laboratorium Kosmetycznym Dr Irena Eris, które w ramach godzenia obu tych sfer życia nie pomijają przy awansach kobiet przebywających na urloпах macierzyńskich. Również IKEA, która jak wiele innych skandynawskich podmiotów stawia na różnorodność pracowników i zapobieganie dyskryminacji, propaguje ideologię wspierania młodych mam (Lewicka, 2010, s. 235–236).

4. Zawodowy potencjał kobiet

Organizacje, formułując strategię, powinny zwrócić uwagę na potencjał płci żeńskiej i wiele korzyści, jakie niesie ze sobą zwiększanie udziału zatrudnianych kobiet wśród wszystkich pracowników. Wywieranie presji o odłożeniu planów założenia rodziny na później wpływa na zmniejszenie przyrostu naturalnego, który w konsekwencji może doprowadzić do zahamowania rozwoju gospodarczego (Sowińska, 2015, s. 86). Należy zatem wspierać kobiety i ułatwić im godzenie roli matki i pracownicy, np. poprzez dostęp do przyzakładowych żłobków i przedszkoli. Ujednolicenia płciowe wśród zatrudnionych nie pozwalają organizacjom na korzystanie z potencjału kobiet i doprowadzają do zaniku różnorodności, która przecież wzbogaca przedsiębiorstwa. Niejednorodni pracownicy to bogaty zbiór doświadczeń, umiejętności i różnych sposobów myślenia na temat tych samych problemów, które w zestawieniu ze sobą potrafią dać nowatorskie i kreatywne rozwiązania.

O potencjale drzemącym w kobietach można się przekonać, analizując wyniki badań dotyczących liderów w najnowocześniejszych organizacjach na świecie (Zenger, Folkman, 2012). Gdy sprawdzono ich ogólną skuteczność pod względem płci i zajmowanego stanowiska, okazało się, że kobiety w każdej kategorii uzyskały lepszy wynik do mężczyzn. Największe dysproporcje płciowe wystąpiły na stanowisku kierownictwa najwyższego szczebla i dyrektora, na którym wskaźnik dla kobiet wyniósł 67,7, a dla mężczyzn 57,7. Płeć żeńska wykazała się także przewagą w obszarze kompetencji, które wyróżniają najwybitniejszych liderów. W pierwszej

trójce znalazły się takie kryteria, jak podejmowanie inicjatyw (kobiety – 56, mężczyźni – 48), dążenie do samorozwoju (kobiety – 55, mężczyźni – 48) oraz prawość i uczciwość (kobiety – 55, mężczyźni – 48). Na szesnaście wyróżnionych kompetencji tylko w jednej przewagę zdobyli mężczyźni, a była to praca nad rozwojem perspektyw strategicznych (kobiety – 49, mężczyźni – 51)¹.

Świat coraz częściej obiegają informacje o zawodowych sukcesach kobiet. W lipcu 2012 roku nową szefową YAHOO! została Marissa Mayer. W zamian za rezygnację z pracy na odległość postanowiła zapewnić swoim pracownikom posiłki oraz przedłużone urlopy macierzyńskie, gdyż uważała, że praca w grupie wpływa na wzrost kreatywności. Innym przykładem kobiecej nominacji na stanowisko wysokiego szczebla była Mary Barra, która w styczniu 2014 roku objęła rolę szefowej koncernu General Motors (Holska, 2017, s. 18–19). Również w Polsce kobiety coraz częściej obejmują stanowiska najwyższego szczebla. Puls Biznes w rankingu 100 kobiet biznesu 2016 wśród prezesów podmiotów o przychodach ze sprzedaży powyżej 50 mln zł wyróżnia m.in. Joannę Dziubek (Staropolskie Specjały), Katarzynę Pawlak (Oracle Polska) oraz Anetę Kuś-Krajewską (GAL). Obszarem, w którym także można zauważyć wzrost udziału kobiet, jest polityka. Od dwunastu lat stanowisko kanclerza Niemiec obejmuje Angela Merkel. W Polsce po raz trzeci premierem została kobieta. Beata Szydło w 2015 roku zastąpiła swoją poprzedniczkę Ewę Kopacz, a w latach 90. XX wieku funkcję tę sprawowała Hanna Suchocka. W Wielkiej Brytanii rządowi przewodniczy Theresa May, a w ostatnich wyborach prezydenckich w USA jednym z najpoważniejszych kandydatów była Hillary Clinton.

Podsumowanie

Na podstawie przedstawionej w artykule analizy pozycji zawodowej kobiet można stwierdzić, że pomimo licznych trudności kobiety chcą walczyć o siebie i kariery. Wspierane są przez państwo i organizacje, które realizują liczne projekty służące zwalczaniu dyskryminacji i wyrównywaniu szans. Niestety, pomimo tych inicjatyw mężczyźni nadal górują nad kobietami, zajmując prawie wszystkie

¹ Badanie przeprowadzone na próbie 7280 liderów pracujących dla najlepszych i najbardziej postępowych organizacji na świecie z sektorów: publicznego, prywatnego, rządowego, komercyjnego i międzynarodowego. Wyniki podane w percentylach.

stanowiska najwyższych szczebli. Potencjał zawodowy kobiet nie jest odpowiednio zauważany i doceniany, a ograniczanie ich pozycji zawodowej minimalizuje rozwój różnorodności w przedsiębiorstwie. Organizacje powinny zwiększać udział płci żeńskiej na stanowiskach wysokich szczebli, czyniąc kobiety równorzędnymi biznesowymi partnerami dla mężczyzn:

Jeśli nasza kultura ma się rozwijać i ma być wzbogacona o różnorodne wartości, to istnieje potrzeba, aby wykorzystać całą gamę ludzkich możliwości i stworzyć takie społeczeństwo, by znalazło się w nim miejsce dla każdej odmiennej myśli, a co za tym idzie – dla obu płci (Kozak, 2009, s. 277).

Warto byłoby, aby ta myśl towarzyszyła wszystkim organizacjom, a zwłaszcza ich decydom.

Bibliografia

- Dijkstra, A.G., Plantega, J. (2003). *Ekonomia i płeć. Pozycja zawodowa kobiet w Unii Europejskiej*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Drela, K. (2014). Dyskryminacja kobiet na polskim rynku pracy? *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 840. Ekonomiczne Problemy Usług, 114*, 105–125.
- Eagly, A.H., Carli, L.L. (2008). *Kobiety górą! Jak przetrwać w labiryncie biznesu*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- GUS (2016). *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy 2016*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Holska, A. (2017). Kobięce przywództwo w zarządzaniu organizacją – szansa czy zagrożenie? *Zarządzanie. Teoria i Praktyka, 1* (19), 12–20.
- Kalinowska-Nawrotek, B. (2005). *Dyskryminacja kobiet na polskim rynku pracy*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Konstytucja RP (1997). Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. DzU 1997, nr 78, poz. 483.
- Kozak, S. (2009). *Patologie w środowisku pracy. Zapobieganie i leczenie*. Warszawa: Difin.
- Lewandowska, K. (2011). Dyskryminacja kobiet na współczesnym rynku pracy w Polsce. *Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej, 11*, 113–141.
- Lewicka, D. (2010). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Lewicka, D. (red.) (2014). *Zapobieganie patologiom w organizacji. Rola funkcji personalnej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lewicka, D., Wziątek-Staško, A. (2009). Discrimination at work – unfortunately not only in theory. *Management and Sustainable Development*, 2 (23), 52–58.
- MRPiPS (2017). *Sytuacja kobiet i mężczyzn na rynku pracy w 2016 roku*. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Wydział Analiz i Statystyki. Pobrano z: <https://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/raporty-sprawozdania/rynek-pracy/sytuacja-kobiet-na-ryнку-pracy> (26.11.2017).
- Naumann, E. (2007). *Dyskryminacja w prawie pracy*. Pobrano z: <http://czasopisma.beck.pl/monitor-prawa-pracy/artukul/dyskryminacja-w-prawie-pracy> (22.11.2017).
- Nowakowska, E. (2004). Szklany sufit, lepka podłoga. *Polityka*, 8, 82–86.
- Puls Biznesu (2016). *Ranking 100 kobiet biznesu 2016*. Pobrano z: <https://www.pb.pl/100kobietbiznesu/laureatki/2016> (26.11.2017).
- Sowińska, M. (2015). Niedyskryminacja w zatrudnieniu prawem każdej kobiety. *Gdańsko-Łódzkie Roczniki Prawa Pracy i Prawa Socjalnego*, 5, 75–88.
- Ustawa (1964). Ustawa z dnia 25 lutego 1964 r. – Kodeks rodzinny i opiekuńczy. DzU 1964, nr 9, poz. 59.
- Ustawa (1974). Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy. DzU 1998, nr 21, poz. 94 (tekst jedn.).
- Zenger, J., Folkman, J. (2012). *Are Women Better Leaders than Men?* Pobrano z: <https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do> (22.11.2017).
- Znańska-Kozłowska, K. (2012). Dyskryminacja kobiet na rynku pracy. *Zeszyt Naukowy WSZiB w Krakowie*, 25, 172–185.
- Zwiech, P. (2010). Dyskryminacja kobiet na rynku pracy w Polsce. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 20, 271–287.

WOMAN IN LABOUR MARKET – OBJECT OF DISCRIMINATION OR UNDISCOVERED POTENTIAL?

Abstract

The article presents the phenomenon of professional discrimination of women. Thanks to the use of the literature review method, the theoretical aspect of the issue was discussed and the presentation of possible measures and ways to combat this pathology in the face of the still small potential of women on the labour market. The aim of this study is to show

that women have this potential, which is still very little used by organizations. Numerous programs and projects implemented in the framework of combating discrimination are still not sufficient, and the phenomenon of professional gender inequality affects many women.

Keywords: women in the labour market, gender discrimination, women's professional potential

JEL codes: J16, J71



Marcin Żemigala*

Uniwersytet Warszawski

Wydział Zarządzania

ZJAWISKO ŚMIERCI Z PRZEPRACOWANIA

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza zjawiska śmierci z przepracowania. Zaprezentowano rysujące się we współczesnej pracy problemy, takie jak pracoholizm, wypalenie zawodowe, praca ekstremalna i najbardziej negatywne z nich, czyli śmierć z przepracowania. Przeprowadzono analizy dostępnych danych ilościowych, które ze względu na charakter zjawiska pochodzą głównie z Japonii, Chin i Korei Płd. Krótko opisano kilka przypadków śmierci z przepracowania w Japonii i zarysowano przypadki polskie, które mogłyby być zaklasyfikowane do tej kategorii. Przeanalizowano stan badań naukowych nad zjawiskiem (analiza bibliometryczna na podstawie danych z bazy Scopus) i okazało się, że temat badawczy należy do niszowych, badań jest mało, głównie z zakresu nauk medycznych. Dominują badania japońskie.

Słowa kluczowe: śmierć z przepracowania, karoshi, negatywne zjawiska związane z pracą

* Adres e-mail: m.zemigala@poczta.onet.pl.

Wprowadzenie

Badania nad naturą pracy ludzkiej prowadzone są nieustająco od wielu lat. Współcześnie za sprawą takich czynników, jak wzrost tempa życia, rosnące wymagania konkurencyjne, w których obliczu stają przedsiębiorstwa i ich pracownicy, wszechobecne technologie informacyjne i komunikacyjne, możliwa jest praca w jeszcze wyższym wymiarze czasowym, z jeszcze większym zaangażowaniem, jeszcze bardziej kontrolowana i jeszcze bardziej łamiąca granice: życie prywatne – praca zawodowa. Niniejszy artykuł, po krótkiej charakterystyce niekorzystnych zjawisk związanych z pracą, koncentruje się na ekstremalnym z nich, a mianowicie na śmierci z przepracowania. Autor oprócz wyjaśnień teoretycznych przeprowadza analizę stanu badań naukowych prowadzonych na świecie w zakresie śmierci z przepracowania, a także analizę dostępnych danych o charakterze ilościowym oraz jakościowym (przypadki).

1. Niekorzystne zjawiska związane z pracą

Praca jest dla człowieka bardzo ważna, co nie ulega wątpliwości i zostało przebadane na wiele różnych sposobów. Identyfikowano i analizowano negatywne zjawiska związane z pracą człowieka. Jednym z nich może być uzależnienie od pracy – pracoholizm, którego natura jest podobna do innych uzależnień (np. alkoholizmu), zmienia się tylko jego podstawa. Pracoholicy odczuwają wewnętrzny, niekontrolowany przymus pracy (Oates, 1971, s. 11), jeżeli jej nie wykonują, czują dyskomfort i negatywne stresy (tzw. distresy) (Spence, Robbins, 1992). Pracoholizm wiąże się z czasem spędzonym w pracy, pracoholicy pracują dużo i ciężko, jeżeli tylko mogą, poświęcają czas na pracę (Bakker, Schaufeli, Leiter, Taris, 2008). Z pracoholizmem i nadmiernym, kompulsywnym zaangażowaniem w pracę wiąże się syndrom wypalenia zawodowego zdefiniowany przez Christinę Maslach w postaci trzech wymiarów: poczucie wyczerpania, depersonalizacja i cynizm oraz nieefektywność (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Zjawiskiem związanym z wypaleniem zawodowym, odczuwaniem distresów na stanowisku pracy i z relacjami interpersonalnymi jest praca emocjami (Brotheridge, Grandey, 2002), którą według Arlie Russell Hochschild cechuje bezpośredni kontakt z drugą stroną relacji, wymaganie wywołania przez pracownika pewnego stanu emocji u drugiej strony relacji, a także

możliwość kontrolowania emocji pracownika przez jego przełożonego (Hochschild Russell, 2012, s. 147).

W 1983 roku Mosier nazywał osoby pracujące co najmniej 50 godzin tygodniowo pracoholikami (Spence, Robbins, 1992). W 2006 roku dwie badaczki amerykańskie, Hewlett i Luce (2006) zidentyfikowały zjawisko pracy ekstremalnej, gdy ten wymiar czasu pracy został poważnie przekroczony. Żeby być zaklasyfikowanym jako pracownik ekstremalny, osoba powinna spełniać dwa warunki konieczne: co najmniej 60 godzin pracy w tygodniu i bardzo wysokie zarobki oraz co najmniej pięć z dziesięciu wyróżników pracy ekstremalnej, którymi są: nieprzewidywalny rytm pracy; szybkie jej tempo i krótkie terminy; bardzo szeroka odpowiedzialność; obowiązki poza godzinami pracy; dostępność dla klientów 24/7; odpowiedzialność za zyski i straty; za rekrutację i wprowadzanie nowych pracowników; wiele podróży służbowych; wielu bezpośrednich przełożonych i fizyczna obecność w pracy co najmniej 10 godzin dziennie.

2. Śmierć z przepracowania

Niewątpliwie najbardziej ekstremalnym negatywnym zjawiskiem związanym z pracą jest śmierć z przepracowania. Zjawisko to pojawiło się w latach 80. w Japonii i określane jest mianem karoshi. Długotrwałe przepracowanie i wyczerpanie wywołuje różnego rodzaju dolegliwości (np. atak choroby niedokrwiennej serca, choroby naczyń mózgowych, krwotok mózgowy, krwotok podpajęczynówkowy, udar mózgu) mogące doprowadzić do nagłej śmierci (Kanai, 2009). Oprócz nagłej śmierci z przepracowania wyróżnia się także samobójstwo spowodowane przepracowaniem i związanym z nim nękaniami przez przełożonych (*ijime*) (Meek, 1999) lub depresją i chęcią uwolnienia się od cierpienia – *karojisatsu* (North, Morioka, 2016). Jako główne przyczyny śmierci z przepracowania wymienia się oprócz długich i/lub nieregularnych godzin pracy (Ke, 2012) także inne czynniki, np. stresy organizacyjne, niską kontrolę pracy, wysokie wymagania efektywności, brak wsparcia, redukcje personelu (Aholá, Vaananen, Koskinen, Kouvonen, Shrimon, 2010), życie w duchu samopoświęcenia (Fukuchi i in., 2013), neurotyczny perfekcjonizm (tendencja do ustalania nierealnie wysokich standardów osobistych praktycznie w każdej sytuacji, bardzo silna potrzeba unikania niepowodzenia) (Sumi, Kanda, 2002). Także takie koncepcje zarządzania, jak zarządzanie jakością, *kaizen*, *tust in time*, *lean*

production – są przez niektórych badaczy postrzegane jako potencjalnie mogące się przyczynić do karoshi ze względu na silne zorientowanie na dążenie do doskonałości i przyspieszenie procesów (Nishiyama, Johnson, 1997).

3. Materiały i metody

Do analizy zjawiska śmierci z przepracowania w ujęciu ilościowym posłużono się danymi statystycznymi. W związku z tym, że dane są publikowane w obcych językach (japoński, koreański, chiński) przez lokalne instytucje, konieczne było oparcie się na dostępnych danych wtórnych. Do identyfikacji przypadków śmierci z przepracowania posłużono się analizą artykułów prasowych i literatury naukowej. Do analizy bibliometrycznej posłużono się danymi z naukowej bazy danych Scopus.

4. Karoshi w liczbach

Aktualne statystyki japońskie prowadzone przez Ministerstwo Zdrowia, Pracy i Opieki Społecznej donoszą, że w latach 2010–2014 zanotowano około 300 przypadków karoshi rocznie, natomiast jeżeli chodzi o karojisatsu, było ich od około 150 do 200 średniorocznie (Takahashi, 2016, s. 103). Prasa wylicza, że w roku fiskalnym kończącym się w marcu 2017 było 191 przypadków śmierci lub samobójstwa z przepracowania (Sim, 2017).

Danych dotyczących śmierci z przepracowania mogą dostarczyć statystyki odszkodowań wypłaconych z tego tytułu. Okazuje się, że dramatyczne następstwo przepracowania to nie jest już fenomen tylko i wyłącznie japoński. Najpoważniejsza sytuacja ma miejsce w Chinach (4400 przypadków rocznie) i w Korei Pd. (1200). W liczbach bezwzględnych Chiny mają najwyższe wyniki, ale w przeliczeniu na milion mieszkańców w Korei Pd. zanotowano ponad 25 przypadków rocznie, w Chinach nieco ponad trzy. Dla porównania w Japonii i na Tajwanie to niecałe dwa przypadki średniorocznie na milion mieszkańców. Warto zaznaczyć, że w Korei Pd. sytuacja miała największe nasilenie w okresie 2001–2004, kiedy liczby nie schodziły poniżej 2000 rocznie, następnie zanotowano spadek, który wydaje się konsekwentnym trendem. W Chinach natomiast cały czas notowane są poważne

wzrosty i nie widać załamania trendu. W Japonii i Tajwanie sytuacja jest stabilna, liczby utrzymują się na podobnym poziomie (tab. 1).

Tabela 1. Liczba odszkodowań z tytułu śmierci z przepracowania wypłaconych w latach 1996–2012

Lata	Japonia	Korea Pd.	Chiny	Tajwan
1996	78 (0,61)	252 (5,04)		
1997	73 (0,57)	343 (6,86)		
1998	90 (0,71)	436 (8,72)		
1999	81 (0,64)	1214 (24,28)		
2000	85 (0,67)	1950 (39)		
2001	143 (1,12)	2331 (46,62)		
2002	317 (2,49)	2056 (41,12)		
2003	314 (2,46)	2358 (47,16)		
2004	297 (2,33)	2285 (45,7)		
2005	330 (2,59)	1834 (36,68)		
2006	355 (2,79)	1607 (32,14)	2475 (1,83)	13 (0,56)
2007	392 (3,08)	1493 (29,86)	2679 (1,98)	37 (1,59)
2008	377 (2,96)	1207 (24,14)	4320 (3,19)	34 (1,46)
2009	293 (2,30)	639 (12,78)	4499 (3,32)	26 (1,12)
2010	285 (2,24)	638 (12,76)	5213 (3,85)	33 (1,42)
2011	310 (2,43)	526 (10,52)	5750 (4,25)	88 (3,78)
2012	338 (2,65)	579 (11,58)	6295 (4,65)	92 (3,95)
Suma	4158 (32,64)	21748 (434,96)	31231 (23,07)	323 (13,88)
Średnia na rok	244,59 (1,92)	1279,29 (25,59)	4461,57 (3,30)	46,14 (1,98)

W nawiasach liczby w przeliczeniu na milion mieszkańców. Stan populacji na 2012 r. (Japonia: 127,4 mln; Korea Pd.: 50 mln; Tajwan: 23,27 mln; Chiny 1354,04 mln). Yang i Yang pozyskali dane w językach lokalnych, które były rejestrowane przez krajowe agencje, zbierane z wykorzystaniem różnych kryteriów, np. w Chinach śmierć miała następować w miejscu pracy i podczas pracy, a w pozostałych krajach uwzględniano też inne przypadki, brano pod uwagę nadmierne obciążenie pracą w ciągu 1 tygodnia lub 3–6 miesięcy przed wypadkiem.

Źródło: opracowanie na podstawie Yang, Yang (2015).

5. Przykłady przypadków karoshi

Pierwszy przypadek karoshi (w 1969 r.) dotyczył śmierci 29-letniego pracownika działu wysyłek w największej japońskiej gazecie (Ke, 2012). Inny znany przypadek dotyczył śmierci 26-letniego maklera giełdowego Kameia Shujia, który od stycznia do października 1990 roku pracował ponad 10 godzin dziennie bez dnia

wolnego, w firmie Ace Securities był stawiany za przykład. Jego dzień pracy zaczynał się o 6.50 i trwał do 22.00, pracował także w soboty i w niedziele (North, 2011). Wciąż notuje i analizuje się nowe przypadki karoshi: 34-letni pracownik dużej firmy produkującej przekąski zmarł na atak serca (pracował 110 godz. tygodniowo); 34-letni kierowca autobusu – udar mózgu (3000 godzin rocznie), zmarł po 15-dniowym ciągu pracy; 58-letni pracownik drukarni – udar mózgu, (4320 godzin rocznie); 22-letnia pielęgniarka – zawał, pracowała w 34-godzinnych ciągach pięć razy w miesiącu; 31-letnia reporterka zmarła we śnie, przepracowała 160 nadgodzin w poprzednim miesiącu (ILO, 2013).

W Polsce także zaczynają się pojawiać podobne przypadki: 36-letni szef marketingu koncernu chemicznego – zawał w dniu, w którym chciał złożyć wypowiedzenie, praca do 20.00, ponad 50 dni zaległego urlopu, nadgodzin nie liczył (Molga, 2011); nieudana próba samobójcza (postrzał) prokuratora wojskowego Mikołaja Przybyła spowodowana nadmiernymi stresami w pracy (Pogrzebny, 2017); 44-letnia anestezjolog zmarła po czterodobowym ciągu pracy (96 godzin) (Liebert, 2017).

6. Karoshi w badaniach naukowych

Analizując badania naukowe, jakie dotychczas zostały poświęcone zjawisku śmierci z przepracowania (zarówno karoshi, jak i karojisatsu), posłużono się światową bazą naukową Scopus i na danych z niej pobranych przeprowadzono analizy bibliometryczne. Podczas procesu wyszukiwania danych zastosowano następującą frazę: [karoshi OR “death from overwork” OR “death due to overwork” OR “work to death” OR “death by overwork” OR “death due to work overload” OR karojisatsu], która zapewniła optymalny zbiór danych, relatywnie duży i mało zanieczyszczony (58 artykułów naukowych).

Badania naukowe nad zjawiskiem śmierci z przepracowania nie są popularnym obszarem zainteresowań. W każdym roku z analizowanego zbioru (1991–2017) powstawało zazwyczaj kilka (2–5) artykułów. Najliczniejszy jest 2016 rok (11 artykułów). Jednak ogólna dynamika w ujęciu chronologicznym jest raczej powolna, nie widać wyraźnych wskazań, że ta tendencja może ulec zmianie w przyszłości. Większość prowadzonych badań (41 artykułów, ponad 70%) zalicza się do nauk medycznych. Na kolejnych miejscach są nauki społeczne (9 artykułów, 15%), biznes, zarządzanie i rachunkowość oraz psychologia (po 7 artykułów, 12%). Dominują

badania japońskie (29 artykułów, 50%), co daje się wytłumaczyć pochodzeniem samego zjawiska. Jednak w świetle przedstawionych wcześniej danych ilościowych dotyczących karoshi pewne zdziwienie budzi mała aktywność ośrodków koreańskich czy chińskich na tym polu. Nie zidentyfikowano wyraźnie głównych ośrodków akademickich, badaczy czy tytułów czasopism, które koncentrują się na badaniach analizowanego zjawiska. Badania nad karoshi są niszowe, nie interesują wielu autorów i nie są intensywnie prowadzone. Połowa artykułów z analizowanego zbioru nie została dostrzeżona przez środowiska naukowe i badawcze (indeks cytowań zerowy lub na poziomie 1–2; 29 artykułów, 50%). Zanotowano jednak cztery artykuły, które uzyskały znaczny indeks cytowań powyżej 50. Wszystkie dotyczyły kwestii związanych z medycyną, długimi godzinami pracy pracowników japońskich i ataków sercowo-naczyniowych (Uehata, 1991), ciśnienia krwi (Hayashi, Kobayashi, Yamaoka, Yano, 1996), ryzyka chorób sercowo-naczyniowych u pacjentów z nadciśnieniem krwi (Uchiyama, Kurasawa, Sekizawa, Nakatsuka, 2005), odszkodowań i działań zapobiegających śmierci z przepracowania (Iwasaki, Takahashi, Nakata, 2006).

Podsumowanie

Śmierć z przepracowania, czy to z powodu chorób sercowo-naczyniowych, czy to spowodowana samobójstwem, jest niewątpliwie najtragiczniejszą negatywną konsekwencją pracy człowieka. Zjawisko to zaobserwowane po raz pierwszy w Japonii, dziś rozszerzyło się na większą liczbę krajów (głównie azjatyckich: Korea Płd., Chiny), ale przypadki tego typu zejść śmiertelnych są już obserwowane w Polsce, chociaż statystyk pod tym kątem się nie prowadzi. Badania naukowe nad karoshi lub karojisatsu można zaliczyć do niszowych. Publikacji jest relatywnie niewiele, nie widać oznak, że stabilna tendencja miałaby się przerodzić we wzrostową. Dominują analizy badaczy z ośrodków japońskich. Brakuje czasopisma koncentrującego się na tych problemach, które byłoby miejscem dyskusji naukowej, co niewątpliwie pozwoliłoby zdynamizować badania. Widać, że badania nad śmiercią z przepracowania są domeną głównie nauk medycznych. Badacze z zakresu nauk o zarządzaniu zajmują się nimi w bardzo ograniczonym zakresie.

Bibliografia

- Ahola, K., Vaananen, A., Koskinen, A., Kouvonen, A., Shrimon, A. (2010). Burnout as a predictor of all-cause mortality among industrial employees: A 10-year prospective register-linkage study. *Journal of Psychosomatic Research*, 1 (69), 51–57.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 3 (22), 187–200.
- Brotheridge, C.M., Grandey, A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “People Work”. *Journal of Vocational Behavior*, 1 (60), 17–39.
- Fukuchi, N., Kakizaki, M., Sugawara, Y., Tanji, F., Watanabe, I., Kukao, A., Tsuji, I. (2013). Association of Martian status with the incidence of suicide: A population-based Cohort Study in Japan (Miyagi kohort study). *Journal of Affective Disorders*, 3 (150), 879–885.
- Hayashi, T., Kobayashi, Y., Yamaoka, K., Yano, E. (1996). Effect of overtime work on 24-hour ambulatory blood pressure. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 10 (38), 1007–1011.
- Hewlett, S.A., Luce, L.C. (2006). Extreme Jobs: The Dangerous Allure of the 70-hour Workweek. *Harvard Business Review*, 12 (84), 49–60.
- ILO (2013). *Case Study: Karoshi: Death from overwork*. International Labour Organization. Pobrano z: http://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS_211571/lang--en/index.htm (29.11.2017).
- Iwasaki, K., Takahashi, M., Nakata, A. (2006). Health problems due to long working hours in Japan: Working hours, workers’ compensation (Karoshi), and preventive measures. *Industrial Health*, 4 (44), 537–540.
- Kanai, A. (2009). „Karoshi” (Work do Death)” in Japan. *Journal of Business Ethics*, 2 (84), 209–216.
- Ke, D.-S. (2012). Overwork, Stroke, and Karoshi – death from Overwork. *Acta Neurologica Taiwanica*, 2 (21), 54–59.
- Liebert, E. (2017). *Karoshi, czyli śmierć z przepracowania, to coraz częstsze zjawisko. W Polsce możemy mówić o kilku głośnych przypadkach*. Pobrano z: <http://polki.pl/magazyn/zjawisko,karoshi-czy-mozna-w-polsce-umrzec-z-przepracowania,10421125,artykul.html> (1.12.2017).
- Maslach, Ch., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Meek, Ch.B. (1999). Ganbatte: Understanding the Japanese Employee. *Business Horizons*, 1 (42), 27–36.

- Molga, T. (2011). Karoshi po polsku. *Wprost*, 10. Pobrano z: <https://www.wprost.pl/234384/Karoshi-po-polsku> (1.12.2017).
- Nishiyama, K., Johnson, J.V. (1997). Karoshi – Death from Overwork: Occupational Healths Consequences of Japanese Production Management. *International Journal of Health Services*, 4 (27), 625–641.
- North, S. (2011). Deadly virtues: Inner-Worldly asceticism and karoshi in Japan. *Current Sociology*, 2 (59), 146–159.
- North, S., Morioka, R. (2016). Hope fund in lives lost: karoshi and the pursuit of worker rights in Japan. *Contemporary Japan*, 1 (28), 59–80.
- Oates, W. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. New York: World.
- Pogrzebny, R. (2012). *Przybył: Chciałem popelnić samobójstwo*. Pobrano z: <https://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/przybyl-chcialem-popelnic-samobojstwo-zadrzala-mi-reka,196785.html> (1.12.2017).
- Russell Hochschild, A. (2012). *The manager heart. Commercialization of human feeling*. Berkeley–Los Angeles–London: University of California Press.
- Sim, W. (2017). *Death by overwork: Will Japan finally face up to „karoshi”?* The Straits Times, 8 września 2017. Pobrano z: <http://www.straitstimes.com/asia/east-asia/will-japan-finally-face-up-to-karoshi> (29.11.2017).
- Spence, J.T., Robbins, A.S. (1992). Workaholism: Definition, Measurement, and Preliminary Results. *Journal of Personality Assessment*, 1 (58), 160–178.
- Sumi, K., Kanda, K. (2002). Relationship between neurotic perfectionism, depression, anxiety, and psychosomatic symptoms: prospective study among Japanese men. *Personality and Individual Differences*, 5 (32), 817–826.
- Takahashi, K. (2016). Human Resource Management. Working Hours. W: *Labor Situation in Japan and Its Analysis: General Overview 2015–2016* (s. 99–103). Tokyo: The Japan Institute for Labour Policy and Training.
- Uchiyama, S., Kurasawa, T., Sekizawa, T., Nakatsuka, H. (2005). Job strain and risk of cardiovascular events in treated hypertensive Japanese workers: Hypertension follow-up group study. *Journal of Occupational Health*, 2 (47), 102–122.
- Uehata, T. (1991). Long working hours and occupational stress-related cardiovascular attacks among middle-aged workers in Japan. *Journal of Human Ergology*, 2 (20), 147–153.
- Yang, Z., Yang, B. (2015). Perspectives on compensation and legislation of death due to work overload-karoshi. *QJM: An International Journal of Medicine*, 4 (108), 349–350.

THE PHENOMENON OF DEATH FROM OVERWORK

Abstract

The aim of the article is to analyze the phenomenon of death from overwork. Main problems in contemporary work such as workaholism, burnout syndrome, extreme work and finally the most extreme of them, that is death from overwork, were presented. The analyzes of available quantitative data were also conducted, which due to the nature of the phenomenon come mainly from Japan, China and South Korea. Several cases of death from overwork in Japan are briefly described and Polish cases that could be classified in this category have been outlined. The state of academic research on the phenomenon was also analyzed (bibliometric analysis based on Scopus data) and it turned out that the research topic is niche, with little number of research, mainly in the field of medical science. Japanese research dominates.

Keywords: death from overwork, karoshi, negative work-related phenomena

JEL codes: J81, M14



DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-18

Grażyna Bartkowiak*

Akademia Marynarki Wojennej w Gdyni
Wydział Nauk Humanistycznych i Społecznych

Agnieszka Krugielka**

Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania

JOB CRAFTING WŚRÓD POLSKICH PRACOWNIKÓW

Streszczenie

Przedmiotem opracowania jest problematyka *job crafting*, aktualnie jeszcze (z punktu widzenia badań empirycznych) w niewielkim stopniu obecna w literaturze przedmiotu. Opracowanie jest złożone z dwóch części: teoretycznej, w której omówiono koncepcję *job crafting* i przytoczone wyniki badań nad samym zjawiskiem i czynnikami współwystępującymi z *job crafting*; empirycznej, obejmującej prezentację wyników badań jakościowych, przeprowadzonych w grupie osób z wyższym wykształceniem, zatrudnionych na małych i średnich przedsiębiorstwach. W wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że zjawisko to występuje także w warunkach polskich. Uczestniczący w badaniach pracownicy podejmują działania zmierzające do dostosowania wykonywanej pracy do własnych preferencji, chociaż wyrażają pogląd, że kadra kierownicza i przedsiębiorcy wyraźnie utrudniają im taką aktywność.

Słowa kluczowe: *job crafting* pracownicy

* Adres e-mail: grazyna.bartkowiak@op.pl.

** Adres e-mail: agnieszka.krugielka@put.poznan.pl.

Wprowadzenie

Od kilku dekad coraz częściej w literaturze z nauk humanistycznych i społecznych lansowany jest pogląd, że człowiek, aby się rozwijać, powinien spostrzegać siebie jako źródło własnych wyborów życiowych i postępowania, świat wokół siebie jako szansę dla możliwości, a planowane i realizowane cele jako rezultat swoich intencji¹.

Takie ujęcie warunków podejmowania wysiłków w celu własnego rozwoju wynika z podmiotowego podejścia do człowieka jako pracownika i członka określonych organizacji, które zakłada uznanie dominującej roli generowanych przez niego wartości i jest sposobem rozumienia miejsca w świecie. W przeciwieństwie do zaprezentowanego podmiotowego podejścia ujęcie przedmiotowe zakłada, że wartości uznawane w świecie należy odliczać, począwszy od instytucji społecznych, a więc organizacji, do których jednostka przynależy. Jej zachowanie, styl bycia jako członka organizacji są pozytywnie oceniane, jeśli w aktualnej perspektywie służy „tu i teraz” tej organizacji.

Współistnienie obu podejść nastęrcza wiele trudności. Jedną z nich sprowadza się do rozbieżności między formułującym się aktualnie podmiotowym paradygmatem, wykreowanymi przez jednostkę wartościami i celami a wymaganiami dotyczącymi zachowania, utrwalonych w strukturach organizacji oczekiwań wobec pracownika, niezależnie od tego, że pracownicy także mają oczekiwania i nie zawsze odpowiadają im obowiązujące w organizacjach procedury.

Z drugiej strony obszerna literatura przedmiotu wyraźnie wskazuje, że dominowanie podmiotowego wzorca zachowań staje się warunkiem należytego funkcjonowania człowieka w społecznościach, gospodarce, a jednocześnie w kulturze, która bywa określana jako postindustrialna. Wymagania obowiązującego w tej kulturze wzorca pracy i funkcjonowania organizacji bazują na założeniu, że większa produktywność pracowników, wyższa jakość produktów i usług, a jednocześnie, co ważniejsze, ich większa satysfakcja z pracy i dobrostan pracowników zależy nie tylko od tempa wprowadzania nowych technologii, ich racjonalizacji w toku wdrażania, szybkiego modyfikowania, zmieniania i odrzucania na rzecz nowych technologii, lecz także twórczego potencjału i osobistej inicjatywy pracowników usytuowanych

¹ Więcej informacji na ten temat można znaleźć w publikacjach: Bartkowiak (1999, s. 5), Obuchowski (2010, s. 9–10), Valaskakis (1989).

zarówno najniżej, jak i najniżej w strukturze organizacyjnej. Podsumowując, można stwierdzić, że indywidualizm w miejsce kolektywizmu staje się pożądanym wzorcem dążeń życiowych członków zróżnicowanych organizacji i pracowników.

Jednym z przejawów indywidualizmu jest personalizacja wykonywanej pracy, której oznaką są zachowania *job crafting*, będące przedmiotem rozważań w literaturze przedmiotu od zaledwie kilku lat. *Job crafting* oznacza podejmowanie działań zmierzającym do dostosowania wykonywanej pracy do własnych preferencji, motywacji i pasji.

Celem niniejszego artykułu uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy i w jakim stopniu *job crafting* występuje w polskich przedsiębiorstwach?
2. Jakie techniki zachowań w ramach *job crafting* stosują pracownicy z małych i średnich przedsiębiorstw?

1. Pojęcie *job crafting*

Job crafting w literaturze przedmiotu oznacza fizyczną i poznawczą modyfikację aktywności i zadań w trakcie wykonywanej przez pracownika pracy, nadającą jej personalnego wymiaru. Wówczas wykonywana praca ma charakter proaktywny, jest zindywidualizowana, wynika z przyjętej przez podmiot wewnętrznej, przez nikogo nie narzuconej strategii (*bottom-up strategy*) i prowadzi do zmiany struktury zadań, relacji i spostrzegania pracy (Berg, Wrześniewski, Dutton, 2010, s. 179). Autorzy podkreślają, że wspomniana modyfikacja zadań wynika z inwencji pracownika i sprawia, że podejmują się realizacji celów zgodnych z własnymi preferencjami, motywacją działania i pasją (Tims, Bakker, Derks, 2012, s. 173). Z punktu widzenia pracownika *job crafting* nie tylko sprowadza się do samej modyfikacji zadań zawodowych, lecz także zwiększa odporność na stres i podnosi poziom satysfakcji z pracy (Berg i in., 2010).

Pojęcie to po raz pierwszy zastosowali Wrześniewski i Dutton (2001), rozumiejąc przez nie proces, w którego ramach pracownicy dostosowują i modyfikują swoją pracę na trzy sposoby: zmieniają zakres wykonywanych zadań i ich charakter w stosunku do formalnych wymogów; modyfikują relacje interpersonalne w pracy (także ich zakres i charakter), np. utrzymując z sobą kontakty pozaformalne drogą e-mailową; dokonują zmiany o charakterze poznawczym, zmieniają percepcję

celów realizowanych w pracy i celów życiowych jako niekoniecznie związanych z celami materialnymi (za: Roczniwska, Puchalska-Kamińska, 2017, s. 199) lub uznając określone realizowane zadania za nużące, ale ważne ze względu na charakter wykonywanej pracy.

Podjmując dalsze prace nad konceptualizacją pojęcia *job crafting*, Tims i Bakker (2010) odwołali się do teorii wymaganych zasobów (ang. *job demands-resources theory* – JD-R), podkreślając, że pracownik modyfikuje swoje zasoby, aby lepiej się dostosować do wykonywanej pracy, swoich możliwości i preferencji. Zgodnie z przyjętym przez nich modelem *job crafting* wiąże się z fizycznym i psychologicznym wysiłkiem, generującym fizjologiczne i psychologiczne koszty (Bakker, Demerouti, 2007). Tak np. praca z trudnym klientem generuje obciążenie emocjonalne, a jednocześnie zgromadzone zasoby pozwalają pracownikowi uzyskiwać wsparcie w dążeniu do celu związanego z pracą (która niekiedy wymaga kontaktu z trudnymi klientami), ograniczają za pozbawione sensu wymagania wobec siebie i prowadzą do personalnego rozwoju.

Kontynuując te rozważania, Roczniwska i Puchalska-Kamińska (2017) wyraziły pogląd, że prezentowany przez Timsa i Bakкера model zmierza do budowania dobrostanu jednostki, dając podstawę do powiększania i optymalizowania dotychczasowych zasobów własnej aktywności zawodowej (np. poprzez zwracanie się pracownika do przełożonego w celu pozyskiwanie sprzężenia zwrotnego dotyczącego produktywności jego pracy). Model ten umożliwia poszukiwanie nowych wyzwań (np. poprzez uczestnictwo w nowym projekcie) i ograniczanie tej aktywności zawodowej, która wydaje się nazbyt obciążająca i przytłaczająca pracownika (ang. *hindering job demands*) (Roczniwska, Puchalska-Kaminska, 2017, s. 199).

Zdaniem autorek artykułu, pojawienie się *job crafting* jest reakcją pracowników na nadmierne wystandaryzowanie zadań realizowanych w trakcie pracy zawodowej, niedające szansy na jakąkolwiek dowolność działania, zmierzające do całkowitej alienacji jednostki od wykonywanej pracy, pozbawiające ją możliwości decydowania, egzekwujące wypełnianie konkretnych instrukcji. Nie chodzi tu o całkowite wyeliminowanie standaryzacji pracy, ale o pozostawienie pracownikowi pewnej przestrzeni do zagospodarowania, pozwalającej na jej personalizację i dostosowanie do jego preferencji.

2. Techniki stosowane w ramach *job crafting* przez polskich pracowników

Ponieważ *job crafting* oznacza sposoby, jak pracownicy proaktywnie modyfikują zadania, relacje społeczne i percepcję swojej pracy, aby uzyskać możliwe optymalne dostosowanie do warunków środowiska, interesujące poznawczo wydaje się uzyskanie odpowiedzi na pytania sformułowane w prezentowanych badaniach – jakie techniki zachowań stosują w odniesieniu do wymienionych trzech poziomów:

1. Czy i w jakim stopniu wśród określonej grupy pracowników w warunkach polskich można mówić o *job crafting*?
2. Jakie techniki wchodzi w skład zachowań *job crafting* (w kategoriach struktury zadań, relacji społecznych i percepcji) w przypadku badanej grupy pracowników?

2.1. Organizacja i teren badań

W badaniach uczestniczyło 29 pracowników zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach handlowych i produkcyjno-handlowych. Ich zadanie polegało na szczegółowym spisywaniu w ciągu tygodnia wykonywanych w codziennej pracy czynności. Wszyscy uczestnicy badań zdobyli co najmniej wyższe licencjackie wykształcenie ekonomiczne, pięć lat stażu pracy i jednocześnie w trybie zaocznym odbywali studia magisterskie bądź podyplomowe. W dalszej kolejności czterech sędziów kompetentnych (dwóch psychologów praktyków i dwóch psychologów nauczycieli akademickich) dokonywało kwalifikacji lub odrzucenia tych zachowań jako aktywności w ramach *job crafting*. W wyniku tak przeprowadzonej selekcji zachowania zaklasyfikowane jako *job crafting* zaobserwowano u 16 pracowników. Następnie z osobami, u których zaobserwowano zachowania typu *job crafting*, przeprowadzono wywiad pogłębiony².

² W trakcie wywiadu pogłębionego zadawano następujące pytania:

Czy inicjował Pan/zainicjowała Pani jakieś zmiany i podejmował się/podejmowała się nowych zadań w codziennie wykonywanej pracy?

Co robi Pan/Pani dodatkowo, co nie wynika z obowiązków zawodowych?

W czym (jakiego rodzaju aktywności) przejawia się modyfikacja Pana/Pani pracy?

W jaki sposób wprowadzał Pan/wprowadzała Pani te zmiany lub inicjował/inicjowała nowe zadania?

Dlaczego były one potrzebne? Co pomagały one Panu/Pani osiągnąć?

Jakie rezultaty udało się Panu/Pani osiągnąć, wprowadzając te zmiany i/lub podejmując się dodatkowych zadań?

2.2. Wyniki badań

Wypowiadając się w trakcie wywiadu pogłębionego na temat aktywności podejmowanej w ramach *job crafting*, pracownicy zatrudnieni na wykonawczych stanowiskach w firmach produkcyjno-handlowych i handlowych (małe i średnie firmy) wskazywali na trudności w dostosowaniu aktywności zawodowej do swoich kompetencji i kwalifikacji, które ich zdaniem, nie można wyjaśnić w sposób racjonalny, a są raczej przejawem chęci pokazania władzy przez właścicieli firm bądź osoby zatrudnione na kierowniczych stanowiskach.

W opinii badanych osób zachowania *job crafting* nie są pożądane, raczej oczekuje się, aby pracownik zachowywał się, jak to niegdyś bywało w czasach „głębokiego taylorizmu”, omalże zgodnie z instrukcją, nie ma tu miejsca na żadną autonomię. Jeśli ktoś z własnej woli chce pracować dłużej, jest to postrzegane jako chęć wymuszenia nadgodzin lub udowodnienia pracodawcy, że postępuje wbrew prawu pracy. Żaden pracodawca, w opinii pracowników, nie jest zainteresowany podejmowaniem przez pracownika jakiegokolwiek formy kształcenia się.

Zdaniem osób badanych, naprawdę trudno jest „dopasowywać” sobie pracę, można tylko więcej pracować i podejmować się dodatkowych zadań, które „nie przeszkadzają” przedsiębiorcom lub kadrze kierowniczej.

Jako motywy podejmowanych działań badane osoby podawały pozytywny stosunek emocjonalny do zadań przekraczających wymagania oraz poczucie sensu wykonywanych zadań, a także towarzyszące temu przeświadczenie o tym, że potrafią wykonać określone zadanie (np. wynegocjować korzystną dla firmy decyzję)

Co robi Pan/Pani dodatkowo, co nie wynika z obowiązków zawodowych?

W czym (jakiego rodzaju aktywności) przejawia się modyfikacja Pana/Pani pracy?

W jaki sposób wprowadzał Pan/wprowadzała Pani te zmiany lub inicjował/inicjowała nowe zadania?

Dlaczego były one potrzebne? Co pomagały one Panu/Pani osiągnąć?

Jakie rezultaty udało się Panu/Pani osiągnąć po wprowadzeniu tych zmiany i/lub podjęciu się dodatkowych zadań?

Czy podejmowanie się dodatkowych zadań wiązało się z koniecznością nawiązania nowych relacji lub wprowadzenia nowych praktyk opartych na kontaktach interpersonalnych?

Czy zmieniała się ich forma, zakres bądź zwiększała ich częstotliwość?

Na czym polegała modyfikacja?

Czy, ewentualnie, w jakim stopniu, dodatkowo podejmowane przez Pana/Panią zadania doprowadziły do jakich zmian w Pana/Pani myśleniu o sobie, swoim miejscu pracy?

Czego ta zmiana myślenia dotyczyła?

W trakcie badania formułowano jeszcze dalsze pogłębiające wypowiedzi pytania: Proszę powiedzieć o tym coś więcej... Czy może Pan/Pani podać jakiś przykład?

lepiej niż inni pracownicy. Ponadto w wypowiedziach badanych pracowników można było dostrzec utożsamianie się z firmą i pragnienie działania, które zapewnia jej stabilizację. Temu służyło krytyczne ustosunkowanie się do niektórych funkcjonujących w firmie procedur i chęć współuczestnictwa w jej zarządzaniu. Z uzyskanych wypowiedzi wynika, że podejmując się zachowań zaklasyfikowanych jako *job crafting*, uczestniczący w badaniach pracownicy oczekują, aby ich działania były dostrzeżone i przynajmniej cieszyły się aprobatą przełożonych.

Tabela 1. Treść zachowań podejmowanych w ramach *job crafting*
(poziom strukturalnych aspektów zadań)

Zachowania wchodzące w skład <i>job crafting</i> w kategoriach zadań	Liczba osób
Zgłaszanie możliwości usprawnień organizacyjnych lub technicznych	3
Wskazywanie dostrzeganych błędów w procedurach obowiązujących w firmach	5
Wypowiadanie krytycznej opinii w bezpośrednich relacjach z przełożonymi, która może skutkować zwolnieniem z pracy lub pogorszeniem relacji z przełożonym	2
Perfekcyjne wykonywanie zadań, przy przeświadczeniu, że i tak nie zostanie to dostrzeżone przez zwierzchników	1
Wykorzystywanie własnego kapitału społecznego dla osiągnięcia przez firmę korzyści	2
Przyjmowanie odpowiedzialności za zadania w „imieniu firmy”, które leżą w gestii innych pracowników bądź kierownictwa	3

Ze względu na fakt, że niektóre z uczestniczących w badaniach osób podawały więcej niż jedną aktywność uznaną za *job crafting*, ich łączna suma w tej i następnej tabeli przekracza liczbę osób uczestniczących w badaniach.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Treść zachowań podejmowanych w ramach *job crafting*
(poziom relacji społecznych)

Zachowania wchodzące w skład <i>job crafting</i> w kategoriach relacji społecznych	Liczba osób
Dobrowolne dzielenie się wiedzą z innymi pracownikami	4
Udzielanie pomocy kolegom w „sprawach życiowych” absorbującej czas i nakłady	5
Mobilizowanie innych poprzez wskazywanie mocnych stron wykonywanej pracy	2
Integrowanie zespołów poprzez organizowanie spotkań poza formalnych (np. kawa imiennowa, wspólne wyjścia pań z pokoju do galerii itp.)	2

Źródło: opracowanie własne.

Wypowiadając się o efektach podejmowanych działań, badani pracownicy wskazywali jednocześnie na poczucie wewnętrznej satysfakcji z pomocy w rozwiązaniu konkretnego problemu w firmie.

Wypowiadając się na temat zachowań zaklasyfikowanych jako *job crafting*, dotyczących relacji społecznych, udzielający wypowiedzi pracownicy nie tylko wskazywali, lecz także wysoko wartościowali własną chęć dzielenia się wiedzą ze współpracownikami, co ich zdaniem wymagało dodatkowego czasu, który trzeba było uzupełnić kosztem wolnego czasu. Oprócz tego wskazywali na własny wkład w tworzenie dobrej atmosfery w zespole pracowniczym, chociaż jednocześnie podawali przykłady, jak skutecznie czynią to ich koleżanki i koledzy. Głównym motywem takich działań była chęć spełniania się w kontaktach z najbliższym otoczeniem pracy, które jak twierdzili, jest dla nich drugim domem.

Podsumowanie

Uzyskane dane, w opinii autorek artykułu, wskazują na zainicjowany już proces personalizacji i indywidualizacji pracy, który ma miejsce w przedsiębiorstwach w polskich warunkach. Proces ten przejawia się w postaci podejmowania określonych technik zachowań zgodnie z przyjętym rozumieniem pojęcia *job crafting*, zaklasyfikowanych do modyfikacji struktury i zakresu wykonywanych zadań, zmiany aktywności w obrębie relacji społecznych oraz nieco odmiennej percepcji własnej pracy.

Analizując aktywność dnia pracy wśród osób badanych, a następnie poddając ją ocenie przez sędziów kompetentnych (metodą ekspercką), wyodrębniono w obu grupach badanych wiele technik realizowanych w ramach *job crafting*. Techniki te następnie weryfikowano w trakcie wywiadu pogłębionego w mniejszej grupie osób.

Uczestniczący w badaniach pracownicy wskazywali na kadrę kierowniczą i przedsiębiorców jako sprawców utrudnień w dopasowywaniu pracy do preferencji, kompetencji. Być może przyczyną takiej postawy są określone, powielane, choć już niezbyt aktualne wzorce sprawowania władzy, zakładające konieczność podporządkowania się woli kadry kierowniczej bądź przedsiębiorcy, oczekiwania pracy opartej wyłącznie na standardach i instrukcjach niezbędnych w dziedzinach zmilitaryzowanych, ale nie w przedsiębiorstwach handlowych i produkcyjno-handlowych,

wśród pracowników z wyższym wykształceniem, mających przynajmniej pięć lat stażu pracy.

Problem współwystępowania autonomii, partycypacji decyzyjnej i konieczności ich wprowadzania jako warunku *job crafting* zwiększającego produktywność pracowników podejmowali cytowani już autorzy (Roczniewska, Puchalska-Kamińska, 2017; Spector, 1986), podkreślając, że jest ona warunkiem niezbędnym większego zaangażowania w wykonywaną pracę. Także opinie innych autorów (Kanungo, 1982; Paullay, Alliger, Stone-Romeo, 1994) potwierdzają, że pracownicy dostosowujący pracę do własnych preferencji starają się odnajdować sens w konkretnej pracy, bardziej angażować się w jej wykonywanie.

Z przeprowadzonych badań wynikają określone postulaty o charakterze aplikacyjnym. Należą do nich następujące sugestie skierowane do przedsiębiorców i kadry kierowniczej małych i średnich przedsiębiorstw:

- konieczność zwiększania autonomii i partycypacji decyzyjnej pracowników na stanowiskach wykonawczych,
- nieprzeciwstawianie interesów firmy i przedsiębiorcy jako pracodawców interesom pracowników, a raczej wskazywanie na wspólne wartości,
- promowanie pracowników podnoszących kwalifikacje,
- organizowanie spotkań integracyjnych wśród pracowników i z pracownikami.

Zaprezentowana procedura badawcza nie jest wolna od ograniczeń, do których należy zaliczyć subiektywną ocenę aktywności w trakcie dnia pracy, dokonaną przez osoby uczestniczące w badaniach oraz niezbyt liczną próbę badawczą.

Niezależnie od tego autorki żywią nadzieję, że uzyskane dane rzucą światło na niezbyt dobrze rozpoznaną w warunkach polskich problematykę *job crafting*.

Bibliografia

- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of art. *Journal of Managerial Psychology*, 3 (22), 309–328.
- Bakker, A.B., Tims, M., Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 10 (65), 33–59.
- Bartkowiak, G. (1999). *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

- Berg, J.M., Wrześniewski, A., Dutton, J.E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behaviour*, 31, 158–186.
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341–349.
- Obuchowski, K. (2000). *Galaktyka potrzeb*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Paullay, I.M., Alliger, G.M., Stone-Romeo, E.F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79, 224–228.
- Roczniewska, M.A., Puchalska-Kamińska, M. (2017). Are managers also ‘crafting leaders’? The link between organizational rank, autonomy, and job crafting. *Polish Psychological Bulletin*, 2 (48), 198–211.
- Spector, P.E. (1986). Perceived control by employees: A meta analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relation*, 11 (39), 1005–1016. Pobrano z: <http://doi.org/10.117001872678603901104> (30.09.2017).
- Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behaviour*, 80, 173–186.
- Valaskakis, N.K. (1989). Postindustrialna lub reindustrialna: dwie interpretacje rewolucji informatycznej. W: J. Danecki (red.), *Przegląd zagranicznej literatury prognostycznej. Ku dialogowi paradygmatów. Polska 2000*. Wrocław: Ossolineum.
- Wrześniewski, A., Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning Employees as active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 2 (26), 79–201.

JOB CRAFTING AMONG POLISH EMPLOEES

Abstract

The subject of the study is the job crafting issue, currently still (from the point of view of empirical research) to a small extent present in the literature on the subject. The study is composed of two parts: a theoretical one in which the concept of job crafting was discussed and the results of research on the phenomenon and factors co-occurring with job crafting discussed, as well as empirical, including the presentation of qualitative research results carried out in a group of people with higher education. As a result of the research, it turned out that this phenomenon also occurs in Polish conditions. The employees participating

in the research undertake activities aimed at adapting the work to their own preferences, although they express the view that the managerial staff and entrepreneurs clearly hinder such activity.

Keywords: job crafting in Polish conditions

JEL code: H75



DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-19

Marta Juchnowicz*

Hanna Kinowska**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Instytut Kapitału Ludzkiego

SPRAWIEDLIWOŚĆ WYNAGRADZANIA A ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza związków między zaangażowaniem pracowników i sprawiedliwością wynagradzania. Ocena sprawiedliwości wymaga określenia jego istoty. Dostrzeżono konieczność redefinicji pojęcia sprawiedliwości używanego na gruncie nauk o zarządzaniu. Wskazano istotę zaangażowania i jego związku ze sprawiedliwością. Na podstawie wyników badań empirycznych dokonano diagnozy oceny sprawiedliwości wynagradzania przez polskich pracowników. Zbadano korelacje między zaangażowaniem i sprawiedliwością. Wnioski z przeprowadzonych analiz zawierają kierunki dalszych badań nad sprawiedliwością wynagradzania.

Słowa kluczowe: wynagradzanie, sprawiedliwość organizacyjna, zaangażowanie

* Adres e-mail: marta.juchnowicz@sgh.waw.pl.

** Adres e-mail: hanna.kinowska@sgh.waw.pl.

Wprowadzenie

System wynagradzania w organizacji jest jednym z czynników najsilniej wpływających na postawy pracowników. Odpowiednio skonstruowany motywuje pracowników i nie powoduje poczucia niesprawiedliwości. Temat sprawiedliwości wynagradzania jest interdyscyplinarny, trudny i wielowątkowy. Dlatego nadal pozostaje stosunkowo słabo rozpoznany.

Poprzez sprawiedliwe różnicowanie wynagrodzeń firma zachęca pracowników do rozwoju i wzrostu efektywności. Współczesne zarządzanie nadaje wynagrodzeniu szerokie znaczenie (Juchnowicz, 2012, s. 135). Obejmuje ono ogół korzyści finansowych i pozafinansowych, które pracownik otrzymuje w zamian za świadczoną pracę. Tworzą pakiet wspierający realizację celów firmy i jednocześnie uwzględniający potrzeby i hierarchę wartości pracowników. Warunkiem skuteczności wynagrodzenia jest jego wewnętrzna spójność.

Zaangażowanie pracowników jest kluczowym czynnikiem efektywności organizacji. Powiązane jest m.in. z lojalnością klientów, rentownością, produktywnością, wzrostem obrotów, bezpieczeństwem, brakiem absencji. Deficyt zaangażowania może mieć poważne konsekwencje praktyczne. Mimo tego tematyka związków zaangażowania ze sprawiedliwością rzadko pojawia się w literaturze naukowej.

Celem artykułu jest przedstawienie związków zaangażowania ze sprawiedliwością wynagradzania. Na podstawie przeglądu literatury przeanalizowano istotę pojęcia sprawiedliwości w naukach o zarządzaniu oraz związku pomiędzy sprawiedliwością i zaangażowaniem. Diagnoza oceny sprawiedliwości wynagradzania przez pracujących Polaków oraz jego związku z zaangażowaniem zostały ustalone na podstawie wyników badań opinii pracowników, przeprowadzonych w listopadzie 2017 roku przez Instytut Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w ramach grantu „Sprawiedliwość wynagradzania” finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

1. Sprawiedliwość organizacyjna

Kwestia sprawiedliwości pojawia się w filozofii od czasów Arystotelesa (1956). Wprowadził on podział na sprawiedliwość rozdzielczą i wyrównawczą. Formuły sprawiedliwości rozciągają się od egalitaryzmu po elitaryzm (Wratny, 2015).

Głównym kryterium sprawiedliwości rozdzielczej jest zasada dopuszczająca różne traktowanie osób nierównych sobie. Sprawiedliwość wyrównawcza pozwala postrzegać wynagrodzenie jako świadczenie wzajemne i ekwiwalentne względem pracy. Zgodnie z nią pracodawca ustala wynagrodzenie na podstawie wartości pracy świadczonej przez pracownika.

W literaturze z zakresu zarządzania badania nad sprawiedliwością wynagradzania prowadzone są w kontekście sprawiedliwości organizacyjnej (Petersen, 2014). Jest ona uznana za podstawę kształtowania zaufania. Oznacza poczucie sprawiedliwości dotyczące funkcjonowania organizacji w zakresie podziału wynagrodzeń, możliwości rozwoju, awansowania, kryteriów premiowych, zwalniania oraz interakcji społecznych (Turek, 2011). Historycznie pierwszą składową sprawiedliwości organizacyjnej stanowi sprawiedliwość dystrybutywna. Zgodnie z teorią sprawiedliwości Adamsa (1965) pracownicy porównują swój wysiłek ze staraniami innych. Jeśli pracownik wkłada więcej wysiłku niż osoba referencyjna, ale nie otrzymuje proporcjonalnie wyższej nagrody, traktuje brak równowagi jako niesprawiedliwy. W celu przywrócenia równowagi prawdopodobnie zmniejszy swój wysiłek.

Z czasem odkryto, że sprawiedliwość organizacyjna jest konstruktem znacznie bardziej złożonym. Badacze zwrócili uwagę na konieczność zachowania sprawiedliwości procedur (Thibaut, Walker, 1975) oraz interakcji (Bies, 2001). Zgodnie z teorią sprawiedliwości proceduralnej prawdopodobieństwo zaakceptowania wyniku rośnie, gdy strony uznają proces podejmowania decyzji za sprawiedliwy. Sprawiedliwość interakcyjna dotyczy zachowań menedżerów oraz ich relacji z pracownikami (Bies, 2001).

Wzrost konkurencji oraz szybkie tempo zmian wymagają od firm poszukiwania innowacyjnych rozwiązań prowadzących do oczekiwanych efektów biznesowych (Juchnowicz, Kinowska, 2017). Tworzą one okoliczności, które na nowo skłaniają do rozważań na temat podstawowych pojęć – konieczności redefinicji pojęcia i miejsca sprawiedliwości w życiu organizacji.

2. Zaangażowanie pracowników

Zaangażowanie jest konceptualizowane na wiele sposobów (Kinowska, 2009). Badacze zgadzają się, że obejmuje ono trzy – wzajemnie ze sobą powiązane – czynniki: kognytywny, emocjonalny i behawioralny (Shuck, Wollard, 2010). Aspekt

kognitywny odnosi się do świadomości roli w środowisku pracy. Istotą czynnika emocjonalnego jest tworzenie powiązań ze współpracownikami i kolegami oraz doświadczenie empatii i troski o uczucia innych. Element behawioralny obejmuje pozytywne wypowiadanie się o organizacji, pragnienie kontynuowania zatrudnienia pomimo szans na pracę w innym miejscu oraz podejmowanie dodatkowego wysiłku i inicjatywy na rzecz organizacji (Aon Hewitt, 2017).

Na tej podstawie można przyjąć, że zaangażowanie stanowi rodzaj postawy wobec pracy. Wymaga ono zdobycia wiedzy o przedmiocie postawy, pozytywnych lub negatywnych uczyć w stosunku do organizacji, w szczególności jej wartości i celów, postępowania liderów, metod działania oraz określonego zachowania względem firmy. Zaangażowany pracownik jest skoncentrowany na wykonywanej pracy, realizuje ją z pasją i entuzjazmem, ma pozytywny stosunek do organizacji i/lub pracy oraz wykazuje się wysokim stopniem aktywności w miejscu zatrudnienia (Juchnowicz, 2012, s. 33).

Zaangażowanie wymaga specyficznego podejścia do motywowania. Wiąże się z umiejętnością inspirowania. Tradycyjne motywowanie polega na świadomym oddziaływaniu na pracowników, aby realizowali cele motywującego. Wywołuje zachowania uruchamiane pod wpływem bodźca. Inspirowanie to wyznaczanie celów korzystnych dla obu stron. Warunkiem jest partnerstwo między organizacją i pracownikami. Inspirowanie prowadzi do wyzwolenia twórczego potencjału pracowników. Zarządzanie przez zaangażowania oznacza stworzenie warunków, w których praca będzie wyznawaniem i źródłem satysfakcji, a pracownicy będą mieli świadomość, że ich wkład ma znaczenie dla organizacji. Wyklucza instrumentalne traktowanie zatrudnionych.

3. Związek między zaangażowaniem i sprawiedliwością

Ramy teoretyczne do wyjaśnienia wpływu sprawiedliwości na zaangażowanie tworzy teoria wymiany społecznej (Cropanzano, Mitchell, 2005). Zgodnie z nią wzajemne zobowiązania między organizacją i zatrudnionymi powstają na skutek wielu interakcji między stronami pozostającymi we wzajemnej zależności. Relacje opierają się na lojalności i zaufaniu, jeśli obie strony respektują ustalone reguły i przestrzegają zasad sprawiedliwości.

Pracownicy mający poczucie sprawiedliwości w organizacji są bardziej skłonni do uczciwego wykonywania zadań poprzez zwiększanie poziomu zaangażowania (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, Ng, 2001). Duma i zadowolenie przekładają się na ich gotowość do zwiększania wysiłku w interesie organizacji.

Złożoność współczesnych firm wpływa na poziom skomplikowania stosunków wymiany społecznej w czasie pracy. W kluczowych relacjach między pracownikami oraz organizacją i przełożonymi powinny być zachowane zasady sprawiedliwości. W przypadku organizacji odnoszą się one do zasad i procesów podziału wynagrodzeń. Natomiast od przełożonego zależy ocena relacji międzyludzkich. Jego rola obejmuje również dostarczanie informacji o procedurach decyzyjnych dotyczących zasad wynagradzania. Łącznie składają się na ocenę uczciwości organizacji, której testem jest postrzeganie sprawiedliwości wynagradzania. Istotną rolę odgrywa jej ocena z perspektywy indywidualnej, zespołowej oraz współpracowników na podobnych stanowiskach (Mumford, Smith, 2012).

Dotychczas większość badań na temat relacji między zaangażowaniem a sprawiedliwością przeprowadzano w grupach wyżej wynagradzanych pracowników (Furnham, 2014). Tymczasem znaczenie sprawiedliwości wynagrodzeń jest szczególnie widoczne na niższych poziomach dochodów. W jednym z badań wykazano, że gdy pracownicy otrzymujący wynagrodzenie poniżej mediany ocenili, że ich koledzy zarabiają więcej, ich satysfakcja z wynagrodzenia i pracy znacznie się zmniejszyła, w przeciwieństwie do osób otrzymujących wynagrodzenie powyżej mediany, których poziom zadowolenia z pracy pozostał w dużej mierze niezmienny (Card, Mas, Moretti, Saez, 2012).

4. Sprawiedliwość wynagradzania i zaangażowanie pracowników – wyniki badań

Celem badań zrealizowanych przez Instytut Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie było poznanie opinii pracowników na temat sprawiedliwości wynagradzania. Badanie zostało przeprowadzone w listopadzie 2017 roku na reprezentatywnej próbie pracujących Polaków (N = 1067), techniką telefoniczną – CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing). Dobór respondenta miał charakter losowy. Szczegółowa charakterystyka próby przedstawiona jest w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura próby badawczej (%)

Płeć	kobieta	56
	mężczyzna	44
Wiek	poniżej 25	6
	26–34	31
	35–44	25
	45–59	32
	powyżej 60	6
Wykształcenie	podstawowe/zawodowe	8
	zasadnicze zawodowe	24
	średnie	35
	wyższe	33
Sektor	własność państwowa (skarbu państwa)	18
	własność komunalna (samorządów terytorialnych)	3
	własność prywatna osób fizycznych	49
	spółka/spółdzielnia	19
	własność zagraniczna	6
	nie wiem/trudno powiedzieć	5
Wielkość firmy	do 10 osób zatrudnionych	27
	11–50 osób zatrudnionych	22
	51–250 osób zatrudnionych	21
	251–500 osób zatrudnionych	7
	powyżej 500 osób zatrudnionych	16
	nie wiem/trudno powiedzieć	7
Wielkość miejscowości	wieś	35
	do 100 tys.	32
	100–499 tys.	18
	500+ tys.	14

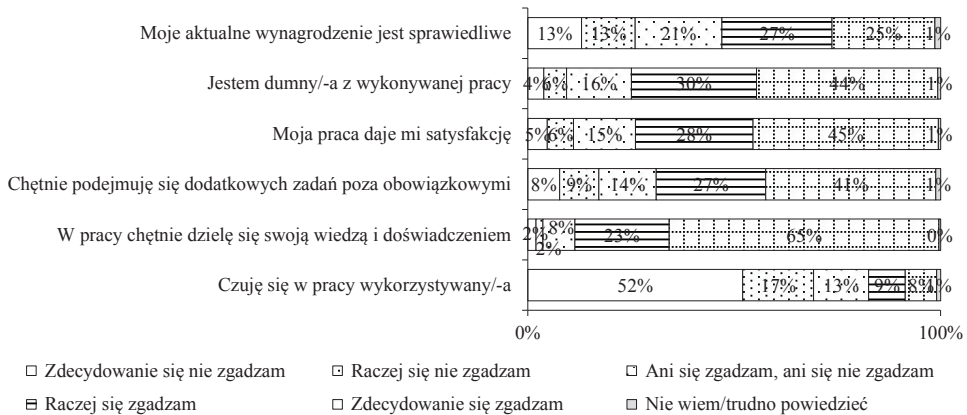
Źródło: opracowanie własne.

Badanie składało się z 21 pytań dotyczących opinii polskich pracowników o wielu aspektach sprawiedliwości wynagradzania i opodatkowania wynagrodzeń. Na potrzeby niniejszego artykułu przeanalizowano odpowiedzi na pytania dotyczące oceny sprawiedliwości wynagradzania oraz zaangażowania. Wyniki odpowiedzi na te pytania zostały przedstawione na rysunku 1.

Z przeprowadzonych badań wynika, że Polacy potrafią dokonać oceny sprawiedliwości swojego wynagrodzenia (zaledwie 1% badanych twierdzi, że nie potrafi). Ponad połowa (52%) badanych zgadza się ze stwierdzeniem, że jest ono sprawiedliwe, w tym co czwarty zgadza się zdecydowanie. Dwa razy mniej (zaledwie

26%) ocenia wynagrodzenie jako niesprawiedliwe. Nieco więcej niż jedna piąta ankietowanych (21%) wybrała odpowiedź ze środka skali. Interpretując wynik odpowiedzi na to pytanie, można stwierdzić, że zagadnienie jest ważne i aktualne zarówno z perspektywy pracowników, jak i firm. Osoby niezdecydowane, które wybrały odpowiedź w środku skali, stanowią spory potencjał do zwiększenia poziomu oceny sprawiedliwości wynagradzania. Zastosowanie przez ich pracodawców odpowiedniego instrumentarium wynagradzania może skutkować znacznym wzrostem poczucia sprawiedliwości.

Rysunek 1. Odpowiedzi na pytanie dotyczące sprawiedliwości wynagradzania i zaangażowania



Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na charakter badania nie było możliwości przeprowadzenia pełnej ankiety diagnozującej poziom zaangażowania. Wybrano kluczowe pytania dotyczące aspektów emocjonalnego i behawioralnego. Ankietowani najwyżej ocenili swoją chęć do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem (aż 88% badanych). Blisko trzy czwarte Polaków potwierdziło, że odczuwa dumę z wykonywanej pracy, a 73% uważa, że praca daje im satysfakcję. Na podstawie wyników badania można stwierdzić, że zdecydowana większość Polaków dobrze czuje się w miejscu pracy. Potwierdza to duża liczba odpowiedzi negatywnych na pytanie o wrażenie bycia wykorzystywanym (69%). Dodatkowo blisko 70% ankietowanych deklaruje gotowość do zwiększenia wysiłku poprzez wykonywanie dodatkowych zadań spoza zakresu

obowiązków. Z badania wynika, że pracujący Polacy odznaczają się sporym potencjałem zaangażowania – trzy czwarte odpowiada pozytywnie na pytania diagnozujące jego poziom. O niepełnym jego wykorzystaniu przez pracodawców świadczy dość wysoki udział odpowiedzi „raczej się zgadzam”. Stanowi on średnio około jednej trzeciej odpowiedzi pozytywnych. Jest to kolejny argument wskazujący na konieczność wzmacniania instrumentarium sprzyjającego zaangażowaniu.

W ramach badań nad sprawiedliwością wynagradzania przeanalizowano korelacje między oceną sprawiedliwości aktualnego wynagrodzenia i badanymi aspektami zaangażowania. Otrzymane wyniki przedstawione są w tabeli 2.

Tabela 2. Korelacje między ocenami sprawiedliwości wynagradzania i poszczególnymi aspektami zaangażowania

Pytanie	Miara	Wynik
Jestem dumny/-a z wykonywanej pracy	Pearson Correlation	0,270
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	986
Moja praca daje mi satysfakcję	Pearson Correlation	0,310
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	986
Chętnie podejmuję się dodatkowych zadań poza obowiązkowymi	Pearson Correlation	0,159
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	978
W pracy chętnie dzielę się swoją wiedzą i doświadczeniem	Pearson Correlation	0,211
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	986
Czuję się w pracy wykorzystywany/-a	Pearson Correlation	-0,389
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	981

Źródło: opracowanie własne.

Spośród badanych aspektów zaangażowania najwyższa korelacja (na poziomie przeciętnym bliskim $-0,4$) oceny sprawiedliwości wynagradzania została uzyskana w przypadku wrażenia wykorzystywania w pracy. Nieco niżej, ale również na

poziomie przeciętnym, znalazł się wskaźnik korelacji sprawiedliwości z zadowoleniem z pracy. Wyższy poziom satysfakcji współlistnieje z wyższą oceną sprawiedliwości wynagradzania. Natomiast słaba korelacja (niższa niż 0,3) istnieje między sprawiedliwością i dumą z pracy, chęcią dzielenia się wiedzą oraz podejmowania się dodatkowych zadań. Z przeprowadzonych badań wynika, że poczucie sprawiedliwości wynagradzania jest ważnym czynnikiem, stanowiącym fundament zaangażowania, nie zastępuje jednak pozostałych działań wyzwalających zaangażowanie, wymagających korzystania z kompleksowego instrumentarium w celu zachęcenia pracowników do aktywności wykraczającej poza ich zakres obowiązków.

Opisywane wyniki stanowią pierwszy etap badań nad sprawiedliwością wynagradzania. Potwierdzają znaczenie tematu i wskazują na obszary do szczegółowych analiz, które powinny zostać pogłębione w ramach badań jakościowych.

Podsumowanie

Z badań nad sprawiedliwością wynagradzania wynika, że jest to konstrukt wielowymiarowy. Ponadto aktualna definicja sprawiedliwości organizacyjnej wydaje się niedostosowana do wymagań współczesnej rzeczywistości. Konieczne jest ustalenie znaczenia tego pojęcia nadawanego przez pracowników. Sukces organizacji zależy od zaangażowania zatrudnianych w niej osób – ich gotowości do wykorzystania własnego potencjału. Chęć pracowników do zaangażowania się w funkcjonowanie organizacji uzależniona jest od skutecznego zastosowania kompleksowego instrumentarium. Jego fundamentem jest sprawiedliwe wynagradzanie. Z badań wynika, że współlistnieje ono z przekonaniem o partnerskich relacjach przejawiającym się w braku poczucia bycia wykorzystywanym przez pracodawcę. Nieco ponad połowa polskich pracowników ocenia swoje wynagrodzenie jako sprawiedliwe. Pracodawcy nie wykorzystują w pełni potencjału zaangażowania. Świadczy o tym stosunkowo liczna grupa niezdecydowanych.

Bibliografia

- Adams, S. (1965). Inequity in social exchange. W: L. Berkowitz (red.), *Advances in Experimental Social Psychology* (s. 267–299). New York: Academic Press.
- Aon Hewitt (2017). Trends in Global Employee Engagement. Global anxiety erodes employee engagement gains. Pobrano z: <http://www.aon.com/unitedkingdom/attachments/trp/2017-Trends-in-Global-Employee-Engagement.pdf>.
- Arystoteles (1956). *Etyka nikomachejska*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Bies, R.J. (2001). Interactional in (justice): the sacred and the profane. W: J. Greenberg, R. Cropanzano (red.), *Advances in Organizational Justice* (s. 89–118). Stanford: Stanford University.
- Card, D., Mas, A., Moretti, E., Saez, E. (2012). Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction. *American Economic Review*, 6 (102), 2981–3003. DOI: 10.1257/aer.102.6.2981.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C., Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 6 (31), 874–899. DOI: 10.1177/0149206305279602.
- Furnham, A. (2014). Justice at work in aid and development. W: *Fairness in Aid Work Remuneration: A Human Resources Perspective*. Workshop funded by ESRC/DFID, 3 April. London: University College.
- Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Warszawa: PWE.
- Juchnowicz, M., Kinowska, H. (2017). Strategie wynagrodzeń w różnych strategiach biznesowych. W: A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego* (s. 465–478). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kinowska, H. (2009). The influence of chosen structural factors on employee engagement. *Education of Economists and Managers*, 3 (13), 61–76.
- Mumford, K.A., Smith, P.N. (2012). *Peer salaries and employee satisfaction in the workplace*. IZA Discussion Paper, 6673. Bonn: Institute for the Study of Labor (IZA).
- Petersen, B.K. (2014). Justice and culture in the perception of compensation fairness. *Argumenta Oeconomica Cracoviensia*, 11, 9–24. DOI: 10.15678/AOC.2014.1102.
- Shuck, B., Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: a seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 1 (9), 89–110. DOI: 10.1177/1534484309353560.

- Thibaut, J., Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale: Erlbaum.
- Turek D. (2011). Sprawiedliwość organizacyjna w przedsiębiorstwie. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 1, 41–45.
- Wratny, J. (2015). Prawo do wynagrodzenia za pracę w świetle zasad sprawiedliwości i równości. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia*, 2 (62), 297–315. DOI: 10.17951/g.2015.62.2.297.

COMPENSATION JUSTICE AND EMPLOYEE ENGAGEMENT

Abstract

The aim of the article is to analyze the relationship between employee engagement and remuneration justice. Judgment of justice requires the determination of its identity. The need to redefine the concept of justice used in the field of management science was noticed. It indicated the nature of engagement and its connections with justice. Based on the results of empirical research the remuneration justice of Polish employees was diagnosed. The aspects of engagement correlated with the perception of justice were investigated. The conclusions from the conducted analysis contain the directions for further research into fairness of remuneration.

Keywords: compensation, organizational justice, engagement

JEL codes: J31, M52, M54



DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-20

Marek Kalinowski*

Joanna Litwin**

Uniwersytet Gdański
Wydział Zarządzania

GRY SZKOLENIOWE OSADZONE W REALIACH BRANŻY PIWOWARSKIEJ – STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie

Artykuł poświęcony jest grom serio odnoszącym się do branży piwowarskiej. Autorzy analizują mechanikę trzech gier, identyfikując sposób przełożenia realiów organizacji na zasady gry oraz wskazując podobieństwa i różnice w rozwiązaniach zastosowanych w tych grach. Zwracają również uwagę na aspekt probabilistyczny rozgrywki.

Słowa kluczowe: gry serio, symulacja, przemysł piwowarski

Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja rozwiązań zastosowanych w mechanizmach gier serio odnoszących się do branży piwowarskiej. Wybór niniejszej branży wynika z tego, że trzy gry odnoszą się do browarnictwa – tym samym istnieje możliwość dokonania porównań i interpretacji zaobserwowanych

* Adres e-mail: kalmar@panda.bg.univ.gda.pl.

** Adres e-mail: jolitwin@gnu.univ.gda.pl.

podobieństw i różnic. W części badawczej autorzy artykułu skupiają się na planszowych grach szkoleniowych, natomiast abstrahują od gier komputerowych ze względu na ograniczenia możliwości dokonania analizy zaimplementowanych w nich rozwiązań. Zastosowano metodę analizy dokumentów – przeprowadzono krytyczną analizę treści instrukcji oraz komponentów gier, co umożliwiło uzyskanie całościowego obrazu zarówno założeń badanych narzędzi, jak i przebiegu rozgrywki. Podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: Jak zastosowane mechanizmy gry wpływają na symulację procesów i czynników związanych z browarnictwem? Pierwsza część artykułu stanowi wyjaśnienie zastosowanej terminologii, a także przedstawia grę serio jako sposób symulacji rzeczywistości. Druga część artykułu stanowi opis trzech przypadków gier odnoszących się do działalności browarniczej. Niniejsza analiza stanowi wstęp do przyszłych badań opinii uczestników szkoleń prowadzonych z zastosowaniem gier szkoleniowych. Zidentyfikowane cechy gier będą stanowiły podstawę formułowania pytań w projektowanej ankiecie.

1. Gra serio jako metoda symulacji rzeczywistości

Gra serio jest metodą symulacji (Iuppa, Borst, 2010, s. 13) określonego wycinka rzeczywistości, wymagającą od osób z niej korzystających aktywności ukierunkowanej na osiągnięcie sprecyzowanych celów. Słowo „serio” ma podkreślić przeznaczenie – gry tego rodzaju są wykorzystywane w celach innych niż rozrywka. Satysfakcja z udziału w rozgrywce stanowi jedynie efekt dodatkowy, jednak o tyle istotny, że zwiększa zarówno zainteresowanie potencjalnych uczestników udziałem w przedsięwzięciu związanym z zastosowaniem gry, jak i ich zaangażowanie w samą rozgrywkę. Badacze zajmujący się problematyką gier serio zaznaczają, że z ich punktu widzenia samo pojęcie „gra” mogłoby być wystarczające, jednak „gra serio” jest bardziej komunikatywne (Crookall, 2010, s. 905). Są też głosy, że gry szkoleniowe (stanowiące jeden z rodzajów gier serio) nie spełniają warunku dobrowolności udziału w rozgrywce, tym samym nie powinny być nazywane grami (Łączyński, 2011, s. 72). Jednak z punktu widzenia zarządzania ludźmi w organizacjach wykorzystanie gier serio jawi się jako doskonała metoda szkoleniowa, pozwalająca w interesujący, nieszablonowy sposób przekazać istotne treści oraz jako narzędzie mające na celu wzrost zaangażowania uczestników szkolenia, motywując

ich do zmiany zachowania w kierunku pożądanym przez pracodawcę (Ntsweng, Tan, 2016; Schuller, Dunwell, Weninger, Paletta, 2013).

Gra jest systemem dynamicznym ze względu na działania graczy dążących do osiągnięcia założonych celów (Szilas, Acosta, 2011, s. 218). Ta definicja zwraca uwagę na zmienność wartości parametrów czynników (ich ilości i wartości) występujących w grze, co pozwala zasymulować związki przyczynowo-skutkowe występujące w realnym świecie. Odnoszące się do celów realizowanych przez graczy ujęcia niektórych autorów akcentują występowanie w grze aspektu rywalizacji i konfliktu (Kajrunajtys, Szarucki, 2013, s. 160), niemniej istnieją też gry kooperacyjne (Kalinowski, 2016, s. 57), wymagające od graczy wspólnej realizacji celów.

Literatura przedmiotu wskazuje wiele praktycznych zastosowań gier serio. W szczególności są to cele szkoleniowe i edukacyjne, jak również związane z promocją organizacji, a nawet rekrutacją. Ten ostatni cel jest realizowany np. przez armię amerykańską poprzez grę komputerową *America's Army* udostępnioną poprzez internet szerokiemu gronu odbiorców (Shute, Ventura, Bauer, Zapata-Rivera, 2009, s. 296).

W grach występuje różny stopień odwzorowania realnego świata – od gier abstrakcyjnych, w których przestrzeń aktywności uczestników rozgrywki stanowią symbole niemające odniesienia do rzeczywistego świata, do gier, w których można zauważyć wysoki poziom wierności odwzorowania (Czubasiewicz, Kalinowski, 2016, s. 13). Jest on konieczny wtedy, kiedy za cel przyjęto zapoznanie uczestników rozgrywki z określonymi czynnikami, zasadami, rozwiązaniami organizacyjnymi czy zjawiskami gospodarczymi (Kalinowski, 2016, s. 57). Natomiast nie ma takiej potrzeby, gdy uniwersum gry ma stanowić wyłącznie tło dla relacji między uczestnikami.

Ostateczny kształt gry zależy nie tylko od jej twórcy, lecz także podmiotów uwzględniających aspekt biznesowy i konstrukcyjny (Kankaanranta, Neittaanmäki, 2009, s. 5). Aspekt biznesowy odnosi się do opłacalności przedsięwzięcia, natomiast konstrukcyjny do ograniczeń dotyczących projektu czy grafik, a w przypadku gier komputerowych – także aspektów programistycznych i sprzętowych.

2. Analiza wybranych gier szkoleniowych odnoszących się do branży browarniczej

2.1. Gra Piwna

Gra Piwna została opracowana przez Pracownię Gier Szkoleniowych. Podstawowe źródło informacji o mechanice gry stanowi „Podręcznik prowadzącego” – dokument, który jest instrukcją przeznaczoną dla trenera. We wstępie autorzy opracowania zakwalifikowali grę do „symulatorów zarządzania”, podkreślając, że tego typu narzędzie pozwala „uczestnikom na natychmiastowe doświadczenie skutków decyzji, na które w życiu musieliby czekać długie lata”. Gra ma rozwijać kompetencje w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw ze szczególnym uwzględnieniem problemów: zintegrowanego podejścia do tego procesu i komunikacji między uczestnikami kolejnych ogniw, myślenia systemowego w kontekście powiązań pomiędzy elementami organizacji, organizacją a otoczeniem oraz postrzegania podejmowanych działań w ujęciu perspektywicznym.

W grze występują takie komponenty, jak karty zamówień, żetony symbolizujące surowce oraz piwo i karty popytu. Na planszy dostępnej dla uczestników rozgrywki znajdują się cztery ogniwa łańcucha dostaw: sklep (sprzedający piwo odbiorcom indywidualnym), hurtownia, dystrybutor i browar. Decyzje dotyczące każdego ogniwa są podejmowane przez jedną lub dwie osoby.

Proces rozpoczyna się od zamówienia wychodzącego generowanego przez graczy podejmujących decyzje w imieniu sklepu. Zamówienie przechodzi przez kolejne ogniwa łańcucha aż do browaru jako zamówienie przychodzące. Odwrotną drogę przechodzi transport, gotowe produkty wychodzące z browaru jako transport wychodzący i docierający do sklepu jako transport przychodzący. Celem uczestników rozgrywki jest optymalizacja kosztów przy utrzymaniu płynności dostaw do odbiorcy (dla każdego ogniwa łańcucha jest to wcześniejsze ogniwo, a dla sklepu – klienci indywidualni). Istotą gry jest zarządzanie stanem magazynu z uwzględnieniem ograniczeń po stronie wcześniejszego ogniwa i zapotrzebowania kolejnego ogniwa. Gracze balansują pomiędzy utrzymywaniem nadwyżki zapasów (przy uwzględnieniu kosztów magazynowania) a poniesieniem ryzyka niewywiązania się z zamówienia (co wiąże się z karą finansową).

W grze piwnej gracze nie wiedzą, jaki popyt będzie zgłaszany na piwo na rynku konsumenta. Karty zawierające tę informację są odkrywane co turę. Instrukcja

gry (znana wyłącznie trenerowi) zakłada, że w ósmej turze popyt na piwo nieoczekiwanie się podwaja, a ze względu na rozłożenie działań graczy w czasie (efekt zamówienia złożonego przez sklep zostanie ujawniony w browarze dopiero kilka tur później) uczestnicy mają możliwość doświadczenia chaosu wywołanego brakiem możliwości szybkiego przepływu informacji.

2.2. Dice Brewing

Dice Brewing jest grą decyzyjną. Jej istota polega na pozyskiwaniu i dysponowaniu zasobami w sposób, który doprowadzi do osiągnięcia największej liczby punktów mistrzostwa. Takie ujęcie ukierunkowuje uczestników rozgrywki na cele jakościowe prowadzonej w ramach rozgrywki działalności gospodarczej. Zasobami wykorzystywanymi w grze są nasiona, surowce służące do warzenia piwa, receptury, umiejętności pracowników oraz pieniądze.

W grze występuje czarny rynek umożliwiający graczom podejmowanie działań specjalnych polegających na ograniczaniu działań przeciwników (np. zablokowanie wykorzystania określonej receptury). Trudno jest znaleźć uzasadnienie dla tego elementu mechaniki gry w kontekście realiów branży piwowarskiej, nawet dopuszczając możliwość podejmowania działań poza granicami prawa. Jediną wartością niniejszego aspektu jest wprowadzenie interakcji pomiędzy uczestnikami rozgrywki, co może utrudniać zrozumienie procesów gospodarczych.

Wynik osiągniany przez uczestnika gry w dużym stopniu zależy od czynnika losowego. Wynika to z konieczności wykonywania rzutów kośćmi reprezentującymi surowce. Uczestnicy rozgrywki decydują, czy kości z określonym wynikiem rzutu umieszczą w magazynie, czy zostawiają w aktywnej puli. To drugie rozwiązanie jest ryzykowne, ale wiąże się z szansą na lepszy wynik. Losowość gry powoduje, że obranie optymalnej strategii wcale nie musi przelożyć się na zwycięstwo w grze, dlatego trener powinien odnieść się do racjonalności podejmowanego ryzyka.

O ile przerwianie kości surowców jest uzasadnione ich jakością, o tyle modelowanie umiejętności piwowarskich w ten sposób może budzić wątpliwości – sugeruje, że kapitał intelektualny każdorazowo należy pozyskiwać od nowa. Takie rozwiązanie nie koresponduje z zatrudnianiem pracowników etatowych.

Mankamentem gry jest brak rozróżnienia rodzajów umiejętności piwowarskich. Gracze mogą zastosować kość symbolizującą umiejętności zarówno do przetwarzania surowców w słodowni, przy uprawie chmielu, jak i do uzyskiwania

korzystniejszej ceny surowców. Chociaż uzasadnione jest dążenie do upraszczania zasad gry, pożądane byłoby jednak zróżnicowanie zawodów pracowników.

Centralną częścią rozgrywki jest podejmowanie przez graczy działań ukierunkowanych na rozwój zasobów tak, aby można było skompletować ich zestawy zgodnie z recepturami. Dzięki zastosowaniu zasobów gracze przetwarzają surowce. Nie wszystkie akcje dostępne dla gracza można jednoznacznie uzasadnić – niejasna jest np. wymiana kości piwowarskich bezpośrednio na żetony pieniędzy. Występowanie takich rozwiązań zmniejsza dokładność odwzorowania obrazowanej rzeczywistości.

Podsumowując, można stwierdzić, że Dice Brewing jest grą strategiczną bez elementów negocjacyjnych, natomiast z pewnymi, stosunkowo mało istotnymi elementami interakcji. Dużą rolę odgrywa w niej czynnik losowy, co utrudnia ocenę jakości strategii zastosowanych przez graczy, z kolei pozwala ocenić umiejętność zarządzania ryzykiem. Mimo oczywistego nawiązania do branży browarniczej grę należy zakwalifikować do gier fikcyjnych (w odróżnieniu od symulacyjnych), gdyż występuje w niej dużo zależności nieodpowiadających rzeczywistości.

2.3. Piwne Imperium

Piwne Imperium jest kolejną grą strategiczną symulującą proces warzenia piwa. Składają się na nią: plansze graczy, plansza główna, karty urządzeń, receptur i wydarzeń oraz znaczniki i żetony symbolizujące surowce i kompetencje personelu. Autorzy dość skrupulatnie podeszli do odwzorowania procesu warzenia piwa. Świadczy o tym umożliwienie uczestnikom rozgrywki podejmowania akcji odnoszących się do kluczowych etapów wspomnianego procesu, ujęcie w grze aż pięciu rodzajów wykorzystywanego wyposażenia oraz zastosowanie kilkudziesięciu kart zdarzeń losowych odwołujących się do problemów, z jakimi mogą zetknąć się zakłady z branży browarniczej. Karty są podzielone na dwie kategorie: karty zdarzeń i karty wyzwania. Karty zdarzeń odnoszą się do czynników zewnętrznych, pojawiających się niezależnie od działań podejmowanych przez graczy, np. gradobicie niszczące uprawy czy awaria urządzenia. Karty wyzwania reprezentują możliwości podjęcia działań wykraczających poza proces główny. Działania te są związane z koniecznością poniesienia ryzyka lub dodatkowych kosztów, lecz dają szansę na uzyskanie określonych profitów, np. kontrakt z siecią dyskontów (większy popyt na wytworzone produkty) czy szkolenie (podniesienie kompetencji pracowników).

Gracze mogą podejmować następujące akcje: planowanie, uprawa, plony i słodowanie, warzenie, fermentacja, butelkowanie i leżakowanie, a także marketing. Wykonanie akcji wymaga pozyskania odpowiednich zasobów (np. zakupu energii czy opakowań). Gracze nie wchodzi w żadne interakcje. O zwycięstwie decyduje uzyskanie najwyższego wyniku. Ostatecznie liczba punktów zależy od umiejętności planowania inwestycji i wydatków.

3. Charakterystyka rozwiązań zastosowanych w badanych grach

Przeanalizowane materiały dotyczące gier szkoleniowych odwołujących się do branży piwowarskiej wskazują na występowanie różnic w modelowaniu procesów w nich zachodzących. Rdzeniem Gry Piwnej jest proces dystrybucji piwa z pominięciem problematyki pozyskiwania zasobów czy produkcji. Gracze koncentrują się wyłącznie na problemie komunikacji związanej ze zgłaszaniem zapotrzebowania na towar przy jednoczesnym uwzględnieniu aspektu kosztowego. Pod względem mechaniki ta gra jest najprostsza. Wysoki poziom ogólności wynika najprawdopodobniej z faktu, że dla jej twórców kluczowym aspektem, który zamierzali zasympulować, były problemy wynikające z braku komunikacji, a aspekt browarnictwa stanowił jedynie tło.

Gry Dice Brewing (DB) i Piwne Imperium (PI) przeciwnie – skupiają się na odwzorowaniu rzeczywistości, przy czym w tej ostatniej grze uzyskano znacznie lepszy efekt. Gry te różnią się pod kilkoma względami:

- a) w DB interakcje między graczami występują, ale są ograniczone, natomiast w PI w ogóle nie są przewidziane;
- b) inny jest zakres dopuszczalnej aktywności graczy (np. DB umożliwia podejmowanie działań wymierzonych przeciwko innym graczom, natomiast PI dopuszcza inwestycje w konkretne urządzenia);
- c) DB nie przewiduje ograniczeń rynku zbytu (realizacja receptury daje z góry określony dochód), natomiast w PI występuje ograniczony popyt, a także możliwość poprawy pozycji rynkowej poprzez działania marketingowe (zakup kart reklamy);
- d) inny jest zakres zastosowanych zasobów (DB przewiduje ewentualny zakup dodatkowych, specyficznych składników, natomiast w PI występują zasoby energii służące do uzyskiwania niezbędnej temperatury);

- e) kompetencje są reprezentowane w odmienny sposób (w DB poziom kompetencji równy jest wynikom na kościach, co umożliwia graczom skuteczne realizowanie określonych działań, natomiast w PI – występują znaczniki umiejętności pozwalające na zwiększenie wydajności produkcji czy podniesienie szans w rozpatrywaniu zdarzeń losowych);
- f) inny jest poziom losowości (DB jest w bardzo dużym stopniu losowa, gdyż niemal wszystkie działania graczy wymagają rzutu kośćmi, a decyzje graczy ukierunkowane są na zwiększanie prawdopodobieństwa uzyskania pożądanego wyniku i zarządzanie ryzykiem, natomiast w PI – wyłącznie proces fermentacji oraz karty zdarzeń i karty wyzwań mają charakter losowy).

Wspólne w obu grach jest występowanie zróżnicowanych receptur piwa, podobieństwo podstawowych zasobów (jęczmień i chmiel oraz zasoby ludzkie), realizacja zadań produkcyjnych przekłada się na kompetencje pracowników, występowanie plantacji chmielu oraz to, że na wynik gracza mają znaczący wpływ czynniki niematerialne (w DB – punkty mistrzostwa, natomiast w PI – m.in. punkty wizerunku). W obu grach występują elementy niemające odniesienia do rzeczywistości, a wprowadzone jedynie dla uatrakcyjnienia rozgrywki (w DB – czarny rynek, a w PI – sposób uprawy chmielu).

4. Zasadność rozwiązań zastosowanych w badanych grach

Wykorzystanie gier Dice Brewing i Piwne Imperium podczas szkolenia pozwala zaznajomić uczestników z podstawowymi problemami decyzyjnymi, przy czym w tej drugiej poziom odwzorowania rzeczywistości jest wyższy przy zachowaniu relatywnie dużej prostoty zasad gry. Jest to dylemat towarzyszący twórcom – wprowadzenie każdego dodatkowego rozwiązania komplikuje grę i powoduje, że staje się trudniejsza zarówno dla graczy, jak i dla trenera.

Obie gry mieszczą się w obszarze gier strategiczno-ekonomicznych, tym samym umożliwiają trenowanie umiejętności analitycznych i myślenia strategicznego. Pierwsza z nich dodatkowo wymaga zarządzania ryzykiem, jednak duży wpływ czynnika losowego zmniejsza rolę pozycji uzyskanej przez gracza dla oceny trafności podejmowanych przez niego decyzji.

Gra Piwna pozwala uświadomić problemy wynikające z ograniczonego przepływu informacji, natomiast, wbrew tytułowi, w bardzo małym stopniu ilustruje

problematykę browarniczą. Dlatego nie można jej uznać za symulację z obszaru branży piwowarskiej.

Podsumowanie

Badane gry serio w różnym stopniu odwzorowują rzeczywistość branży browarniczej. Realizują różne zestawy celów szkoleniowych, tym samym każda z nich może mieć zastosowanie w innym szkoleniu (komunikacja, zarządzanie ryzykiem, myślenie strategiczne). Wykorzystanie w nich elementów abstrahujących od piwowarstwa (dwie gry) oraz daleko idące uproszczenia (jedna gra) obniżają ich wartość jako symulacji, ale mogą być uzasadnione celami szkoleniowymi.

Zastosowanie opisanych gier podczas szkoleń jest możliwe właśnie ze względu na wspomniane uproszczenia – uczestnicy są w stanie zrozumieć ich zasady w dość krótkim czasie, a ponadto odwołanie się do rzeczywistych rozwiązań organizacyjnych zapewnia przekonanie, że rozgrywka, w której biorą udział, nie jest rozrywką, lecz edukacją poprzez doświadczenie faktycznych problemów z obszaru zarządzania. Dalsze badania podjęte przez autorów dostarczą dodatkowych informacji od uczestników szkoleń na temat rozwiązań zastosowanych w analizowanych grach.

Bibliografia

- Crookall, D. (2010). Serious Games, Debriefing, and Simulation/Gaming as a Discipline. *Simulation & Gaming*, 6 (41), 898–920.
- Czubasiewicz, H., Kalinowski, M. (2016). Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 429, 13–20.
- Iuppa, N., Borst, T. (2010). *End-to-End Game Development*. Burlington: Elsevier and Focal Press.
- Kajrunajtys, D., Szarucki, M. (2013). Gra edukacyjna jako narzędzie kształtowania kompetencji społecznych na przykładzie WSEI. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie*, 9, 153–168.
- Kalinowski, M. (2016). Zastosowanie gier szkoleniowych w adaptacji pracowniczej na przykładzie gry Flotylla. W: H. Czubasiewicz, P. Grajewski, J. Waśniewski (red.),

- Perspektywy spojrzenia na czynniki sukcesu organizacji XXI wieku* (s. 57–65). Sopot: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.
- Kankaanranta, M.H., Neittaanmäki, P. (2009). *Design and Use of Serious Games*. Springer Science + Business Media B.V. Pobrano z: <http://www.politicalavenue.com/108642/GAME-DESIGN-BOOK-COLLECTION/Design%20and%20use%20of%20serious%20games.pdf> (14.12.2017).
- Łączyński, M. (2011). Gry szkoleniowe w nauczaniu dorosłych. *Homo Ludens 1* (3), 71–79.
- Ntsweng, O., Tan, S.S.L. (2016). *The Effects of Serious Games' Genres and Frequency of Exposure on Children's Dietary Preferences*. Materiały konferencyjne: The 37th International Conference on Information Systems. Dublin, Ireland, December 11–14, s. 1–12.
- Schuller, B.W., Dunwell, I., Weninger, F., Paletta, L. (2013). Serious Gaming for Behavior Change: The State of Play. *IEEE Pervasive Computing*, 3 (123), 48–55.
- Shute, V.J., Ventura, M., Bauer, M., Zapata-Rivera, D. (2009). Melding the Power of Serious Games and Embedded Assessment to Monitor and Foster Learning. W: U. Ritterfeld, M. Cody, P. Vorderer (red.), *Serious Games. Mechanism and Effects* (s. 295–321). New York–London: Routledge.
- Szilas, N., Acosta, M. (2011). A Theoretical Background for Educational Video Games. W: P. Felicia (red.), *Handbook of Research on Improving Learning and Motivation through Educational games: Multidisciplinary Approaches* (s. 215–238). Pennsylvania: Information Science Reference.

SERIOUS GAMES REFERRING TO THE BREWING INDUSTRY – A CASE STUDY

Abstract

The article is about the serious games referring to the brewing industry. The authors analyze the mechanisms of the three games, identifying the way of altering reality into the rules of the game, and the similarities and differences in the solutions used in these games. They also check the probabilistic aspect.

Keywords: serious games, simulation, brewing industry

JEL codes: M12, M51, M53



DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-21

Maria Majewska*

Kinga Przybylczak**

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
Wydział Prawa i Administracji

AKTYWNOŚĆ ZAWODOWA OSÓB STARSZYCH WARUNKIEM UTRZYMANIA PRODUKTYWNOŚCI W KRAJACH GOSPODARCZO ROZWIŃNIĘTYCH

Streszczenie

Celem artykułu jest pokazanie, jak istotne dla wzrostu produktywności krajów rozwiniętych są działania nastawione na rozwój zdolności kraju do mobilizowania zasobów kapitału ludzkiego, którego nośnikami są starsi pracownicy. Metodę badawczą stanowiła analiza głównie raportów dotyczących starzenia się siły roboczej w krajach rozwiniętych oraz badania własne przeprowadzone na grupie 181 krajów dla lat 1990–2016. Wyniki badań potwierdziły, że zgodnie z teorią rozwoju gospodarczego bardziej wykształcona i będąca w lepszej kondycji zdrowotnej srebrna siła robocza krajów rozwiniętych może stanowić determinantę wzrostu produktywności gospodarki.

Słowa kluczowe: starzenie się społeczeństwa, srebrna siła robocza, rynek pracy

* Adres e-mail: mmajewska0@op.pl.

** Adres e-mail: kinprz@st.amu.edu.pl.

Wprowadzenie

Starzenie się społeczeństwa powoduje niedobory siły roboczej, co intensyfikuje zwłaszcza w krajach rozwiniętych działania na rzecz utrzymania dotychczasowego wzrostu produktywności. Celem artykułu jest pokazanie, jak istotne dla wzrostu produktywności krajów rozwiniętych są działania nastawione na rozwój zdolności kraju do mobilizowania zasobów kapitału ludzkiego, którego nośnikiem są starsi pracownicy. Metodę badawczą stanowi analiza głównie raportów dotyczących starzenia się tzw. srebrnej siły roboczej w krajach rozwiniętych oraz badania własne przeprowadzone na grupie 181 krajów dla lat 1990–2016. Jest to kolejna praca autorek z zakresu współczesnego rynku pracy.

W pierwszej części artykułu przedstawiono charakterystykę starzejącej się populacji społeczeństw krajów rozwiniętych z uwzględnienie przemian zachodzących w Polsce. W opisie skupiono się na wybranych problemach mających wpływ na rynek pracy, a przez to na osiąganą przez gospodarkę produktywność. W drugiej części omówiono wyniki badań własnych dotyczące zależności między wzrostem lub spadkiem stopy zatrudnienia osób starszych a zmianami poziomu produktywności gospodarki mierzonej PKB *pc*.

1. Starzejąca się populacja krajów rozwiniętych

Starzenie się społeczeństw jest wywołane głównie wzrostem długowieczności dzięki postępom w medycynie i spadkiem przyrostu naturalnego. Skala starzenia się siły roboczej z powodu wyraźnej poprawy standardów życia jest wyższa w krajach rozwiniętych. Jak podaje Organizacja Narodów Zjednoczonych (UN), kurczenie się zasobów siły roboczej jest obecnie najbardziej zaawansowane w Europie i Ameryce Północnej, czyli w regionach, których populacje jako pierwsze na świecie zaczęły się starzeć. Przewiduje się, że w 2050 roku osoby starsze będą stanowić największy udział w populacji Europy (35%) i Ameryki Północnej (28%). Starzenie się populacji zaczyna być coraz większym problemem w krajach o niższych dochodach, liczba osób starszych rośnie bowiem obecnie najszybciej w rozwijających się obszarach świata. Doprowadzi to do tego, że w 2050 roku trzy czwarte osób (79%) w wieku co najmniej 60 lat (60+) będzie już żyć w krajach rozwijających się, głównie w Azji, a Afryka stanie się najszybciej starzejącym się kontynentem w latach 2017–2050.

Dlatego zdaniem ekspertów Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO) i UN, starzenie się populacji stało się już wyzwaniem zarówno dla rynków pracy krajów rozwiniętych, jak i rozwijających się (ILO, 2013, s. 1, 6, 11, 13; Majewska, Samol, 2016, s. 40; UN, 2017, s. 1, 4–5, 7–8, 10).

Światowa populacja osób w wieku 60 lat i starszych wynosiła 962 mln w 2017 roku i ma ona wzrosnąć do 2,1 mld do 2050 roku. Natomiast liczba osób w wieku 80 lat i starszych oraz w wieku 60+ ma się potroić do 2050 roku. Skutkiem będzie wzrost obecnej mediany wieku ludności świata z 29,6 w 2017 do 36,1 lat w 2050 roku, a w bardziej rozwiniętych gospodarczo regionach ma ona wzrosnąć z 41,1 do 45,4 lat (ILO, 2013, s. 1, 12; UN, 2017, s. 1–7, 24)

Dłuższa długość życia jest silnie powiązana z rosnącą liczbą osób starszych, które są zależne od dochodów innych osób, a tym samym z potrzebą wzrostu nakładów na system transferów i świadczeń społecznych. Dotyczy to również tych starszych pracowników, którzy akceptują niższe wynagrodzenie w zamian za pozostanie aktywnym zawodowo. Według UN wskaźnik obciążenia demograficznego, stanowiący stosunek ludności w wieku 65+ na 100 osób w wieku 20–64 lat, wynosił dla całego świata 14,4% w 2015 roku. Analiza zmian tego wskaźnika dla lat 1950–2015 pokazuje, że wzrósł on w największym stopniu w krajach rozwiniętych o wysokim dochodzie, tj. o 14,1 punktu procentowego i wynosił w 2015 roku już 28,2%. Polska odnotowała także relatywnie wysoki przyrost tego wskaźnika, tj. o 14,9% do poziomu 24,3% w 2015 roku (ILO, 2013, s. 5, 9, 18–19, 76–77, 109; UN, DESA, 2017).

Kobiety w 2017 roku stanowiły 54% populacji światowej w wieku przynajmniej 60 lat, a dla kobiet w wieku 80+ wskaźnik ten wynosił już 61%. Cechą charakterystyczną analizowanego trendu demograficznego jest feminizacja populacji osób starszych, co wynika z faktu, że kobiety żyją dłużej od mężczyzn. Zjawisko feminizacji populacji osób starszych w latach 2017–2050 ma się utrzymać na podobnym poziomie, zwłaszcza dla kategorii wiekowej 80+ (UN, 2017, s. 15).

Kobiety nie tylko żyją dłużej niż mężczyźni, lecz także zarabiają od nich mniej oraz częściej mają przerwy w zatrudnieniu lub pracują w niepełnym wymiarze czasu, gdyż zajmują się dziećmi bądź osobami od nich zależnymi. Taka sytuacja zmusza je do dłuższego pozostawania na rynku pracy. Według WEF luka w zakresie partycypacji ekonomicznej kobiet pozostaje nadal szeroka i wynosi obecnie 42% dla całego świata, a przy dalszym pogłębianiu się różnic w partycypacji ekonomicznej

między płciami może nie zostać zamknięta przez kolejne 217 lat. Dodatkowo te nierówności w zarobkach są z reguły dużo mniejszej w przypadku młodszych kobiet, a poszerzają się wraz z wiekiem.

Dlatego w gospodarce ze starzejącą się siłą roboczą, a zatem i malejącymi zasobami talentów, prowadzenie działań nastawionych na wzrost udziału kobiet w rynku pracy jest szczególnie istotne dla podtrzymania wzrostu produktywności. Co więcej, ograniczanie dostępu kobiet do rynków pracy przynosi znaczne straty ekonomiczne, np. Azja i region Pacyfiku ponoszą rocznie koszty mniejszej partycypacji kobiet w zatrudnieniu w wysokości 42–47 mld USD (WEF, 2015a, s. 31–35, 41; WEF, 2017, s. VII).

Niwelowanie luki w zatrudnieniu kobiet i mężczyzn oraz utrzymujące się różnice w zarobkach między nimi znalazły wyraz we wzroście stopy aktywności zawodowej starszych kobiet na świecie, która ma nadal rosnąć (tab. 1). Niestety, w przypadku Polski tendencja ta jest odwrotna (ILO, 2013, s. 5, 8, 26–27, 53–54; UN, 2017, s. 14–15).

Tabela 1. Zmiany w stopie aktywności zawodowej starszych kobiet w wieku 60–64 lat (%) według ILO

Rok	Świat	Kraje o wysokich dochodach	Polska
1990	27,3	25,0	24,7
2000	31,0	26,3	17,4
2010	35,3	36,6	13,1
2020	37,5	44,6	19,8
2030	38,7	47,6	18,8

Źródło: ILO LFEP (2017).

Obecnie Polska należy do grupy krajów o jeszcze stosunkowo niskim odsetku osób starszych w populacji ludności ogółem. Jednak prognozy różnych instytucji wskazują, że Polska w przyszłości doświadczy znacznego przyspieszenia tempa starzenia się społeczeństwa. Sprawia to, że do 2050 roku ma stać się krajem o znacznie wyższym niż przeciętny udziale procentowym osób starszych w populacji ludności ogółem wśród krajów rozwiniętych (tab. 2), o jednej z najwyższych średnich wieku na świecie szacowanej na 52,2 lata, a populacja ludności Polski ma się skurczyć o ponad 4,5 mln. W Polsce mamy też do czynienia z feminizacją populacji osób starszych, np. wśród osób w wieku 80+ 70% to kobiety.

Tabela 2. Kraje o największym udziale osób w wieku 60+ w 2050 roku z grupy 201 państw o liczności przynajmniej 90 000 mieszkańców w 2017 roku

Pozycja	Kraj	Odsetek osób
1	Japonia	42,4
2	Hiszpania	41,9
3	Portugalia	41,7
4	Grecja	41,6
5	Korea Południowa	41,6
6	Tajwan	41,3
7	Hong Kong	40,6
8	Włochy	40,3
9	Singapur	40,1
10	Polska	39,5

Źródło: UN (2017, s. 9).

Problemem dla polskiego rynku pracy jest także obniżenie wieku emerytalnego w 2017 roku, co doprowadziło do tego, że Polska obecnie ma najniższy wiek emerytalny dla kobiet w UE. W Polsce już obecnie poziom aktywności zawodowej osób w wieku 50+ jest jednym z najniższych w Europie. Skutkiem obniżenia wieku emerytalnego ma być dalsze pogłębianie się już i tak dużego spadku liczby pracujących w Polsce, co wpłynie na wyhamowanie wzrostu produktywności gospodarki i pogorszenie się stanu finansów publicznych (GUS, 2014, s. 2, 4, 35–36; GUS, 2016, s. 2–4,11; OECD, 2015, s. 1; UN, 2017, s. 9, 24–38; Wojciechowski, 2017, s. 144–148, 150–151).

2. Zmiany stopy aktywności starszych pracowników determinantą produktywności gospodarek krajów rozwiniętych

W celu zobrazowania potrzeby intensyfikacji działań nastawionych na wzrost partycypacji osób starszych w rynku pracy krajów rozwiniętych przeprowadzono badania metodą korelacji liniowej Pearsona. Analizowano osobno wpływ stopy zatrudnienia osób w wieku 60–64 lat i 65+. Okres badawczy stanowiły lata 1990–2016. Badaniem objęto 181 krajów świata, w podziale na cztery grupy państw według wysokości uzyskiwanych dochodów. Przyjęto podział ILO na gospodarki o niskim dochodzie (30 krajów), o dochodzie poniżej średniego (48 krajów),

o dochodzie powyżej średniego (49 krajów) i o wysokich dochodach (54 kraje), gdyż dane dotyczące stopy zatrudnienia starszych pracowników zaczerpnięto z metabazy tej instytucji – LFEP. Stopa zatrudnienia stanowi zmienną niezależną. Ponadto zaleca się w analizach makroekonomicznych dzielenie krajów na grupy ze względu na przyjęte przez badacza kryterium. U nas tym kryterium jest poziom rozwoju gospodarczego wyrażony przez wysokość dochodu.

Tabela 3. Wyniki analizy korelacji dla zależności między stopami zatrudnienia osób starszych w wieku 60–64 lat i w wieku 65 lat, i więcej (%) a PKB *pc* w USD w cenach bieżących w analizowanych grupach krajów w latach 1990–2016

Stopa partycypacji ludności na rynku pracy	Wiek 60–64 lat			Wiek 65+		
	ogółem	mężczyźni	kobiety	ogółem	mężczyźni	kobiety
Kraje o niskim dochodach						
Liczba przypadków dla: $t_0 = 807$, $t_{+1} = 778$, $t_2 = 748$						
PKB <i>pc</i> kraju t_0	-0,10*	-0,16*	-0,06	-0,11*	-0,12*	-0,08*
PKB <i>pc</i> kraju t_{+1}	-0,11*	-0,16*	-0,07	-0,11*	-0,12*	-0,08*
PKB <i>pc</i> kraju t_{+2}	-0,09*	-0,14*	-0,05	-0,10*	-0,10*	-0,07*
Kraje o dochodach poniżej poziomu średniego						
Liczba przypadków dla: $t_0 = 1281$, $t_{+1} = 1266$, $t_2 = 1199$						
PKB <i>pc</i> kraju t_0	-0,13*	-0,21*	-0,06	-0,08*	-0,11*	-0,04
PKB <i>pc</i> kraju t_{+1}	-0,19*	-0,26*	-0,10	-0,13*	0,16*	-0,08*
PKB <i>pc</i> kraju t_{+2}	-0,13*	-0,19*	-0,06	-0,07*	-0,09*	-0,04
Kraje o dochodach powyżej poziomu średniego						
Liczba przypadków dla: $t_0 = 1304$, $t_{+1} = 1265$, $t_2 = 1226$						
PKB <i>pc</i> kraju t_0	0,02	-0,03	0,09*	-0,15*	-0,19*	-0,06*
PKB <i>pc</i> kraju t_{+1}	0,03	-0,02	0,09*	-0,14*	-0,18*	-0,05
PKB <i>pc</i> kraju t_{+2}	0,02	-0,02	0,08*	-0,13*	-0,17*	-0,05
Kraje o wysoki dochodach						
Liczba przypadków dla: $t_0 = 1446$, $t_{+1} = 1397$, $t_2 = 1348$						
PKB <i>pc</i> kraju t_0	0,34*	0,23*	0,33*	0,05*	-0,00	0,06*
PKB <i>pc</i> kraju t_{+1}	0,34*	0,23*	0,33*	0,05	0,00	0,05
PKB <i>pc</i> kraju t_{+2}	0,33*	0,23*	0,32*	0,04	-0,00	0,03

* Współczynnik istotny statystycznie na poziomie $\alpha = 0,05$.

Źródło: obliczenia własne na podstawie UNCTAD (2017).

Natomiast za miarę produktywności gospodarki obrano PKB *pc*, stanowiący standardowy miernik tego zjawiska. Źródłem danych dotyczących zmiennej zależnej PKB *pc* była statystyka UNCTAD z grudnia 2017 roku. Zgodnie z metodyką badań

PKB *pc* wyrażono w logarytmach, a stopę zatrudnienia w procentach. W przypadku procentów nie ma potrzeby stosowania przekształcenia logarytmicznego. Modele korelacji liniowej Pearsona uwzględniają rachunek opóźnień czasowych zmian PKB *pc* względem wzrostu lub spadku stóp zatrudnienia.

Wyniki badań pokazują, że dla grupy krajów rozwiniętych, czyli gospodarek o wysokich dochodach, w których poziom starzenia się społeczeństw jest obecnie najbardziej zaawansowany, zależność korelacyjna staje się dodatnia i statystycznie istotna. Dotyczy to głównie przedziału wiekowego 60–64 lat. Wynika to m.in. z faktu, o czym już wspomiano, że kraje te zaczęły doświadczać rosnących niedoborów na rynku pracy wcześniej niż inne grupy państw, a także z wyższego poziomu edukacji populacji tych państw oraz lepszych warunków życia, w tym z szerszego dostępu do służby zdrowia.

Dlatego różni autorzy wskazują na zalety starszych pracowników pochodzących z krajów rozwiniętych. Wymieniają przykładowo takie ich cechy, jak dobry stan zdrowia (zgodnie z hasłem Międzynarodowej Organizacji Zdrowia (WHO), że „70-tka staje się obecnie nową 60-tką”), mądrość, doświadczenie, lojalność, szersza wiedza i wyższy poziom wykształcenia, dobra ocena sytuacji, dokładność, niezawodność, świadomość ryzyka, gotowość do pracy nie tylko za pieniądze, wyższy kapitał społeczny oraz to, że stanowią źródło specjalistycznej cichej wiedzy dla młodszych pracowników (zob. np. Dordoni, Argentero, 2015, s. 398–406).

Ujemne i statystycznie istotne współczynniki korelacji otrzymane dla państw o niższych poziomach dochodów, czyli krajów słabo rozwiniętych i biedniejszych krajów rozwijających się, wynikają natomiast z charakteru rynku pracy, który zmienia się wraz z przesuwaniem się kraju wzdłuż ścieżki rozwoju gospodarczego. Ujmując to w sposób skrótowy, można podać, że wzrost PKB *pc* jest dodatnio skorelowany ze spadkiem udziału sektora rolniczego oraz wzrostem wielkości sektorów przemysłu i usług. Na pierwszych etapach rozwoju to głównie młodzi pracownicy fizyczni tworzą wzrost gospodarczy. Wraz z postępowaniem technologicznym warunkowanym przez rosnący poziom edukacji siły roboczej i automatyzację produkcji zwiększa się zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników, a zmniejsza na robotników niewykwalifikowanych. Pojawiają się też nowe grupy pracowników w większym zakresie zajmujących się pracą umysłową oraz menedżerowie, których zadaniem jest zarządzanie produktywnością zasobów (szerzej: Jantóń-Drozdowska, Majewska, 2016, s. 20–27).

Należy podkreślić, że dla tego typu makroekonomicznych badań panelowych otrzymane wielkości współczynników korelacji dla stopy zatrudnienia pracowników krajów o wysokich dochodach w wieku 60–64 lat uznawane są za relatywnie duże. Co więcej, są one wyraźnie wyższe dla kobiet niż dla mężczyzn, co może wskazywać na to, że wzrost stopy zatrudnienia starszych kobiet przekłada się w większym stopniu na poprawę produktywności gospodarek krajów rozwiniętych. Bardzo niepokojący jest zatem prognozowany do 2050 roku spadek stopnia partycypacji starszych Polek w rynku pracy. Oznaczać to może marnotrawienie kapitału ludzkiego i wzrost ryzyka spadku dobrobytu w przyszłości.

Kończąc, można stwierdzić, że wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają, iż kraje rozwinięte mogą podtrzymywać wzrost produktywności dzięki lepszemu wykorzystaniu kapitału ludzkiego srebrnej siły roboczej. Aby to osiągnąć, muszą jednak stworzyć bardziej holistyczne strategie wydłużania aktywności osób starszych na rynku pracy. Powinny łączyć w sobie instrumenty polityki zatrudnienia, edukacji, ochrony zdrowia i pomocy społecznej. Osobom starszym należy stwarzać sprzyjające warunki do ich rozwoju zarówno zawodowego, jak i osobistego. Szczególnie ważne jest tutaj wprowadzanie elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy dostosowanych do potrzeb starszych pracowników.

Rządy powinny efektywniej walczyć z nieprawdziwymi stereotypami w myśleniu pracodawców na temat starszych pracowników, zwłaszcza kobiet. Na przykład można to realizować poprzez wdrażanie ustawodawstwa mającego na celu wyrównywanie szans i zagwarantowanie równego traktowania oraz sponsorowane przez rząd kampanie informacyjne nastawione na przezwycięzenie niechęci pracodawców do zatrudniania starszych pracowników (zob. Dordoni, Argentero, 2015, s. 396–97; Ghoshes, 2008, s. 1–6; ILO, 2013, s. 2, 35, 42; Majewska, Samol, 2016, s. 41–48, 87–90; Niewiadomska, 2013, s. 529–534; UN, 2017, s. 2; WEF, 2014, s. 6, 20–21, 73; WEF, 2015b, s. 6, 29; WEF BCG, 2010, s. 7–8, 17, 21; WHO, 2015, s. 3–10).

Podsumowanie

Celem rozważań prowadzonych w tej pracy było przybliżenie problemów rynku pracy spowodowanych starzeniem się społeczeństw wielu krajów. Wyniki badań pokazały, że zgodnie z teorią rozwoju gospodarczego bardziej wykształcona i będąca w lepszej kondycji zdrowotnej srebrna siła robocza krajów rozwiniętych

może stanowić determinantę wzrostu produktywności gospodarki głównie poprzez większe zasoby zakumulowanej wiedzy cichej i jawnej, którymi dysponuje. Dlatego starzejące się społeczeństwa krajów, które nie doceniają zalet starszych pracowników i nie tworzą dla nich odpowiednich warunków pracy, doświadczą prawdopodobnie w przyszłości osłabienia potencjału rozwoju gospodarczego, co przełoży się na spadek dobrobytu ich mieszkańców. Niestety, jak wskazuje opis przemian demograficznych zawarty w pracy, Polskę można jak na razie zaliczyć do tych krajów.

Bibliografia

- Dordoni, P., Argentero, P. (2015). When Age Stereotypes are Employment Barriers: a Conceptual Analysis and a literature Review on Older Workers Stereotypes. *Ageing International*, 40, 393–412. DOI: 10.1007/s12126-015-9222-6.
- Ghoshes, N. (2008). Age discrimination and older workers: Theory and legislation in comparative context. *Conditions of Work and Employment Series*, 20, 1–61.
- GUS (2014). *Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014–2050*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- GUS (2016). *Ludność w wieku 60+. Struktura demograficzna i zdrowie*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- ILO (2013). Employment and social protection in the new demographic context. Report 102/IV. Geneva: ILO.
- ILO LFEP (2017). The ILO Labour Force Estimates and Projections (LFEP) Database, November 2017. Pobrano z: <http://www.ilo.org/ilostat/faces/ilostat-home/metadata> (14.12.2017).
- Jantón-Drozdowska, E., Majewska, M. (2016). Przemiany kapitału pracowniczego w procesie przechodzenia do gospodarki opartej na wiedzy wyzwaniem dla zarządzania w XXI wieku. W: E. Jantón-Drozdowska (red.), *Wyzwania i dylematy współczesnego zarządzania* (s. 13–36). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Majewska, M., Samol, S. (2016). *Rozwój elastycznego rynku pracy. Uwarunkowania prawno-ekonomiczne*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Niewiadomska, A. (2013). Wydłużanie aktywności zawodowej osób starszych w Polsce. *Ekonomia. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 305, 524–535.
- OECD (2015). *Working Better with Age: Poland – Assessment and Main Recommendations*, Directorate for Employment, Labour and Social Affairs. OECD Publishing.

- UN (2017). World Population Ageing 2017: Highlights. Department of Economic and Social Affairs. New York: UN.
- UNCTAD (2017). Database LFEP i UNCTAD. Pobrano z: <http://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx>. (14.12.2017).
- UN DESA (2017). World Population Prospects: The 2017 Revision. Department of Economic and Social Affairs, Population Division. Pobrano z: <https://esa.un.org/unpd/wpp/Download/Standard/Population> (14.12.2017).
- WEF (2014). Unemployment: Rising to the Global Challenge, An Agenda for Policy-makers and Social Partners. Geneva: WEF.
- WEF (2015a). The Global Gender Gap Report 2015. Geneva: WEF.
- WEF (2015b). The Human Capital Report 2015. Employment, Skills and Human Capital Global Challenge Insight Report. Geneva: WEF.
- WEF (2017). The Global Gender Gap Report 2017. Geneva: WEF.
- WEF BCG (2010). Stimulating Economies through Fostering Talent Mobility. Boston Consulting Group. Geneva: WEF.
- WHO (2015). World report on ageing and health. Luxembourg: WHO Press.
- Wojciechowski, W. (2017). Rynek pracy. Skutki działań po wyborach w 2015 roku: przyspieszenie spadku liczby pracujących. W: L. Balcerowicz (red.), *Raport: Perspektywy dla Polski. Polska gospodarka w latach 2015–2017 na tle lat wcześniejszych i prognozy na przyszłość* (s. 143–165). Warszawa: Forum Obywatelskiego Rozwoju.

**THE INCREASE IN LABOR MARKET PARTICIPATION
RATES OF OLDER WORKERS THE CONDITION
FOR MAINTAINING PRODUCTIVITY
IN ECONOMIC DEVELOPED COUNTRIES**

Abstract

The purpose of the paper was to show how important for productivity growth are activities aimed at developing a country's ability to mobilize human capital resources, which is carried by older workers. The research method was mainly analysis of reports on the aging workforce in developed countries and own research carried out on a group of 181 countries for the years 1990–2016. The research results confirmed that, according to the theory of

economic development, the more educated and in better health condition silver labor force of developed countries can be a determinant of the productivity growth of an economy.

Keywords: population ageing, silver workforce, labor market

JEL codes: J14, J21, J24



DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-22

Teresa Myjak*

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu
Instytut Ekonomiczny

OBSZARY PRZYSZŁYCH ZMIAN W PRZEDSIĘBIORSTWACH W PERCEPCJI PRACOWNIKÓW

Streszczenie

W artykule przedstawiono problematykę zmian oraz antycypowane przez respondentów obszary zmian w przedsiębiorstwie. Publikacja jest oparta na wyselekcjonowanej literaturze przedmiotu oraz wynikach badań własnych. Analizę danych statystycznych sporządzono na podstawie obliczeń wykonanych w programie Excel oraz w programie Statistica. Metodę statystyczną wykorzystaną w publikacji stanowi analiza jednowymiarowa obejmująca opis podstawowych wyników badań.

Słowa kluczowe: zmiany, przedsiębiorstwo, pracownicy, badania własne

Wprowadzenie

Zmiana jako powszechnie występujące zjawisko jest nierozzerwalnie związana z każdą formą otaczającego i kreowanego przez człowieka świata, powodując, że z jednej strony oczekujemy zmiany, a z drugiej się jej obawiamy (Roszak, 2016, s. 58). Zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym wpływają nie tylko na

* Adres e-mail: myjakt@wp.pl.

organizację, lecz także na ludzi zaangażowanych do pracy na rzecz tej organizacji. W literaturze przedmiotu wskazano wiele skutecznych i efektywnych sposobów wprowadzania zmian w organizacji zarówno w kontekście teoretycznym, jak i praktycznym.

Wyniki badań prowadzonych na temat rewolucyjności i ewolucyjności zmian w przedsiębiorstwie w odniesieniu do jego kultury organizacyjnej pokazują, że przedsiębiorstwa o młodej, dynamicznej kulturze preferują przeprowadzanie zmian rewolucyjnych, natomiast przedsiębiorstwa o tradycyjnej kulturze są zachowawcze i zorientowane na zmiany ewolucyjne. Niemniej w rzeczywistości społeczno-gospodarczej zagadnienie to nie jest jednoznaczne, gdyż w praktyce zmiany rewolucyjne i ewolucyjne wzajemnie się nakładają się i przeplatają (Zajac, 2006, s. 26). Dynamicznie zmieniające się środowisko zewnętrzne zazwyczaj wymusza w organizacjach zmiany rewolucyjne, a nie ewolucyjne, mimo że te drugie pozwalają lepiej przygotować organizację oraz zatrudnione w niej osoby do zmian, ponadto wydają się mniej kosztowne i tym samym – korzystniejsze dla przedsiębiorstwa (Olejczyk-Kita, 2016, s. 16).

Zmiany są znakiem obecnych czasów (Puchalski, 2010, s. 103) i są istotne dla każdego przedsiębiorstwa. W warunkach gospodarki innowacyjnej i turbulentnych zmian otoczenia coraz większego znaczenia nabierają niematerialne formy kapitału organizacji (Płonka, 2011, s. 27). Przedsiębiorstwa, zmagając się ze zmianami dokonującymi się w dynamicznym i złożonym środowisku zewnętrznym, same zostają zmuszone do kreowania zmian wewnątrzorganizacyjnych (Pachura, Nitkiewicz, Kuraś, 2016, s. 33).

Celem publikacji jest ukazanie antycypowanych przez ankietowanych obszarów zmian wewnątrzorganizacyjnych koniecznych dla organizacji wobec wymogów wewnętrznego i zewnętrznego środowiska. Obszary te rozpatrywano w odniesieniu do tożsamości pierwotnej badanych (płeć i wiek), tożsamości wtórnej (wykształcenie, miejsce zamieszkania) oraz tożsamości organizacyjnej (stanowisko i staż pracy). Artykuł obejmuje analizę literaturową zmian w organizacji (część teoretyczna) oraz wyniki badań własnych przeprowadzonych w małopolskich przedsiębiorstwach działających w branży budowlanej (część empiryczna). Zakończenie publikacji stanowią wnioski z badań.

1. Charakterystyka zmian w przedsiębiorstwie i obszarów zmian

Zmiany organizacyjne podejmuje się w celu poprawy wydajności części organizacji, np. realizowanego procesu wewnątrzorganizacyjnego, bądź całej organizacji (McNamara, 2017). Są one uzależnione od wielu czynników wpływających na skuteczność i efektywność procesu zmian, sprowadzających się do kluczowej roli człowieka, jego wiedzy i doświadczenia w procesie zmian, począwszy od chwili pojawienia się pomysłu zmian do urzeczywistnienia tej koncepcji w konkretnym działaniu. Urzeczywistnienie koncepcji zmian wymaga od wszystkich uczestników organizacji spojrzenia wielopłaszczyznowego i wielokryterialnego (Czop, 2011, s. 244). Inaczej zmiany będzie postrzegać kadra kierownicza, a inaczej pracownicy (Sobka, 2014, s. 52).

Pracownicy najbardziej mogą obawiać się utraty stanowiska pracy, a kierownictwo – autonomii, czyli zarówno kadra kierownicza, jak i pracownicy będą postrzegać zmiany z perspektywy zagrożenia ich pozycji w przedsiębiorstwie. Niemniej wszyscy uczestnicy organizacji powinni uświadomić sobie konieczność wprowadzania zmian wewnętrznych, aby dostosować się do ciągle zmieniającego się otoczenia zewnętrznego. Proces zmian w przedsiębiorstwie jest zjawiskiem złożonym, wpływającym na wszystkie jego sfery funkcjonalne. W szczególności warto wskazać tutaj zmiany w zakresie stosowanych form zatrudnienia w przedsiębiorstwie, wynagrodzenia za pracę, zachowań ludzi w organizacji, stosowanych technologii, organizacji pracy czy fizycznych warunków pracy.

Wzrastające tempo zmian oraz częstość ich występowania, a jednocześnie malejące prawdopodobieństwo przewidywania konsekwencji tych zmian sprawiają, że pracownicy przedsiębiorstw mają zaburzony dotychczasowy porządek życia zawodowego i osobistego. Dla przedsiębiorstw oznacza to z kolei destabilizację systemów zarządzania, aby mogły antycypować lub co najmniej efektywnie dopasować się do zaistniałych warunków wewnętrznych i zewnętrznych (Zajac, 2006, s. 33). W związku z powyższym należy wyszczególnić najważniejsze czynniki wewnątrzorganizacyjnych zmian (tab. 1), wśród których ludzie zajmują główną pozycję, tworząc strukturę organizacyjną, systemy oraz kształtując procesy i technologie.

Tabela 1. Najważniejsze wewnętrzne czynniki zmian w przedsiębiorstwie

Obszar przedsiębiorstwa	Czynniki wewnętrzne wywołujące i kształtujące zmiany w przedsiębiorstwie
Kapitał społeczny	<ul style="list-style-type: none"> – cechy zasobów ludzkich: kwalifikacje, motywacje, postawy, zachowania, efektywność pracy – kultura organizacyjna (wartości, normy, wzorce, artefakty) – systemy w sferze zarządzania ludźmi – style zarządzania
Struktury	formalne struktury organizacyjne i struktury nieformalne
Systemy (procesy, technologie)	<ul style="list-style-type: none"> – systemy informatyczne i telekomunikacyjne – nowe technologie produkcyjne – procesy reorganizacyjne i restrukturyzacyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zajac (2006, s. 20).

W procesie wprowadzania zmian istnieje konieczność uwzględnienia zmieniających się warunków w otoczeniu, następnie oceny i korekty własnych celów, a także uwzględnienia aktualnej kondycji przedsiębiorstwa (Heliak, 2010, s. 47). Do wprowadzenia zmian długookresowych czy konkretnych rozwiązań zmieniających oblicze firmy zazwyczaj potrzeba większego kapitału, jak również więcej czasu (Olkowski, 2016, s. 55). Wprowadzenie zmian wewnątrz organizacji wymaga gruntownego przygotowania pracowników do zmian.

2. Wsparcie organizacyjne pracowników w adaptacji do zmian

Niezależnie od rodzaju planowanych oraz wprowadzanych zmian w organizacji najbardziej nieprzewidywalnym ogniwem w procesie zmian są ludzie zatrudnieni na różnych szczeblach w strukturze organizacyjnej, różnych stanowiskach pracy i na podstawie zróżnicowanych form zatrudnienia. Z obserwacji praktyki gospodarczej wynika, że istotnym problemem pojawiającym się na poszczególnych etapach procesu zmian jest konieczność wywierania wpływu na zachowania organizacyjne ludzi. Zachowania organizacyjne ludzi ulegają zmianie w wyniku czynników je stymulujących.

Sobka (2014, s. 68), dokonując analizy literaturowej, doszedł do wniosku, że istnieją techniki i metody wprowadzania zmian, które można zaliczyć do kanonu stosowanego w praktyce, ułatwiające adaptację pracowników do zmian. Wymienia tu m.in wyczerpujące informowanie z wyprzedzeniem oraz konsultacje

z pracownikami, szkolenia pozwalające zrozumieć potrzebę zmian, wspieranie i nagradzanie postaw pracowników sprzyjających zmianom, tworzenie klimatu i kultury organizacyjnej, stosowanie perswazji i możliwości partycypacji w zmianach, motywowanie i kształtowanie ścieżek kariery sprzyjających kreatywności pracowników, stosowanie coachingu i mentoringu, monitoring postępu prac projektowych oraz dokładne przygotowanie harmonogramu i budżetu zmiany.

Zmiany obejmują zazwyczaj wszystkich pracowników świadczących pracę w przedsiębiorstwie, tym samym wpływając na ich przystosowanie do zmian. Ludzie w obliczu zmian wiedzą, że się zbliżają i na czym mogą polegać, lecz niekoniecznie czują, co one mogą oznaczać (Dobieszewska, 2013, s. 32). Dlatego dużą rolę w przygotowaniu pracowników do zmian odgrywa kierownictwo, które może pomóc pracownikom zaakceptować zmiany poprzez (Cannon, McGee, 2015, s. 562):

- uprzedzenie ludzi o zmianie z możliwie największym wyprzedzeniem,
- uświadomienie wpływu zmian na ludzi,
- zapewnienie jakiejś korzyści wszystkim pracownikom objętym zmianami,
- wyjaśnienie logiki zmian i konieczności jej wprowadzenia,
- wprowadzenie zmiany stopniowo, w sensowny sposób,
- zaangażowanie osób objętych zmianą w jej wdrożenie,
- okazanie cierpliwości i tolerancji wobec zróżnicowanego poziomu akceptacji zmian,
- wykazywanie się stanowczością oraz elastycznością w sposobie dążenia do celu,
- zapewnienie wsparcia praktycznego, szkolenia i pomocy,
- komunikację zarówno w sposób werbalny, jak i niewerbalny,
- monitorowanie przebiegu zmian,
- akceptację przekonania, że zmiana jest stałą częścią życia organizacyjnego,
- przyjęcie odpowiedzialności za zmiany.

3. Metodologiczne kwestie przeprowadzonych badań

Niniejsza część publikacji została oparta na wynikach badań własnych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach działających w branży budowlanej i zlokalizowanych na terenie województwa małopolskiego w następujących powiatach:

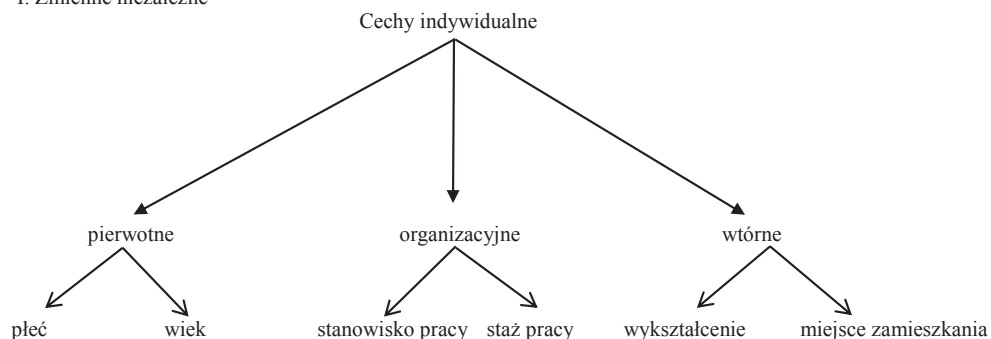
nowosądeckim (64%), krakowskim (16%), nowotarskim (8%) oraz limanowskim, tarnowskim i tatrzańskim (tu w każdym przypadku po 4%). Badania realizowano w latach 2012–2014. W badaniach uczestniczyło 27 przedsiębiorstw, które podzielono na dwie kategorie: mikro i małe (stanowiły one 44%) oraz średnie i duże (56%). Zastosowano dobór celowy, wśród pracowników analizowanych przedsiębiorstw budowlanych przebadano 137 osób¹ mających staż pracy co najmniej pięć lat w badanym przedsiębiorstwie. Inspiracją było uzyskanie rzetelnych informacji od ankietowanych dotyczących antycypowanych zmian wewnątrzorganizacyjnych. Założono, że pracobiorcy wskażą antycypowane obszary zmian wewnątrz organizacji. Dotarcie do respondentów, a następnie przekonanie ich do wzięcia udziału w badaniach okazało się dosyć trudne nie tylko ze względu na dużą fluktuację pracowników w tej branży, lecz także niechęć niektórych osób do wypełniania ankiety.

Jednym z narzędzi wykorzystanych w procesie badawczym był kwestionariusz ankiety skierowany do pracobiorców wytypowanych organizacji, w którym zastosowano pytania zamknięte i otwarte z opcją do wpisania przez respondentów. Na potrzeby niniejszego artykułu wyznaczono zmienne niezależne oraz zmienne zależne (rys. 1). Zmiennymi niezależnymi stały się wskazane cechy indywidualne respondentów. Jako zmienne zależne przyjęto antycypowane przez ankietowanych obszary zmian w przedsiębiorstwie. Nadmienić należy, że odpowiedzi ankietowanych na poszczególne pytania charakteryzowano osobno. Przy wskazanych wynikach odpowiedzi, które wyrażono w skali nominalnej, podano frakcję wybieranych odpowiedzi.

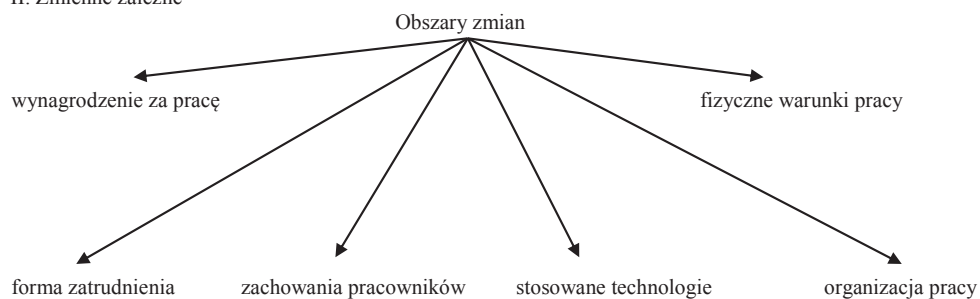
¹ Jeden respondent nie podał płci, wieku, miejsca zamieszkania. Dwóch ankietowanych nie wskazało ogólnego stażu pracy zawodowej, a trzech badanych – zajmowanego stanowiska pracy.

Rysunek 1. Zmienne niezależne i zmienne zależne

I. Zmienne niezależne



II. Zmienne zależne



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

4. Obszary antycypowanych przez respondentów zmian w świetle wyników badań własnych

W odniesieniu do tożsamości pierwotnej (płeć, wiek), tożsamości wtórnej (miejsce zamieszkania, wykształcenie) oraz tożsamości organizacyjnej (zajmowane stanowisko pracy, staż pracy zawodowej) rozpatrywano obszary zmian, jakie respondenci wskazywali we własnym przedsiębiorstwie. Wśród wspomnianych obszarów znalazły się m.in. zachowania pracowników, organizacja pracy czy fizyczne warunki pracy. Pytanie postawione ankietowanym dotyczyło wskazania konkretnych obszarów zmian, a ich odpowiedzi zamieszczono w tabeli 2.

Tabela 2. Obszary antycypowanych przez respondentów zmian (%)

Zmienna grupująca		Obszary zmian												
		forma zatrudnienia		zachowania pracowników		stosowane technologie		wynagrodzenie za pracę		organizacja pracy		fizyczne warunki pracy		liczność badanej próby
		T	N	T	N	T	N	T	N	T	N	T	N	
Płeć	mężczyzna	41	48	54	32	62	30	83	9	62	30	45	41	63
	kobieta	27	59	59	31	59	31	86	8	59	31	31	57	36
Wiek	do 25 lat	33	67	50	50	67	17	100	0	67	33	83	17	4
	25–35 lat	36	59	58	33	55	36	84	9	62	32	38	54	50
	35–45 lat	44	37	56	27	68	22	83	10	66	22	44	39	29
	45 i więcej	20	60	55	30	65	30	85	10	50	40	30	50	15
Zamieszkanie	miasto	41	49	67	27	69	29	90	8	71	24	47	43	37
	wieś	33	54	49	34	56	31	81	8	56	33	36	48	62
Wykształcenie	zawodowe	42	54	42	54	67	29	88	8	50	42	54	38	18
	średnie	35	45	67	16	67	25	87	5	69	20	51	33	40
	wyższe	34	59	52	36	53	34	79	12	59	34	24	64	42
Stanowisko	umysłowe	30	57	55	30	58	30	81	11	62	29	31	55	62
	fizyczne	46	46	58	36	68	30	90	6	60	34	56	34	36
Ogólny staż pracy	do 5 lat	25	75	63	25	25	50	100	0	75	25	38	63	6
	5–10 lat	44	51	51	40	70	21	82	9	65	28	49	40	42
	10 i więcej	30	53	61	24	59	34	84	10	57	33	33	51	51
Staż w aktualnej firmie	do 5 lat	39	51	51	36	64	26	80	10	61	33	41	43	44
	5–10 lat	49	44	59	34	66	29	93	2	71	22	54	41	30
	10 i więcej	14	66	63	20	51	37	80	14	51	34	23	60	26

Oznaczenia: T – tak, N – nie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z zestawienia zawartego w tabeli 2 wynika, że wśród badanych ze względu na tożsamość pierwotną najbardziej antycypowaną zmianą organizacyjną była zmiana wynagrodzenia za pracę (w sensie podwyżki wynagrodzenia), na co wskazało 83% ankietowanych mężczyzn, a w dalszej kolejności – zmiana w organizacji pracy i stosowanych technologiach (po 62% wskazań). Podobna sytuacja wystąpiła wśród badanych kobiet, które również wskazały konieczność zwiększenia wynagrodzenia za pracę (86%). Blisko dwie trzecie respondentek także wskazało potrzebę zmiany w zakresie organizacji pracy czy stosowanych technologiach. Respondenci dostrzegli również potrzebę zmian zachowań ludzi w organizacji. Wszyscy ankietowani

(100%) w wieku do 25 lat oraz z najkrótszym stażem pracy wskazali konieczność wzrostu wynagrodzeń. Najmłodszy pracownicy wskazali także zmiany w zakresie fizycznych warunków pracy (cztery osoby z pięciu badanych tak uznało). Osoby starsze wiekiem również dostrzegły wagę tego czynnika, ale w nieco mniejszym stopniu.

Kolejnym aspektem badawczym obejmującym antycypowane zmiany wewnętrznoorganizacyjne w odniesieniu do tożsamości wtórnej było miejsce zamieszkania i wykształcenie. Dane statystyczne zamieszczone w tabeli 2 pokazują, że dwie osoby na pięć mieszkających w mieście wskazały na zmiany w zakresie formy zatrudnienia, a dwie trzecie badanych – zmiany w stosowanych technologiach i organizacji pracy. Dokładnie 56% respondentów mieszkających na wsi również wskazało na te dwa ostatnie czynniki. W przypadku wykształcenia zaobserwowano, że im wyższe wykształcenie miał respondent, tym mniejszy był odsetek wskazań na zmianę formy zatrudnienia i wynagrodzenia za pracę.

Zajmowane stanowisko pracy, ogólny staż oraz staż pracy w badanej firmie to kolejne zmienne, które ujęto w niniejszej analizie. Z wyników badań widać, że stanowisko pracy nieznacznie różnicowało odpowiedzi respondentów w odniesieniu do zmiany zachowań pracowników i organizacji pracy. Zaobserwowano, że im większy ogólny staż pracy mieli ankietowani, tym mniejszy odsetek wskazań na zmianę organizacji pracy. Dwie trzecie badanych mających staż pracy 5–10 lat wskazało konieczność zmian w stosowanych technologiach, a niemal połowa tej grupy optowała za zmianą fizycznych warunków pracy.

Podsumowanie

Zmiany zachodzące w organizacji są naturalnym zjawiskiem współczesnych czasów, powodują konieczność dostosowania się do nich wszystkich uczestników organizacji, zwłaszcza pracowników świadczących pracę na rzecz organizacji. Pracownicy mają własne oczekiwania wobec zmian, do których można zaliczyć zmiany w zakresie form wynagrodzenia, form zatrudnienia czy zachowań ludzi w organizacji, na co zwrócono uwagę w niniejszym artykule. Przedstawione rozważania można ująć w postaci następujących wniosków:

- a) wynagrodzenie za pracę stało się najbardziej antycypowanym obszarem zmian w badanych organizacjach, wskazywanym przez wszystkie kategorie respondentów zarówno w odniesieniu do tożsamości pierwotnej, wtórnej, jak i organizacyjnej;
- b) zmiana formy zatrudnienia okazała się obszarem najmniej antycypowanym przez respondentów, podobną sytuację zaobserwowano w przypadku fizycznych warunków pracy;
- c) zmiana organizacji pracy była obszarem, w którym zaobserwowano tendencję malejącą wraz z wydłużaniem się stażu pracy respondentów;
- d) w przypadku stosowanych w przedsiębiorstwach technologii w zasadzie większość badanych opowiedziała się za wprowadzeniem zmian w tym obszarze, z wyjątkiem ankietowanych z najkrótszym stażem pracy;
- e) co się tyczy zachowań pracowników w organizacji, niemal dwie osoby z trzech badanych mieszkających w mieście i ze średnim wykształceniem dostrzegły potrzebę wprowadzenia zmian w analizowanym obszarze.

Na zakończenie warto wskazać ograniczenia badań, wśród których należy wymienić:

- przestrzenne rozproszenie ankietowanych, co wywarło wpływ na realizację procesu badawczego,
- ogólną niechęć niektórych pracowników do uczestnictwa w badaniach, co miało także wpływ na dobór i liczebność próby badawczej,
- lokalny wymiar badań.

W przyszłości należałoby poszerzyć kierunki badań o przedstawicieli przedsiębiorstw zlokalizowanych w innych województwach w Polsce, co zwiększyłoby liczebność próby badawczej, a tym samym możliwość zgłębienia analizowanej problematyki, prowadzenia analiz oraz wnioskowania na szerszą skalę.

Bibliografia

- Cannon, J.A., McGee, R. (2015). *Rozwój i zmiana organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Czop, K. (2001). Zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie. W: M. Brzeziński (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi* (s. 240–259). Warszawa: Difin.

- Dobieszewska, A. (2013). Portierzy zmian. Narzędzia coachingowe we wdrażaniu zmian. *Personel i Zarządzanie*, 2, 32–35.
- Heliak, M. (2010). Strategiczne zarządzanie potencjałem społecznym jako podstawa do zmian w przedsiębiorstwie. W: J. Puchalski (red.), *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi* (s. 33–48). Wrocław: Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu.
- McNamara, C. (2017). *Organizational Change and Development (Managing Change and Change Management)*. Free Management Library. Pobrano z: <https://managementhelp.org/organizationalchange> (15.11.2017).
- Olejczyk-Kita, K. (2016). Ciągła zmiana – czy zasoby stanowią barierę? W: A. Jaki, M. Kowalik (red.), *Procesy restrukturyzacji wobec współczesnych przemian gospodarczych* (s. 13–19). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Olkowski, J. (2016). Status quo czy zmiana? Decyzje menedżerskie a polityka personalna firmy. *Personel i Zarządzanie*, 12, 52–55.
- Pachura, A., Nitkiewicz, T., Kuraś, M. (2016). Zmiana a sukces organizacji – porównawcze studium przypadku wybranych przedsiębiorstw. W: A. Jaki, M. Kowalik (red.), *Procesy restrukturyzacji wobec współczesnych przemian gospodarczych* (s. 29–40). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Płonka, M. (2011). Społeczna wartość dodana jako kryterium decyzyjne podmiotów gospodarczych. W: D. Fatuła (red.), *Społeczne, marketingowe i innowacyjne aspekty kreowania zmian w organizacjach* (s. 13–31). Kraków: Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM.
- Puchalski, J. (2010). Skuteczność i przewidywalność w zarządzaniu zmianą zachowań członków organizacji. Analiza przypadku. W: J. Puchalski (red.), *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi* (s. 103–108). Wrocław: Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu.
- Roszak, M. (2016). Zmiany, zmiany, zmiany... *Problemy Jakości*, 7–8, 58–58.
- Sobka, M. (2014). *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*. Lublin: Politechnika Lubelska.
- Zajac, C. (2006). *Społeczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

AREAS OF FUTURE CHANGES IN ENTERPRISES – IN PERCEPTION OF EMPLOYEES

Abstract

The article discusses the problem of change and respondents anticipated areas of changes in the company. The publication was based on the selected literature of the subject and the results of our own research. Statistical analysis was done through calculations performed in Excel and in the Statistica program. The statistical method used in the publication is a one-dimensional analysis that includes a description of the basic research results.

Keywords: changes, company, employees, own research

JEL codes: D23, D29, J29



DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-23

Elżbieta Robak*

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

UWARUNKOWANIA WSPÓŁPRACY PRACOWNIKÓW Z POKOLENIA Y

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja uwarunkowań współpracy pracowników z pokolenia Y oraz wskazanie na czynniki, które mogą wspierać działania pracodawców w kształtowaniu dobrej atmosfery do współpracy. W odniesieniu do tak postawionego celu w pierwszej części artykułu zobrazowano specyfikę funkcjonowania tych młodych pracowników, odwołując się do literatury przedmiotu oraz badań i raportów dotyczących tej problematyki. W drugiej części przedstawiono wyniki przeprowadzonych wywiadów grupowych z pracującymi zawodowo osobami z pokolenia Y, w których poruszano zagadnienia związane z uwarunkowaniami współpracy.

Słowa kluczowe: pokolenie Y, współdziałanie pracowników, zarządzanie zasobami ludzkimi

* Adres e-mail: elarobak@wp.pl.

Wprowadzenie

Dobra współpraca między pracownikami to niezbędny warunek efektywnego funkcjonowania każdej współczesnej organizacji, często decydujący o jej przewadze konkurencyjnej. W związku z tym jednym z kluczowych wyzwań dla pracodawców jest takie zarządzanie zespołami pracowniczymi, aby móc wykorzystać potencjał wszystkich osób wchodzących w ich skład, w tym młodych pracowników z pokolenia Y, których udział w strukturze zatrudnienia jest coraz większy (Wojnicki, 2017).

Celem artykułu jest identyfikacja uwarunkowań współpracy pracowników z pokolenia Y oraz wskazanie na czynniki, które mogą wspierać działania pracodawców w kształtowaniu dobrej atmosfery do współpracy. Na tle zarysowanej charakterystyki przedstawicieli tej generacji przytoczono wybrane wyniki badań i raportów obrazujących specyfikę funkcjonowania tych młodych pracowników. W drugiej części artykułu przedstawiono wyniki przeprowadzonych wywiadów grupowych z pracującymi zawodowo osobami z pokolenia Y, w których poruszano zagadnienia związane z uwarunkowaniami współpracy w ich środowisku pracy.

1. Specyfika funkcjonowania przedstawicieli pokolenia Y w środowisku pracy

Za przedstawicieli pokolenia Y, mimo zróżnicowanych ujęć w literaturze przedmiotu dotyczących datowania urodzin reprezentantów tej generacji (Gołąb-Andrzejak, 2014, s. 13), przyjmuje się najczęściej osoby urodzone w latach 1980–1995. Ponieważ dorastały one w określonych realiach społecznych, gospodarczych i technologicznych, wchodzą na rynek pracy ze specyficznymi kompetencjami zawodowymi i oczekiwaniami (Dolińska-Wertyńska, 2016; Mazur-Wierzbicka, 2015). Osoby z pokolenia Y charakteryzuje się jako silnie zorientowane na rozwój, poszukujące w pracy możliwości zdobywania nowych doświadczeń, realizacji pasji i zainteresowań oraz korzystania z nowych technologii. Pracownicy z tej generacji pragną ciekawej i pełnej wyzwań pracy, niestandardowego rozwiązywania problemów oraz partnerskiego podejścia osób zarządzających, przejawiającego się w otwartości na ich sugestie i pomysły (Rudawska, Szarek, 2014). Wybierając pracodawcę, milenialsi aplikują do firm oferujących elastyczny czas pracy, używanie nowoczesnych

technologii, możliwość pracy z domu czy udział w międzynarodowych projektach, a ponadto cenią pozytywną atmosferę pracy, otwartą kulturę organizacyjną i możliwość pracy we własnym stylu. Przyjmuje się również, że osoby z tej generacji zwracają dużą uwagę na osiąganie sukcesów, jednak przy zachowaniu równowagi pomiędzy osobistą a zawodową sferą życia (Robak, Słocińska, 2016). Co istotne, w kontekście podejmowanej problematyki, przedstawiając reprezentantów tego pokolenia, często akcentuje się cechującą ich łatwość nawiązywania współpracy i działań zespołowych, duże ukierunkowanie projektowe oraz umiejętność wykonywania wielu zadań jednocześnie (Fazlagić, 2008).

Jak na tle obrazu pokolenia Y kształtuje się potencjał tych młodych ludzi związany z współpracą z innymi pracownikami i jakie czynniki warunkują dobrą atmosferę do tej współpracy? Odpowiedzi mogą dostarczyć wyniki raportów i opracowań badawczych dotyczących pracowników z pokolenia Y.

Za istotne źródło informacji na ten temat może posłużyć raport z badań firmy doradczej Deloitte *Pierwsze kroki na rynku pracy. Liderzy przyszłości*, w którym analizowano postawy i oczekiwania wobec pracy prezentowane przez przedstawicieli pokolenia Y (Deloitte, 2015). Według tego sondażu głównym czynnikiem decydującym o wyborze pracy jest dla Igreków rozwój zawodowy i zdobywanie nowych umiejętności. Pozostałe miejsca zajmowały atrakcyjne wynagrodzenie, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym oraz dobra atmosfera w pracy. Jako główne powody do zmiany pracodawcy wskazywali złą atmosferę w pracy lub złe relacje ze współpracownikami. Dopiero w dalszej kolejności znajdowały się takie czynniki, jak niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego, niskie wynagrodzenie czy otrzymanie lepszej oferty płacowej, a także niedocenienie wykonywanej pracy oraz brak czasu na życie prywatne spowodowany zbyt dużą ilością pracy.

Innym źródłem informacji na temat funkcjonowania przedstawicieli pokolenia Y w środowisku pracy jest raport opracowany na podstawie projektu badawczego zrealizowanego przez portal Interia.pl oraz Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego (Wszechnica UJ, 2013). Wyniki tego raportu wskazują m.in., że przedstawiciele pokolenia Y są skłonni do pracy zespołowej, szanują informacje zwrotne od współpracowników, a głównie opinię przełożonego, a także doceniają w miejscu pracy wartości związane z dobrą atmosferą i relacjami społecznymi.

Wśród licznych opracowań poświęconych pokoleniu Y ważne wiadomości zawierają wyniki badania Jurka (2014), w którym skonfrontowano ze sobą opinie

studentów, młodych pracowników wykonawczych oraz kadry menedżerskiej na temat potrzeb, problemów, oczekiwań i preferencji osób z pokolenia Y. Zestawiając zgromadzone informacje, zbudowano obraz pracowników z generacji Y składający się z ich silnych i słabych stron. Otrzymane wyniki wskazują, że do zalet pokolenia Y należy zaliczyć głównie nastawienie na rozwój zawodowy, a także, co istotne w związku z analizowaną w artykule tematyką, skłonność do pracy zespołowej. Silną stroną tych pracowników jest również wysoki poziom formalnego wykształcenia, dobra znajomość języków obcych, obycie z nowoczesnymi technologiami oraz skłonność do realizacji zadań projektowych. Natomiast ich głównymi mankamentami są: brak doświadczenia zawodowego, nieznajomość branży, brak pasji i inicjatywy. Należy podkreślić, że w takich aspektach funkcjonowania zawodowego, jak relacje interpersonalne, kultura osobista, logiczne myślenie, kreatywność, dyscyplina oraz dokładność – osoby z pokolenia Y oceniały się znacznie wyżej, niż robili to menedżerowie.

W związku z analizowaną problematyką warto przytoczyć także wyniki badań Krawczyk-Bryłki (2016, s. 200–203) na temat preferencji pokolenia Y dotyczących pracy w zespole wirtualnym *vs* tradycyjnym, międzynarodowym *vs* monokulturowym, zróżnicowanym lub nie – pod względem wieku, kompetencji merytorycznych oraz wykorzystywanego języka. Osoby biorące udział w badaniu w większości wołały pozostawać w bezpośrednim kontakcie z członkami zespołu i wyrażały obawy przed podjęciem współpracy w zespołach międzynarodowych. W konkluzji autorka badań stwierdza, że chociaż milenialsi wydają się predysponowani do pracy ze zróżnicowanymi współpracownikami, postawy pokolenia Y dotyczące pracy zespołowej *vs* indywidualnej mają charakter hybrydowy: z jednej strony doceniają oni wartość pracy w grupie, z drugiej – są nastawieni indywidualistycznie.

Wyniki tych kilku wybranych raportów i analiz badawczych wskazują, że pokolenie Igrków nie jest jednorodne i w związku z tym nie można pominąć tego zróżnicowania w ogólnej charakterystyce funkcjonowania Y w miejscu pracy i uwarunkowaniach ich współpracy.

2. Metodologia badań własnych

Przeprowadzone grupowe wywiady zogniskowane z przedstawicielami pokolenia Y miały na celu analizę opinii badanych na temat czynników wpływających

na współpracę w miejscu pracy. Otrzymane dane umożliwiły uzupełnienie przytoczonych opracowań i raportów o poglądach rozmówców tworzących indywidualny kontekst analizowanej tematyki. Wybór dyskusji grupowej jako metody badawczej podyktowany był tym, że ze względu na specyfikę pozwala ona na otrzymanie dodatkowych informacji, które ujawniają się w wyniku interakcji uczestników tego typu badania. Analizowany materiał badawczy, stanowiąc wstęp do szerszych eksploracji prowadzonych metodami standaryzowanymi, pozyskano w październiku 2017 roku. Przeprowadzono pięć grupowych wywiadów zogniskowanych, w których uczestniczyło łącznie 38 osób. Wśród respondentów było 11 kobiet i 27 mężczyzn w wieku od 23 do 28 lat. Badanymi byli studenci ostatniego roku studiów stacjonarnych i niestacjonarnych drugiego stopnia. Kończyli edukację akademicką na takich kierunkach, jak informatyka, energetyka, matematyka, mechanika i budowa maszyn. Cechą wspólną wszystkich rozmówców było podejmowanie pracy w różnej wielkości przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie województwa śląskiego.

Problematyka badawcza przeprowadzonych wywiadów grupowych odwoływała się m.in. do następujących pytań badawczych:

- Jaką formę pracy preferują badani – indywidualną, czy zespołową?
- Jakie relacje chcieliby mieć badani ze swoimi współpracownikami i przełożonymi?
- Jakie są preferencje badanych odnośnie do wieku osób, z którymi chcieliby współpracować w zespole?
- Jak badani postrzegają wymianę wiedzy w miejscu pracy pomiędzy pracownikami o zróżnicowanym doświadczeniu zawodowym?
- Od czego zależy dobra współpraca pracowników?
- Jakie czynniki utrudniają współpracę w zespole pracowniczym?

3. Wyniki badań

Poszukując odpowiedzi na jedno z podstawowych pytań badawczych w przeprowadzonych wywiadach, poproszono badanych o wypowiedzi dotyczące preferowanej przez nich formy pracy. Rozmówcy najczęściej wskazywali, że gdyby to było zależne od nich – wybraliby pracę częściowo zespołową z przewagą indywidualnej lub pracę wyłącznie indywidualną. Wybory argumentowali mankamentami działań zespołowych w postaci spowolnienia pracy przez osoby mniej kompetentne

i konieczności tłumaczenia im określonych kwestii bądź wykonywania tych zadań za te osoby. Natomiast praca samodzielna niesie według nich korzyści w postaci własnego tempa wykonywanych działań i indywidualnych profitów płynących z dobrze wykonanego zadania.

Respondenci w odpowiedzi na pytanie, jakie relacje chcieliby mieć ze współpracownikami, wskazywali na koleżeńskie stosunki pozwalające na swobodne rozmowy i żarty budujące luźną atmosferę pracy, wzajemną życzliwość, a także na pomoc w rozwiązywaniu bieżących problemów. Rozmówcy określali te relacje jako koleżeńskie, miłe, sympatyczne, luźne, *fair play*. Natomiast oczekiwania badanych pracowników z pokolenia Y odnośnie do relacji z przełożonym koncentrowały się na możliwości przedstawiania sugestii i pomysłów, wzajemnym szacunku i zaufaniu oraz pomocy i wsparciu płynącym od kierownika. Respondenci określali te relacje jako otwarte, bezkonfliktowe, równe dla wszystkich (bez faworyzowania wybranych osób), pomocne. Wśród wypowiedzi badanych na ten temat pojawiały się następujące stwierdzenia:

Relacje z przełożonym powinny być bezproblemowe. Dobrze, gdyby był wyrozumiały, pomocny i otwarty na pomysły podwładnych. Nie powinien się wywyższać, ale zawsze pomagać pracownikom w rozwiązywaniu problemów.

Pracownik powinien mieć możliwość przekazywania przełożonemu swoich pomysłów, wejść z nim w dyskusję, a nie jedynie odbierać jego polecenia.

Z przełożonym powinny łączyć pracownika biznesowe relacje pozwalające na konkretne rozmowy o wynagrodzeniu i formie współpracy.

Kolejna kwestia poruszana w wywiadach dotyczyła preferencji rozmówców odnoszących się do wieku osób, z którymi chcieliby współpracować w zespole. Najwięcej z nich stwierdziło, że najchętniej pracowałoby w zespole zróżnicowanym wiekowo, w którym dominują jednak młodzi pracownicy. Część badanych wybrałaby zespoły składające się tylko z młodych osób. Natomiast rzadziej pojawiały się opinie, że zróżnicowanie wieku członków zespołu nie ma istotnego znaczenia. Może to oznaczać, że badane osoby z pokolenia Y nie są otwarte na zróżnicowane wiekowo zespoły, mimo potencjalnych korzyści wynikających ze współpracy z doświadczonymi zawodowo pracownikami.

Respondenci pytani o wymianę wiedzy w miejscu pracy pomiędzy pracownikami o różnym doświadczeniu zawodowym w większości negatywnie postrzegali ten obszar współpracy. W ich opiniach doświadczeni pracownicy niechętnie dzielą się z młodymi osobami wiedzą oraz umiejętnościami i nawet jeśli długoletni pracownicy sprawują formalną opiekę nad nowo zatrudnionymi osobami, to faktycznie rzadko angażują się w proces przekazywania wiedzy. Zgoła odmiennie oceniała wymianę wiedzy w miejscu pracy jedynie grupa składająca się z informatyków.

Badani poproszeni o określenie, jakie czynniki, ich zdaniem, mają największy wpływ na dobrą współpracę pracowników, wymieniali wiele różnorodnych uwarunkowań, które można podzielić na kilka kategorii:

- a) czynniki związane z dążeniem pracowników do realizacji wspólnych celów i zaangażowaniem w budowanie zespołu, otwartość na współpracę, chęć dzielenia się wiedzą i doświadczeniem;
- b) czynniki dotyczące relacji między współpracownikami, wzajemny szacunek, zaufanie, chęć zrozumienia się przez członków zespołu, otwartość na innych, umiejętność wspólnego rozwiązywania problemów;
- c) czynniki związane z właściwym pełnieniem ról kierowniczych, a w tym dobra organizacja pracy, właściwy podział obowiązków, sprawiedliwe ocenianie i wynagradzanie pracowników, wspieranie podwładnych w pojawiających się problemach;
- d) czynniki wynikające z umiejętności komunikacyjnych pracowników i sprawności komunikacji organizacyjnej.

Wśród wypowiedzi badanych na ten temat pojawiały się następujące opinie:

Współpraca zależy od właściwie dobranych członków zespołu nie tylko pod względem kompetencji profesjonalnych, lecz także ich osobowości – tak żeby utworzyć zespół, który się wzajemnie uzupełnia.

W dobrej współpracy ważne są przede wszystkim relacje między osobami przejawiające się w codziennych słowach, gestach, wspieraniu się w trudnych stresogennych sytuacjach.

Żeby dobrze współpracować, ważna jest atmosfera pracy, a głównie relacje z szefem. To musi być wzajemne zrozumienie i zaufanie. Kierownik powinien umieć słuchać drugiej osoby, żeby wspólnie rozwiązywać problemy.

Natomiast do czynników utrudniających bądź uniemożliwiających współpracę rozmówcy zaliczali najczęściej:

- a) brak dobrej, otwartej komunikacji między pracownikami (nieodomówienia, plotki niszczące wzajemne relacje, donosy, układy);
- b) niesprawiedliwy podział obowiązków, sposób wynagradzania lub ocenia-
nia pracowników przez przełożonego, faworyzowanie wybranych pracow-
ników;
- c) zły dobór pracowników do zespołu;
- d) złe relacje między pracownikami, negatywne emocje;
- e) duży dystans pomiędzy pracownikami, za duża formalizacja relacji inter-
personalnych;
- f) duża rywalizacja między pracownikami, wyścig szczurów, brak zaangażo-
wania we wspólne działania, egocentryzm, koncentracja na indywidual-
nych interesach;
- g) stres, pośpiech w wykonywaniu powierzonych zadań;
- h) niekompetencja, nieodpowiedzialność, brak kultury osobistej współpra-
cowników;
- i) brak przepływu informacji dotyczących kondycji przedsiębiorstwa i bieżą-
co realizowanych celów od kierownictwa wyższego i średniego szczebla do
podległego personelu.

Podsumowanie

Reasumując wypowiedzi badanych pracowników z pokolenia Y, należy stwierdzić, że oczekują oni koleżeńskich, swobodnych i pomocnych relacji ze współpracownikami oraz bezproblemowych, wspierających stosunków z przełożonymi. Chcieliby także, aby w ich działaniach zawodowych dominowała praca indywidualna bądź wykonywana zespołowo, lecz głównie z młodymi współpracownikami. Respondenci w większości krytycznie ocenili współpracę z pracownikami o dłuższym stażu zawodowym, ponieważ według badanych niechętnie dzielą się oni z młodymi osobami wiedzą i umiejętnościami. Do kluczowych czynników sprzyjających współpracy rozmówcy zaliczyli: zaangażowanie pracowników w realizację wspólnych celów, otwarte relacje związane z wzajemnym szacunkiem, zaufaniem, dzieleniem się wiedzą i umiejętnościami, a także właściwe pełnienie ról kierowniczych

i efektywną komunikację. Natomiast wśród czynników utrudniających współpracę wskazywali przede wszystkim na problemy komunikacyjne, niewłaściwe zarządzanie podległymi pracownikami, nadmierną rywalizację, stres, a także niekompetencje, nieodpowiedzialność i brak kultury osobistej współpracowników.

Biorąc pod uwagę przedstawiony w literaturze przedmiotu obraz tej generacji i wnioski płynące z przytoczonych badań, należy stwierdzić, że kreowanie przez przełożonych dobrych relacji pracowniczych opartych na otwartej komunikacji, wspieranie ich rozwoju zawodowego i osobistego, dostarczanie częstych informacji zwrotnych, a zwłaszcza docenianie osiągnięć – to przykłady dobrych sposobów na zapewnienie atmosfery pracy sprzyjającej współpracy i zatrzymanie pracowników z generacji Y w firmie.

Jak wynika z przytoczonych raportów i opracowań badawczych, przedstawiciele pokolenia Y są nie tylko zróżnicowani, lecz także stanowią wymagający potencjał pracowniczy, który nadal pozostaje wyzwaniem dla osób zarządzających organizacjami. W związku z tym kształtowanie środowiska pracy sprzyjającego współpracy osób z tego pokolenia to ważny i aktualny problem badawczy.

Bibliografia

- Deloitte (2015). *Pierwsze kroki na rynku pracy. Liderzy przyszłości*. Deloitte Polska. Pobrano z: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/pierwsze-kroki-na-ryнку-pracy-2015.html> (10.10.2017).
- Dolińska-Wertyńska, D. (2016). Motywacje i potrzeby pracowników pokolenia Y w gospodarce opartej na wiedzy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 92, 31–47.
- Fazlagić, J.A. (2008). Charakterystyka pokolenia Y. *e-Mentor*, 3 (25), 13–16.
- Gołąb-Andrzejak, E. (2014). Lojalność w społeczeństwie informacyjnym na przykładzie „pokolenia Milenium”. *Marketing i Rynek*, 11, 11–21.
- Jurek, Ł. (2014). Pracownicy z pokolenia Y: silne i słabe strony. W: M. Makuch (red.), *Zatrudnienie i bezrobocie w XXI wieku* (s. 127–139). Wrocław: Wydawnictwo CEdu.
- Krawczyk-Bryłka, B. (2016). Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 430, 195–204.

- Mazur-Wierzbicka, E. (2015). Kompetencje pokolenia Y – wybrane aspekty. *Studia i Prace WNEiZ US*, 3 (39), 305–319.
- Robak, E., Słocińska, A. (2016). Równoważenie pracy z życiem osobistym pracowników jako istotny czynnik warunkujący gospodarowanie współczesnymi zasobami pracy. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 257, 159–167.
- Rudawska A., Szarek M. (2014). Postawy studentów względem pracy zespołowej i ich zespołowa efektywność. *e-Mentor*, 3 (55), 12–21.
- Wojnicki, S. (2017). Czas pokoleniowych zmian. Demografia wyzwaniem dla polskich działów HR. *Personel i Zarządzanie*, 4, 18–21.
- Wszechnica UJ (2014). *Pokolenie Y: potrzeby i nawyki wpływające na dzielenie się wiedzą*. Raport podsumowujący badania prowadzone w ramach projektu „Ucząca się organizacja 2.0.” realizowanego przez portal Interia.pl oraz Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego. Pobrano z: http://www.wszechnica.uj.pl/_public/temp/Zalaczniki/dzielenie_sie_wiedza-raport.pdf (10.10.2017).

CONDITIONS FOR THE COOPERATION OF GENERATION Y EMPLOYEES

Abstract

The aim of the article is to identify the determinants of cooperation between employees from generation Y and an indication of the factors, that can support the of employers' activities leading to shaping a good atmosphere for cooperation. With reference to the goal set in the first part of the article, author specify functioning of these young employees by referring to literature, researches and reports on this subject. The second part presents the results of group interviews with working people from the Y generation, in which issues related to the conditions of cooperation were discussed.

Keywords: generation Y, cooperation of employees, human resources management

JEL codes: J24, J53, M12



Łukasz Siemieniuk*

Uniwersytet w Białymstoku
Wydział Ekonomii i Zarządzania

ROLA SZKOLEŃ W ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO W DOBIE GOSPODARKI WIEDZY NA PRZYKŁADZIE AKADEMICKICH INKUBATORÓW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI (AIP)

Streszczenie

Konkurencyjność gospodarki w dużej mierze zależy od poziomu innowacyjności przedsiębiorstw oraz od pracowników i ich kwalifikacji. Aktualnie istnieje coraz większa potrzeba doskonalenia przez pracowników umiejętności i w odpowiedni sposób dostosowywania się do zmian na rynku pracy. Rozwój kapitału ludzkiego może odbywać się różnymi ścieżkami – przez samokształcenie i chęć własnego rozwoju lub wymianę doświadczeń w zespołach pracowniczych. Szkolenia to proces, którego celem jest uzyskanie przez uczestników nowych umiejętności i zmiana ich zachowania umożliwiająca osiągnięcie zamierzonych celów oraz wyników w pracy zawodowej.

Celem publikacji jest omówienie wybranych aspektów teorii kapitału ludzkiego i problematyki z zakresu szkoleń, funkcjonowania Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości (AIP) oraz prezentacja rezultatów badań dotyczących ich wpływu na rolę szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego w dobie gospodarki wiedzy.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości (AIP), szkolenia

* Adres e-mail: l.siemieniuk@uwb.edu.pl.

Wprowadzenie

Aktualnie istnieje coraz większa potrzeba doskonalenia przez społeczeństwo umiejętności i w odpowiedni sposób dostosowywania się do zmian na rynku pracy. Rozwój kapitału ludzkiego może odbywać się różnymi ścieżkami. Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości mają znaczący wpływ na poprawę sytuacji w tym zakresie. W celu prawidłowego rozwoju kapitału ludzkiego w Polsce powinna zostać opracowana strategia długofalowa, która miałaby za zadanie określenie przyszłych kierunków rozwoju tego procesu. Istotnym faktem jest również dobór odpowiednich narzędzi i instrumentów, które mają służyć do inicjowania aktywności społeczeństwa w tym zakresie.

Celem publikacji jest omówienie wybranych aspektów teorii kapitału ludzkiego i problematyki z zakresu szkoleń, funkcjonowania AIP oraz prezentacja rezultatów badań dotyczących ich wpływu na rolę szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego w dobie gospodarki wiedzy.

1. Szkolenia jako determinanta rozwoju kapitału ludzkiego

Kapitał ludzki stanowi główny atrybut funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zarówno kapitał intelektualny, jak i kapitał ludzki stają się nieodzownymi elementami w zarządzaniu nowoczesnymi organizacjami. To dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa osiągają renomowane pozycje na rynku. Odpowiedni dobór szkoleń i technik szkoleniowych oraz ich dopasowanie do profilu osobowego powodują, że wykorzystanie kapitału ludzkiego staje się efektywniejsze, a najcenniejszy element organizacji – człowiek nabiera jeszcze większego znaczenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jako organizacji.

Kapitał ludzki to połączenie wiedzy, umiejętności, doświadczenia pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa. Pracownicy powinni rozwijać się wraz z organizacją, tworząc tzw. inteligentną organizację. Powinni również podnosić umiejętności i zdobywać nowe. Kapitał ludzki musi także uwzględniać kreatywność i innowacyjność organizacji (Siemieniuk, 2011, s. 96).

Jak pisze Fitzenz: „szczególną cechą kapitału ludzkiego jest wrodzona siła do generowania wartości. Jest to jedyny rodzaj kapitału, który może dodawać wartość do siebie i przez siebie” (2000, s. 12). Według Michalczuk zasoby niematerialne, do

których zalicza się kapitał ludzki, w coraz większym stopniu opierają się na wiedzy poszczególnych jednostek. Stanowią one efekt istnienia wiedzy i jej wykorzystania, a wiedza jest zasadniczym elementem, stanowiąc główną determinantę rozwoju kapitału ludzkiego (Michalczuk, 2013, s. 77). Skrodzka pokazuje determinanty kapitału ludzkiego w dwóch ujęciach: do szerokiego zalicza takie cechy jednostki, jak wrodzone zdolności, zasób wiedzy, poziom wykształcenia, umiejętności i doświadczenie zawodowe, przedsiębiorczość, aktywność społeczno-ekonomiczną; w wąskim ujęciu kapitał ludzki jest utożsamiany z poziomem wykształcenia (Skrodzka, 2015, s. 27).

Aktualnie coraz większego znaczenia w kreowaniu sukcesu nowocześnie zarządzanych firm nabierają wykwalifikowani i zaangażowani pracownicy, którzy w przyszłości mogą być przedsiębiorcami, menedżerami firm lub ich wysoko wykwalifikowanymi pracownikami. Kształcenie i edukacja pracowników jest koniecznym procesem w strategii każdej organizacji. Poszukiwane są nowe metody przygotowywania i przeprowadzenia szkoleń pracowników, mające na celu zmniejszenie kosztów w przyszłości oraz zwiększenie dostępności edukacji dla szerszego odbiorcy.

Możliwości, jakie niesie ze sobą skuteczne wykorzystanie szkoleń, przedstawiają się następująco (Dajczak, Kijewska, 2008, s. 13–14):

- może poprawić efekty osiągnięte przez pracownika, zespół i firmę,
- może zmniejszyć koszty uczenia się,
- może zwiększyć zaangażowanie pracowników,
- może zwiększać elastyczność operacyjną przez rozszerzenie zakresu umiejętności pracowników,
- może przyciągnąć wysokiej jakości pracowników dzięki zaoferowaniu im możliwości kształcenia się i rozwoju, zwiększyć ich zakres kompetencji i umiejętności,
- może pomóc w stworzeniu w firmie pozytywnej atmosfery, np. zorientowanej na osiąganie lepszych wyników,
- może poprawić poziom usług dla klientów,
- może pomóc w zarządzaniu zmianą, pozwalając zrozumieć przyczynę tej zmiany i zapewniając pracownikom wiedzę i umiejętności, jakich potrzebują, aby przystosować się do nowych sytuacji.

Odpowiednio dobrane techniki motywacyjne oraz działania wspomagają przekonanie ludzi do zmian, które przychodzą wraz ze szkoleniami. Pracownicy na wyższych stanowiskach powinni dbać o to, aby podwładni (potencjalne osoby szkolone) nie tylko wiedzieli, czego się od nich oczekuje, lecz także rozumieli, co muszą umieć, by wykonać swoje obowiązki w sposób zadawalający pracodawcę. Motywacja oraz odpowiednio dostosowany nadzór to gwarancja odpowiedniego nastawienia pracowników na rozwój (Siemieniuk, 2013, s. 182).

2. Wpływ Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości na poziom szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego w dobie gospodarki wiedzy (na podstawie badań własnych)

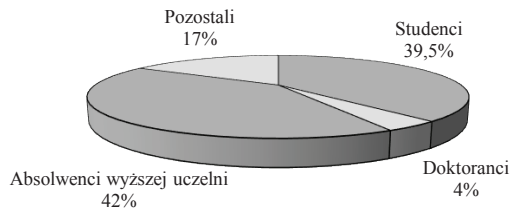
2.1. Materiały i metody

Wpływ AIP na poziom szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego w dobie gospodarki wiedzy pokazano na podstawie badań własnych autora przeprowadzonych w formie ankiety wśród start-upów funkcjonujących w ramach poszczególnych AIP w Polsce. W Polsce funkcjonowało w dniu przeprowadzania badań 50 AIP rozmieszczonych w szesnastu województwach Polski. Próba badawcza wyniosła 949 (1460 start-upów funkcjonujących w Polsce 8 września 2014 roku [data zamieszczenia kwestionariusza w internetowym systemie ankiet], w tym 25% stanowiły start-upy nowo zarejestrowane, 10% to start-upy, które były w trakcie wyrejestrowywania się, przeszły proces preinkubacji i zaczęły funkcjonować jako samodzielne podmioty). Na pytania ankietowe odpowiedzi udzieliło 124 respondentów z dziewięciu województw Polski, takich jak dolnośląskie, kujawsko-pomorskie, lubelskie, mazowieckie, podlaskie, pomorskie, śląskie, warmińsko-mazurskie i wielkopolskie, co stanowi 13,07% populacji. Analizując mapę administracyjną Polski, można stwierdzić, że są to województwa reprezentujące regiony rozłożone na terenie całej Polski, z różnym stopniem rozwoju gospodarczego. Dzięki temu próba ma charakter zróżnicowany i pokazuje sytuację w zróżnicowanych pod kątem ekonomicznym czy nawet społecznym regionach kraju.

2.2. Rezultaty i dyskusja

Analiza zebranych danych dowodzi, że wśród respondentów wypełniających ankietę, najliczniejsza (39,5%) była grupa osób, która zadeklarowała, że są absolwentami wyższej uczelni. Taka sama liczba osób wskazała, że są studentami i wyniosła 39,5% ogółu. Najmniej liczną grupę stanowiły osoby deklarujące uzyskanie stopnia naukowego doktora (4%) ogółu. Respondenci deklarujący uzyskanie stopnia doktora należeli do AIP z województwa mazowieckiego i śląskiego. Wśród badanej grupy nie było pracowników naukowych uczelni. Powyższe dane zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Struktura wykształcenia ogółu respondentów (%)

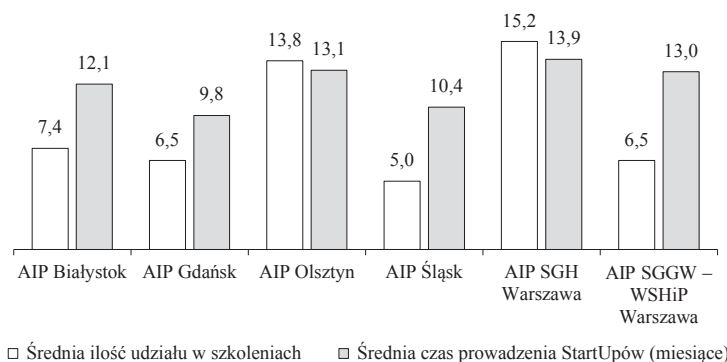


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wśród badanej grupy osób (zaprezentowanej na rys. 1) z AIP SGH Warszawa średnio uczestniczono w 15 szkoleniach oraz z AIP Olsztyn – w 14 szkoleniach.

Aby dowiedzieć się, z jakich szkoleń do tej pory skorzystali ankietowani oraz w jakim stopniu szkolenia te wzbogaciły ich wiedzę, zadano pytanie: Proszę zaznaczyć, w których grupach szkoleniowych organizowanych przez AIP uczestniczył Pan/uczestniczyła Pani i w jakim stopniu wzbogaciło to Pana/Pani wiedzę. Pytanie było wielokrotnego wyboru, zbudowane za pomocą pięciostopniowej skali Likerta, gdzie wartość 5 oznaczała najbardziej pozytywne przekonanie ankietowanego, a 1 najbardziej negatywne przekonanie. Aby sprawdzić, jak duża liczba osób ankietowanych nie brała udziału w danym szkoleniu, dodano punkt 6 – nie brałem/nie brałam udziału w szkoleniu. Tak skonstruowane pytania pozwoliły na szczegółowe zbadanie stopnia zadowolenia ze szkoleń proponowanych przez AIP. Z uzyskanych danych (rys. 3) wynika, że ankietowani w bardzo dużym stopniu byli zadowoleni z następujących szkoleń: zarządzanie innowacjami (57,84%), kwestie prawne (56,86%), komunikacja i negocjacje (55,88%).

Rysunek 2. Udział w szkoleniach i czas prowadzenia start-upu



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Rysunek 3. Uczestnictwo w szkoleniach organizowanych przez AIP a wzrost poziomu wiedzy

	Mean(SD)	1	2	3	4	5	6
Zarządzanie personelem i organizacją pracy w firmie	4,86 (1,4)	6,86%	1,96%	4,90%	3,92%	49,02%	33,33%
Zarządzanie innowacjami	4,82 (1,3)	3,92%	5,88%	4,90%	0,98%	57,84%	26,47%
Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem	4,76 (1,1)	3,92%	0,98%	7,84%	10,78%	54,90%	21,57%
Podatki, rachunkowość, audyt	4,73 (1,3)	4,90%	2,94%	8,82%	6,86%	50,98%	25,49%
Kwestie prawne	4,78 (1,3)	5,88%	3,92%	3,92%	3,92%	56,86%	25,49%
Komunikacja i negocjacje	4,82 (1,3)	4,90%	3,92%	3,92%	4,90%	55,88%	26,47%
Finanse firm	4,83 (1,3)	6,86%	2,94%	1,96%	6,86%	50,98%	30,39%
Branding i marketing	3,17 (1,7)	22,86%	17,14%	20,00%	5,71%	28,57%	5,71%

Procent

Legenda: 1 – nie wzbogaciło; 2 – mało; 3 – średnio; 4 – w dużym stopniu; 5 – w bardzo dużym stopniu; 6 – nie brałem/nie brałam udziału w szkoleniu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Aby sprawdzić, czy istnieje istotny statystyczny związek pomiędzy analizowanymi zmiennymi, obliczono współczynnik korelacji Spearmana (tab. 1). W analizie korelacji ujęto skalę Likerta od 1 do 5.

Tabela 1. Wartości współczynników korelacji Spearmana wyznaczone dla zagadnienia: Uczestnictwo w szkoleniach organizowanych przez AIP a wzrost poziomu wiedzy

		A	B	C	D	E	F	G	H
A	WK	1	0,568**	0,302**	0,452**	0,442**	0,310**	0,518**	0,561**
	Istot.		0	0,002	0	0	0,002	0	0
B	WK	0,568**	1	0,461**	0,492**	0,571**	0,559**	0,627**	0,410**
	Istot.	0		0	0	0	0	0	0
C	WK	0,302**	0,461**	1	0,584**	0,599**	0,837**	0,629**	0,548**
	Istot.	0,002	0		0	0	0	0	0
D	WK	0,452**	0,492**	0,584**	1	0,774**	0,527**	0,612**	0,536**
	Istot.	0	0	0		0	0	0	0
E	WK	0,442**	0,571**	0,599**	0,774**	1	0,677**	0,674**	0,467**
	Istot.	0	0	0	0		0	0	0
F	WK	0,310**	0,559**	0,837**	0,527**	0,677**	1	0,610**	0,500**
	Istot.	0,002	0	0	0	0		0	0
G	WK	0,518**	0,627**	0,629**	0,612**	0,674**	0,610**	1	0,555**
	Istot.	0	0	0	0	0	0		0
H	WK	0,561**	0,410**	0,548**	0,536**	0,467**	0,500**	0,555**	1
	Istot.	0	0	0	0	0	0	0	

A – Branding i marketing; B – Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem; C – Podatki, rachunkowość, audyt; D – Zarządzanie innowacjami; E – Zarządzanie personelem i organizacją pracy w firmie; F – Finanse firmy; G – Kwestie prawne; H – Komunikacja i negocjacje; ** Korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie); WK – wartość współczynnika korelacji; Istot. – poziom istotności dwustronnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Na podstawie wyników zawartych w tabeli 1 stwierdzono istnienie umiarkowanej współzależności (współczynnik korelacji przyjmujący wartość 0,4–0,6) pomiędzy następującymi zmiennymi:

- dla zmiennej A – Branding i marketing: B – Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem ($r = 0,568$), D – Zarządzanie innowacjami ($r = 0,452$), E – Zarządzanie personelem organizacją pracy w firmie ($r = 0,442$), G – Kwestie prawne ($r = 0,518$), H – Komunikacja i negocjacje ($r = 0,561$);
- dla zmiennej B – Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem: C – Podatki, rachunkowość, audyt ($r = 0,461$), D – Zarządzanie innowacjami ($r =$

- 0,492), E – Zarządzanie personelem i organizacją pracy w firmie ($r = 0,571$), F – Finanse firmy ($r = 0,559$), H – Komunikacja i negocjacje ($r = 0,410$);
- dla zmiennej C – Podatki, rachunkowość, audyt: D – Zarządzanie innowacjami ($r = 0,584$), E – Zarządzanie personelem i organizacją pracy w firmie ($r = 0,599$), H – Komunikacja i negocjacje ($r = 0,548$);
- dla zmiennej D – Zarządzanie innowacjami: F – Finanse firmy ($r = 0,527$), H – Komunikacja i negocjacje ($r = 0,536$);
- dla zmiennej E – Zarządzanie personelem i organizacją pracy w firmie: H – Komunikacja i negocjacje ($r = 0,467$);
- dla zmiennej F – Finanse firmy: H – Komunikacja i negocjacje ($r = 0,500$);
- dla zmiennej G – Kwestie prawne: H – Komunikacja i negocjacje ($r = 0,555$).

Na podstawie wyników zawartych w tabeli 3 stwierdzono istnienie silnej współzależności (współczynnik korelacji przyjmujący wartość 0,6–0,8) występującej pomiędzy zmiennymi:

- dla zmiennej B – Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem: G – Kwestie prawne ($r = 0,627$);
- dla zmiennej C – Podatki, rachunkowość, audyt: G – Kwestie prawne ($r = 0,629$);
- dla zmiennej D – Zarządzanie innowacjami: E – Zarządzanie personelem i organizacją pracy w firmie ($r = 0,774$), G – Kwestie prawne ($r = 0,612$);
- dla zmiennej E – Zarządzanie personelem i organizacją pracy w firmie: F – Finanse firmy ($r = 0,677$), G – Kwestie prawne ($r = 0,674$);
- dla zmiennej F – Finanse firmy: G – Kwestie prawne ($r = 0,610$).

Na podstawie wyników zawartych w tabeli 2 stwierdzono istnienie bardzo silnej współzależności (współczynnik korelacji przyjmujący wartość 0,8–1,0) występującej pomiędzy zmiennymi:

- dla zmiennej C – Podatki, rachunkowość, audyt: F – Finanse firmy ($r = 0,837$).

Zaprezentowane powyżej zależności są wprost proporcjonalne, tzn. wraz ze wzrostem (zainteresowaniem) jednej formy możliwości oferowanych przez AIP rośnie zainteresowanie drugą formą możliwości oferowanych przez AIP.

Kolejny aspekt badań dotyczył oceny przydatności szkoleń organizowanych przez AIP w prowadzeniu własnego start-upu (tab. 2 i 3).

Tabela 2. Przydatność szkoleń organizowanych przez AIP w prowadzeniu własnego start-upu a status ankietowanego w chwili badania

Przydatność szkoleń organizowanych przez AIP	Status ankietowanego							
	student		doktorant		absolwent wyższej uczelni		inni	
	N	% z N	N	% z N	N	% z N	N	% z N
Tak	37	90,2	3	100,0	34	85,0	7	46,7
Nie	0	0,0	0	0,0	2	5,0	1	6,7
Nie mam zdania	4	9,8	0	0,0	4	10,0	7	46,6
Razem	41	100,0	3	100,0	40	100,0	15	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Analizując tabelę 2, można stwierdzić, że spośród badanych osób, które są studentami, 90,2% (37 osób) uważa, że szkolenia były przydatne. Wszyscy doktoranci (3 osoby) wskazali, że szkolenia były przydatne. Wśród absolwentów wyższej uczelni 85% sądzi, że szkolenia są przydatne (34 osoby), 5% (2 osoby) uznaje, że szkolenia nie były przydatne, 10% (4 osoby) nie ma zdania na ten temat. Ocena przydatności szkoleń wśród osób należących do kategorii inni – 46,7% (7 osób) utrzymuje, że szkolenia są przydatne, 6,7% – że szkolenia nie są przydatne i 46,6% (7 osób) nie ma zdania na ten temat. Na powyższy zestaw pytań odpowiedziało 99 osób.

Tabela 3. Przydatność szkoleń organizowanych przez AIP w prowadzeniu własnego start-upu a przynależność osoby ankietowanej do AIP

AIP	Przydatność szkoleń organizowanych przez AIP							
	tak		nie		nie mam zdania		razem	
	N	% z N	N	% z N	N	% z N	N	% z N
1	2	3	4	5	6	7	8	9
AIP Białystok	19	76,0	1	4,0	5	20,0	25	100,0
AIP Gdańsk	5	50,0	1	10,0	4	40,0	10	100,0
AIP Olsztyn	11	100,0	0	0,0	0	0,0	11	100,0
AIP Śląsk	6	85,7	0	0,0	1	14,3	7	100,0
AIP Poznań	10	90,9	0	0,0	1	9,1	11	100,0
AIP SGH Warszawa	12	92,3	0	0,0	1	7,7	13	100,0
AIP SGGW – WSHiP Warszawa	9	75,0	1	8,3	2	16,7	12	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W tabeli 3 zaprezentowano ocenę przydatności szkoleń organizowanych przez AIP w prowadzeniu własnego start-upu w poszczególnych regionach Polski. Analizując dane powyższej tabeli, można stwierdzić, że zdecydowana większość badanych potwierdziła wysoki stopień przydatności szkoleń organizowanych przez AIP.

Podsumowanie

Zasadniczym punktem wsparcia oferowanego przez AIP są różnego rodzaju szkolenia w zakresie przedsiębiorczości, które odgrywają istotne role w rozwoju przedsiębiorczego społeczeństwa. W ramach szkoleń można zaprezentować przedsiębiorczość jako ewentualną opcję dalszej kariery zawodowej, a także ogólnie promować kreatywność i postawy, które wykorzystuje się w przedsiębiorczych przedsięwzięciach, niezależnie od tego, czy dana osoba prowadzi działalność gospodarczą, czy zdecyduje się na zatrudnienie w firmie innego pracodawcy. Szkolenia mogą pomagać słuchaczom w rozwijaniu kompletu technicznych i biznesowych umiejętności, które są kluczowe w osiągnięciu sukcesu w przedsiębiorczości. Profesjonalni trenerzy AIP rozwijają wśród szkolonych zasoby wiedzy.

Połączenie kapitału ludzkiego wraz z nieustannym rozwojem AIP w Polsce podnosi rangę polskiej przedsiębiorczości. To, że AIP są w ostatnich latach jedną z największych inicjatyw rozwoju kapitału ludzkiego, staje się siłą napędową i wyzwaniem dającym szansę na rozwój młodym ludziom poszukującym swojego miejsca na rynku pracy. Dzięki nim młodzi ludzie nabywają nowych i profesjonalnych doświadczeń w zarządzaniu organizacją. Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości są jednym z rodzajów instytucji wspierających młodych przedsiębiorców w działaniach mających na celu rozwinięcie ich zainteresowania i w konsekwencji usamodzielnienie się pod względem finansowym, podkreślając w ostatnich latach znaczącą rolę szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego w Polsce.

Bibliografia

- Dajczak, K., Kijewska, K. (2008). Rola szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej*, 12, 11–17.
- Fitzenz, J. (2000). *The ROI of Human Capital*. New York: AMACOM.

- Michalczuk, G. (2013). *Zasoby niematerialne jako czynnik wartości przedsiębiorstwa. Luka informacyjna sprawozdawczości finansowej*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Siemieniuk, Ł. (2011), Wpływ e-learningu na poziom kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. W: N. Siemieniuk, J. Sikorski, (red.), *Systemy informatyczne a funkcjonowanie organizacji gospodarczych* (s. 91–104). Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Siemieniuk, Ł. (2013). Foundation of Academic Business Incubators vs development of human capital of academia in Poland. W: W. Chmielarz, J. Kisielnicki, T. Parys (red.), *Informatyka Q przyszłości* (s. 177–190). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Skrodzka, I. (2015). *Kapitał ludzki polskich województw – koncepcja pomiaru*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.

THE ROLE OF TRAINING IN THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN THE AREA OF THE KNOWLEDGE ECONOMY ON THE EXAMPLE OF ACADEMIC ENTREPRISE INCUBATORS (AIP)

Abstract

The competitor's competitiveness depends to a large extent on the level of innovativeness of enterprises and on employees and their qualifications. Currently, there is an increasing need for employees to improve their skills and adapt to changes in the labor market in an appropriate manner. The development of human capital can take place in various paths, through self-education and the desire to develop or exchange experiences in employee teams. Training is a process whose aim is to acquire new skills and change their behavior, which enables them to achieve their goals and results in their professional work.

The aim of the publication is to discuss selected aspects of human capital theory and issues in the field of training, the functioning of Academic Business Incubators (AIP) and presentation of research results on the impact of Academic Business Incubators (AIP) on the role of training in human capital development in the knowledge economy.

Keywords: human capital, Academic Business Incubators (AIP), trainings

JEL code: D01



DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-25

Marta Żerkowska-Balas*

Uniwersytet SWPS w Warszawie
Wydział Nauk Humanistycznych i Społecznych

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ POKOLENIOWĄ A POSTRZEGANIE NAJSTARSZYCH PRACOWNIKÓW – ANALIZA EMPIRYCZNA

Streszczenie

Zachodzące zmiany demograficzne pokazują, że największym wyzwaniem stojącym przed HR będzie zarządzanie różnorodnością pokoleniową. Jednym z wyzwań jest walka ze stereotypami dotyczącymi postrzegania najstarszych pracowników jako niekompetentnych i nieprzystosowanych do rynku pracy. Celem niniejszego artykułu jest odpowiedź na pytanie, co sprawia, że ludzie są skłonni uznawać starszych pracowników za mniej wartościowych. Na podstawie danych WVS sprawdzam, jak status społeczny i ekonomiczny, poczucie bezpieczeństwa na rynku pracy i poziom zaufania wpływają na postrzeganie osób najstarszych na rynku pracy. Badania pokazują, że kluczową zmienną jest kapitał społeczny.

Słowa kluczowe: zarządzanie różnorodnością wielopokoleniową, pokolenie, stereotypy, pracownicy 50+

* Adres e-mail: mzerkowska-balas@swps.edu.pl.

Wprowadzenie

W literaturze poświęconej zarządzaniu zasobami ludzkimi liczne są artykuły poświęcone najmłodszym pokoleniom na rynku pracy. Doskonale przebadane i opisane są X, Y, Z, a także *slashies* i śnieżynki – nowe marketingowe twory, niemające nic wspólnego ze społeczną kategorią pokolenia. Zarówno teoretycy, jak i praktycy skupiają się na młodych, mało miejsca poświęcając najstarszym pracownikom, którzy stanowią istotny element kapitału ludzkiego na rynku pracy.

Zachodzące zmiany demograficzne i analiza podaży na rynku pracy pokazują, że wkrótce problemem będzie nie tyle dostosowanie się do roszczeń młodych pracowników, ile zatrzymanie retencji pracowników najstarszych oraz zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi. Już dziś emeryci i renciści stanowią 23% populacji Polski (GUS, 2017). Według prognozy GUS (2014) do 2050 roku połowa Polaków przekroczy 50. rok życia, co trzecia osoba zaś będzie miała więcej niż 65 lat, a więc liczba emerytów znacząco wzrośnie.

Starzejące się społeczeństwo wiąże się z licznymi konsekwencjami natury społecznej i ekonomicznej (Błaszczyk, 2010; Borkowska, 2017; Mayes, 2002). Z punktu widzenia rynku pracy bardzo ważne wydają się tu dwa aspekty: większe obciążenia finansowe związane z opartym na zasadzie solidarności społecznej systemie emerytalnym oraz deficyt podaży na rynku pracy (Gradzewicz, Saczuk, Strzelecki, Tyrowicz, Wyszyński, 2016; GUS, 2014; Roszkowska, Saczuk, Skibińska, Strzelecki, Wyszyński, 2017). Jednym z możliwych rozwiązań tych problemów jest zwiększenie odsetka pracujących osób w wieku poprodukcyjnym. Pomóc w tym mogą z pewnością odpowiednie rozwiązania prawne (np. podwyższenie wieku emerytalnego), choć skuteczniejsze niż przymus jest zachęcanie poprzez przezwyciężanie różnego rodzaju barier. Jedną z takich barier są stereotypy towarzyszące osobom starszym aktywnym zawodowo, wpływające na ich postrzeganie jako przełożonych, podwładnych czy współpracowników.

Celem niniejszego artykułu jest odpowiedź na pytanie, co sprawia, że niektórzy są mniej skłonni uznawać starszych pracowników jako wartościowe podmioty na rynku pracy i tym samym są niechętni do pracy w zespołach wielopokoleniowych. Mówiąc innymi słowy, opierając się na danych Światowego Sondażu Wartości, sprawdzam, jak status społeczny i ekonomiczny, poczucie bezpieczeństwa na rynku pracy oraz poziom zaufania do innych wpływają na postrzeganie najstarszych

pracowników. Kluczową zmienną okazuje się kapitał społeczny, mierzony jako poziom zaufania do innych ludzi.

1. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową

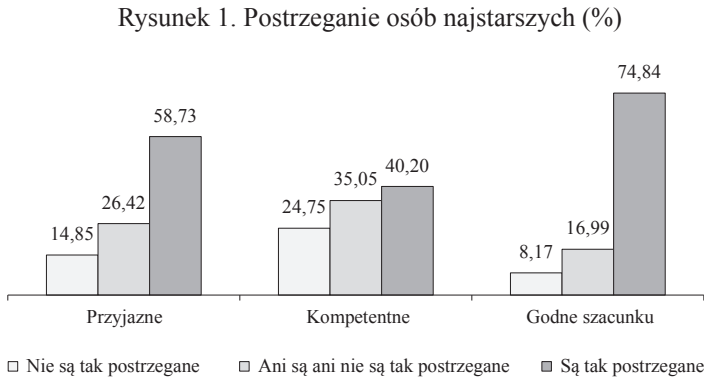
Zarządzanie różnorodnością, definiowane jako „wykorzystywanie różnorodnych doświadczeń różnorodnej wiedzy, umiejętności, predyspozycji i wrażliwości (...) w całej organizacji lub firmie” (Durska, 2009, s. 8), najczęściej dotyczy przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na płeć, rasę, etniczność, orientację seksualną, niepełnosprawność oraz wiek. Ta ostatnia kategoria cieszy się rosnącą popularnością wśród teoretyków i praktyków zarządzania zasobami ludzkimi ze względu na obecność kilku pokoleń na rynku pracy.

Celem zarządzania różnorodnością jest tworzenie warunków pracy, które umożliwią jak najlepsze wykorzystanie zasobów ludzkich i pozwolą na uzyskanie konkurencyjnej przewagi organizacji na rynku (Durska, 2009; Przetacka, 2009). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową powinno skupiać się zatem na odpowiednim wykorzystaniu umiejętności i doświadczenia pokoleń socjalizowanych w odmiennych okolicznościach historycznych, ekonomicznych, społecznych.

Współczesna praktyka zarządzania różnorodnością pokoleniową skupia się na badaniu i opisywaniu cech charakterystycznych (wartości, motywacji, oczekiwań, sposobów zdobywania wiedzy, komunikacji itp.) poszczególnych pokoleń i dostosowaniu praktykowanych rozwiązań tak, by jak najpełniej wykorzystać potencjał każdej generacji. Mało miejsca poświęca się relacjom pomiędzy poszczególnymi pokoleniami. Tymczasem obok poznania mocnych i słabych stron każdego pokolenia bardzo ważne jest tworzenie środowiska pracy, które będzie promowało szacunek i integrację, ponieważ tylko w takich warunkach możliwe jest pełne wykorzystanie potencjału pracowników (Przetacka, 2009). Można to osiągnąć m.in. poprzez zwalczanie stereotypów dotyczących postrzegania najstarszych pracowników.

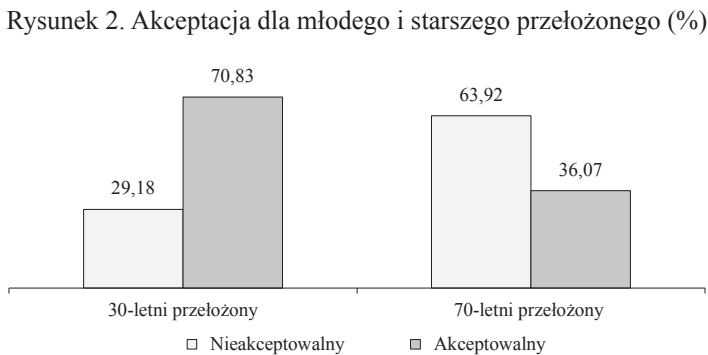
Starsi pracownicy postrzegani są jako osoby o przestarzałych kwalifikacjach, niechętnie nabywaniu nowych umiejętności, pozbawione kompetencji cyfrowych, nieufne wobec technologii, nowości i zmian (Przetacka, 2009; Urbaniak, 2007). Potwierdzają to m.in. badania Światowego Sondażu Wartości, które pokazują, że większość pytanych o postrzeganie osób po 70. roku życia uważa, że są one godne

szacunku i przyjazne, jednocześnie mniej osób jest przekonanych o kompetencjach seniorów (rys. 1).



Źródło: dane WVS 6, opracowanie własne.

Prowadzi to do przekonania, że firmy zatrudniające osoby starsze są mniej konkurencyjne i gorzej radzą sobie na rynku (tego zdania jest 23% badanych), i do niechęci wobec starszych przełożonych (rys. 2). Badania pokazują, że gdy 71% nie ma nic przeciwko bardzo młodemu przełożonemu, aż 64% uważa, że znacznie starszy przełożony jest nie do zaakceptowania.



Źródło: dane WVS 6, opracowanie własne.

Status społeczny seniorów w Polsce oceniany jest znacznie niżej niż w Niemczech (tab. 1), które znajdują się na czwartym miejscu, jeśli chodzi o dobre miejsce

do życia dla osób najstarszych. Według raportu Global Age Watch z 2015 roku Polska zajmuje 32 miejsce.

Stereotypowe spojrzenie na starszych pracowników zwiększa społeczne przyzwolenie na ich rezygnację z aktywności zawodowej po osiągnięciu minimalnego wieku umożliwiającego przejście na emeryturę i zmniejsza akceptację dla osób pozostających na rynku pracy, prowadząc do ich dyskryminacji.

Tabela 1. Średnie wartości wybranych zmiennych dla Polski i Niemiec

Akceptacja dla przełożonego	Polska	Niemcy
30-letniego	7,03	7,12
70-letniego	4,57	7,23
Postrzeganie osób po 70. roku życia jako		
– przyjaznych	2,60	2,78
– kompetentnych	2,18	2,60
– szanowanych	3,05	2,80
Firmy zatrudniające młodych ludzi mają lepsze wyniki niż te, które zatrudniają ludzi w różnym wieku	2,86	3,15

Źródło: dane WVS 6, opracowanie własne.

Dziś większość Polaków wycofuje się z rynku pracy po przekroczeniu 60. roku życia – tylko 14% deklaruje aktywność zawodową, w grupie w wieku produkcyjnym odsetek pracujących wynosi 70% (Roguska, 2017). Część osób starszych jest wykluczona z rynku pracy z powodu problemów związanych z wiekiem (pogorszenie stanu zdrowia, niepełnosprawność), częściej jednak niższy poziom aktywności zawodowej w tej grupie tłumaczony jest wieloma czynnikami – *retirement push & pull factors* – które z jednej strony zachęcają do przejścia na emeryturę, z drugiej zaś utrudniają znalezienie i utrzymanie pracy (OECD, 2006). Należy do nich zaliczyć niskie lub nieaktualne kompetencje, brak skłonności do podejmowania ryzyka czy brak wiary we własne możliwości, skutkujące np. niższą mobilnością zawodową i przestrzenną (Błaszczyk, 2016). Znaczenie ma też bezpieczeństwo ekonomiczne – świadczenia emerytalne zapewniają stały dochód, umożliwiający utrzymanie się, nieograniczający jednocześnie możliwości zarobienia, czy przekonanie o zasłużonym odpoczynku na emeryturze (Giza-Poleszczuk, 2008).

Dziś jednak oddaliśmy się od tradycyjnego modelu kariery realizowanego w ramach jednej organizacji. Nowe ścieżki karier obejmują wiele przejść między

organizacjami, specjalnościami czy formami zatrudnienia, zmuszając pracowników do ciągłego poszerzania i uzupełniania kwalifikacji. Bariera umiejętności przestaje mieć znaczenie. Zmienia się także sposób myślenia najstarszych pracowników, którzy są świadomi swojej wartości na rynku pracy. Dodatkowo realna groźba niskich świadczeń emerytalnych może skłonić badanych do dłuższego pozostaniem na rynku pracy.

Badania pokazują, że znaczny odsetek (84%) pracowników po 45. roku życia jest gotowy kontynuować pracę po osiągnięciu wieku emerytalnego (Poliwczak, 2013). Część nich uzależnia decyzję od stanu zdrowia oraz czynników ekonomicznych; inni zwracają uwagę także na czynniki organizacyjne: dobre warunki pracy, dobre stanowisko, dobra atmosfera i dobre stosunki w pracy. Zapewnienie tych ostatnich wydaje się istotne z punktu widzenia dobrostanu najstarszych pracowników, dla których poczucie przynależności i bezpieczeństwa są ważniejsze niż sama praca (Schulz, Schulz, 2002). Realizacja tego zadanie jest jednym z głównych celów zarządzania różnorodnością pokoleniową. Z tego powodu jednym z ważniejszych wyzwań stojących przed pracodawcami będzie przezwyciężenie stereotypów dotyczących postrzegania ludzi starszych w ogóle i na rynku pracy.

2. Hipotezy, model, dane i zmienne

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie determinant negatywnego stosunku do osób starszych na rynku pracy przez pryzmat dotyczących ich stereotypów. Aby odpowiedzieć na postawione pytanie badawcze, weryfikuję liczne hipotezy związane z wpływem statusu społecznego i ekonomicznego, poczucia bezpieczeństwa na rynku pracy i poziomu zaufania na postrzeganie starszych pracowników na rynku pracy.

Zakładam, że osoby młodsze będą mniej przekonane o wartości osób starszych jako współpracowników (hipoteza 1). Przemawia za tym przede wszystkim istnienie konfliktu pokoleń: osoby z różnych grup wiekowych reprezentują różne podejścia do życia i pracy, wyznają odmienne wartości, mają różne kompetencje potrzebne na rynku pracy. Dlatego oczekuję, że najmłodszy badani, najbardziej odlegli pod względem światopoglądowym od stereotypizowanej grupy, będą jej najmniej przychylni.

Oczekuję, że wpływ na postrzeganie najstarszych pracowników będą miały zmienne ekonomiczne. Osoby gorzej sytuowane, mające trudności ze znalezieniem bądź utrzymaniem pracy będą niechętnie aktywności zawodowej osób starszych z powodu irracjonalnego strachu przed emerytami zabierającymi im miejsca pracy. Zakładam, że osoby znajdujące się w gorszej sytuacji ekonomicznej (hipoteza 2) bądź zagrożone utratą pracy (hipoteza 3) będą mniej przychylnie starszym pracownikom.

Znaczenie będzie miał kapitał społeczny, rozumiany jako dobre stosunki pomiędzy członkami społeczeństwa, dbałość o dobro wspólne oraz chęć i gotowość współpracy (Czapiński, 2015). Główną składową kapitału społecznego jest zaufanie społeczne, dlatego oczekuję, że osoby o wyższym poziomie zaufania społecznego będą silniej przekonane o dobrej woli i zaangażowaniu innych (w tym osób starszych na rynku pracy) w budowanie wspólnego dobra (hipoteza 4).

Do analiz wykorzystuję dane Światowego Sondażu Wartości (fala 6, 2010–2014, realizacja w Polsce – CBOS 2014, N = 966).

Stosunek do osób najstarszych na rynku pracy będzie mierzony za pomocą trzech zmiennych:

- postrzeganie osób po 70. roku życia jako kompetentnych,
- akceptacja dla 70-letniego przełożonego,
- konkurencyjność firm zatrudniających ludzi w różnym wieku.

Kluczowe zmienne niezależne to wiek, poczucie stabilności na rynku pracy (bycie emerytem, bezrobotnym, poczucie zagrożenia utratą pracy bądź niemożnością jej znalezienia, obawa przed brakiem środków, żeby zapewnić dzieciom dobre wykształcenie) oraz uogólniony poziom zaufania do innych¹. Oprócz tego będą kontrolowane standardowe zmienne społeczno-demograficzne: płeć, wykształcenie (podstawowe, średnie, wyższe), wielkość miejsca zamieszkania, zadowolenie z sytuacji materialnej gospodarstwa domowego.

¹ Zmienne mierzące poczucie zagrożenia na rynku pracy zostały zakodowane jako zero-jedynkowe, kodowanie zmiennych pozostało zgodne z ich oryginalną wersją (zob. kwestionariusz WVS 6 dostępny na stronie: <http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>).

3. Analizy empiryczne

Wyniki analiz empirycznych nie pozwalają potwierdzić większości postawionych hipotez (tab. 2). Wbrew przypuszczeniom wiek nie jest statystycznie istotną determinantą stosunku do starszych pracowników. Istotne statystycznie są natomiast inne zmienne społeczno-demograficzne: płeć, wykształcenie i wielkość miejsca zamieszkania. Osoby lepiej wykształcone są przekonane o tym, że firmy zatrudniające młodych ludzi mają lepsze wyniki niż te, które zatrudniają ludzi w różnym wieku. Wielkość miejsca zamieszkania wpływa na postrzeganie osób starszych jako kompetentnych – przekonanie o tym, że starsi dysponują niezbędną wiedzą i umiejętnościami, jest większe w większych miejscowościach, co prawdopodobnie ma związek ze specyfiką rynków pracy w miejscowościach o różnej wielkości. Płeć jest najsilniejszą determinantą stosunku do starszego szefa – kobiety są znacznie mniej skłonne akceptować przełożonego powyżej 70. roku życia.

Tabela 2. Modele regresji liniowej

Zmienna zależna	Model 1	Model 2	Model 3
	konkurencyjność firm zatrudniających wielopokoleniowe zespoły	postrzeganie osób starszych jako kompetentnych	akceptacja dla 70-letniego przełożonego
Sytuacja ekonomiczna	-0,01	0,02	0,02
Wiek	0,00	0,00	0,00
Wykształcenie	0,09*	-0,08	0,02
Płeć	-0,06	0,07	0,5*
Miejsce zamieszkania	0,01	-0,03*	-0,04
Kierownik	0,04	-0,12	-0,08
Bezrobotny	-0,16	-0,08	-0,23
Emeryt	-0,25**	-0,05	-0,14
Zagrożenie utratą pracy	0,04	0,08	-0,14
Zagrożenie brakiem środków	-0,01	-0,04	0,01
Zaufanie	-0,04	-0,25**	-0,61*
Stała	2,6***	2,8***	5,92***
N	718	742	747
R-kwadrat	0,04	0,03	0,03

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,01$.

Źródło: dane WVS 6, opracowanie własne.

Nie można potwierdzić hipotezy dotyczącej wpływu poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego na postrzeganie najstarszych pracowników. Jedynie status emeryta wpływa na negatywnie postrzeganie konkurencyjności firm wielopokoleniowych. Taki wynik pokazuje, że aktywizacja osób najstarszych wymaga pracy u podstaw.

Silną determinantą stosunku do starszych pracowników jest natomiast poziom uogólnionego zaufania, który ma statystycznie istotny wpływ na postrzeganie osób starszych jako kompetentnych oraz na poziom akceptacji dla 70-letniego szefa. Osoby, które ufają innym – a więc mają większe zasoby kapitału społecznego – są silniej przekonane o kompetencjach starszych pracowników i pozytywnie nastawione do 70-letniego przełożonego.

Weryfikowane modele są słabo dopasowane do danych (r -kwadrat nie przekracza 0,04), co pozwala przypuszczać, że wpływ na stosunek do osób starszych mają inne niż analizowane czynniki. Dalsza analiza problemu wymaga dodatkowych badań, przede wszystkim jakościowych, przeprowadzone analizy zarysowują jednak pewien kierunek dalszych działań praktycznych i badawczych.

Podsumowanie

Przeprowadzone analizy empiryczne pokazują, że stosunek do starszych pracowników i przekonanie o ich wartościowości zależy od wykształcenia, płci, lokalnego rynku pracy, najsilniejszą determinantą jest jednak poziom zaufania do innych, będący jednym z głównych elementów kapitału społecznego. Problem ten będzie stanowił nie lada wyzwanie dla teoretyków i praktyków zarządzania różnorodnością. Poziom kapitału społecznego w Polsce jest stosunkowo niski, według badań Eurobarometru znajdujemy się nieustająco w ogonie krajów europejskich, podejmowane są jednak próby zwiększenia tego zasobu. Badania pokazują ponadto, że kapitał społeczny polskich seniorów jest na niskim poziomie, a ich sieci kontaktów ograniczają się przede wszystkim do więzi rodzinnych, znacznie rzadsze są kontakty międzypokoleniowe (Czapiński, Błędowski, 2014). Może się to przekładać na obustronny brak zaufania i przekonania o pozytywnych stronach współpracy międzypokoleniowej.

Wobec stojących przed gospodarką wyzwań konieczne jest aktywizowanie kapitału społecznego także na poziomie organizacji, gdyż jego zalety są nie do przecenienia, kapitał społeczny bowiem:

ułatwia negocjacje, obniża koszty transakcji, skracca proces inwestycyjny (...), zmniejsza korupcję, zwiększa rzetelność kontrahentów, sprzyja długoterminowym inwestycjom i dyfuzji wiedzy, zapobiega nadużywaniu dobra wspólnego i zwiększa solidarność międzygrupową, a także poprzez rozwój trzeciego sektora sprzyja społecznej kontroli działania władz oraz wpływa na szeroko rozumianą jakość życia społeczeństwa – milej jest żyć wśród ludzi, którzy sobie ufają i ze sobą współpracują (Czapiński, 2013, s. 285).

Bibliografia

- Błaszczuk, B. (2010). Wykluczenie społeczne ludzi starych. Czynniki sprzyjające i zapobiegające. *Biuletyn IGS SGH*, 1–4, 213–241.
- Błaszczuk, B. (2016). Sytuacja osób starszych na rynku pracy w Polsce. *Gerontologia Polska*, 24, 51–57.
- Borkowska, S. (2007). Wyzwania wobec rynku pracy w Polsce. W: J. Orczyk, M. Żukowski (red.), *Aktywizująca polityka społeczna* (s. 19–31). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Czapiński, J. (2013). Kapitał społeczny. W: J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków*. Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.
- Czapiński, J., Błędowski, P. (2014). *Aktywność społeczna osób starszych*. Pobrano z: 89.161.178.137/www/publikacje/Aktywnosc_spoeczna_osob_starszych.pdf (16.12.2017).
- Durska, M. (2009). Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia. *Kobieta i Biznes*, 1, 8–12.
- Giza-Poleszczuk, A. (2008). Źródła niechęci do podnoszenia wieku emerytalnego. W: *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań* (s. 107–121). Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
- Gradzewicz, M., Saczuk, K., Strzelecki, P., Tyrowicz, J., Wyszyński, J. (2016). *Badanie ankietowe rynku pracy*. Warszawa: Instytut Ekonomiczny NBP.
- GUS (2014). *Prognoza ludności na lata 2014–2050*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- GUS (2017). *Emerytury i renty w 2016 r.* Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Mayes, D.G. (2002). Social exclusion and macro-economic policy in Europe: a problem of dynamic and spatial change. *Journal of European Social Policy*, 3 (12), 195–209.
- OECD (2006). *Live longer, work longer: A synthesis report*. Pobrano z: <http://www.oecd.org/employment/livelongerworklonger.htm> (16.12.2017).

- Poliwczak, I. (2013). Determinanty aktywności zawodowej osób w wieku 45 lat i więcej – opinie bezrobotnych. W: E. Kryńska (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a aktywność zawodowa osób starszych* (s. 144–186). Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Przetacka, Z. (2009). Różnorodność ze względu na wiek – zarządzanie wiekiem w organizacjach wiekiem w organizacjach. *Kobieta i Biznes, 1*, 18–23.
- Roguska, B. (2017). Przed obniżeniem wieku emerytalnego: jak zatrzymać Polaków na rynku pracy. *CBOS Komunikat z Badań, 67*. Pobrano z: https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2017/K_067_17.PDF (16.12.2017).
- Roszkowska, S., Saczuk, K., Skibińska, M., Strzelecki, P., Wyszyński, R. (2017). *Kwartalny raport o rynku pracy w I kw. 2017 r.* Warszawa: Narodowy Bank Polski.
- Schulz, D.P., Schulz, S.E. (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Urbaniak, B. (2007). Starsi pracownicy na rynku pracy. W: B. Urbaniak (red.), *Pracownicy po 45 roku życia wobec barier na rynku pracy* (s. 68–83). Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.

AGE DIVERSITY MANAGEMENT AND ELDERLY EMPLOYEES PERCEPTION – EMPIRICAL ANALYSIS

Abstract

Due to demographic and work supply changes HR managers will soon face the problem of the age diversity management which includes dealing with various types of stereotypes regarding the perception of the oldest employees as incompetent and unfit for the labor market. In the present paper I verify the determinants of negative attitude towards mature employees. I use the WVS data to verify how the social and economic status, sense of security in the labor market and the level of trust in others influence the perception of the elderly employees. The results show that the social capital plays crucial role.

Keywords: diversity management, generation, stereotypes, mature employees

JEL codes: J14, J24, J28



RECENZJE I OMÓWIENIA

DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-26

Marta Młokosiewicz

Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

RECENZJA

Ilona Świątek-Barylska (red.),
Relacje w organizacji. Podręcznik menedżera,
Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego,
Łódź 2016, 250 s.

Niepewność, nieprzewidywalność i zmiana stały się współcześnie zasadniczymi cechami otoczenia, w którym przyszło funkcjonować organizacjom. Takie uwarunkowania wymuszają potrzebę elastyczności i szybkiego sprawnego reagowania. Zgodnie z raportem Sodexo (2017) do najważniejszych trendów, które aktualnie na skalę globalną kształtują środowisko biznesowe, można zaliczyć migracje na rynku pracy, przyspieszenie procesów innowacyjnych poprzez tworzenie przestrzeni do interakcji między organizacjami, intensywny rozwój robotyki przekształcającej miejsce pracy, starzejące się społeczeństwo i obecność kilku generacji na rynku pracy oraz związaną z tym konieczność budowania nowej kultury organizacyjnej umożliwiającej międzypokoleniowy transfer wiedzy, potrzebę „uwolnienia” potencjału milenialsów (ang. *Millennials*), coraz częstsze sięganie pracodawców po *personal branding* dla wykorzystania potencjału zatrudnionych, pojawiające się w wielu organizacjach innowacyjne rozwiązania dotyczące sposobu wykonywania pracy, a ponadto innowacyjne spojrzenie na miejsce pracy jako miejsce dobrobytu

i potrzebę uwzględniania wymogów zrównoważonego rozwoju. W takich warunkach wzrosło znaczenie kapitału ludzkiego jako cennego zasobu organizacji. Efektywne relacje wewnątrzorganizacyjne stały się jednocześnie ważną determinantą sukcesów rynkowych, a co za tym idzie – obiektem szczególnego zainteresowania zarówno praktyków zarządzania, jak i naukowców. Niewiele jednak prac z tego zakresu pojawiło się na polskim rynku wydawniczym. Opisywana książka, prezentująca podejście do zarządzania z perspektywy kształtowania relacji w organizacji, jest więc niewątpliwie nowatorska. Z tego względu i z uwagi na wieloaspektowe, a niejednokrotnie oryginalne ujmowanie opisywanych zagadnień publikację tę należy uznać za znaczącą.

W zamyśle autorów opracowanie „ma odpowiedzieć na zapotrzebowanie studentów oraz praktyków zarządzania i wskazuje na rozwiązania, które dają przewidywalne i oczekiwane rezultaty”. Zostało więc zaprojektowane jako „podręcznik do kształtowania relacji i zachowań organizacyjnych” (s. 9). W mojej opinii doskonale może pełnić taką funkcję. Niewątpliwie przyczynił się do tego przyjęty układ graficzny: przejrzysta prezentacja – prosty język, czytelne rysunki, tabele, wypunktowania najważniejszych zagadnień na wstępie każdego z rozdziałów, najważniejsze informacje na marginesach stron, a także zilustrowanie sygnalizowanych problemów przykładami i praktycznymi rozwiązaniami. Każdy rozdział jest poprzedzony krótką informacją o autorze i zakończony podsumowaniem skrótowo ujmującym najważniejsze treści oraz bibliografią i polecaną literaturą dodatkową, dzięki której czytelnik może poszerzyć wiedzę z omawianego zakresu tematycznego.

Na wysoką ocenę publikacji wpływa także jej zawartość merytoryczna. Zagadnienia dotyczące kształtowania relacji i zachowań w organizacji ujęto w trzy części, przy czym każda z nich została dodatkowo podzielona na rozdziały, jest ich łącznie jedenaście. Część pierwszą, *Relacje przełożony–podwładny*, współtworzyło troje autorów. Rozdział pierwszy autorstwa Inez Milopulos poświęcono omówieniu zagadnienia awansu przez rekrutację wewnętrzną w kontekście możliwych problemów i wyzwań związanych z tą sytuacją, a dotyczących zmiany charakteru relacji w zespole oraz adaptacji osoby awansowanej do nowej roli. W rozdziale drugim, którego autorem jest Maciej Malarski, opisano „sytuacje niewygodne” w relacjach przełożony–podwładny: roszczeniową postawę pracowników, dylemat między zaufaniem a kontrolowaniem podwładnych, dylematy i związane z nimi możliwości kierowania rozwojem zawodowym pracowników w sytuacjach ograniczonych

możliwości awansu drogą tradycyjną oraz kwestie zwalniania pracowników w kontekście budowania dobrego wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku pracodawcy. Część pierwszą kończy rozdział trzeci autorstwa Tomasza Czapli, poświęcony motywowaniu, a szczególnie motywacyjnej roli wynagrodzeń. Wskazano w nim także na błędne wyobrażenia zarządzających o motywacji.

Część druga książki, *Relacje w zespole*, składa się z czterech rozdziałów. W rozdziale czwartym Katarzyna Januszkiewicz omówiła funkcjonowanie jednostek w grupie, wyjaśniając pojęcie wpływu społecznego i koncentrując się na zjawisku konformizmu, syndromie myślenia grupowego, efekcie facylitacji społecznej oraz na pozytywnych aspektach przynależności do grupy w postaci wsparcia społecznego. W rozdziale piątym autorka Ilona Świątek-Barylska skupiła uwagę na wadach i zaletach rywalizacji oraz współpracy w zespole, wskazując na zasadnicze determinanty wyboru przez zarządzających przestrzeni organizacyjnej sprzyjającej orientacji kooperacyjnej lub rywalizacyjnej. Rozdział szósty opracowany przez Małgorzatę Kołodziejczak i Piotra Mikosika dotyczy efektywnego rozwiązywania problemów w grupie poprzez coaching zespołowy. Autorzy zwrócili uwagę na różnice między coachingiem indywidualnym a zespołowym oraz na wpływ kultury organizacyjnej na proces coachingu i jego efekty. W rozdziale siódmym Magdalena Zalewska-Turzyńska omówiła zagadnienia związane z komunikacją w zespołach zadaniowych, wskazując na znaczenie heterarchii, symetrii komunikacji i tymczasowości zespołu w tym procesie oraz wynikające z tego korzyści i trudności.

Część trzecią, *Relacje w różnorodności i zmienności*, współtworzyło pięć autorów. Uwypuklono w niej znaczenie kultury organizacyjnej dla budowania relacji w organizacji. Rozpoczynający tę część opracowania rozdział ósmy napisany przez Izabelę Bednarską-Wnuk stanowi wprowadzenie do tematyki kultury organizacyjnej. Autorka skupiła się na pojęciu i składowych kultury organizacyjnej, fazach i sposobach jej kształtowania oraz na zależnościach między kulturą organizacyjną a relacjami społecznymi w organizacji. W kolejnym, dziewiątym rozdziale Joanna Małgorzata Michalak wskazała na sposoby budowania kultury różnorodności etnicznej w organizacji, zagadnieniu zyskującym coraz bardziej na znaczeniu w kontekście nasilonej współcześnie globalizacji, związanego z nią przemieszczania się pracowników pomiędzy krajami i – w konsekwencji – intensyfikowania się różnorodności w miejscu pracy. Autorki rozdziału dziesiątego, Justyna Kliombka-Jarzyna i Patrycja Woszczyk, odnosząc się na wstępie do prognoz demograficznych

dla Polski, podjęły temat zarządzania wielopokoleniowym zespołem pracowników. Zwróciły szczególną uwagę na opis poszczególnych generacji na rynku pracy oraz sformułowały zalecenia do kształtowania kultury zaangażowania pracowników z różnych pokoleń. Ostatni, jedenasty rozdział książki poświęcono zarządzaniu zmianą z perspektywy organizacji i jednostki. Autor tej części opracowania, Witold Buraczyński, odniósł się do projektowania i wdrażania zmian w organizacji z perspektywy poszczególnych etapów zmiany, narzędzi przydatnych w tym procesie, znaczenia postaw menedżerskich w zarządzaniu zmianą i przełamywania oporu wobec zmian, prezentując autorskie narzędzie zarządzania zmianą.

Książka stanowi kompendium aktualnej wiedzy dotyczącej problematyki kształtowania relacji wewnątrzorganizacyjnych z uwzględnieniem najistotniejszych współcześnie trendów w wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniu organizacji. Autorem udało się zaprezentować wieloaspektowe podejście do omawianej problematyki. Wykazali się dużą znajomością prezentowanych zagadnień i dokonali tego w sposób prosty, przejrzysty i komunikatywny. Praca została zaprojektowana w sposób spójny i logiczny, napisana przystępnym dla przeciętnego czytelnika językiem, bez uszczerbku jednak dla jej warstwy naukowej. Opisywane mechanizmy zachowań ludzkich są z jednej strony rzetelnie opatrzone koncepcjami naukowymi ważnymi dla omawianych obszarów, z drugiej – wsparte przykładami z praktyki funkcjonowania różnych typów organizacji. Należy uznać ją za ważną pozycję na rynku wydawniczym właśnie ze względu na umiejętne, zrównoważone połączenie teorii i praktyki zarządzania. Publikacja inspirowała do wielowątkowej refleksji naukowej nad rolą i kształtowaniem relacji wewnątrzorganizacyjnych, zwłaszcza na gruncie polskim, a także do konkretnych zastosowań – dla zarządzających organizacjami. Ze względu na wielość przykładów książka może stanowić przydatne dydaktykom uzupełnienie wiedzy teoretycznej o praktykę zarządzania. O jej wartości w tym wymiarze stanowi walor aplikacyjny wynikający z doświadczeń autorów.

Czytając opiniowaną pracę, można śmiało stwierdzić, że w centrum zainteresowania twórców tej publikacji stoi człowiek jako podmiot w organizacji kształtujący obecny i przyszły kształt jej sukcesu, a ponadto można stopniowo odkrywać zamysł pokazania olbrzymiego pozytywnego potencjału tkwiącego we właściwie budowanych relacjach intraorganizacyjnych, przy czym szczególnie podkreślono tu rolę i zadania menedżera w pełnym wyzwaniu procesie budowania relacji między pracownikami, sprzyjających sukcesom osobistym i sukcesom organizacji. Należy

także przyznać, że doskonale udało się autorom zrealizować pomysł na książkę jako „podręcznik do kształtowania relacji i zachowań organizacyjnych” (s. 10), gdyż z powodzeniem może ona pełnić taką funkcję. Każdy rozdział poświęcony jest odrębnym zagadnieniom, można więc do niego sięgnąć, nie czytając całości opracowania, a jednak tym, co łączy wszystkie części pracy, jest analiza ludzkich zachowań pod kątem kształtowania efektywnych relacji wewnątrzorganizacyjnych, i w tym znaczeniu książka tworzy spójną całość. Po publikację *Relacje w organizacji. Podręcznik menedżera* mogą z pożytkiem sięgnąć nie tylko osoby na co dzień konfrontujące się z wyzwaniami związanymi z zarządzaniem ludźmi, lecz także pracownicy z różnych sektorów gospodarki, którzy jako wykonawcy współuczestniczą w zmaganiach organizacji ze współczesnymi wyzwaniami, a także nauczyciele akademicy i studenci – dla wzbogacenia procesu dydaktycznego.

