



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2019 | ISSN 2543-8190

XX

TOM

6

ZESZYT

III

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Wojciech Jarecki

Anna Bąkiewicz

Zarządzanie kapitałem ludzkim – aspekty teoretyczne i praktyczne



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2019 | ISSN 2543-8190

XX

TOM

6

ZESZYT

III

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Wojciech Jarecki

Anna Bąkiewicz

Zarządzanie kapitałem ludzkim – aspekty teoretyczne i praktyczne



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Wojciech Jarecki, Anna Bąkiewicz

Korekta językowa: Katarzyna Karcz, Anna Mularczyk, Lidia Pernak, Zbigniew Pyszka,
Beata Siczek, Tomasz Szymański

Skład i łamanie: Agnieszka Śliz

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

ISSN 2543-8190

Wersja elektroniczna wydania jest wersją podstawową.

Publikacja jest dostępna na stronie: piz.san.edu.pl.



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Spis treści

Wstęp.....	5
Część I Problemy teoretyczne i metodyczne	
Irena Dudzik-Lewicka <i>Zarządzanie utalentowanymi pracownikami we współczesnym przedsiębiorstwie.....</i>	9
Urszula Gołaszewska-Kaczan <i>Dobre praktyki w zakresie kształcenia i szkolenia pracowników 50+.....</i>	23
Agata Hilarowicz, Grażyna Osika <i>Spółeczny paradygmat rozwoju jako czynnik kształtujący nowe rozumienie pracy.....</i>	35
Agnieszka Jarosik-Michalak, Magdalena Piasecka <i>Rozwój kariery osób z epilepsją i stwardnieniem rozsianym.....</i>	51
Agnieszka Knap-Stefaniuk, Łukasz Burkiewicz <i>Współcześni menedżerowie w zarządzaniu międzykulturowym.....</i>	63
Agnieszka Knap-Stefaniuk, Wioleta J. Karna <i>Wpływ wielokulturowości na budowanie potencjału społecznego współczesnych organizacji.....</i>	77
Anna Krasnova <i>Pracownicy-bumerangi na polskim rynku pracy.....</i>	91
Dagmara Lewicka, Monika Pec, Aleksandra Wilk <i>Proces szkoleniowy i jego rezultaty: studium przypadku przedsiębiorstwa handlowego.....</i>	105
Ewa Mazur-Wierzbicka <i>Diagnoza motywacji wewnętrznej pracowników z wykorzystaniem narzędzia RMP.....</i>	121
Julia Piecuch, Paulina Wojciechowska <i>An Impact of Anger Expression on Organizational Behavior – a Literature Review.....</i>	133
Anna Pluta, Ewa Putek-Szeląg <i>Nastawienia kierownicze przyszłych menedżerów.....</i>	145
Elżbieta Robak <i>Oczekiwania reprezentantów najmłodszych pokoleń na rynku pracy dotyczące relacji z przełożonymi.....</i>	157
Anna Rogozińska-Pawelczyk <i>Kontrakt psychologiczny na tle zmian relacji w diadzie pracownik – pracodawca.....</i>	171
Beata Skowron-Mielnik, Grzegorz Wojtkowiak, Dariusz Prokop <i>Shaping a Flexible Employment Structure with Temporary Employees in Manufacturing Enterprises.....</i>	185
Hanna Soroka-Potrzebna <i>TQM and the Increase in Employee Confidence.....</i>	201
Anna Stankiewicz-Mróz <i>Profil kompetencji kadry kierowniczej jako determinanta procesu implementacji koncepcji uczelni przedsiębiorczej.....</i>	211

Katarzyna Włodarczyk <i>Działania firm wspierające zdrowy styl życia pracowników</i>	227
Anna Wziątek-Staśko <i>Era cyfryzacji – implikacje dla zarządzania kapitałem ludzkim</i>	239
Część II Studia i materiały	
Augustyna Burlita, Krzysztof Błoński <i>Praca jako źródło stresu dla pracowników województwa zachodniopomorskiego – wyniki badań</i>	255
Joanna Cewińska, Małgorzata Striker <i>Kobiety i mężczyźni – kierownicy a zróżnicowanie zespołów pracowniczych ze względu na styl życia</i>	269
Katarzyna Gadomska-Lila <i>Impact of Generational Diversity on Leadership</i>	285
Krystyna Mazurek-Łopacińska, Magdalena Sobocińska <i>Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec przemian pokoleniowych</i>	299
Anna Michałkiewicz <i>Oczekiwania nauczycieli akademickich w stosunku do oceny pracy naukowej i ich realizacja w nowym systemie ocen okresowych w Uniwersytecie X</i>	313
Anna Rakowska, Marzena Cichorzewska <i>Rola wartości preferowanych przez pracowników w kontekście kształtowania inkluzywnych organizacji</i>	327
Katarzyna Wojtaszczyk <i>Styl życia jako zmienna różnicująca zasoby ludzkie organizacji</i>	343
Magdalena Krystyna Wyrwicka, Agnieszka Krugielka, Agnieszka Chuda <i>Rola zaufania jako czynnika wyzwającego zaangażowanie. Postrzeganie pracy zespołów w wybranych przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych</i>	357
Magdalena Wyrwicka, Michał Trziszka <i>Telepraca – przesłanki stosowania w branży IT w Polsce</i>	373
Zofia Wyszowska <i>Motywowanie w miejscu pracy w wojsku polskim</i>	385

Wstęp

Współczesne organizacje są zmuszone do funkcjonowania w wysoce konkurencyjnym otoczeniu, w warunkach szybkiego przepływu informacji oraz dużej dynamiki zmian. W gospodarce XXI wieku, zdominowanej przez globalną konkurencję, naznaczonej zmiennością i turbulencją otoczenia, większego niż dotychczas znaczenia nabrało sprawne zarządzanie, w tym zarządzanie kapitałem ludzkim, czyli najcenniejszym kapitałem każdej organizacji. Badania postępują w kierunku możliwości wzrostu wydajności pracy poprzez wykorzystanie coraz szerszego spektrum narzędzi i instrumentów. Kłasykzna rekrutacja, ocenianie, motywowanie, szkolenia itd. zostały rozszerzone o badanie zaangażowania, relacji, zaufania, rozwoju talentów, uwzględniania indywidualnych i wspólnych wartości, różnorodności pod względem wieku, płci, kultury itd. Na to nakłada się wzrost popytu na pracę w Polsce i ograniczona podaż, uzupełniana imigracją. Naprzeciw tym naukowym i organizacyjnym wyzwaniom wychodzi niniejsza publikacja.

Opracowanie zawiera 28 artykułów naukowych związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim oraz mających odniesienie do rynku pracy. Część pierwsza publikacji obejmuje artykuły bazujące głównie na studiach literaturowych, mające charakter teoretyczny. W części drugiej zostały przedstawione artykuły uwzględniające zarówno teorię, jak i badania empiryczne.

Oddając publikację do rąk szanownych Czytelników, wyrażam nadzieję, że spotka się ona z zainteresowaniem zarówno badaczy problematyki kapitału ludzkiego, jak i specjalistów od zarządzania tym kapitałem, stanowiąc inspirację dla dociekań teoretycznych oraz praktycznych rozwiązań problemów pojawiających się w tych obszarach.

Wojciech Jarecki

Część I

Problemy teoretyczne
i metodyczne

Irena Dudzik-Lewicka | idudzik@ath.bielsko.pl

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

Wydział Zarządzania i Transportu

ORCID ID: 0000-0002-3497-8934

Zarządzanie utalentowanymi pracownikami we współczesnym przedsiębiorstwie

Management of Talented Employees in a Contemporary Enterprise

Abstract: The underlying basis of talent management is the assumption that people constitute an enterprise's major value and decisive factor of its competitive advantage. Therefore, the concept of talent management has already become a part and parcel of a business strategy shared by many leading companies. As demonstrated by studies conducted in Poland by active training and counselling centers (such as HRM Partners S.A. or House of Skills together with The Conference Board), talent management is going to pose one of the major challenges companies will face in a couple of incoming years. Thus, talent management is no longer an option but a necessity, so in this article the author makes an attempt to deep-dive into the current practice of talent management on the Polish market from the point of view of effective talent identification, development and retention, confronting current literary studies with the results of a self-conducted research. The aim of such an interpretation is to arrive at a better understanding of the concept, to reveal its dynamics and underlying aspects so as to offer recommendation about practical ways of talent management.

Key words: talent, talent management, strategy of talent management.

Wprowadzenie

Zarządzanie talentami (ZT) zarówno w ujęciu pojedynczych jednostek, jak i całego procesu rozwoju i realizacji celów organizacji¹ jest obecnie jednym z największych światowych trendów. Sukces firmy opiera się współcześnie nie tylko na walce z konkurencyjnymi firmami, ale także na umiejętności przyciągania do siebie najlepszych, utalentowanych jednostek. Niezaprzeczalnie ZT stało się jednym z głównych strategicznych elementów funkcjonowania nowoczesnej organizacji i z roku na rok zyskuje na znaczeniu. Potwierdzenie powyższej tezy można znaleźć w licznych opracowaniach naukowych. O zasadności takiego stwierdzenia świadczą również wyniki badań przeprowadzonych w Polsce przez aktywnie działające firmy szkoleniowo-doradcze. W niniejszym opracowaniu zawarto rozważania dotyczące procesu zarządzania talentami. Celem opracowania jest przybliżenie praktyk z zakresu ZT stosowanych w polskich firmach pod kątem ich efektywnej strategii działania w zakresie poszczególnych faz procesu. W pracy ukazano pojęcie i istotę talentu, jak również złożoność i różnorodność definicyjną procesu ZT, zaprezentowano zebrane syntetycznie wyniki badań firmy HRM Partners SA oraz House of Skills na temat zarządzania talentami w polskich firmach, jak i przedstawiono wybrane wyniki badań własnych. Celem takiej interpretacji jest lepsze zrozumienie niniejszego zagadnienia, jak i jego dynamiki oraz prezentacja w zakończeniu obszarów wymagających dalszego doskonalenia. Studium literatury z zakresu ZT oraz analiza zebranego materiału badawczego pozwalają na pełną realizację obranego celu, wyznaczając jednocześnie strukturę niniejszego opracowania.

Definicja talentu

Talent jest to wyraz zapożyczony z języka łacińskiego – talentum oraz greckiego – tálanton, oznaczającego wagę, jednostkę monetarną [Długosz-Kurczabowa 2008, s. 654]. W praktyce i teorii zarządzania nie ma jednolitej definicji talentu. Doświadczenia organizacji opisane w literaturze przedmiotu uczą, iż określenie, w tym przypadku talentu, zależy od nich samych, ponieważ wprowadzając nowe rozwiązania, czy też nowe koncepcje do organizacji, zawsze należy dopasowywać je do standardów, w których się pracuje [Cannon, McGee 2007, ss. 4–6]. Talent może oznaczać zatem cokolwiek, co właściciel firmy, czy zarządzający organizacją chce, gdyż każdy z nich ma własny pogląd na to, co należy rozumieć pod jego pojęciem i znaczeniem [Ulrich 2011, ss. 189–211]. Taki dysonans

¹ Autorka używa zamiennie pojęć: przedsiębiorstwo, firma i organizacja, odnosząc je do mikroekonomicznych podmiotów gospodujących. Podejście takie wynika z wymagań stylistycznych oraz jest zgodne z powszechnym rozumieniem tych terminów, które w literaturze przedmiotu bardzo często występują jako swe równoważne zamienniki.

jest również charakterystyczny dla publikacji akademickich poświęconych organizacyjnemu aspektom zarządzania zasobami ludzkimi [Janowski 2017, ss. 29–31]. Wydaje się zatem, że wypracowanie konsensusu podczas definiowania tego pojęcia jest nader ważnym krokiem na drodze wprowadzenia efektywnego zarządzania pracownikami utalentowanymi. Przykładowe ujęcia definicyjne talentu w kontekście organizacyjnym zebrano w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane organizacyjne definicje talentu

Twórcy definicji	Istota talentu
K. Kwiecień	Talent stanowi składową następujących cech lub kompetencji: umiejętności strategicznego myślenia, zdolności przywódcze, inteligencja emocjonalna, umiejętność wywierania wpływu, przedsiębiorczość, orientacja na rezultaty, elastyczność i adaptacja do zmian, umiejętność pracy w grupie, umiejętności techniczne w ramach swojej specjalności
L. Barlow	Talent to osoba podejmująca wyzwania i sama dbająca o swój rozwój, z odpowiednim wsparciem organizacji
P. Cheese	Talent to właściwe osoby z właściwymi umiejętnościami i predyspozycjami
P. Bethke-Langenegger	Talentem nazywa się jednego z tych pracowników, który zapewni konkurencyjność i przyszłość organizacji, poprzez specyficzne kwalifikacje, wiedzę oraz inne charakterystyczne atrybuty, takie jak wola uczenia się i zorientowanie na cele
D. Ulrich, N. Smallwood	Talent = kompetencja (wiedza, umiejętności) x wartości wymagane w dzisiejszym i przyszłym środowisku pracy x zaangażowanie x kontrybucja
S. Borkowska	Talent to osoba kreatywna, przedsiębiorcza, o wysokim potencjale rozwojowym, stanowiącym dźwignię wzrostu wartości firmy
E. Gallardo-Gallardo, S. Nijs, N. Dries i in.	Talent to jednostka nieustannie rozwijająca swoje wrodzone zdolności w obszarach, które uznaje się za istotne, co umożliwia osiągnięcie doskonałych wyników przez organizację, które wyrażają się w lepszych rezultatach niż inni pracownicy w tym samym wieku lub o tym samym doświadczeniu zawodowym; może być to również osoba w sposób ciągły osiągająca wyniki na swoim najlepszym poziomie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kwiecień 2005, s. 163; Barlow 2006, za: Ingram 2011, s. 14; Cheese 2008, za: Ingram 2011, s. 14; Bethke-Langenegger 2012, s.3; Ulrich, Smallwood 2012, ss. 55–61; Borkowska 2012; Gallardo-Gallardo, Nijs, Dries i in. 2015, ss. 264–279].

Zarządzanie talentami jako proces

Zarządzanie talentami to stosunkowo nowa koncepcja działania. Rosnąca w tym przypadku popularność koncepcji zobowiązuje do precyzyjnego określenia istoty ZT. Jednak w literaturze przedmiotu, podobnie jak pojęcie talentu, tak i pojęcie zarządzania talentami nie jest określone jednoznacznie. Istnieje wiele interesujących koncepcji dotyczących

istoty ZT. Wybrane zaprezentowano w tabeli 2. Niemniej jednak, pomimo rozbieżności w sposobie interpretowania pojęcia, wielu badaczy wykazuje konsensus odnośnie głównej cechy tego zagadnienia. Zarządzanie talentami niezaprzeczalnie dotyczy osób uzdolnionych, mających duże znaczenie dla swojego przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Wybrane definicje zarządzania talentami

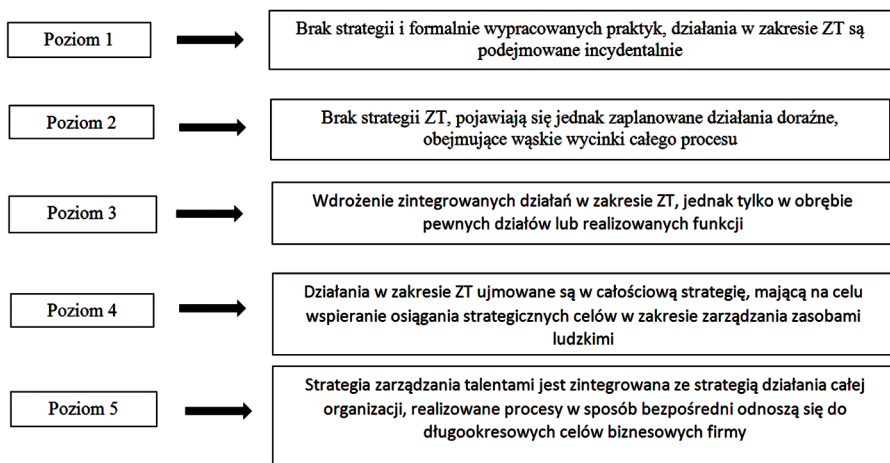
Twórcy definicji	Definicja zarządzania talentami
A. Pocztowski	Zarządzanie talentami to wynik oddziałujących na siebie sił: sytuacji na rynku, przyjętej w organizacji strategii ZZL, kapitału talentów, dotychczasowych praktyk w zarządzaniu talentami. Trzon zarządzania talentami w organizacji stanowią: pozyskiwanie, zatrzymywanie i rozwój talentów.
T. Listwan	Zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągania celów organizacji.
R. Silzer, B.E. Dowell	Zintegrowany zbiór (zestaw) procesów, programów, norm kulturowych w organizacji stworzonych i zaimplementowanych żeby przyciągnąć, rozwijać, rozbudowywać talenty z zamiarem osiągania strategicznych celów oraz zaspokajania przyszłych potrzeb biznesowych
M. Armstrong	Proces identyfikacji, rozwoju, rekrutacji, zachowania i rozlokowania utalentowanych osób
D.G. Collings	Ogół systematycznie podejmowanych działań i realizowanych procesów, które są ukierunkowane na identyfikację kluczowych pozycji w organizacji, rozwijanie kompetencji pracowników o wysokim potencjale lub osiągających ponadprzeciętne wyniki oraz na wdrażanie takich rozwiązań w zakresie ZZL, które stworzą warunki do wykorzystywania talentów i zapewnią ich ciągłe zaangażowanie w działania firmy
Y. Kim, R. Williams, W. Rothwell i in.	...proces zogniskowany na pozyskiwaniu, rozwijaniu i retencji najbardziej utalentowanych pracowników oraz transferowaniu ich specjalistycznej wiedzy do mniej wydajnych jednostek
N. Barkhuizen	W odniesieniu do sektora publicznego, zasadnym jest postrzeganie zarządzania talentami jako koncepcji zawierającej pozyskiwanie, szkolenie, rozwijanie oraz retencję kluczowych pracowników, równocześnie biorąc pod uwagę strategiczne cele klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Pocztowski 2008, s. 51; Listwan 2010, s. 191; Silzer, Dowell 2010, ss. 16–18; Armstrong 2011, s. 503; Collings 2014, s. 304; Kim, Williams, Rothwell i in. 2014, ss. 93–121; Barkhuizen 2014, ss. 2223–2230].

Działania podejmowane w ramach koncepcji ZT to pewien złożony proces o charakterze holistycznym, którego celem jest optymalne wykorzystanie talentów w organizacji. Wieloaspektowość zagadnienia wymusza istnienie wielu modeli i podejść badawczych opisujących omawiane zjawisko. Podstawą modelu opracowanego przez T. Listwana [2018] jest wyodrębnienie trzech głównych faz procesu ZT w organizacji: wejście (pozyskanie talentów poprzez rekrutację i selekcję oraz ich identyfikację wśród pracowników), transformacja (motywowanie, szkolenia, rozwój, oceny) i wyjście (zawiera działania ukierunkowane na zatrzymywanie talentów w organizacji i radzenie sobie w sytuacji ich odejścia). Ujęcie bardziej szczegółowe mówi o identyfikacji, rozwoju, utrzymaniu, zaangażowaniu i właściwym wykorzystaniu talentów w określonych warunkach organi-

zacyjnych [Pocztowski 2008, s. 50]. Model przedstawiony przez A. Miś i A. Pocztowskiego [2016, s. 65] uwzględnia analogiczne procesy jak model T. Listwana, jednak wskazuje na powiązania strategii w zakresie ZT ze strategią personalną, strategią organizacji oraz czynnikami otoczenia. Podejście to można analizować w odniesieniu do pięciopoziomowego modelu opisującego dojrzałość organizacji w zakresie ZT (rysunek 1).

Rysunek 1. Pięciopoziomowy model dojrzałości organizacji w zakresie zarządzania talentami



Źródło: opracowane własne na podstawie [Pauli 2016, s. 156].

Powiązanie koncepcji ZT ze strategią biznesową firmy to dominujący wątek wielu ciekawych propozycji badawczych, których, ze względu na ograniczenia objętościowe niniejszego opracowania, nie sposób w tym miejscu przytoczyć. Modele, w których akcentuje się ważność rozpatrywania zarządzania talentami w odniesieniu do strategii organizacji, opisują w literaturze polskojęzycznej m. in. H. Bieniok [2010, s. 23], czy T. Ingram [2011, s. 49], a w literaturze angielskojęzycznej M. Armstrong [2011, ss. 504–506], R. Silzer, B. Dowell [2010, ss. 21–22], czy J. Cannon i R. Mc Gee [2015, ss. 28–39].

Programy talentowe w polskich firmach w świetle raportów badawczych firm House of Skills oraz HRM partners SA – ujęcie dynamiczne

Wyniki badań na temat praktyki zarządzania talentami w Polsce opublikowane na przestrzeni od 2006 do 2016 roku skłoniły autorkę do dokładniejszego przyjrzenia się zagadnieniu ZT w kontekście efektywnego identyfikowania, rozwijania i utrzymywania talentów w firmie. Ponad 10 lat temu, kiedy to programy talentowe dopiero zyskiwały popu-

larność, pierwsze wyniki badań zagadnienia wskazały na to, że proces ZT zyska na znaczeniu w przyszłości. Obecnie większość dużych firm ma już za sobą doświadczenia w zakresie ZT. Ponad 10 lat praktyki i funkcjonowania programów talentowych na rynku polskim przyniosło zapewne wiele interesujących zmian i wniosków. Pojawiają się zatem pytania: pierwsze – czy i na ile zmieniło się podejście do programów talentowych? i drugie – jakie są najczęstsze praktyki firm w tym zakresie? Szczegółowa analiza raportów badawczych firmy House of Skills z 2006 i 2015 roku oraz firmy HRM partners SA z 2010, 2013 i 2016 roku pozwoliła autorce niniejszego opracowania uzyskać odpowiedzi na postawione pytania. Konceptcje talentowe na przestrzeni ostatniej dekady bardzo ewoluowały. Zmieniała się przede wszystkim ich filozofia. Konceptję ZT przestano traktować jako odrębny proces, stała się ona integralną częścią strategii firmy, jest coraz bliżej biznesu i jego potrzeb. Zakres obserwowanych zmian jest znaczący:

- po pierwsze, zmienia się sposób myślenia o talencie – nadal jest to osoba osiągająca wysokie wyniki i posiadająca unikatowe kompetencje i wiedzę, ale przede wszystkim jest to ktoś o wyraźnym nastawieniu na rozwój. Wśród kryteriów definiujących talent na znaczeniu zyskuje myślenie biznesowe;
- po drugie, zmienia się mentalność i podejście przedsiębiorców do samych programów talentowych – coraz więcej badanych firm posiada programy talentowe i chce realizować kolejne ich edycje. Świadczy to o rosnącej efektywności tych procesów i korzyściach, jakie przynoszą organizacjom. Ponadto programy ZT są kierowane do coraz szerszego grona pracowników, przez co tracą swój ekskluzywny charakter;
- po trzecie, zmienia się nastawienie programów talentowych na realizację konkretnych celów i potrzeb biznesowych – z narzędzia mającego głównie zmniejszyć fluktuację pracowników stało się ono narzędziem pozwalającym na utrzymanie talentów w firmie oraz dającym możliwość wykorzystania ich potencjału poprzez zaangażowanie w realizację różnorodnych projektów;
- po czwarte, przedsiębiorcy skracają czas trwania programów talentowych z trzech lat do jednego roku. Skracanie czasu trwania programów z pewnością jest związane z koniecznością szybkiego odpowiadania na zmieniające się potrzeby rynku;
- po piąte, w zakresie pozyskiwania i identyfikowania utalentowanych pracowników wyniki badań pokazują, że firmy nie mają problemów z wyławianiem talentów. Stosują w tym celu różnorodne metody, wśród których wzrasta wykorzystanie metod koncentrujących się na kompetencjach, takich jak assessment centre i wywiad kompetencyjny. Źródłem informacji o utalentowanym pracowniku stają się również rekomendacje od współpracowników czy inne metody np. matryce talentów w organizacji. W zakresie działań rozwojowych zmienia się konstrukcja samych programów talentowych – konceptcje programów wyraźnie ewoluują, stają się bardziej różnorodne, praktyczne i wymagające. Coraz ważniejszą rolę odgrywają wszelkiego typu praktyczne działa-

nia na rzecz biznesu. Z kolei w zakresie motywowania wyniki pokazują, że firmy w Polsce nie posiadają jasnej strategii w zakresie utrzymywania talentów. Większość firm nie stosuje żadnych dodatkowych systemów motywacyjnych [Dudzik 2018, ss. 69–74].

Praktyki w zarządzaniu talentami na polskim rynku w świetle badań własnych

Charakterystyka próby badawczej i zastosowanej metody

Badania, mające na celu przybliżenie praktyk z zakresu ZT, stosowane w polskich firmach przeprowadzono pod koniec 2016 roku metodą ilościową, za pomocą techniki audytoryjnej wśród 16 przedsiębiorców uczestniczących w szkoleniu prowadzonym przez autorkę niniejszego opracowania. Respondentom uczestniczącym w badaniu wyjaśniono jego cel i rozdano kwestionariusz ankietowy. Do badań wykorzystano ankietę stworzoną wspólnie z p. Markiem Fularą w ramach pracy własnej. Przedsiębiorcy samodzielnie wypełniali ankietę, która w części merytorycznej składała się z 17 pytań zamkniętych. Do analizy wykorzystano 16 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy. Pełną charakterystykę respondentów uzyskaną na podstawie odpowiedzi udzielonych w części metryczkowej ankiety przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Charakterystyka ankietowanych respondentów

Kryterium syntetyczne	Kryterium elementarne	Wyniki procentowo
Wielkość przedsiębiorstwa ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników	Mikro	25%
	Małe	25%
	Średnie	25%
	Duże	25%
Zasięg działania przedsiębiorstwa	Lokalny	25%
	Regionalny	18,75%
	Krajowy	12,5%
	Międzynarodowy	31,25%
	Globalny	12,5%
Rodzaj prowadzonej działalności	Handel	37,5%
	Usługi	31,25%
	Produkcja	18,75%
	Inne	12,5%

Źródło: opracowanie własne.

Dostępne opracowania naukowe prezentują zróżnicowane podejścia do istoty talentów i zarządzania nimi, bazują jednak głównie na badaniach prowadzonych w dużych organizacjach. Badania autorki ukazują specyfikę zarządzania talentami zarówno w dużych przedsiębiorstwach, jak i w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Ta-

kie podejście ma na celu wskazanie ewentualnych różnic w obszarach ZT występujących między tymi podmiotami. Ze względu jednak na fakt, iż próba badawcza nie jest duża, co z pewnością stanowi istotne ograniczenie przeprowadzonego badania, wyniki badania należy traktować jako wstępne, mające na celu zidentyfikowanie obszarów dalszych badań.

Prezentacja wybranych wyników badania pilotażowego

Kogo potrzebują badane firmy? Prawie we wszystkich firmach, uczestniczących w badaniu, proces ZT interpretowany jest jako zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągania celów organizacji (43,75%) lub traktowany jest jako zaangażowanie organizacji w rekrutację, utrzymywanie i rozwój najbardziej utalentowanych i najlepszych pracowników dostępnych na rynku pracy (43,75%). Oznacza to, że talent to osoba o wysokim potencjale rozwojowym (63,64%), osiągająca ponadprzeciętne wyniki (83,33%), charakteryzująca się jednocześnie wysokimi zdolnościami intelektualnymi (62,5%). Niemniej ważne są uniikatowe kompetencje i wiedza (57,14%). Wśród definiujących go kryteriów na znaczeniu zyskuje również motywacja (45,45%). Tak właśnie rozumieją pojęcie talentu badani respondenci. Biorąc pod uwagę kryteria z metryczki, analiza nie wykazała istotnych różnic.

Wyniki badania pokazują, że firmy działające w Polsce coraz poważniej podchodzą do tematu ZT, choć nie zawsze są na tyle dojrzałe, aby sprostać temu trudnemu wyzwaniu. Wielu badanych przedsiębiorców nie wdrożyło jeszcze programów talentowych – jedynie 43,75% uczestników badania zadeklarowało, że utalentowani pracownicy w ich organizacjach są objęci szczególnymi działaniami. W grupie tej znajdują się 2 duże firmy, 2 średnie i 2 małe oraz 1 mikro firma. Współczesne przedsiębiorstwa mają trudności w pozyskaniu pracowników dysponujących pożądanymi kompetencjami. Talenty są poszukiwane nie tylko przez dużych, lecz także małych i średnich przedsiębiorców, co oznacza, że współczesne firmy, niezależnie od ich wielkości dostrzegają potrzebę posiadania dedykowanych programów talentowych.

Co skłania organizacje do wdrożenia koncepcji ZT? Badanych respondentów poproszono o wskazanie trzech czynników oraz określenie stopnia ich ważności w skali od 1–3, gdzie 1 – oznacza czynnik ważny, 2 – bardzo ważny, 3 – najważniejszy. O wdrożeniu programu ZT decydują takie czynniki jak: chęć pozyskiwania najlepszych specjalistów (5 wskazań, w tym: 3 jako najważniejsze, 1 jako bardzo ważne, 1 jako ważne), konieczność zapobiegania odejściom najcenniejszych pracowników (5 wskazań, w tym: 2 jako najważniejsze, 2 jako bardzo ważne, 1 jako ważne), eliminacja luk kompetencyjnych pracowników (4 wskazania, w tym: 2 jako najważniejsze, 1 jako bardzo ważne, 1 jako ważne) oraz potrzeba poprawy wizerunku pracodawcy na rynku pracy (4 wskazania, w tym: 2 jako bardzo ważne, 2 jako ważne). Interesujący jest charakter dwóch najważniejszych

motywów – pierwszy umożliwia wejście do organizacji talentów, drugi – próbuje zatrzymać talenty. Badanie zależności zmiennych z metryczki nie wykazało istotnych różnic.

Praktyka pokazuje, że w badanych firmach programy dla talentów są realizowane cyklicznie i trwają zazwyczaj od roku do dwóch lat (42,86%). Zdarzają się jednak również i tacy przedsiębiorcy, którzy nadal preferują programy talentowe o dłuższym horyzoncie czasowym od 2 do 4 lat (28,57%) oraz powyżej 4 lat (28,57%). Programy talentowe skierowane są do wąskiej grupy pracowników – 42,86% firm, które wdrożyły takie programy, obejmuje nimi od 10–25% pracowników. Odpowiedź ta dominowała w grupie przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych. Na uwagę zasługuje jednak fakt, że jednocześnie 28,57% firm potwierdziło, że programy ZT w ich organizacjach obejmują ponad 50% pracowników, a 14,29% respondentów obejmuje programem talentowym od 25–50% swoich pracowników. Programy ZT są kierowane zatem do coraz szerszego grona pracowników.

Gdzie firmy szukają talentów? Odpowiedź jest krótka i prosta – wszędzie. Zdecydowana większość badanych respondentów wskazuje, że poszukując talentów, wykorzystuje do tego zarówno źródła zewnętrzne, jak i wewnętrzne (62,5%). 5 badanych przedsiębiorców poszukuje utalentowanych pracowników, wykorzystując do tego źródła zewnętrzne, a tylko 1 respondent uważa, że najskuteczniejszym źródłem pozyskiwania utalentowanych pracowników są źródła wewnętrzne.

Źródła mieszane wskazują wszystkie firmy, niezależnie od ich wielkości, aczkolwiek można zauważyć, że ten trend dominuje w grupie firm mikro i firm dużych, działających na skalę międzynarodową. Wykorzystanie źródeł wewnętrznych preferuje mały przedsiębiorca, działający lokalnie. Ze względu na rodzaj prowadzonej działalności, firmy reprezentujące handel i usługi optują głównie za źródłami zewnętrznymi.

W tablicy 4 i 5 zaprezentowano proces zarządzania talentami z uwzględnieniem dwóch jego etapów wraz z przykładowymi działaniami stosowanymi przez badane firmy.

Tabela 4. Działania z zakresu zarządzania talentami w ramach etapu 1

Etap	Działania z zakresu zarządzania talentami		Wyniki procentowo
Etap 1 – wejście	Najskuteczniejsze sposoby pozyskiwania utalentowanych pracowników	Wykorzystanie „łowców głów”	23,33%
		Programy stażowe adresowane do studentów i absolwentów szkół wyższych	33,33%
		Dni otwarte w organizacji	3,34%
		Rekomendacja pracownika utalentowanego	30%
		Udział w targach pracy	10%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Działania z zakresu zarządzania talentami w ramach etapu 2

Etap	Działania z zakresu zarządzania talentami		Wynik procentowo		
			1 – czynnik ważny	2 – czynniki bardzo ważny	3 – czynnik najważniejszy
Etap 2 – transformacja	Działania rozwojowe skierowane do talentów	Szkolenia/warsztaty	18,75%	12,50%	68,75%
		Studia podyplomowe MBA	40%	40%	20%
		Coaching	57,14%	14,29%	28,57%
		Mentoring	60%	20%	20%
		Udział w projektach firmowych	18,18%	45,45%	36,36%
		Programy rozwoju przyszłych liderów	18,18%	36,36%	45,45%
		Tymczasowe oddelegowanie	40%	60%	0%
		Ukierunkowane czytanie	75%	25%	0%
		E-learning	100%	0%	0%
		Konferencje dla menedżerów i specjalistów	33,3%	33,3%	33,3%
	Motywowanie talentów	Wynagrodzenie	33,3%	13,33%	53,33%
		Swoboda działania i autonomia przy podejmowaniu decyzji	0%	62,5%	37,5%
		Ambitne działania	14,29%	42,86%	42,86%
		Większe możliwości awansu	10%	50%	40%
		Silna kultura organizacyjna	50%	16,67%	33,33%
		Skuteczność zarządzania	0%	66,67%	33,33%
		Wspieranie rozwoju pracowników	14,29%	28,57%	57,14%
		Tworzenie efektywnych ścieżek karier	11,11%	55,56%	33,33%

Źródło: opracowanie własne.

W opinii badanych respondentów do najskuteczniejszych źródeł pozyskiwania talentów należy zaliczyć w kolejności: programy stażowe adresowane do studentów i absolwentów szkół wyższych, rekomendacje utalentowanego pracownika oraz wykorzystanie „łowców głów”. Programy stażowe dominują w grupie mikroprzedsiębiorstw. W grupie średnich przedsiębiorstw najskuteczniejsze narzędzia to programy stażo-

we i rekomendacja pracownika utalentowanego. W grupie małych i dużych przedsiębiorstw nie ma jednoznacznych wskazań, co do skuteczności narzędzi. Firmy działające lokalnie optują za udziałem w targach pracy, firmy regionalne wolą programy stażowe, a firmy o zasięgu krajowym wskazują na wykorzystanie łowców głów. Z kolei firmy międzynarodowe wybierają programy stażowe, rekomendacje pracownika utalentowanego oraz wykorzystanie łowców głów, a firmy globalne wskazują na programy stażowe i rekomendacje pracownika utalentowanego. W firmach produkcyjnych najskuteczniejszymi narzędziami, w opinii badanych, są rekomendacje pracownika utalentowanego, w usługach są to programy stażowe i rekomendacje pracownika utalentowanego, w handlu – wykorzystanie łowców głów oraz udział w targach pracy.

Działania i metody rozwojowe wykorzystywane w ramach realizacji programu ZT są silnie zróżnicowane. Badanych respondentów poproszono o wskazanie trzech czynników oraz określenie stopnia ich ważności w skali od 1–3. Do grupy najczęściej stosowanych narzędzi badani respondenci wytypowali: szkolenia/warsztaty, specjalistyczne programy rozwoju dla przyszłych liderów oraz udział w projektach firmowych. A co motywuje najskuteczniej pracownika do efektywnej pracy? Zdaniem badanych respondentów jest to wynagrodzenie, awans i efektywne ścieżki kariery. Biorąc pod uwagę kryteria z metryczki, analiza nie wykazała istotnych różnic.

Zakończenie

Przedstawione w opracowaniu wyniki badań wskazują jednoznacznie, że firmy coraz poważniej podchodzą do tematu zarządzania talentami i coraz częściej zdają sobie sprawę jak złożone jest to wyzwanie. Współczesne koncepcje ZT wyraźnie ewoluują. Obserwowane zmiany w koncepcjach i konstrukcjach programów talentowych wskazują, iż są one coraz częściej traktowane jako programy biznesowe, powstałe w odpowiedzi na konkretne potrzeby i oczekiwania przedsiębiorstwa. Zakres tych zmian jest znaczący, rozpoczynając od zmiany w sposobie myślenia o talencie i zmianie mentalności oraz podejścia przedsiębiorców do samych programów talentowych (dostrzeganie efektywności tych procesów i ich wymiernych korzyści, rozszerzenie grupy docelowej potencjalnych talentów) poprzez zmianę nastawienia programów talentowych na realizację konkretnych celów biznesowych firmy, skracanie okresu ich trwania, a kończąc na zróżnicowaniu stosowanych narzędzi rekrutacji i selekcji talentów czy zmianie konstrukcji samych programów talentowych.

Polskie firmy z pewnością czeka wiele wyzwań związanych z efektywnym zarządzaniem talentami. Wśród rekomendacji na przyszłość istotne wydają się:

- intensyfikacja działań mających na celu budowanie dojrzałych koncepcji, gdzie strategia ZT jest zintegrowana z główną strategią działania firmy, ukierunkowaną na realizację konkretnych celów biznesowych, pozwalających sprostać wyzwaniom i potrzebom biznesu;
- stosowanie szerszego wachlarza w zakresie narzędzi i metod pozyskiwania talentu w celu lepszego wyboru osób do programu, większy nacisk na weryfikację i diagnozę motywacji talentu do udziału w programie;
- w zakresie działań rozwojowych dalsza ich intensyfikacja ukierunkowana na działania, po pierwsze, pozwalające zdobyć konkretną wiedzę i umiejętności potrzebne do funkcjonowania w zmiennym, niejednoznacznym i coraz bardziej wymagającym środowisku i po drugie, pokazujące jak wykorzystać zdobytą wiedzę i umiejętności w praktyce;
- rozbudowa finansowego systemu utrzymania talentów w firmie;
- nacisk na indywidualizację programów talentowych poprzez budowanie dedykowanych ścieżek rozwoju dla utalentowanego pracownika.

„Wojna o talenty” trwa i wszystko wskazuje na to, że trwać będzie dalej. Do tej pory działania w zakresie ZT były domeną głównie dużych firm. Wyniki badań autorki pokazują, że talenty są poszukiwane nie tylko przez dużych, lecz także małych i średnich przedsiębiorców, co oznacza, że współczesne firmy, niezależnie od ich wielkości dostrzegają potrzebę posiadania dedykowanych programów talentowych. Nie wykryto istotnych różnic w obrębie koncepcji ZT występujących między tymi podmiotami, należy jednak pamiętać, że poważnym ograniczeniem przeprowadzonych badań była z pewnością stosunkowo mała grupa badanych respondentów, dlatego też pracę badawczą należy traktować jedynie jako badanie pilotażowe, stanowiące punkt wyjścia do dalszych badań własnych zagadnienia w przyszłości.

Bibliografia

Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Barkhuizen N. (2014), *How relevant is talent management in South African Local Government Institutions*, „Mediterranean Journal of Social Sciences”, vol. 5, no. 4, ss. 2223–2230.

Bethke-Langenegger P. (2012), *The differentiated workforce: effect of categorization in talent management on workforce* (unpublished working paper), University of Zurich, Zurich.

Bieniok H. (2010), *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji* [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, ss. 17–25.

Borkowska S. (2012), *Wynagrodzenie – praktyczne aspekty rozwiązywania problemów*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Cannon J.A., McGee R. (2007), *Talent Management and succession planning*, CIPD, London.

Cannon J.A., McGee R. (2015), *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek kariery*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Collings D.G. (2014), *Toward mature talent management: Beyond shareholder value*, „Human Resource Development Quarterly”, vol. 25, no. 3, ss. 301–319.

Długosz-Kurczabowa K. (2008), *Wielki słownik etymologiczno-historyczny języka polskiego*, PWN, Warszawa.

Dudzik-Lewicka I. (2018) „*Practical aspects of talent management in the light of empirical studies – a dynamic approach*”, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, vol. 16, no. 1, part 1, ss. 67–76.

Gallardo-Gallardo E., Nijs S., Dries N. i in. (2015), *Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis*, „Human Resource Management Review”, vol. 25(3), ss. 264–279.

Ingram T. (red.) (2011), *Zarządzanie talentami*, PWE, Warszawa.

Janowski A. (2017), *Zarządzanie talentami w kontekście efektywności organizacji*, Difin, Warszawa.

Kim Y., Williams R., Rothwell W. i in. (2014), *A strategic model for technical talent management: a model based on a qualitative case study*, „Performance Improvement Quarterly”, vol. 26, no. 4, ss. 93–121.

Kwiecień K. (2005), *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa, ss. 161–169.

Listwan T. (2010), *Zarządzanie talentami – nowy nurt zarządzania kadrami w organizacji* [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, ss.189–197.

Listwan T. (2018), *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, Wiedzainfo.pl. Otwarty Uniwersytet Ekonomiczny [online], http://wiedzainfo.ue.wroc.pl/wyklady/105/zarzadzanie_talentami_wyzwanie_wspolczesnych_organizacji.html, dostęp: 11.11.2018.

Miś A., Pocztowski A. (2016), *Istota talentu i zarządzania talentami* [w:] A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolter Kluwer, Warszawa, ss. 38–67.

Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Silzer R., Dowell B.E. (2010), *Strategy-driven Talent Management. A Leadership Imperative*, Jossey-Bass, San Francisco.

Urban P. (2016), *Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach* [w:] A. Grzybowska (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych, Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, ss. 151–162.

Ulrich D. (2011), *Integrated talent management* [w:] K. Oakes, P. Galagan (red.), *The executive guide to integrated talent management*, ASTD Press, Alexandria, Virginia, ss. 189–211.

Ulrich D., Smallwood N. (2012), *What is talent?*, „Leader to Leader”, vol. 63, ss. 55–61.

Urszula Gołaszewska-Kaczan | ulakaczan@o2.pl

Uniwersytet w Białymstoku

Wydział Ekonomii i Zarządzania

ORCID ID: 0000-0003-2084-6268

Dobre praktyki w zakresie kształcenia i szkolenia pracowników 50+

Good Practices in the Area of Employee 50+ Education and Training

Abstract: People over 50 will soon comprise one of the largest employee groups. It is therefore necessary to pay attention to older employees and to introduce the concept of age management in businesses. Benefiting from age management requires multidirectional actions, both regarding changes in the mentality of the society and its attitude to the professional activity of older people, as well as in the attitude of the companies themselves to employing and developing older people.

In this study the author focused on one of the dimensions of age management, lifelong learning. If activities within this dimension do not take into account the specific needs and learning capacities of older people, they will lose their effectiveness. Therefore the purpose of this article is to show best practice in providing training to employees over the age of 50 and to show the advantages associated with age management in this field.

Key words: age management, education and training, good practices, employee 50+.

Wprowadzenie

Z raportu Global Skills Index, opublikowanego przez Hays we współpracy z Oxford Economics wynika, że zwiększa się globalna luka kompetencyjna, czyli niedopasowanie umiejętności posiadanych przez pracowników, do potrzeb pracodawców. Jednocześnie na całym świecie obserwowany jest trend starzenia się ludności i zmniejszania puli kandydatów do pracy [Niedobór kompetencji..., s. 6]. Te dwa zjawiska powinny skłonić firmy z jednej strony do zatrzymywania już pozyskanych pracowników w swoich strukturach, z drugiej zaś – do podnoszenia kompetencji tych osób.

Szczególną uwagę należy poświęcić pracownikom 50+, bowiem ta grupa zawodowa będzie w najbliższych latach, jedną z najliczniejszych. Korzystanie z zasobu tych osób, stawia jednak przed pracodawcami wiele wyzwań. Zasadne wydaje się, wprowadzenie w firmie idei zarządzania wiekiem i poznanie podstawowych instrumentów, które można wykorzystać w tym procesie.

Z racji wielości zagadnień, w niniejszym opracowaniu autorka skupiła się jedynie na jednym z aspektów zarządzania, korespondującym ze wspomnianą wcześniej luką kompetencyjną – wymiarze: kształcenie, szkolenie i uczenie się. Punktem wyjścia jest założenie, że jeżeli działania w ramach tego obszaru nie będą uwzględniały specyficznych potrzeb i możliwości edukacyjnych osób starszych, to będą tracić na efektywności. W związku z powyższym, celem niniejszego artykułu było naświetlenie najważniejszych – zdaniem autorki – problemów, które wiążą się z rozwojem zawodowym osób 50+ oraz wskazanie działań (dobrych praktyk), jakie należy podjąć, aby zarządzanie wiekiem w opisywanym obszarze przynosiło zamierzone rezultaty.

W opracowaniu wykorzystano dostępną literaturę z tego zakresu oraz raporty dobrych praktyk poświęconych zarządzaniu wiekiem.

Osoby 50+ na rynku pracy

Społeczeństwo polskie weszło w fazę starzenia się. Zgodnie z terminologią GUS, o starzeniu się populacji możemy mówić, gdy następuje zwiększanie odsetka osób starszych, przy jednoczesnym zmniejszaniu odsetka dzieci. Według kryterium ONZ – za starą uznaje się populację, w której udział ludności w wieku 65 lat i więcej, przekracza 7%. Odsetek powyżej 10% oznacza fazę zaawansowanej starości. Polska poziom 7% przekroczyła już w 1967 roku. [Prognoza ludności 2014, ss. 11, 126].

Według prognoz, w 2050 r. liczba ludności Polski wyniesie 33 mln 951 tys. Wtedy też osoby w wieku 65 lat i więcej, będą stanowiły prawie 1/3 populacji [Prognoza ludności 2014, s. 109]. Podobne tendencje widoczne są także w innych krajach europejskich. Peter Peterson [1999] nazwał ten proces „początkiem siwienia świata”.

Starzenie społeczeństwa jest dużym problemem na rynku pracy, a pracodawcy muszą się z tym liczyć. Konieczne staje się poszukiwanie dodatkowych pracowników w grupach osób do tej pory często niedocenianych. Do takich zaliczyć można pracowników w wieku powyżej pięćdziesięciu lat. Aktywność zawodowa tych osób jest mniejsza niż w pozostałych grupach wiekowych. W Polsce w IV kwartale 2017 roku, aktywna zawodowo była co trzecia osoba po 50. roku życia, tabela 1, dlatego konieczne wydaje się wykorzystanie tych ukrytych rezerw.

Tabela 1. Współczynniki aktywności zawodowej w Polsce i UE 28 w IV kwartale 2017 roku

	Średnia w UE28	Polska
Współczynnik aktywności zawodowej ludności ogółem	58%	56,2%
Współczynnik aktywności zawodowej osób powyżej 50. roku życia ogółem	38,5%	34%
Współczynnik aktywności zawodowej mężczyzn powyżej 50. roku życia	45,2%	43,3%
Współczynnik aktywności zawodowej kobiet powyżej 50. roku życia	32,7%	26,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Osoby powyżej 50. roku życia...].

Wykorzystanie osób 50+ staje się tym bardziej uzasadnione, że jak zauważa A. Giddens [2006, s. 185], obserwowane przemiany demograficzne niosą ze sobą również zmiany w podejściu do starości. Jego zdaniem, w kulturach tradycyjnych starość utożsamiana była z mądrością, autorytetem i władzą. W społeczeństwach nowoczesnych zaś, starsi ludzie mają z reguły niższy status społeczny i mniej władzy niż w kulturach przednowoczesnych, a ich wiedza i doświadczenie, nie stanowią już dla młodego pokolenia punktu odniesienia. Jednakże Giddens zauważa, iż jednocześnie mamy do czynienia z procesem przeciwnym. Starzenie się przestaje być traktowane przez ludzi starszych jako nieuchronny proces degeneracji fizycznej i psychicznej i „[...] w coraz większym stopniu odchodzi się od traktowania procesów starzenia się jako rzeczy oczywistej i naturalnej; postępy w zakresie medycyny i żywienia pokazały, że można uniknąć lub znacznie zredukować większość przejawów starzenia się, które kiedyś uważano za nieuniknione. Dzięki lepszemu odżywianiu się, higienie i opiece zdrowotnej ludzie dożywają przeciętnie znacznie starszego wieku niż jeszcze sto lat temu” [Giddens 2006, s. 185]. W konsekwencji pracownicy 50+ postrzegani wcześniej jako osoby, które już kończą lub skończyły swoją karierę zawodową, obecnie uznawane są za pożądanых.

Podejście do szkolenia pracowników 50 plus w ramach zarządzania wiekiem

Wprowadzając do zespołu pracowniczego osoby w różnym wieku, w tym osoby 50+, pracodawca powinien ukierunkować się na ideę zarządzania wiekiem. Można je zdefiniować jako podejście kierownictwa, zgodnie z którym wiek staje się czynnikiem brany pod uwagę w codziennym zarządzaniu, w tym w ramach przydzielania zadań i organizacji pracy tak, aby każdy, niezależnie od wieku, widział swój wkład w realizację celów firmy [Ciutiene, Railaite 2015, s. 392]. Punktem wyjścia w zarządzaniu wiekiem jest więc brak dyskryminacji ze względu na wiek i przyjęcie założenia, że każdy pracownik przyczynić się może do sukcesu firmy. Kolejnym krokiem jest zastosowanie odpowiednich metod, technik, instrumentów zarządzania, które pozwolą prawidłowo realizować ideę zarządzania wiekiem w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.

Obszary zarządzania zasobami ludzkimi (nazywane wymiarami zarządzania wiekiem), które najczęściej wymienia się, to [A Guide to Good Practice... 2006]:

- rekrutacja,
- kształcenie, szkolenie i uczenie się,
- planowanie i rozwój kariery zawodowej,
- elastyczne godziny pracy i formy zatrudnienia,
- ochrona i promocja zdrowia,
- ergonomia miejsca pracy,
- przekwalifikowanie i zmiana stanowiska pracy,
- zakończenie zatrudnienia i przejście na emeryturę,
- podejście kompleksowe.

Jak podkreślono we Wstępie, w artykule skupiono się na obszarze drugim – kształcenie, szkolenie i uczenie się.

Punktem wyjścia do podjęcia działań w wybranym obszarze jest odejście od stereotypowego przeświadczenia, iż osoby starsze nie chcą i nie potrafią się uczyć. Jak stwierdza B. Urbaniak [2008, s. 79] „stereotyp starszego pracownika, niechętnego szkoleniom powoduje, że pracodawcy z wielkimi oporami godzą się zatrudniać osoby około 50. roku życia, a jeszcze mniej chętnie inwestują w ich rozwój”.

Firmy wolą raczej inwestować w technologie niż w pracowników (zwłaszcza 50+), uważają bowiem że dzięki temu w „rynkowej pogoni są tańsze i bardziej wiarygodne. A to powoduje, że wielu ludzi czuje się zbytecznych w swoich społecznościach” [Guryń 2018, s. 14]. Jest to stanowisko błędne. Pracownik, który widzi, że jest dla firmy wartościowy, będzie dbał o własny rozwój, a rolą kierownictwa jest odpowiednio stymulować go do tego rozwoju.

Przyjęcie założenia, że pracownik w każdym wieku jest otwarty na nowe doświadczenia i wiedzę, pozwoli wprowadzić dobre praktyki w zakresie rozwoju zawodowego osób starszych. Według A. Walkera [1997] najważniejsze praktyki z tego zakresu (wskaźniki do zastosowania w tym obszarze) to:

1. Zapewnienie starszym pracownikom szkoleń i możliwości rozwoju kariery zawodowej na równi z młodszymi pracownikami; w miarę możliwości skompensowanie starszym pracownikom dyskryminacji w dziedzinie szkoleń i kształcenia, o ile w przeszłości miała miejsce.
2. Dostosowanie metod szkolenia do możliwości starszych pracowników.
3. Zapewnienie pracownikom możliwości uczenia się przez cały okres kariery zawodowej.

W odniesieniu do pierwszej praktyki stwierdzić należy, że wymogiem staje się informowanie wszystkich pracowników o ewentualnych szkoleniach, zaś decyzje o skierowaniu pracownika na szkolenie, powinny być podejmowane jedynie w oparciu o kryteria dotyczące kompetencji pracowników. Podstawą skierowania powinna być dostrzeżona u pracownika luka kompetencyjna, zaś kryterium wieku musi być zniesione. Konieczne jest więc badanie potrzeb szkoleniowych pod kątem rozwoju kompetencji pracowników, niezbędnych do dalszego funkcjonowania w organizacji.

Jest oczywiste, iż osoby starsze mogą mieć deficyty kompetencyjne związane z jednej strony z dezaktualizacją posiadanej wiedzy, z drugiej zaś z brakiem wiedzy z zakresu najnowszych technik, metod, sposobów działania. Luka kompetencyjna u osób 50+ dotyczy najczęściej obsługi komputera i programów komputerowych, Internetu, znajomości języków obcych, czy obsługi najnowszych urządzeń. Taka sytuacja sprawia, że „pracodawca może wątpić, czy dalsze zatrudnianie danego pracownika jest opłacalne, przestaje zatem inwestować w jego rozwój i rozważa jego zwolnienie. Takie postępowanie staje się samospełniającą się przepowiednią. Brak szkoleń obniża produktywność starszych pracowników i kształtuje w nich przekonanie, że są niepotrzebni i wkrótce będą musieli odejść, co dodatkowo zmniejsza ich motywację do pracy, jeszcze bardziej ograniczając ich produktywność. Spadek produktywności poniżej poziomu wynagrodzenia powoduje, że dalsze zatrudnianie starszego pracownika jest nieopłacalne, zostaje więc zwolniony” [Litwiński, Sznajderska 2010, s. 37].

Jednocześnie należy zwrócić uwagę na fakt, iż osoby 50+ mogą mniej chętnie niż osoby młodsze samodzielnie zgłaszać się na proponowane szkolenia. Taka postawa „może wynikać z braku pewności siebie i niskiej samooceny. Mogą również obawiać się, że podczas szkolenia wyjdą na jaw ich niedostatki kompetencji lub że wypadną gorzej niż młodsze osoby, pojawia się lęk przed ośmieszeniem” [Jak skutecznie szkolić...]. Dlatego ważne jest zarówno przekazywanie pełnych informacji o celach szkolenia, jak i włączanie osób starszych w ich organizację, co powinno przełamać opór pracowników.

Niezmiernie ważnym zagadnieniem jest dostosowanie metod szkolenia do możliwości pracowników. Osoby starsze są zdecydowanie innymi odbiorcami przekazywanej wiedzy, co wynika m.in. z [Richert-Kaźmierska, Forkiewicz 2013, ss. 127–139]:

- wieku uczących się oraz związanymi z nim zdolnościami mnemotechnicznymi,
- posiadanego doświadczenia życiowego i zawodowego,
- potrzeb, zainteresowań oraz oczekiwanych korzyści z kształcenia,
- różnic w społecznych rolach osób starszych oraz z wpływu edukacji na te role.

Według M. C. Knowlesa [Tarkowski, Mierzecka, Jasiewicz i in. ss. 23–24] wraz z wiekiem nasila się potrzeba i zdolność samodzielnego podejmowania decyzji. Jednocześnie u osób starszych nowa wiedza jest poznawana przez pryzmat już tej posiadanej. Na tej podstawie M. C. Knowles [Tarkowski, Mierzecka, Jasiewicz i in. ss. 23–24] wskazał na specyfikę uczenia się osób starszych w porównaniu do uczenia się dzieci:

1. Różnica w postrzeganiu siebie jako osoby uczącej się – osoba starsza jest traktowana jako podmiot, osoba samokierująca i samodzielna. Nauczyciel jedynie wspiera proces ujawniania się potrzeb edukacyjnych dorosłego i pomaga w ich zaspokojeniu.
2. Różnica w doświadczeniu ucznia – osoby starsze przywiązują większą wagę do tego, czego doświadczają w trakcie uczenia (większą niż do tego, czego są nauczone przez tradycyjny przekaz).
3. Różnica w gotowości do uczenia się i sposobie podejścia do nauki – dorośli z chęcią uczą się jedynie tego, co uznają za przydatne i potrzebne w radzeniu sobie z żywotowymi problemami. Muszą też dostrzegać możliwość zastosowania nabytych umiejętności i wiedzy w praktyce.

M. C. Knowles wskazał też cztery czynniki, które wpływają na motywację osób starszych do uczenia się. Są to [Mikołajczyk 2009]:

- poczucie sukcesu – dorośli chcą odnosić sukcesy w uczeniu się,
- wola – dorośli chcą mieć poczucie wpływu na uczenie się,
- wartości – dorośli chcą mieć przekonanie, że uczą się czegoś wartościowego,
- przyjemność – dorośli chcą, by uczenie się sprawiało im przyjemność.

Znajomość powyższych różnic i czynników, pozwala sformułować kilka wskazówek w stosunku do szkolenia osób 50+. Po pierwsze, pracownik powinien uczestniczyć w kształtowaniu procesu edukacyjnego, tworzeniu programu nauczania czy doborze odpowiednich metod dydaktycznych. Niezbędne jest korzystanie z wiedzy i doświadczenia pracowników przy planowaniu i prowadzeniu szkoleń. Po drugie, w edukacji dorosłych powinny dominować techniki aktywizujące uczestnika i wykorzystujące jego doświadczenia, na przykład eksperyment, studium przypadku czy dyskusja.

Po trzecie, nauczanie pracowników 50+ powinno być organizowane tak, aby zaspokajało ich indywidualne potrzeby, ale w rytmie dostosowanym do ich możliwości i oczekiwań. Dowiedziono bowiem, że osoby dorosłe uczą się efektywniej w wybranym przez

siebie tempie niż pod presją czasu [Mikołajczyk 2011, s. 4]. Osoby starsze skutecznie osiągały zamierzone cele szkoleniowe w trakcie zajęć, których tempo jest spokojne, materiał powtarzany jest kilkakrotnie, gdzie nie ma miejsca na wyścig czy stresujące elementy rywalizacji z młodymi. Każdy uczestnik szkolenia, świadomy swoich możliwości i własnych ograniczeń, jest zachęcany do pracy i rozwijania kompetencji we własnym rytmie.

Jednakże wydaje się, iż tworzenie oddzielnych grup szkoleniowych złożonych tylko z pracowników 50+ nie jest dobrym pomysłem, ponieważ takie rozwiązanie pogłębia stereotypy i dezintegruje zespół. Dodatkowo, szkolenie niewątpliwie powinno stwarzać możliwość wymiany doświadczeń między jego uczestnikami. Pozwoli to uczyć się od siebie nawzajem i korzystać z doświadczeń innych osób. Ponadto, ważny jest klimat zrozumienia, akceptacji i życzliwości, gwarantujący poczucie bezpieczeństwa.

Warto jednak przed szkoleniem sprawdzić, czy wszyscy dysponują wiedzą i umiejętnościami niezbędnymi do efektywnego uczestnictwa w szkoleniu – czy nie należy np. zadbać o wcześniejsze wyrównanie poziomu wiedzy w danej grupie [Schimanek, Kotzian, Arczewska 2015 s. 23]. Dużo osób starszych skarży się też, że zapomniało, jak należy się uczyć. Obawiają się, iż proces nabywania przez nich nowych kompetencji będzie przebiegał zbyt wolno. Istotne jest zatem przeznaczenie odpowiedniego czasu na pokazanie efektywnego uczenia się.

Dla osób 50+, proponuje się zatrudnienie trenera zbliżonego wiekowo do grupy. Jest to posunięcie psychologiczne, dzięki któremu dba się zarówno o komfort psychiczny uczestników szkolenia, jak i podniesienie wiarygodność przekazu „w którym mówimy, że jest miejsce na pracę i rozwój dla osób dojrzałych wiekowo w naszej organizacji, takich jak oni czy trener, który właśnie prowadzi z nimi zajęcia” [Jak skutecznie szkolić...].

Analizując dostosowanie metod szkolenia do możliwości starszych pracowników, warto również wspomnieć o organizowaniu pracy w sposób sprzyjający uczeniu się. Zdobywanie nowej wiedzy i kompetencji może bowiem odbywać się nie tylko w ramach formalnych szkoleń, lecz także w sposób nieformalny, w trakcie samej pracy. Dlatego warto sugerować np. tworzenie zespołów złożonych z pracowników w różnym wieku, także w trakcie pracy. W takim wypadku możliwy jest mentoring dwustronny – młodszy pracownicy mogą się dzielić ze starszymi wiedzą dotyczącą nowoczesnych technologii, np. IT, starsi zaś swoim doświadczeniem zawodowym [Litwiński, Sztanderska 2010, s. 39].

Nawiązując do wskazanej wcześniej praktyki zapewnienia pracownikom możliwości uczenia się przez cały okres kariery zawodowej, należy podkreślić, iż niezbędne wydaje się przede wszystkim motywowanie pracowników do kształcenia niezależnie od wieku. Konieczność szkolenia pracowników starszych dostrzegać powinni więc nie tylko pracodawcy, ale także oni sami muszą widzieć taką potrzebę. Jak stwierdzają E. L. Herr i S. H. Cramer [2005, s. 41], starsi pracownicy są często w tzw. fazie plateau, co oznacza, że uważają, iż osiągnęli w organizacji najwyższy poziom, do którego dążyli. Jednocześnie częściej

pracowników po 45. lub 50. roku życia przestaje wierzyć, że zdobywanie nowych kompetencji może im się jeszcze przydać, w związku z czym, znacząco spada ich aktywność szkoleniowa. Stąd promowanie kształcenia ustawicznego jest szczególnie istotne w tej właśnie grupie pracowników i powinno być elementem zarządzania wiekiem w każdej organizacji [Schimanek, Kotzian, Arczewska 2015 s. 24]. Dlatego C. S. Tan i P. R. Salamone [Tan, Salomone 1994, ss. 291–301] sugerują też, aby zachęcić takie osoby do ponownej oceny swoich celów zawodowych i rozważenia słuszności ponownej nauki.

Korzyści ze szkoleń pracowników 50 plus prowadzonych według dobrych praktyk zarządzania wiekiem

Korzyści z prawidłowego podejścia do rozwoju pracowników starszych są wielowymiarowe. Po pierwsze należy zwrócić uwagę na korzyści, które odnoszą sami pracownicy. W tym aspekcie należy zauważyć, że:

- szkolenia zorientowane na zdobywanie nowej wiedzy, aktualizowanie już posiadanej oraz nabywanie i rozwój nowych umiejętności i kompetencji – skutkują podniesieniem atrakcyjności osób starszych na rynku pracy; jednocześnie dają większą pewność zatrudnienia w obecnej firmie,
- przekonanie o swojej jeszcze dobrej pozycji na rynku pracy, wpływa na chęć pracownika do kontynuowania zatrudnienia przez kolejne lata, co przekłada się na jego lepszą sytuację ekonomiczną, ograniczając zakres wykluczenia ekonomicznego i społecznego,
- jak zauważa M. Czerska [2009, s. 385], „szansa na uczestnictwo w szkoleniu jest odbierana przez pracowników jako dowód podmiotowego ich traktowania przez firmę, daje im poczucie własnej wartości, bezpieczeństwa zawodowego, integruje z firmą”. Ukończenie szkolenia podnosi poczucie własnej wartości pracownika, jest zachętą do uczestnictwa w kolejnych szkoleniach;
- szkolenia zwiększają szanse na awans pracownika,
- uczestnictwo i ukończenie szkolenia budują autorytet i szacunek wśród pozostałych pracowników.

Duża część osób starszych zdaje sobie sprawę z tych korzyści, stąd pracownicy 50+ bywają niekiedy bardziej zmotywowani do podnoszenia swoich kwalifikacji niż młodszy.

Mając zaś na uwadze korzyści odnoszone przez firmę, podkreślić przede wszystkim należy możliwość wykorzystania w pełni własnych zasobów ludzkich i brak konieczności podejmowania ciągłych działań rekrutacyjnych (co w sytuacji rynku pracownika jest nie tylko długotrwałe, ale też kosztowne). Osoby starsze, po przeszkoleniu w kierunku zgodnym z preferencjami pracodawcy, stanowią w pełni dostępny, wykwalifikowany za-

sób siły roboczej. Tym samym możliwe jest też dostosowanie kompetencji pracowników do potrzeb pracodawcy.

Jednocześnie podnoszenie kompetencji przez osoby starsze może być zachętą i motywacją dla młodszych pracowników, pobudzając do swego rodzaju rywalizacji pokoleniowej.

Kolejną korzyścią jest budowanie wizerunku przedsiębiorstwa. Firma, która nie dyskryminuje pracowników ze względu na wiek, inwestuje w nich i pomaga w podnoszeniu kompetencji, staje się atrakcyjnym miejscem pracy. Buduje to lojalność własnych pracowników, którzy widzą, iż swoje plany zawodowe mogą wiązać z firmą i nie obawiają się utraty pracy tylko z powodu wieku. Daje jednocześnie szanse na zatrzymanie starszych pracowników w firmie. Z drugiej zaś strony taki wizerunek zwiększa również zainteresowanie pracą w firmie nowych kandydatów, a w konsekwencji pojawiają się nawet zgłoszenia samoistne i to zarówno od osób młodszych, jak i starszych.

Wykorzystanie zasad zarządzania wiekiem w wymiarze kształcenia, szkolenia i uczenia się przez całe życie, pozwala również na uniknięcie ewentualnych roszczeń pracowników, którzy w przeciwnym wypadku mogliby uznać, że są dyskryminowani.

Zakończenie

W artykule wskazano na szereg dylematów, jakie napotykają pracodawcy, podejmując aktywność w ramach zarządzania wiekiem, w obszarze rozwoju zawodowego osób 50+. Jednocześnie starano się pokazać, jakie działania mogłyby być podjęte, aby te bariery przezwyciężyć. Podsumowując powyższe rozważania stwierdzić należy, że:

- uzyskiwanie korzyści w analizowanym obszarze, wymaga wielokierunkowych działań, zarówno dotyczących zmiany mentalności społeczeństwa i jego nastawienia do aktywności zawodowej osób starszych, jak i podejścia samych firm do zatrudniania i rozwoju osób starszych,
- niezbędne wydaje się ciągłe uświadamianie pracodawcom, iż osoby 50+ stanowią atrakcyjny zasób siły roboczej,
- konieczne jest jednocześnie przybliżanie specyfiki tej grupy pracowników,
- istnieje potrzeba promowania wśród pracodawców idei zarządzania wiekiem oraz metod i narzędzi, jakie można wykorzystywać w tym zakresie.

R.D. Hill [2008, s. 23], za H. Fordem, stwierdza, iż „Każdy, kto przestaje się uczyć jest stary, nieważne czy ma dwadzieścia czy osiemdziesiąt lat. Każdy, kto ciągle się uczy jest młody. Najwspanialszą rzeczą w życiu jest mieć młody umysł”.

Bibliografia

A Guide to Good Practice in Age Management (2006), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Ciutiene R., Railaite R. (2015), *Age Management as a Means of Reducing the Challenges of Workforce Aging*, „Inżynieria Ekonomika – Engineering Economics”, vol. 26 (4), s. 392.

Czerska M. (2009), *Szkolenia jako narzędzie kształtowania kultury organizacji* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków, s. 385.

Giddens A. (2006), *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Guryn H. (2018), *Jak budować organizację, która nie jest tyranem*, „Personel i Zarządzanie”, nr 11, s. 14.

Herr E.L., Cramer S.H. (2005), *Planowanie kariery zawodowej*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa.

Hill D.R. (2008), *Seven Strategies for positive aging*, W. W. Norton&Company, New York.

Jak skutecznie szkolić pracowników dojrzałych wiekowo [online], https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/szkolenia_i_rozwoj/602888,Jak-skutecznie-szkolic-pracownikow-dojrzalych-wiekowo.html, dostęp: 10. 11. 2018.

Litwiński J., Sztanderska U. (2010), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem*, PARP, Warszawa.

Mikołajczyk K. (2009), *Teorie motywacji i ich znaczenie dla praktyki dydaktycznej w szkoleniach komplementarnych*, „E-mentor”, nr 4(31) [online], <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/31/id/677>, dostęp: 10.11.2018.

Mikołajczyk K. (2011), *Nowe trendy w kształceniu dorosłych*, „E-mentor”, nr 2(39), s. 4 [online], <https://www.ore.edu.pl/wp-content/plugins>, dostęp: 11.11.2018.

Niedobór kompetencji i wzrost wynagrodzeń (2018), „Personel i Zarządzanie”, nr 11, s. 6.

Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w latach 2016–2017 [online], https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5821/7/7/1/osoby_powyzej_50_roku_zycia_na_ryнку_pracy_w_latach_2016-2017.pdf, dostęp: 10.11.2018.

Peterson P.G. (1999), *Grey Down. How the Coming Age Wave will Transform America – and the World*, Random House, New York.

Prognoza ludności na lata 2014–2050 (2014), GUS, Warszawa [online], <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html>, dostęp: 10.11.2018.

Richert-Kaźmierska A., Forkiewicz M. (2013), *Kształcenie osób starszych w koncepcji aktywnego starzenia się*, „Studia Ekonomiczne”, nr 131, ss. 127–139.

Schimanek T., Kotzian J., Arczewska M. (2015), *Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+. Poradnik dla małych średnich przedsiębiorców i nie tylko*, ARF w Polsce, Warszawa.

Tan C.S., Salomone P.R. (1994), *Understanding career plateauing: Implications for counseling*, „Career Development Quarterly”, vol. 42, ss. 291–301.

Tarkowski A., Mierzecka A., Jasiewicz J. i in. (2015), *Taksonomia funkcjonalnych kompetencji cyfrowych oraz metodologia pomiaru poziomu funkcjonalnych kompetencji cyfrowych osób z pokolenia 50+* [online], https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/45651/ssoar-2015-tarkowski_et_al-Taksonomia_funkcjonalnych_kompetencji_cyfrowych_oraz.pdf?sequence=1, dostęp: 12.11.2018.

Urbaniak B. (2008), *Wyzwania wobec edukacji starszych pracowników w Polsce* [w:] J.T. Kowalewski, P. Szukalski (red.), *Pomyślne starzenie się w perspektywie nauk o pracy i polityce społecznej*, Wydawnictwo UŁ, Łódź, s. 79.

Walker A. (1997), *Combating Age Barriers in Employment. European Research Report*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Agata Hilarowicz | agata.hilarowicz@us.edu.pl

Uniwersytet Śląski

Wydział Pedagogiki i Psychologii

ORCID ID: 0000-0003-0266-4030

Grażyna Osika | grazyna.osika@polsl.pl

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-8729-1001

Spółeczny paradygmat rozwoju jako czynnik kształtujący nowe rozumienie pracy

Human Development Paradigm as a Factor Shaping a New Understanding of Work

Abstract: The main objective of the article is a selective description of work-related transformations in the context of an emergence of a new paradigm of development and a wide spread of digital communication technology. The analysis has a theoretical character and it covers such issues as a change in the paradigm of development, sharing economy, future of the labor market etc.. It is assumed that this reflection will help to draw attention to new trends in understanding what work is and to the development of new labor relations, which in the future should be taken into consideration in both educational and managerial processes.

Key words: human development, welfare, well-being, sharing economy, labor market future.

Wprowadzenie

Analitycy życia gospodarczego, tacy jak D.N. McCloskey czy E. Phelps, pomimo różnic w poglądach na temat obecnego stanu świata, są zgodni w jednej kwestii: ich zdaniem same „twarde prawa”¹ ekonomii nie są wystarczającym wskaźnikiem postępu [Phelps 2013, McCloskey 2017]. Jak argumentuje D.N. McCloskey: „[nauki] historyczne i ekonomiczne wykazały, że powszechne przekonania na temat współczesnej gospodarki są błędne”, niemożliwe jest wytłumaczenie w każdym możliwym przypadku wydarzeń gospodarczych interesami materialnymi [McCloskey 2017, s. 14]. To właśnie takie myślenie należy uznać za poważną wadę współczesnej, materialistycznej teorii rozwoju, bowiem „[we] wszystkich okresach przemiana gospodarcza w stopniu o wiele większym niż się to wydaje większości ekonomistów, zależała od ludzkich przekonań” [Mokyr 2010, McCloskey 2017, s. 16]. E. Phelps uważa wręcz, że za czynnik uruchamiający rozwój gospodarczy należy uznać pojawienie się powszechnie uznawanych wartości, np. w przypadku pierwszej rewolucji była to kultura indywidualizmu i związane z nią potrzeby osiągnięć wyrażające się m.in. przedsiębiorczością [Phelps 2013, s. 15].

Z tego punktu widzenia niemożliwe wydaje się planowanie przyszłości społeczeństw bez kulturowego osadzenia działań ludzkich, nadawania im znaczeń, a więc – jak zauważa G. Osika – „umiejscawiania ich w konkretnych wizjach rzeczywistości, tj. rozumienia człowieka w wytwarzanym przez niego świecie” oraz odczytywania, co w danym momencie historycznym jest rdzeniem tendencji dążeń iowych, fundamentem poczucia sprawczości [Osika 2015, s. 131]. Wydaje się, że w tym obszarze obecnie zachodzą coraz większe zmiany – od kilku dekad wskazuje się na niedostatki potencjału intelektualnego i pragmatycznego modernistycznej idei rozwoju i konieczność zastępowania go kategorią „rozwój społeczny” (ang. *human development*), w którym już nie wzrost gospodarczy staje się wskaźnikiem rozwoju a ocena jakości życia. Trend ten wyraźnie nasilił się po kryzysie w 2008 r.

Wcześniejsze założenia i działania, związane ze wzrostem uprzemysłowienia, dominacją praktyk społecznych opartych na podnoszeniu racjonalizacji działania, instrumentalne traktowanie zasobów naturalnych, odsłoniły swoje negatywne strony. Wbrew nadziejom pokładanym w nowoczesności doszło do pogorszenia warunków społeczno-gospodarczych, okazało się, że tak rozumiany postęp generuje określone koszty społeczno-ekologiczne. Sytuacja ta w dużym stopniu była konsekwencją braku uwzględnienia tego, że mierniki rozwojowe, oparte na PKB i pojęciu dobrobytu (ang. *welfare*), nie wyczerpują realnych potrzeb, a tym, co chcemy utożsamiać z rozwojem, jest obecnie raczej osiągnięcie dobrostanu (ang. *well-being*).

¹ Ciekawą dyskusję na temat wiarygodności twardych praw ekonomicznych podejmuje G. Rist w *Urojeniach ekonomii* [Rist 2015].

Ta przemiana w podejściu do kategorii „rozwój” przekłada się również na środowisko pracy, na to, jak ją na nowo zaczynamy rozumieć, jakie nowe wzory zachowań zaczynamy praktykować, jakie nowe formy, sposoby świadczenia i stosunki społeczne zaczynają dominować. Znaczącym czynnikiem, wpływającym na kształt tych przemian, jest potencjał techniczny, jakim dysponujemy, a który – dzięki cyfrowym technologiom komunikacyjnym – umożliwił zdalną obecność oraz teleoddziaływanie [Prokurat 2016]. Natomiast kolejna generacja maszyn nie tylko udoskonaliła ludzkie rozszerzenia fizyczne, ale także w coraz większym stopniu – dzięki zastosowaniu AI (ang. *artificial intelligence*) i głębokiemu uczeniu maszynowemu – podnosi sprawność intelektualną [Brynjolfsson, McAfee 2015, Ford 2016]. Nie ma wątpliwości co do tego, że ten typ zmian tworzy nowe konteksty zarówno dla samego procesu pracy, jak i stosunków związanych z jej wykonywaniem. Ze względu na ogrom problematyki obejmującej zarysowane na początku rozważań zagadnienia analiza zostanie ograniczona do wybranych obszarów tematycznych, takich jak: zmiana paradygmatów rozwoju, gospodarka współdzielenia, przyszłość pracy w gospodarce współdzielenia.

Głównym celem artykułu jest opis dokonujących się przeobrażeń dotyczących pracy w kontekście konstytuowania się nowego paradygmatu rozwojowego oraz upowszechnienia się cyfrowej technologii komunikacyjnej i – będącej w dużym stopniu jej następstwem – gospodarki współdzielenia.

W rozważaniach przeprowadzono analizę teoretyczną. Skupiono się w niej na takich zagadnieniach, jak definicje rozwoju oraz gospodarka współdzielenia. Przyjmuje się, że opis określonych procesów jest pierwszym etapem rozumienia nowych trendów związanych z wykonywaniem pracy i stosunkami pracy, które są efektem ukonstytuowania się nowych tendencji dążeń i zaplecza technologicznego, jakim są cyfrowe media. Wiedza ta w przyszłości może zaowocować wskazaniem aplikacyjnymi, które powinny zostać uwzględnione zarówno w procesach edukacyjnych, jak i zarządczych.

Realizacja przyjętych w analizie założeń wymaga wstępnego rozpoznania istoty zmian paradygmatu rozwojowego oraz wskazania przeobrażeń środowiska pracy związanych z pojawieniem się nowych technologii.

Human development jako tendencja rozwojowa

Prawo do rozwoju zostało przyjęte przez Organizację Narodów Zjednoczonych w ramach trzeciej – solidarnościowej – generacji praw człowieka jako przynależne grupom społecznym, narodom itp. [Przybyszewski 2010, ss. 111–112]. Obecnie jest ono traktowane jako rodzaj paradygmatu przyjmowanego na temat przyszłości [Walsh 2010, s. 15]. Pomimo to wielu badaczy, m.in. takich, jak: A. Payne i N. Phillips czy E. Gudynas, wskazu-

je na trudności interpretacyjne związane z rozumieniem pojęcia „rozwój” [Payne, Phillips 2011, ss. 13–14, Gudynas 2011, ss. 441–442].

W potocznym – silnie zakorzenionym społecznie – podejściu kategorię tę łączy się z XIX-wieczną ideą postępu, zgodnie z którą rozwój jest utożsamiany z kapitalistyczną, liniową koncepcją wzrostową, gdzie kluczową rolę (jako miernik postępu) odgrywa PKB, czyli wartość wszystkich wytworzonych dóbr i usług, przeliczana w cyklu rocznym, wyrażona w pieniądzu [Popkiewicz 2012]. W wizji tej silny nacisk kładzie się na wzrost gospodarczy, którego podstawą są procesy uprzemysłowienia, urbanizacji i demokratyzacji, ale także instrumentalne podejście do zasobów naturalnych oraz uznanie postępu za prawo naturalne [Rokitnicka, Woźniak 2016, s. 12]. W dużym uproszczeniu logika tego modelu rozwojowego jest następująca: człowiek dzięki wykorzystaniu swojej pracy fizycznej, intelektualnej oraz zasobom naturalnym zwiększa produktywność, będącą źródłem zysku i w konsekwencji także dobrobytu, który powszechnie uznaje się za istotną wartość społeczną, dlatego wzrost gospodarczy przyjmuje się za wyznacznik rozwoju [Harari 2018, s. 262]. Takie rozumienie rozwoju zaczęło być poddawane w wątpliwość w latach 70. ubiegłego stulecia, kiedy to coraz wyraźniejsza stawała się różnica pomiędzy dostatkiem (ang. *opulence* lub *abundance*), dobrobytem (ang. *welfare*) a dobrostanem (ang. *well-being*) i wzrost fetyszyzowanego PKB nie pociągał już za sobą pozytywnych ocen dobrostanu społecznego [Szahaj 2015, ss. 42–43]. Doszło wtedy także do pogorszenia się warunków społeczno-gospodarczych oraz coraz wyraźniej zaczęły się zaznaczać nierówności społeczne będące efektem określonego sposobu podziału dochodów, a także rozpoczęto diagnozowanie chorób, których podłożem był styl życia związany z dostatkiem itp. Stało się jasne, że nastąpił kres tego, co może nam dać wzrost gospodarczy. R. Wilkinson i K. Pickett podkreślają, powołując się na liczne badania, że materialne podstawy poprawy jakości ludzkiego życia straciły na znaczeniu, a wzrost gospodarczy będący motorem rozwoju przestał spełniać swoje zadania, gdyż „dobrostan i poczucie szczęścia przestały wzrastać wraz ze wzrostem gospodarczym” [Wilkinson, Pickett 2015, ss. 21–22].

Zdaniem A. Payne’a i N. Phillipsa przełomowe dla ukonstytuowania się nowego sposobu rozumienia rozwoju były publikacje A. Sena i M. Nussbauma oraz *Human Development Report* (HDR), tj. *Raport o Rozwoju Społecznym* z 1990 r. opracowany przez M. ul Haq, który zapoczątkował prace nad HDI, czyli Wskaźnikiem Rozwoju Społecznego (ang. *Human Development Index*) [Sen 1985, Nussbaum 1993, Payne, Phillips 2011, *Human Development Report 1990 1990*]. Raport HDR i wskaźnik rozwoju HDI są publikowane co roku.

A. Sen w prowadzonych od początku lat 80. XX w. badaniach zwracał uwagę na dwie zasadnicze kwestie: pierwsza, dotyczyła samej definicji rozwoju, druga – powiązana z nią – odnosiła się do szeroko rozumianej kategorii „dobre życie”, którą możemy rozumieć jako dostatek, dobrobyt lub dobrostan [Sen 1985]. Dostatek – według T. Jacksona

– „oznacza bezpośrednią dostępność i ciągłe krążenie towarów materialnych” [Jackson 2015, s. 64]. Odpowiada to konwencjonalnemu rozumieniu rozwoju jako zaspokojeniu materialnemu, natomiast w odniesieniu do dobrobytu dostatek staje się narzędziem poszerzania zakresu działania i tak ujmowany jest źródłem rozwijania ludzkich możliwości (ang. *capabilities*), można zatem powiedzieć, że dostatek przyjmuje w tym podejściu użyteczny charakter [Sen 1985]. W przypadku dobrostanu punkt ciężkości zostaje przesunięty w stronę zapewnienia wolności pozwalającej realizować te możliwości [Sen 1993]. Jak trafnie ujmuje to T. Jackson: „[...] sedno tkwi w tym, że [...] ludzie powinni mieć prawo wyboru, czy chcą uczestniczyć w życiu społecznym, czy chcą pracować zarobkowo, a może nawet, czy chcą żyć zdrowo. Ważna jest możliwość rozwoju” [Jackson 2015, s.71]. Propozycja A. Sena dobrze oddaje ewolucję jaką przeszło pojęcie rozwoju – od wizji mierzonej kryteriami wzrostu gospodarczego do utożsamiania rozwoju z ogólnie rozumianą jakością życia [Sen 1993]. W tym drugim podejściu jest on procesem polegającym „na rozszerzeniu możliwości rozwoju osobistego i społecznego poszczególnych jednostek, poprawy ich możliwości życiowych i realizacji ludzkiego potencjału” [Payne, Phillips 2011, s. 145].

Podobną tendencję możemy obserwować w przypadku HDR, czyli *Raportu o Rozwoju Społecznym*, który już w samej nazwie uwzględnia tę społecznie ukierunkowaną wizję rozwojową. W pierwszym HDR i HDI rozwój społeczny był definiowany „[...] jako proces rozszerzania ludzkich wyborów i obejmował trzy zmienne: oczekiwaną długość życia w chwili urodzenia, wskaźnik alfabetyzacji oraz rzeczywisty PKB na mieszkańca, natomiast w latach 2007/2008/2009 był określany jako proces poszerzania rzeczywistego wyboru ludzi wśród możliwości, które pozwalają im prowadzić życie, które cenią [...] wzrost swobód ludzkich do życia według własnego uznania” [Alkire 2010]. Niezależnie od oceny mierników uwzględnianych w kolejnych raportach najistotniejszy był sam fakt wyjścia poza PKB jako miernika rozwoju oraz zwrócenie uwagi na subiektywny aspekt poczucia satysfakcji z życia, dokonujący tego jakościowego przesunięcia z dostatku ku dobrostanowi, stawiającego w centrum uwagi kategorię „jakość życia”. J. Rifkin uważa wręcz, że rola PKB jako wskaźnika rozwoju gospodarczego będzie traciła na znaczeniu właśnie ze względu na dokonujące się przeniesienie priorytetów społecznych: „w połowie tego wieku wskaźniki jakości życia we wspólnocie współpracy staną się prawdopodobnie papierkiem lakmusowym służącym do mierzenia dobrobytu ekonomicznego każdego narodu” [Rifkin 2016, s. 31].

W niniejszych rozważaniach proponuje się przyjęcie – za E. Bińczyk – następującej definicji jakości życia: jest to „możliwość cieszenia się szacunkiem równych sobie, maksymalizowania wolności, dokonywania indywidualnych wyborów, wchodzenia w relacje z innymi, podejmowania działań uznawanych za sensowne, wykonywania pracy dającej satysfakcję i gwarancję tego, że jesteś komuś potrzebni” [Bińczyk 2015, s. 9].

Zdaniem D.P. Schafera, „[...] jakość życia jest niemożliwa bez wystarczającej ilości jedzenia, odzieży, schronienia i bezpieczeństwa, zapewniających przetrwanie. Jednak po- cząwszy od tych potrzeb, jakość życia przybiera wiele różnych znaczeń. [...] Kluczem jest osiągnięcie harmonijnej równowagi między materialnym i niematerialnym, a także ilościowym i jakościowym wymiarem życia” [Schafer 2008, ss. 149–150].

Uwzględniając wskazania takich badaczy, jak np. D.N. McCloskey, E. Phelps czy J. Mo- kyr, musimy mieć świadomość, że opisywane powyżej społeczne przewartościowania wizji rozwojowych tworzą nowe konteksty dla wszystkich aspektów życia społecznego, w tym pracy i zatrudnienia. Rozpoznawane obecnie zmiany generacyjne pokazują jak bardzo podlega modyfikacji sposób myślenia na temat tego, czym jest praca oraz z ja- kim przekształceniem oceny jej znaczenia – z perspektywy ogólnych celów życiowych oraz powiązanych z nimi tendencji dążeńiowych – mamy do czynienia [Hysa 2016, ss. 385–398]. Manifestuje się to np. tym, że coraz rzadziej wykonywany zawód definiuje naszą tożsamość.

Przemianie przekonań towarzyszy bezprecedensowy skok technologiczny tworzący zupełnie nową rzeczywistość pracy, która – coraz częściej – nosi znamiona usieciowania.

Uwarunkowania technologiczne usieciowanego środowiska pracy

Zdaniem J. Rifkina znajdujemy się obecnie we wczesnej fazie transformacji zasadniczych paradygmatów ekonomicznych, a każda tego typu zmiana wymaga nowej infrastruktury logistycznej, energetycznej i komunikacyjnej [Rifkin 2016]. W przypadku tej obecnie do- konującej się wszystkie trzy infrastruktury są oparte na technologii cyfrowej jaką jest In- ternet, a dokładniej rzecz biorąc: Internet rzeczy (IoT), będący połączeniem Internetu ko- munikacyjnego, Internetu energetycznego oraz logistycznego „w całościową inteligent- ną infrastrukturę XXI wieku” [Rifkin 2016, 17–20]. Oczywiście, wszystkie aspekty tej no- wej infrastruktury mają znaczenie, jednak z punktu widzenia omawianych tu zagadnień kluczowy wydaje się Internet komunikacyjny, który zapoczątkował zarówno nowe for- my pracy, jak i sposoby jej organizacji. Internet jako instrument koordynacyjny, którego istotą jest tzw. zdalna obecność oraz teleoddziaływanie, pozwala obniżyć koszty transak- cyjne i interakcyjne organizacji, natomiast jako narzędzie wymiany wiedzy tworzy nowe, bardziej efektywne formy obrotu informacjami, które przyczyniają się do poprawy jej funkcjonowania [Prokurat 2016]. Nowa jakość cyfrowych technologii komunikacyjnych jest określona przez kilka cech, do których należą: interaktywność, która umożliwia użyt- kownikowi na bieżąco modyfikować formy i treści przekazu; równoczesność i – powiąza- ne z nią – rozproszenie. Równoczesność pozwala przeddefiniowywać granice czasu i prze- strzeni, np. w tym samym momencie możemy komunikować się z wieloma osobami, na-

tomiast dzięki rozproszeniu z bardzo wielu miejsc na świecie możemy mieć dostęp do tej samej wiedzy. Istotnymi cechami nowych technologii są także ich partycypacyjność oraz dostępność. Partycypacyjność połączona z interakcyjnością zaciera granice pomiędzy nadawcą a odbiorcą, wytwórcą i konsumentem dzięki przyjmowaniu aktywnej postawy, która z czasem zaczyna manifestować się we wszystkich formach działania, zaś w wyniku dostępności – którą dobrze oddaje określenie M. Castellsa „bezczasowy czas” – komunikacja w sieci nie ustaje, toczy się 24 godziny na dobę [Castells 2007, s. 449].

Dokonująca się transformacja infrastruktury ekonomiczno-społecznej wpływa na „jak, dlaczego, kiedy i gdzie pracy” [Prokurat 2016]. Związana z tymi przemianami wirtualizacja pracy – która dotyczy zarówno treści, jak i formy – wzmacnia tendencje uelastyczniania rynku pracy i wykorzystywania telepracy, nadając im nowy kształt. Elastyczność – obejmująca: elastyczność zatrudnieniową, elastyczność czasu pracy, elastyczność funkcjonalną, elastyczność finansową i elastyczność zasobów pracy – umacnia dominację niestałych form, wymiarów, miejsc pracy, co dotyczy także regularności pracy i poziomu odpowiedzialności jej wykonywania, jak również powoduje ograniczenie praw i przywilejów w zakresie świadczeń pracowniczych i socjalnych. Z kolei telepraca – z wprowadzonej w latach 70. XX w. formy pracy wykonywanej poza miejscem zatrudnienia – przekształciła się w nową umowę społeczną pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, „gdzie celowe działanie ludzkie oparte na niezależnej wiedzy, tworzeniu i przekształcaniu informacji za pomocą narzędzi cyfrowych i połączone z dostosowaniem tej nowej wiedzy do potrzeb rynkowych odbywa się bez kontaktu bezpośredniego – pracownik jest wynagradzany za dostarczenie gotowego produktu” [Prokurat 2016].

Procesy wirtualizacji, uelastyczniania pracy oraz upowszechnianie telepracy przedfiniowują samozatrudnienie – pracownik wchodzący na rynek pracy musi mieć świadomość tego, że jego zatrudnienie będzie nieliniowe, nieciągłe, wykonywane często w formie pracy na żądanie i (lub) w niepełnym wymiarze czasu pracy, na podstawie umów zlecenia lub umów o charakterze podobnym do zlecenia. Jednocześnie taki sposób świadczenia pracy będzie wymagał hiperspecjalizacji oraz nierutynowych działań, a także rozwijania przedsiębiorczości wewnętrznej. Wymogi te – w połączeniu ze sygnalizowanymi tendencjami rozwojowymi – wyzwalały nowe praktyki społeczne związane z pracą i zatrudnieniem. Zwraca na to uwagę m.in. J. Rifkin, powołując się na wiele badań przeprowadzonych w ostatnich latach, które pokazują, że „sensowna kariera jest ceniona bardziej niż zarabianie dużych pieniędzy” [Rifkin 2016, s. 309]. Należy przy tym podkreślić, że słowo „sensowy” badani rozumeli jako „ważny”, „nastawiony na innych”, „dawca”, natomiast swoje życie w tym kontekście oceniali jako „znaczące” [Rifkin 2016, s. 310]. Podobne wnioski wyciąga D. Tapscott w *Cyfrowej dorosłości* [Tapscott 2010]. Na podstawie przeprowadzonych przez siebie międzynarodowych badań stwierdził on, że dla kolejnego pokolenia praca musi wiązać się z: elastycznością czasu pracy, łączeniem miejsca

pracy z życiem prywatnym, zmianami miejsca zatrudnienia, dostosowaniem do indywidualnych potrzeb, a także musi zapewniać szybką realizację potrzeb i powinna dokonywać się w warunkach otwartej wymiany informacji. Badani wysoko oceniali treści pracy, dobre relacje, nie przywiązywali wagi do statusu, według nich praca powinna być formą rozrywki, sugerowali zastąpienie rekrutacji inicjowaniem relacji, a tradycyjnych szkoleń – mentoringiem, coachingiem, intermentoringiem [Tapscott 2010]. Widoczne w tych tendencjach dążeniowych przesunięcie z myślenia o pracy jako drodze do dostatku na rzecz dobrostanu szczególnie silnie zaznacza się w upowszechnianiu gospodarki współdzielenia.

Gospodarka współdzielenia i jej konsekwencje dla rynku pracy

Z uwagi na rozległość obszarów zastosowań, które są obejmowane wspólnym mianem „gospodarka współdzielenia”, jest ona różnie definiowana. Rozbieżności interpretacyjne pogłębia dość krótki okres rozwoju, dynamiczny charakter procesów wchodzących w zakres gospodarki współdzielenia, trudności w ich pomiarze oraz brak jednoznacznych i ukierunkowanych badań w tym zakresie.

Samo pojęcie „gospodarka współdzielenia” jest odnoszone zarówno do pewnej idei dzielenia się z innymi członkami społeczności różnymi zasobami w celu lepszego ich wykorzystania (co stoi w opozycji do nadmiernego konsumpcjonizmu), jak i do – powstających na gruncie digitalizacji gospodarki – nowych modeli prowadzenia biznesu wykorzystujących szeroką gamę internetowych platform (komercyjnych lub niekomercyjnych), które ułatwiają czasową wymianę dóbr i usług pomiędzy podmiotami za pośrednictwem różnych trybów interakcji [Codagnone, Biagi, Abadie 2016, s. 29, Komisja Europejska 2016].

Podstawowym założeniem gospodarki współdzielenia jest występowanie nie w pełni wykorzystanych zasobów oraz chęć skorzystania z nich przez uczestników rynków, którzy jednak albo nie mogą ich nabyć w drodze zakupu (np. z powodu ograniczonych środków finansowych), albo nie chcą tego robić (stoją za tym różne motywacje, np. styl życia, postawy proekologiczne), ale są zainteresowani jakąś formą ich współużytkowania [Poniatowska-Jaksch, Sobiecki 2016, ss. 7–8]. Współużytkowanie może odbywać się za pomocą dostępu o charakterze odpłatnym lub nieodpłatnym – na zasadzie współdzielenia kosztów, w drodze wymiany, barteru, wypożyczenia. W ten sposób dostęp do zasobów staje się alternatywną formą własności. Innymi słowy, żeby z czegoś skorzystać, wcale nie trzeba tego kupować, wystarczy że za porozumieniem stron (właścicieli i użytkowników, producentów i konsumentów, zleciennodawców i zleceniobiorców) uzyska się do danego dobra czy usługi dostęp, którego koszt jest niższy od kosztu posiada-

nia. Konsumpcja oparta na dostępie determinuje jednocześnie krótkoterminowość interakcji między uczestnikami rynku oraz zależność od okoliczności zaistnienia potrzeby i tego, jak pilna jest jej realizacja [Chen 2009, s. 927].

W przedstawionej konfiguracji aktywacja zasobów, czyli wprowadzenie ich do obrotu gospodarczego, odbywa się z pominięciem tradycyjnych mechanizmów rynkowych, tzn. bez pośredników, ale za pomocą specjalnych platform internetowych. Platforma nie jest stroną transakcji, lecz rozwija, utrzymuje, ustala zasady współpracy, za co może pobierać opłaty. Platformy oferują również obniżony koszt transakcyjny.

Rynek pracy ukształtowany w myśl założeń gospodarki współdzielenia wymaga odrzucenia dotychczasowych paradygmatów. Staje się on coraz bardziej eksterytorialny, ultraelastyczny i zderegulowany. Podstawą świadczenia pracy są – tak jak w przypadku innych rynków gospodarki współdzielenia – platformy internetowe i wolna, niekonieczna odpłatna, wymiana usług, w której mogą uczestniczyć zarówno podmioty indywidualne (osoby prywatne), jak i przedsiębiorcy. Oczekiwane korzyści mogą wynikać z różnych motywów działania (ekonomicznych, społecznych lub ekologicznych).

Taki rynek pracy, funkcjonujący na bazie układu sieciowego, charakteryzuje duże rozproszenie oraz wysoki poziom szeroko rozumianej dynamiki, tak w kontekście zmian zachodzących wewnątrz samych uczestników relacji, jak ich liczby. Zakres współpracy i kooperacji również jest mocno zróżnicowany. Jednocześnie następuje zacieranie się granic między konsumentem a dostawcą, pracownikiem a samozatrudnionym, komercyjnym i niekomercyjnym świadczeniem usług, wynikający z możliwości jednoczesnego uczestniczenia w kilku systemach [Komisja Europejska 2016, s. 2]. Dominującą formą zatrudnienia jest samozatrudnienie. Sprawą niezmiernie istotną i warunkiem funkcjonowania takich rozwiązań jest zaufanie, które jest budowane na systemach ocen i opinii użytkowników oraz znaków jakości. Uczestników tak zdefiniowanego, usieciowanego, współdzielonego rynku pracy cechuje zatem duża autonomia działania, różne motywacje, uzyskany wieloraki efekt finansowy, ponoszenie pełnego ryzyka działalności (finansowego, prawnego, z tytułu: skarg, roszczeń, szkód, pozwów, zobowiązań itd.).

Pojawienie się nowych modeli działalności biznesowej i – co za tym idzie – formowanie się rynku pracy na bazie gospodarki współdzielenia wywołuje szereg pozytywnych i negatywnych reakcji.

Do pozytywów tego rodzaju rozwiązań zalicza się m.in.: stworzenie możliwości dostępu do rynku pracy osobom, które nie mogły zaistnieć na tradycyjnym rynku pracy (inkluzyjna społeczność); wzrost popytu na pracę w wyniku zagregowanego popytu na dobra i usługi; wzrost zagregowanej podaży pracy (ale przy niższej stawce płacy); wzrost podaży pracy elastycznej; stymulowanie przedsiębiorczości, w znaczeniu umocnienia postaw aktywnego działania na rzecz realizacji swoich aspiracji dochodowych. Ponadto wskazuje się również na korzystny aspekt tworzenia wspólnotowości, zwłaszcza w mi-

krospołecznościach, efektywniejsze wykorzystanie zasobów i odchodzenie od nadmiernego konsumpcjonizmu czy pozytywny wpływ na środowisko naturalne [PwC 2016, Havas Worldwide 2014].

W dokumencie pt. *Komunikat Komisji Europejskiej do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów dotyczący Europejskiego Programu na rzecz Gospodarki Dzielenia* się przyjęło, że „gospodarka współdzielenia może istotnie przyczynić się do wzrostu gospodarczego i tworzenia miejsc pracy w Unii Europejskiej, o ile będzie wspierana i rozwijana w sposób odpowiedzialny” [Komisja Europejska 2016, s. 2]. Komisja stoi też na stanowisku, że platformy wspierają nowe formy zatrudnienia, elastyczne modele pracy i nowe źródła dochodu, właśnie z uwagi na możliwość oferowania usług przez pojedynczych obywateli. Według szacunków PwC Consulting, przychody z platform współpracy działających w 5 głównych sektorach unijnej gospodarki dzielenia (zakwaterowanie, przewóz osób, usługi dla domu, usługi świadczone w ramach wolnych zawodów, usługi techniczne oraz finansowanie społecznościowe) w 2015 r. wynosiły 3,6 mld euro [Komisja Europejska 2016, s. 2].

Jeżeli chodzi o negatywne aspekty rynku pracy opartego na gospodarce współdzielenia, to zalicza się do nich: rozwój nieuczciwej konkurencji; wypieranie przez nowoczesne modele biznesowe tradycyjnie funkcjonujących przedsiębiorstw; wzrost wtórnego rynku pracy; wzrost ofert pracy tzw. prekarycznej, czyli niestabilnej, bez zabezpieczenia socjalnego; algorytmizację lub danetyzację życia. Zachodzące przemiany mogą rodzić również wiele pytań natury etycznej.

Komisja Europejska w przytaczanym już wcześniej w artykule komunikacie, zwraca uwagę na następujące problemy wiążące się z tym typem funkcjonowania gospodarki:

- Problemy prawne – wynikają z obecnych rozwiązań legislacyjnych w poszczególnych krajach, np. kwestie ukierunkowanych interwencji regulacyjnych, będących skutkiem przestrzegania przepisów sektorowych i dotyczących dostępu do usług, ich jakości lub bezpieczeństwa.
- Problemy związane z wymaganiami dotyczącymi dostępu do rynku – chodzi tu o dylematy związane z wchodzeniem platform współpracy na rynki dostępne dotychczas dla tradycyjnych usługodawców oraz ustalenie tego, kiedy platformy świadczą jedynie usługi pośrednictwa pomiędzy dostawcami usług podstawowych a użytkownikami, a kiedy stają się również dostawcą usług podstawowych (np. w przypadku najmu krótkoterminowego). Konsekwencją tego drugiego przypadku jest konieczność podporządkowania się odpowiednim przepisom sektorowym, w tym wymogom dotyczącym zezwoleń na prowadzenie działalności gospodarczej i wymogom licencyjnym. Proponowanym kryterium wyróżnienia jest ocena stopnia kontroli, jaką dana platforma współpracy sprawuje nad dostawcą usług podstawowych lub wpływu, jaki na niego wywiera (za pomocą ceny, głównych warunków umownych i własności kluczowych zasobów).

- Problemy związane z odpowiedzialnością za przechowywane przez platformy informacje, treści udostępniane w Internecie.
- Problemy związane z ochroną użytkowników w kontekście wielostronności relacji i odnajdywaniem się w różnych rolach konsumenta i przedsiębiorcy. W tym przypadku chodzi o trudność ustalenia, kto jest słabszą stroną wymagającą ochrony. Ustalenie kryteriów kwalifikujących do danej kategorii może się opierać na podstawie: oceny częstotliwości świadczonych usług, nastawienia na zysk lub poziomu obrotów.
- Problemy związane z niepewnością co do przysługujących praw oraz poziomu ochrony socjalnej i zdrowotnej oraz przestrzeganiem, a także egzekwowaniem, przepisów podatkowych [Komisja Europejska 2016, ss. 3–18].

Niezależnie od tego, jak się ocenia gospodarkę współdzielenia jej założenia muszą być brane pod uwagę w procesie kształtowania nowego wymiaru stosunków społecznych i ekonomicznych.

Z uwagi na wiele niejasności natury terminologicznej jak najbardziej uzasadnione jest – jak się wydaje – prowadzenie wielotorowej dyskusji naukowej poświęconej gospodarce współdzielenia i jej konsekwencjom.

Zakończenie

Jak wskazano na początku rozważań, głównym celem artykułu jest opis dokonujących się przeobrażeń związanych z pracą w kontekście konstituowania się nowego paradygmatu rozwojowego, znaczącego upowszechnienia się cyfrowej technologii komunikacyjnej oraz – będącej w dużym stopniu ich następstwem – gospodarki współdzielenia. Przeprowadzone analizy miały charakter teoretyczny, objęły swoim zakresem takie zagadnienia, jak: definicje ogólnie rozumianego rozwoju, uwarunkowania technologiczne usieciowanego rynku pracy oraz opis gospodarki współdzielenia.

Przytaczane wyniki badań takich autorów, jak: A. Payne i N. Phillips, A. Sen i M. Nussbaum, R. Wilkinson i K. Pickett, J. Rifkin lub D. Tapscott oraz wielu innych pozwoliły uświadomić przeobrażenia, jakie przeszedł sposób rozumienia kategorii postępu – od ujęć czysto ekonomicznych po całą złożoność aspektów kryjących się pod pojęciem *human development* [Payne, Phillips 2011, Sen 1993, Nussbaum 1993, Wilkinson, Pickett 2011, Rifkin 2016, Tapscott 2010]. Wykazano, że opis zachodzących przemian mentalnych wraz z upowszechniającą się technologią cyfrową to pierwszy etap formowania się nowego rynku pracy, dla którego za typowe uznano nowe modele działalności biznesowej oparte na gospodarce współdzielenia. Przyjęto, że ustalenia te w przyszłości mogą zaowocować wskazaniemi aplikacyjnymi, które powinny zostać uwzględnione zarówno w procesach edukacyjnych, jak i zarządczych.

Bibliografia

Alkire S. (2010), *Human Development: Definition, Critique, and Related Concepts*, [online] https://www.ophi.org.uk/wp-content/uploads/OPHI_WP36.pdf, dostęp: 12.11.2018.

Brynjolfsson E., McAfee A. (2015), *Drugi wiek maszyny. Praca postęp i dobrobyt w czasach genialnych technologii*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.

Bińczyk E. (2015), *Fantazja wiecznego bogacenia się a irracjonalność późnego kapitalizmu* [w:] T. Jackson (red.), *Dobrobyt bez wzrostu*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.

Ford M. (2016), *Świt robotów. Czy sztuczna inteligencja pozbawi nas pracy?*, Wydawnictwo CDP.pl, Warszawa.

Castells M. (2007), *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Chen Y. (2009), *Possession and Access: Consumer Desires and Value Perceptions Regarding Contemporary Art Collection and Exhibit Visits*, „Journal of Consumer Research”, vol. 35, issue 1.

Codagnone C., Biagi F., Abadie F. (2016), *The Passions and the Interests: Unpacking the ‘Sharing Economy’*, Institute for Prospective Technological Studies, JRC Science for Policy Report EUR 27914 EN.

Gudynas E. (2011), *Buen Vivir: Today’s Tomorrow*, „Development”, vol. 54, no. 4.

Harari Y.N. (2018), *Homo deus: krótka historia jutra*, M. Romanek (tłum.), Wydawnictwo Literackie, Kraków.

Havas Worldwide (2014), *Havas Worldwide Report Prosumer. Nowy typ konsumentów i gospodarka oparta na współdzieleniu*, Havas Worldwide [online], <http://crnavigator.com/materialy/bazadok/389.pdf>, dostęp: 8.11.2018.

Human Development Report 1990 (1990), United Nations Development Programme [online], http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/219/hdr_1990_en_complete_nostats.pdf, dostęp: 7.11.2018.

Human Development Report 2018 (2018), United Nations Development Programme [online], <http://hdr.undp.org/en/2018-update>, dostęp: 8.11.2018.

Hysa B. (2016), *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 97.

Jackson T. (2015), *Dobrobyt bez wzrostu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Komisja Europejska (2016), *Komunikat Komisji Europejskiej do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów dotyczący Europejskiego Programu na rzecz Gospodarki Dzielenia się* [online], <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/16881>, dostęp: 09.11.2018.

McCloskey D.N. (2017), *Burżuazyjna godność. Dlaczego ekonomia nie potrafi wyjaśnić współczesnego świata*, J. Lewiński, M. Zieliński (tłum.), Instytut Ludwiga von Misesa, Wrocław.

Mokyr J. (2010), *The Enlightened Economy: An Economic History of Britain 1700–1850*, Yale University Press, New Haven.

Niwiński M. (2017), *Miary postępu cywilizacji na przykładzie pozycji państw skandynawskich w globalnych rankingach* [w:] J. Osiński, M. Dobrzycka (red.), *Postęp i regres. Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania ewolucji cywilizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Nussbaum M. (ed.) (1993), *The Quality of Life* [online], <http://existencia.org/files/alt-eco/quality.pdf>, dostęp: 8.11.2018.

Osika G. (2015), *Humanistyka jako napęd technologii* [w:] A. Kuzior (red.), *Humanistyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Zabrze.

Phelps E. (2013), *Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change*, Princeton University Press, Princeton.

Prokurat S. (2016), *Praca 2.0. Nie ukryjesz się przed rewolucją na rynku pracy*, Helion, Gliwice.

Payne A., Phillips N. (2011), *Rozwój*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.

Poniatowska-Jaksch M., Sobiecki R. (red.) (2016), *Sharing Economy (gospodarka współdzielenia). Nowa era rozwoju przedsiębiorczości?*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Popkiewicz M. (2012), *Świat na rozdrożu*, Wydawnictwo Sonia Draga, Katowice.

Przybyszewski K. (2010), *Prawa człowieka w kontekstach kulturowych*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań.

PwC (2016), *(Współ)dziel i rządź! Twój nowy model biznesowy jeszcze nie istnieje*, PwC [online], <https://www.pwc.pl/pl/pdf/ekonomia-wspoldzielenia-1-raport-pwc.pdf>, dostęp: 12.01.2018.

Rifkin J. (2016), *Spółczesność zerowych kosztów krańcowych. Internet przedmiotów. Ekonomia współdzielenia. Zmierzch kapitalizmu*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.

Rist G. (2015), *Urojenia ekonomii*, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa.

Rokitnicka E., Woźniak W. (2016), *W kierunku zrównoważonego rozwoju. Koncepcje, interpretacje, konteksty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Schafer D.P. (2008), *Revolution or Renaissance. Making the Transition from an Economic Age to a Cultural Age*, University of Ottawa Press, Ottawa, Ontario.

Sen A. (1985), *The Living Standard* [online], https://tannerlectures.utah.edu/_documents/a-to-z/s/sen86.pdf, dostęp: 8.11.2018.

Sen A. (1993), *Capability and Well-Being* [in:] M. Nussbaum (red.), *The Quality of Life* [online], <http://existencia.org/files/alt-eco/quality.pdf>, dostęp: 8.11.2018.

Stiglitz J.E., Sen A., Fitoussi J.-P. (2013), *Błąd pomiaru. Dlaczego PKB nie wystarcza. Raport Komisji ds. Pomiaru Wydajności Ekonomicznej i Postępu Społecznego*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.

Szahaj A. (2015), *Inny kapitalizm jest możliwy*, Instytut Wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa.

Tapscott D. (2010), *Cyfrowa dorosłość*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Walsh K. (2010), *Development as Buen Vivir: Institutional Arrangements and (de)Colonial Entanglements*, „Development”, vol. 53, no. 1.

Wilkinson R., Pickett K. (2011), *Duch równości. Tam, gdzie panuje równość, wszystkim żyje się lepiej*, Czarna Owca, Warszawa.

Agnieszka Jarosik-Michalak | agnieszkajm@vp.pl

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

Wydział Finansów i Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-6657-9217

Magdalena Piasecka | magdalenapiasecka3@gmail.com

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

Wydział Finansów i Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-2274-9579

Rozwój kariery osób z epilepsją i stwardnieniem rozsianym

Career Development Among People with Epilepsy and Multiple Sclerosis

Abstract: Everyone has the right to develop a career. Unfortunately, people with disabilities often struggle with difficulties caused not only by the disease, but also with obstacles caused by social mentality on their career path. The article presents the results of pilot studies carried out among persons with a diagnosed degree of disability, suffering from epilepsy and multiple sclerosis. Identification of barriers and stereotypes functioning in their work environment is intended on draw attention to the fact that people with disabilities can not fully follow their dream career path. The research also shows that employers' knowledge about chronic diseases is really small. People with disabilities want to work, develop and achieve their professional goals. They can also indicate solutions that, in their opinion, can contribute to increasing professional activity at every stage of their career.

Kay words: career, career development, disability, person with disability, difficulties in career development.

Wprowadzenie

Osoby niepełnosprawne, podobnie jak osoby pełnosprawne, podejmują działania w celu rozwoju osobistego. Mają także sposobność zdobywania wiedzy niezbędnej do wykonywania określonej pracy. Wiele osób niepełnosprawnych posiada wysokie kwalifikacje zawodowe i wykonuje pracę o wysokim statusie społecznym.

Niestety, niektóre osoby ze względu na swoje schorzenie lub rodzaj niepełnosprawności mają ograniczone szanse na rynku pracy. O ich zatrudnieniu decydują zarówno indywidualne możliwości zawodowe, jak i czynniki środowiskowe, np. miejsce zamieszkania, dostępność środków komunikacji, rozwój i struktura gospodarcza na danym terenie, czy sytuacja rodzinna [Majewski 2011, ss. 19–20].

Zagadnieniu rozwoju kariery osób niepełnosprawnych w polskiej literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi nie poświęcono wiele uwagi. Najczęściej informacje na temat możliwości realizacji kariery zawarte są w publikacjach dofinansowanych i przygotowanych przez organizacje wspierające osoby niepełnosprawne w aktywizacji zawodowej i społecznej lub w poradnikach dla urzędów pracy. Brakuje prac o charakterze badawczym dotyczących rozwoju osób niepełnosprawnych i utrudnień pojawiających się na obranej ścieżce kariery.

Celem artykułu jest wskazanie barier w rozwoju kariery osób niepełnosprawnych oraz stereotypów funkcjonujących w środowisku ich pracy. Badania miały charakter pilotażowy. Próbką badawczą stanowiły osoby z orzeczoną stopniem niepełnosprawności, chorujące na epilepsję i stwardnienie rozsiane.

Identyfikacja utrudnień, z jakimi zmagają się osoby niepełnosprawne na każdym etapie swojej kariery zawodowej, umożliwi pracodawcom zdobycie wiedzy na temat potrzeb osób z chorobami przewlekłymi oraz dobór narzędzi niezbędnych dla realizacji karier niepełnosprawnych pracowników.

Definiowanie rozwoju kariery

Kariera zawodowa, w wąskim ujęciu, postrzegana jest jako ciąg pełnionych funkcji czy zajmowanych stanowisk pracy. W szerszym kontekście to sekwencja doświadczeń związanych z aktywnością zawodową. Doświadczenia te obejmują zarówno obiektywne zdarzenia lub sytuacje, takie jak stanowiska pracy, obowiązki, czy decyzje związane z pracą, jak i subiektywne – aspiracje zawodowe, oczekiwania, wartości czy potrzeby.

Jednym z pojęć powiązanych z karierą jest rozwój kariery definiowany jako interakcja jednostki i organizacji [Schein 1978]. Rozwój kariery z punktu widzenia jednostki jest procesem, w ramach którego ludzie przechodzą przez szereg etapów złożonych z unikalnych zestawów zagadnień, tematów i zadań [Greenhaus, Callanan, Godshalk 2000,

s. 13]. Z punktu widzenia organizacji, rozwój kariery to postępowanie, podczas którego realizowane są potrzeby biznesowe i osiągnięty sukces organizacji przy wykorzystaniu kompetencji zatrudnionych pracowników. To instrument do osiągnięcia celów. Organizacje są skupione na produktywnym wykorzystaniu swoich zasobów ludzkich, a ich rola polega na przygotowaniu programów rozwojowych najbardziej odpowiednich do etapu kariery poszczególnych pracowników.

Rozwój kariery jest procesem złożonym. Pojęcia dotyczące jego złożoności pojawiły się od 1950 r. [Herr, Shahnasrian 2001, ss. 225–232] i zostały zdefiniowane [Leibowitz, Warren, Kaye 1986; McDaniels, Gysberg 1992; Herr, Shahnasarian 2001]. Lewis i Lewis [1986] uważają, że rozwój kariery to działania koncentrujące się na zarządzaniu zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji oraz rozwoju przestrzeni wspierającej pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących ich kariery zawodowej. Hall [1986] definiuje rozwój kariery jako połączenie planowania kariery przez jednostkę, które odnosi się do indywidualnego procesu podejmowania decyzji dotyczących wykonywania zawodu, możliwości pracy i samorozwoju z procesem zarządzania karierą przez organizację. Gilley, Eggland i Gilley [1989] sugerują, że rozwój kariery jest procesem wymagającym od jednostki i organizacji tworzenia wzajemnych relacji, które wzmocnią wiedzę, umiejętności i postawy pracownika do aktualnych i przyszłych zadań zawodowych. Pracownicy, którzy uważają, że organizacja przyczynia się do ich rozwoju zawodowego czują moralne poczucie obowiązku, aby dać coś organizacji w zamian od siebie [Weng, McElroy, Morrow, Liu 2010].

Z kolei według McDanielsa i Gysberga [1992] rozwój kariery jest konfiguracją czynników psychologicznych, socjologicznych, edukacyjnych, fizycznych, ekonomicznych i możliwości, które kształtują karierę jednostki na przestrzeni życia.

Według Kaye'a [2001] natomiast, rozwój kariery oznacza identyfikację indywidualnych talentów pracowników, wspieranie ich, umożliwienie pracownikom komunikowania ich potrzeb, a także umożliwienie jednostkom rozwoju ich potencjału oraz wyzwania przez przyszłe możliwości uczenia się. Van der Sluis i Poell [2003] opisują rozwój kariery jako proces rozwoju zawodowego przez naukę związaną z pracą. Rozwój kariery jest również opisywany jako interaktywny postęp formowania wewnętrznej tożsamości kariery i wzrost znaczenia kariery zewnętrznej [Hoekstra 2011, ss. 159–173].

Bariery rozwoju kariery wśród osób niepełnosprawnych

Niepełnosprawność definiowana wąsko to problem ściśle medyczny, na który stosuje się działania lecznicze i rehabilitacyjne. W szerszym rozumieniu osobą niepełnosprawną jest ta, która ma długotrwale naruszoną sprawność fizyczną, umysłową i intelektualną czy w zakresie zmysłów i w związku z tym, obok ograniczeń sprawności, napotyka bariery

w uczestnictwie w życiu społecznym [Antczak, Grabowska, Polańska 2018, s. 24]. Ponieważ niepełnosprawność to zjawisko złożone, dlatego osoby niepełnosprawne stanowią zróżnicowaną grupę pod względem rodzaju i stopnia niepełnosprawności, wieku, płci, wykształcenia czy kwalifikacji zawodowych [Poliwczak 2007, s. 19].

Osoba niepełnosprawna ma prawo do pracy. Zatrudnienie wzmacnia poczucie własnej wartości, co jest szczególnie ważne wśród osób niepełnosprawnych, które często mają zaniżoną samoocenę. Dzięki niemu osoby niepełnosprawne mogą się realizować, czują się wartościowe i użyteczne społecznie. Zapewnienie pracy osobom niepełnosprawnym przyczynia się do ich społecznej integracji, zapobiega wykluczeniu społecznemu i marginalizacji [Majewski 2011, s. 7]. Praca pomaga osobom niepełnosprawnym wykorzystać swoje umiejętności, zwiększyć odporność na sytuacje trudne w procesie pracy oraz złagodzić lęk przed nowymi zadaniami na stanowiskach. Aktywność zawodowa może zatem poprawić jakość życia osób niepełnosprawnych, ponieważ w pewnym sensie kompensuje ograniczenia wynikające z niepełnosprawności [Nadolna, Piocha 2009, ss. 127–140].

Podczas realizacji kariery zawodowej, jej uczestnicy często napotykają na różnego rodzaju utrudnienia. Bariera rozwoju może być określona jako kres możliwości w przyjętej ścieżce rozwoju. Może przyjmować różne formy, dotyczyć organizacji jako całości, różnych firm czy działów. Wyróżniamy bariery indywidualne, związane z możliwościami jednostki, jej wiedzą, umiejętnościami, zdrowiem oraz bariery organizacyjne, wynikające z charakterystyki organizacji.

Na etapie początkowym rozwoju kariery osób niepełnosprawnych bardzo ważny jest wybór kierunku kształcenia. Decyzja ta może mieć znaczący wpływ na późniejsze zatrudnienie i realizację wymarzonej ścieżki kariery. Źłe podjęte decyzje mogą skutkować nie tylko brakiem motywacji do pracy, ale również koniecznością zmiany zawodu czy podjęciem dodatkowej edukacji. Na tym etapie może pojawić się problem ze zdobyciem wiedzy czy umiejętności wynikający z ograniczeń psychofizycznych.

Inną przeszkodą w realizacji karier osób niepełnosprawnych są trudności z przystosowaniem się do środowiska pracy, nawiązaniem relacji pracowniczych. Również rodzaj i stopień niepełnosprawności, nadopiekuńczość rodzicielska, niskie oczekiwania mogą ograniczyć możliwości eksploracji kariery [Hitchings, Retish 2000]. Wszystkie utrudnienia, które spotykają osoby niepełnosprawne podczas swojej drogi zawodowej wymagają specjalnych rozwiązań. Dlatego istnieje potrzeba wdrożenia różnych form pomocy dla uzyskania trwałego i satysfakcjonującego zatrudnienia [Majewski 2011, s. 28].

Dużym problemem i jednocześnie przeszkodą w poszukiwaniu pracy przez osoby niepełnosprawne jest również brak wiedzy pracodawców na temat chorób przewlekłych oraz panujące w społeczeństwie stereotypy. Aspekty te powodują, że osoba niepełnosprawna, poszukuje pracy, możliwości rozwoju zawodowego latami, często nawet

wtedy, gdy posiada wysokie kwalifikacje. Wszelkie niepowodzenia sprawiają, że zamyka się w domu, co powoduje izolację, a czasami także depresję.

Wejście na rynek pracy osoby niepełnosprawnej jest trudniejsze niż osoby pełnosprawnej. Już na etapie poszukiwania pracy może spotykać się ona z tzw. „cichą dyskryminacją”, polegającą na odrzuceniu kandydatury ze względu na posiadane orzeczenie. Dlatego czasami jedyną możliwością i zarazem szansą dla osoby niepełnosprawnej jest założenie własnej działalności gospodarczej, czy praca w firmie chronionej.

Bardzo często zdarza się, że osoby niepełnosprawne muszą korzystać z organizacji, które poszukują pracy czy oferują szkolenia w ramach przekwalifikowania się. Wśród organizacji zajmujących się wspieraniem rozwoju kompetencji są m.in. warsztaty terapii zajęciowej (WTZ) – placówki wyodrębnione organizacyjnie i finansowo, stwarzające osobom niepełnosprawnym możliwości rehabilitacji społecznej i zawodowej w zakresie pozyskania lub przywracania umiejętności niezbędnych do podjęcia zatrudnienia [Kołtun, Kozak 2013, s. 94]. Inną organizacją jest zakład aktywności zawodowej (ZAZ). Celem utworzenia ZAZ jest zatrudnianie osób niepełnosprawnych i wprowadzenie ich do życia w otwartym środowisku oraz pomoc w realizacji codziennych czynności oraz aktywnym życiu na miarę ich możliwości.

Popularne wśród osób niepełnosprawnych są pośrednictwa pracy, specjalizujące się w poszukiwaniu pracy osobom z orzeczeniem. Pośrednictwa takie współpracują z pracodawcami jak i zakładami pracy chronionej, gdzie tworzone są miejsca pracy dofinansowywane z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON).

Organizacja i przebieg badań

Dla potrzeb realizacji badań pilotażowych dotyczących rozwoju kariery wśród osób z epilepsją i stwardnieniem rozsianym postawiono następujące pytania badawcze: Czy osoby niepełnosprawne realizują kariery zawodowe? Czy miejsce zamieszkania ma wpływ na realizację kariery? Jakie podmioty pomagają w realizacji karier osobom niepełnosprawnym? Czy osoby niepełnosprawne podejmują pracę w wymarzonej zawodzie? Z jakimi barierami na rynku pracy spotykają się osoby niepełnosprawne? Jakie stereotypy na temat osób niepełnosprawnych panują wśród pracodawców?

Pilotaż miał również na celu sprawdzenie, z jakim odzewem spotka się badanie oraz uzyskanie wstępnych informacji od badanej zbiorowości, które mogłyby poprawić efektywność badania głównego, a także zweryfikowanie przydatności wybranej metody badawczej, przetestowanie poprawności kwestionariusza.

Badania prowadzono techniką sondażu od grudnia 2017 roku do marca 2018 roku. Grupę badawczą stanowiły pełnoletnie osoby niepełnosprawne. Były to zarówno kobiety, jak i mężczyźni z orzeczonym stopniem niepełnosprawności, chorujące przewlekłe

na epilepsję lub stwardnienie rozsiane. Wybrano osoby z tymi schorzeniami ze względu na to, że są to choroby neurologiczne, przewlekłe. Epilepsja jest chorobą objawiającą się nawracającymi napadami drgawkowymi na skutek nieprawidłowych, nadmiernych wyładowań w mózgu. Chory na chwilę traci przytomność. W czasie takiego napadu może, np. upuścić przedmioty trzymane w ręku [Kuran 1986, s. 198]. W ciężkich przypadkach napadom drgawkowym towarzyszy całkowita utrata przytomności.

Osoby z epilepsją przy zapewnieniu odpowiednich warunków mogą wykonywać różne zawody, a ich wybór zależy od wielu czynników, m.in. rodzaju napadów epileptycznych, częstotliwości ich występowania czy samopoczucia chorego po napadzie. Praca wykonywana przez osoby niepełnosprawne powinna być spokojna, niestresująca. Wśród zawodów niewskazanych dla osób chorujących na epilepsję wymienia się takie, jak: chirurg, pilot, spawacz, kontroler ruchu lotniczego itp. Osoby z epilepsją nie powinny również pracować m.in. na wysokościach, przy maszynach w ruchu ciągłym, urządzeniach pod wysokim napięciem, w kopalniach czy hutach [Jakubowska, Kuran, s. 168].

Stwardnienie rozsiane jest przewlekłą chorobą demielinizacyjną układu nerwowego. Mimo że etiologia choroby nie jest jasna, uważa się, że podstawową rolę odgrywa nieprawidłowa reakcja układu odpornościowego, powodująca odpowiedź autoimmunologiczną skierowaną przeciwko antygenom mieliny [Zaborski, Członkowska, 1997, s. 64]. Stwardnienie rozsiane łączy się z ograniczeniem sprawności i wydolności fizycznej pacjentów. Oprócz deficytów funkcjonalnych, choroba prowadzi do trwałych zmian psychicznych, a w konsekwencji ulega zmianie rola osoby chorej w życiu rodzinnym, zawodowym czy społecznym [Mickiewicz, Garczyński 2016, s. 759].

Czynnikami determinującym możliwość udziału w aktywności zawodowej osób chorych na stwardnienie rozsiane jest stopień ich niesprawności, im bardziej agresywny przebieg choroby, tym wcześniej następuje rezygnacja z pracy [Krajewski, Garczyński, Zawadka i in. 2014, s. 141].

Narzędziem pomiarowym był kwestionariusz ankiety, który składał się z 17 pytań. Były to głównie pytania dotyczące charakteru wykonywanej pracy, ograniczeń i stereotypów funkcjonujących w środowisku osób poddanych badaniu. Kwestionariusz był rozpowszechniony drogą internetową zarówno przez portal społecznościowy, jak i bezpośredni link. Zdecydowano się na zbieranie danych w taki sposób, aby osobom niepełnosprawnym zagwarantować anonimowość. Często są to osoby skryte, odizolowane od społeczeństwa, kontaktujące się z otoczeniem przez Internet.

W pierwszym miesiącu od momentu udostępnienia, kwestionariusz wypełniło najwięcej respondentów, w kolejnych miesiącach – pojedyncze osoby. Część uczestników badania zapoznała się z ankietą, ale nie podjęła próby jej wypełnienia. Łącznie otrzymano 19 wypełnionych kwestionariuszy, w tym 11 osób skorzystało z bezpośredniego linka, a 8 z portalu społecznościowego. Wypełnienie kwestionariusza zajęło responden-

tom około 20 minut. Otrzymany materiał badawczy poddano ocenie czy zastosowana metoda i narzędzie dostarcza wyczerpujących odpowiedzi na postawione pytania.

Rozwój kariery osób z epilepsją i ze stwardnieniem rozsianym – wyniki badań

W badaniu uczestniczyły zarówno osoby chorujące na epilepsję (10 osób, 53%), jak i osoby ze stwardnieniem rozsianym (9 osób, 47%). W przypadku stopnia niepełnosprawności wśród osób z epilepsją i stwardnieniem rozsianym odnotowano następujące wyniki: stopień lekki – 21% , umiarkowany – 47%, znaczny – 32%.

Chętniej odpowiedzi na pytania udzielały kobiety (74%). Najliczniejszą grupę respondentów (52%) stanowiły osoby między 18 a 34 rokiem życia, w drugiej kolejności (32%) były to osoby między 44 a 64 rokiem życia, a trzecią w kolejności grupą – osoby między 35 a 43 rokiem życia (16%). W badaniach nie wzięły udziału osoby powyżej 65 roku życia. Może to świadczyć o tym, iż osoby starsze bardzo rzadko lub w ogóle nie korzystają z Internetu lub ze względu na wiek (późna kariera) uważają, że zagadnienie ich nie dotyczy.

Zdecydowana większość respondentów zamieszkuje miasto, jest to 79%. Ponad połowa uczestników badania posiada wykształcenie średnie lub wyższe. Najwięcej respondentów ukończyło szkoły średnie (47%), a 26% ma wykształcenie wyższe. Pozostałe osoby posiadają wykształcenie zawodowe lub gimnazjalne. Żadna natomiast z osób ankietowanych nie posiada wykształcenia podstawowego.

Wyniki badań pokazują także, że respondenci ukończyli różne kierunki studiów lub specjalności. Wśród wymienionych przez respondentów wskazano: dziennikarstwo, socjologię, pedagogikę, edukację kreatywną i medialną, elektronikę i telekomunikację, ekonomię, monter wodno-kanalizacyjny.

W okresie kształcenia większość uczestników badania nie otrzymała jakiegokolwiek wsparcia (53%). Osoby, które wsparcie otrzymały wskazywały głównie dofinansowanie z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (na czesne, książki) i pomoc materialną od rodziny lub przyjaciół. Część osób otrzymała wsparcie w postaci możliwości opuszczania zajęć, indywidualnego podejścia do nauczania czy korepetycji. Instytucją pomocną w uzyskaniu wykształcenia, zdaniem respondentów, jest Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych posiadający programy umożliwiające kształcenie i dające możliwość podnoszenia kwalifikacji. Warsztaty terapii zajęciowej czy zakłady aktywności zawodowej wskazał tylko jeden respondent.

Ustalono, że większość osób ankietowanych pracuje. Lista zawodów wykonywanych przez uczestników badania obejmuje takie jak: asystent ds. administracji, komunikacji oraz statystyki, asystent osoby niepełnosprawnej, asystent ds. kontroli jakości, operator wprowadzania danych, arteterapeuta, pomocnik biurowy, senior network engineer, sa-

lowa porządkowa, kurier rowerowy, redaktor, grafik. Niestety, tylko w dwóch przypadkach respondenci wykonują pracę zgodną z ich wykształceniem.

Osoby ankietowane pracują najczęściej w ramach umowy o pracę na czas określony i nieokreślony (47%). Podejmują również pracę w charakterze wolontariatu, umowy o dzieło, umowy zlecenie i na okres próbny lub realizują staże i praktyki. Żadna z osób ankietowanych nie prowadzi własnej działalności ani nie pracuje na kontrakcie.

Jako ograniczenia utrudniające poszukiwanie pracy większość respondentów wskazuje na niską samoocenę i stereotypy. Ponadto, często wybierano: małą wydajność, powolność, zmniejszoną odporność na stres i zmęczenie, częstą absencję w pracy, zmniejszoną koncentrację i ograniczoną dyspozycyjność. Respondenci zaznaczali także dość często, że brak predyspozycji, mała mobilność czy małe doświadczenie są barierami w poszukiwaniu pracy. Ograniczenia utrudniające poszukiwanie pracy, wskazane przez respondentów w kwestionariuszu badawczym, zebrano w tabeli 1.

Tabela 1. Ograniczenia utrudniające poszukiwanie pracy osobom niepełnosprawnym

Lp.	Ograniczenia utrudniające poszukiwanie pracy osobom niepełnosprawnym	Liczba odpowiedzi
1	niska komunikacja	4
2	mała samodzielność	2
3	niska samoocena	7
4	mała wydajność, powolność	6
5	zmniejszona odporność na stres i zmęczenie	6
6	częsta absencja w pracy spowodowana częstymi wizytami u lekarza lub zaostrzeniem choroby	6
7	zmniejszona koncentracja spowodowana przyjmowaniem leków	6
8	ograniczona dyspozycyjność	6
9	brak predyspozycji	5
10	mała aktywność społeczna	3
11	mała mobilność	5
12	małe doświadczenie	5
13	mała dyspozycyjność i mobilność zawodowa	4
14	stereotypy	7
15	inne	2

Źródło: opracowanie własne.

Stereotypami, z jakimi spotykały się osoby niepełnosprawne są:

1. „Jak mówię, że mam stwardnienie rozsiane, to mówią, że się „skontaktują”.
2. „Skoro chodzę o kulach, to sobie nie poradzę”.
3. „Zaraz zniknie na zwolnienie”.
4. „Padaczka to choroba psychiczna”.

5. „Epilepsja to choroba zakaźna”.

6. „Nie mogę być angażowany w wymagających projektach”.

Wśród rozwiązań sugerowanych przez osoby niepełnosprawne, aby łatwiej było znaleźć pracę samym ankietowanym, zwrócono przede wszystkim uwagę na potrzebę wsparcia dla całej rodziny od samego początku postawienia diagnozy. Zdaniem badanych, bardzo ważna dla rozwoju kariery jest możliwość korzystania z odpowiednich organizacji wsparcia psychologicznego, monitoring rozwoju społecznego w dzieciństwie i wieku młodzieńczym, wsparcie specjalistów w pobudzaniu do własnego rozwoju oraz poznawaniu słabych i mocnych stron. Rozwiązania takie przygotowałyby osobę niepełnosprawną na otwarty rynek pracy. Zasugerowano także, że powinna funkcjonować zbiorcza baza ofert dla osób niepełnosprawnych, obejmująca również stanowiska menedżerskie. Jeden z respondentów zwrócił uwagę na to, że brakuje rozwiązań systemowych. Jego zdaniem osoba niepełnosprawna o wysokich kompetencjach jest przydatna, ale nie bez przyczyny nie zmienia pracodawcy, ponieważ nie wie jak w nowym miejscu pracy zostałaaby odebrana.

Część respondentów przyznała, że nie wie, co powinno się zmienić, aby osobom niepełnosprawnym łatwiej było znaleźć pracę oraz jakie działania należałoby podjąć.

Zakończenie

Osoby z epilepsją i stwardnieniem rozsianym zmagają się z utrudnieniami na różnych etapach rozwoju swojej kariery. Nie mają możliwości w pełni wykorzystać swojego potencjału intelektualnego. Pracodawcy podchodzą nieufnie do tej grupy społecznej, gdyż obawiają się, że ze względu na swoje schorzenie nie będą w stanie wywiązywać się z powierzonych im obowiązków.

Mimo swoich chorób przewlekłych i orzeczonego stopnia niepełnosprawności osoby te nie powinny być wykluczane z czynności w życiu społecznym i w potencjalnych miejscach pracy. Wyniki badań pilotażowych pokazują, że osoby niepełnosprawne realizują w większości kariery zawodowe, choć nie zawsze zgodne z ich wykształceniem, aspiracjami czy potrzebami. Są to głównie mieszkańcy miast, więc miejsce zamieszkania ma wpływ na większe możliwości aktywności zawodowej. Na etapie początkowej kariery podmiotem wspierającym jest przede wszystkim rodzina i często to od niej zależy jak potoczą się losy osoby chorej przewlekle. Na dalszych etapach kariery również rodzina odgrywa niemałą rolę, gdyż służy przede wszystkim wsparciem finansowym. Choć istnieją organizacje wspierające osoby niepełnosprawne na ich drodze zawodowej, to jednak osoby niepełnosprawne korzystają z tej pomocy niezbyt często. Jeżeli już, to głównie w celu uzyskania wsparcia finansowego na naukę. Osoby niepełnosprawne mają również coraz większą świadomość istnienia programów wspierających ich kariery.

Do najczęściej wskazywanych ograniczeń związanych z pracą respondenci zaliczyli niską samoocenę oraz stereotypy w ich środowisku. Mimo znajomości zagadnienia niepełnosprawności wśród pracodawców wciąż panuje przekonanie, że są to osoby „gorsze”. Respondenci spotkali się z sytuacjami, w których czuli się niekomfortowo i mogli uznać je za dyskryminację ze względu na swoje schorzenie.

Model zatrudnienia osób niepełnosprawnych dotychczas oparty był na schemacie szkolenie-praca, a niepełnosprawni po ukończonym szkoleniu podejmowali zatrudnienie wśród innych osób niepełnosprawnych, wykonując zadania wymagające niewielkich umiejętności. Skutkiem tego był brak integracji ze społeczeństwem, rezygnacja z pracy i izolacja społeczna. Stworzenie miejsca pracy odpowiadającego kompetencjom osoby niepełnosprawnej wśród osób pełnosprawnych oraz rzetelne wynagrodzenie w wysokości stawek przewidzianych dla danego zawodu może przyczynić się do tego, że osoba niepełnosprawna będzie produktywnie pracować [Domańska 2016, s. 90].

Osoby niepełnosprawne chcą pracować, funkcjonować w środowisku pracy i integrować się z pracownikami pełnosprawnymi. To lojalni pracownicy, zaangażowani w wykonywanie powierzonych im zadań. Jeżeli w zakładach pracy będą akceptowani przez pracowników oraz zostaną zapewnione im warunki rozwoju, takie same jak pozostałym osobom w organizacji, chętnie będą podnosić swoje kwalifikacje i podejmą się nowych wyzwań.

Ważne, aby osoby niepełnosprawne miały poczucie własnej wartości, czuły się odpowiednio zmotywowane do osiągnięcia wyznaczonych celów zawodowych. Z kolei pracodawcy powinni zdawać sobie sprawę, że osoby niepełnosprawne mogą funkcjonować w pracy i osiągać podobne wyniki pracy jak pozostali pracownicy. Należy zatem udzielić osobom niepełnosprawnym pomocy w rozwiązywaniu ich problemów zawodowych na każdym etapie ich życia. Wdrożenie w organizacjach szeregu powiązanych ze sobą, odpowiednio dobranych do potrzeb osób niepełnosprawnych działań w obszarze kariery, pomogłoby w realizacji postawionych celów. Pomoc powinna być skierowana zarówno do tych którzy mają słabą świadomość swoich celów zawodowych i niską samoocenę, jak również do osób, które cechuje silna chęć rozwoju a nie umieją wykorzystać swojego potencjału.

Na podstawie przeprowadzonych badań uzyskano odpowiedzi na postawione pytania badawcze, choć można uzupełnić listę pytań o informacje na temat potrzeb, oczekiwań i możliwości osób z epilepsją i stwardnieniem rozsianym na każdym etapie cyklu życia. Warto zastosować zróżnicowane metody gromadzenia i analizy danych. Ze względu na mały odzew ze strony respondentów wskazane jest przeprowadzenie wywiadów kwestionariuszowych osobistych. Przeprowadzony pilotaż wskazuje na konieczność prowadzenia dalszych szczegółowych badań, dotyczących możliwości realizacji kariery przez osoby z epilepsją i stwardnieniem rozsianym.

Bibliografia

Antczak R., Grabowska I., Polańska Z. (2018), *Podstawy i źródła danych statystyki osób niepełnosprawnych*, „Wiadomości statystyczne”, nr 2(681), ss. 21–43.

Domańska L. (2016), *Zatrudnienie wspomagane szansą dla osób niepełnosprawnych*, „Opuscula Sociologica”, nr 2(16), ss. 89–98.

Gilley J.W., Eggland S.A., Gilley A.M. (1989), *Principles of human resource development*, Perseus Books, Cambridge.

Greenhaus J.G., Callanan G.A., Godshalk V.M. (2000), *Career management*, South-Western, Mason.

Hall D.T. (1986), *Career development in organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Herr E.L., Shahnasarian M. (2001), *Selected milestones in the evolution of career development practices in the twentieth century*, „The Career Development Quarterly”, t. 49, nr 3, ss. 225–232.

Hitchings W., Retish P. (2000), *Career development needs of students with learning disabilities* [in:] D.A. Luzzo (ed.), *Career counseling of college students: An empirical guide to strategies that work*, American Psychological Association, Washington, ss. 217–231.

Hoekstra H.A. (2011), *A career roles model of career development*, „Journal of Vocational Behavior”, t. 78, nr 2, ss. 159–173.

Jakubowska T., Kuran W. (1998), *Osoby z zaburzeniami neurologicznymi* [w:] B. Szczepankowska, A. Ostrowska (red.), *Problem niepełnosprawności w poradnictwie zawodowym. Zeszyty informacyjno-metodyczne doradcy zawodowego*, Krajowy Urząd Pracy, Warszawa, ss. 165–182.

Kaye B. (2001), *Up is not the only way. A guide to developing workforce talent*, Davies-Black Publ., Palo Alto.

Kołtun J., Kozak J. (2013), *Funkcjonowanie warsztatów terapii zajęciowej – rehabilitacja zawodowa osób niepełnosprawnych*, „Kontrola Państwowa”, nr 4, ss. 92–103.

Krajewski S., Garczyński W., Zawadka M., Kowalewski M., Jakimiec R., Emert M. (2014), *Aktywność zawodowa chorych na stwardnienie rozsiane*, „Hygeia Public Health”, nr 49(1), ss. 134–141.

Kuran W. (1986), *Padaczka* [w:] T. Gałkowski, J. Kiperski (red.), *Encyklopedyczny słownik rehabilitacji*, PZWL, Warszawa.

Leibowitz Z.B., Farren C., Kaye B.L. (1986), *Designing career development systems*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Lewis J.A., Lewis M.D. (1986), *Counseling programs for employees in the workplace*, Cole Publishing, Brooks.

Majewski T. (2011), *Poradnictwo zawodowe i pośrednictwo pracy dla osób niepełnosprawnych. Poradnik dla urzędów pracy*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

McDaniels C., Gysberg N.C. (1992), *Counselling for career development*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Mickiewicz P., Garczyński W. (2016), *Możliwości funkcjonalne chorych na stwardnienie rozsiane w zależności od czasu trwania choroby*, „Journal of Education, Health and Sport”, nr 6(9), ss. 757–771.

Nadolna E., Piocha S. (2009), *Zatrudnienie osób niepełnosprawnych jako forma rehabilitacji zawodowej*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej”, nr 13, ss. 127–140.

Poliwczak I. (2007), *Wyrównywanie szans osób niepełnosprawnych na rynku pracy*, Krajowa Izba Gospodarczo-Rehabilitacyjna, Warszawa.

Schein E.H. (1978), *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, Addison-Wesley, Reading.

Van der Sluis L., Poell R. (2003), *The impact on career development of learning opportunities and learning behavior at work*, „Human Resource Development Quarterly”, t. 14, nr 2, ss. 159–180.

Weng Q, McElroy J.C., Morrow P.C., Liu R. (2010), *The relationship between career growth and organizational commitment*, „Journal of Vocational Behavior”, t. 77, nr 3, ss. 391–400.

Zaborski J., Członkowska A. (1997), *Leczenie objawowe stwardnienia rozsianego. Przegląd wybranych problemów*, „Farmakoterapia w psychiatrii i neurologii”, nr 4, ss. 64–76.

Agnieszka Knap-Stefaniuk | agnieszka.knap.stefaniuk@ignatianum.edu.pl

Akademia Ignatianum w Krakowie

Wydział Pedagogiczny

ORCID ID: 0000-0002-9201-9889

Łukasz Burkiewicz | lukasz.burkiewicz@ignatianum.edu.pl

Akademia Ignatianum w Krakowie

Wydział Filozoficzny

ORCID ID: 0000-0001-9115-0837

Współcześni menedżerowie w zarządzaniu międzykulturowym

Contemporary Managers in Intercultural Management

Abstract: The article discusses the role managers play and their significance in intercultural management. Nowadays intercultural management poses a serious challenge to managers; the challenge is connected with being aware of the benefits and problems ingrained in the functioning of multicultural teams and with using employees' potential in order to gain a competitive advantage in the global market.

The aim of the article is to present responsibilities shouldered by managers working in multicultural environments in the context of human resource management and to describe competences allowing them to successfully manage multicultural teams. Following the ideas from subject literature, the authors emphasise that the responsibilities intercultural managers face are of a diverse nature and of great importance and that their competences significantly affect the functioning of teams and organizations.

The first part of the article explains the concept of intercultural management and presents models of it, which is followed by the analysis of strong and weak points of multicultural teams. The second part of the article is devoted to the analysis of managers' personality

features and skills from the perspective of intercultural management, while the final part describes multiculturalism as a challenge faced by intercultural managers in various areas of human resource management.

Key words: cross-cultural management, manager, leadership, the cultural differences, multiculturalism.

Wprowadzenie

W rzeczywistości gospodarczej naszych czasów zarządzanie międzykulturowe jest jednym z fundamentów sprawnie działającego biznesu, zwłaszcza na rynkach międzynarodowych. Patrząc na to zagadnienie z punktu widzenia historycznego, można stwierdzić, że nie jest ono zupełnie nowe, gdyż przejawy takiego sposobu myślenia spotykamy już w starożytności i średniowieczu [Golka 2010, ss. 66–67, Burkiewicz 2014, ss. 46–248]. Również obecnie zarządzanie międzykulturowe jest przedmiotem badań, w których autorzy przyglądają się temu zagadnieniu w różnych kontekstach. W tej przestrzeni badawczej najczęściej pojawiają się problemy dotyczące ogólnej roli zarządzania w środowisku międzykulturowym, satysfakcji z pracy w wielokulturowych zespołach, pozytywnych skutków integracji międzykulturowej czy barier związanych z wielokulturowością, o czym piszą m.in. G.H. Stahl, K. Makela, L. Zander i M.N. Maznevski oraz M. Rozkwitalska [Stahl, Makela, Zander i in. 2006, ss. 439–447, Rozkwitalska 2012, ss. 15–28]. Dostępne są wyniki badań dotyczących sposobu postrzegania siebie nawzajem przez menedżerów pochodzących z różnych kultur, np. badania Harris Research, studium badawcze J.P. Walsha, E.P. Wanga i K.R. Xin z 1999 r. czy praca P. Wachowiak z 2008 r. [Walsh, Wang, Xin 1999, Wachowiak 2008, za: Przytuła 2011, ss. 26–42]. Natomiast samym kompetencjom menedżerów, którzy mają pracować w otoczeniu międzykulturowym, poświęca się zdecydowanie mniej miejsca.

W tym kontekście, spoglądając na zagadnienie w aspekcie rozwoju ekonomicznego, autorzy pragną podkreślić, że we współczesnym zarządzaniu współistnienie i interakcja różnych kultur w ramach jednej organizacji jest rzeczą normalną. Z perspektywy odpowiedzialności menedżerów za międzykulturowe zespoły i efekty ich pracy ważne są: skuteczne komunikowanie się, harmonijna współpraca, poszukiwanie wspólnych, elastycznych rozwiązań, a nie: dezaprobata, niechęć czy dążenie do dominacji jednej kultury nad drugą [Knap-Stefaniuk 2017, s. 98].

W dzisiejszych czasach oczekuje się od współczesnych menedżerów nie tylko aktualnej i systematycznie uzupełnianej wiedzy, ale przede wszystkim takich cech i umiejętności, które ułatwiają sprawne funkcjonowanie w wielokulturowym środowisku oraz skuteczne zarządzanie międzykulturowe [Karna, Knap-Stefaniuk 2018, s. 78].

Zdaniem autorów artykułu korzyści wynikające ze skutecznego zarządzania potencjałem zróżnicowanych kulturowo pracowników są bardzo duże. Wśród nich wymienić można: umiejętność elastycznego działania w międzynarodowym środowisku, zdolność do szybkiego adoptowania się do zmiennych warunków otoczenia, budowanie przewagi konkurencyjnej firmy na podstawie wiedzy i doświadczenia pracowników oraz menedżerów pochodzących z różnych kultur.

Wiedza, cechy i umiejętności współczesnych menedżerów oraz ich zdolności w zakresie zarządzania międzykulturowego są podstawą budowania sprawnych i skutecznych w działaniu wielokulturowych zespołów. Otwartość postaw i elastyczność ich zachowań decydują o: relacjach między pracownikami pochodzącymi z różnych kultur, atmosferze pracy i współpracy, umiejętności dzielenia się wiedzą i doświadczeniami, jakości wspólnie realizowanych projektów, stopniu osiągania celów.

Menedżerowie w zarządzaniu międzykulturowym odpowiadają za znajomość i uwzględnianie w zarządzaniu ludźmi często zupełnie innych warunków otoczenia kulturowego i społecznego, a także barier i trudności komunikacyjnych wynikających z różnic kulturowych [Nowakowski 2000, ss. 151–152].

Celem artykułu jest określenie roli i zadań współczesnych menedżerów, a także wskazanie ich cech oraz umiejętności ważnych w obszarze zarządzania międzykulturowego. Metoda badawcza, która została przyjęta przez autorów artykułu, to syntetyczna analiza literatury z zakresu problematyki zarządzania międzykulturowego, wielokulturowości, zarządzania zasobami ludzkimi i zagadnień dotyczących współczesnych menedżerów oraz praktyka autorów wynikająca z pracy w środowisku wielokulturowym. Wśród istotnych kryteriów doboru wykorzystanych w opracowaniu publikacji wskazać należy m.in. ich popularność oraz poruszanie w nich zagadnień opisywanych w niniejszym artykule.

Autorzy w zawartych w opracowaniu rozważaniach będą starali się odpowiedzieć na następujące, sformułowane na potrzeby tej pracy, pytania badawcze:

- Jakie kompetencje powinien posiadać współczesny menedżer funkcjonujący w środowisku międzykulturowym?
- Czy najważniejsze dla tego rodzaju menedżera są umiejętności lingwistyczne?
- Czy jest potrzebny takiemu menedżerowi również inny zasób umiejętności miękkich, które – odpowiednio rozwijane – pozwolą mu stać się prawdziwym liderem sprawdzającym się w środowisku międzykulturowym?

Zarządzanie międzykulturowe – istota i modele

Zdaniem M. Rozkwitalskiej „zarządzanie międzykulturowe koncentruje się na zagadnieniach organizacyjnych w układach międzynarodowych oraz interakcjach wielonarodowej społeczności pracowników” [Rozkwitalska 2007, s. 225]. Z kolei w opinii G. Hofstede „zarządzanie międzykulturowe koncentruje się na zachowaniach organizacyjnych w układach międzynarodowych, na interakcjach ludzi pochodzących z więcej niż jednej kultury, działających w ramach ról organizacyjnych” [Hofstede 2000, s. 79].

Brak świadomości wagi i znaczenia identyfikowania, analizowania i oceniania czynników kulturowych oraz ich wpływu na funkcjonowanie firmy może mieć negatywne skutki dla skutecznego i sprawnego zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem [Kaczmarek 2016, s. 88]. Niebezpieczeństwo takie zachodzi szczególnie w przypadku działania na globalnym rynku.

Porównując cechy organizacji jednorodnej kulturowo oraz organizacji wielokulturowej, przyjmuje się, że występują trzy strategie zarządzania międzykulturowego, a mianowicie:

- dominacja kulturowa,
- współlistnienie kulturowe,
- współpraca kulturowa [Jankowska-Miśkiewicz 2011, ss. 66–67].

Dominacja kulturowa to narzucenie, a więc działanie przymusowe, wzorca kulturowego jednostkom organizacyjnym podporządkowanym przez nadrzędną jednostkę. Jest to oczywiście najmniej optymalne rozwiązanie i niesie za sobą duże prawdopodobieństwo konfliktu oraz zahamowania kreatywności u osób będących mniejszością kulturową w zespole. Jak pisze B. Kaczmarek „[...] dominacja kulturowa polega na narzuceniu całej organizacji lub partnerom rozmów czy negocjacji stylu zarządzania jednostki macierzystej. Inne kultury są ignorowane lub dyskryminowane” [Kaczmarek 2016, s. 90].

Natomiast **współlistnienie kulturowe**, zwane również „heterarchią kulturową”, jest procesem tworzenia w ramach jednej organizacji odrębnych jednostek monokulturowych komunikujących się ze sobą dzięki jednostkom pośredniczącym z pogranicza kultur. Natomiast zdaniem B. Kaczmarka „[...] współlistnienie kulturowe polega na poszukiwaniu kompromisu pomiędzy kulturą kraju macierzystego firmy a lokalną. Współlistnienie to przybiera przeważnie formę swoistej separacji charakteryzującej się tym, że dwie społeczności realizują wyraźnie określone odrębne zadania i minimalizują wzajemne kontakty” [Kaczmarek 2016, s. 90].

Trzecie rozwiązanie, jakim jest **współpraca kulturowa**, to przenikanie się różnych kultur w jednej organizacji, co prowadzi do ujednolicenia kultury i powstania wspólnej metakultury. Jest to, bez wątpienia, najbardziej optymalne rozwiązanie – przejaw woli współpracy zróżnicowanych kulturowo grup. B. Kaczmarek podkreśla, że „[...] współpra-

ca kulturowa opiera się na założeniu, że dwie kultury mogą aktywnie oddziaływać na siebie, czego efektem może być powstanie nowych cennych wartości. Różnorodność kulturową traktuje się zatem nie jako przeszkodę, ale jako cenny zasób, który można wykorzystać do rozwoju organizacji” [Kaczmarek 2016, s. 90].

Warto podkreślić, że menedżer, który chce we współczesnych czasach odnosić sukcesy w zarządzaniu swoim zespołem, musi posiadać wiedzę na temat zróżnicowania kulturowego swoich pracowników. Menedżer, który zna reguły i zasady mające wpływ na postawy i zachowania pracowników z różnych kultur, zdecydowanie lepiej rozumie motywy ich postępowania, zachowanie w pracy, sposoby reagowania w różnych sytuacjach.

Cechy i umiejętności współczesnych menedżerów w środowisku międzykulturowym

Zarządzanie w środowisku zróżnicowanym kulturowo niesie za sobą szanse i zagrożenia. Umiejętne zarządzanie może przynosić przewagę konkurencyjną w wyniku zmaksymalizowania korzyści i zminimalizowania wad różnorodności kulturowej pod względem spójności zespołów, konfliktów interpersonalnych oraz spójnego działania w ramach głównych celów organizacyjnych [Cox, Blake 1991, s. 52]. Oczywiście występują również zagrożenia – różnorodne zespoły niezbyt dobrze odnajdują się w warunkach niepewności i złożoności, które mogą prowadzić do nieporozumień i frustracji [Winkler 2008, ss. 32–34].

Jakie zatem cechy powinien posiadać menedżer, który sprawdzi się w organizacji funkcjonującej w obszarze zarządzania międzykulturowego? Spróbujmy odpowiedzieć na tak postawione pytanie.

Po pierwsze i najważniejsze: menedżer, który zamierza sprawnie zarządzać organizacją w środowisku międzykulturowym musi posiadać rozwinięte umiejętności interpersonalne, gdyż one pozwolą mu uniknąć błędnej percepcji, interpretacji i oceny zachowań innych osób [Winkler 2008, s. 9].

Po drugie: menedżer powinien być otwarty na kreatywność – organizacje wielokulturowe posiadają wyższy poziom kreatywności [Ochieng, Price 2009, s. 529]. Przyjęło się nawet mówić, że „kreatywność rozwija się na różnorodności” [Morgan 1989, ss. 75–77]. W związku z tym menedżer nie może osłabiać kreatywności swoich współpracowników. Co więcej – powinien ich zachęcać i stymulować w kierunku owartości na wszelkiego typu przejawy innowacyjności i kreatywności.

Po trzecie: menedżer powinien posiadać umiejętność zarządzania konfliktem [Griffin 1996, s. 723]. Najczęściej konflikty na płaszczyźnie zarządzania międzykulturowego powstają w wyniku nieprawidłowej komunikacji – jej skutkiem jest przede wszystkim wzajemny brak zaufania wynikający ze wzajemnych uprzedzeń dotyczących kultury,

rasy, płci, wyznania czy wieku i postrzeganą holistycznie efektywność samej organizacji [Moczydłowska, Kuc 2009, ss. 205–206].

Po czwarte: im lepsza znajomość fundamentów kulturowych członków zespołu i organizacji, tym lepiej dla menedżera oraz organizacji. Pracownicy pochodzący z odmiennych kręgów kulturowych różnią się nie tylko czynnikami tworzącymi dany wymiar narodowy, ale również pośrednio z nimi związanymi, np. sposobem odżywiania, ubiorem, przyzwyczajeniem klimatycznym i standardami dotyczącymi higieny [Bukowska 2012, s. 330]. W końcu, kontekst kulturowy to wiele prozaicznych zasad, jak np. różnice w prowadzeniu rozmowy i postrzeganiu ciszy, czasu i przyszłości oraz podejście do przestrzeni osobistej [Lisowski 2003, ss. 136–137].

Po piąte: menedżer powinien posiadać zdolność odnalezienia tzw. złotego środka, który umożliwi mu w odpowiedni sposób wyważenie sytuacji w organizacji. Nie może grupy kulturowo dominującej w zespole faworyzować i nie powinien stosować protekcjonizmu na wyrost wobec jednostek pozostających w mniejszości [Simons, Naxquez, Harris 1996, s. 362].

Brak jednej lub – co gorsze – kilku z wyżej opisanych cech powoduje, że w zespole może dojść do powstawania stereotypów. Stają się one zagrożeniem dla prawidłowego funkcjonowania organizacji, mogą skutkować zaburzeniami w kontaktach personalnych, pracy grupowej czy w ogóle w funkcjonowaniu organizacji [Hofstede 2001, s. 14].

Wielokulturowość w środowisku pracy jako wyzwanie w pracy menedżera

Autorzy niniejszego artykułu uważają, że zarządzanie międzykulturowe jest bardzo ważnym elementem zarządzania współczesną firmą, szczególnie taką, która zatrudnia pracowników z różnych kultur. Wielokulturowość wpływa bowiem na szybkość i skuteczność działania firmy, kreatywność i innowacyjność stosowanych rozwiązań, lepsze rozumienie oczekiwań klientów i pracowników. Niestety, może również prowadzić do trudnych sytuacji, takich jak: brak zrozumienia, szacunku i zaufania w relacjach między ludźmi, spadek zaangażowania i jakości pracy. Dlatego też należy podkreślić, że wiedza menedżerów i ich umiejętności w zakresie zarządzania międzykulturowego mają istotny wpływ na funkcjonowanie firmy i jej wyniki.

Zarządzanie międzykulturowe jest niewątpliwie wyzwaniem w pracy współczesnych menedżerów. Muszą oni akceptować inne rozwiązania, stosowane w różnych kulturach, a dotyczące m.in.: roli jednostki i grupy (indywidualizm i kolektywizm), wyznawanych wartości – społecznych i ekonomicznych (kobiecość i męskość), dystansu władzy czy stopnia unikania niepewności oraz orientacji długo- i krótkoterminowej [Hofstede 2000, s. 51].

Aby menedżer międzynarodowy (tj. pracujący w warunkach występowania wielokulturowości) mógł skutecznie realizować powierzone mu zadania i wykonywać sprawnie swoje obowiązki, musi posiadać określone cechy, umiejętności, zdolności oraz odpowiednią wiedzę [Stor 2010, s. 430]. Wśród cech psychologicznych bardzo ważna jest, zdaniem autorów artykułu, sprawność intelektualna, która oznacza umiejętność rozumienia różnych osób, zdolność do zjednywania sobie ludzi oraz uzyskiwania ich akceptacji, a także empatia – cecha niezwykle istotna w warunkach zarządzania międzykulturowego. Ważna jest także sprawność psychofizyczna, co oznacza zdolność do wykonywania pracy w różnych miejscach (np. różnych krajach). Duże znaczenie mają również entuzjazm i energia w działaniu. Jeśli zaś chodzi o wiedzę, szczególne znaczenie ma wiedza praktyczna, a więc doświadczenia związane z pracą w warunkach występowania wielokulturowości. Należy podkreślić również znaczenie umiejętności zarówno społecznych, takich jak np. łatwość adaptacji i komunikacji w różnych kulturach, jak i zadaniowych, takich jak zdolność do prowadzenia dialogu między stronami konfliktów czy dopasowanie stylu zarządzania do różnych kultur [Przytuła 2008, ss. 107–11].

Wielokulturowość w środowisku pracy może być – i najczęściej jest – wyzwaniem dla każdego menedżera. Zróżnicowanie kulturowe pracowników wymaga znajomości kultur narodowych i podstawowych problemów z nimi związanych w odniesieniu do pracowników zatrudnionych w danej organizacji. Jak wskazują A. Hilarowicz i G. Osika, G. Hofstede uważa, że „[...] w prowadzonych analizach kulturowych można wyróżnić kilka podstawowych, wspólnych dla wszystkich nacji problemów, [Hofstede] zalicza do nich:

- społeczną nierówność i stosunek do władzy,
- rodzaj relacji między jednostką a grupą,
- sposób postrzegania kategorii męskości i kobiecości,
- sposób radzenia sobie z niepewnością i dwuznacznością związany z wyrażaniem emocji i kontrolą agresji” [G. Hofstede, G.J. Hofstede 2007, s. 36, za: Hilarowicz, Osika 2010, s. 103].

Należy podkreślić, że wielokulturowość w pracy współczesnych menedżerów wymaga od nich otwartości, tolerancji i akceptacji różnic kulturowych między pracownikami. Zarządzanie międzykulturowe to duża odpowiedzialność menedżerów w niwelowaniu w ich codziennej pracy skutków niesprawiedliwych osądów w stosunku do różnych kultur, to promowanie szacunku i zrozumienia dla różnorodności jako wartości dodanej w danym środowisku pracy [Knap-Stefaniuk, Burkiewicz 2018, s. 120].

Ponadto, menedżerowie w zarządzaniu międzykulturowymi zespołami odpowiedzialni są przede wszystkim za kształtowanie właściwych warunków pracy, adekwatnych do potrzeb i oczekiwań pracowników, atmosfery zaufania i współpracy oraz pozytywnych relacji między pracownikami. Wymienione elementy powinny wspierać i stymulować kulturę organizacyjną firmy, w której dzielenie się wiedzą i doświadczeniem

pracowników pochodzących z różnych kultur jest istotnym aspektem jej funkcjonowania w warunkach globalnej konkurencji.

Nieco wyżej wymieniony został zespół cech, które powinien posiadać idealny menedżer. Warto dodać, że również ważna jest jego samoświadomość będąca kluczem do osiągnięcia sukcesu na polu zarządzania w środowisku o zróżnicowanych kulturach. Zwłaszcza, jeśli menedżer nie chce być jedynie administratorem zespołu, ale również jego liderem. Środowisko wielokulturowe wie więcej, ale również wymaga więcej. W związku z tym regularne dokonywanie samooceny jest, bodajże, najważniejszym warunkiem utrzymania przywództwa. Autorzy niniejszego artykułu pozwolą sobie na pewną formę autoreklamy, przytaczając zasadę funkcjonującą w zakonie jezuitów¹, *nota bene* zakonie określanym jako „firma istniejąca ponad 450 lat” oraz jako „jedna z najlepiej działających korporacji, jakie kiedykolwiek istniały” [Lowney 2011]. Co więcej, jezuiti od zawsze działali w otoczeniu wielokulturowym. W myśl przestrzeganych przez nich zasad lider codziennie dokonuje weryfikacji realizacji przyjętych celów, co więcej – rozbija je na szczegółowe cele i konkretne zadania. Ponadto, kontroluje ich wykonanie – takie podejście pozwala mu utrzymać właściwy kierunek i pamiętać o potrzebie ciągłego uczenia się. Ostatecznie zaś, znajomość siebie pozwoli liderowi być autentycznym, co powinno skutkować pozyskaniem przez niego zaufania.

Podstawą funkcjonowania współczesnej gospodarki jest ciągła zmiana, zatem w zarządzaniu należy być elastycznym i wybierać nieszablonowe rozwiązania, np. takie jak jezuickie spojrzenie na praktykę budowania przywództwa. Zdaniem autorów artykułu ono również może być wykorzystywane w sferze zarządzania międzykulturowego, gdzie praca w zróżnicowanym środowisku wymaga szczególnej autorefleksji nad własnym postępowaniem. Menedżer (i lider) powinien dopasowywać konkretne rozwiązania do swojego zespołu – musi być otwarty na różnorodność oczekiwań jego współpracowników, zarówno, co do sposobu ich motywacji, systemów szkoleń, jak i zasad funkcjonowania w zespole.

Proces nabywania kompetencji międzykulturowych przez zespół, według M. Chmieleckiego i Ł. Sułkowskiego, związany jest cechami charakteru menedżera i jego współpracowników [Sułkowski, Chmielecki 2017, s. 39]. Cechy, które są jego podstawą to: tolerancja dla niejednoznaczności, empatia, tolerancja dla frustracji, humor, tożsamość, ciekawość oraz umiejętność rozwiązywania konfliktów. Sprzyjają one nabywaniu kompetencji międzykulturowych przez zespół, ale należy pamiętać że ten proces jest długi i niekiedy trwa przez całe życie [Chmielecki 2016].

¹ Zakon jezuitów, czyli Towarzystwo Jezusowe SJ (łac. *Societas Iesu*) jest męskim zakonem założonym przez św. Ignacego Loyolę w 1534 r. Cechą wyróżniającą to zgromadzenie jest dyspozycyjność do służenia papieżowi we wszelkich możliwych dziedzinach.

Zakończenie

Dynamika otoczenia i zmienne warunki, w jakich funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, powodują, że coraz większe znaczenie w pracy menedżerów ma ich zdolność do działania w wielokulturowym środowisku. Oczekuje się od nich gotowości do zdobywania nowej, interdyscyplinarnej wiedzy, promowania innowacyjnych rozwiązań i metod zarządzania, utrwalania nowych postaw i zachowań (otwartych na różnorodność kulturową) [Frąś 2011, s. 360].

Rolą współczesnego menedżera pracującego w środowisku międzykulturowym jest prawidłowe selekcjonowanie kandydatów do pracy w organizacji, której członkowie pochodzą z różnych kultur. Nowoczesny menedżer musi:

- pozyskać pracownika o cechach przydatnych do pracy w środowisku międzykulturowym (ocenić jego predyspozycje),
- utrzymać go w organizacji,
- odpowiednio motywować i zachęcać do pracy i realizacji zadań w multikulturowym środowisku.

Rynek pracy mocno się dziś zmienia i ewoluuje. Rola i pozycja menedżera, podobnie zresztą jak i innych członków organizacji, nie zależy tylko i wyłącznie od posiadanej specjalistycznej wiedzy i kwalifikacji zawodowych. Nawet kompetencje lingwistyczne tracą na znaczeniu, gdyż bez umiejętności przystosowania się do nowych warunków kulturowych nie odgrywają one większej roli. Różnorodność kulturowa staje się dziś źródłem przewagi konkurencyjnej w momencie realizowania skutecznych rozwiązań w zarządzaniu, a to podstawowe zadanie współczesnych menedżerów.

Najważniejszą konstatacją rozważań poświęconych przygotowaniu menedżerów do pracy w środowisku międzykulturowym jest zwrócenie uwagi na ich kompetencje kulturowe i zdolność do bycia tolerancyjnym. Współcześni menedżerowie, odpowiedzialni za zarządzanie międzykulturowe, powinni być przede wszystkim uwrażliwieni na kwestie kulturowe, mieć zdolność szybkiej adaptacji w różnych realiach kulturowych, skutecznie komunikować się w warunkach różnorodności kulturowej i działać elastycznie w ramach różnych, często zupełnie innych, kultur [Pocztowski 2002, s. 32]. Takie spojrzenie na kompetencje menedżerów powinno również determinować naukowe pogłębianie tego tematu w przyszłości.

Menedżerów takich cechować powinna również umiejętność rozumienia szerszego, globalnego kontekstu funkcjonowania ich organizacji, analizy i oceny ryzyka w skali międzynarodowej, a przede wszystkim zdolność poznawania kultur pracowników, którymi zarządzają.

Podsumowując, właściwe przeszkolenie i przygotowanie menedżerów do zarządzania międzykulturowego i traktowania wielokulturowości jako normalnego elementu

w zarządzaniu firmą w XXI w. jest podstawą kształtowania otwartych i tolerancyjnych postaw, które promują rozumienie inności kultur, prowadzą do niwelowania negatywnych skutków uprzedzeń i niezamykania się na różnorodność we własnym kręgu kulturowym [Knap-Stefaniuk 2017, s. 103].

Na podstawie zaprezentowanych rozważań autorzy artykułu doszli do wniosku, że istotę zarządzania międzykulturowego stanowi skuteczne wdrażanie rozwiązań dotyczących integrowania różnorodności kulturowej, co jest fundamentalnym czynnikiem mającym wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w międzynarodowym otoczeniu. Stąd też badania nad międzykulturowym zarządzaniem powinny skupiać się w większym stopniu na menedżerach pracujących z wielokulturowymi zespołami. Od ich bowiem postaw, zachowań i kompetencji zależy zarówno asymilacja kulturowa, jak i dobra współpraca w międzykulturowym środowisku pracy.

Bibliografia

Bukowska U. (2012), *W kierunku organizacji wielokulturowej*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 10, nr 1, cz. 3.

Burkiewicz Ł. (2016), *Zarządzanie wielokulturowością. Różnice kulturowe determinantem rozwoju współczesnego biznesu* [w:] E. Sowa-Bethane (red.), *Relacje międzykulturowe*, Wydawnictwo Akademii Ignatianum w Krakowie, Wydawnictwo WAM, Kraków.

Chmielecki M. (2016), *Doświadczenie międzynarodowe i kompetencje a współpraca zawodowa z obcokrajowcami* [w:] M. Rozkwitalska, Ł. Sułkowski (red.), *Współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.

Cox T.H., Blake S. (1991), *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, „The Executive”, vol. 5, no. 3.

Fraś J. (2011), *Kompetencje menedżera przyszłości*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego”, nr 25.

Golka M. (2010), *Imiona wielokulturowości*, Muza, Warszawa.

Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Hilarowicz A., Osika G. (2010), *Analiza procesu zarządzania w warunkach uelastycznienia rynku pracy – różnice kulturowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 11, z. 3.

Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Hofstede G. (2001), *Culture Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications, Thousand Oaks – London – New Delhi.

Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Jankowska-Miśkiewicz M. (2011), *Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne*, „Problemy Zarządzania”, t. 9, nr 4.

Kaczmarek B. (2016), *Zarządzanie międzykulturowe – wybrane aspekty* [w:] B. Glinkowska (red.), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania – procesy – wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Karna W.J., Knap-Stefaniuk A. (2017), *Zarządzanie talentami jako wyzwanie w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Perspektywy Kultury”, nr 16(1).

Karna W.J., Knap-Stefaniuk A. (2018), *Współcześni menedżerowie w zarządzaniu talentami w środowisku międzynarodowym*, „Perspektywy Kultury”, nr 20(1).

Knap-Stefaniuk A. (2017), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w aspekcie międzynarodowym – wybrane zagadnienia*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, nr 2, z. 12.

Knap-Stefaniuk A., Burkiewicz Ł. (2018), *Contemporary Leadership in the Context of Multiculturalism – Challenges for Human Resource Management*, „Scientia et Societas”, no. 2.

Lisowski A. (2003), *Koncepcje przestrzeni w geografii człowieka*, WGiSR UW, Warszawa.

Lowney C. (2011), *Heroiczne przywództwo. Tajemnice sukcesu firmy, istniejącej ponad 450 lat*, przeł. Ł. Malczak, Wydawnictwo Adoracji Modlitwy, Kraków.

Moczyłowska J.M., Kuc B.R. (2009), *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa.

Morgan G. (1989), *Endangered Species: New Ideas*, „Business Month”, vol. 133, issue 4.

Nowakowski M.K. (2005), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Ochieng E.G., Price A.D. (2009), *Framework for Managing Multicultural Project Teams*, „Engineering, Construction and Architectural Management”, vol. 16, no. 6.

Pocztowski A. (red.) (2002), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa.

Przytuła S. (2008), *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Przytuła S. (2011), *Problemy wielokulturowości w korporacjach międzynarodowych*, „Problemy Zarządzania”, vol. 9, nr 4 (34).

Rozkwitalska M. (2007), *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa.

Rozkwitalska M. (2012), *Interakcje międzykulturowe w ujęciu pozytywnego potencjału organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4(153).

Simons G.F., Nacquez C., Harris P.R. (1996), *Kierowanie i motywowanie personelu wielokulturowego* [w:] A. Kapciak, L. Korporowicz, A. Tysza (red.), *Komunikacja międzykulturowa. Zderzenia i spotkania*, Instytut Kultury, Warszawa.

Stahl G.K., Makela K., Zander L. i in. (2006), *A Look at the Bright Side of Multi-Cultural Team Diversity*, „Scandinavian Journal of Management”, vol. 26, no. 4.

Stor M. (2010), *Międzynarodowe zarządzanie kadrami* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Sułkowski Ł., Chmielecki M. (2017), *Metody zarządzania międzykulturowego* [w:] Ł. Sułkowski, G. Ignatowski (red.), *Komunikacja i zarządzanie międzykulturowe. Współczesne wyzwania prawno-organizacyjne*, Difin, Warszawa.

Wachowiak P. (red.) (2008), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Walsh J.P., Wang E.P., Xin K.R. (1999), *Same Bed, Different Dreams: Working Relationships in Sino-American Joint Ventures*, „Journal of World Business”, vol. 34, issue 1.

Winkler R. (2008), *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.

Agnieszka Knap-Stefaniuk | agnieszka.knap.stefaniuk@ignatianum.edu.pl

Akademia Ignatianum w Krakowie

Wydział Pedagogiczny

ORCID ID: 0000-0002-9201-9889

Wioleta J. Karna | w.karna@uj.edu.pl

Uniwersytet Jagielloński

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

ORCID ID: 0000-0002-9566-6766

Wpływ wielokulturowości na budowanie potencjału społecznego współczesnych organizacji

Influence of Multiculturalism on the Building of the Social Potential of Contemporary Organizations

Abstract: The aim of the article is to define the role and importance of multiculturalism in building the social potential of an organization from the perspective of human resource management, which, according to the authors, is particularly important in managing a modern organization.

Based on numerous sources, the authors prove that the challenges related to multiculturalism are large, especially when it comes to the possibility of using the advantages of multicultural teams in building the social potential of the organization. The first part of the article explains the concept of multiculturalism and its importance in managing human resources. Next, the strengths of multicultural teams are described.

In the last part of the article, the authors discussed the essence of the social potential of the organizations and their activities in the scope of its development taking into account multiculturalism of employees.

Key words: multiculturalism, cultural diversity, multicultural teams, social potential of the organization.

Wprowadzenie

Pracownicy i ich kompetencje są kluczem do kreowania przewagi konkurencyjnej współczesnej organizacji. Stąd też zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga od menedżerów wiedzy, umiejętności i predyspozycji, a więc postaw i zachowań, które wpływają na sprawne funkcjonowanie zespołów, szczególnie w wielokulturowym środowisku.

Zróżnicowanie kulturowe personelu jest normą w organizacjach, które prowadzą swoją działalność w różnych częściach świata [Simpson 2008, s. 106]. Budowanie firmowego potencjału społecznego, czyli możliwości skutecznego działania w zmiennych warunkach otoczenia, wynikających między innymi z wykorzystania wiedzy, umiejętności i uzdolnień pracowników [Jabłoński, Łukasik, Makowiec i in. 2015, s. 209], wymaga zwrócenia szczególnej uwagi na problematykę wielokulturowości.

Czynniki etniczne postrzegane są w organizacjach jako zjawisko nie do końca zdefiniowane. W efekcie pojawia się problem braku właściwego doceniania ich w zarządzaniu zasobami ludzkimi [Kaczmarek 2016, s. 88] i może to istotnie ograniczać budowanie potencjału społecznego instytucji. Mając na uwadze znaczenie i aktualność analizowanych zagadnień, celem artykułu jest wykazanie wpływu wielokulturowości na budowanie potencjału społecznego współczesnych organizacji.

Posłużono się metodą badawczą polegającą na analizie literatury naukowej zarówno polskiej jak i obcej dotyczącej omawianego obszaru problemowego. Skoncentrowano się na definicji wielokulturowości, zaletach funkcjonowania wieloetnicznych zespołów, a także na działaniach podejmowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w stosunku do pracowników pochodzących z różnych części świata. Ponadto, dokonano przeglądu literatury z zakresu problematyki potencjału społecznego, głównie w odniesieniu do definicji zjawiska i sposobów jego doskonalenia. Wśród najważniejszych kryteriów wyboru publikacji wymienić należy m.in. poziom zainteresowania pozycjami oraz uwzględnienie w nich tematyki omawianej w artykule. Wybór metody badawczej podyktowany był chęcią pogłębienia studiów dotyczących aspektów teoretycznych powyższych zagadnień, aby na ich podstawie przeprowadzić pilotażowy monitoring.

Wielokulturowość i jej znaczenie we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi

Wielokulturowość wynika z różnorodności cywilizacyjnej otaczającego świata. Zjawisko to rozwinęło się w wyniku ruchów migracyjnych oraz globalizacji. Na przestrzeni wieków wiele krajów stanęło przed ewolucyjnym procesem zmian własnej tożsamości etnicznej, integrując elementy innych kultur, stając się etnicznym konglomeratem.

Według Andrzeja Sadowskiego, multikulturowość wykorzystywana jest między innymi do określenia występującego zróżnicowania społeczeństwa, „wyznaczenia kierunku przemian ku przenikaniu bądź nakładaniu się kultur” lub też określenia „nowego ładu kulturowego w społeczeństwie cechującego się zasadą demokratycznego współżycia społeczności wyposażonych w różne kultury, albo do ustalenia nowego społeczeństwa pozbawionego dyskryminacji i uprzedzeń etniczno-narodowych, szerzej grupowych” [2016, s. 74].

Bhikhu Parekh definiując wielokulturowość wskazuje, iż nie chodzi tutaj o różnice i tożsamość jako taką, ale o elementy, które są zakorzenione i podtrzymywane przez daną kulturę. Są to zbiory przekonań i praktyk, w ramach których, określona grupa ludzi funkcjonuje według przyjętych norm zachowań [2006, s. 2]. Z perspektywy zarządzania, wielokulturowość to występowanie w jednej firmie pracowników pochodzących z różnych kultur.

Funkcjonowanie organizacji w skali świata wpłynęło na powstawanie heterogenicznych zespołów. Sposób kierowania nimi warunkuje realizację celów przedsiębiorstwa. Dlatego tak istotne jest dopasowanie działań podejmowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi do pracowników niejednorodnych kulturowo. Istotną kwestią są metody doboru, awansowania i zwalniania pracowników, zasady i instrumenty oceny ich pracy, wynagradzanie i szkolenie, a także kształtowanie stosunków pracy i prowadzenia negocjacji z organizacjami pracowniczymi. Zarówno od menedżerów, jak i działów personalnych oczekuje się, że będą legitymować swoje działania następującymi psychospołecznymi założeniami:

- poszanowaniem i zrozumieniem odmienności innych;
- tolerancją wobec innych poglądów i wierzeń a także praktyk podczas wykonywania zadań;
- identyfikacją problemów w zakresie różnic kulturowych;
- poznawaniem odmiennej kultury i posiadaniem wrażliwości obyczajowo-kulturowej;
- zachęcaniem do integracji osób wywodzących się z różnorodnych kręgów cywilizacyjnych;
- stosowaniem prostej formy języka, aby był zrozumiały dla wszystkich uczestników procesu komunikacji [Szaban 2012, s. 497].

Działanie organizacji zróżnicowanych kulturowo przyczynia się do rozwoju nowych płaszczyzn badawczych, w tym problematyki związanej z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Obejmują one następujące kwestie:

- „aspekty prawne zatrudnienia – zapewnienie przestrzegania odpowiednich przepisów z dziedziny prawa pracy;
- maksymalizację potencjału pracowników – w sferze zarówno osobistej jak i grupowej;
- zapewnianie indywidualnego rozwoju kariery zawodowej pracowników;
- budowę systemu doboru pracowników, zapewniającego najlepszą możliwą konfigurację zasobów ludzkich w organizacji;
- nagradzanie pracowników generujących najwyższą wartość dodaną dla przedsiębiorstwa;
- zwalnianie pracowników nieodpowiadających oczekiwaniom, których wyniki są wyraźnie niższe od oczekiwanych” [Szańca 2013, ss. 290–291].

Jednym z podstawowych działań w zakresie funkcjonowania zespołów multikulturowych w organizacji jest odpowiedni dobór ludzi, przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi rekrutacji i selekcji, uwzględniający odmienność etniczną kandydatów [Kubica 2012, ss. 293–296].

Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi z różnych kręgów wernakularnych dotyczą także wprowadzania do pracy nowo przyjętych pracowników, którzy mogą odczuwać osamotnienie, tęsknotę za rodziną i przyjaciółmi. Dlatego ważne jest opracowanie całościowego mechanizmu ze szczególnym uwzględnieniem procesu integracyjnego wszystkich pracowników [Koc 2014].

Wielokulturowość wpływa także na system szkoleń uwzględniający istniejące różnice związane z pochodzeniem zatrudnionych. Szkolenia adresowane są zarówno do pracowników jak i menedżerów, zwiększają ich świadomość w zakresie omawianej tematyki, rozwijają otwartość społeczną [Jabłońska 2014, s. 19].

Wielokulturowość wpływa istotnie na rozwiązania w systemie oceniania i sposoby motywowania pracowników, które muszą być bardziej elastyczne, mając na uwadze zróżnicowanie etniczne pracowników. Management powinien być świadomy istnienia filtrów kulturowych, zniekształcających widziane przez pracowników obrazy (Matsumoto, Juang 2007, ss. 85–94).

W literaturze multikulturowość określa zróżnicowanie kulturowe społeczeństwa ze względu na język, zachowania czy uznawane wartości lub jest traktowana jako proces przemian zachodzących w formie przenikania bądź nakładania się kultur. W węższym ujęciu odnosi się ona do pojedynczej organizacji, w której razem pracują ludzie pochodzący z różnych części świata.

Należy podkreślić, że w tego typu organizacjach rozwiązania stosowane w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi muszą być elastyczne i powinny uwzględniać potrzeby oraz oczekiwania etnicznie zróżnicowanych zespołów.

Atrybuty wielokulturowych zespołów

Istnienie zjawiska wielokulturowości w organizacjach spowodowało, iż w literaturze przedstawiane jest ono jako jeden z czynników mających istotny wpływ na kierowanie przedsiębiorstwem, przyczyniając się do jego rozwoju w obszarze rynków międzynarodowych [Schneider, Barsoux 2003]. W organizacji wielokulturowej, kadra menadżerska powinna dbać o budowanie pozytywnych relacji między pracownikami o różnym dziedzictwie cywilizacyjnym, dzięki którym możliwe jest wykorzystywanie skutecznych i sprawdzonych metod rozwiązywania pojawiających się problemów [Karna, Knap-Stefaniuk 2018a]. Ponadto, zespół taki zdefiniować można jako „zbiór osób o różnym pochodzeniu kulturowym, współzależnych w swoich zadaniach, którzy ponoszą wspólną odpowiedzialność za wyniki, którzy postrzegają siebie i są postrzegani przez innych jako nienaruszona jednostka społeczna osadzona w jednym lub większej liczbie większych systemów społecznych i którzy zarządzają swoimi relacjami ponad granicami organizacyjnymi i poza nimi” [Tirmizi 2008, s. 5].

Zarówno w literaturze oraz w działaniach praktycznych, można zaobserwować wzrost zainteresowania funkcjonowaniem zespołów wielokulturowych. Maksymalizacja synergii i potencjału ludzkiego w takim zespole wpływa na bardziej kreatywne podejście do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji [Marquardt, Horvath 2001]. Dzięki odmiennym poglądom i wyznawanym przez pracowników wartościom, powyższe zbiorowości uważane są za bardziej kreatywne i innowacyjne. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez Marię Kopertyńską, która przedstawia wysoki poziom zależności pomiędzy stopniem zróżnicowania grupy a poziomem jej kreatywności [2018, s. 19]. Doświadczenia osobiste i zawodowe międzynarodowego zespołu pozwalają na postrzeganie kwestii związanych z wykonywaną pracą z odmiennej perspektywy. Inspirują otoczenie do poszukiwania nowych, niekonwencjonalnych rozwiązań. Ostatecznie prowadzi to do wzrostu kapitału intelektualnego organizacji [Walczak 2011, ss. 16–17]. Literatura przedmiotu wskazuje na zależność pomiędzy istnieniem zespołów wielokulturowych w organizacji a wzrostem zdolności rozwiązywania problemów, dobrostanem pracowników i ich produktywnością [Brooks 2011; Grey 2013].

Funkcjonowanie takich grup pracowniczych wzmacnia wartości kultury wewnętrznej organizacyjnej wyznawane przez menedżerów i pozostałych zatrudnionych. Dzięki temu tworzy się odpowiednia atmosfera pracy. Jeśli w zespole panuje klimat otwartości, zaufania, poszczególni jej członkowie są doceniani i szanowani, sprzyja to wzrostowi zaangażowania i poprawie efektywności pracy [Walczak 2011].

Organizacje zapewniając odpowiednie warunki do otwartej wymiany pomysłów, idei, poglądów, czerpią korzyści z modelu różnorodności pracowniczej. Badania przeprowadzone wśród kadry kierowniczej przez Iwonę Mendryk i Arkadiusza Tora, wska-

zują na skutki wynikające z zatrudniania zróżnicowanej etnicznie siły roboczej. Efektem jest poprawa atmosfery w pracy, zwiększony poziom motywacji, skuteczniejsza komunikacja oraz wzrost kreatywności i innowacyjności [2017, s. 16].

Zatrudnianie pracowników pochodzących z różnych obszarów geograficznych świata pozwala firmie stać się bardziej konkurencyjną w sytuacji rozszerzenia działalności na nowych rynkach. Aby mogła ona odnieść sukces w określonym miejscu, produkt lub usługa oferowana musi zostać często dostosowana do odmiennych potrzeb i oczekiwań klientów. Zrozumienie lokalnych przepisów, znajomość miejscowego języka, zwyczajów i powiązań biznesowych, może znacznie wpłynąć na rozwój organizacji zorientowanej globalnie. Pozwala poszerzyć ofertę usług, przy wykorzystaniu umiejętności i doświadczenia swoich międzynarodowych pracowników [Pasieczny 2010, ss. 100–108].

Kolejnym atutem funkcjonowania zespołów wielokulturowych jest wzrost wrażliwości obyczajowej zarówno ze strony kadry menedżerskiej, jak i współpracowników. Międzykulturowe zrozumienie wraz z lokalną znajomością rynku pozwala na stworzenie dobrze ukierunkowanej strategii marketingowej, uwzględniającej specyfikę potrzeb i oczekiwań ludzi zamieszkujących dane terytorium. Zmniejsza się ryzyko popełnienia poważnego błędu, mogącego spowodować nieodwracalne szkody dla marki lub organizacji [Adler, Gundersen 2008].

Korzystając z różnorodnych kulturowo zasobów ludzkich, firmy mają możliwość rekrutowania i zatrzymywania talentów. Na światowym rynku pracy organizacje inwestujące w promowanie wielokulturowego środowiska pracy będą coraz częściej postrzegane jako atrakcyjne dla szczególnie zdolnych, ambitnych, globalnie myślących kandydatów. Praca z ludźmi pochodzącymi z różnych stron świata może być dla utalentowanych pracowników wartościowym doświadczeniem, umożliwiającym poznanie odmiennych wartości i tradycji, a także sposobem na rozwój nowych umiejętności i podejścia do pracy [Rock, Grant, Grey 2016].

Literatura specjalistyczna coraz częściej podejmuje próby opisanienia zalet funkcjonowania zespołów wielokulturowych w firmie. Do najważniejszych atrybutów zalicza się: dostęp organizacji do zróżnicowanej, często unikalnej wiedzy i doświadczeń pracowników, wyższy poziom kreatywności i innowacyjności, a także łatwiejsze wejście na nowe rynki. Aby menedżerowie mogli w pełni wykorzystać zalety wielokulturowych zespołów, współczesne organizacje powinny szczególnie dbać o swoich pracowników z perspektywy rozwoju społecznego instytucji.

Istota potencjału społecznego organizacji oraz działania w zakresie jego rozwoju uwzględniające wielokulturowość pracowników

Bogusz Miłkuła stwierdza, że potencjał społeczny organizacji to „kompleks możliwości i zdolności do działania organizacji w zmieniających się i zróżnicowanych warunkach, wynikający ze zbiorczego systemu zasobów będących w posiadaniu i dyspozycji ludzi pracujących na rzecz tej organizacji” [2014, s. 82]. W nawiązaniu do powyższego sformułowania należy podkreślić, że „o potencjale społecznym organizacji decydują jakość, ilość i powiązania wszystkich zasobów, jakie posiadają pracownicy danego przedsiębiorstwa, szczególnie ich wiedza, umiejętności, postawy i motywacja; to także umiejętności zastosowania zasobów, które mają pracownicy zatrudnieni w tej organizacji oraz kontekst, czyli warunki, w jakich ma miejsce działanie w danym przedsiębiorstwie” [Jabłoński, Łukasik, Makowiec i in. 2015, s. 209].

Współczesne organizacje dbające o intensyfikację potencjału społecznego, dostrzegają w nim możliwości rozwoju, podejmują różnorodne działania mające go wzmacniać. Autorzy publikacji „Inicjatywy doskonalące potencjał społeczny przedsiębiorstwa” podkreślają, że kreowanie powyższego zjawiska to szereg różnych inicjatyw, które skupiają się na kapitale ludzkim aktywizując zarówno jednostki, zespoły, całą firmę, także na poziomie międzyorganizacyjnym. Działania rozwijające potencjał społeczny instytucji mogą mieć charakter systemowy. We współczesnych przedsiębiorstwach funkcjonują już takie rozwiązania jak: zarządzanie wiedzą, kompetencjami czy talentami [Jabłoński, Łukasik, Makowiec i in. 2015, s. 210].

Karolina Lelek uważa, że „jednym z najważniejszych przedsięwzięć jest stworzenie organizacji uczącej się” [2018, s. 359]. W opinii Petera Senge organizacja ucząca się to taka, w której pracownicy szukają nowatorskich sposobów działania i możliwości rozwiązywania problemów, aby skutecznie realizować zamierzone cele. W takiej firmie wszyscy systematycznie poszerzają swoje kompetencje m.in. w zakresie pracy zespołowej. Kształtowane są nowe wzorce postaw i zachowań oraz nietradycyjne sposoby myślenia i działania [2002, s. 38]. Występuje proces ciągłego pozyskiwania wiedzy. Jest ona wykorzystywana do usprawniania zachodzących procesów, a pracownicy biorą aktywny udział w udoskonalaniu swojej firmy.

Mając na uwadze rozwiązanie, jakim jest organizacja ucząca się, należy podkreślić szczególną rolę menedżerów w zarządzaniu pracownikami w środowisku wielokulturowym. Powinni uwzględniać, zróżnicowanie kulturowe pracowników oraz kontekst kulturowy [Stańczyk 2008, s. 152].

Kolejne działanie z zakresu doskonalenia potencjału społecznego organizacji to zarządzanie kompetencjami pracowników, które polega na rozwoju fachowości zatrudnio-

nych, mając na uwadze aktualne i przyszłe potrzeby przedsiębiorstwa w kontekście realizowanych celów. Wymaga to tworzenia i wdrażania programów rozwojowych w oparciu o zindywidualizowane oceny, plany doskonalenia oraz atmosferę wspierającą motywację i zaangażowanie pracowników w proces pogłębiania ich kompetencji. Właściwe rozpoznanie możliwości pracowników, trafne uzupełnianie brakujących umiejętności i wsparcie w dążeniu do ciągłego postępu, wymaga przygotowania merytorycznego i psychologicznego menedżerów. Jest ono wyjątkowo ważne w sytuacji zarządzania wielokulturowymi zespołami. Należy podkreślić, że w przypadku pracy z osobami z różnych kręgów cywilizacyjnych należy zwrócić uwagę na rozwój kompetencji kulturowych związanych z wrażliwością i rozumieniem różnic kulturowych [Knap-Stefaniuk, Karna 2018, s. 68].

Zarządzanie talentami jest jedną z istotnych koncepcji wspierających rozwój potencjału społecznego organizacji. Szczególnie w instytucjach o charakterze międzynarodowym, pozyskiwanie, rozwijanie i zatrzymywanie talentów oraz skuteczne angażowanie szczególnie wybitnych i uzdolnionych pracowników w realizację i osiąganie celów, to wyzwania stojące przed menedżerami i działami HR [Karna, Knap-Stefaniuk 2018b, s. 79]. W multikulturowych zespołach wymaga od menedżerów dobrej znajomości pracowników i ich obyczajowości, zdolności trafnego identyfikowania potencjału rozwojowego jednostek i zespołów, którymi zarządzają oraz umiejętności skutecznego motywowania do zdobywania wiedzy i ciągłego uczenia się. Menedżerowie ponoszą odpowiedzialność za możliwości i warunki rozwoju, jakie stwarzają utalentowanym pracownikom oraz wsparcie, jakiego udzielają podwładnym w kształtowaniu kolejnych etapów ich ścieżek kariery.

Ten model managementu wymaga uwzględnienia zróżnicowanych rozwiązań akceptowanych przez pracowników danej narodowości. Należy podkreślić, że różnice kulturowe mają duży wpływ na dobór metod i technik szkoleniowych czy konkretne rozwiązania związane z doskonaleniem pracowników, jak coaching czy mentoring [Knap-Stefaniuk 2017, s. 98].

Ponadto, w budowaniu potencjału społecznego współczesnych organizacji bardzo ważna jest lojalność pracodawcy w stosunku do pracowników. Elżbieta Robak jest zdania, że „lojalność ta przejawia się dbałością o pracowników, dotrzymywaniem obietnic, docenianiem zaangażowania zatrudnionych osób oraz przejrzystymi i sprawliwymi zasadami kierowania personelem” [2016, s. 93].

Budowanie potencjału społecznego współczesnych organizacji, szczególnie działających w międzynarodowym otoczeniu, wymaga znalezienia sposobów na asymilację różnorodności etnicznej pracowników i wdrażanie rozwiązań z zakresu zarządzania skutecznie wspierającego rozwój potencjału pracowników pochodzących z różnorodnych obszarów cywilizacyjnych. Akceptowanie różnic kulturowych w codziennej pracy, budo-

wanie zespołów otwartych na różnorodność, współpracę i wymianę doświadczeń, przeciwdziałanie stereotypom i kształtowanie tolerancyjnych postaw i zachowań, może znacząco wzmacniać doskonalenie potencjału społecznego organizacji w warunkach wielokulturowości [Knap-Stefaniuk, Burkiewicz 2018, s. 120].

Zakończenie

Analiza literatury pozwoliła na opisanie wpływu wielokulturowości na budowanie potencjału społecznego współczesnych firm. Jak wynika z przeprowadzonego wywodu, różnorodność kulturowa jest jednym z wielu typowych elementów we współczesnym zarządzaniu. Jest coraz częściej pożądana przez menedżerów i zróżnicowanych kulturowo pracowników, bo wpływa na elastyczność działania organizacji, innowacyjność rozwiązań, lepsze zrozumienie potrzeb międzynarodowych klientów. Może również utrudniać zarządzanie organizacją, prowadząc do konfliktów, nieporozumień czy obniżenia motywacji pracowników [Pabian 2008, s. 103].

Zdaniem Kostery wiedza z zakresu zarządzania różnorodnością jest bardzo istotnym elementem współczesnego menagerowania zasobami ludzkimi [2008, s. 387]. Organizacje działające na różnorodnych rynkach, powinny zwracać uwagę na przemyślane sposoby zarządzania zasobami ludzkimi [Brewster, Sparrow, Vernon i in. 2011, s. 8]. Różnice kulturowe w dużym stopniu wpływają na stosowanie konkretnych rozwiązań w obszarze zarządzania pracownikami [Knap-Stefaniuk, Karna 2017, s. 115]. Budowanie potencjału społecznego współczesnych organizacji wymaga od zarządzających, szczególnie w środowisku międzykulturowym, zróżnicowania rozwiązań m.in. w zakresie rekrutacji i selekcji, ocen pracowniczych, sposobów motywowania czy rozwoju pracowników.

Fakt, że w wielokulturowych zespołach współpracują ze sobą osoby pochodzące z różnych miejsc, stawia nowe wyzwania przede wszystkim przed menedżerami i działami HR, odpowiadającymi za budowanie potencjału społecznego swoich organizacji. W codziennej pracy istnieje konieczność szacunku i akceptacji różnorodności, aby bezkonfliktowo mogły współistnieć różne kultury w ramach jednej firmy. To także szereg innych ważnych działań, takich jak: tworzenie organizacji uczącej się, zarządzanie kompetencjami pracowników, talentami, doskonalenie komunikacji wewnętrznej oraz „inicjatywy z zakresu organizacji procesów, struktur i infrastruktury technicznej oraz relacji współpracy firmy z otoczeniem” [Jabłoński, Łukasik, Makowiec i in. 2015, s. 217].

Podsumowując, dbałość o sprawne i bezkonfliktowe funkcjonowanie wielokulturowych zespołów jest ważnym elementem budowania potencjału społecznego współczesnych organizacji, dlatego warto podejmować dalsze badania w tym zakresie.

Bibliografia

Adler N., Gundersen A. (2008), *International dimensions of organizational behavior*, Thomson South-Western, Mason, Ohio.

Brewster C., Sparrow P., Vernon G. i in. (2011), *International Human Resource Management* [online], <http://www3.ul.ie/ullearning/html%20files/global%20hrm/pdfs/International%20Human%20Resource%20Management.pdf>, dostęp: 15.11.2018.

Brooks Ch. (2011), *Diverse staffs are happier, more productive*, „Business News Daily” [online], <https://www.businessnewsdaily.com/1787-staff-hiring-diversity.html>, dostęp: 7.11.2018.

Grey J. (2013), *Study finds diverse, inclusive workplaces more productive* [online], <https://www.mybusiness.com.au/human-resources/868-study-finds-diverse-inclusive-workplaces-more-productive>, dostęp: 07.11.2018.

Jabłońska U. (2014), *Nowe wyzwania: zespoły wielokulturowe* [online], <https://rozwojosobisty.files.wordpress.com/2008/11/zespoły-wielokulturowe.pdf>, dostęp: 6.11.2018.

Jabłoński M., Łukasik P., Makowiec M. i in. (2015), *Inicjatywy doskonalące potencjał społeczny przedsiębiorstwa* [w:] M. Makowiec (red.), *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Katedra Zachowań Organizacyjnych, Kraków, ss. 209–218 [online], <http://janek.uek.krakow.pl/~kzzo/MM1.pdf>, dostęp: 10.11.2018.

Kaczmarek B. (2016), *Zarządzanie międzykulturowe – wybrane aspekty* [w:] B. Glinkowska, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania – procesy – wyniki badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, ss. 87–95.

Karna W.J., Knap-Stefaniuk A. (2018a), *Wyzwania w zarządzaniu pracownikami w środowisku wielokulturowym*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 1 (51), ss. 143–151.

Karna W.J., Knap-Stefaniuk A. (2018b), *Współcześni menedżerowie w zarządzaniu talentami w środowisku międzynarodowym*, „Perspektywy Kultury”, nr 20(1), ss. 77–95.

Knap-Stefaniuk A. (2017), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w aspekcie międzynarodowym – wybrane zagadnienia*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, z. 12, nr 2, ss. 95–105.

Knap-Stefaniuk A., Karna W.J. (2017), *Zarządzanie talentami jako wyzwanie w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Perspektywy Kultury”, nr 16(1), ss. 101–121.

Knap-Stefaniuk A., Karna W.J. (2018), *Multiculturalism as a challenge in the contemporary human resource management* [w:] O. Prokopenko, R. Holmberg, O. Kotenko *Human capital management. Innovative aspects of transformational economies*, Bielsko-Biała, ss. 59–73.

Knap-Stefaniuk A., Burkiewicz Ł. (2018), *Contemporary leadership in the context of multiculturalism – challenges for human resource management*, „Scientia et Societas”, nr 2, ss. 113–122.

Koc J. (2014), *Wielokulturowość to spore wyzwanie dla zespołów ds. personalnych z sektora SSC/BPO. HR-owcy sobie jednak nieźle radzą. Jak zarządzać zespołem, w którym pracują przedstawiciele ponad 30 państw?* [online], <https://www.pulshr.pl/bpo/w-wielokulturowosci-kadr-tkwi-sila-branzy-ssc-bpo-jak-wykorzystac-potencjal-multinarodowegozespolu,22845.html>, dostęp: 5.03.2018.

Kopertyńska M.W. (2018), *Funkcjonowanie zespołów wielokulturowych w przedsiębiorstwach – doświadczenia badawcze*, „Management Forum”, vol. 6, no. 2, ss. 16–22.

Kostera M. (2008) (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Kubica I. (2012), *Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo* [w:] S.A. Witkowski, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Problemy zarządczo-psychologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, t. 2, nr 249, ss. 291–301.

Lelek K. (2018), *Zarządzanie wiedzą i potencjał społeczny w kontekście jej rozwoju*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 54 (2), ss. 356–364.

Mendryk I., Tor A. (2017), *Kierownicy wobec zarządzania różnorodnością – wyniki badań pilotażowych*, „Akademia Zarządzania”, nr 1, ss. 1–17.

Marquardt M. J., Horvath L. (2001), *Global teams: How top multinationals span boundaries and cultures with high-speed teamwork*, Nicholas Brealey Publishing, Boston.

Matsumoto D.R., Juang L. (2007), *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Mikuła B. (2014), *Rozwój potencjału społecznego przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki opartej na wiedzy* [w:] A. Stabryła, S. Wawak (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Mfiles.pl, Kraków, ss. 81–96.

Pabian A. (2008), *Zarządzanie personelem międzynarodowym. Wybrane uwarunkowania kulturowe* [w:] P. Wachowiak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa, ss. 95–104.

Parekh B.C. (2006), *Rethinking multiculturalism. Cultural diversity and political theory*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Pasieczny J. (2010), *Racjonalność korporacji – wybrane aspekty* [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice, ss. 100–108.

Robak E. (2016), *Lojalność pracowników a zarządzanie potencjałem społecznym współczesnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, t. 2, nr 24, ss. 82–95 [online], <http://www.zim.pcz.pl/znwz>, dostęp: 10.11.2018.

Rock D., Grant H., Grey J. (2016), *Diverse teams feel less comfortable – and that’s why they perform better* [online], <https://hbr.org/2016/09/diverse-teams-feel-less-comfortable-and-thats-why-they-perform-better>, dostęp: 05.11.2018.

Sadowski A. (2016), *Wielokulturowość jako czynnik zrównoważonego i inteligentnego rozwoju Polski*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 4 (82), ss. 69–82.

Schneider S., Barsoux J.L. (2003), *Managing Across Cultures*, Prentice-Hall, London.

Senge P. (2002), *Piąta dyscyplina – materiały dla praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Simpson D. (2008), *Zalety i wady różnicowania personelu w przedsiębiorstwach międzynarodowych* [w:] P. Wachowiak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa, ss. 105–112.

Stańczyk S. (2008), *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Szaban J.M. (2012), *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Szańca A. (2013), *Rola międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi w projektach wielokulturowych* [w:] J. Rymaczyk, M. Domiter, W. Michalczyk (red.), *Integracja i kryzysy na lokalnych i globalnych rynkach we współczesnym świecie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, t. 2, nr 315, ss. 289–298.

Tirmizi S.A. (2008), *Towards understanding multicultural teams* [w:] C.B. Halverson, S.A. Tirmizi (red.), *Effective multicultural teams: theory and practice*, Springer-Verlag New York Inc., New York, s. 5.

Walczak W. (2011), *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*, „E-mentor”, nr 3 (40), ss. 11–19.

Anna Krasnova | anna.krasnova@uni.lodz.pl

Uniwersytet Łódzki

Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0003-2832-2100

Pracownicy-bumerangi na polskim rynku pracy

Boomerang-Employees on the Polish Labor Market

Abstract: The crisis of talents growing on the Polish labor market causes that employers are beginning to look for new answers to the old question: How to find the right employees? One of the most reasonable answers seems to be the re-employment of former employees. Even the term “boomerang- employees” appeared in the literature, referring to people who, leaving the workplace, being employed in another company and after taking up experience, return to the former employer.

The aim of the paper is to present the phenomenon of boomerang employment on the Polish labor market based on the analysis of literature and the results of author’s own research.

Key words: boomerang employee, former employee, former employer, re-employment, boomerang employment.

Wprowadzenie

Rozstanie się pracodawcy z pracownikiem to naturalne zjawisko [Krzyszowska 2015, ss. 102–103]. Jest końcowym etapem cyklu życia pracownika w organizacji [Terlikowska 2013, s. 461]. Choć pracodawcy, z oczywistych powodów, dążą do optymalizacji poziomu rotacji, każdy zatrudniony prędzej czy później rozstaje się z pracodawcą.

Największym problemem pracodawców stają się tzw. niekontrolowane odejścia pracowników, mające miejsce wtedy, gdy decyzję o rozstaniu podejmuje sam zatrudniony. Zgodnie z danymi GUS, liczba rozstań wynikających z wypowiedzenia umowy o pracę przez pracownika w 2016 r. wzrosła o ponad 10% w porównaniu z rokiem poprzednim [GUS 2018b]. Co więcej, prognozuje się tendencję wzrostową dla danego zjawiska. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez Hays Poland w 2017 r., co czwarty polski pracownik rozważał możliwość zmiany pracy w ciągu najbliższych 6 miesięcy [Hays Poland 2018, s. 8]. Wyniki badania Key Employer Challenges przeprowadzonego wśród 161 firm działających w Polsce w 2016 r. wskazują, że 90% badanych organizacji ma problem z niekontrolowanymi odejściami [KPMG 2017, s. 17, 60].

Ponadto, pracodawcy zaczynają dostrzegać problemy wynikające ze zwiększonego poziomu odejść pracowników w związku z przejściem na emeryturę. W ciągu zaledwie 5 lat w latach 2012–2016 z powodu przejścia na emeryturę z pracodawcami rozstało się ponad 325 tys. zatrudnionych [GUS 2018a, 2018b]. Tymczasem uważa się, że osoby starsze, przechodzące (lub mające wkrótce przejść) na emeryturę są najważniejszą potencjalną rezerwą zatrudnienia dla współczesnych pracodawców [Liwiński, Sztanderska 2010, s. 6; Drela 2017, s. 87].

Spadek bezrobocia, rosnący wskaźnik zatrudnienia oraz zwiększająca się liczba rozstań pracodawców z pracownikami wskazują na poważne problemy polskich pracodawców w zakresie utrzymania płynności kadrowej. Żeby zaś uzupełnić pojawiające się luki personalne, organizacje zaczynają poszukiwać nowych, bardziej skutecznych od tych stosowanych dotychczas rozwiązań, które pozwolą wygrywać walkę o talenty. Jednym z nich jest ponowne zatrudnienie byłych pracowników (ang. *boomerang employment*).

Celem artykułu jest zaprezentowanie, na podstawie analizy literatury oraz wyników badań własnych, możliwości ponownego zatrudnienia byłych pracowników w polskich organizacjach. Teoretyczna jego część została poświęcona wyjaśnieniom problemów definicyjnych omawianego zjawiska oraz wadom i zaletom ponownego zatrudnienia byłych pracowników. Analiza literatury naukowej oraz raportów z badań dała podstawę do zaprezentowania w opracowaniu możliwości ponownego zatrudnienia byłych pracowników w organizacjach działających na polskim rynku pracy. W części empirycznej przedstawiono wyniki sondażu przeprowadzonego przez autorkę artykułu na próbie 260 byłych pracowników.

Pracownik-bumerang – wyjaśnienia definicyjne

W polskiej literaturze trudno jest znaleźć jakiekolwiek opracowania naukowe dotyczące zagadnienia *boomerang employment* (ponownego zatrudnienia byłych pracowników). Nieliczne publikacje można natomiast spotkać, analizując zasoby publicystyczne

literatury branżowej (np. portale o tematyce HR – hrstandard.pl, pulshr.pl) [Zych 2014; Koc 2016]. Dlatego też przedstawione w części teoretycznej artykułu rozważania, zostały przeprowadzone głównie na podstawie pozycji, których autorami są zagraniczni badacze tego zjawiska.

Pojęcie „pracownik-bumerang” pojawiło się w Stanach Zjednoczonych. Oznacza ono pracownika, który odchodzi z organizacji, a następnie powraca do niej, by ponownie pracować dla byłego pracodawcy [Kumavat 2012, s. 14; Saxena 2012–2013, s. 55; Apy, Ryckman 2014, s. 13; Schawbel 2015; Duff, Barragan 2015, s. 1; Wąsowski 2016; Browne 2016; Molinaro 2018]. Jeszcze do niedawna wielu pracodawców nie dopuszczało nawet możliwości ponownego zatrudnienia byłych pracowników [Schawbel 2015]. Natomiast obecnie, zjawisko to staje się coraz bardziej popularne [Apy, Ryckman 2014, s. 13; Schawbel 2015; Browne 2016; Carnahan, Somaya 2015, s. 6].

Niektórzy autorzy nazywają pracowników-bumerangów „skoczkami”, podkreślając w ten sposób charakterystyczną dla nich częstą zmianę miejsc pracy [Wąsowski 2016, <https://hrpolska.pl>, dostęp: 20.10.2018]. Warto jednak podkreślić, że obecne zmiany demograficzne (zwiększenie zatrudnienia przedstawicieli pokolenia Y – najbardziej elastycznego, otwartego na zmiany i mobilnego pokolenia z dotychczas obecnych na rynku pracy) oraz ekonomiczne (rozwój gospodarki) spowodowały, że współcześni pracownicy odważniej realizują swoje plany zawodowe, podejmując przy tym częściej decyzję o zmianie pracodawcy [Saxena 2012–2013, s. 48; Shipp, Furst-Holloway, Harris i in. 2014, s. 450; Browne 2016]. Częste zmiany pracy nie zawsze jednak wiążą się z byciem pracownikiem-bumerangiem.

Pracownicy odchodzą z organizacji z różnych powodów [Kumavat 2012, s. 15; Browne 2016]. Można je podzielić – przede wszystkim – na: leżące po stronie pracodawcy, leżące po stronie pracownika i niezależne od żadnej ze stron. Zdarzają się bowiem sytuacje, gdy rozstanie pracodawcy z pracownikiem następuje wbrew ich woli – ze względu na zaistniałą konieczność. Staje się tak, w przypadku gdy pracownik traci zdolność do pracy. Jeśli jej utrata jest trwała lub całkowita, trudno mówić o możliwości ponownego zatrudnienia takiego pracownika. W każdym innym przypadku, natomiast, pracodawca może rozpatrywać takiego byłego członka załogi jako potencjalnego nowego pracownika.

Badania przeprowadzone na Uniwersytecie Illinois wykazały, że pracownicy, którzy po pewnym czasie wracają do byłego pracodawcy, najczęściej opuszczają organizację nie dlatego, że negatywnie oceniają warunki czy ofertę pracy, lecz z powodów osobistych, które nie są związane z pracodawcą [University of Illinois at Urbana-Champaign 2014; Ciciora 2014; Shipp, Furst-Holloway, Harris i in. 2014, s. 449]. Inne zaś badania wskazują, że stosunkowo częściej pracownikami-bumerangami zostają kobiety oraz przedstawiciele mniejszości rasowych [Shipp, Furst-Holloway, Harris i in. 2014, ss. 436–437]. Być może wynika to z większej pewności takich pracowników, co do tego, że zostaną

oni zaakceptowani przez organizacyjną społeczność, a ich potrzeby (np. wynikające z obowiązków macierzyńskich czy związanych z kulturą narodową) będą zrozumiane i zaspokojone. Ponadto, badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych wykazały, że – paradoksalnie – pracownicy, którzy ponownie zatrudniają się u byłego pracodawcy, zazwyczaj opuścili firmę po stosunkowo krótkim okresie zatrudnienia [Shipp, Furst-Holloway, Harris i in. 2014, s. 421]. Może to wskazywać na to, że tacy pracownicy odchodzą z organizacji nie tyle dlatego, że praca w danej organizacji im nie odpowiada, ale chcą sprawdzić, czy gdzie indziej może być jeszcze lepiej.

Ponowne zatrudnienie byłych pracowników może być planowane i nieplanowane przez organizację. Jeśli np. powody odejścia pracownika z organizacji nie zależały od pracodawcy i/lub nie były planowane (np. pracownik odchodzi, by założyć własną działalność), a pracodawca widzi możliwość nawiązania ponownej współpracy w przyszłości, może zaproponować odchodzącemu możliwość powrotu już na etapie rozstawania się i zaplanować ewentualną ścieżkę powrotu pracownika do organizacji [Kumavat 2012, s. 16; Shipp, Furst-Holloway, Harris i in. 2014, s. 456]. Pracodawca może także zachęcać byłych pracowników do udziału w aktualnych rekrutacjach, wysyłając do nich dedykowane zaproszenia czy angażując społeczność *corporate alumni* [Apy, Ryckman 2014, s. 16]. W sytuacji, gdy były członek załogi sam ponownie aplikuje do organizacji, w której niegdyś pracował, pracodawca zazwyczaj pełni bierną rolę, niekiedy nawet nie zdając sobie sprawy, że zatrudnia byłego pracownika.

Ałuty ponownego zatrudnienia byłych pracowników

Obecnie zatrudnienie byłych pracowników staje się jednym z najbardziej opłacalnych działań w ramach strategii zarządzania talentami [Kumavat 2012, ss. 14–17; Duff, Barragan 2015, s. 1]. I choć organizacje inicjują i realizują politykę zatrudnienia pracowników-bumerangów w odmienny sposób oraz z różnych powodów, wady i zalety tego rozwiązania są podobne w odniesieniu do każdego pracodawcy [Duff, Barragan 2015, s. 1].

Jedną z najczęściej wskazywanych korzyści ponownego zatrudnienia byłych pracowników jest mniejsze ryzyko popełnienia błędu przy doborze właściwego kandydata do pracy. Byli pracownicy znają bowiem organizację, rozumieją zasady jej funkcjonowania, misję i wizję, a więc zatrudniając ich, pracodawca zyskuje większą pewność, że nowo zatrudnieni nie odejdą z organizacji po okresie próbnym z powodu niedopasowania do firmy [Ciciora 2014; Shipp, Furst-Holloway, Harris i in. 2014, s. 423; Schawbel 2015; Browne 2016; Gerard 2017]. Ponadto, pracodawca ma dostęp do unikatowych danych dotyczących kandydata, będącego byłym pracownikiem – dokumentacji pochodzącej z miejsca jego poprzedniego zatrudnienia (m.in. wyniki ocen okresowych, ścieżka rozwoju i kariery wewnątrzorganizacyjnej), którą może wykorzystać w procesie selekcji [Apy, Ryckman 2014, s. 16].

Zatrudnienie byłego pracownika pozwala organizacji ograniczyć koszty rekrutacji, selekcji oraz adaptacji [Hart 2009, s. 56; Gerard 2017]. Niektórzy autorzy wskazują, że oszczędności te mogą wynosić nawet 50% kosztów ponoszonych przez pracodawcę w przypadku zatrudnienia osoby, która wcześniej nie była związana z firmą [Sertoglu, Berkowitch 2002; Kumavat 2012, s. 15]. Firma Deloitte oszacowała, że w ciągu 1 roku zaoszczędzono blisko 3,8 mln dolarów kosztów związanych z rekrutacją, dzięki zatrudnieniu byłych pracowników [Kumavat 2012, s. 15]. Byli pracownicy wymagają mniejszych nakładów na szkolenia związane z instruktażem stanowiskowym czy realizowanym programem onboardingowym, bowiem – zazwyczaj – szybciej stają się w pełni efektywni [Kumavat 2012, ss. 15–16; Shipp, Furst-Holloway, Harris i in. 2014, s. 423; Duff, Barragan 2015, s. 1; Schawbel 2015].

Co więcej, osoby, które po okresie zatrudnienia w konkretnej organizacji, doświadczyły pracy gdzie indziej, mają realną możliwość zestawienia i porównania ze sobą różnych ofert pracy, a więc, jeśli podejmą decyzję o ponownym zatrudnieniu się u byłego pracodawcy, będzie ona – prawdopodobnie – tożsama z przyznaniem byłemu pracodawcy jednej z najlepszych ocen. Świadomość tego może zwiększyć motywację i zaangażowanie nowych-byłych pracowników [Kumavat 2012, ss. 14–16]. Dodatkowo, choć każdy nowy członek załogi wnosi do organizacji tzw. świeży krew w postaci doświadczenia, wiedzy i umiejętności, były pracownik wie, jak ten zasób może być wykorzystany w danej organizacji [Hart 2009, s. 56; Kumavat 2012, ss. 15–16; Apy, Ryckman 2014, ss. 16–17; Browne 2016].

W przypadku gdy pracownikiem-bumerangiem zostaje osoba emerytowana, dodatkową korzyścią dla pracodawcy staje się jej zwiększona wewnętrzna motywacja do pracy. Albowiem poczucie izolacji, często towarzyszące osobom, które zakończyły karierę zawodową oraz chęć utrzymania interakcji społecznych powodują, że tacy pracownicy stają się najbardziej zaangażowaną i oddaną częścią załogi [ManpowerGroup Solutions 2016, s. 7, 12]. Ponadto, emerytowani pracownicy często decydują się na podjęcie zatrudnienia, pomimo że nie muszą pracować w celach zarobkowych, co dla pracodawcy może oznaczać kolejne oszczędności w zakresie wynagrodzeń [ManpowerGroup Solutions 2016, s. 8].

Warto również wspomnieć, iż z uwagi na relacje zbudowane w trakcie wcześniejszego zatrudnienia, zarówno pracodawca, jak i pracownik-bumerang mają w stosunku do siebie pewny poziom zaufania [Kumavat 2012, ss. 15–16]. Na jego podstawie mogą zatem zawrzeć mocniejszy, zweryfikowany wcześniejszym doświadczeniem, kontrakt psychologiczny, co z kolei może przełożyć się na jakość dalszych relacji (m.in. w zakresie wzajemnych oczekiwań).

Wady i ograniczenia ponownego zatrudnienia byłych pracowników

Omawiając zjawisko ponownego zatrudnienia byłych pracowników, należy pamiętać również o pewnych słabych stronach, czy też ograniczeniach, tego rozwiązania. Przede wszystkim trzeba tu wymienić ryzyko nadmiernego sugerowania się poprzednimi wynikami pracy byłego członka załogi [Apy, Ryckman 2014, s. 16]. Oznacza to, że podjęcie decyzji o zatrudnieniu byłego pracownika nie może być uzależnione wyłącznie od tego, czy dana osoba była dobrym pracownikiem podczas wcześniejszej pracy dla firmy. Ponadto – niekiedy – pragnienie szybkiego uzupełnienia luki kadrowej doprowadza do sytuacji, w której pracodawca nie uwzględnia wcześniejszego doświadczenia współpracy z byłym pracownikiem, w nadziei, że osoba się zmieniła i będzie np. lepiej pracować z powodu zdobytego doświadczenia [Apy, Ryckman 2014, s. 16].

Zatrudniając byłych pracowników, nie należy całkowicie pomijać procesu adaptacji. Nowy pracownik, nawet jeśli wcześniej już był związany z organizacją, powinien przejść przez pewne formalne i nieformalne etapy przystosowania się do organizacji, stanowiska pracy oraz społeczności wewnątrzorganizacyjnej [Apy, Ryckman 2014, s. 16]. Jest to konieczne, gdyż w trakcie przerwy w zatrudnieniu w danej organizacji na pewno zaszły zmiany, z którymi nowy-były pracownik musi się zapoznać, ośwoić i je zaakceptować. Ponadto – zazwyczaj – pracownik-bumerang jest zatrudniany na inne stanowisko niż to, na którym pracował w trakcie poprzedniego okresu zatrudnienia. Przyjmuje więc inną rolę i będzie pracował w innym (odmienionym) zespole. Pomińcie lub zaniedbanie procesu adaptacji przy ponownym zatrudnieniu byłych pracowników, przez wzgląd na ich wcześniejszą pracę dla organizacji, może doprowadzić do wydłużenia czasu, w którym pracownik osiągnie pełną efektywność lub też spowodować brak zrozumienia przez nowo przyjętego zmian, które zaszły w firmie podczas jego nieobecności.

Perspektywy ponownego zatrudnienia byłych pracowników w Polsce

Wyniki badań opublikowanych przez portal The Ladders.com wykazały, że 43% z 3500 respondentów choć raz powróciło do pracy u byłego pracodawcy w trakcie swojej kariery zawodowej [Shipp, Furst-Holloway, Harris i in. 2014, s. 422]. Według badania *Trendy w miejscu pracy* (Workplace Trends Survey) prawie 1/2 objętych badaniem przedstawicieli pokolenia Y rozważałaby powrót do byłego pracodawcy [Wąsowski 2016]. Wśród pracowników z generacji X oraz BB, taką możliwość rozważała 1/3 respondentów [Browne 2016].

Badania przeprowadzone wśród 1800 specjalistów ds. HR wykazały, że niemal 40% z nich rozważa możliwość powrotu do swojego byłego pracodawcy [Workplacetrends 2015, Molinaro 2018]. Większość badanych (ponad 85%) zadeklarowała, że do organizacji, w których pracowała w czasie przeprowadzenia badania, systematycznie spływają aplikacje o pracę od byłych pracowników. Co więcej, znaczna część respondentów (40%) podkreśliła, że ponad 1/2 byłych pracowników zostaje ponownie zatrudniona. Z kolei, badanie przeprowadzone przez grupę Bernard Hodes w 2007 r. wykazało, że wśród czynników, które skłoniły pracowników-bumerangów do powrotu do byłego pracodawcy, najczęściej wymieniane to: środowisko pracy (38%), preferowany charakter pracy (36%), odpowiednie wynagrodzenie (35%) oraz zespół współpracowników i kierownictwo (34%) [Hart 2009, s. 57].

Poza nielicznymi przykładami pojedynczych praktyk w zakresie ponownego zatrudnienia byłych pracowników omawianymi w prasie branżowej przez autorów np. takich, jak: K. Pawłowska-Salińska, B. Zych, K. Rolnik, J. Koc, M. Wąsowski, J. Szymczyk, w Polsce niewiele się mówi i pisze o pracownikach-bumerangach [Pawłowska-Salińska 2012; Zych 2014; Rolnik 2014; Koc 2016; Wąsowski 2016; Szymczyk 2017]. Autorce artykułu nie udało się dotrzeć do żadnych rzetelnych badań naukowych realizowanych w Polsce, a dotyczących omawianej problematyki. Tymczasem, wykazana na początku opracowania rosnąca liczba byłych pracowników, jak i coraz liczniejsza reprezentacja przedstawicieli pokolenia Y na polskim rynku pracy, mogą sugerować, że już niebawem polscy pracodawcy zaczną dostrzegać wartość potencjału, który tkwi w byłych pracownikach, również w kontekście ich ponownego zatrudnienia.

Metodyka badań własnych

Zaprezentowane w artykule wyniki badań własnych są częścią projektu badawczego¹ realizowanego przez autorkę artykułu w ramach dotacji celowej Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW) dla młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich. Przeprowadzone badania pozwoliły uzyskać odpowiedź na następujące pytanie badawcze: Czy w Polsce istnieje zjawisko ponownego zatrudnienia byłych pracowników?

Badanie miało charakter ilościowy. Sondaż z wykorzystaniem ankiety internetowej CAWI (ang. *Computer Assisted Web Interviews*) zrealizowano w okresie od grudnia 2017 r. do lutego 2018 r. Autorski kwestionariusz ankiety zamieszczono na platformie internetowej Webankieta.pl. Należy podkreślić, że tematyka rozstania się z pracodawcą (derekrutacja) zazwyczaj jest postrzegana jako drażliwa, na co wskazują zarówno inni bada-

¹ Projekt pt. *Relacje z byłym pracodawcą w opinii pracowników biorących udział w procesie derekrutacji* realizowany jest na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego (do końca 2018 r.).

cze zajmujący się tą problematyką, jak i wyniki badań przeprowadzonych przez autor-
kę artykułu. I dlatego – ze względu na przedmiot badania – dobór próby miał charakter
celowy. Kryterium doboru to udział respondentów w co najmniej jednej derekrutacji ze-
wnętrznej w okresie od 2008 r. do dnia badania. Do rekrutacji respondentów wykorzy-
stano metodę kuli śnieżnej. Ze względu na celowy dobór próby oraz liczbę osób obję-
tych badaniem pozyskane wyniki należy traktować wyłącznie w odniesieniu do bada-
nej zbiorowości.

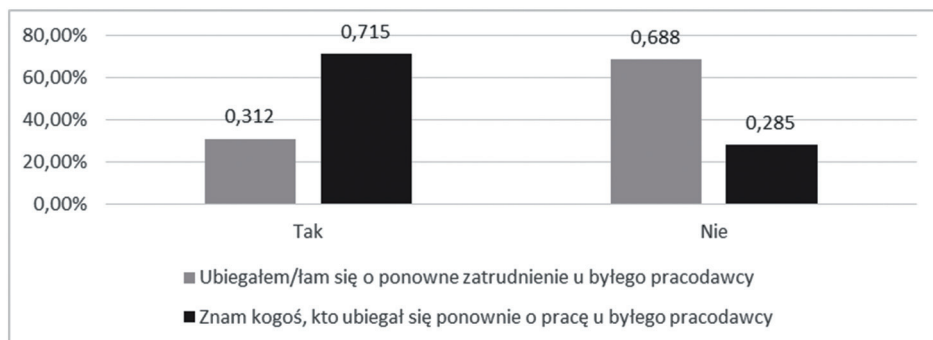
Przedstawione wyniki badań obejmują odpowiedzi udzielone przez 260 responden-
tów – zgodnie z definicją GUS – osób aktywnych zawodowo, wśród których dominowa-
ły kobiety (niemal 72%). Większość badanych to osoby w wieku od 26 lat do 35 lat (po-
nad 51%) oraz do 25. roku życia (27,3%), posiadające wykształcenie wyższe (90%). Bada-
ni, pracując u ostatniego byłego pracodawcy, zajmowali stanowiska niższego szczebla
(54%), średniego szczebla (23%) oraz wyższego szczebla (23%). Siedziby większości firm
byłych pracodawców badanych mieściły się w województwie łódzkim (66%), a one same
zaliczały się do sektora MŚP (43%).

Niemal 35% respondentów rozstało się z poprzednim pracodawcą w okresie od 2
lat do 5 lat przed dniem badania, 34% – w ciągu ostatnich 11 miesięcy poprzedzających
dzień badania, zaś nieco więcej niż 23% – w okresie od 1 roku do 2 lat. Co ciekawe, pra-
wie 56% badanych do 25. roku życia oraz ponad 36% respondentów w wieku od 26 lat
do 35 lat w okresie od 2008 r. do dnia badania zmieniło pracę co najmniej 3 razy. Ponad-
to, większość (prawie 67%) byłych pracowników odeszła z dotychczasowego miejsca
pracy z własnej inicjatywy. Przeprowadzona analiza statystyczna wykazała istotny staty-
stycznie, choć stosunkowo nieduży, związek pomiędzy wiekiem respondentów a przy-
czyną rozstania się z pracodawcą ($\chi^2 = 66,246$; $p = 0,000$ $V_c = 0,252$). W opinii autorki ar-
tykułu, może to potwierdzać przedstawioną wcześniej tezę, że przedstawiciele pokole-
nia Y (oraz Z) częściej niż reprezentanci innych pokoleń obecnych na rynku pracy rozsta-
ją się z pracodawcą. Te dane wskazują również na zaakcentowany już problem, jakim sta-
ją się dla pracodawców dobrowolne odejścia pracowników.

Pracownicy-bumerangi w Polsce – wyniki badań własnych

Badane osoby zostały zapytane o to, czy w trakcie ich kariery zawodowej co najmniej raz
zdarzyło im się ubiegać o pracę o byłego pracodawcy. Warto zwrócić uwagę, że wielu
z nich (ponad 31%) wskazało, że mają za sobą takie doświadczenie (zob. wykres 1).

Wykres 1. Pracownicy-bumerangi w Polsce



Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Częściej w rekrutacji do byłego pracodawcy brali udział mężczyźni (38,4%) niż kobiety (28,3%). Jednocześnie należy wskazać, że nie wykazano istotnego statystycznie związku pomiędzy płcią a byciem pracownikiem-bumerangiem ($\chi^2 = 2,455$; $p = 0,117$). Nie wykazano także istotnego statystycznie związku pomiędzy wiekiem badanych a doświadczeniem w ubieganiu się o ponowne zatrudnienie u byłego pracodawcy ($\chi^2 = 1,853$; $p = 0,763$). Poza tym, największy odsetek pracowników-bumerangów (35,2%) uważano wśród osób młodych, mających w dniu badania 25 lat lub mniej.

Co ciekawe, większość badanych (niemal 69%) zna kogoś innego (np. członka rodziny czy znajomego), kto ubiegał się o ponowne zatrudnienie w organizacji, w której kiedyś pracował (zob. wykres 1).

Wielu badanych (prawie 45%), którzy w okresie od 2008 r. zmienili pracę od 6 razy do 10 razy, choć 1 raz ubiegało się o pracę u byłego pracodawcy. Wśród osób, które zmieniły pracę od 3 razy do 5 razy, takich respondentów było 43%. Zbadano zatem zależność pomiędzy posiadaniem przez respondentów doświadczenia w zakresie ponownego ubiegania się o pracę u byłego pracodawcy a liczbą byłych pracodawców w badanym okresie. Okazało się, że istnieje istotny statystycznie związek pomiędzy tymi zmiennymi ($\chi^2 = 12,757$; $p = 0,005$). Choć wskaźnik V-Cramera na poziomie 0,222 świadczy o stosunkowo niedużej sile związku, można jednak wywnioskować, że im częściej badany zmieniał pracodawcę, tym większe było prawdopodobieństwo, że choć 1 raz w trakcie kariery zawodowej był pracownikiem-bumerangiem.

Badani zostali również zapytani o to, czy mogą ubiegać się o ponowne zatrudnienie u ostatniego byłego pracodawcy. Taką możliwość ma 41,5% badanych (39,0% badanych kobiet oraz 47,9% mężczyzn). Analiza statystyczna nie wykazała zależności pomiędzy płcią a możliwością ubiegania się o pracę u ostatniego byłego pracodawcy ($\chi^2 = 1,716$; $p = 0,190$). Co więcej, nie wykazano również związku ($\chi^2 = 8,039$; $p = 0,235$) pomię-

dzy przyczyną derekrutacji a możliwością tego, by zostać pracownikiem-bumerangiem u poprzedniego pracodawcy. Warto jednak wspomnieć, że wielu badanych (40,7%), spośród tych, którzy odeszli z organizacji z własnej inicjatywy, zadeklarowało, że mogą ubiegać się o ponowne zatrudnienie w firmie, którą opuścili jako ostatnią.

Ciekawe wydają się także wyniki pokazujące, że możliwość powrotu do byłego pracodawcy częściej wskazywały osoby, które deklarowały, że nie utrzymują relacji z byłym pracodawcą (46,8%), niż tacy respondenci, którzy te relacje utrzymują (33,3%). Co więcej, wykazano istotny statystycznie związek ($\chi^2 = 4,653$; $p = 0,031$) pomiędzy deklarowaną przez badanych możliwością ubiegania się o ponowne zatrudnienie a utrzymaniem z byłym pracodawcą relacji. Wskaźnik V-Cramera na poziomie 0,134 świadczy jednak o stosunkowo niedużej sile związku pomiędzy tymi zmiennymi.

Respondentów zapytano także o to, czy zaproszenie do udziału w ponownych rekrutacjach, pochodzące od byłego pracodawcy, mogłoby zachęcić ich do utrzymania z nim relacji. Dla 30% badanych, zachęcanie przez pracodawcę byłych pracowników do powrotu do organizacji może stanowić zachętę do pozostania z pracodawcą w kontakcie.

Zakończenie

Przeprowadzone przez autorkę artykułu badania wskazują, że w Polsce istnieje zjawisko ponownego zatrudnienia byłych pracowników. Większość respondentów zna kogoś, kto ubiegał się o pracę u byłego pracodawcy, zaś blisko 1/3 byłych pracowników choć raz w trakcie kariery zawodowej brała udział w rekrutacji do organizacji, w której niegdyś pracowała. Ze względu jednak na stosunkowo małą próbę badawczą, jak i sposób doboru respondentów do badania, wyniki te można interpretować wyłącznie w odniesieniu do badanej zbiorowości. Niemniej jednak, mogą one stanowić źródło inspiracji do dalszych dociekań naukowych w zakresie *boomerang employment*.

Analiza literatury pozwala stwierdzić, że w Polsce zjawisko ponownego zatrudnienia byłych pracowników nie było dotychczas przedmiotem zainteresowań badawczych. Tymczasem, zagraniczne pozycje naukowe wskazują na rosnące zainteresowanie pracownikami-bumerangami, zarówno ze strony badaczy, jak i praktyków zarządzania zasobami ludzkimi. Wykazane w części teoretycznej korzyści, które może przynieść organizacji zatrudnienie byłych pracowników oraz zmiany demograficzne, zachodzące na globalnym rynku pracy, powodują, że już w najbliższej przyszłości byli pracownicy będą jednym z najcenniejszych źródeł pozyskania pracowników. Autorka ma zatem nadzieję, że niniejsze opracowanie przyczyni się do popularyzacji tematu ponownego zatrudnienia byłych pracowników wśród polskich naukowców, co – być może – pozwoli na podjęcie dalszych badań dotyczących omawianego zjawiska.

Bibliografia

Apy F.A., Ryckman J. (2014), *Boomerang Hiring: Would You Rehire a Past Employee?* [online], <https://doi.org/10.1002/ert.21459>, dostęp: 21.10.2018.

Browne B. (2016), *LinkedIn VP Explains Why Boomerang Employees Are Becoming the New Normal* [online], <https://www.businessinsider.com/linkedin-vp-explains-why-boomerang-employees-are-becoming-the-new-normal-2016-10?IR=T>, dostęp: 20.10.2018.

Carnahan S., Somaya D. (2015), *The Other Talent War: Competing Through Alumni* [online], <https://sloanreview.mit.edu/article/the-other-talent-war-competing-through-alumni/>, dostęp: 18.03.2018.

Ciciora P. (2014), *Research: Business Should Embrace Boomerang Employees* [online], <https://news.illinois.edu/view/6367/252015>, dostęp: 22.09.2018.

Globoforce (2016), *Res Forum/Globoforce Employee Reward & Recognition Survey, Res Forum, Tackling Engagement & Retention in the Human Era Findings*, Globoforce [online], <http://www.globoforce.com/resources/research-reports/tackling-engagement-retention/>, dostęp: 14.05.2017.

Drela K. (2017), *Zmiany demograficzne a rynek pracy w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 489.

Duff A., Barragan S. (2015), *Making a Comeback Best Practices in Boomerang Hiring*, HR Reporter Canadian, Thomson Reuters Canada, Toronto, Ontario.

Gerard V.S. (2017), *An Answer to Talent Shortages: Boomerang Workers* [online], <https://www.td.org/magazines/td-magazine/an-answer-to-talent-shortages-boomerang-workers>, dostęp: 22.09.2018.

GUS (2018a), *Informacja o liczbie bezrobotnych zarejestrowanych oraz stopa bezrobocia według statystycznego podziału kraju (rewizja NUTS 2016) oraz administracyjnego podziału terytorialnego kraju (TERYT). Stan w końcu sierpnia 2018 r.* [online], <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/bezrobotni-zarejestrowani-i-stop-a-bezrobocia-stan-w-koncu-sierpnia-2018-r-,2,73.html>, dostęp: 21.10.2018.

GUS (2018b), *Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1990–2018* [online], <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2018,4,1.html>, dostęp: 21.10.2018.

Hart K.A. (2009), *Boomerang Recruitment: Bridging the Gap*, Human Resource Solutions, „Nursing Economics”, vol. 27, no.1.

Hays Poland (2018), *Raport płacowy 2017* [online], https://www.hays.pl/cs/groups/hays_common/documents/.../hays_2078590.pdf, dostęp: 23.10.2018.

Koc J. (2016), *Powrót do byłego pracodawcy ma sens?* [online], <https://www.pulshr.pl/rekrutacja/powrot-do-bylego-pracodawcy-ma-sens,39396.html>, dostęp: 30.09.2018.

KPMG (2017), *Key Employer Challenges – Jak firmy w Polsce budują doświadczenie pracownika?* [online], <https://home.kpmg/.../raport-key-employer-challenges-2017-jak-firmy-w-polsce-budu>, dostęp: 25.10.2018.

Krasnova A. (2018), *Utrzymywanie relacji z byłym pracodawcą w opinii byłych pracowników* [w:] I. Stańczyk, S. Twaróg (red.), *Człowiek w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Krzyszowska P. (2015), *Zwolnienie pracowników jako nieuchronny proces zachodzący w działalności każdej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 82.

Kumavat P.P. (2012), *Boomerang of Employees: The Strategic Way of Filling the Organizational Talent Gap*, „International Journal of Management and Social Sciences Research”, vol. 1, no. 2.

Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę* [online], https://wup.gdansk.pl/g2/2012_04/8c5403d-129214b092598a3beb316622f.pdf, dostęp: 21.10.2018.

ManpowerGroup Solutions (2016), *Clocking Back in: Boomerang Workers* [online], https://manpowergroupsolutions.com/wps/wcm/connect/0c8f4d59-21e7-48be-9bba-6e358fa68d41/Clocking_Back_In_lo_res.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=0c8f4d59-21e7-48be-9bba-6e358fa68d41, dostęp: 11.10.2018.

Mazur-Wierzbicka E. (2016), *Pokolenie Y – liderzy jutra: analiza komparatywna Polska versus inne kraje Europy Środkowej*, „Studia i Prace WNEiZ UŚ”, t. 1, nr 43.

MJCC Employer Branding (2016), *Wróciłem, bo...*, „Magazyn Employer Branding”, nr 13 [online], https://issuu.com/employerbranding.pl/docs/magazyn_employer_branding_nr_13, dostęp: 30.09.2018.

Molinaro V. (2018), *The Rise of the Boomerang Employee* [online], <https://www.lhh.com/be/en/our-knowledge/2018/boomerang-employees>, dostęp: 10.10.2018.

Pawłowska-Salińska K. (2012), *Pracownicy przyszłości: skoczek i bumerang* [online], http://wyborcza.pl/1,76842,12054917,Pracownicy_przyszlosci__skoczek_i_bumerang.html?disableRedirects=true, dostęp: 20.10.2018.

Rolnik K. (2014), *Wszędzie dobrze, ale w starej firmie najlepiej – czy warto wracać do byłego pracodawcy?* [online], <https://www.jobs.pl/poradniki/wszedzie-dobrze-ale-w-starej-firmie-najlepiej-czy-warto-wracac-do-bylego-pracodawcy>, dostęp: 17.05.2018.

Saxena P. (2012–2013), *Talent Management: A Strategic Perspective*, „Anveshanam – A National Journal of Management”, vol. 1, no. 1.

Schawbel D. (2015), *Candidates Are Now Competing Against Boomerang Employees for Jobs* [online], <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2015/09/01/candidates-are-now-competing-against-boomerang-employees-for-jobs/#c1acb8a5c8b8>, dostęp: 11.09.2018.

Sertoglu C., Berkowitch A. (2002), *Cultivating Ex-Employees* [online], <https://hbr.org/2002/06/cultivating-ex-employees>, dostęp: 17.03.2017.

Shipp E.J., Furst-Holloway S., Harris T.B. i in. (2014), *Gone Today but Here Tomorrow: Extending the Unfolding Model of Turnover to Consider Boomerang Employees*, „Personnel Psychology”, vol. 67, no. 1.

Szymczyk J. (2017), *Powrót do byłej pracy – czy taka decyzja może być dobrym pomysłem?* [online], <https://poradnikpracownika.pl/-powrot-do-bylej-pracy-czy-taka-decyzja-moze-byc-dobrym-pomyslem>, dostęp: 17.10.2018.

Terlikowska M. (2013), *Derekrutacja jako etap zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, nr 99.

University of Illinois at Urbana-Champaign (2014), *Business Should Embrace Boomerang Employees* [online], <https://www.sciencedaily.com/releases/2014/07/140714213702.htm>, dostęp: 28.10.2018.

Wąsowski M. (2016), *Kim są pracownicy-bumerangi i czemu stają się normą? Wyjaśnia wiceprezes LinkedIn* [online], <http://businessinsider.com.pl/strategie/manager/pracownicy-bumerangi-kim-sa/b9q606x>, dostęp: 11.05.2017.

Workplacetrends (2015), *The Corporate Culture and Boomerang Employee Study* [online], <https://workplacetrends.com/the-corporate-culture-and-boomerang-employee-study/>, dostęp: 20.10.2018.

Zych B. (2014), *Trend: coraz częstsze zmiany pracy oraz... powroty do byłych pracodawców* [online], <https://hrstandard.pl/2014/03/24/trend-coraz-czestsze-zmiany-pracy-oraz-powroty-do-bylych-pracodawcow/>, dostęp: 17.05.2018.

Strony WWW

<https://www.wrocilembo.pl>, dostęp: 12.06.2017.

<https://www.sciencedaily.com/releases/2014/07/140714213702.htm>, dostęp: 21.09.2018.

<https://employerbranding.pl/employer-branding-excellence-awards-trafly-do-pracodawcow/>,
dostęp: 30.09.2018.

<https://www.facebook.com/AccentureKariera/photos/a.158553857488963/1255881757756162/?type=1&theater>, dostęp: 30.09.2018.

<https://hrpolska.pl>, dostęp: 20.10.2018.

Dagmara Lewicka | dagal@poczta.fm

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-6955-7371

Monika Pec | mpelczar@interia.pl

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-3060-4572

Aleksandra Wilk | aleksandrawilk.contact@gmail.com

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-6419-2772

Proces szkoleniowy i jego rezultaty: studium przypadku przedsiębiorstwa handlowego

The Training Process and Its Results. Case Study of a Trading Company

Abstract: This study is concerned with measuring the effectiveness of the training process. The authors based their considerations on the literature section and the case study of a commercial enterprise constituting a branch of a transnational organization. The source of data was the company's training unit – the Academy. Researchers shows that the most difficulties are faced in the final stage of the training process, i.e. the evaluation of their effectiveness and translation of training results into the organization's objectives, therefore it seems reasonable to conduct theoretical and empirical considerations related to the issues being addressed.

Key words: trainings, trainings evaluation, trainings efficiency.

Wprowadzenie

Czynnikiem gwarantującym osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników przez przedsiębiorstwo jest zbieżność jego celów z dążeniami osób zatrudnionych [Olaniyan, Ojo 2008, ss. 327–329]. Oddziałuje ona w znaczący sposób na kierunek rozwoju pracowników i działań podejmowanych w ramach systemów doszkalających. Obecnie szkolenia nie są traktowane jako wydatek skutkujący przygotowaniem zatrudnionego do podjęcia pracy, ale jako sposób na zwiększenie poziomu motywacji, rozwoju kompetencji i kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa [Aguinis, Kraiger 2009, ss. 458–463]. W zależności od wyboru modelu szkoleniowego, proces ten obejmuje kilka etapów. Jednym z najczęściej opisywanych w literaturze jest model systematyczny¹. Jego struktura opiera się na czterech następujących po sobie fazach: analiza potrzeb szkoleniowych, opracowanie planu i programu szkoleń, przeprowadzenie ich oraz ocena jego efektywności [Saks, Belcourt 2006, ss. 630–635]. Konfrontacja wyników badania potrzeb edukacyjnych i oczekiwanych efektów, daje możliwość stworzenia programu zapewniającego realizację określonych celów.

Badacze poświęcają uwagę zagadnieniom związanym z pierwszymi trzema etapami modelu szkoleniowego [Tharenou, Saks, Moore 2007; Olaniyan, Ojo 2008; Aguinis, Kraiger 2009; Pieczyńska 2011; Saks, Burke 2012; Salas, Tannenbaum, Kraiger i in. 2012]. Opracowania dotyczące pomiaru i oceny ich efektywności, powstałe w latach 90. [Swanson, Sleezer 1987; Ostroff 1991; Cannon-Bowers, Salas, Tannenbaum i in. 1995; Tracey, Tews 1995; Torkzadeh, Pflughoeft, Hall i in. 1999], na przestrzeni ostatnich lat uległy dezaktualizacji. Związane jest to z dynamicznym charakterem zmian w ramach procesów rozwoju kompetencji oraz wzrostem znaczenia kapitału ludzkiego w generowanie sukcesu organizacji. Obecnie powstaje niewiele opracowań odnoszących się do oceny efektywności szkoleń [Ford 2014; Rabbanikhah, Jaghagh, Gholizadeh i in. 2016]. Może to wynikać z faktu, że proces ten sprawia najwięcej trudności, co w konsekwencji prowadzi do minimalizowania lub całkowitego pomijania tej fazy w publikacjach poświęconych takim działaniom. W kontekście powyższych rozważań, celem niniejszego opracowania jest identyfikacja procesu doskonalenia w przedsiębiorstwie handlowym, ze szczególnym uwzględnieniem aspektu oceny efektywności prowadzonych działań. Konieczność jej dokonywania wynika z kilku powodów (uzasadnienie poniesionych kosztów, sformułowanie przyszłych planów szkoleniowych, dostarczanie sprzężenia zwrotnego dla przedsiębiorstwa i innych interesariuszy, uświadomienie pracownikom, że rozwój ich kompetencji jest efektem poszerzania wiedzy i umiejętności) [Kunasz 2008, ss. 130–135], w związku z czym, przedstawienie narzędzi i metod pomiaru efektywności szkoleń wydaje się uzasadnione.

¹ Inne modele szkoleniowe: organizacji uczącej się, rozwojowy, konsultacyjny, przejściowy, planowy [Kunasz 2006, s. 29].

Pomiar efektywności szkoleń

W latach 60. XX wieku powstał jeden z najbardziej użytecznych sposobów oceny efektów realizowanych programów szkoleniowych, model D. Kirkpatricka [1996]. Według autora, ocena powinna być prowadzona w czterech obszarach:

- reakcji, gdzie dokonuje się weryfikacji stopnia zadowolenia uczestników,
- nauczania, gdzie sprawdza się zakres realizacji celów dydaktycznych,
- zachowania, gdzie określa się wpływ szkolenia na zmianę zachowań przejawianych na stanowisku pracy,
- rezultatów, gdzie identyfikuje się uzyskane przez uczestników korzyści.

Pierwsze dwa obszary odnoszą się do jednostki, natomiast dwa pozostałe do całej organizacji [Arthur, Bennett, Edens i in. 2003, ss. 235–241]. Z modelem Kirkpatricka ściśle powiązana jest metoda oceny rentowności inwestycji szkoleniowych ROI. Jej autor, J. J. Phillips, do czterech poziomów modelu, dodał piąty – wskaźnik zwrotu z inwestycji. Obliczany jest on na podstawie danych zgromadzonych na czterech wcześniejszych poziomach [Phillips, Zuniga 2008, ss. 40–65]. Zgodnie z założeniem, że niemożliwe jest zarządzanie obszarem, którego nie jest się w stanie zmierzyć, J. J. Phillips i współpracownicy stworzyli model oceny efektywności, wykorzystywany do pomiaru szkoleń, obejmujący takie działania jak: planowanie, gromadzenie danych, izolowanie efektów programu, obliczanie zwrotu dzięki przekształceniu danych na wartości pieniężne, kalkulacji poniesionych kosztów oraz określeniu korzyści niewymiernych, jak i raportowanie wyników oceny kluczowym interesariuszom [Phillips 2012, ss. 32–57]. W związku ze złożonością metoda ROI ma zastosowanie do wieloczęściowych projektów, a nie do pojedynczych szkoleń. Pozwala odpowiedzieć na pytanie: czy w wymiarze finansowym rezultaty doskonalenia przewyższają koszty programu szkoleniowego, co może stanowić szczególnie ważną kwestię dla właścicieli czy zarządu firmy. Metoda ta dostarcza również informacji działom szkoleniowym i personalnym na temat skuteczności i efektywności systemu rozwoju i doskonalenia pracowników.

Kolejny model – CIPO (jego nazwa jest akronimem od słów określających poszczególne etapy: *context, input, process, outcomes*), stworzono na Uniwersytecie w Sheffield. Jego układ jest podobny jak w przypadku poprzedniego modelu i analizuje efekty coachingu również w czterech obszarach [Scheerens, Bosker 1997, ss. 250–263]. Pierwszym z nich jest kontekst, na etapie którego gromadzi się dane dotyczące bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa, problemów pracowników oraz niskiej efektywności działań i procedur. Drugim są nakłady, dostarczające informacji pomagających w wyborze metody szkolenia oraz skalkulowaniu zwrotu poniesionych nakładów. Trzecim obszarem jest proces, którego dane poświęcone są opiniom i ocenom uczestników szkolenia, dotyczącym walorów merytorycznych i aspektu organizacyjnego. Ostatnim zaś są rezultaty, mó-

wiące o faktycznych konsekwencjach szkolenia, rozpatrywanych w aspekcie bezpośrednim, pośrednim i długofalowym.

Innym narzędziem jest arkusz inwestycji i korzyści. Zestawia on wymierne i niewymierne zyski, którym można przypisać wagi wyrażone w pieniądzu i przeliczyć na wymierne profity z kosztami poniesionymi na szkolenie. Przedsiębiorstwa mogą posłużyć się także analizą kosztów i korzyści, przeprowadzoną na grupie kontrolnej. Jej celem jest porównanie kosztów poniesionych na szkolenie z jego mierzalnymi efektami. Istnieje możliwość wprowadzenia grupy kontrolnej pracowników, którzy nie uczestniczyli w szkoleniu. Ewentualne różnice w zachowaniach zaobserwowanych w obu tych grupach wskazują na rezultaty doksztalcenia [Kuryłowicz-Rodzoń 1999, ss. 7–10].

Proces oceny efektywności szkolenia pozwala na określenie skuteczności przeprowadzonego programu treningowego, określenie stopnia realizacji wyznaczonych celów oraz spełnienia oczekiwań pracowników i przedsiębiorstwa, weryfikacji poszerzenia przez zatrudnionych swojego potencjału kwalifikacyjnego, jak również stopnia dokonania transferu nowej wiedzy i pojawienia się oczekiwanych zmian [Sajkiewicz 2000, s. 262]. Dla wszystkich podmiotów zaangażowanych w proces szkolenia, uzyskane odpowiedzi są pełną informacją zwrotną, dotyczącą opłacalności prowadzenia takich działań i argumentem warunkującym kwestię tego, czy szkolenia są kosztem, czy długoterminową inwestycją.

Przyjęte podejście badawcze i opis badanego podmiotu

Spojrzenie na badany proces bazuje na analizie literatury przedmiotu oraz studium przypadku, którego celem jest prezentacja procesu szkoleniowego w diagnozowanym przedsiębiorstwie, ze szczególnym uwzględnieniem oceny efektywności szkoleń. Wybór podmiotu został podyktowany wysokim poziomem rozwoju samej organizacji i prowadzonych w niej działań edukacyjnych, co znajduje odzwierciedlenie w osiąganym przez niego przewadze konkurencyjnej. Do diagnozy procesu szkoleniowego wybrano metodę obserwacji uczestniczącej oraz wywiad swobodny z pracownikami firmy, uznając, że takie formy zebrania materiału mogą pokazać pogłębiony obraz procesu szkoleniowego i wyjaśnić zidentyfikowane w trakcie badania zjawiska. Przeanalizowane zostały dokumenty odnoszące się do praktyk i procesów szkoleniowych (zarchiwizowane ankiety i raporty poszkoleniowe, opis procesu szkoleniowego, programy szkoleniowe, testy wiedzy, certyfikaty, kalendarz szkoleń, wewnętrzne ulotki i broszury marketingowe Akademii, schemat organizacyjny itp.). Badanie realizowane było od października 2017 roku do października 2018 roku, tak aby móc zaobserwować zachodzące sekwencyjnie etapy procesu doksztalcenia, natomiast analiza dokumentów sięgnęła aż do roku 2014, w którym rozpoczęto prace nad ankietą ewaluacyjną. W ramach realizacji celu głównego sta-

rano się zidentyfikować między innymi procesy, takie jak: diagnozę potrzeb szkoleniowych, tworzenie planów i programów, przeprowadzanie coachingu, dobór kadry, działania przed i poszkoleniowe, monitorowanie działań doskonalących i ich rezultaty.

Opisywany podmiot to polska filia przedsiębiorstwa transnarodowego, posiadająca przedstawicielstwa w ponad 60 krajach, będąca liderem w dostarczaniu klientom nowoczesnych systemów czyszczących. Swój sukces zawdzięcza między innymi kreatywności kadry, dlatego szkolenia i rozwój pracowników są ważnym elementem funkcjonowania organizacji. Centrala firmy znajduje się w Niemczech, tam również funkcjonuje jednostka odpowiedzialna za realizację polityki szkoleniowej w zakresie produktowym, serwisowym i sprzedażowym na skalę globalną, zwana centralną Akademią. Kierownictwo firmy rozumie, że samodzielne opracowywanie i późniejsze narzucanie takiej samej strategii działania wobec wszystkich podległych krajów, miałyby negatywne skutki, chociażby ze względu na różnice kulturowe, dlatego ściśle współpracuje z lokalnymi centrami edukacyjnymi w większości swoich lokalizacji. Wszystkie działania strategiczne dotyczące szkoleń, ich zakresu, programów, są podejmowane na podstawie opinii przedstawicieli różnorodnych rynków, wywodzących się z lokalnych jednostek doszkoleniowych, zwanych również Akademiami. Tworzenie modułów i ścieżek szkoleniowych na potrzeby różnych stanowisk, budowanie modeli kompetencji, etc., to efekt międzynarodowej współpracy. Udane przedsięwzięcia, dobre praktyki realizowane na danym rynku zostają zaimplementowane w innych krajach. Celem takiego działania jest ustandaryzowanie procesu szkoleniowego, tak aby we wszystkich przedstawicielstwach pracownicy cechowali się podobnym, wysokim poziomem wiedzy i mieli równy dostęp do coachingu i materiałów. Na polskim rynku działalność prowadzi jednostka szkoleniowa zwana Akademią, której głównym zadaniem jest implementacja z ramienia firmy macierzystej (centralnej Akademii) polityki szkoleniowej.

Przedsiębiorstwo oferuje pracownikom również inne programy szkoleniowe, za które odpowiedzialny jest dział personalny. Są to m.in.: szkolenia BHP i udzielania pierwszej pomocy, obsługi programów komputerowych, rozwijania kompetencji poprzez uczestnictwo w formach szkolnych (dofinansowanie do studiów wyższych, podyplomowych, kursów, konferencji), szkolenia umiejętności miękkich, rozwoju kompetencji menedżerskich czy językowe. Akademia jest jednostką niezależną, strukturalnie nie wchodzi w skład działu personalnego. Odpowiada za doszkąłcanie pracowników wewnętrznych, partnerów biznesowych reprezentujących różne kanały dystrybucji: dealerów firmy, klientów bezpośrednich czy tzw. sieci handlowe (rynek DIY² i elektro). Realizowane są także kursy dla firm sprząających i klientów indywidualnych.

Akademia dysponuje własną kadrą instruktorską, są to: trenerzy produktowi, serwisowi, sprzedażowi. Akademia współpracuje z zewnętrznymi jednostkami przy realiza-

² DIY – kanał dystrybucji, sprzedaż towarów do sieci marketów budowlanych („Do It Yourself” – *zrób to sam*).

cji szkoleń, które nie zostały ujęte w programie wypracowanym przez centralną Akademię, a które mogą zostać wskazane przez interesariuszy jako przydatne do efektywnego realizowania celów biznesowych firmy. Rolą koordynatora jest zarządzanie działaniami szkoleniowymi i rozwojowymi, wspieranie centralnej Akademii w tworzeniu ustandaryzowanej, globalnej polityki szkoleniowej poprzez pracę w międzynarodowej grupie eksperckiej oraz kontrola, by szkolenia prowadzone przez zewnętrznych dostawców realizowane były zgodnie ze strategią firmy, według jednolitych standardów.

Wyniki badań

Proces szkoleniowy w badanym przedsiębiorstwie stanowi sekwencję kilku etapów zapewniających racjonalność zachowań organizacyjnych: identyfikację i analizę potrzeb, przygotowanie planu i programu, realizację doskonalenia, ocenę jego efektywności. Potrzeby pracowników w tym zakresie są zbierane podczas spotkań koordynatora szkoleń z przełożonymi działów, natomiast poznanie potrzeb klientów zewnętrznych odbywa się metodą ankietową oraz wywiadu telefonicznego CATI i prowadzone jest przez niezależną agencję badań rynku (coroczne badania satysfakcji ze współpracy). Do rozpoznawania potrzeb dochodzi również w trakcie wizyt opiekunów regionalnych u klientów oraz podczas rozmów/wywiadów trenerów z uczestnikami szkoleń. Ponadto cenną informację na etapie analizy potrzeb szkoleniowych stanowi analiza wyników sprzedażowych. Zaobserwowane spadki w poszczególnych grupach produktowych są sygnałem do powtórnej analizy potrzeb. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych stanowi dla firmy ważny etap procesu. Tylko wspólnie wypracowane rozwiązanie, będące konsekwencją starannej przeprowadzonej diagnozy potrzeb, stanowiące rezultat dialogu pomiędzy dostawcą a odbiorcą usług szkoleniowych, może prowadzić do osiągnięcia zadowolenia i wymiernych korzyści w postaci osiągania celów biznesowych i wzrostu efektywności. Kluczowe znaczenie dla opracowania programu szkoleniowego, doboru form i metod, a następnie rzetelnej oceny efektywności całego, dalszego procesu ma również wyznaczenie celów i wyników doskonalenia.

Program szkoleniowy bazuje na kursach podstawowych, zaawansowanych i eksperckich. Realizowany jest wg 4 modułów (e-learning, Moduły: Produktowy, Serwisowy i Sprzedażowy), zaimplementowanych z firmy macierzystej z Akademii Centralnej. Uczestnicy mają możliwość stopniowego rozwoju umiejętności i poszerzania wiedzy. Zalecane jest uczestnictwo w kursach w oferowanej kolejności (wg ścieżki szkoleń), tj. od poziomu podstawowego do zaawansowanego. Każda kategoria kursów określa inne warunki uczestnictwa, posiada odmienne cele rozwijane stopniowo na dalszych etapach kształcenia. Akademia realizuje szkolenia na poziomie podstawowym i zaawansowanym, kursy eksperckie odbywają się w Akademii w centrali firmy. Warunkiem uczest-

nictwa w nich jest odbyty kurs e-learningowy i zdany online egzamin, potwierdzony uzyskaniem certyfikatu. Kursy są obligatoryjne dla nowych pracowników, pozostałym zaś, zaleca się udział w szkoleniach zgodnie z planowaną ścieżką doskonalenia. Bezpośredni przełożony w zadaniach rocznych wpisuje pracownikowi udział w formach podnoszących kwalifikacje, wg harmonogramu opracowanego przez koordynatora ścieżki.

O udziale w zewnętrznych formach doskonalenia decyduje przełożony, w porozumieniu z działem szkoleń oraz personalnym, a o uczestnictwie w szkoleniach eksperckich realizowanych w centrali firmy, bezpośredni przełożony wspólnie z koordynatorem odpowiedzialnym za doskonalenie zawodowe. Program realizowany jest w formie warsztatów, seminariów, webinarów oraz microtreningów. Te ostatnie są wykorzystywane w sytuacji, gdy wiedza wymaga przypomnienia oraz w przypadku zaistnienia potrzeby natychmiastowego przekazania informacji niezbędnej w codziennej pracy. Stanowią one krótkie (do 1h) sesje realizowane tradycyjnie lub online. W grudniu każdego roku klienci wewnętrzni i zewnętrzni Akademii otrzymują harmonogram i program szkoleń na kolejny rok. Stanowią one przejrzystą i kompletną ofertę, która daje możliwość planowania udziału w formach doskonalenia z rocznym wyprzedzeniem. Akademia wysyła również miesięczne kalendarze szkoleń do swoich klientów.

Ocena efektywności szkoleń w badanym przedsiębiorstwie

Pomiaru i analizy efektywności doskonalenia w badanym przedsiębiorstwie dokonuje się na kilku etapach. Pierwszy, przeprowadza się bezpośrednio po doskonaleniu (na poziomie reakcji). Administrator zbiera subiektywne opinie i oceny stopnia zadowolenia uczestników. Ewaluacja zachodzi przy zastosowaniu 6-stopniowej skali ocen, a anonimowa ankieta składa się z 4 grup pytań uwzględniających:

- ogólną ocenę szkolenia (np. czy w pozytywny sposób przełoży się na pracę, czy wspiera rozwój personalny, jaka panowała atmosfera),
- zadowolenie uczestników z trenera (np. poziom jego wiedzy, doświadczenie, zaangażowanie, metodyka szkolenia),
- ocenę treści i sposobu przekazu szkolenia/seminarium (np. czy treści pokrywały się z opisem w programie),
- rezultaty szkolenia (np. czy spełniło oczekiwania, czy zdobyta wiedza będzie przydatna w pracy zawodowej).

Uczestnicy oceniają również wielkość grupy, a za pomocą pytań otwartych mogą wnieść uwagi na temat organizacji kursów, bądź dalszej ich rekomendacji.

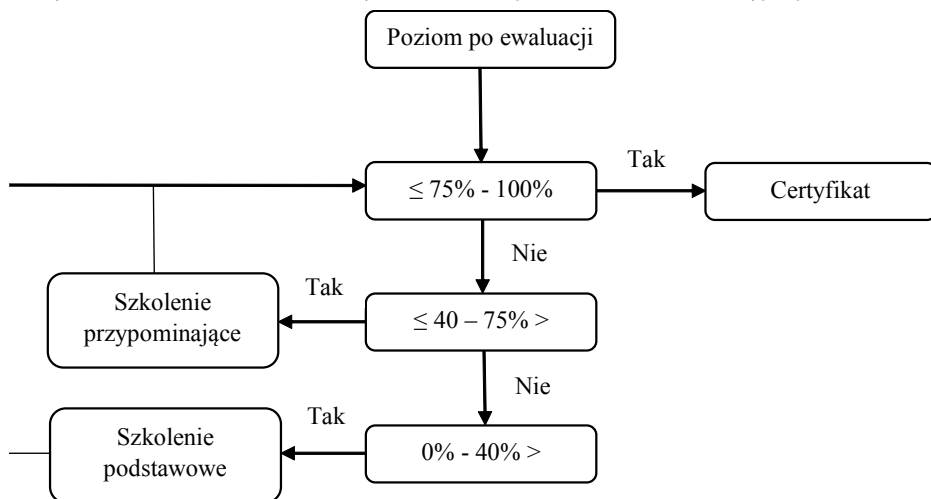
Do badania efektywności szkoleń na poziomie reakcji, poza ankietą, wykorzystywany jest także bezpośredni wywiad poszkoleniowy z uczestnikami, przeprowadzany przez koordynatora Akademii i trenerów.

Drugi etap przeprowadzany jest również bezpośrednio po odbytym szkoleniu (na poziomie nauczania), za pomocą testów dokonuje się oceny stopnia osiągnięcia celów dydaktycznych. Testy wiedzy zawodowej (testy merytoryczne) opracowywane są przez trenerów specjalistów, odpowiedzialnych za przeprowadzenie warsztatów. Mierzą poziom wiadomości z określonej dziedziny lub dziedzin i weryfikują umiejętność ich wykorzystywania w różnych sytuacjach. Aby zmierzyć progres szkolenia, stosuje się testy na początku (pretesty), które w połączeniu z testami po ich zakończeniu, dają trenerowi informację czy forma doskonalenia przyniosła zamierzone rezultaty. Wykorzystuje się zwykle testy jednokrotnego wyboru, rozpoczynające się od najprostszych pytań, aż do takich o dużym stopniu trudności.

W badanym przedsiębiorstwie wykorzystywany jest również cykliczny pomiar wiedzy produktowej i serwisowej pracowników za pomocą specjalnie skonstruowanego do tego celu narzędzia zwanego ankietą ewaluacyjną. Ciągłe podnoszenie kompetencji pracowników, rozwój i doskonalenie zasobów ludzkich, uzyskanie poziomu wiedzy produktowej przez pracowników na poziomie 75%, to cele przeprowadzanej ewaluacji w obszarze szkoleniowym. W opinii pracowników Akademii ważną kwestię stanowi forma przekazu informacji o ankiecie. Jej celem nie powinno być zakomunikowanie, że będzie sprawdzianem poziomu wiedzy, ale raczej wskazaniem obszarów do dalszego doskonalenia (rozwoju).

Ewaluacja odbywa się co 2 lata, w okresie od stycznia do marca. Ankieta składa się z modułu produktowego i serwisowego i jest przeprowadzana wśród pracowników działów sprzedażowych i wspierających ją (marketing, logistyka, biuro obsługi klienta, dział pokazu). W zależności od zajmowanego stanowiska, pracownicy weryfikują swój poziom wiedzy za pomocą testów jednokrotnego wyboru, które składają się z pytań zamkniętych i są skonstruowane od najłatwiejszego do najtrudniejszego poziomu trudności. Kwestionariusz jest kodowany przez koordynatora, a dokonujący oceny specjalista nie wie, czyją ankietę analizuje. W zależności od poziomu wiedzy uzyskanej podczas ewaluacji, uczestnik jest kierowany na kształcenie według planu rozwoju tzw. „ścieżki szkoleń”, opracowanej na podstawie wyników, przez koordynatora do spraw podnoszenia wiedzy i umiejętności w cyklu 2-letnim. Plan zostaje przesłany pracownikowi i jego przełożonemu, któremu ułatwia stworzenie zadań rocznych dla podległej sobie kadry. Schemat procedury szkoleniowej stosowanej po ankiecie, przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Schemat procedury szkoleniowej po ankiecie ewaluacyjnej



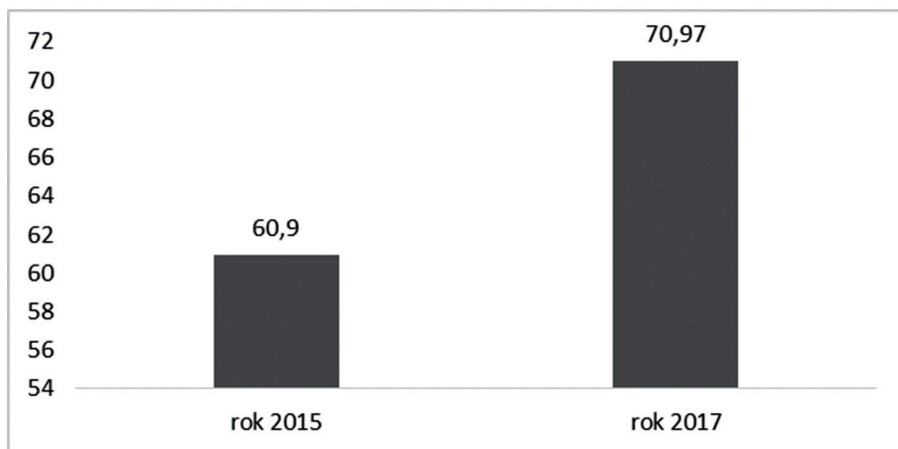
Źródło: opracowanie własne.

W zależności od poziomu wiedzy ocenionej na podstawie ankiety ewaluacyjnej, pracownik kierowany jest na szkolenie podstawowe (wynik 0–40% >), przypominające (tzw. *Refresher*) (wynik ≤ 40–75% >) lub otrzymuje certyfikat potwierdzający jego poziom wiedzy na oczekiwanym poziomie (≤ 75%–100%).

Poniższe wykresy prezentują wyniki ankiety ewaluacyjnej pracowników (w zakresie wiedzy produktowej i serwisowej), uzyskane w latach 2015 i 2017 (kolejny pomiar planowany jest na rok 2019). W 2015 roku w ankiecie wzięło udział 80 pracowników, a w 2017 roku 120 pracowników, co było związane z dynamicznym rozwojem badanego przedsiębiorstwa.

Wykres 1 przedstawia wyniki uzyskane przez wszystkich pracowników biorących udział w ankiecie. Obliczono je na podstawie średniej arytmetycznej i zaprezentowano w procentach.

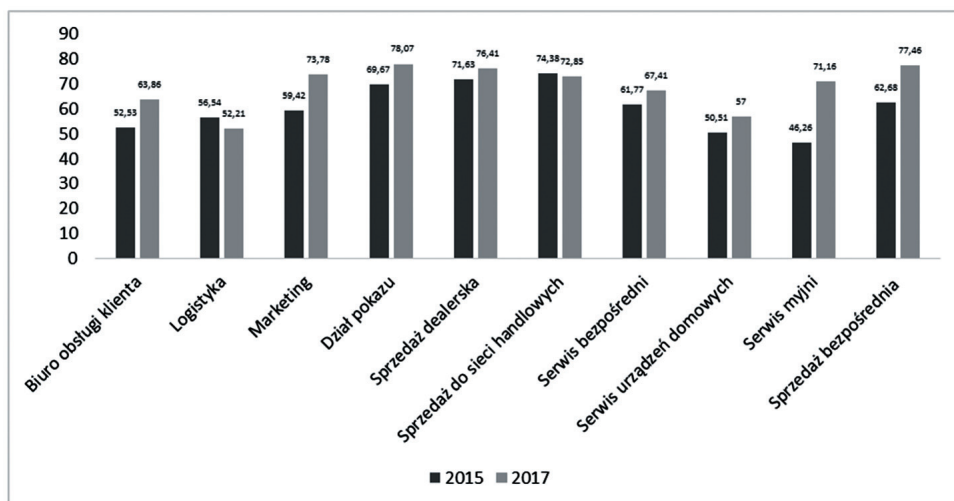
Wykres 1. Wyniki wiedzy produktowej wszystkich ewaluowanych pracowników



Źródło: opracowanie własne.

Widać na nim, że kolejna ankieta wykazała przyrost poziomu wiedzy o 10% w stosunku do pierwszego pomiaru z 2015 roku. Wykres 2 ukazuje wyniki uzyskane przez pracowników reprezentujących poszczególne działy firmy. W większości z nich odnotowano znaczne wzrosty poziomu wiedzy produktowej.

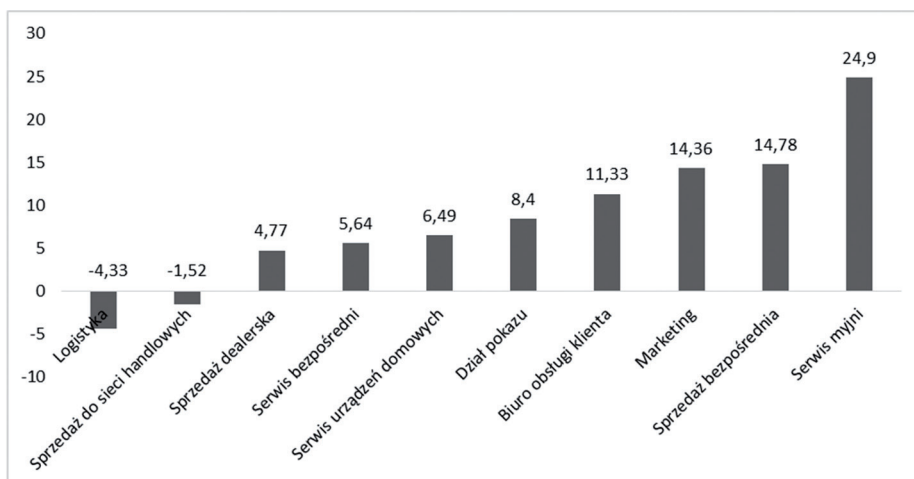
Wykres 2. Wyniki wiedzy produktowej pracowników w poszczególnych działach firmy (wyrażone w %)³



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 3 przedstawia przyrost wiedzy odnotowany podczas drugiego pomiaru w 2017 roku, w stosunku do pierwszego z 2015 roku. Tylko w przypadku dwóch działów odnotowano nieznaczny spadek poziomu wiedzy.

Wykres 3. Progres (wyrażony w %) w wynikach wiedzy produktowej pracowników w poszczególnych działach firmy (2017 w stosunku do 2015)



Źródło: opracowanie własne.

Trzeci poziom badania efektywności szkoleniowej realizowany jest podczas wykonywania zadań wynikających ze stosunku pracy (na poziomie zachowań). Określa się wtedy wpływ programów szkoleniowych na modyfikację zachowań na stanowisku pracy. Odbywa się to za pomocą sesji coachingowych. W roli coachów występują trenerzy, którzy dokonują obserwacji pracownika na stanowiskach pracy, np. towarzysząc mu podczas wizyt u klienta. Pewnego rodzaju analizy zachowań dokonuje się także podczas szkoleń sprzedażowych, podczas których trener przeprowadza testy sytuacyjne (zadaniowe), tzw. symulacje (np. symulacja zarządzania obiekcjami ze strony klienta), podczas których pracownik funkcjonuje w rzeczywistych lub przypominających je warunkach pracy. Najczęściej ćwiczenia symulacyjne obejmują: podział na role, studium przypadku, pokazy i prezentacje. Ich celem jest ocena poziomu wybranych kompetencji na podstawie obserwacji zachowania. Trenerzy przeprowadzają także interaktywne wywiady sytuacyjne z uczestnikami szkoleń, aby dowiedzieć się, w jaki sposób pracownik zachowałby się w hipotetycznej sytuacji.

³ W organizowanym corocznie w firmie konkursie, nagradzane są tzw. „dobre praktyki”. Wyróżnia się m.in. pracowników wykazujących w pracy inicjatywę, czy podnoszących kwalifikacje zawodowe. Jedną z kategorii konkursu był najlepszy wynik w ankiecie ewaluacyjnej.

Pomiar na poziomie rezultatów, podczas którego identyfikuje się korzyści osiągnięte przez uczestników szkolenia po jego zakończeniu, nie jest realizowany w badanym przedsiębiorstwie. Na potrzeby zarządu firmy, dział controllingu dokonuje pomiaru stopy zwrotu z nakładów inwestycyjnych, poniesionych na realizację różnych działań, np. na reklamę, otwarcie nowych salonów sprzedaży, jednakże zwrot z inwestycji na działania szkoleniowo-rozwojowe nie stanowił jak dotąd przedmiotu analiz. Menedżerowie przedsiębiorstwa nie widzą potrzeby ponoszenia dodatkowych kosztów na potwierdzenie, że rezultaty szkoleń są większe niż nakłady na nie poniesione, ponieważ są o tym bezwzględnie przekonani. O takim podejściu przesądzą coroczne wzrosty sprzedaży, osiągnięte przez doskonale wyszkolonych pracowników, cechujących się wysokim poziomem wiedzy produktowej, którzy w branży utrzymania czystości postrzegani są jako najwyższej klasy eksperci, oferujący klientom zaawansowane technologicznie rozwiązania, dopasowane do ich potrzeb. Menedżerowie są również przekonani, że zlecane przez firmę coroczne badanie rozpoznawalności marki na rynku polskim i europejskim, udziałów w rynku, czy analiza na tle konkurencji, realizowane przez zewnętrzne podmioty, utwierdzają, że obrany kierunek działań jest właściwy, a szukanie potwierdzenia w postaci kalkulacji wskaźnika ROI nie jest potrzebne.

Koordinator szkoleń na potrzeby własne dokonywał fragmentarycznych analiz, szukając zależności pomiędzy wzrostem nakładów inwestycyjnych na szkolenia dla konkretnych kanałów dystrybucji, a osiąganą sprzedażą (tabela 1). Poddawał również analizie zależności pomiędzy wynikami sprzedaży, liczbą odbytych szkoleń czy rezultatami osiągniętymi w poszczególnych grupach produktowych na ankiecie ewaluacyjnej, zarówno na poziomie jednostkowym, działowym, jak i organizacyjnym.

Tabela 1. Dynamika sprzedaży w kanale sprzedaży do DIY w latach 2014–2017

Rok	Liczba szkoleń	Liczba osób przeszkolonych	Dynamika sprzedaży
2014	4	250	–
2015	2	93	16%
2016	4	207	30%
2017	3	150	21%
2018	3	218	–

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Przedstawione wyniki pozwalają wnioskować, że realizacja procesów i praktyk szkoleniowych wg określonych procedur i schematów przynosi organizacji wiele korzyści, w szczególności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Warto zaznaczyć, że proces szkoleniowy w opisywanym przedsiębiorstwie przebiega zgodnie z opisanymi w literaturze etapami [Kirkpatrick 1996]. Badany podmiot, pomimo wiedzy na temat pomiaru efektywności działań szkoleniowych, nie wykorzystuje wszystkich możliwych narzędzi do jego diagnozy. Zdaniem menedżerów nie zawsze istnieje uzasadniona potrzeba przeprowadzania oceny wyników szkoleń na płaszczyźnie wielopoziomowej, stąd pomijanie systematycznej oceny ich wpływu na wynik firmy.

Przełożenie efektów szkolenia na realizację celów całej organizacji, mogłoby stanowić ważny element nadający podnoszeniu kwalifikacji jeszcze większą wagę. W opinii pracowników przedsiębiorstwa, istnieje przekonanie, że inwestycja w dokształcanie kadry ma wpływ na ich pracę, a w konsekwencji na wynik finansowy.

Zgromadzone badania dowodzą, że systematycznie przeprowadzana ocena poziomu wiedzy produktowej wśród pracowników (10% przyrost dla całej organizacji pomiędzy kolejnym pomiarem), może być motywatorem do podejmowania przez nich samoszkolenia.

Analiza literatury dotycząca monitoringu efektywności procesu podnoszenia kwalifikacji i jej rezultatów, wzbogacona empiryczną egzemplifikacją, może posłużyć do rekomendacji i dyskusji odnośnie oceny i pomiaru efektywności działań szkoleniowych.

Bibliografia

Aguinis H., Kraiger K. (2009), *Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society*, „Annual Review of Psychology”, vol. 60, ss. 451–474.

Arthur Jr W., Bennett Jr W., Edens P.S. i in. (2003), *Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 88, no. 2, ss. 234–245.

Cannon-Bowers J.A., Salas E., Tannenbaum S.I. i in. (1995), *Toward theoretically based principles of training effectiveness: a model and initial empirical investigation*, „Military Psychology”, vol. 7, no. 3, ss. 141–164.

Ford J.K. (red.) (2014), *Improving training effectiveness in work organizations*, „Psychology Press”, New York.

Kirkpatrick D.L. (1996), *Evaluating Training Programs. The Four Levels*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Kunasz M. (2006), *Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań*, „Studia i Materiały/Wydział Zarządzania. Uniwersytet Warszawski”, nr 1, ss. 29–36.

Kunasz M. (2008), *Efektywność szkolenia i doskonalenia zawodowego – wybrane aspekty*, „Zeszyty Naukowe Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytet Szczeciński”, nr 3, ss. 129–141.

Kuryłowicz-Rodzoń A. (1999), *Inwestowanie w pracownika. Przegląd metod szkolenia – cykl artykułów*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 7–8, ss. 6–12.

Olaniyan D.A., Ojo L.B. (2008), *Staff training and development: a vital tool for organisational effectiveness*, „European Journal of Scientific Research”, vol. 24, no. 3, ss. 326–331.

Ostroff C. (1991), *Training effectiveness measures and scoring schemes: a comparison*, „Personnel Psychology”, vol. 44, iss. 2, ss. 353–374.

Phillips J.J., Zuniga L. (2008), *Costs and ROI: Evaluating at the Ultimate Level*, John Wiley and Sons, San Francisco.

Phillips J.J. (2012), *Return on investment in training and performance improvement programs*, Routledge, London.

Pieczyńska A. (2011), *Szkolenie jako metoda rozwijania kompetencji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8, ss. 43–51.

Rabbanikhah F., Jaghagh A.M., Gholizadeh R.M. i in. (2016), *Analyzing effective factors in efficiency of organizational trainings (A Case Study: Employees of Ministry of Health and Medical Education)*, „International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)”, ss. 2136–2154.

Sajkiewicz A. (red.) (2000), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa.

Saks A.M., Belcourt M. (2006), *An investigation of training activities and transfer of training in organizations*, „Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management”, vol. 45, iss. 4, ss. 629–648.

Saks A.M., Burke L.A. (2012), *An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training*, „International Journal of Training and Development”, vol. 16, iss. 2, ss. 118–127.

Salas E., Tannenbaum S.I., Kraiger K. (2012), *The science of training and development in organizations: what matters in practice*, „Psychological Science in the Public Interest”, vol. 13, iss. 2, ss. 74–101.

Scheerens J., Bosker R. (1997), *The foundations of educational effectiveness*, Pergamon, Oxford.

Swanson R.A., Sleezer C.M. (1987), *Training effectiveness evaluation*, „Journal of European Industrial Training”, vol. 11, no. 4, ss. 7–16.

Tharenou P., Saks A.M., Moore C. (2007), *A review and critique of research on training and organizational-level outcomes*, „Human Resource Management Review”, vol. 17, iss. 3, ss. 251–273.

Torkzadeh R., Pflughoeft K., Hall L. (1999), *Computer self-efficacy, training effectiveness and user attitudes: an empirical study*, „Behaviour & Information Technology”, vol. 18, iss. 4, ss. 299–309.

Tracey J.B., Tews M.J. (1995), *Training effectiveness: accounting for individual characteristics and the work environment*, „Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly”, vol. 36, no. 6, ss. 36–42.

Ewa Mazur-Wierzbicka | ewa.mazur-wierzbicka@usz.edu.pl

Uniwersytet Szczeciński

ORCID ID: 0000-0001-7874-6417

Diagnoza motywacji wewnętrznej pracowników z wykorzystaniem narzędzia RMP

Diagnosis of Internal Motivation Using the RMP Tool

Abstract: New approaches to motivate employees, including intrinsic motivation, are observed with the development of management sciences. Since the mid-20th century, a direction towards so-called motivation 3.0 intrinsic motivation has been observed. More tools allowing managers to know better the employee's needs and motivate them are used in the business practice. Reiss Motivation Profile (RMP) is one of them. It allows making individual and group motivation profiles which simply and clearly show intrinsic motivation of people. Knowing the motivation profiles of certain employees and groups of employees helps managers to tailor motivation tools to individual employees or groups of them which increases work efficiency. The aim of this article is to describe the intrinsic motivation and show its practical application with the use of RMP tool.

Key words: enterprise, intrinsic motivation, Reiss Motivation Profile.

Wprowadzenie

Skuteczność realizacji celów przedsiębiorstwa w znacznym stopniu uzależniona jest od jego pracowników – ich zaangażowania w pracę, utożsamiania się z przedsiębiorstwem, lojalności wobec pracodawcy itp. Czynnikiem, który w obszarze tym odgrywa istotną rolę, jest motywacja. Zarządzający muszą mieć świadomość, iż nie wystarczy już stosowanie motywowania opartego na systemie nagród i kar. Konieczne jest zwrócenie się ku

podejściu do pracowników w tym zakresie opartemu na motywacji wewnętrznej. Jednym z narzędzi, które to umożliwia, jest *Reiss Motivation Profile* (RMP). Pozwala ono na zobrazowanie w prosty i czytelny sposób wewnętrznej motywacji człowieka.

Celem artykułu jest ukazanie możliwości diagnozy motywacji wewnętrznej pracowników z wykorzystaniem narzędzia RMP. Realizacji celu podporządkowano układ pracy. W pierwszej części dokonano przeglądu literatury przedmiotu z zakresu motywacji, ze szczególnym odniesieniem do motywacji wewnętrznej, w części drugiej artykułu przedstawiono przykład praktyczny oparty na wynikach badań (badania pilotażowe).

Motywowanie w literaturze przedmiotu

Motywowanie odgrywa fundamentalną rolę w zarządzaniu kapitałem ludzkim – jest jedną z czterech głównych funkcji zarządzania. Dorobek naukowy poświęcony motywacji i motywowaniu jest bardzo obszerny, tak w krajowej literaturze przedmiotu (m.in.: S. Borkowska, Cz. Sikorski, M. Kopertyńska, Z. Sekuła), jak i zagranicznej (m.in.: E.A. Locke i G.P. Latham, F. Guay, J. Chanal, C.F. Ratelle, H.W. Marsh, S. Larose i M. Boivin, M. Touré-Tillery i A. Fishbach) [Borkowska 1985; Locke, Latham 1990; Sikorski 2004; Kopertyńska 2008; Sekuła 2008; Guay, Chanal, Ratelle i in. 2010; Touré-Tillery, Fishbach 2011]. Zagadnienia z obszaru motywacji i motywowania od wielu lat są również przedmiotem badań naukowych. Prowadzili je m.in.: L.P. Festinger, P. Bohdziewicz, A. Niemczyk, A. Niemczyk i J. Mądry, E. Bombiak [Festinger 1957; Bohdziewicz 2001; A. Niemczyk, A. Niemczyk, Mądry 2009; Bombiak 2010].

Problematyka dotycząca motywowania jest silnie związana zarówno z dorobkiem nauk o zarządzaniu, jak również z dorobkiem wielu innych nauk, m.in. psychologii (ujęcia: poznawcze, behawioralne, psychodynamiczne), pedagogiki, socjologii [Bednarski 1998]. Wielość opracowań na temat motywacji prowadzi do różnego jej postrzegania. I tak, można uznać, że motywacja – jak zauważa F. Guay wraz z zespołem – odnosi się do „przyczyn leżących u podstaw zachowań”, że jest atrybutem – na co zwracają uwagę S.C. Broussard i M.E.B. Garrison – który wpływa na ludzi, aby podejmowali działania bądź też ich nie podejmowali [Broussard, Garrison 2004; Guay, Chanal, Ratelle i in. 2010]. Z kolei, J. Turner twierdzi, iż motywacja jest synonimem zaangażowania poznawczego [Turner 1995]. L.H. Haber zaś definiuje motywację jako działanie polegające na „zindywidualizowanym podejściu kierownika do pracownika, wniknięciu w jego system potrzeb i oczekiwań, stworzeniu odpowiednich warunków pracy oraz wyborze najlepszego sposobu kierowania, dzięki czemu wykonywana przez niego praca może stać się podstawą do realizacji celów firmy” [Haber 1995, ss. 410–441]. Według M. Juchnowicz motywacja to ważne dla danej osoby powody, które wywołują, ukierunkowują i podtrzymują pożądane zachowania [Juchnowicz 2014]. Intensywność motywacji zależy od hierarchii celów

zawodowych i odczucia wartości indywidualnych potrzeb [Juchnowicz 2014, s. 390]. Cz. Sikorski rozumie motywację jako proces nieodłącznie towarzyszący procesom wymiany zachodzącym między pracownikiem a zatrudniającą go organizacją [Sikorski 2004]. Pracownik dokonuje określonego wkładu, aby uzyskać konkretną wartość – im pracownik oczekuje wyższej wartości, tym więcej kosztów jest w stanie ponieść [Sikorski 2004, s. 7].

W kontekście motywacji wewnętrznej, której poświęcony jest niniejszy artykuł, należy zwrócić uwagę na ujęcie motywacji jako wewnętrznego stanu umysłu i ciała (to, czym człowiek się kieruje – potrzeby, marzenia), pobudzającego ludzi i skłaniającego ich do podejmowania działań [Quinn, Faerman, Thompson 2007].

Z przytoczonych powyżej definicji można wywnioskować, że motywacja to wewnętrzna siła człowieka, bazująca na instynktach, potrzebach, napięciach, ukierunkowująca jego zachowanie na osiągnięcie zamierzonego celu. Można zatem uznać, że jest to atrybutowe ujęcie motywacji [Sekuła 2008]. Oprócz ujęcia atrybutowego wyróżnia się także ujęcie czynnościowe motywacji (silne oddziaływanie na zachowania ludzi i ich trwałość w czasie za pomocą odpowiednio dobranych bodźców), przy czym – według S. Borkowskiej – mamy wówczas do czynienia nie z motywacją a z motywowaniem [Borkowska 1985]. Jej zdaniem motywowanie ma wymiar czynnościowy, funkcjonalny, polegający na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi wskutek stworzenia środków i możliwości realizacji ich systemów wartości oraz oczekiwań dla osiągnięcia celów [Borkowska 1985; Touré-Tillery, Fishbach 2011].

Motywacja wewnętrzna – jako jeden z rodzajów motywacji

Nowe spojrzenie na motywację (odmienne od podejścia tradycyjnego – stworzonego przez F.W. Taylora – bazującego na bodźcowym systemie płac, zakładającym, iż główną siłą motywacyjną jest pieniądz), dała praca F.H. Harlowa i jego zespołu, w której opisano eksperyment ułożenia puzzli przez małpy bez stosowania żadnego rodzaju motywacji zewnętrznej oraz inne prace prezentujące podobne badania, np. eksperyment ze świecą [F.H. Harlow, M.K. Harlow, Meyer 1950; Glucksberg 1962]. Analiza wyników przeprowadzonych badań pozwoliła stwierdzić, że człowiek jest istotą rozumną, wewnętrźnie ukierunkowaną na osiągnięcie celu, a nie jedynie stymulowaną zewnętrznie, aby go osiągnąć. Dało to podstawę m.in. do rozróżnienia 2 typów zachowań: typu X (motywacja za pomocą nagród) i typu I (motywacja wewnętrzna) [Pink 2011].

W przypadku zachowań typu I zasadnicze znaczenie przypisywane jest 3 elementom. Są to:

- Autonomia (samoukierunkowanie) – ludzie potrzebują autonomii podczas wykonywania zadań (w tym, co robią), co do: czasu (kiedy to robią), zespołu (z kim to robią)

oraz techniki (jak to robią). Należy przy tym określić niezbędne cele, np. ukończenie projektu w określonym terminie czy osiągnięcie pożądanego wyniku sprzedaży.

- Mistrzostwo – stawianie się lepszym w czymś, co ma znaczenie. Mistrzostwo wymaga, by człowiek potrafił postrzegać swoje zdolności nie jako coś skończonego, ale jako coś, co może doskonalić przez całe życie, ponieważ mistrzostwa nigdy nie da się osiągnąć.
- Zorientowanie na cel – nadaje sens pracy i życiu, motywuje, podnosi gotowość do aktywności, uwalnia siły i energię.

Ludzie przejawiają zachowania zarówno typu X, jak i typu I – jednak ich natężanie w zależności od: sytuacji, osobowości, rozwoju, dojrzałości jednostki itp. może być różne.

Motywacja wewnętrzna odgrywa większą rolę u ludzi, którzy traktują siebie jako jednostki kompetentne, mające poczucie sprawowania nad sobą kontroli, potrafiące określić same siebie. Stąd fundamentalną rolę w rozwoju motywacji wewnętrznej odegrała teoria autodeterminacji, którą stworzyli E.L. Deci i R.M. Ryan [Ryan, Deci 2001]. Według niej człowiek jest samoregulującym się systemem, mającym wpływ na swój samorozwój i integrowanie swojego funkcjonowania. W teorii autodeterminacji motywacja wewnętrzna to podstawa działalności człowieka – proaktywnej i prorozwojowej, ukierunkowanej na uczenie się. Głównym pojęciem wykorzystywanym w tej teorii są potrzeby. Teoria skupia się na trzech ich rodzajach: potrzebie autonomii, potrzebie kompetencji i potrzebie relacji z innymi [Deci, Ryan 2000a; Deci, Ryan 2000b]. Optymalne określenie celów (tych wewnętrznych i zewnętrznych), stopień zaspokojenia potrzeb oraz potwierdzenie ich przez otoczenie społeczne warunkują prawidłowe funkcjonowanie człowieka, pozwalają na jego rozwój i osiąganie zadowolenia z życia [Deci, Ryan 2000a, 2000b; Sheldon, Ryan, Deci i in. 2004]. Motywacja wewnętrzna, w kontekście przedstawionej teorii, umożliwia wyjaśnienie istniejącej w każdej osobie naturalnej potrzeby do asymilacji, dążenia do uzyskiwania jak najlepszych wyników w podejmowanych działaniach, spontanicznego odkrywania nowych obszarów.

Współcześnie to właśnie motywacji wewnętrznej przypisuje się coraz większe znaczenie. Wykorzystując motywację wewnętrzną w praktyce zarządzania, jako rodzaj motywacji silnej i długookresowej, przełożeni muszą mieć na względzie konieczność dokonania właściwej diagnozy otoczenia, bodźców motywacyjnych (odpowiednich dla poszczególnych pracowników, wynikających z różnic w osobowościach, wartościach, potrzebach) oraz siły, a także częstotliwości, ich oddziaływania. Zatem dobór formy motywacji powinien być poprzedzony diagnozą pracownika oraz określeniem jego roli w organizacji.

Motywatory wewnętrzne – przykład praktyczny

Nie ma wątpliwości że istnieje silny związek pomiędzy motywatorami indywidualnych pracowników a osiąganymi przez nich wynikami w pracy oraz ich stopniem zaangażowania w pracę. Świadomość tego, co jest ważne dla poszczególnych pracowników, co jest ich potrzebą, co spowoduje, że będą czuć się docenieni, a tym samym mocniej zmotywowani do pracy, powinna być jednym z zasadniczych elementów wiedzy przełożonych. Nie zawsze możliwe jest (z różnych względów), aby przełożony posiadał wiedzę na temat istotnych wartości i potrzeb każdego z podwładnych. Z pomocą przychodzą tu stworzone narzędzia, testy. Jedno z nich to *Reiss Motivation Profile*. Jego autorem jest amerykański psycholog S. Reiss profesor University of Illinois w Chicago (1972–1991) oraz w The Ohio State University (1991–2008), laureat wielu nagród. Wyniki *Reiss Motivation Profile* są wiarygodne i stałe w czasie. Potwierdzono to 4-tygodniowymi badaniami rzetelności powtarzalności testu (ang. *test-retest*). Ocena rzetelności wszystkich 16 skal pomiarowych wynosi 0,69–0,88. Spójność wewnętrzna mierzona za pomocą Alfa Cronbacha przyjmuje wartości 0,71–0,92. Uznaje się, że skala charakteryzuje się dobrymi właściwościami psychometrycznymi dla wartości powyżej 0,7. Narzędzie to jest mało wrażliwe na efekt „dostosowania społecznego”, oznaczającego to, na ile osoba wypełniająca test jest w stanie wpłynąć na jego wynik i udzielić pożądaných odpowiedzi. Wpływ tego efektu zmierzony za pomocą skali *Marlowe-Crowne Social Desirability Scale* (MCSDS) wynosi poniżej 3% i jest bardzo niewielki.

Narzędzie to pozwala na stworzenie indywidualnych i grupowych profili motywacyjnych. W prosty i czytelny sposób obrazuje wewnętrzną motywację człowieka. Ma ono formę kwestionariusza zawierającego 128 pytań, obejmujących 16 podstawowych, uniwersalnych motywatorów, które są stałe w czasie, motywują do działania, określają indywidualną osobowość (zob. tabela 1). Każdy z motywatorów omawiany jest w skali od 2 do –2, gdzie: 2 to najwyższa potrzeba danego motywatora, a –2 – najniższa. Nie ma jednak wyników dobrych czy złych, gdyż każda osoba jest inna i co innego może być dla niej ważne.

Tabela 1. Charakterystyka uniwersalnych motywatorów RMP

Motywator	Opis
Władza	Informuje, co jest ważniejsze: przywództwo i odpowiedzialność, czy też: świadczenie usług i wykonywanie zadań
Niezależność	Informuje, w jaki sposób kształtujemy swoje relacje z innymi ludźmi oraz na ile potrzebujemy psychicznej bliskości z innymi
Ciekawość	Informuje, jakie znaczenie ma wiedza i w jakim celu ją zdobywamy

Uznanie	Informuje za pomocą „kogo” lub „czego” budujemy swój pozytywny wizerunek
Porządek	Informuje, jaką rolę odgrywają w życiu: uporządkowane otoczenie i klarowne zasady
Gromadzenie	Informuje, jakie znaczenie ma posiadanie rzeczy i otaczanie się nimi
Honor	Informuje o stosunku do pryncypiów
Idealizm	Informuje, jakie znaczenie mają działania <i>pro bono</i> oraz angażowanie się w sprawy społeczne
Kontakty społeczne	Informuje, jak ważne są częste kontakty z innymi ludźmi
Rodzina	Informuje, jakie znaczenie ma sprawowanie opieki nad najbliższymi i własnymi dziećmi oraz troska o nich
Status	Informuje o potrzebie przynależności do elitarnej grupy
Rewanż	Informuje, co jest w życiu ważniejsze: harmonia, czy konkurowanie z innymi
Piękno	Informuje, jakie znaczenie mają: estetyka i zmysłowość
Jedzenie	Informuje, jaki wpływ ma jedzenie na zadowolenie z życia
Aktywność fizyczna	Informuje, w jakim zakresie ruch wpływa na zadowolenie z życia
Spokój	Informuje o znaczeniu stabilizacji emocjonalnej

Źródło: opracowano na podstawie materiałów Instytutu Durkalskiego RMP Polska [<https://reissprofile.pl/baza-wiedzy/>, dostęp: 21.02.2019].

Jako przykład praktycznego zastosowania RMP wybrano badania profili motywacyjnych w połączeniu z ocenami wybranych osób średniego szczebla menedżerskiego w firmie X (firma usługowa, branża finansowa)¹. Badania były prowadzone od sierpnia do września 2017 r., przebadano 23 pracowników (17 kobiet i 6 mężczyzn) w wieku 25–45 lat (kierownicy regionu: 65% to kobiety, 35% to mężczyźni; menedżerowie: 83% to kobiety, 17% to mężczyźni). Wśród badanych za liderów uznawano 5 osób – 4 kobiety i 1 mężczyznę.

Prezentacja wyników

Ogólny profil wyników RMP w badanej firmie

Przeprowadzone badania wykazały, że dla całej badanej grupy istotną rolę odgrywały 2 motywatory. Były to: władza i porządek. Oznacza to, że dla respondentów istotne znaczenie miało wykonywanie ambitnych zadań, możliwość wywierania wpływu na innych

¹ Badana firma nie wyraziła zgody na udostępnienie jej nazwy oraz szczegółowych informacji dotyczących przeprowadzonego badania. Stąd też opis zarówno badania, jak i uzyskanych wyników jest na poziomie podstawowym. Pozwala jednak na zaprezentowanie praktycznego zastosowania narzędzia RMP.

oraz samodzielne podejmowanie decyzji, przypisanie odpowiedzialności za wykonywanie działania i realizowane cele. Dodatkowo zwracali oni większą uwagę na kwestie organizacyjne, formalne. Pokazuje to, iż respondenci cenili dobrą organizację oraz planowanie działań. Nie wykazywali się jednak kreatywnością i spontanicznością oraz byli niechętni wprowadzaniu zmian.

Badanie wskazało, iż najsilniejsze związki występowały pomiędzy 3 motywatorami tj. idealizmem, honorem, rodziną. W obszarach tych respondenci byli znacząco spójni (zob. tabela 2).

Tabela 2. Współczynniki korelacji Tau Kendalla w triadzie motywatorów: idealizm, honor, rodzina

Motywatory	Idealizm	Honor	Rodzina
Idealizm	---	0,579	0,535
Honor	0,579	---	0,622
Rodzina	0,535	0,622	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W badaniu wyodrębniono określone grupy pracowników. Wyróżniono m.in. liderów i kierowników rejonu. Analiza danych pokazała, iż w grupie liderów, oprócz wspomnianych już motywatorów (władzy i porządku), ważne były także: ciekawość, honor, idealizm, kontakty społeczne (zob. tabela 3). Wykazywali oni także niski poziom gromadzenia. Oznacza to, że liderzy byli zorientowani na zdobywanie nowej wiedzy, tworzyli grupę intelektualistów, poszerzali swoją wiedzę dlatego, aby wiedzieć więcej, tj. dla samej wiedzy. Ważne dla nich było również przestrzeganie zasad, ustanowionych kodeksów. Byli także opiekuńczy, wrażliwi na krzywdę innych, pomocni, cenili kontakty interpersonalne, chętnie pracowali w formule *open space*. Dla kierowników regionu istotnymi motywatorami były: władza, porządek, ciekawość oraz – co zaskakujące – nie wykazywali oni znacząco potrzeby konkurowania: mediana rewanż (–0,83). W przypadku zajmowanego stanowiska było to dla organizacji wynikiem niezadowolającym. Dla menedżerów istotna była możliwość wykonywania ambitnych zadań oraz wywierania wpływu na innych. Ich środowisko pracy było formalnie uporządkowane: władza (1,08), porządek (1,12). Szczegółowe dane prezentuje tabela (zob. tabela 3).

Tabela 3. Motywatory liderów badanej firmy

Mediana	Mężczyzna	Kobieta	Kobieta	Kobieta	Kobieta	Wartości motywatorów z kwestionariusza
1,14	1,65	1,14	1,01	1,77	1,14	
0,56	-0,56	0,56	1,19	0,71	-0,71	
0,98	-0,8	0,98	1,29	1,74	0,58	
-0,17	0,4	-1,42	0,06	-0,17	-1,19	
1,12	1,12	-0,75	2	1,12	0	
-1,14	0,54	-1,14	-1,14	0,06	-1,63	
0,91	0,45	0,61	1,36	1,36	0,91	
0,85	0,24	-1,1	1,34	1,71	0,85	
0,85	1,55	1,69	-0,99	0,85	0,14	
0,73	-0,76	0,19	1,27	1,27	0,73	
-0,05	1,3	-1,61	-0,05	0,99	-0,16	
-0,34	-0,34	1,23	-1,42	1,32	-1,13	
0,73	0,31	1,15	0,73	0,87	-0,82	
-0,31	-0,44	-0,19	-0,31	-0,81	-0,19	
-0,25	-0,05	-1,45	-0,25	0,75	-0,85	
0,43	0,54	0,43	-0,43	0,43	-0,54	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ocena uzyskanych wyników badania pozwoliła na stworzenie indywidualnych profili motywacyjnych. Znajomość przez przełożonych motywatorów istotnych dla poszczególnych pracowników umożliwiła skuteczniejsze ich motywowanie. Okazało się bowiem, iż wystarczyło osobom o wysokiej potrzebie władzy powierzyć nowe, ambitne zadania, zaś osobom o niskim motywatorze niezależności zaproponować pracę w grupie i nie czynić ich liderami, aby zaspokoić ich potrzeby i sprawić, by ich zaangażowa-

nie w pracę było większe, by czuli się docenieni i zrozumiani. Przeprowadzone badania dostarczyły także istotnych informacji dla zarządu w zakresie prawidłowości obsady poszczególnych stanowisk czy pełnionych funkcji.

Reiss Motivation Profile pozwala także na zidentyfikowanie różnych typów liderów, jak też wyodrębnienie grup pracowników podobnych pod względem przejawianych motywatorów. Zarządzający mogą przekonać się, iż w ich zespołach pracownicy zaliczani są do różnych grup (przyjmując za kryterium siłę występowania poszczególnych motywatorów). Mogą mieć zatem oni do czynienia, np. z takimi grupami pracowników, jak:

- grupa pracowników typowych – większość wyników badania na poziomie średnim z mocno zaakcentowanymi potrzebami najczęściej występującymi (tj. spokój i rodzina);
- grupa pracowników biernych – wyraźnie obniżona znaczna część wyników badania (w porównaniu do wyników całej grupy);
- grupa pracowników aktywnych – większość wyników badania podwyższona w sposób pozbawiony wyraźnego wzoru;
- grupa pracowników tzw. pozostałych – osoby jako grupa nietworzące wyraźnego wzoru.

Wiedza ta pozwala skuteczniej zarządzać pracownikami, głównie za pomocą świadomego dobierania najbardziej odpowiednich narzędzi motywacyjnych.

Zakończenie

Literatura naukowa poświęcona motywacji i motywowaniu jest bardzo obszerna. Badacze zajmujący się problematyką motywowania korzystają również z obszernego dorobku wielu nauk. Wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu obserwowane jest zmieniające się podejście do motywacji. Od połowy XX w. następuje widoczna orientacja ku motywacji wewnętrznej. W praktyce biznesu zaczęły pojawić się narzędzia umożliwiające przełożonym dokładniejsze poznanie potrzeb i motywatorów pracowników, w celu jak najlepszego dopasowania do nich narzędzi motywacyjnych. Jednym z takich narzędzi jest *Reiss Motivation Profile*.

Z badania przeprowadzonego w firmie X z wykorzystaniem RMP można wywnioskować, iż dla osób na stanowiskach menedżerskich ważnymi motywatorami były: możliwość wywierania wpływu na innych, zarządzanie innymi oraz pryncypialność. Z kolei dla całej badanej grupy istotną rolę odgrywały: wyższa potrzeba honoru, idealizm, ciekawość, co może wskazywać na to, iż osoby zatrudnione w analizowanej firmie są: twórcze, nastawione na poznawanie, wrażliwe na krzywdę innych. Zwrócenie przez kierownictwo uwagi na te motywatory w kontekście konkretnych osób, uwzględnienie ich w przydzielanych im zadaniach, zastosowanie w stosunku do nich adekwatnych narzędzi motywacyjnych – wszystko to może stać się istotnym czynnikiem sukcesu badanej firmy.

Znajomość potrzeb każdego z pracowników oraz ważnych dla nich motywatorów daje przełożonym możliwość spersonifikowania zestawu narzędzi motywacyjnych. Mogą oni dzięki temu uzyskać większe zaangażowanie pracowników w realizację powierzonych im zadań, wzmocnić identyfikację pracowników z firmą, zaplanować działania rozwojowe.

Z uwagi na brak podejmowanych badań z zakresu zastosowania RMP wydaje się zasadne ich podjęcie na szerszą skalę. Z pewnością ciekawe będzie wykazanie ważności poszczególnych motywatorów wiodących dla liderów, pracowników pracujących w różnych branżach (np. branża finansowa a motoryzacyjna czy sektor bankowy).

Bibliografia

Bednarski A. (1998), *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK, Toruń.

Bohdziewicz P. (2001), *Preferowane wartości kadry kierowniczej* [w:] S. Borkowska (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Bombiak E. (2010), *Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach”, nr 86.

Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Broussard S.C., Garrison M.E.B. (2004), *The Relationship Between Classroom Motivation and Academic Achievement in Elementary School-Aged Children*, „Family and Consumer Sciences Research Journal”, vol. 33, no. 2.

Deci E.L., Ryan, R.M. (2000a), *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, „American Psychologist”, vol. 55, issue 12.

Deci E.L., Ryan R.M. (2000b), *The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*, „Psychological Inquiry”, vol. 11, issue 4.

Festinger L.A. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, CA Stanford University Press, Stanford.

Glucksberg S. (1962), *The Influence of Strength of Drive on Functional Fixedness and Perceptual Recognition*, „Journal of Experimental Psychology”, vol. 63, no. 1.

Guay F., Chanal J., Ratelle C.F. i in. (2010), *Intrinsic, Identified, and Controlled Types of Motivation for School Subjects in Young Elementary School Children*, „British Journal of Educational Psychology”, vol. 80, no. 4.

Haber L.H. (1995), *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków.

Harlow F.H., Harlow M.K., Meyer D.R. (1950), *Learning Motivated by a Manipulation Drive*, „Journal of Experimental Psychology”, vol. 40, no. 2.

Juchnowicz M. (2014), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Kopertyńska M.W. (2008), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Locke E.A., Latham G.P. (1990), *Work Motivation and Satisfaction – Light at the End of the Tunnel*, „Psychological Science”, vol. 1, no. 4.

Niemczyk A., Niemczyk A., Mądry J. (2009), *Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów*, One Press Helion, Gliwice.

Pink D.H. (2011), *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio EMKA, Warszawa.

Quinn R., Faerman E., Thompson M.P. i in. (2007), *Profesjonalne zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Ryan R.M., Deci E.L. (2001), *On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being*, „Annual Review of Psychology”, vol. 52, issue 1.

Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Sheldon K.M., Ryan R.M., Deci E.L. i in. (2004), *The Independent Effect of Goal Contents and Motives on Well-Being: It's Both What You Pursue and Why You Pursue It*, „Personality and Social Psychology Bulletin”, vol. 30, no. 9.

Sikorski Cz. (2004), *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa.

Touré-Tillery M., Fishbach A. (2011), *The Course of Motivation*, „Journal of Consumer Psychology”, vol. 21, no. 4.

Turner J.C. (1995), *The Influence of Classroom Contexts on Young Children's Motivation for Literacy*, „Reading Research Quarterly”, vol. 30, no. 1.

Strony WWW

<https://reissprofile.pl/baza-wiedzy/>, dostęp: 21.02.2019.

Julia Piecuch | julia.piecuch@ue.wroc.pl

Wrocław University of Economics

Faculty of Management, Computer Science and Finance

ORCID ID: 0000-0002-4615-2697

Paulina Wojciechowska | paulina.wojciechowska@ue.wroc.pl

Wrocław University of Economics

Faculty of Management, Computer Science and Finance

ORCID ID: 0000-0003-1678-6194

An Impact of Anger Expression on Organizational Behavior – a Literature Review

Abstract: The anger has the influence on Organizational Behavior (OB). To prove that, we have conducted a literature review which combines the notion of anger with the behavior in the workplace. The literature shows the relationship of anger with motivation depending on its intensity and because of individual differences regarding ways of coping with it, which are a component of the cognitive scheme acquired through learning. Personal motivation was included as a factor related to Productive Work Behavior (PWB). This paper comprises a concise study of anger which takes into consideration a chosen subset of exiting theories. Moreover, the Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Counterproductive Work Behavior (CWB) theories of organizational behavior are described. The main contribution of this paper is the critical literature review of the theories applying the concept of anger to the organizational environment.

Key words: Organizational Behavior, emotion, anger expression

Introduction

According to Weber's definition, an organization may be considered as an organization in the usual sense: as an order of persons and things that function according to the means-ends scheme [Weber 2002, p. 824]. What is obvious – persons (employees) and things (elements of organization) must cooperate flawlessly to achieve a common goal or set of goals [Robbins 1990, p. 4]. As Robbins states, Organizational Behavior (OB) is the study of what people do in an organization and how their behavior affects the organization's performance. Mentioned sphere is very complex and includes the core topics of motivation, leader behavior and power, interpersonal communication, group structure and processes, learning attitude development and perception, change process, conflict, work design and work stress [Robbins 2010, pp. 7–8]. The authors will consider some of them in this publication, to show the influence of emotion-related factors on OB.

Emotions are part of affective function which can appear very quickly as a result of automatic and unconscious assessment of the situation along with physiological concerns. Emotions are something we experience, we are not able to choose what we feel. They have their own physiology and expression [Stein, Trabasso 1992]. Fischer et al. [1990, p. 84] define emotion as a “discrete, innate, functional, biosocial action and expression system”.

Empirical research proves that emotions such as anger, fear, disgust are characterized by a specific pattern of stimulation of the nervous system typical of each human being [Ekman, Levenson, Friesen 1983]. Many authors assume that the basic function of emotions is modulation and selection of actions. They are most often aroused in situations requiring adaptation [Frijda, Kuipers, ter Schure 1989]. It is claimed that within each emotion, evolution prepares us for either pursuing or avoiding, while social learning adds to it a pattern of response [Davidson, Gilbert 1993]. Cognitive models are the basic elements of knowledge organizing, world and situations understanding. They arise through specific experiences and contain to generalized knowledge. Once they are created, they allow us to understand the meaning of what is happening, and also suggest how to behave in a given situation [Norman, Rumelhart 1975]. According to Frijda, there is a distinction between the concept of mood and emotions [Frijda 1986]. There is a scientific term called “affective style”, which means the entire field of individual differences in the way of responding to emotions [Davidson 1992]. The affective style is a term strongly associated with the concept of personality and emotional reactivity. It is a relatively constant way of responding to situations that cause a given emotion [Larsen, Ketelaar 1991]. Recent research meets the traditional approach and defines emotions in the context of the decision-making process. The emotional factor makes these decisions rational or irrational [Lerner et al. 2015]. Authors examine the workplace as a ti-

me-absorbing space to manifest the specific OB. The organizational context makes it important to distinguish between values having an emotional component as a job satisfaction and felt states such as stress. These terms are constructions, they represent umbrella terms used by the authors to describe a series of negative or positive emotions [Ashkanasy, Dorris 2017].

This paper is an attempt of the authors to demonstrate the influence of anger on OB. The result of the analysis is a literature study concerning the phenomenon of anger insensitivity: as a state, as a disposition, as an expression.

The article outlines the potential interesting directions of research in the field of anger measurement of Organizational Behavior, especially in the context of Productive Work Behavior (PWB), Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Counterproductive Work Behavior (CWB).

Theories of organizational behavior

Many important theories have been developed concerning productive behavior in a workplace. We distinguish the job performance and the innovation dimension of PWB. If we define PWB in financial terms, we should concern about the organization's earnings and gains reached thanks to a hard-working employee. A worker who contributes positively to the common weal of the firm and helps achieving its goals, presents a productive behavior. Job performance is strictly connected to the work engagement and task performance. Campbell [1990] defined the employee performance in the aspect of: effectiveness, productivity and utility. He considered effectiveness (as a matter of PWB) as the evaluation of employee's job performance result. Next, the productivity depends on the cost of the work. Subsequently, the utility was described as quality of performance, productivity and efficiency. Innovation (also named creativity) is another important form of work productivity expression. It derives from the specific relations that occur in a workplace among employees and the organizational environment. Although worker's creativity and OCB demonstration are a valuable factor to be present at work, job performance is supposed to be the most important dimension in PWB. In job performance manifestation, we may distinguish in-role aspects (concerning job's technical aspects – tasks) and extra-role skills (contextual) [Conway 1999].

Katz in 1960s was one of the first to associate organizational behavior with additional factors, listed as volunteering initiatives, self-education, spontaneous behavior, ability of co-operation and defending the organization's reputation [Katz 1964]. These elements, when applied, help improve organizational functions and lead the team to common success. In 1960s, it was noticed that worker's efficacy depends strictly on favorable environment and organizational atmosphere [Leavitt, Bass 1964]. In 1963, Maier *et al.* determined that high trust level between superior and subordinate, enables the em-

employees to share their potential problems with their employers and report the obstructions [Maier, Hoffman, Read 1963]. Even though group norms, formal and informal regulations, moral standards and organizational procedures should be enforced to keep the organizational order, employees do not always tend to follow the rules [Feldman 1984]. Based on Bennett and Robinson, employee deviance is described as voluntary behavior that violates significant organizational norms and in so doing threatens the well-being of an organization, its members, or both. The researchers Robinson and Bennett [1995] divided organizational misbehaviors into a few subgroups: production deviance (organizational, minor), property deviance (organizational, serious), political deviance (individual, minor) and personal aggression (individual, serious). As described by Paul Spector [Spector 2012], Counterproductive Work Behavior encompasses a set of activities harming (or intended to harm) organization; it is usually performed by the employees and affects either organizations or individuals (or both). Harming may be manifested by sabotage, theft, aggression or withdrawal. Physical or verbal abuse may be also considered as a part of CWB and could be explained as a harming act, targeted at an employee, that is usually constantly repeated [Einarsen 2011]. According to Lutgen-Sandvik, being bullied at work (or even observing it) is a frightening and shocking experience. The researcher finds mobbing, social ostracism, nonverbal aggression and personal attacks as simply damaging the worklife [Lutgen-Sandvik 2006]. Bullying may also include gossips, insults, unfair and detrimental criticism. An act of bullying is usually humiliating for discredited employee and causes depression, frustration, helplessness, insecurity, uncertainty and other difficulties [Keashly, Neuman 2004]. Furthermore, Buss differentiated specified dichotomous types of aggression: active – passive, direct – indirect, verbal – physical [Kiev 1963]. All of them could be performed in organization. Passive aggression is manifested as depersonalizing (targeted at coworkers or customers), playing dumb, stalling, resisting change [Ashforth, Lee 1990]. Indirect misbehavior is understood as causing delays, defacing property, hiding or consuming necessary resources, spreading rumors, spreading false information. On the contrary, direct noncompliant behavior could be considered as threats, yelling, insults (verbal ones), interrupting others, inaccurate gestures, preventing someone from expressing self (physical ones) [Kiev 1963]. An act of employee incivility (understood as an act of rudeness and disrespect) is also perceived as noncompliant behavior and is supposed to be a result of high job demands and emotional exhaustion in a workplace [Koon, Pun 2017].

Other organizational problems included in property deviance dimension, are employee thefts, which could be also considered as aggression acts [Greenberg 1990]. According to Robinson and Bennett, [1995] production deviance shows abnormalities targeted at organization. This malfunction consists of exemplary actions such as: slowing down work, wasting resources, taking too long breaks, terminating work untime-

ly. Another important CWB is voluntary absenteeism, which is described simply as no-attendance to work, not being present in one's workplace [Gibson 1966].

Furthermore, there are many absence types: excused, unexcused, sickness etc. To minimize the harming effect of absence, the no-show, should be reported and accepted by an employer; if it is not, it may be perceived as counterproductive work behavior [Muchinsky 1977; Whitaker 2001]. Employee turnover and cyberloafing are other CWB terms mentioned in literature.

Psychological Dimensions of Anger

Anger, according to the results of the tests, is the most often experienced from of so-called negative emotions [Wojciszke 2002]. Anger is also one of the basic aversive emotions [Berkowitz 2012].

According to Jeffery and Berkowitz [1964], anger is defined basically as a tendency to become aggressive after frustration. However, not everyone behaves aggressively in the face of frustration. Reasons for this state of affairs can be found in individual differences on the basis of the temperament of the so-called emotional reactivity [Larsen, Ketelaar 1991] and learned behaviors of the so-called cognitive schemes [Norman, Rumelhart 1975]. The terms used to describe individual differences in the context of emotions coincide with the concepts used to describe temperament [Goldsmith, Campos 1982]. Paul Ekman's approach treats temperamental traits as emotional [Ekman, Davidson 1994]. In this discussion, we will stop for a moment to analyze the concept of anger as an emotion. According to Spielberger [2006], as well as in the other conception [Lazarus 1991], we distinguish two separate but related aspects of experiencing anger. It assumes that this emotion can be experienced as a transitional state or as a relatively permanent feature [Spielberger 2006]. The next distinction is learned forms of expression and control of anger, the manner in which this feeling is manifested. There are two differentiations in expressing anger. One of them is aggression directed outside in the form of aggressive verbal or physical behaviors and the other aggression directed inwards towards oneself.

Another manifestation of anger is using it in an instrumental way to benefit [Fischer, Roseman 2007] and dominate [Wojciszke 2002]. These types of behaviors are often tactics of leaders in order to get their position [Leary 1990]. Aggressive behavior can be motivated either by feeling of anger or aggression used instrumentally [Berkowitz, Harmon-Jones 2004].

Experiencing anger has a different function that needs to be removed from the social function of expressing anger. For the purposes of this article, we will focus on the mobilization function of anger. Emotion of anger will appear in a situation of discrepancy between the actual and desired state. The appearance of anger or other emotion de-

depends on whether the individual perceives the possibility of changing the setting [Żemojtel-Piotrowska, Piotrowski 2012].

Psychological Aspects of Anger in Organization

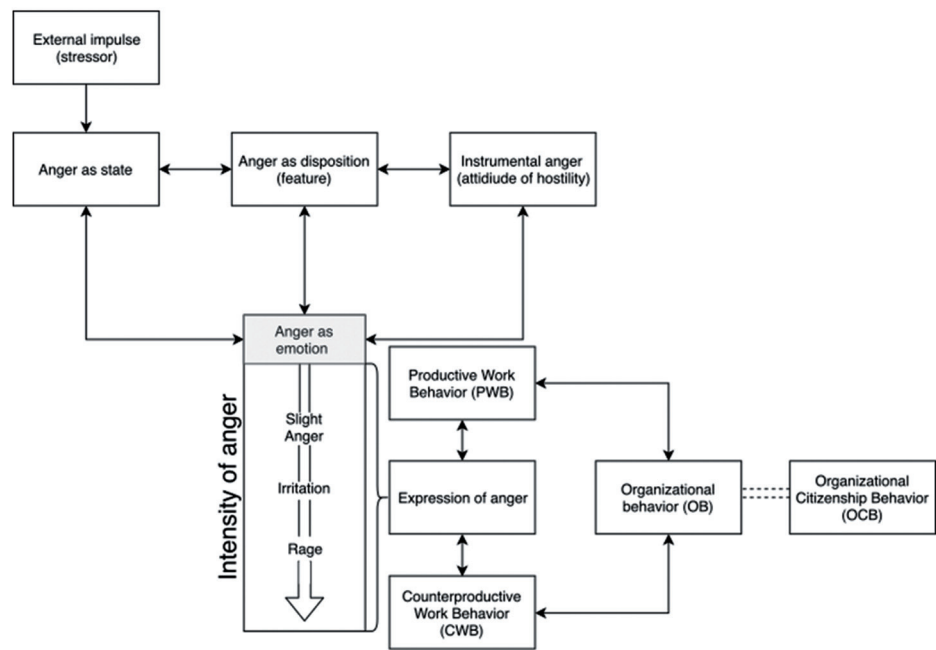
Anger is an energy that can be used in the workplace in a negative or positive way. This involves many factors such as the intensity of anger, the strength of stimulus, individual differences, attitudes of anger and cognitive scheme. Anger as a reaction to the stressor is an indispensable factor affecting the well-being of the organization. The elimination of all the stressors from the workplace may not be good for the organizational condition because moderated stress leads to positive behavior [Greenhalgh, Rosenblatt 1984]. The stress levels should be motivating and not distracting [Brockner 1992]. Emotions, including anger, have the function of an information carrier that signals reactions or determines the modality of the brain's functioning. [Oatley, Johnson-Laird 1996]. Experiencing anger can influence on the temper of the individual. The experienced mood changes its value to the negative, which results in an improved vigilance. This mobilization affects the detection of potential threats [Wojciszke 2002].

The mobilizing function of anger in workplace is also confirmed by the empirical studies performed by Engin and Cam carried out on the psychiatric nurses, confirmed the strong correlation between motivation to work and expression of anger. In the cases where there was no correlation, controlled anger occurred. However, a correlation was not found between job motivation and trait anger as well as expressed anger [Engin, Cam 2006]. On the other hand, the anger can negatively influence work behavior, it may even lead to CWB. This happens particularly in the case of its strong intensity and weak anger control. Baka in his research on the influence of stressors in work concerning CWB and stressors in workplace pointed that the affect mediates between the aforementioned concepts [Baka 2012]. Our considerations put an emphasis on the role of the affect and detail the vocabulary related to emotions. Apart from the unproductive behavior, strong anger can lead to aggressive (deviant, antisocial) behavior in work, where the individual differences play a great role. This behavior is connected directly to the hostile aggression and is aimed towards making harm [Douglas, Martinko 2001]. A power of the stimulus causing anger and the number of stressors in workplace can also lead to the situation, that individual ability to catalyze the anger by an individual will be exceeded. Instead of anger, this individual will commence to feel harmed. The state of the sense of harm provokes the retaliation [Żemojtel-Piotrowska, Piotrowski 2012]. The organization may be described in the state-space of emotional dimensions characteristic for individuals, including the anger. Emotions in the corporate environment can be experienced in the group level and the level of the organization as a unit. This happens, when the

same emotions are felt by many members of this organizations. Hence, one can conclude that the cause of those emotions is a workplace. The group can be perceived as the entity with the property of emotional state for a given moment of time [Barabasz 2008].

In order to better comprehend the discussed concepts, the authors of this paper prepared the diagram, which demonstrates their mutual implications (figure 1).

Figure 1. Schema of important concepts used in this study



Source: own elaboration.

Summary

The literature review made it possible to identify the scientific gap, which is filled by the proposed approach, in the scope of the influence of emotions (especially anger) on positive and negative behavior in the workplace. In this paper the literature review of organizational behavior has been performed. Behaviors have been described by the use of theoretical constructs. Emotional factor influence has been of particular interest. Anger plays a special role due to mobilization of individuals to certain actions. However, as we have shown with the chosen set of the literature, its intensity and ways of expression are significant, because they can influence PWB and CWB behavior. An additional construct connected to OB is OCB, which involves positive phenomena, but is defined beyond ana-

lyzed dimension. The manifestation of organizational behavior depends also on individual differences, organizational culture, prevailing standards in workplace and other factors described in this article. The literature review reveals a need for empirical evidence of the influence of the anger on OB and the need for unification of the OB models regarding every factor influencing them, including emotions, mood, affect, and feelings. Furthermore, as the organization world and emotions are concerned, the interesting aspect to be researched seems to be the recognition of group emotions. The longer the individual stays in group (e.g. organization, team, department), the more he or she thinks or does refers to the group. The presented review of the literature is selective and aims to show the legitimacy of the topic. This topic is worth continuing, especially in the field of empirical research, which could specify the way of influencing the formation of PWB and OCB using the emotional resources of individuals.

References

- Ashforth B.E., Lee R.T.** (1990), *Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model*, "Human Relations", SAGE Publications, No. 43(7), pp. 621–648.
- Ashkanasy N.M., Dorris A.D.** (2017), *Emotions in the Workplace*, "Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior", Annual Reviews, No. 4(1), pp. 67–90.
- Baka L.** (2012), *Stresory w pracy a zachowania kontrproduktywne. Pośrednicząca rola negatywnego afektu, przywiązania organizacyjnego i zaangażowania w pracę*, "Studia Psychologiczne", No. 50, pp. 25–42.
- Barabasz A.** (2008), *Osobowość organizacji: zastosowanie w praktyce zarządzania*, "Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu", No. 4.
- Berkowitz L.** (2012), *A Different View of Anger: The Cognitive-Neosocial Conception of the Relation of Anger to Aggression*, "Aggressive Behavior", Wiley, No. 38(4), pp. 322–333.
- Berkowitz L., Harmon-Jones E.** (2004), *Toward an Understanding of the Determinants of Anger*, "Emotion", American Psychological Association (APA), No. 4(2), pp. 107–130.
- Brockner J.** (1992), *The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress*, "The Academy of Management Review", Academy of Management, No. 17(1), p. 39.

Campbell P.J. (1990), *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*, "Handbook of Industrial and Organizational Psychology", No. 1.

Conway J.M. (1999), *Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs*, "Journal of Applied Psychology", No. 84, pp. 3–13.

Davidson R.J. (1992), *Emotion and Affective Style: Hemispheric Substrates*, "Psychological Science", SAGE Publications, No. 3(1), pp. 39–43.

Davidson S.L., Gilbert L.A. (1993), *Career Counseling Is a Personal Matter*, "The Career Development Quarterly", Wiley, No. 42(2), pp. 149–153.

Douglas S.C., Martinko M.J. (2001), *Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression*, "Journal of Applied Psychology", American Psychological Association (APA), No. 86(4), pp. 547–559.

Einarsen S. (2011), *Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research, and practice*, Crc Press, Florida.

Ekman P., Davidson R.J. (1994), *The nature of emotion: fundamental questions*, Oxford University Press, New York.

Ekman P., Levenson R., Friesen W. (1983), *Autonomic nervous system activity distinguishes among emotions*, "Science", American Association for the Advancement of Science, No. 221(4616), pp. 1208–1210.

Engin E., Cam O. (2006), *Correlation Between Psychiatric Nurses' Anger and Job Motivation*, "Archives of Psychiatric Nursing", Elsevier BV, No. 20(6), pp. 268–275.

Feldman D.C. (1984), *The Development and Enforcement of Group Norms*, "The Academy of Management Review", Academy of Management, No. 9(1), p. 47.

Fischer A.H., Roseman I.J. (2007), *Beat them or ban them: The characteristics and social functions of anger and contempt*, "Journal of Personality and Social Psychology", American Psychological Association (APA), No. 93(1), pp. 103–115.

Fischer K.W., Shaver P.R., Carnochan P. (1990), "How Emotions Develop and How they Organise Development," *Cognition & Emotion*, Informa Limited, 4(2), pp. 81–127.

Frijda N. (1986), *The emotions*, Cambridge University Press Editions de la Maison des Sciences de l'homme, Cambridge, New York, Paris.

Frijda N., Kuipers P., ter Schure E. (1989), *Relations among emotion, appraisal, and emotional action readiness*, "Journal of Personality and Social Psychology", American Psychological Association (APA), No. 57(2), pp. 212–228.

Gibson R.O. (1966), *Toward a Conceptualization of Absence Behavior of Personnel in Organizations*, "Administrative Science Quarterly", No. 11(1), pp. 107–133.

Goldsmith H.H., Campos J.J. (1982), *Toward a Theory of Infant Temperament*, "The Development of Attachment and Affiliative Systems", Springer, pp. 161–193.

Greenberg J. (1990), *Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts: Correction*, "Journal of Applied Psychology", American Psychological Association (APA), No. 75(6), p. 667.

Greenhalgh L., Rosenblatt Z. (1984), *Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity*, "Academy of Management Review", Academy of Management, No. 9(3), pp. 438–448.

Jeffery C. R., Berkowitz L. (1964), *Aggression: A Social Psychological Analysis*, "The Journal of Criminal Law, Criminology, and Police Science", JSTOR, No. 55(1), p. 132.

Katz D. (1964), *The motivational basis of organizational behavior*, "Behavioral Science", Wiley, No. 9(2), pp. 131–146.

Keashly L., Neuman J. (2004), *Bullying in the workplace: Its impact and management*, "Employee Rights and Employment Policy Journal", No. 8(2), pp. 335–373.

Kiev A. (1963), *Book Reviews: the psychology of aggression. By Arnold H. Buss*, John Wiley and Sons, New York, p. 307.

Koon V.-Y., Pun P.-Y. (2017), *The Mediating Role of Emotional Exhaustion and Job Satisfaction on the Relationship Between Job Demands and Instigated Workplace Incivility*, "The Journal of Applied Behavioral Science", SAGE Publications, No. 54(2), pp. 187–207.

Larsen R.J., Ketelaar T. (1991), *Personality and susceptibility to positive and negative emotional states*, "Journal of Personality and Social Psychology", American Psychological Association (APA), No. 61(1), pp. 132–140.

Lazarus R.S. (1991), *Emotion & Adaptation*, Oxford University Press, New York.

Leary M.R. (1990), *Responses to Social Exclusion: Social Anxiety, Jealousy, Loneliness, Depression, and Low Self-Esteem*, "Journal of Social and Clinical Psychology", Guilford Publications, No. 9(2), pp. 221–229.

Leavitt H.J., Bass B.M. (1964), *Organizational Psychology*, "Annual Review of Psychology", Annual Reviews, No. 15(1), pp. 371–398.

Lerner J.S. et al. (2015), *Emotion and Decision Making*, "Annual Review of Psychology", Annual Reviews, No. 66(1), pp. 799–823.

Lutgen-Sandvik P. (2006), *Take This Job and...: Quitting and Other Forms of Resistance to Workplace Bullying*, "Communication Monographs", Informa UK Limited, No. 73(4), pp. 406–433.

Maier N.R.F., Hoffman L.R., Read W.H. (1963), *Superior-Subordinate Communication: The Relative Effectiveness of Managers Who Held Their Subordinates' Positions*, "Personnel Psychology", Wiley, No. 16(1), pp. 1–11.

Muchinsky P. M. (1977), *Employee absenteeism: A review of the literature*, "Journal of Vocational Behavior", Elsevier BV, No. 10(3), pp. 316–340.

Norman D. A., Rumelhart D. E. (1975), *Explorations in cognition*, W.H. Freeman, San Francisco.

Oatley K., Johnson-Laird P.N. (1996), *The communicative theory of emotions: Empirical tests, mental models, and implications for social interaction*, "Striving and feeling: Interactions among goals, affect, and self-regulation", Psychology Press, Hove.

Robbins S. (1990), *Organization theory: structure, design, and applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Robbins S. (2010), *Organizational behavior*, Financial Times/Prentice Hall, Harlow.

Robinson S.L., Bennett R.J. (1995), *A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study*, "Academy of Management Journal", Academy of Management, No. 38(2), pp. 555–572.

Spector P. (2012), *Overview of the Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C)* [online], <http://www.marcoinfussi.it/files/2011-counterproductive-work-behaviour-checklist-for-mobbing-prevention.pdf>, access: 02.02.2019.

Spielberger C.D. (2006), *Cross-Cultural Assessment of Emotional States and Personality Traits*, "European Psychologist", Hogrefe Publishing Group, No. 11(4), pp. 297–303.

Stein N.L., Trabasso T. (1992), *The organisation of emotional experience: Creating links among emotion, thinking, language, and intentional action*, "Cognition and Emotion", Informa Limited, No. 6(3–4), pp. 225–244.

Weber M. (2002), *Gospodarka i społeczeństwo: zarys socjologii rozumiejącej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Whitaker S.C. (2001), *The management of sickness absence*, "Occupational and Environmental Medicine", "BMJ", No. 58(6), pp. 420–424.

Wojciszke B. (2002), *Człowiek wśród ludzi: zarys psychologii społecznej*, Scholar, Warszawa.

Żemojtel-Piotrowska M., Piotrowski J. (2012), *Kiedy złość motywuje? Społeczne funkcje wyrażania złości* [in:] B. Bereza (ed.), *Oblicza złości. Perspektywa psychologów, psychiatrów i psychoterapeutów*, Wydawnictwo DIFIN, pp. 39–55.

Anna Pluła | anna.plula@usz.edu.pl

Uniwersytet Szczeciński

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-9833-3908

Ewa Putek-Szeląg | ewa.putek-szelag@usz.edu.pl

Uniwersytet Szczeciński

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

ORCID ID: 0000-0003-0364-615X

Nastawienia kierownicze przyszłych menedżerów

Managerial Attitudes of Future Managers

*„Jest też coś znacznie rzadszego i bardziej unikalnego niż zdolności.
Jest to umiejętność ich rozpoznawania”.*

R. Half

Abstract: In changing and unpredictable conditions, there are key competencies that managers have. The most important ones are these connected with leadership.

Applying fit to Polish conditions questionnaire of measuring the leadership style, elaborated by the R.R. Blake and J.S. Mouton, called the managerial grid, the authors analysed the leadership attitudes of future managers. It was observed that the vast majority of respondents declare low interest in realised tasks and moderate concentration on employees. Therefore it is necessary to inform the future managers about the importance of both areas of interest and their importance in efficient realisation of leadership responsibilities. Only then the effective development of future managing staff will be possible.

Key words: managerial attitudes, managerial gird, leadership style, manager.

Wprowadzenie

Rosną wymagania stawiane pracownikom, zwłaszcza zatrudnionym na stanowiskach menedżerskich. Liczą się ich kompetencje merytoryczne, interpersonalne, wśród których na pierwszy plan wysuwają się te związane z oddziaływaniem na podległy im personel i kształtujące atmosferę w zespole. Kierowanie pracownikami [Rutka, Czerska 2015, ss. 67–81], jest jednym z ważniejszych zagadnień poruszanych we współczesnej literaturze z zakresu nauki o zarządzaniu.

Potrzeba kierowania ludźmi w organizacji zaowocowała szeroką gamą teorii opisujących sposoby postępowania menedżerów i ich oddziaływania na podległy personel. Początkowo próbowano zidentyfikować uniwersalny zbiór cech osobowościowych, które wyróżniają sprawnie działających menedżerów. Okazało się jednak, że nie można potwierdzić i skonstruować jednolitego zestawu takich cech. Porzucono więc próby i w dalszych badaniach skoncentrowano się na zachowaniach kierowniczych. Szczególną uwagę zyskało określenie sposobów oddziaływania menedżerów na podwładnych, ponieważ pojawiła się hipoteza mówiąca, że „skuteczni przywódcy w jakiś sposób zachowują się odmiennie od przywódców mniej skutecznych” [Griffin 2002, s. 499]. Przeprowadzone badania oraz obserwacje pozwoliły wyodrębnić trzy podstawowe style kierowania ludźmi, które stosują menedżerowie: autokratyczny, demokratyczny i liberalny. Podział ten stał się punktem wyjścia do sformułowania różnych teorii zachowań kierowniczych, ukazujących wielość stylów stosowanych przez menedżerów, ich złożoność i zróżnicowanie nastawień. Koncepcje te są wykorzystywane do doskonalenia menedżerów współczesnych organizacji.

W niniejszym artykule autorki postawiły sobie za cel identyfikację nastawień kierowniczych przyszłych menedżerów na podstawie siatki kierowniczej opracowanej przez R. R. Blake’a i J. S. Mouton. Skupienie uwagi na osobach dopiero przygotowujących się do pełnienia roli menedżera, pozwala odpowiednio wcześniej kształtować pożądane nawyki kierownicze. Co więcej, wnioski na temat atutów i mankamentów przyszłej kadry kierowniczej mogą stanowić podstawę do opracowania programów doskonalenia menedżerów, ale również i kierunków ich kształcenia.

Nastawienia kierownicze – zagadnienia teoretyczne

Badania nastawień kierowniczych pod kierunkiem R. Likerta [Griffin 2002, ss. 499–500] w Michigan, doprowadziły do rozpoznania dwóch podstawowych form działania kierowników: „zorientowania na zadania” i „zorientowania na pracowników”. Pierwsza z nich powoduje, że zwracają oni szczególną uwagę na proces pracy, realizowane przez pracowników procedury i osiągnięte wyniki. Towarzyszą temu inicjatywa, zaangażowanie i od-

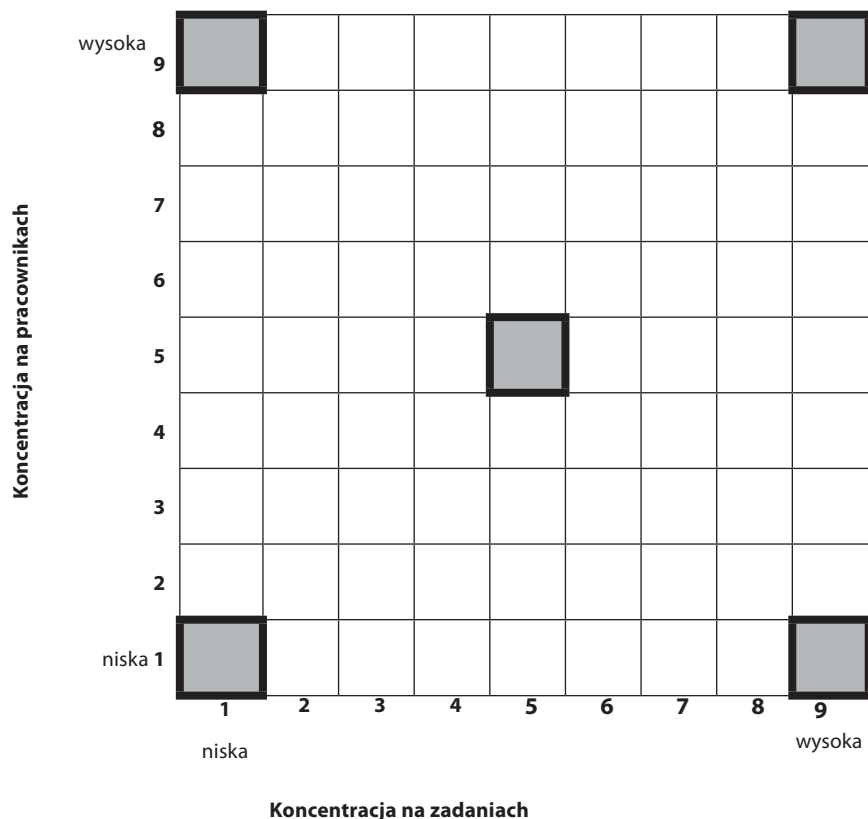
powiedzialność. Zachowania te, zdaniem J. W. Reddina [1993, ss. 12, 136–137], można stopniować ze względu na efektywność, co uwiadamia, że małe nastawienie na zadania sprzyja unikaniu zaangażowania i odpowiedzialności oraz powoduje niechęć do zmian.

Natomiast menedżerowie wykorzystujący zachowania zorientowane na pracowników, kształtują życzliwe i pełne wsparcia środowisko pracy, dbają o dobre samopoczucie i zadowolenie podwładnych z realizacji obowiązków zawodowych. Zdaniem autorów tej koncepcji, przedstawione formy zachowań kierowniczych są położone na przeciwnych krańcach jednego kontinuum, co oznacza, że menedżerowie mogą być skoncentrowani na jednej tylko z tych form, zmniejszając zainteresowanie drugą. Przedstawione przez zespół badawczy wnioski sugerowały, że bardziej skuteczny jest styl kierowania zorientowany na pracownika niż na zadania.

Kiedy jedni badacze pracowali nad ulepszeniem koncepcji kontinuum stylów kierowania, inni stwierdzili, że zidentyfikowane dwa wymiary zachowań kierowniczych (inicjowanie struktury – bliski odpowiednik nastawienia na zadania oraz przychylność, czyli koncentracja na pracownikach) to dwie zmienne niezależne, które można rozpatrywać w układzie dwóch współrzędnych [Robbins, DeCenzo 2002, ss. 474–475; Stoner, Wankel 2001, ss. 386–387]. Oznacza to, że menedżerowie mogą jednocześnie wyrażać oba zachowania i w każdym wymiarze robić to z różnym natężeniem, albo w takim samym. Naukowcy z Ohio zaobserwowali, że na ogół styl „wysoki-wysoki” w obu wymiarach zapewnia pozytywne wyniki, ale nie jest to regułą i należy w teorii tej uwzględnić czynniki sytuacyjne.

Interesującym przykładem takiego dwuwymiarowego podejścia do rozpatrywania zachowań kierowniczych jest siatka kierownicza opracowana przez R. R. Blake’a i J. S. Mouton [1964]. Poszukując idealnego stylu kierowania, stworzyli model mapy mentalnej obrazującej skalę zachowań kierowniczych na podstawie różnych sposobów łączenia stylów: zorientowanego na zadania i zorientowanego na pracowników, które ujęto na układzie współrzędnych (rysunek 1). Oś pionowa wyraża w dziewięciostopniowej skali koncentrowanie się menedżera na pracownikach i troskę o zaspokojenie ich potrzeb, natomiast oś pozioma przedstawia (w tej samej skali) zainteresowanie zadaniami realizowanymi przez pracowników i osiąganymi przez nich wynikami. Podejście takie pozwala zidentyfikować aż 81 stylów kierowania, jednak badacze skupili uwagę na pięciu modelowych odmianach, które znajdują się w czterech rogach siatki i jej środku.

Rysunek 1. Siatka kierownicza



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Blake, Mouton 1964].

Wyróżnionym przez autorów pięciu stylom kierowania M. Holstein-Beck [2001, ss. 94–96] nadała własne nazwy odpowiadające polskim realiom:

- Pole 9.1 – Wynaturzony (skrajny) autokrata. To menedżer, którego interesują tylko zadania i troska o ich wykonanie oraz osiągnięcie wyznaczonych wyników; ludzie zupełnie go nie obchodzą, nie dba o ich rozwój i zadowolenie z pracy.
- Pole 1.9 – Wynaturzony (skrajny) demokrat. Przesadnie troszczy się o pracowników oraz ich potrzeby i oczekiwania, natomiast nie interesuje się realizacją zadań;
- Pole 1.1 – Kierownik atrapa. Menedżer, który nie jest zainteresowany ani pracownikami, ani realizowanymi zadaniami, martwi się tylko o swoje stanowisko, na którym chce przetrwać do emerytury.

- Pole 5.5 – Balansujący biurokrata. Jego dewizą jest zachowanie względnej równowagi w swojej polityce kierowania. Dobrze funkcjonuje w organizacjach o ustalonych regułach postępowania (zbiurokratyzowanych);
- Pole 9.9 – Kierownik integrator. To menedżer, który potrafi łączyć maksymalną troskę o zadania z maksymalną troską o pracowników. Współpracuje z pracownikami, wprowadzi im, podejmuje decyzje i ponosi odpowiedzialność wobec organizacji i swojego zespołu pracowników.

Badania przeprowadzone przez R.R. Blake'a i J.S. Mouton przyczyniły się do wysunięcia przez nich wniosku, że najwyższą efektywność osiągają menedżerowie, którzy znajdują się na polu 9.9. Należy jednak podkreślić, że nie zostało to jednoznacznie udowodnione. Stworzona przez autorów siatka kierownicza znajduje powszechne zastosowanie w nauczaniu i doskonaleniu przywództwa w opartego na zaangażowanych i jednocześnie wydajnych zespołach pracowniczych [Stoner, Wankel 2001, ss. 321–323].

Metodyka badań własnych

Doceniając znaczenie siatki kierowniczej, autorki artykułu przeprowadziły badania wśród studentów studiów stacjonarnych Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego [Pluta, Putek-Szeląg 2017, ss. 41–57]. Ich celem było określenie stylu kierowania, który determinuje zachowanie kierownicze przyszłych menedżerów.

Do badań zaproszono studentów pierwszego roku studiów, którzy uczestniczyli w zajęciach z „Podstaw zarządzania” w latach 2011–2016. Miało ono na celu wstępne przygotowanie studentów, pod względem wiedzy i umiejętności, do sprawnego wypełniania funkcji kierowniczych w organizacjach. Poruszana tematyka i warsztatowo realizowane zajęcia ćwiczeniowe mogą stanowić podstawę do doskonalenia i rozwoju umiejętności kierowniczych w dalszym toku studiów.

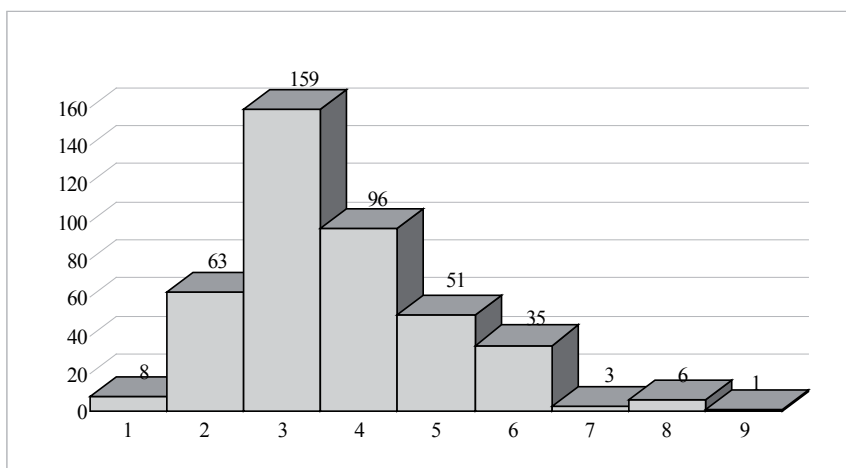
Aby rozpoznać nastawienia kierownicze przyszłych menedżerów, posłużono się Testem L/Z opracowanym przez M. Holstein-Beck [2001, s. 99; Fołtyn 2006, ss. 94–95; Rutka, Czerska 2016, ss. 337–358]. Arkusz testu składa się z 18 stwierdzeń, które opisują różne zachowania kierownicze z uwzględnieniem troski o zadania i pracowników. Respondenci samodzielnie oceniają częstotliwość wykorzystywania w praktyce wskazanych zachowań oraz dokonują stosownych obliczeń, na podstawie których określają swoje miejsce na siatce kierowniczej.

W badaniach wzięło udział 422 studentów, którzy wypełnili Test L/Z. Do analizy zakwalifikowano 415 prawidłowo wypełnionych arkuszy.

Nastawienia kierownicze – wyniki badań i wnioski

Analiza zgromadzonego materiału badawczego¹ wskazuje, że przyszli menedżerowie bardzo małą uwagę przywiązują do pracy, realizowanych procedur i osiąganych wyników, ale również niewiele większe zainteresowanie zaobserwowano w ramach zorientowania na pracowników (rysunek 2 i 3).

Rysunek 2. Koncentracja na zadaniach u przyszłych menedżerów



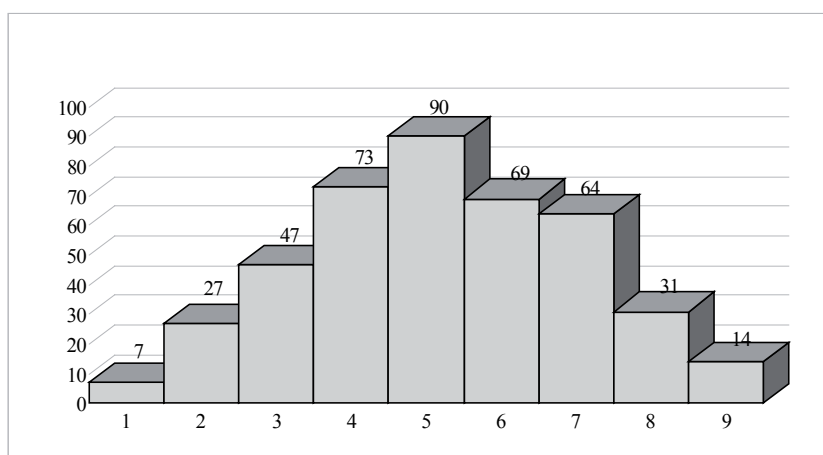
Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę koncentrację na zadaniach, dominujące okazało się wskazanie na poziomie 3. Wynik taki uzyskało 159 ankietowanych. Pozostali respondenci w zdecydowanej większości deklarowali zachowania, które pozwoliły wygenerować wynik na poziomie 4 (96 wskazań) lub 2 (63 wskazania). Na rysunku 2 widać, że koncentracja na zadaniach plasuje się raczej na poziomach niższych. Zaobserwowano jedynie nieliczne wyniki wskazujące na przywiązywanie uwagi do procesu pracy (poziom od 6 do 9). Na skutek takiego rozkładu koncentracji na zadaniach można stwierdzić, że przyszli kierownicy raczej nie wydają się skupieni na pracy i wynikających z niej czynnościach, które pozwalają zakończyć zadania z sukcesem. Odnotowany niski poziom skupienia uwagi na procesie pracy może prowadzić do rozproszenia uwagi wykonawców zadań (zarówno kierownika jak i jego podwładnych), zajmowania się wieloma sprawami jednocześnie, co w efekcie może spowodować brak dostatecznej troski o terminowość i jakość realizowanych zadań.

¹ Analiza informacji o nastawieniach kierowniczych przyszłych menedżerów nie zawiera podziału na poszczególne lata ze względu na podobieństwo uzyskanych wyników i brak istotnych różnic w udzielanych odpowiedziach.

Wydaje się, że takie zachowanie się jest bardzo prawdopodobne ze względu na dość częste prośby studentów o przesunięcie terminu kolokwium czy terminu oddania projektu, który niejednokrotnie jest realizowany na ostatnią chwilę i bez konkretnych wniosków. Przeniesienie takich zachowań na sytuację w organizacji, dodatkowo praktykowane przez osobę pełniącą funkcje menedżerskie, może niekorzystnie wpłynąć na wyniki osiągane przez organizację. Jednocześnie słaba orientacja na wykonanie oraz przebieg pracy może sugerować przyjmowanie przez przyszłych menedżerów postawy niechętniej zmianom, raczej dążącej do utrzymania status quo w realizacji obowiązków zawodowych i odwoływania się do ustalonych zasad, a to może dawać złudne poczucie bezpieczeństwa w przypadku funkcjonowania organizacji w płynnym otoczeniu.

Rysunek 3. Koncentracja na pracownikach u przyszłych menedżerów

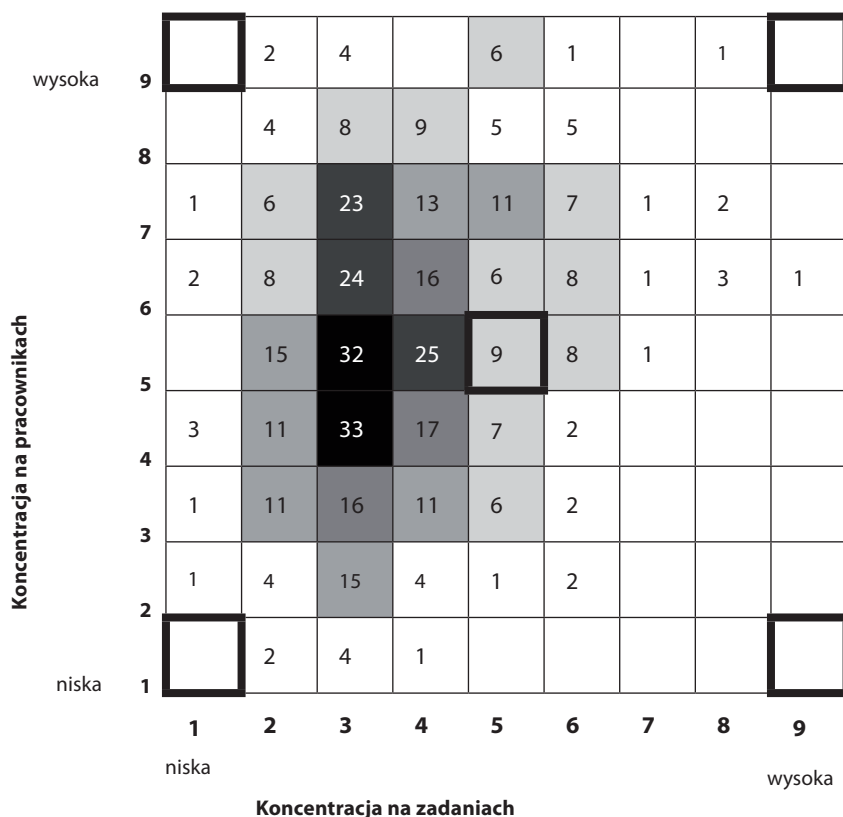


Źródło: opracowanie własne.

Z kolei rozpatrywanie nastawień przyszłych menedżerów ze względu na zorientowanie na pracowników ujawnia, że jest ono realizowane na wszystkich poziomach zgodnie z rozkładem normalnym. Wprawdzie, jak pokazuje rysunek 3, najwięcej wskazań odnotowano na poziomie 5 (90 deklaracji), jednak sąsiadujące z nim poziomy 4, 6 i 7 także są reprezentowane przez liczne grono ankietowanych (odpowiednio: 73, 69 i 64 deklaracji). Tym samym większość przyszłych menedżerów wskazuje na średni poziom koncentracji na pracownikach. Sytuacja taka sugeruje, że badani studenci będąc menedżerami, raczej będą przejawiać troskę o swoich przyszłych podwładnych i podejmować decyzje zapewniające dobre i otwarte stosunki z nimi, a także sprzyjające utrzymaniu pozytywnego, przyjaznego klimatu pracy. Należy jednak zaznaczyć, że jest to tylko przeciętna koncentracja na pracownikach, co może oznaczać, że zachowania przyszłych menedże-

rów mogą być mało wyraziste i raczej nie będą się skupiać na jasnym ustanowieniu harmonijnych stosunków z personelem, a jedynie na znalezieniu „złotego środka”. To z kolei może prowadzić do odczuwania przez pracowników niedocenienia i braku uznania. Pomimo tego należy jednak podkreślić, że dość liczne grono ankietowanych – przyszłych menedżerów, może przywiązywać dużą uwagę do poprawnych i przyjacielskich stosunków z podwładnymi, ponieważ aż 42% z nich zadeklarowało koncentrację na pracownikach na poziomie 6 i wyżej.

Rysunek 4. Nastawienia kierownicze wszystkich badanych studentów



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowaniem zaprezentowanych wyników jest ich jednoczesne zobrazowanie na siatce kierowniczej (rysunek 4), które uwidacznia wyraźną polaryzację stylów kierowania przyszłych menedżerów. Większość respondentów znalazła swoje miejsce w pobliżu pola 5.5, ale głównie po lewej stronie siatki. Sytuacja taka oznacza, że obecni studenci, pełniąc w przyszłości funkcje menedżerskie w organizacji, wykazują skłonność

do zachowań charakterystycznych dla „balansującego biurokraty”, który poszukuje zadowalającego kompromisu pomiędzy potrzebami wynikającymi z realizowanych zadań a sprawami pracowników. Styl ten wydaje się wyraźnie dominującym, choć można zaobserwować, że niektórzy respondenci wykazują pewne predyspozycje do stosowania działań odpowiadających stylowi „wynaturzonego demokrata”, a nawet zachowań świadczących o pozorantwie uprawianym przez „kierownika atrapę”. Prawie pusty, prawy górny róg siatki – w pobliżu pola 9.9, a także pusty obszar w bliskości pola 9.1 sugerują natomiast, że wśród badanych przyszłych menedżerów nie ma przedstawicieli deklarujących zachowania charakterystyczne dla „kierownika integratora” oraz „wynaturzonego autokraty”.

Przedstawione wyniki badań nie upoważniają do wyciągnięcia wniosków odnoszących się do wszystkich przyszłych, polskich menedżerów. Pozwalają jednak na wysunięcie pewnych postulatów, które mogą stanowić podstawę do dalszych badań mających na celu jasne zarysowanie potencjalnych zachowań kierowniczych, a to może stać się podłożem do opracowania programów doskonalenia przyszłej kadry kierowniczej już na poziomie edukacji akademickiej.

Niewątpliwie godnym podkreślenia jest fakt odchodzenia od całkowicie autokratycznego stylu kierowania, w którym przełożony jest przekonany, że jedynie on podejmuje słuszne decyzje i tym samym objawia tendencję do ścisłej kontroli pracowników oraz braku zaufania do nich. Wydaje się także, że zaobserwowany niski poziom koncentracji na zadaniach, będący słabością przyszłych menedżerów, może przyczyniać się do trudności w osiągnięciu celów organizacji. Ich słabe zaangażowanie nie będzie sprzyjać właściwemu określaniu zadań własnych oraz podległych pracowników, a to może stać się istotną przeszkodą w zapewnieniu satysfakcjonujących warunków pracy. Samo poczucie swobody działania personelu podczas realizacji obowiązków zawodowych i troska o przyjacielskie stosunki z podwładnymi jest niewystarczającym powodem do pełnego ich zaangażowania w pracę, ponieważ niska wydajność nie zapewni odpowiednich zysków organizacji i tym samym nie pozwoli na zaspokojenie oczekiwań pracowników związanych z wysokością otrzymywanego wynagrodzenia za pracę. Oznacza to, że konieczne staje się uświadomienie studentom, że skuteczna realizacja funkcji menedżerskich w organizacjach wiąże się nie tylko z troską o podległy personel, ale również z zainteresowaniem realizowanymi zadaniami i osiąganymi wynikami. Za sprawnych menedżerów uważa się bowiem osoby, które posiadają zdolności interpersonalne, ale również potrafią jasno definiować cele i wytrwale dążyć do ich realizacji [Gołębiowska 2013, ss. 39–40].

Natomiast zaobserwowanym atutem przyszłych menedżerów jest ich koncentracja na pracownikach i przez to zwracanie szczególnej uwagi na klimat w środowisku pracy. Można przypuszczać, że takie zachowanie się pozwoli im wypracować zdrowe relacje

z podwładnym w zatrudniających ich organizacjach. Oznacza to również, że przyszłych menedżerów charakteryzuje przystępność, zrozumienie oraz to, że będą okazywali zaufanie i szacunek do podwładnych. Jednak, aby pracownicy odbierali swoich przełożonych jako wiarygodnych, menedżerowie muszą być autentycznymi ekspertami w podstawowym obszarze działalności organizacji [HBRP 2017, s. 27], a to wymaga odpowiednich zachowań zorientowanych na zadania.

Zakończenie

Płynne warunki funkcjonowania współczesnych organizacji stanowią, jak zauważają P. Kotler i J. A. Casilione, nową normalność w świecie biznesu [2009]. Sytuacja taka powoduje, że konieczne jest szybkie dostosowywanie działań realizowanych w organizacjach do zmiennych warunków, a to zakłada, że menedżerowie będą potrafili tego dokonać. Przeprowadzone badania uwidaczniają, że przed obecnymi studentami, a przyszłymi menedżerami jeszcze długa droga w zdobywaniu odpowiednich kompetencji. Należy zaznaczyć, że respondenci dopiero rozpoczynają ich kształtowanie i wiele z nich uzyskają w czasie dalszych lat studiów. Konieczne jest jednak, aby na początku tej nauki byli świadomi ich wagi.

Zdiagnozowanie nastawień kierowniczych już na początkowym etapie zdobywania kompetencji menedżerskich stanowi dla studentów punkt wyjścia do rozwoju i doskonalenia zachowań kierowniczych. Pozwala poznać atuty i słabości dotychczasowego postępowania i ukierunkowuje na poszukiwanie dróg prowadzących do profesjonalizacji. Jednocześnie należy podkreślić, że rozpoznane nastawienia kierownicze mogą ulec modyfikacji pod wpływem zdobywania przez studentów nowej wiedzy i doświadczeń w trakcie edukacji. Dlatego konieczne wydaje się powtarzanie przeprowadzonej oceny nastawień kierowniczych i aktualizowanie zajmowanego miejsca na siatce kierowniczej. Zapewni to lepsze ukierunkowanie działań doskonalących i dopasowujących je do konkretnych potrzeb.

Należy również podkreślić, że informacje i wnioski płynące z badań na temat nastawień kierowniczych przyszłych menedżerów można wykorzystać na uczelniach do unowocześniania programów nauczania w zakresie kierunków akademickich. Dzięki temu opracowywane programy lub ich modyfikacje mogą być bardziej dopasowane do aktualnych potrzeb uczestników zajęć. Wydaje się, że takie postępowanie jest konieczne, ponieważ zarysowane w artykule wnioski dotyczące studentów przygotowujących się do pełnienia funkcji menedżerskich w organizacjach, które ukazują ich małą troskę o zadania i średnie zainteresowanie pracownikami, są widoczne od wielu lat [Pluta, Sysko-Romańczuk 2000, ss. 330–341]. Tym samym, niezbędne staje się zrewidowanie zakresów tematycznych zajęć mających związek z kształtowaniem kompetencji menedżer-

skich uczestników zajęć akademickich. Istotne jest również zwrócenie uwagi na metody oceny efektów kształcenia, aby w większym stopniu wpływały na wyrobienie u studentów różnych nawyków potrzebnych w sprawnej realizacji przyszłych obowiązków menedżerskich, a zwłaszcza przywiązywania większej wagi do powierzanych zadań i ich realizacji.

Bibliografia

Blake R.R., Mouton J.S. (1964), *The Managerial Gird*, Gulf Publishing Company, Houston.

Fołtyn H. (2006), „Siatka kierownicza” w praktyce menedżerskiej, „Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego”, nr 2, ss. 94–95.

Gołębiowska E. (2013), *Rola kadry menedżerskiej w kształtowaniu zrównoważonego rozwoju organizacji jutra*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 12, cz. 1, ss. 33–49.

Griffin R.W. (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.

HBRP (2017), *Kiedy umiejętności techniczne liczą się bardziej niż inteligencja emocjonalna*, „Harvard Business Review Polska”, nr 10(176), s. 27.

Holstein-Beck M. (2001), *Menedżer poszukiwany*, CIM, Warszawa.

Kotler P., Casilione J.A. (2009), *Chaotics: the business of managing and marketing in the age of turbulenc*, Amacom, New York.

Pluta A., Putek-Szeląg E. (2017), *Autentyczne przywództwo a nastawienia kierownicze przyszłych menedżerów* [w:] P. Zwiech, *Uwarunkowania kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji*, „Gospodarowanie Kapitałem Ludzkim”, nr 12, ss. 41–57.

Pluta A., Sysko-Romańczuk S. (2000), *Nastawienia kierownicze przyszłych menedżerów w świetle badań empirycznych* [w:] K. Krzakiewicz (red.), *Ewolucja pracy kierowniczej w warunkach integracji europejskiej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań, ss. 330–341.

Reddin B. (1993), *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność*, Alma-Press, Warszawa.

Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002), *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.

Rutka R., Czerska M. (2015), *Głos w sprawie interpretacji przywództwa w organizacji*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 38(4), ss. 67–81.

Rutka R., Czerska M. (2016), *Zmiany nastawień kierowniczych w latach 1992–2015*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, nr 14(2/1), ss. 337–358.

Stoner J.A.F., Wankel Ch. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

Elżbieta Robak | elarobak@wp.pl

Politechnika Częstochowska

Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0001-8936-4617

Oczekiwania reprezentantów najmłodszych pokoleń na rynku pracy dotyczące relacji z przełożonymi

Expectations of Representatives of the Youngest Generations on the Labor Market Regarding Relations with Superiors

Abstract: Among the many factors affecting the modern labor market, generational changes are important as they constitute a key aspect determining the effectiveness of human capital management in organizations. The study focuses on the relationship between employees from the youngest generations on the labor market and their superiors. Characteristics of these young employees and their functioning in the work environment cause that the management of people from these generations is often a challenge for the managers. The aim of the article is to identify the expectations of young workers from Y and Z generations concerning relations with superiors and to indicate the possible use by managers of the factors shaping positive relationships with these subordinates. In describing this issue, reference was made to the subject literature and the results of research and reports illustrating the expectations of these employees regarding work and especially relations at the workplace. The research part of the study presented the results of surveys with people from the youngest generations on the labor market, which were supplemented with information from group interviews.

Key words: generation Y, generation Z, relations superior – subordinate, human resource management.

Wprowadzenie

Zmiany pokoleniowe należą do istotnych uwarunkowań rynku pracy i zarazem są ważnym czynnikiem determinującym zarządzanie zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach. Pracodawcy, chcąc jak najlepiej wykorzystać potencjał tkwiący w wiedzy i umiejętnościach zatrudnionego personelu, muszą świadomość różnorodności pokoleniowej pracowników przełożyć na dywersyfikację działań, uwzględniającą zróżnicowane oczekiwania zatrudnionych osób [Robak, Albrychiewicz-Słocińska 2017, ss. 393–416]. Bardzo dużą rolę w tym procesie mają do spełnienia menedżerowie. Na nich bowiem spoczywa, z jednej strony zadanie rozpoznania oczekiwań pracowników, a z drugiej – kształtowanie pozytywnych relacji z podwładnymi. Sposób funkcjonowania najmłodszych pokoleń na rynku pracy powoduje, iż zagadnienie to jest szczególnie interesujące zarówno z perspektywy zarządczej, jak i analizy badawczej.

Celem artykułu jest identyfikacja oczekiwań młodych pracowników z pokolenia Y i pokolenia Z dotyczących relacji z przełożonymi i wskazanie możliwości wykorzystania przez menedżerów czynników decydujących o kształtowaniu pozytywnych relacji z podwładnymi należącymi do tych generacji. Tak sformułowanemu celowi podporządkowana została struktura opracowania.

W pierwszej części ukazano charakterystykę przedstawicieli pokolenia Y i pokolenia Z, uwzględniając ich oczekiwania dotyczące pracy, a zwłaszcza – relacji w miejscu pracy. Poruszane kwestie opisano, odwołując się do literatury przedmiotu, ze szczególnym uwzględnieniem przedstawionych tam badań z tego zakresu. Druga część artykułu zawiera wyniki badań ankietowych, którym poddano osoby należące do najmłodszych generacji na rynku pracy i które uzupełniono informacjami pochodzącymi z przeprowadzonych wywiadów grupowych.

Obraz młodych pracowników z pokolenia Y i pokolenia Z w świetle literatury przedmiotu

Wśród pracowników funkcjonujących na współczesnym rynku pracy znajdziemy przedstawicieli różnych generacji, w tym także osoby z pokolenia Y, tj. urodzone w latach 1980–1994, a także reprezentantów najmłodszego pokolenia Z, czyli osoby urodzone w 1995 r. i później [Kmiotek 2012, s. 53; Rogozińska-Pawełczyk 2014; Aniszewska 2015, s. 3]. Przynależność pokoleniowa nie oznacza jednak jedynie zbliżonego wieku osób zaliczanych do jednej generacji, ale akcentuje doświadczenie wspólnych wydarzeń oraz zjawisk i trendów społecznych prowadzące do postrzegania świata w podobny sposób [Kmiotek 2012, s. 52]. Cechy charakterystyczne przedstawicieli poszczególnych pokoleń, w tym także ich oczekiwania wobec pracy, są na tyle odmienne, że wymuszają uwzględ-

nienie tych kwestii w kształtowaniu relacji pomiędzy pracownikami z danej generacji a organizacją. Jednak podziały między poszczególnymi pokoleniami nie są precyzyjne. Dotyczy to także najmłodszych pokoleń na rynku pracy, a zwłaszcza osób z ostatnich roczników pokolenia Y i przedstawicieli pokolenia Z. Nadmienić należy również, że charakterystyki danego pokolenia, zawarte w literaturze przedmiotu, nie są jednorodne, czego przykładem jest podział generacji Y na jej starszą i młodszą część.

Przedstawiciele generacji Y stale powiększają swój udział w strukturze zatrudnienia i należą, obok osób z pokolenia X, do dominującej grupy pracowników na rynku pracy. Osoby z pokolenia Y to głównie ludzie dobrze wykształceni, zorientowani na rozwój i możliwości zdobywania nowych doświadczeń, a także realizację swoich zainteresowań. Przypisuje się im również większą, niż ma to miejsce w odniesieniu do poprzednich generacji, elastyczność i otwartość na zmiany, gotowość do uczenia się oraz niechęć do długofalowych zobowiązań. Wiąże się te cechy z koniecznością przystosowania do szybko zmieniającego się otoczenia. Dla tych pracowników bardzo ważne są: pozytywna atmosfera pracy, otwarta kultura organizacyjna i możliwość pracy we własnym stylu [Kaczyńska, Kałuziak, Stankiewicz-Mróz 2015, ss. 61–78]. Do standardowych oczekiwań przedstawicieli pokolenia Y należą: używanie nowoczesnych technologii, elastyczny czas pracy oraz udział w interesujących dla nich projektach. W ich charakterystyce zawodowej akcentuje się także to, iż dobrze odnajdują się w pracy wielozadaniowej. W miejscu zatrudnienia pragną spójności między deklarowanymi a rzeczywistymi wartościami organizacyjnymi, przejawiającej się w codziennych praktykach, czego przykładem może być m.in. postępowanie przełożonych wobec podwładnych [Lewandowski, Kirov, Andrian i in. 2017, ss. 8–11]. Co istotne, zwracają oni dużą uwagę na osiągnięcie sukcesów, jednak przy zachowaniu równowagi pomiędzy osobistą a zawodową sferą życia [Robak 2017, ss. 579–594].

Najmłodszą generację, czyli pokolenie Z, reprezentują w większości osoby, które kontynuują jeszcze edukację i dopiero wkraczają na rynek pracy, co jest przyczyną mniejszej liczby opracowań badawczych przedstawiających ich postawy pracownicze. Jednak wszyscy badacze analizujący funkcjonowanie tego pokolenia są zgodni co do tego, iż osoby wchodzące w jego skład nie znają świata bez komputera, telefonu, Internetu oraz wielu innych elektronicznych urządzeń. Na ich funkcjonowanie zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym bardzo duży wpływ mają: stały dostęp do systemów bezprzewodowej komunikacji i inteligentne narzędzia elektroniczne, które są wręcz wyznacznikiem przynależności do tego pokolenia. Przedstawiciele generacji Z oczekują zatem, że wszechobecna w ich życiu nowoczesna technologia będzie również dostępna w miejscu pracy, w interakcjach z przełożonymi, współpracownikami i klientami. W życiu zawodowym szukają oni przede wszystkim możliwości rozwoju i uczestniczenia w ciekawych projektach [Żarczyńska-Dobiesz, Chomętowska 2014, ss. 405–415].

Istotnych informacji na temat funkcjonowania zawodowego i oczekiwań pracowników z najmłodszych generacji na rynku pracy dostarczają raporty obejmujące polskie i międzynarodowe analizy badawcze [Deloitte 2017]. Ich wyniki, zawierające m.in. opinie menedżerów na temat współpracy z młodymi pracownikami, wskazują, iż oczekują oni wsparcia przełożonych w postaci mentoringu lub coachingu połączonego z regularną informacją zwrotną. W opinii menedżerów brak wystarczającego doceniania pracy tych młodych osób, niezadowalające możliwości rozwoju, a także negatywne relacje w środowisku pracy są najczęstszymi przyczynami ich odejścia z przedsiębiorstwa [Deloitte 2017, ss. 81–82].

Jeśli chodzi o analizy badawcze poświęcone polskiemu pokoleniu Y, ważne wiadomości przynoszą rezultaty badań przeprowadzonych przez S. Stachowską [Stachowska 2012]. Ankietowani przez nią przedstawiciele generacji Y deklarowali, iż od przełożonego oczekują przede wszystkim otwartej i szczerzej komunikacji oraz sprawiedliwej i obiektywnej oceny pracy. Istotne dla nich było również, aby kierownik: mógł być przykładem dla innych, był godny szacunku i zaufania, jasno określał zadania oraz pomagał i wspierał w ich realizacji. Respondenci, pytani o preferowany model szefa, opowiadali się za przełożonym, który potrafi odpowiednio motywować, wyznaczając jednocześnie pewną granicę w relacjach z podwładnymi, a także umie zachować serdeczne kontakty, ciesząc się zarazem autorytetem w podległym mu zespole. Jak wynika z tych badań, młodym ludziom zdecydowanie nie odpowiada tradycyjnie pojmowany model przełożonego, jako osoby, która wydaje polecenia, kontroluje ich wykonanie i kieruje się zasadą podporządkowania [Stachowska 2012, ss. 47–48].

Na uwagę zasługują także wyniki międzynarodowych badań porównawczych firmy Deloitte przeprowadzane wśród osób z pokolenia Y [Deloitte 2015]. Według raportu Deloitte reprezentanci młodych pracowników z Polski, częściej niż pozostali respondenci, oczekiwali od swoich przyszłych szefów: strategicznego myślenia, charyzmy i inspiracji, wpływu na rozwój pracowników oraz interpersonalnych umiejętności, rzadziej natomiast wymagali: zaawansowanych umiejętności technicznych, demokratycznego stylu kierowania, wizjonerstwa i przestrzegania etyki w biznesie [Deloitte 2015, ss. 98–99]. W ich opinii przełożony powinien skupiać się na rozwoju pracowników, inspirować oraz podejmować decyzje, ale w atmosferze dialogu z pracownikami.

Reasumując przytoczone na podstawie przeglądu literatury przedmiotu wyniki opracowań badawczych i raportów, należy stwierdzić, iż przedstawiając różne aspekty wizerunku najmłodszych pokoleń pracowników, wykazują one jednak wiele podobieństw w opisie oczekiwań tych młodych ludzi odnośnie środowiska pracy oraz potrzeb związanych z relacjami z przełożonymi.

Metodologia badań

Mając na uwadze obraz pracowników reprezentujących najmłodsze pokolenia na rynku pracy wyłaniający się z dostępnych opracowań i raportów, autorka zrealizowała badania własne. Podjęta w nich problematyka odwoływała się m.in. do poszukiwania odpowiedzi na istotne, w kontekście niniejszego opracowania, pytanie: Jakich przełożonych preferują młodzi pracownicy z pokolenia Y i pokolenia Z oraz jakich relacji z nimi oczekują w miejscu pracy?

W badaniu posłużono się metodą sondażu diagnostycznego i techniką ankietową z wykorzystaniem anonimowej ankiety audytoryjnej. Analizowany materiał badawczy pozyskano w 2018 r. Spośród wszystkich otrzymanych ankiet wyselekcjonowano 208 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy, które stały się podstawą analizy prezentowanej w niniejszym opracowaniu. Grupa badanych składała się ze 150 kobiet i 58 mężczyzn w wieku 21–30 lat. Jako cechy wspólne wszystkich rozmówców należy wymienić zatrudnienie w przedsiębiorstwach (zróżnicowanych w odniesieniu do branż i wielkości) funkcjonujących na terenie województwa śląskiego oraz to, że byli oni studentami Politechniki Częstochowskiej ostatniego roku studiów drugiego stopnia na takich kierunkach, jak: zarządzanie, zdrowie publiczne, mechatronika oraz informatyka. W związku z ograniczonym zasięgiem przeprowadzonych badań nie są one reprezentatywne w odniesieniu do analizowanej populacji, jednak pozwalają na wyciągnięcie istotnych wniosków mających znaczenie poznawcze, a także walor aplikacyjny.

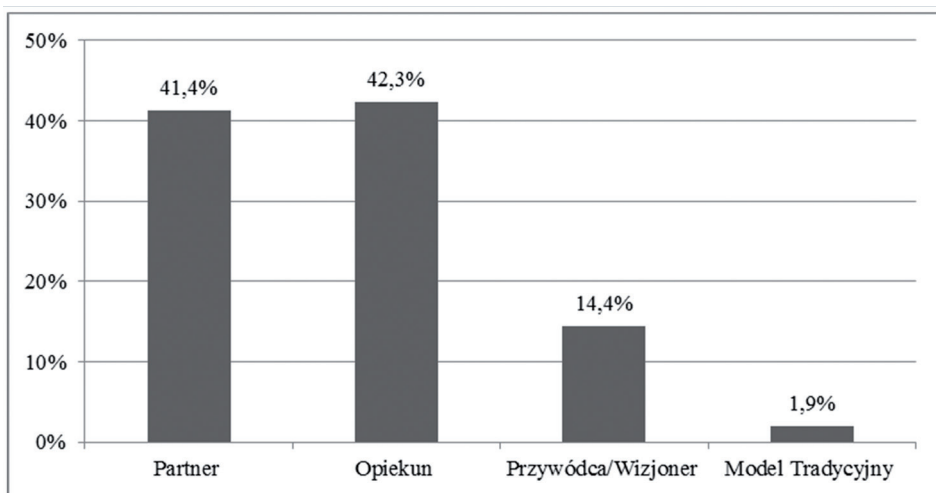
W uzupełnieniu analizy danych ankietowych dodatkowo wykorzystano wyniki wcześniej przeprowadzonych badań jakościowych, jakimi były grupowe wywiady zogniskowane zrealizowane w 2017 r. z pracującymi przedstawicielami pokolenia Y [Robak 2018, ss. 521–526]. W 5 wywiadach grupowych uczestniczyło łącznie 38 osób, które wypowiedziały się na temat czynników wpływających na funkcjonowanie pracowników z pokolenia Y w miejscu pracy, w tym także na ich relacje z przełożonymi.

Opinie reprezentantów najmłodszych pokoleń na rynku pracy na temat relacji przełożony – podwładny

Relacje łączące przełożonych i podwładnych należą do najważniejszych czynników wpływających zarówno na efektywność pracy, jak i na poczucie zadowolenia z życia zawodowego. Na to, aby relacje te były postrzegane przez podwładnych jako satysfakcjonujące wpływają m.in. ich oczekiwania związane z osobą przełożonego. Dlatego, zbierając informacje z zakresu tej problematyki, poproszono uczestników badania, będących przedstawicielami najmłodszych pokoleń na rynku pracy, o opinie dotyczące preferowanego przez nich modelu przełożonego (zob. wykres 1). Otrzymane dane jednoznacznie wska-

zują, iż respondenci wybierając 1 z 4 zaproponowanych w ankiecie modeli przełożonych, optują głównie za: opiekunem, którego charakteryzuje wyrozumiałość i wspieranie podwładnych w realizacji zadań (42,3% wskazań) lub partnerem wspólnie uzgadniającym zadania i współuczestniczącym w ich realizacji (41,4% wskazań). Zdecydowanie mniej badanych wybrało, jako najlepszy model, przywódcę-wizjonera umożliwiającego podwładnym wykonywanie zadań będących wyzwaniem (14,4% wskazań). Najmniejszym uznaniem wśród ankietowanych (1,9% wskazań) cieszył się model tradycyjny, w którym przełożony głównie wydaje polecenia i kontroluje ich wykonanie (zob. wykres 1).

Wykres 1. Preferowany przez badanych model przełożonego



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uwidocznione preferencje młodych pracowników wyraźnie wskazują, iż z jednej strony pragną oni doświadczać opieki i wsparcia od przełożonego, a z drugiej strony – chcieliby mieć z nim partnerskie relacje. Natomiast tradycyjny sposób sprawowania władzy i związany z tym formalny dystans zupełnie nie odpowiada reprezentantom najmłodszych pokoleń na rynku pracy.

Aby pozyskać szczegółowe informacje dotyczące oczekiwań, jakie mają młodzi pracownicy w odniesieniu do przełożonego, poproszono uczestników ankiety o opinie na ten temat (zob. wykres 2). W tej kwestii respondenci mogli wybrać 5 odpowiedzi z przedstawionej w pytaniu kafeterii albo wpisać własną. Jak wynika z przeprowadzonych badań, ankietowani oczekują od swojego przełożonego głównie działań związanych z budowaniem dobrych stosunków w zespole pracowniczym (75,0% wskazań) i kształtowaniem przyjaznej atmosfery pracy (63,5% wskazań). Dla respondentów bardzo ważne było także, aby przełożony potrafił motywować pracowników (55,8% wskazań)

i był profesjonalistą w swoim zawodzie (54,8% wskazań), który chętnie dzieli się swoją wiedzą z podwładnymi (44,2% wskazań). Badani od swojego kierownika oczekiwali ponadto: umiejętności przywódczych (30,8% wskazań), kompetencji z zakresu pobudzania pracowników do rozwoju i kreatywności (26,9% wskazań), a także postawy godnej szacunku podwładnych (24,0% wskazań), wspierania pracowników w radzeniu sobie z równoważeniem sfery zawodowej i prywatnej (23,1% wskazań) oraz zdolności strategicznego myślenia (22,1% wskazań). Szczegółowe dane na ten temat przedstawiono za pomocą wykresu (zob. wykres 2).

Wykres 2. Oczekiwania badanych w odniesieniu do przełożonego



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zgromadzone dane są spójne z poprzednio uzyskanymi informacjami i wskazują, iż w opinii badanych przełożony kojarzony jest najczęściej z osobą, która potrafi dbać o dobre relacje pomiędzy pracownikami i atmosferę w pracy, a przy tym skutecznie ich motywować, będąc zarazem profesjonalistą wspierającym współpracowników swoją wiedzą.

Z dostępnych w literaturze przedmiotu opracowań i raportów wynika, iż przedstawiciele najmłodszych pokoleń szczególne znaczenie przywiązują do zagadnień związanych z komunikowaniem się. Dlatego w przygotowanej ankiecie nie mogło zabraknąć

pytania o oczekiwania respondentów dotyczące komunikacji przełożonego z podwładnymi (zob. wykres 3). Anketowani, wyrażając swoje opinie na ten temat, mogli wybrać 5 odpowiedzi z przedstawionej kafeterii albo wpisać własną. Pozyskane dane wskazują, iż kluczowe znaczenie dla badanych ma otwarta i szczerza komunikacja z szefem (74,0% wskazań). Od przełożonego oczekiwali oni głównie jasnego i precyzyjnego wydawania poleceń (67,3% wskazań), a także umiejętności słuchania współpracowników (63,5% wskazań) i konstruktywnego krytykowania (43,3% wskazań). Dobry przełożony powinien w ich opinii przede wszystkim być dostępny i otwarty na rozmowy z podwładnymi (38,5% wskazań) oraz udzielać częstych i jednoznacznych informacji o wynikach ich pracy (33,6% wskazań). Szczegółowe dane uzyskane w ten sposób przedstawia zamieszczony poniżej wykres (zob. wykres 3).

Wykres 3. Oczekiwania badanych dotyczące komunikowania się z przełożonym

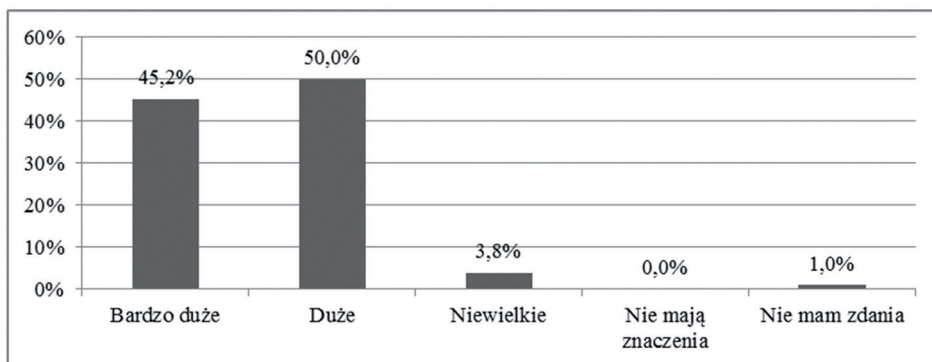


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując zagadnienie relacji najmłodszych pracowników z przełożonymi, na wstępie poproszono badanych o ogólne określenie, jakie znaczenie mają dla nich dobre stosunki z bezpośrednim przełożonym (zob. wykres 4). Respondenci wykazali się dużą jednomyślnością w tej kwestii, bowiem niemal wszyscy zaznaczali, że przywiązują dużą (50,0% wskazań), bądź bardzo dużą (45,2% wskazań), wagę do tych relacji. Tylko nieliczne osoby wskazywały, że przypisują temu niewielkie znaczenie (3,8% wskazań) lub też, że nie mają zdania na ten temat (1,0% wskazań). Należy podkreślić, iż nikt z badanych nie

wybrał odpowiedzi oznaczającej, iż stosunki z przełożonym nie mają dla niego znaczenia (zob. wykres 4).

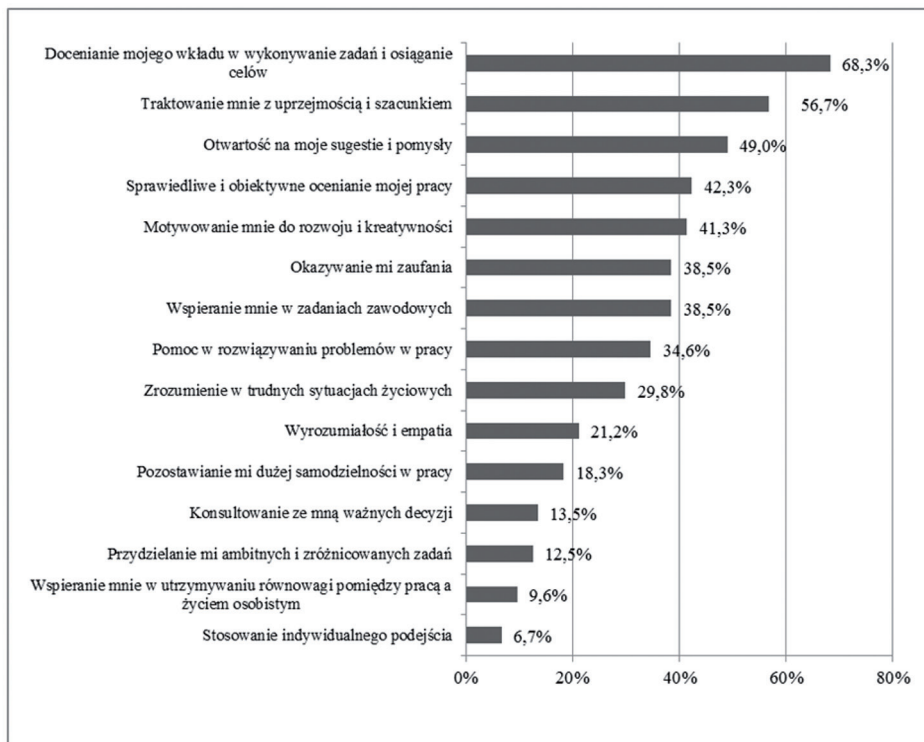
Wykres 4. Znaczenie, jakie przywiązują badani do dobrych relacji z przełożonym



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Aby pogłębić wiedzę na temat kluczowego dla podjętej problematyki badawczej zagadnienia, poproszono ankietowane osoby o wskazanie, jakie relacje chcieliby mieć ze swoim przełożonym (zob. wykres 5). Odpowiadając na to pytanie, respondenci mogli wybrać 5 odpowiedzi z przedstawionej kafeterii albo wpisać własną. Jak wynika ze zgromadzonych danych, badani wskazywali przede wszystkim na znaczenie, jakie w tej kwestii ma dla nich poczucie, że są przez przełożonego doceniani za wkład włożony w wykonywane zadania (68,3% wskazań) oraz traktowani z uprzejmością i szacunkiem (56,7% wskazań). Jako podwładni chcą, aby słuchano ich sugestii i pomysłów (49,0% wskazań), sprawiedliwie ich oceniano (42,3% wskazań) oraz odpowiednio motywowano do rozwoju (41,3% wskazań). Ponadto często akcentowano oczekiwania w zakresie: wsparcia w wykonywaniu zadań zawodowych i okazywania zaufania (po 38,5% wskazań), pomocy w rozwiązywaniu problemów (34,6% wskazań), zrozumienia w trudnych sytuacjach życiowych (29,8% wskazań), a także ogólnej wyrozumiałości i empatii (21,2% wskazań). Badanym reprezentantom pokolenia Y i pokolenia Z zależy zatem nie tylko na traktowaniu ich, jako podwładnych, z szacunkiem, ale przede wszystkim na poczuciu swojej podmiotowości i znaczenia w wyniku podkreślania wartości ich pracy i doceniania pomysłów. Co istotne, chcą oni przy tym, aby ich szef był dla nich wspierającym, wyrozumiałym, okazującym zaufanie i empatię opiekunem. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi badanych na ten temat przedstawia wykres (zob. wykres 5).

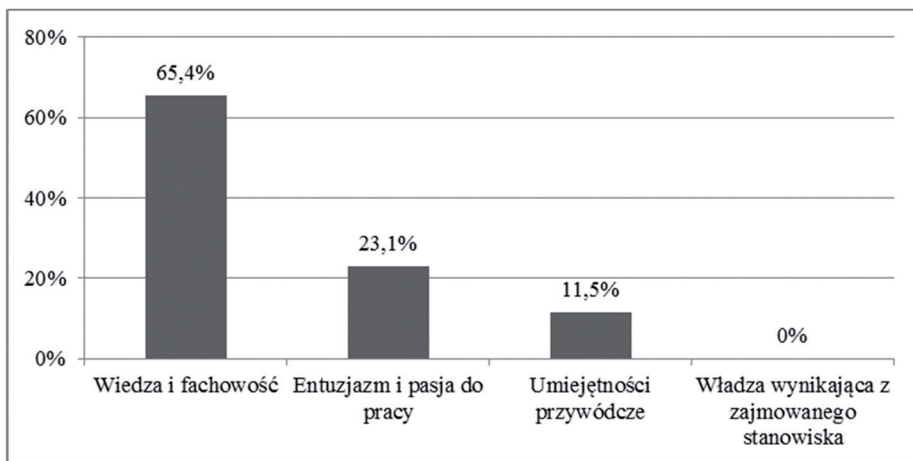
Wykres 5. Relacje, jakie chcieliby mieć badani z przełożonym



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Znamienne dla realizacji podjętego celu badawczego były odpowiedzi badanych na pytanie dotyczące głównych czynników kształtujących autorytet przełożonego (zob. wykres 6). Anketowani, wyrażając swoje opinie na ten temat, mogli wybrać 1 z podanych odpowiedzi bądź wpisać własną. Zestawienie pozyskanych danych wskazuje, iż podstawową determinantę autorytetu przełożonego najmłodszy pracownicy upatrują w posiadanej przez niego wiedzy i fachowości (65,4% wskazań). Znacznie mniej ankietowanych uznało entuzjazm i zaangażowanie w pracę (23,1% wskazań) czy umiejętności przywódcze (11,5% wskazań) za kluczowe czynniki budujące autorytet przełożonego. Co ważne, nikt z badanych nie wskazał na znaczenie władzy wynikającej z zajmowanego stanowiska (zob. wykres 6). Otrzymane odpowiedzi istotnie korespondują z charakterystykami przedstawicieli najmłodszych pokoleń, bowiem potwierdzają, iż najmłodszy pracownicy nie uznają formalnych autorytetów, a w życiu zawodowym cenią profesjonalistów dysponujących dużą wiedzą i doświadczeniem.

Wykres 6. Opinie badanych na temat głównych czynników kształtujących autorytet przełożonego



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Interesującym uzupełnieniem przedstawionych wyników badań ankietowych są informacje dotyczące analizowanej problematyki pozyskane za pomocą wywiadów grupowych. Uczestniczący w nich młodzi pracownicy z pokolenia Y ujawnili swoje opinie na temat czynników wpływających na ich funkcjonowanie w miejscu pracy, w tym także na relacje z przełożonymi.

Osoby biorące udział w wywiadach podkreślały, że relacje z przełożonym są kluczowe w ich opinii nie tylko w aspekcie efektywności pracy, ale przede wszystkim, jako główny czynnik determinujący atmosferę pracy.

Rozmówcy zapytani o to, jakie postawy i działania przełożonego sprzyjają budowaniu dobrych relacji w zespole pracowniczym, wymieniali przede wszystkim: otwartość na pracowników i służenie im pomocą, a także przyjazne i wspierające podejście do wszystkich członków zespołu oraz sprawiedliwe ich traktowanie. Dla badanych ważne było również: kształtowanie dobrej komunikacji, słuchanie ich opinii i pomysłów, umacnianie wzajemnego zaufania. Ponadto podkreślali oni inicjatywy przełożonego wspierające budowanie dobrych relacji pomiędzy pracownikami i przyjaznej atmosfery w pracy oraz ograniczanie rywalizacji na rzecz współpracy, a także dostrzeganie i rozwiązywanie konfliktów.

Natomiast uczestnicy wywiadów, dzieląc się swoimi uwagami na temat cech lub zachowań przełożonego, które przeszkadzałyby im w budowaniu dobrych relacji, wskazywali wiele czynników, np.: brak szacunku do podwładnych, traktowanie ich przedmiotowo, wprowadzanie atmosfery strachu czy bezpodstawne krytykowanie. Młodzi pra-

cownicy szczególnie uwrażliwieni byli również na zachowania przełożonego związane z: brakiem wyrozumiałości wobec błędów i nieumiejętności podwładnych, niechęcią w niesieniu im pomocy, brakiem czasu dla podwładnych, brakiem zainteresowania ich problemami, brakiem zaufania do podwładnych, ale również brakiem pochwał za dobrze wykonaną pracę. Rozmówcy do tych negatywnych postaw zaliczali także: brak profesjonalizmu, nadmierne kontrolowanie pracowników, faworyzowanie wybranych osób i – co ciekawe – konserwatyzm przełożonego przejawiający się nadmiernym przywiązaniem do zasad organizacyjnych.

Należy podkreślić, że badani zapytani o to, czy chcieliby zostać przełożonymi zespołów składających się z przedstawicieli ich generacji w większości odpowiadali twierdząco. Argumentowali to łatwością komunikacji, wzajemnym zrozumieniem i takimi cechami pracowników z ich pokolenia, jak: otwartość na zmiany, dobra znajomość nowoczesnych technologii, kreatywność, chęć rozwijania się, niestandardowe podejście do problemów. Warto zauważyć jednak, że w dyskusji pojawiły się także negatywne wypowiedzi na ten temat, uzasadniane trudnościami w kierowaniu młodymi pracownikami wynikającymi z ich braku szacunku do przełożonych, wygórowanymi oczekiwaniami finansowymi i roszczeniową postawą wobec pracodawcy.

Zakończenie

Reasumując powyższe rozważania, można stwierdzić, że zarówno wyniki badań ankietowych, jak i wypowiedzi uczestników wywiadów grupowych budują spójny obraz najmłodszych uczestników rynku pracy w aspekcie ich oczekiwań związanych z relacjami z przełożonym. Zdaniem badanych przełożony powinien cechować się nie tylko doświadczeniem i wiedzą, którymi dzieli się z podwładnymi, ale przede wszystkim wyrozumiałością, pomocną postawą, i – co szczególnie ważne – dobrymi umiejętnościami komunikacyjnymi. Zatem dobry przełożony to zarazem partner i opiekun, który chętnie dzieli się swoim profesjonalizmem, a jednocześnie wspiera i motywuje podwładnego. Ponadto w relacjach z podwładnymi powinien być otwarty na ich pomysły, liczyć się z ich zdaniem i okazywać im zaufanie, a także dbać o ich potrzeby rozwojowe. Respondentom bowiem zależy na takim środowisku pracy, w którym będą czuć się doceniani i będą mieć poczucie wpływu na dokonujące się tam zmiany.

Rozważając warunki skutecznego wykorzystywania potencjału tkwiącego w młodych pracownikach, należy podkreślić kluczowe znaczenie kompetencji społecznych ich przełożonych, w tym umiejętności z zakresu: aktywnego słuchania, wyrażania konstruktywnej krytyki, empatii i budowania współpracy zespołowej opartej na zaufaniu. Bezcelne są również umiejętności z zakresu doceniania podwładnych i budowania w nich poczucia znaczenia w realizacji celów organizacyjnych. Zbudowanie przez przełożonych

autorytetu oraz atmosfery współpracy w podległym zespole na bazie zaufania i szacunku we wzajemnych kontaktach, wydaje się być kluczem do kształtowania dobrych relacji z przedstawicielami najmłodszych generacji na rynku pracy.

Bibliografia

Aniszewska G. (2015), *Zmiany pokoleniowe a decyzje i wybory konsumenckie*, „Marketing i Rynek”, nr 1.

Deloitte (2015), *First Steps into the Labour Market. International Survey of Students and Graduates Central Europe*, Deloitte [online], www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hu/Documents/careers/hu-ce-first-steps-2015.pdf, dostęp: 10.10.2018.

Deloitte (2017), *Trendy HR 2017. Zmiana zasad w erze cyfryzacji*, Deloitte University Press [online], www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2017.html, dostęp: 18.10.2018.

Kaczyńska M., Kałuziak K., Stankiewicz-Mróz A. (2015), *Motywowanie pozapłacowe jako czynnik budowania zaangażowania pracowników z pokolenia Y*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 60, nr 1200.

Lewandowski M., Kirov N., Andrian K. i in. (2017), *Czy i jak nowe pokolenia redefiniują system firmowych wartości*, „Personel i Zarządzanie”, nr 11.

Kmiotek K. (2012), *Pokolenie Y jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing”, z. 19, nr 2.

Robak E. (2017), *Expectations of Generation Y Connected with Shaping the Work-Life Balance. The Case of Poland*, „Oeconomia Copernicana”, vol. 8, no. 4.

Robak E. (2018), *Factors Influencing the Relations between Employees from Generation Y and their Superiors*, *Book of Proceedings, ICoM 2018, 8th International Conference on Management* [w:] F. Byłok A. Albrychiewicz-Słocińska, L. Cichobłaziński (red.), *Leadership, Innovativeness and Entrepreneurship in a Sustainable Economy*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Robak E., Albrychiewicz-Słocińska A. (2017), *Shaping the Image of the Employer in Relation to Representatives of Generation Y – Selected Organizational Practices* [w:] I. Siriner, S.A. Koc, H. Yildiz (eds.), *Current Debates in Economics & Econometrics*, IJOPEC Publication, London.

Rogozińska-Pawelczyk A. (red.) (2014), *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Stachowska S. (2012), *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.

Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. (2014), *Pokolenie Z na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 350.

Anna Rogozińska-Pawelczyk | anna.rogozinska@uni.lodz.pl

Uniwersytet Łódzki

Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

Katedra Pracy i Polityki Społecznej

ORCID ID: 0000-0002-9376-6915

Kontrakt psychologiczny na tle zmian relacji w diadzie pracownik – pracodawca

Psychological Contract Against the Background of Relationships Changes Between Employee and Employer

Abstract: Globalization and rapid technological development have led many organizations to change the style of management caused by mergers and acquisitions, as well as changing the organizational structure and reducing employment. In the last two decades, organizational changes and the nature of the employment relationship between employer and employee following the past have undergone fundamental changes affecting the shape of psychological contracts. However, it was not clear how the psychological contracts themselves change. This article is part of the current of theoretical considerations aiming at understanding the causes and directions of transformations of the informal relations of mutual expectations regarding various aspects of the work situation and the organizational functioning between the employee and the employer. The conducted analysis of the subject literature allowed to outline the architecture of the new psychological contract. In the further part of the article, the ambiguous analyzed research results were interpreted in order to provide the basis for further exploration. Based on two perspectives: organizational and employee, the factors influencing the changes in the psychological contract were indicated. In addition, the article contains explanations on how organizational changes and changes in the value and expectations of individual employees can affect the shape of a psychological contract.

Key words: psychological contract, new psychological contract, organizational change, generations, individual differences, mutual expectations and obligations.

Wprowadzenie

W wielu publikacjach z zakresu nauk o zarządzaniu podkreśla się, że zmiany w relacji między pracodawcą a pracownikiem skutkują nowym kontraktem psychologicznym [Stone 2001, ss. 519–661; Guest 2004, ss. 541–555; Rogozińska-Pawelczyk 2011, ss. 61–77]. Czasami opisywany jest on jako „nowa umowa kontraktowa” [Wellin 2013, s. 22]. Twierdzi się, że różne czynniki w zewnętrznym otoczeniu organizacji oraz w środowisku biznesowym wpływają na kształt kontraktów psychologicznych. Pozostaje niejasne, w jaki sposób owe czynniki wpływają na kontrakt psychologiczny oraz które czynniki są w tym procesie naprawdę istotne. Dlatego głównym celem artykułu i podjętych w jego ramach teoretycznych rozważań jest analiza i synteza dostępnej literatury przedmiotu pod kątem zrozumienia, czy zmiany zachodzące w kontrakcie psychologicznym zależą od jakichś czynników, a jeśli tak, to od jakich.

W pierwszej części artykułu nakreślona została architektura nowych kontraktów psychologicznych, które w odróżnieniu od specyfiki kontraktów obowiązujących pod koniec XX w. kształtują się pod wpływem głębokich zmian społeczno-ekonomicznych zachodzących w skali globalnej. D. Guest potwierdza dotychczasowe przypuszczenia, że kontrakty psychologiczne funkcjonujące w różnych organizacjach podlegają rozmaitym zmianom [Guest 2004, ss. 541–555]. W artykule wskazano kilka istotnych obszarów, które wymagają prowadzenia pogłębionych badań nad zmianami w kontrakcie psychologicznym.

Kolejna część artykułu zawiera omówienie czynników wpływających na zmiany w kontrakcie psychologicznym. Wstępna diagnoza literatury wskazuje na dwojaki rodzaj czynników. Po pierwsze, kontrakty psychologiczne mogą zmieniać swoją naturę w wyniku zmian wprowadzanych wewnątrz organizacji w wyniku zmieniających się wymagań rynku pracy [Pate 2006, ss. 32–47]. Po drugie, te same czynniki powodujące zmiany organizacyjne, takie jak: procesy globalizacyjne i szybki postęp technologiczny, oddziałują również na zmieniające się wartości i oczekiwania poszczególnych pracowników w perspektywie następujących po sobie generacji [Bal, Kooij, Rousseau 2015, ss. 1–13]. Łącząc obie perspektywy (organizacyjną i pracowniczą), dokonany przegląd i sformułowane na tej podstawie wytyczne, otwierają możliwość podejmowania badań dotyczących nowych obszarów, zwłaszcza badań nad motywacjami do pracy i wartościami pracowników [Peplińska, Godlewska-Werner, Celińska i in. 2018, ss. 11–30].

Metody przeglądu

Liczba zagranicznych badań empirycznych na temat kontraktu psychologicznego w ostatnich 15 latach gwałtownie wzrosła, a samo pojęcie „kontrakt psychologiczny” zaczyna być kluczowym zagadnieniem współczesnej psychologii pracy, organizacji i zarządzania. Aby dokonać przeglądu literatury na temat kontraktu psychologicznego, zrewidowano następujące internetowe bazy danych: Scopus, Springer Link, EBSCOhost, Wiley Online Library, JSTOR, Sage, Emerald, Cambridge Journals, Oxford Journals i EBSCO. W latach 2003–2017 opublikowano 764 artykułów o tematyce związanej z kontraktem psychologicznym. Należy zaznaczyć, że do zebrania informacji korzystano z baz danych dostępnych w ramach Biblioteki Cyfrowej Uniwersytetu Łódzkiego. Zdecydowana większość opracowań publikowana była w języku angielskim i dotyczyła badań prowadzonych w Stanach Zjednoczonych lub Europie Zachodniej, ze szczególnym uwzględnieniem Wielkiej Brytanii.

Wyniki przeglądu. W kierunku nowej architektury kontraktu psychologicznego

Kontrakt psychologiczny to niepisane porozumienie między pracownikiem a pracodawcą, idiosynkratyczny zbiór obopólnych obietnic, oczekiwań i zobowiązań pracownika i organizacji [Rousseau 1995]. Spełnia on dwa podstawowe zadania: definiuje – jak to określa J. Pate – dynamiczne relacje zachodzące w środowisku organizacyjnym między pracownikiem a pracodawcą oraz reguluje – jak to ujmują J. Coyle-Shapiro i I. Kessler – stosunki pomiędzy jednostką a organizacją w ramach zmieniających się wzajemnych oczekiwań, zobowiązań i obietnic [Coyle-Shapiro, Kessler 2002, ss. 69–86; Pate 2006, ss. 32–47]. Kontrakt psychologiczny to termin, który w ciągu ostatnich 25 lat stał się bardzo popularny zarówno w dyskursie akademickim (np. N. Conway i R. Briner), jak i praktycznej prezentacji (np. M. Wellin) [Conway, Briner 2009, ss. 71–130, Wellin 2013].

Ciekawym tematem podejmowanym w badaniach nad kontraktem psychologicznym jest zmiana architektury kontraktów psychologicznych w wyniku zachodzących zmian w gospodarce, społeczeństwie oraz w samych organizacjach [Stone 2001, ss. 519–661, Guest 2004, ss. 541–555]. Analiza literatury na ten temat pokazuje, że niektórzy autorzy opisują nowy kontrakt między pracodawcą a pracownikiem jako nową umowę, w której oczekuje się, że kontrakty psychologiczne pracowników będą różnić się od tradycyjnych kontraktów [Rogozińska-Pawełczyk 2011, ss. 61–77]. Inni naukowcy, np. P. Bohdziewicz, koncentrują się na implikacjach dla kariery, które – jak zauważają C.S. Granrose i P.R. Baccili – znajdują odzwierciedlenie w koncepcjach, takich jak: kariera proteańska lub kariera bez granic [Granrose, Baccili 2006, ss. 163–182; Bohdziewicz 2008]. Poję-

cie „nowy kontrakt psychologiczny” zostało po raz pierwszy użyte przez J.M. Hiltropa w przedstawionej przez niego typologii starych i nowych kontraktów psychologicznych, ale nie dostarczył on żadnych empirycznych dowodów na istnienie nowego kontraktu psychologicznego [Hiltrop 1996, ss. 36–49]. Jak wynika z prowadzonych badań, kontrakt starego typu był kontraktem relacyjnym, opierającym się na długookresowych zależnościach między pracownikiem a organizacją [Rousseau, Tijoriwala 1998, ss. 679–695]. Natomiast kontrakt nowego typu jest kontraktem transakcyjnym, którego istotą jest raczej narzucona niż uzgodniona konwencja lub umowa. Wyniki kolejnych badań (np. A. Rogozińska-Pawelczyk) wskazują, że istotą nowego kontraktu psychologicznego jest wysoki stopień elastyczności i adaptacyjności pracownika do aktualnej sytuacji panującej na rynku pracy, podczas gdy – jak podkreślają N. Anderson i R. Schalk – stare kontrakty psychologiczne koncentrują się na bezpieczeństwie pracy, ciągłości, lojalności i uczciwości [Anderson, Schalk 1998, ss. 637–647; Rogozińska-Pawelczyk 2016]. Istotnym wyróżnikiem nowego rodzaju kontraktu jest samodzielne zarządzanie sobą i swoją karierą przez pracownika, a nie w ramach zatrudniającej go organizacji oraz to, że zasadniczym miernikiem sukcesu jest przede wszystkim poczucie satysfakcji z pracy. R. De Vos, D. Buyens i R. Schalk piszą o zapewnieniu równowagi między pracą a życiem prywatnym [De Vos, Buyens, Schalk 2003, ss. 537–559]. W takim ujęciu, w wymiarze indywidualnym, kontrakt nowego typu jest trwającą przez całe życie serią doświadczeń, kumulujących się umiejętności zawodowych, a także okresów uczenia się.

Zjawisko zmian zachodzących w samym kontrakcie psychologicznym nie zostało jeszcze w pełni rozpoznane, ważne staje się więc dalsze rozwijanie tej koncepcji z kilku, omówionych poniżej, powodów.

Po pierwsze, rozpatrywanie zmian w kontrakcie psychologicznym powinno uwzględniać konkretne perspektywy. D.M. Rousseau i S.A. Tijoriwala uważają, że różnice międzykulturowe wywierają wpływ na kształt kontraktów psychologicznych, a P. Sparrow twierdzi, że kontrakty psychologiczne są kształtowane w różny sposób: przez kultury narodowe, systemy gospodarcze i rodzaj zarządzania instytucjami [Rousseau, Tijoriwala 1998, ss. 679–695; Sparrow 1998, ss. 30–63]. Zmiany w biznesie i społeczeństwie również nie wpływają na kraje lub jednostki w dokładnie taki sam sposób. Ważną wskazówką dla prowadzenia dalszych badań nad zmianami w architekturze kontraktów psychologicznych jest zatem uwzględnienie różnic między krajami, rynkami pracy, kulturami, organizacjami czy branżami. Istotna byłaby także analiza kontraktu z perspektywy pracownika, który pod wpływem reakcji emocjonalnych na naruszenie (złamanie) kontraktu przez pracodawcę, zmienia swoje postawy i zachowania. Ważne jest również rozpatrywanie zmian w kontrakcie psychologicznym ze względu na różne grupy pracowników (np. płeć, wiek, zajmowane stanowisko pracy). Ponadto badania wskazują, że pracownicy w ramach realizowania swojej kariery zawodowej różnie odczuwają w czasie zmia-

nę wzorców interakcji, postaw, zachowań, celów życiowych oraz strategii przedsiębiorczych [Chapman, Hayslip 2006, ss. 411–418]. Dlatego istnieje potrzeba dalszego badania kształtu kontraktu ze względu na różnice generacyjne pracowników.

Po drugie, wielu autorów zajmujących się kontraktem psychologicznym jest zgodnych co do ogromnej liczby zmian zachodzących w obrębie granic organizacji rozpatrywanych na 3 poziomach. Poziom makro odnosi się do analizy sieci oraz rosnącego zainteresowania stosunkami wewnątrzorganizacyjnymi. Analiza na poziomie mikro jest przedstawiona w takich pojęciach z dziedziny psychologii i zarządzania, jak: analiza transakcyjna i teoria wymiany społecznej [Blau 2006]. Trzeci poziom analizy (mezo) reprezentowany jest przez teorie wyjaśniające charakter stosunków zachodzących między pracownikiem a organizacją. Oczekuje się, że zmiany zachodzące na różnych poziomach granic organizacji wpływać będą na kontrakty psychologiczne. Otwarte jest nadal pytanie o to, na jakich poziomach należy się skupić podczas mierzenia zmian w kontrakcie psychologicznym.

Ostatnim zauważonym obszarem do prowadzenia pogłębionych badań nad architekturą kontraktu psychologicznego jest indywidualny stosunek do zmian. Zmiana w organizacji prowadzi do zmian postaw i zachowań pracowników [Tomprou, Nikolaou, Vakola 2012, ss. 385–405]. Postrzeganie przez pracownika wzajemnych obowiązków i wkładu modyfikuje się po zmianach organizacyjnych, np. po fuzjach i przejęciach [Bellou 2007, ss. 68–88]. Sposób, w jaki ludzie interpretują zmiany zachodzące wokół nich jest kluczową kwestią w udzieleniu odpowiedzi na pytanie o to, czy zmiany w kontrakcie psychologicznym mają miejsce, czy też nie. Istnieje zatem potrzeba zbadania, czy wszelkiego rodzaju zmiany w organizacji są związane z tą samą intensywnością występowania negatywnych odczuć pracowniczych.

Organizacyjne i pracownicze determinanty zmian zachodzących w kontrakcie psychologicznym

Po analizie wyników dotychczas przeprowadzonych badań na temat nowego kontraktu psychologicznego i nakreśleniu nowych obszarów badawczych, kolejnym etapem w ramach dokonywanego przeglądu literatury przedmiotu jest wyłonienie czynników wpływających na kształt kontraktu psychologicznego.

D. Guest i A. Rogozińska-Pawelczyk postulowali badanie kontraktu psychologicznego jako dwukierunkowej wymiany i uwzględnienie w ocenie kontraktu psychologicznego – obok perspektywy pracowniczej – punktu widzenia pracodawcy [Guest 2004, ss. 541–555, Rogozińska-Pawelczyk 2016]. Na tej podstawie podjęta została decyzja prowadzenia eksploracji teoretycznych uwzględniających dwie perspektywy badawcze: pra-

cowniczą i organizacyjną, gdyż są one w podobnym stopniu motorem zmian w architekturze kontraktów psychologicznych.

Czynniki determinujące zmiany w kontrakcie psychologicznym z perspektywy organizacyjnej

Zmiany wprowadzane przez organizacje często skutkują naruszeniem zakresu zobowiązań, które deklarują pracodawcy. C. Freese twierdzi, że zmiana organizacyjna może być przyczyną poczucia naruszenia wypełniania przez pracodawców zobowiązań, szczególnie tych w odniesieniu do: nagród, możliwości rozwoju zawodowego, bezpieczeństwa pracy, możliwości wynagradzania, awansu, komunikacji i atmosfery w pracy [Freese 2007]. Zmiany w organizacji potęgują poczucie niepokoju i niepewności wśród pracowników, tworząc większe prawdopodobieństwo błędnej interpretacji i naruszenia kontraktu [Pate 2006, ss. 32–47]. Niespełnienie bądź dostrzeganie przez pracowników naruszenie założeń umowy może ostatecznie doprowadzić do renegotjacji treści kontraktu psychologicznego przejawiającej się np. obniżeniem poziomu wywiązywania się z obowiązków pracownika wobec organizacji.

Do zidentyfikowania czynników determinujących wpływ zmiany organizacyjnej na kontrakt psychologiczny, gdy to pracodawca jest inicjatorem zmian w organizacji, wykorzystano przegląd literatury dotyczącej wyników badań nad reakcją pracowników na wprowadzane zmiany organizacyjne, którego dokonali S. Oreg. M. Vakola i A. Armekanis [Oreg, Vakola, Armekanis 2011, ss. 461–521]. Wyróżnili oni 5 czynników, które zostaną pokrótce omówione.

Pierwszym czynnikiem jest częstotliwość zmian, z jakimi stykają się pracownicy. A.E. Rafferty i M.A. Griffin twierdzą, że gdy zmiany organizacyjne występują w niedalekiej odległości czasowej po sobie nawzajem, pracownicy wtedy częściej postrzegają zmiany jako nieprzewidywalne i odczuwają z tego tytułu niepokój [Rafferty, Griffin 2006, ss. 1154–1162]. C. Freese uważa z kolei, że jeśli pracownicy doświadczali częstych zmian organizacyjnych w przeszłości, najprawdopodobniej wpłynie to na wypełnienie kontraktu psychologicznego [Freese 2007]. Częstotliwość zmian może mieć wpływ na wypełnianie lub naruszanie zobowiązań zarówno przez pracodawcę, jak i pracownika. Oznacza to, że im częściej występują zmiany w organizacji, tym więcej naruszeń umowy odczuwają pracownicy oraz tym mniej czują się zobligowani do wypełniania zobowiązań zaciągniętych wobec organizacji.

Drugim czynnikiem jest rodzaj zmiany. D.M. Rousseau rozróżnia dwa rodzaje zmian organizacyjnych: zmianę akomodacyjną i zmianę transformacyjną [Rousseau 1995]. Zmiana akomodacyjna jest procesem ewolucyjnym, umożliwiającym dostosowanie organizacji w ramach istniejącego kontraktu (np. pojedyncze zmiany w kryteriach wydajności, pakietach oferowanych świadczeń lub godzinach pracy). Zmiana transformacyjna to rewolucyjna zmiana charakteru relacji między stronami będąca redefinicją kontrak-

tu, na którym opiera się relacja (np. zmiany, takie jak: proces redukcji zatrudnienia lub restrukturyzacja). Analizowane badania wskazują, że pracownicy w organizacjach stosujących redukcję zatrudnienia lub restrukturyzację doświadczają pogwałceń kontraktów psychologicznych w odniesieniu do bezpieczeństwa pracy (S.L. Robinson i E.W. Morrison), możliwości rozwoju, (J. Pate) oraz otwartości komunikacyjnej (V. Bellou) [Robinson, Morrison 2000, ss. 525–546; Pate 2006, ss. 32–47; Bellou 2007, ss. 68–88]. Zakłada się, że zmiana akomodacyjna będzie miała mniejszy negatywny wpływ na postrzegane przez pracowników zobowiązania organizacyjne oraz wypełnianie zobowiązań przez pracodawcę, niż zmiana transformacyjna.

Kolejny czynnik, na który zwrócili uwagę w swoim przeglądzie S. Oreg i jego współpracownicy, mający wpływ na kontrakt psychologiczny, to poczucie, czy zmiana organizacyjna była odbierana przez pracowników jako skuteczna w przeszłości, czy też nie [Oreg, Vakola, Armenakis 2011, ss. 461–521]. Pracownicy będą bardziej negatywnie nastawieni do przyszłych zmian w sytuacji, kiedy mają negatywne doświadczenia związane ze zmianami organizacyjnymi z przeszłości i bardziej pozytywnie, gdy historię zmian oceniają jako pozytywną i skuteczną. Proponuje się, aby interpretować to w taki sposób, że pracownicy z pozytywnymi doświadczeniami zmian z przeszłości w wyższym stopniu wypełniają warunki nawiązanego z pracodawcą kontraktu psychologicznego, niż w przypadku pracowników mających negatywne doświadczenia wprowadzanych zmian.

Czwarty czynnik, tj. uzasadnienie zmiany, wpływa na sposób przypisywania przez pracowników odpowiedzialności za wprowadzoną zmianę organizacyjną [Chaudhry, Coyle-Shapiro, Wayne 2010, ss. 1–13]. Pracownicy zazwyczaj zadają sobie pytanie, czy wprowadzona zmiana była uzasadniona, a jeśli tak jest, akceptacja przez nich zmiany powinna być bardziej prawdopodobna [Self, Armenakis, Schraeder 2007, ss. 211–229]. Uzasadnienie jest zatem atrybutem, dzięki któremu efekty wprowadzonej zmiany są uznawane za uzasadnione. Nawet, jeśli zmiana była postrzegana przez pracowników jako trudna lub niekorzystna, uzasadnienie może im pomóc w zrozumieniu zmiany i kontynuowaniu relacji pracy bez poważnego wpływu na wypełnianie kontraktu psychologicznego.

Ostatni czynnik, który determinuje wpływ zmiany organizacyjnej, to organizacyjny proces zarządzania zmianą. Ważnymi aspektami w zarządzaniu zmianą są: komunikacja i zaangażowanie [Schalk, Freese 2000, ss. 129–143]. Komunikacja minimalizuje poczucie naruszenia kontraktu psychologicznego wskutek zmniejszenia poczucia niepewności relacji pracownik – pracodawca [Robinson, Morrison 2000, ss. 525–546]. Zaangażowanie to kolejny ważny aspekt zarządzania zmianą. Możliwość wyrażenia własnego zdania i posiadania własnej opinii jest ważna dla pracowników i prowadzi do większej akceptacji oraz zaangażowania we wprowadzanie zmian organizacyjnych [Self, Armenakis,

Schraeder 2007, ss. 211–229]. Zaangażowanie pracowników w wysiłki związane z przemianami może pozytywnie wpłynąć na postrzeganie przez pracowników zmian, a przez to ich lepszą ocenę realizacji kontraktu psychologicznego. Podsumowując, oczekuje się, że duża częstotliwość zachodzących zmian oraz transformacyjny wpływ zmiany będą negatywnie wpływać na wypełnianie obowiązków pracodawcy, natomiast uzasadnianie wprowadzanych zmian i proces zarządzania zmianą za pomocą sprawnej komunikacji i budowania zaangażowania będą wywierać pozytywny skutek.

Czynniki determinujące zmiany w kontrakcie psychologicznym z perspektywy pracowniczej

Poszukując czynników determinujących wpływ zmiany wartości i oczekiwań, gdy to pracownik jest inicjatorem zmian w organizacji, ważne jest, aby wziąć pod uwagę czas, w którym te zmiany mogą zachodzić. Kontrakt psychologiczny z czasem ulega zmianom, wraz ze zmieniającymi się potrzebami organizacji i pracowników. Pracownik czego innego oczekuje w wieku 25 lat, a czego innego w wieku 50 lat. Zmiana zachodzących relacji kontraktowych dotyczy głównie młodej generacji pracowników, wkraczających dopiero na rynek pracy. W opinii B. Tulgana istotnej zmiany w Stanach Zjednoczonych dokonało pokolenie X, które odchodziło od relacyjnych kontraktów psychologicznych i preferowało bardziej krótkoterminowe kontrakty oparte na wymianie [Tulgan 2003]. To pokolenie nie zgodziło się na wcześniejszy paternalistyczny typ układu z pracodawcą, dążąc do większej niezależności. Główne różnice między pokoleniami dotyczą: sposobów komunikowania się, wykorzystania nowoczesnych technologii, zachowań, poziomu wykształcenia i metod pracy [Twenge 2010, ss. 201–210]. Jeszcze bardziej interesujące są różnice dotyczące wyznawanych wartości. W swoich analizach na temat zarządzania międzypokoleniowego A. Rogozińska-Pawelczyk dochodzi do wniosku, że młode pokolenie pracowników ceni obecnie wysoko już nie tyle stabilność zatrudnienia i stały rozwój kariery zawodowej, polegający na awansowaniu w organizacji, co przede wszystkim możliwość wzbogacania własnych doświadczeń zawodowych i kształtowania kompetencji o charakterze przenośnym [Rogozińska-Pawelczyk 2014, ss. 17–38]. Wartości pokolenia Y powinny silnie współgrać z cechami nowego kontraktu psychologicznego. Nowi pracownicy będą relatywnie mniej skłonni wiązać się na długi okres i będą również słabiej identyfikować się z firmą (ale silniej ze swoim zespołem), traktując bieżące zatrudnienie jako możliwość zdobycia nowych kompetencji służących do znalezienia nowej, lepszej – czyli dającej sposobność do dalszego rozwoju – oferty. Pracodawcy, spełniając powyższe warunki, będą mogli liczyć na zaangażowanie i korzystanie z *know how* tych osób. Wobec tego oczekuje się, że, wraz z coraz większą obecnością pokolenia Y na światowym rynku pracy oraz specyfiką ich oczekiwań, nowy krótkoterminowy i oparty na wzajemnych korzyściach kontrakt będzie stawał się coraz powszechniejszy.

Chociaż wielu wspomnianych powyżej autorów opisuje zmiany w kontrakcie psychologicznym, odnosząc je do nowej architektury kontraktu psychologicznego, przyczyny tych zmian nie zostały – jak dotąd – określone. N. Anderson i R. Schalk oraz D. Guest sugerują, aby w kolejnych badaniach poświęcić więcej uwagi różnicom pomiędzy młodszymi i starszymi pracownikami w realizowaniu założeń wynikających z istniejącego kontraktu psychologicznego [Anderson, Schalk 1998, ss. 637–647; Guest 2004, ss. 541–555]. Ponadto literatura dotycząca różnic pokoleniowych w nawiązywaniu różnych rodzajów kontraktów psychologicznych jest uboga i niejednoznaczna. K.P. De Meuse oraz jego zespół badawczy nie znaleźli istotnych różnic między pokoleniami w nawiązywaniu kontraktu typu relacyjnego, podczas gdy X.D. Lub, R.J. Blomme i P.M. Bal owe różnice odnotowali w swoich badaniach [De Meuse, Bergmann, Lester 2001, ss. 102–118; Lub, Blomme, Bal 2011, ss. 109–130]. Zasadniczym wnioskiem z prowadzonego przeglądu literatury jest to, że osobiste wartości pracowników zmieniają się, co z kolei może wpływać na kontrakt psychologiczny.

Podsumowując, zakłada się, że zmiany w wyznawanych wartościach przez poszczególne generacje powinny znaleźć odzwierciedlenie w treści kontraktów psychologicznych, zarówno na temat tego, jakie zobowiązania pracownik uważa za istotne do spełnienia wobec organizacji, jak i tego, czego oczekuje w zamian. Dzieje się tak w przypadku, gdy pracownik jest inicjatorem zmian w kontrakcie psychologicznym. M. Tomprou, I. Nikolaou i M. Vakola piszą o zmianie postaw pracowników w zakresie: zarządzania karierą, stylu przywództwa, motywacji, czasu pracy, możliwości rozwoju, autonomii i elastyczności w pracy [Tomprou, Nikolaou, Vakola 2012, ss. 385–405]. Kontrakt psychologiczny z czasem ulega zmianom wraz ze zmieniającymi się potrzebami organizacji i wartościami pracowników. R. Schalk dowodzi, że wraz z wiekiem powiększa się zakres wartości wyznawanych przez pracowników, a postrzegane wzajemne zobowiązania wykazują bardziej złożony charakter [Schalk 2005, ss. 284–311]. Ponadto przesunięcie wartości pracowniczych (np. przywiązanie lub elastyczność wobec organizacji) wskutek pozytywnych bądź negatywnych konsekwencji wprowadzonych do organizacji zmian częściowo zależy od nastawienia do nich jednostki [Othman, Fang, Shi 2010, ss. 337–350]. W.R. Edwards, z kolei, potwierdza korelację między oporem wobec zmiany a osiąganymi wynikami związanymi z pracą, takimi jak: zadowolenie z pracy i zaangażowanie organizacyjne [Edwards 2003]. Interesujące jest to, czy zależność ta dotyczy również skutków wcześniej przeprowadzonych zmian organizacyjnych, które sumarycznie wpływają na kształt kontraktu psychologicznego.

Podsumowując przeprowadzoną analizę, można wnioskować, że zmiany organizacyjne oraz zmiany wartości pracowników powodują zmianę oceny treści i stanu kontraktu psychologicznego. Choć proponowane wyjaśnienie ma charakter czysto teoretyczny, to intencją autorki niniejszego artykułu jest wskazanie determinantów organizacyjnych

i pracowniczych oraz ich wpływu na zmianę kontraktu psychologicznego. Przypuszcza się, że skutki zmian organizacyjnych najprawdopodobniej będą widoczne dla pracowników w postaci postrzeganego niewywiązywania się ze zobowiązań pracodawcy w ramach kontraktu psychologicznego. Natomiast zmiana wartości i oczekiwań pracowników najprawdopodobniej będzie miała wpływ na treść (czyli na opis wzajemnych obietnic i zobowiązań) kontraktu psychologicznego.

Zakończenie

Przeprowadzona analiza pozwala wnioskować o powszechności zmieniającego się paradygmatu oraz o jego znaczeniu dla efektywnego funkcjonowania obu uczestników zachodzących relacji. W artykule analizowano, w jaki sposób kontrakt psychologiczny zmienia się pod wpływem zmian organizacyjnych i zmian w wyznawanych wartościach pracowników. Okazuje się, że zmiana organizacyjna oraz wyznawane wartości nie oddziałują jednakowo na kształt nawiązywanego kontraktu psychologicznego. Niniejsze opracowanie zwraca uwagę na to, jakie aspekty wpływają na kształt kontraktu psychologicznego. O ile zmiana organizacyjna wpłynie głównie na wypełnienie zobowiązań pracodawców, o tyle, proponuje się, aby zmiany wartości wyznawanych przez pracowników wpływały na treść kontraktu psychologicznego.

Uzyskane wyniki prowadzonego przeglądu mogą otworzyć pole do dalszych analiz, pomagając w ten sposób poszerzyć zakres zrozumienia wpływu zmiany organizacyjnej i różnic w wyznawanych wartościach generacji na stan kontraktu psychologicznego. Co więcej, mogą one doprowadzić do dalszego wglądu w skutki, jakie zmiana organizacyjna wywiera na zawierany kontrakt psychologiczny w organizacji. Mogą one dodatkowo doprowadzić też do rozwinięcia i wzbogacenia wiedzy o istnieniu różnic pokoleniowych oraz uwarunkowań architektury nowego kontraktu psychologicznego.

Przeprowadzona analiza nie jest pozbawiona pewnych ograniczeń i staje się źródłem nowych pytań badawczych. Przykładowo, proponowane wyjaśnienie zmian w kontrakcie psychologicznym z perspektywy pracownika oscyluje jedynie wokół różnic pokoleniowych. Ciekawym pomysłem, poszerzającym dociekania teoretyczne, byłoby włączenie do analizy takich czynników indywidualnych, jak: wiek, wykształcenie, poziom doświadczenia, zawód, pozycja na rynku pracy itp. Być może sformułowane w tym miejscu wnioski znajdą empirycznie potwierdzenie także w przypadku wysoko wykształconych osób pracujących na wyższych stanowiskach bądź pracowników wiedzy. Ponadto, skutki zmian organizacyjnych znacznie różnią się między sektorami i rodzajami organizacjami. Ponieważ wszystkie branże stoją w obliczu skutków większych bądź mniejszych zmian, trudno jest postawić hipotezę, w jaki sposób zmiany te różnią się w zależ-

ności od branży. Postulowany jest zatem dokładniejszy wgląd w dynamikę zmian organizacyjnych, który mogą dać kolejne badania empiryczne zrealizowane w tym zakresie.

Bibliografia

Anderson N., Schalk R. (1998), *The Psychological Contract in Retrospect and Prospect*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 19, issue 7.

Bal P.M., Kooij D.T., Rousseau D.M. (2015), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, Springer, Amsterdam.

Bellou V. (2007), *Psychological Contract Assessment After a Major Organizational Change: The Case of Mergers and Acquisitions*, „Employee Relations”, vol. 29, no. 1.

Blau P.M. (2006), *Exchange of Power in Social Life*, Transaction Publishers, New York.

Bohdziewicz P. (2008), *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Chapman B.P., Hayslip B.J. (2006), *Emotional Intelligence in Young and Middle Adulthood: Cross-Sectional Analysis of Latent Structure and Means*, „Psychology and Aging”, vol. 21, issue 1.

Chaudhry A., Coyle-Shapiro J.A-M., Wayne S.J. (2010), *A Longitudinal Study of the Impact of Organizational Change on Transactional, Relational, and Balanced Psychological Contracts*, „Journal of Leadership & Organizational Studies”, vol. 12, issue 2.

Conway N., Briner R. (2009), *Fifty Years of Psychological Contract Research: What Do We Know and What Are the Main Challenges?*, „International Review of Industrial and Organizational Psychology”, vol. 24.

Coyle-Shapiro J., Kessler I. (2002), *Exploring Reciprocity Through the Lens of the Psychological Contract: Employee and Employer Perspectives*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, vol. 11, no. 1.

De Meuse K.P., Bergmann T.J., Lester S.W. (2001), *An Investigation of the Relational Component of the Psychological Contract Across Time, Generation, and Employment Status*, „Journal of Managerial Issues”, vol. 13, no. 1.

De Vos A., Buyens D., Schalk R. (2003), *Psychological Contract Development During Organizational Socialization: Adaptation to Reality and the Role of Reciprocity*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 24, specissue 5.

Edwards W.R. (2003), *Openness to Change: Correlates and Organizational Consequences*. *Dissertation Abstracts International*, „Dissertation Abstracts International”, vol. 63, no. 10.

Freese C. (2007), *Organizational Change and the Dynamics of Psychological Contracts: A Longitudinal Study*. *PHD Thesis*, University of Tilburg, Tilburg.

Granrose C.S., Baccili P.A. (2006), *Do Psychological Contracts Include Boundaryless or Protean Careers?*, „Career Development International”, vol. 11, no. 2.

Guest D. (2004), *The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract*, „Applied Psychology”, vol. 53, no. 4.

Hiltrop J.M. (1996), *Managing the Changing Psychological Contract*, „Employee Relations”, vol. 18, no. 1.

Lub X.D., Blomme R.J., Bal P.M. (2011), *Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior: A New Deal for New Generations?* [w:] J.S. Chen (red.), *Advances in Hospitality and Leisure*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley.

Oreg S., Berson Y. (2011), *Leadership and Employees' Reactions to Change: The Role of Leaders' Personal Attributes and Transformational Leadership Style*, „Personnel Psychology”, vol. 64, no. 3.

Oreg S., Vakola M., Armekanis A. (2011), *Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60 Year Review of Quantitative Studies*, „Journal of Applied Behavioral Science”, vol. 47, no. 4.

Othman R., Fang F., Shi E.N.L. (2010), *Understanding Dysfunctional Leader-Member Exchange: Antecedents and Outcomes*, „Leadership and Organization Development Journal”, vol. 31, no. 4.

Pate J. (2006), *The Changing Contours of the Psychological Contract: Unpacking Context and Circumstances of Breach*, „Journal of European Industrial Training”, vol. 30, no. 1.

Peplińska A., Godlewska-Werner D., Celińska S. i in. (2018), *Przywiązanie do organizacji i motywacja do pracy a poziom materializmu pracowników – pośrednicząca rola satysfakcji z pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, vol. 120, nr 1.

Rafferty A.E., Griffin M.A. (2006), *Perception of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 91, no. 5.

Robinson S.L., Morrison E.W. (2000), *The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 21, issue 5.

Rogozińska-Pawelczyk A. (2011), *Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.

Rogozińska-Pawelczyk A. (2014), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w różnym wieku jako wyzwanie dla rynku pracy* [w:] A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Rogozińska-Pawelczyk A. (2015), *The Dynamic Character of a Psychological Contract Between the Superior and the Employee (According to Empirical Research)*, „Economia: Seria Management”, vol. 18, issue 2.

Rogozińska-Pawelczyk A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kontrakcie psychologicznym*, Wydawnictwo IPISS, Warszawa.

Rousseau D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, Thousand Oaks – London – New Delhi.

Rousseau D.M., Tijoriwala S.A. (1998), *Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 19, issue 51.

Schalk R. (2005), *Changes in the Employment Relationship Across Time* [in:] J.A.M. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor i in. (red.), *The Employment Relationship. Examining Psychological and Contextual Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.

Schalk R., Freese C. (2000), *The Impact of Organizational Changes on the Psychological Contract and Attitudes Towards Work in Four Health Care Organizations* [w:] K. Isaksson, C. Hogstedt, C. Eriksson i in. (red.), *Health Effects of the New Labor Market*, Kluwer Academic, New York.

Self D.R., Armenakis A.A., Schraeder M. (2007), *Organizational Change Content, Process, and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions*, „Journal of Change Management”, vol. 7, issue 2.

Sparrow P. (1998), *Reappraising Psychological Contracting*, „International Studies of Management and Organization”, vol. 28, no. 1.

Stone K.V.W. (2001), *The New Psychological Contract: Implications of the Changing Workplace for Labor and Employment Law*, „UCLA Law Review”, vol. 48, no. 3.

Tomprou M., Nikolaou I., Vakola M. (2012), *Experiencing Organizational Change in Greece: The Framework of Psychological Contract*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 23, no. 2.

Tulgan B. (2003), *Generational Shift: What We Saw at the Workplace Revolution, Key Findings of Our Ten Year Workplace Study (1993–2003)*, Rainmaker Thinking, Whitneyville.

Twenge J.M. (2010), *A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes*, „Journal of Business and Psychology”, vol. 25, no. 2.

Wellin M. (2013), *Zarządzanie kontraktem psychologicznym: Zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*, Wolters Kluwer business, Warszawa.

Beata Skowron-Mielnik | beata.mielnik@ue.poznan.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0001-9285-0413

Grzegorz Wojtkowiak | g.wojtkowiak@ue.poznan.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0001-8467-0260

Dariusz Prokop | darpro21@gmail.com

Shaping a Flexible Employment Structure with Temporary Employees in Manufacturing Enterprises

Abstract: The idea and practice of temporary work indicate that it is the solution that companies use in various situations related to the changeability of employees' needs. The key problem is how many and what kind of temporary employees can be employed for the benefit of or without detriment to the organization's effectiveness. As a result of the research carried out earlier, the authors pointed to three important factors in the optimization of the employment structure: labor cost, labor productivity, and professional experience. The research presented in this paper uses the data of a production company whose activity has increased the volatility of the market and initiated a drop in demand for basic products through the introduction of newer technological products. Therefore, in order to make labor costs more flexible in the context of a changing demand for employees, cooperation was started with temporary work agencies. Analysis of the above-mentioned variables provided the basis for answering the basic question related to the scope of temporary work: how to determine the optimal flexible structure of employment for employees? An important value

of the publication is therefore the presentation of the methodology, allowing the construction of an optimal employment structure.

Key words: effectiveness of temporary employees, optimization of employment structure, employment flexibility

Introduction

Temporary work is a form of employment which is characterized by short-term resulting from the implementation of tasks of a temporary, ad hoc or impossible nature by employees hired by the employer-user at a given time or due to his absence. The idea and many years of practice of use indicate that this is the solution that companies use permanently, in very different situations related to the changeability of the demand for employees. Employee leasing allows them, on the one hand, to use their work temporarily, and on the other hand, to have access to predictable competences of employees, often the same every time. Experience shows, however, that the key problem remains the limit of employing temporary workers, how many and which can be employed with or without a detriment to the organization's effectiveness. In previous studies on this issue, the authors pointed out factors that should be included in the optimization of employment [Prokop, Skowron-Mielnik, Wojtkowiak 2018]. As a result of the conducted research, three important factors were pointed out: labor cost, labor productivity, professional experience. The identified factors and the way they interact create the basis for an attempt to build an approach to optimizing the flexible employment structure, which is the purpose of this article. At the same time, it should be noted that the presented solution will not allow calculating the optimal employment structure in each case. An important value is the presentation of the methodology, allowing for the individual construction of similar models in the situation of other enterprises.

In the study conducted for the purposes of this article, data from a large manufacturing enterprise were used, in whose activity the emergence of newer technological products increased the volatility of the market significantly and triggered a drop in the demand for basic products. The main business challenge has become a cost-competitive organization capable of a quick respond to changes on the market. Therefore, in order to make labor costs more flexible in the context of a changing demand for employees, cooperation was started with temporary work agencies. This, nevertheless, has led over time to a fundamental question for this publication about the limits of rationality in employing temporary workers.

Planning employment with the use of temporary employees from the point of view of the organization's effectiveness

The primary purpose of employing external temporary employees should be increasing the organization's effectiveness and maximizing profits. Yet there are not many studies on the subject of the impact of temporary employees on the results obtained by enterprises. Most publications on temporary work present it in the context of the impact on the labor market, legal regulations or the functioning of temporary work agencies [Eurofound 2018; Aleksynska, Berg 2016]. In the area of research on the effectiveness of temporary workers, Arvanitisa [2005] should be mentioned, whose research tested the impact of functional and numerical flexibility on the results of Swiss companies. Kleinknecht conducted a similar thematic research with the team [2006] in Dutch companies and Bryson [2007] in British ones.

The first to study the impact of temporary employees on the results of German enterprises were Beckmann and Kuhn [2009]. They based their research on data collected annually by the Institute for Employment Research (IAB). They used the results for the period 2000–2005. In the econometric model used, the level of sales was taken as an indicator of the company's effectiveness. The share of temporary employees in total employment was divided into four categories: no such employees, their share in the range of 1–10% of employees, then 11–30% and over 30%. Referring to surveys in construction companies in the UK [Forde, MacKenzie, Robinson 2008], it was assumed that there are two main reasons for employing temporary workers: increasing the flexibility of employment and selection of candidates for employees. The first goal of their work was to confirm the impact of temporary employees empirically on the company's performance. The second aspect of the study was to determine whether there are differences in the results achieved for the two strategies for employing temporary workers described above. As a result of the analyses carried out, Beckman and Kuhn stated that the relationship between changes in sales and the share of temporary employees in total employment is in the shape of an inverted letter U. The obtained results were interpreted as follows: a relatively low share of temporary employees, apart from increasing the flexibility of employment, results in a positive motivational effect, without raising the concerns of losing their jobs among permanently employed employees. Albeit in the case of an increase in the number of temporary employees who are a natural threat to the stability of permanent employees, there is a deterioration of the motivation of the latter, causing a negative impact on the results. In addition, it was found that enterprises employing temporary employees for the purposes of initial selection achieve much better results than those whose aim is to increase the flexibility of the workforce. The reason for

this is the fact that the motivation of temporary employees in such a situation is much higher and there is no risk of losing job by other employees.

A similar research was carried out by Hirsch and Mueller [2012], taking gross added value as a performance criterion. In this case, the analysis was based on data from the Institute for Employment Research (IAB) as well. Data from over 15 thousand were used for the work organization for the period 2003–2009. Using an econometric approach, they checked the dependence of added value on the percentage share of temporary employees. The obtained results indicated that there is a significant effect of improving the productivity with an increase in the share of temporary employees to 15%, with optimal values for the range from 7.5% to 10%. The existing dependence of the value added on the share of temporary employees had the shape of an inverted letter U, and its maximum value was obtained in the item 12.8%. Assuming rational actions aimed at maximizing profits, enterprises strive for an optimal level of employment of temporary employees. Raising its level, they gain positive effects resulting from the increased flexibility of labor costs. If this increase turns out to be too big and starts to bring negative results, it is corrected. Among the organizations that intensively used temporary employees (over 20% share), it was found that as many as 2/3 of them reduced the number of employees in the following years. Based on the research, the authors found that most organizations employed temporary workers to increase the flexibility of labor costs.

More extensive research was carried out by Nielen and Schiersch [2011] who examined the influence of external temporary workers on competitiveness. The study was based on results from over 17 thousand German industrial plants, for 81 thousand observations from 1996–2006. The commonly used Labor Cost Unit (ULC), reflecting the average labor cost per unit of product produced, was adopted as a criterion for competitiveness assessment. The ULC index was calculated by dividing the total wage costs by the value added adjusted by the producer price index. Thus the ULC rate obtained depends on the level of wages and the productivity achieved. The authors noticed that the impact on the total level of wages, and thus also on the ULC rate, may have a difference in the level of remuneration of own and temporary employees. Average wages of temporary employees are generally much smaller, which results from several factors. First of all, these are generally less-trained employees with less experience. Enterprises do not invest in their development to the same extent as in permanent employees. Second, trade unions often fighting for the level of wages of permanent employees agree to lower wages of temporary employees.

However, taking into account that the cost of wages for enterprises is higher by the costs and margins of the temporary work agency, it does not distort the obtained results. Nielen and Schiersch indicated three reasons why temporary workers are hired. First, to increase employment flexibility in response to the volatility of production vo-

lume. In this case, they assumed that the influence of temporary employees will always be positive, regardless of the size of their share in the total number of employees. Second, to check employees before their permanent employment. Since the motivation of temporary employees with a long-term perspective of being able to get a job is high, a positive impact on the results obtained was also expected. However, when the number of temporary employees becomes too high, the motivation of permanent employees starts to decrease, causing a negative impact on ULC. Third, temporary employees are employed when the enterprise lacks specific competences. It should then have a negative impact on unit labor costs. As a result, a U-shaped relationship was expected for the whole population. Initially, the increase in the share of temporary employees causes a decrease in the value of ULC, and thus an increase in the competitiveness of the organization. However, this relationship is not linear and as the number of temporary employees increases in relation to the total employment, the trend is reversed and the value of the index increases.

Taking into account the above studies of other authors and previous research of the authors of this publication, a study was designed to define a methodical approach to shape a flexible employment structure at the enterprise level.

Employment structure based on permanent and temporary employees – methodical assumptions of empirical research

The main purpose of the research presented in this study was to determine the method of determining the optimal type of employment structure. The modeling process includes factors that were identified in earlier analyses: efficiency (including efficiency including the quality of work expressed, for example, the size of waste), the impact of temporary employees on teamwork performance, experience of temporary workers, labor costs, as well as actual production variability. Particular attention was paid to significant differences in the work efficiency of temporary employees depending on their experience. For this reason, the study of the optimal employment structure will also include the comparison of temporary employees with a little experience to permanent and experienced employees.

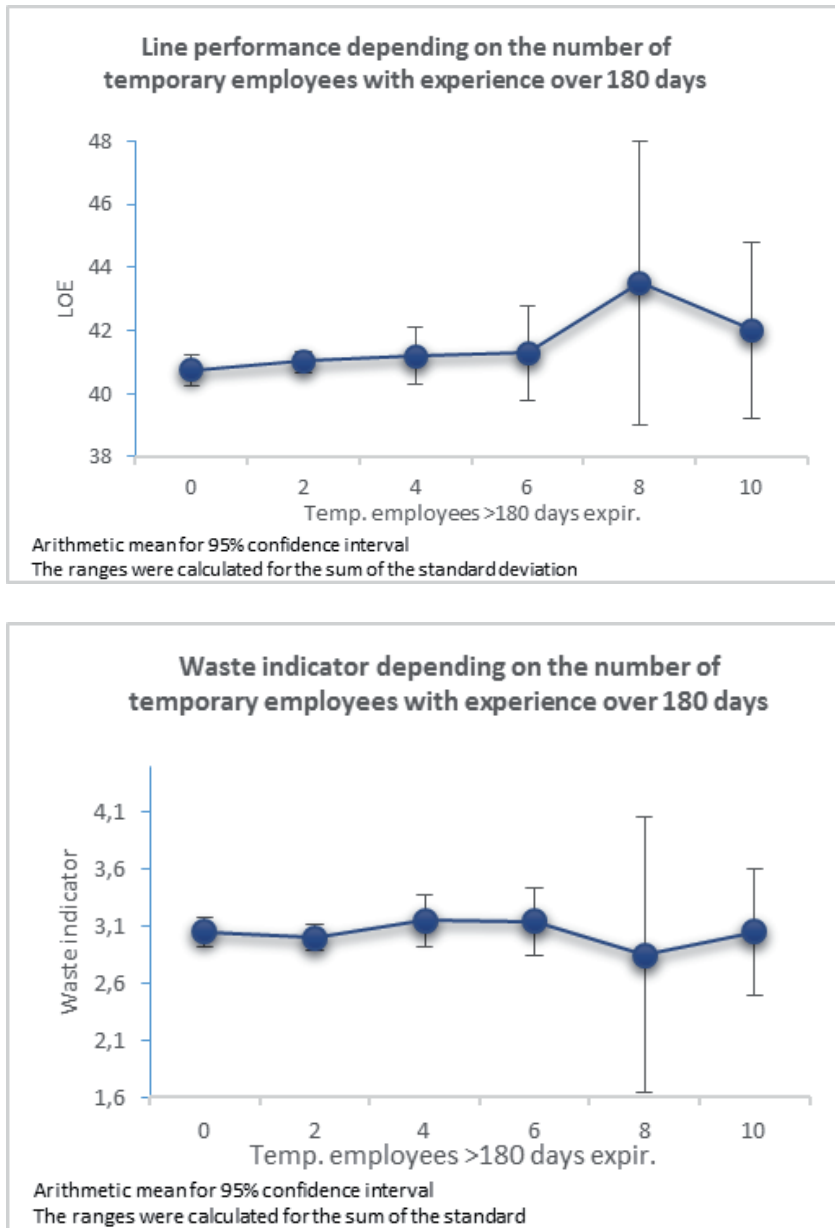
The empirical study had the character of an optimization task and its aim was to identify changes for a given (historical) structure in the scale of production (required by order volumes) of such structure of permanent and temporary employees, so that the unit cost of production could be the smallest. This task required the adoption of certain assumptions that are not always met in practice. In the analyzed case, it was assumed that when the demand decreases, temporary employees are reduced first, and then per-

manent employees are reduced. In addition, according to the observed practice, the model also assumed that in the first place, the work of employees with the shortest seniority is resigned. At the same time, the situation in which managers deliberately agreed to a worse than optimal employment structure due to the desire to maintain employment among employees with the highest experience was not taken into account – such behaviors do not change the results of the optimization model and should be allocated within the normal management costs that provide for taking decisions that also take into account hard to measure aspects, e.g. social ones. In order to estimate the optimal structure of employees (for a given case, in a given year), labor costs of employees and costs of productivity decreases were taken under consideration, providing for a given amplitude and frequency of changes in production volume. Annual labor costs were adopted in accordance with the actual state. It should be noted that at a given employee remuneration rate, the cost of temporary employees is higher than the cost of permanent employees by about 10–20% and this difference increases with the increase of the rate. At the same time, the rates actually paid indicate that:

- an inexperienced temporary employee is slightly more expensive than an inexperienced permanent employee,
- an experienced temporary worker is slightly more expensive than a temporary inexperienced worker, but significantly cheaper than a permanent employee with extensive experience.

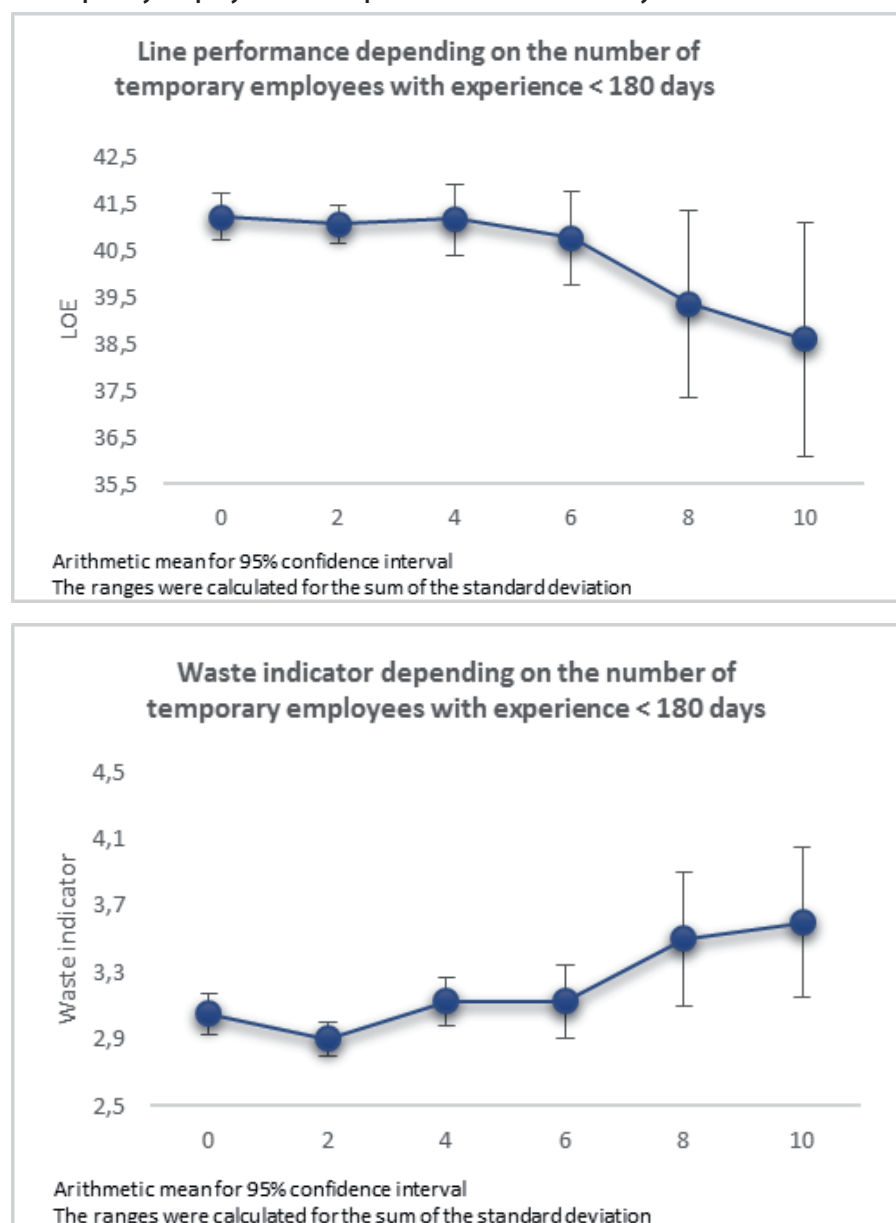
It should be noted that the fixed labor costs are necessary to estimate the cost of unused human resources in the event of a decrease in production. The analysis also includes the costs of productivity drop, including the costs of waste growth. The cost of productivity decrease is expressed by the variable cost of producing a product unit that cannot be produced. The cost of waste was estimated as the product of the average unit cost of materials and the number of damaged products. As mentioned earlier, the calculation distinguishes temporary employees with experience and without experience – a comparison of their results is shown in Figures 1 and 2.

Figure 1. The dependence of line efficiency and waste level on the number of temporary employees with experience over 180 days



Source: own work.

Figure 2. The dependence of the line efficiency and the level of waste on the number of temporary employees with experience less than 180 days



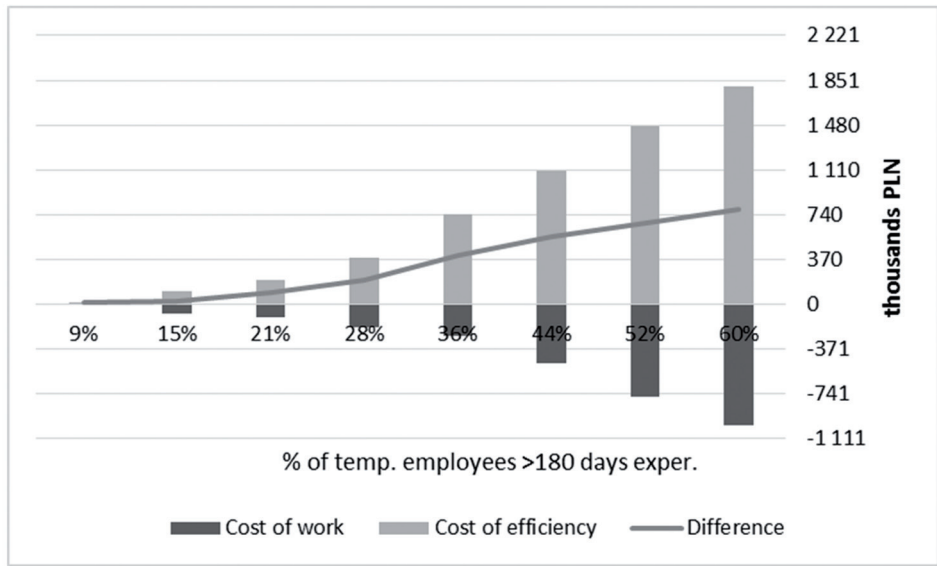
Source: own work.

The cost of the performance drop, which was accepted for simulation, is not free of drawbacks. The variable cost of non-produced articles does not have to be a lost cost, as this cost will be incurred later – in the next production period. Therefore the cost will be only the extended cost of working time, which is necessary to produce as many units as not produced during the period of lower efficiency. At the same time, the cost of lost profits can also be extended by a fixed or indirectly variable cost related to the unused capacity of the machine. Such costs include, for example, the cost of auxiliary materials, the cost of energy or the cost of physical wear of machine components. However, such calculations are not always possible, and their assessment depends on the actual level of capacity utilization. In the present case, based on the analysis of the actual state of the production line and the cost structure, the choice made was the smallest mistake. Analyzing the costs of lost efficiency, one should also distinguish two situations. The first one, in which the performance of a temporary employee affects directly only the (economic) assessment of his work position and the second, in which his results affect the ones of other employees, e.g. direct colleagues in a team or people using the results of his work, at subsequent stages production process.

Employment structure optimization model for a given production variation – results of empirical research

Based on the data of the analyzed case, the changes in labor costs and changes in the cost of productivity decrease and waste growth were compared depending on the number of temporary employees. The result is shown in Figure 3. This comparison made it possible to indicate the optimal employment structure (ensuring minimization of production costs throughout the entire period). The optimal system is achieved with the participation of temporary employees at the level of approx. 9% to 15%. The total level of labor costs decreases with the decrease in the number of permanent employees in the employment structure, however, the costs of productivity decrease also increase. The analysis shows that the benefits obtained from reducing the level of labor costs do not compensate for the increase in costs associated with the deterioration of production indicators. Even with a small average share of temporary workers, production indicators deteriorate. It is connected with losses in periods of the largest production increases. A significant increase in these costs takes place with the participation of temporary employees at the level above approx. 25%.

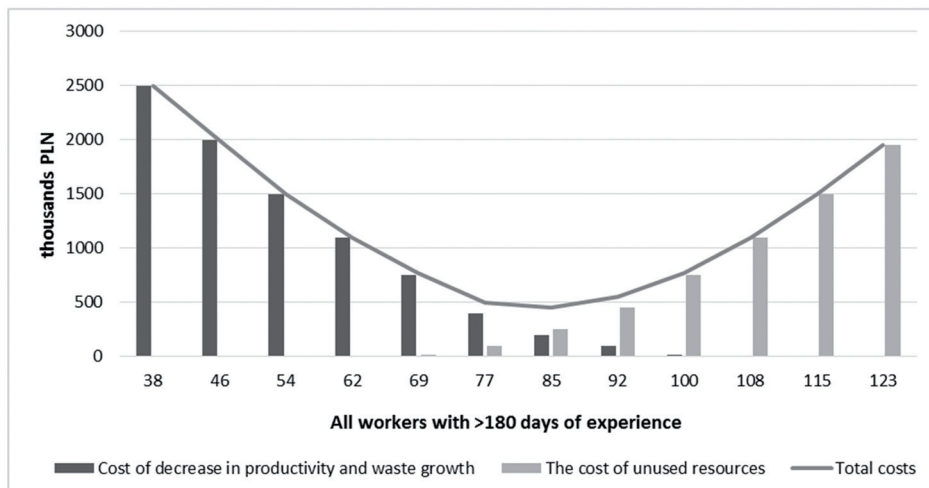
Figure 3. Comparison of losses in production costs and labor costs depending on the share of temporary employees



Source: own work.

At the same time, the optimization task included the costs of unused resources, i.e. the cost of remuneration of permanent employees when they are not available for them in a given period of work. The calculation uses the cost of actual downtime, taking into account the effect of organizational changes (e.g. holiday planning during downtime). Figure 4 presents the costs of unused labor resources and costs related to production results, with given (historical) employment volatility. Depending on the structure of employees, it is possible (for a given production structure) to obtain an optimal model in which production costs are minimized (minimum decrease in efficiency costs and minimum cost of unused production capacity).

Figure 4. Production costs depending on the number of employees



Source: own work.

Increasing the flexibility of employment by increasing the number of temporary employees is limited by the negative impact on production results. Too few temporary workers generate the cost of unused resources. In summary, the optimal level of temporary employees is at a minimum level of losses related to both the incomplete use of employees and losses associated with the deterioration of production indicators. At the same time, the obtained results will change depending on the level of production fluctuations. Based on the above results, it can be concluded that the optimal employment structure depends on the level of fluctuations in the production volume. This factor should be taken into account when planning the size and structure of employment.

For the purpose of presenting the impact of individual factors on the optimization task, a simulation of production tasks for a hypothetical production plant was built. For 13 periods, it was assumed that the average production volume is 100, with changes in production volume occurring on a monthly basis in three values: minimum, average, maximum. It was assumed that the change in the scale of production affects 1:1 change in the employment level. The following variables were used in the model:

- the cost of a temporary employee (the cost of a permanent employee was set as 10 for one production unit and it was unchanged),
- reduced efficiency of temporary employees work (as a % of the efficiency of permanent employees),
- reduced efficiency of temporary employees work in a situation where their number would have to be higher than 10 in a given period,

- level of production volatility in periods – the amount by which the minimum and maximum production may differ from the average,
- in a separate scenario, the change in the structure of production volume changes between periods was also taken into account.

The main task was to determine such structure of permanent and temporary employees in order that the total cost of their employment could be minimal. The size is determined by the number of permanent employees who are employed throughout the simulated time, and their number is immutable between periods. The total cost for the entire period considered is also determined. It was assumed that the need to employ a proportionally larger number of permanent employees is at the expense of the reduced efficiency of a temporary employee.

Simulation was carried out for five different scenarios (S1–S5):

1. Standard scenario,
2. A scenario assuming reduced efficiency of temporary employees,
3. A scenario assuming an increased cost of temporary employees,
4. A scenario assuming a greater amplitude of changes in the scale of production volume,
5. Scenario assuming a changed structure of changes in production volume (extended periods of change).

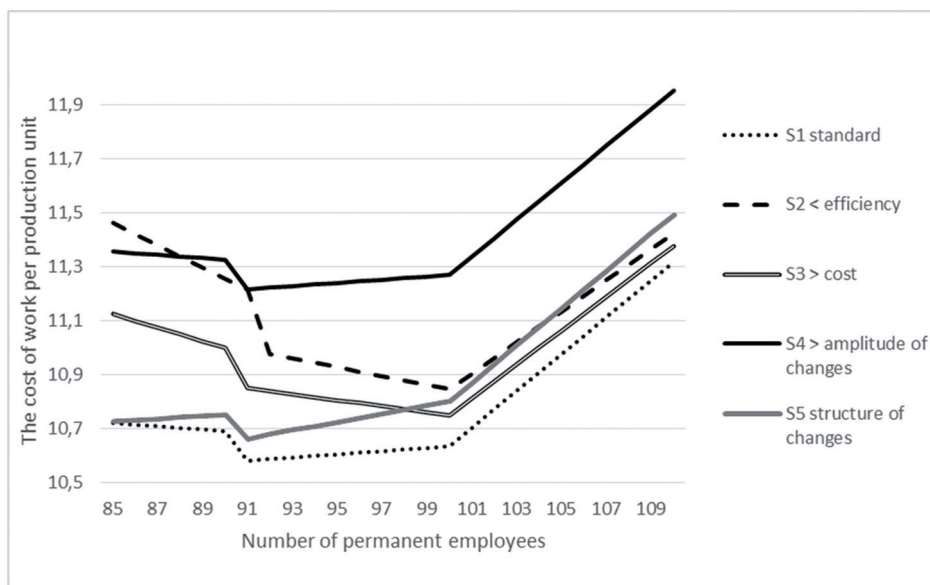
Table 1. Scenarios of employment structure optimization

Scenarios	Variability production between periods	Efficiency of temporary employees	Temporary effectiveness if their number > 10	The cost of a temporary employee
S1 standard	20	0.95	0.80	11
S2 <efficiency	20	0.80	0.60	11
S3 >cost	20	0.95	0.80	13
S4 >amplitude of changes	40	0.95	0.80	11
S5 structure of changes	structure change	0.95	0.80	11

Source: own work.

The simulation results are presented in Figure 5 as the relationship between the cost of labor per unit of production and the number of own (permanent) employees. The cost flow line depends on the assumptions made in a given scenario.

Figure 5. A model example of the employment structure optimization for various scenarios



Source: own work.

The change in the assumptions of particular scenarios has a clear impact on the course of the cost of labor for the unit of production, also changing the optimum point: the number of permanent employees at which these costs are the lowest. Comments for individual scenarios were referred to scenario S1:

1. S2 and S3: lowering the efficiency and increasing the cost of temporary employees' work has an impact on the overall increase of the unit cost, it also causes the shift of the optimum, which is achieved with a larger number of permanent employees. The use of temporary employees therefore becomes more costly.
2. S4: increasing the scale of changes affects only the increase of production costs, but does not change the shape of the cost line.
3. S5: change in the amplitude of changes does not affect the optimum level, however, it causes a greater increase in costs in the situation of increasing the number of permanent employees. This is due to the increase in the cost of unused potential of permanent employees.
4. Analyzing the course of all scenarios, one can notice significant cost changes when the number of permanent employees is exceeded at 90 and 100. This is owing to the impact of the number of temporary employees in a given analysis period: exceeding 10 employees resulted in lowering the effectiveness of the entire group (in practice this relationship would not be jumping).

Summary

The constructed optimization model refers to a given case, although its methodology may be repeated, and the obtained results will change depending on the factors mentioned above. In addition, the actual tasks of optimizing the employment structure should be considered in a broader context as a strategic solution resulting from other decisions. This means that you should include, among others:

1. Sources of achieving a competitive advantage, e.g. the priority for an enterprise may be the speed of reaction to increased production demand. At that time, maintaining a suboptimal, from the perspective of minimizing production costs, amount of employment of permanent employees may be economically justified by maintaining the market position or the sales prices achieved.
2. Applied financial strategies, e.g. it is possible to change the given or expected structure of production volatility significantly (e.g. flatten the amplitude of changes) by increasing the inventory levels, which will compensate for the fluctuations in orders. A separate task would then be to compare the costs of flexibility achieved through the variability of production with the cost of flexibility achieved by increased stock levels.
3. The structure of the labor market and its anticipated changes. For example, in connection with investments in the local market, you can expect an outflow of employees or reduction of their availability. Then it may be crucial to build your own stable staff. The potential benefits of maintaining flexibility may be offset by the future costs of staff shortages or the cost of obtaining them.

In these situations, the decision on a given employment structure will not always be at the optimum cost point. Thus, the cost curve depends on the employment structure, which is crucial for the decision on the employment structure. From the point of view of further research, it would be interesting to check the above methodology of employment structure optimization in other cases of manufacturing enterprises, as well as taking into account the above-mentioned conditions.

References

Aleksynska M., Berg J. (2016), *Firms' demand for temporary labour in developing countries: necessity or strategy?*, International Labour Office, Inclusive Labour Markets, Labour Relations and Working Conditions Branch – Geneva: ILO, Conditions of work and employment series, No. 77.

Arvanitis S. (2005), *Modes of labor flexibility at firm level: Are there any implications for performance and innovation? Evidence for the Swiss economy*, "Industrial and Corporate Change", Vol. 14, Iss. 6, pp. 993–1016.

Beckmann M., Kuhn D. (2009), *Temporary agency work and firm performance: Evidence from German establishment-level panel data*, WWZ [online], http://personal.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/lehrstuhl_personalwirt/P%C3%96K_Papers/Paper_Wien_Beckmann_Kuhn.pdf, access: 30.11.2018.

Bryson A. (2007), *Temporary Agency Workers and Workplace Performance in The Private Sector*, Manpower Human Resources Lab Centre for Economic Performance, London School of Economics [online], https://www.researchgate.net/publication/30530237_Temporary_Agency_Workers_and_Workplace_Performance_in_the_Private_Sector, access: 06.11.2018.

Eurofound (2018), *Does employment status matter for job quality?*, Publications Office of the European Union [online], https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef18021en.pdf, access: 06.12.2018.

Forde Ch., MacKenzie R., Robinson A. (2008), *Help wanted? Employers' use of temporary agencies in the UK construction industry*, "Employee Relations", Vol. 30, No. 6, pp. 679–698 [online], <http://www.emeraldinsight.com/toc/er/30/6>, access: 06.12.2018.

Hirsch B., Mueller S. (2012), *The productivity effect of temporary agency work: Evidence from German panel data*, "The Economic Journal", Vol. 122, No. 562, pp. F216–F235 [online], <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0297.2012.02536.x/full>, access: 02.12.2018.

Kleinknecht A., Oostendorp R.M., Pradhan M.P., Naastepad C.W.M. (2006), *Flexible Labour, Firm Performance and the Dutch Job Creation Miracle*, "International Review of Applied Economics", Vol. 20, No. 2, pp. 171–187.

Nielen S., Schiersch A. (2011), *Temporary Agency Work and Firm Competitiveness: Evidence from a Panel Data Set of German Manufacturing Enterprises*, "Schumpeter Discussion Papers", No. 6, pp. 1–23 [online], <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.666.7048&rep=rep1&type=pdf>, access: 30.11.2018.

Prokop D., Skowron-Mielnik B., Wojtkowiak G. (2018), *Czynniki optymalizacji struktury zatrudnienia pracowników stałych i tymczasowych*, "Management Forum", No. 4.

Hanna Soroka-Potrzebna | hanna.soroka@wzieu.pl

Uniwersytet Szczeciński

Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług

ORCID ID: 0000-0003-4772-2134

TQM a wzrost zaufania pracowników

TQM and the Increase in Employee Confidence

Abstract: Frequent and unpredictable changes in the environment, as well as very strong competition, force enterprises to apply appropriate management concepts. One of the most commonly used concept of management among managers is Total Quality Management (TQM). However, just like other concepts, TQM can be assessed due to various criteria, which can show its positive or negative sides. The article focuses on the influence of TQM on employee confidence.

Key words: TQM, concept, management, employee, enterprise, confidence.

Wprowadzenie

„Współczesna nauka organizacji i zarządzania proponuje obecnie różne koncepcje i metody zarządzania, które należy postrzegać jako wsparcie dla realizowanych przez organizację procesów adaptacyjnych i (lub) antycypacyjnych względem zmieniającego się otoczenia” [Czermiński, Czerwską, Nogalski i in. 2001, s. 500]. Są one stosowane przez kadrę kierowniczą, aby sprawniej i skuteczniej zarządzać organizacją.

Jedną z najczęściej opisywanych koncepcji w literaturze przedmiotu, ale również najpowszechniej wykorzystywaną przez przedsiębiorstwa, jest koncepcja Total Quality Management (TQM). Koncentruje się ona na tym, aby każdy aspekt działalności reali-

zowany był z jak najwyższą jakością. Pracownicy, zgodnie z tą koncepcją zarządzania, są strategicznym zasobem w prawidłowo funkcjonującej organizacji. Zakłada ona również, że to właśnie ludzie tworzą i rozwijają przedsiębiorstwa w wyniku realizacji konkretnych funkcji czy zadań, dlatego też muszą być w pełni zaangażowani w działalność organizacji we wszystkich jej aspektach.

Działalność pro jakościową gwarantuje zaangażowanie wszystkich pracowników, które osiąga się w organizacji w wyniku: pracy zespołowej, szkolenia pracowników, zaangażowania zatrudnionych w rozwój organizacji, a wreszcie też – podniesienia zaufania do organizacji. Wszystko to umożliwia długotrwały sukces przedsiębiorstwa i osiągnięcie pełnego zadowolenia nie tylko przez osoby zarządzające, ale również przez wszystkich pracowników.

W literaturze przedmiotu znaleźć można bardzo dużo pozycji poświęconych koncepcjom oraz metodom zarządzania przedsiębiorstwem. Jednak ich autorzy koncentrują się jedynie na opisie koncepcji oraz metod, brakuje zaś opracowań zawierających ich porównanie. Ponadto wiele publikacji prezentuje analizy przeprowadzone wśród przedsiębiorców kilka lub kilkanaście lat temu. Celem niniejszego artykułu jest prezentacja Total Quality Management na tle innych koncepcji oraz przedstawienie jej wpływu na wzrost zaufania pracowników do systemu zarządzania organizacją. Wykorzystane metody badawcze to: analiza literatury przedmiotu oraz badania własne przeprowadzone wśród małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstw.

Total Quality Management na tle innych koncepcji

Total Quality Management to „metoda kompleksowego zarządzania jakością, która stanowi filozofię skoncentrowaną na uzyskaniu możliwie najwyższej jakości we wszystkich procesach i działaniach” [Zakrzewska-Bielawska 2012, s. 137]. W literaturze przedmiotu definiowana jest również jako „pełen zestaw funkcji zarządczych realizowanych w celu optymalizacji procesów oraz produktów przedsiębiorstwa przez pryzmat wymagań i oczekiwań klienta, także wewnętrznego [Przybyła, Krzos 2002, ss. 386–387]. A. Hamrol i W. Mantura wyróżniają następujące definicje koncepcji TQM:

- TQM to współdziałanie zasobów ludzkich oraz materialnych danego przedsiębiorstwa, po to, aby jak najbardziej skutecznie osiągnąć wyznaczone przez kierownictwo cele. Najczęściej celami tymi są: zadowolenie klienta, zysk przedsiębiorstwa, a także – satysfakcja pracowników.
- TQM to obudzenie i utrzymywanie w pracownikach pro jakościowej świadomości, a także postawy całkowitego zaangażowania się w sprawy jakości przedsiębiorstwa.
- TQM to sposób zarządzania mający na celu poprawę efektywności, elastyczności oraz konkurencyjności przedsiębiorstwa, który obejmuje całe przedsiębiorstwo

– wszystkie poziomy i pionowy, każdą jednostkę, a także każdego pracownika [Hamrol, Mantura 1998, ss. 354–355].

Koncepcja TQM opiera się na następujących zasadach:

1. Zarządzanie przedsiębiorstwem w taki sposób, aby klient zawsze był w pełni zadowolony.
2. Ciągłe doskonalenie jakości w sposób strategiczny i systematyczny, z uwzględnieniem uczestnictwa i odpowiedzialności wszystkich pracowników przedsiębiorstwa.
3. Każdy pracownik powinien posiadać swojego klienta i dostawcę wewnętrznego.
4. Główne źródło poprawy jakości to twórcza praca i głęboka wiedza zdobyta w wyniku szkoleń i treningów pracowników.
5. Praca twórcza wymaga znajomości metod i technik doskonalenia jakości.
6. Każde powierzone zadanie pracownik powinien być w stanie wykonać już za pierwszym razem, aby uniknąć marnotrawstwa.
7. Przedsiębiorstwo powinno być traktowane jako zbiór procesów – zidentyfikowanych, przeanalizowanych i mierzonych, w celu ich udoskonalenia.
8. Działania powinny eliminować błędy, a przyczyny wadliwości powinny być systematycznie analizowane.
9. Koncepcja powinna być wspomagana za pomocą systemów jakości [Z. Zymonik, J. Zymonik 1994, s. 7].

Przesłaniem koncepcji Total Quality Management jest stwierdzenie, że jakość produktów wytwarzanych przez daną organizację jest pochodną jakości jej systemu zarządzania (w tym jakości: planowania, organizowania, motywowania oraz kontroli).

Analiza literatury przedmiotu pozwala porównać TQM z innymi koncepcjami zarządzania, wykorzystywanymi przez przedsiębiorstwa. W tabeli zaprezentowane zostały wyniki analizy porównawczej z uwagi na kilka wybranych kryteriów ukazujących zalety koncepcji TQM (zob. tabela 1). Z uwagi na ograniczoną objętość artykułu do analizy wybrano tylko kilka z wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa koncepcji. Przegląd danych zaprezentowanych w tabeli prowadzi do wniosku, że koncepcja TQM, tak jak Lean Management, to koncepcje które wypadają najlepiej w prezentowanym zestawieniu (zob. tabela 1). TQM – podobnie jak pozostałe analizowane koncepcje – pozwala poprawić rentowność oraz obniżyć koszty działalności przedsiębiorstwa. Jednocześnie koncentracja na jak najwyższej jakości wpływa zarówno na poprawę relacji z klientami, jak i na poprawę wizerunku przedsiębiorstwa. TQM wpływa również na zwiększenie motywacji pracowników, wskutek kierowania ich na szkolenia, a także zaangażowania wszystkich zatrudnionych, łącznie z kadrą kierowniczą, w działania przedsiębiorstwa. Przyczynia się to jednocześnie do doskonalenia organizacji pracy i usprawnienia procesów w przedsiębiorstwie.

Tabela 1. Zalety wykorzystania wybranych koncepcji zarządzania

Kryterium	TQM	Bench- marking	Control- ling	CRM	Lean Management	Outsour- cing	BPR
Poprawa rentowności	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
Obniżenie kosztów działalności	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
Usprawnienie procesów	Tak	Tak	Tak	Nie	Tak	Tak	Tak
Poprawa relacji z klientami	Tak	Tak	Nie	Tak	Tak	Nie	Tak
Poprawa wizerunku firmy	Tak	Nie	Nie	Tak	Tak	Nie	Tak
Zwiększenie motywacji pracowników	Tak	Nie	Tak	Tak	Tak	Nie	Nie
Doskonalenie organizacji pracy	Tak	Tak	Tak	Nie	Tak	Tak	Nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Węgrzyn 2000; Płóciennik-Napierałowa 2001, ss. 361–368; Furtak 2003; Zimniewicz 2003; Kopczyński 2010; Haffer 2005].

W kolejnej tabeli zaprezentowano analizę uwzględniającą kryteria ukazujące wady wykorzystania wybranych koncepcji zarządzania (zob. tabela 2). Z kolei analiza danych zawartych w tej tabeli, pokazuje, że wśród wszystkich kryteriów tylko jedno stanowi za-uważalną wadę w stosowaniu koncepcji TQM (zob. tabela 2). Wadą tą są wysokie koszty wdrożenia koncepcji do działalności przedsiębiorstwa. Niemniej jednak należy podkreślić, że brak jakości we współczesnym świecie kosztuje o wiele więcej.

Tabela 2. Wady wykorzystania wybranych koncepcji zarządzania

Kryterium	TQM	Benchmar- king	Control- ling	CRM	Lean Management	Outsour- cing	BPR
Wysokie koszty zarządzania	Nie	Nie	Tak	Nie	Nie	Nie	Nie
Wysokie koszty wdrożenia	Tak	Tak	Nie	Nie	Tak	Tak	Tak
Stres i spadek motywacji pracowników	Nie	Tak	Nie	Nie	Tak	Nie	Tak
Negatywny wpływ konkurencji	Nie	Tak	Nie	Nie	Nie	Nie	Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Węgrzyn 2000; Burnett 2002; Zimniewicz 2003; Kopczyński 2010].

Podsumowując powyższe zestawienia, należy stwierdzić, że koncepcja Total Quality Management wypada bardzo pozytywnie na tle wybranych koncepcji zarządzania.

Zaufanie pracowników do organizacji

Zaufanie jest pojęciem szeroko znanym i wykorzystywanym zarówno w życiu prywatnym, jak i służbowym. W literaturze znajduje się wiele różnych jego definicji. P. Sztompka definiuje je jako przekonanie i działanie, „że niepewne przyszłe działania innych ludzi lub funkcjonowanie urządzeń czy instytucji – będą dla nas korzystne” [Sztompka 2007, s. 99]. Inna definicja określa zaufanie jako „zachowanie, które wypływa z aktu powierzenia się drugiej stronie” [Grudzewski, Hejduk, Sankowska i in. 2009, s. 17].

Nie możemy mówić o zaufaniu, jeśli mamy pewność, że zaistnieje to, czego oczekujemy. Zaufanie występuje wówczas, gdy odstępujemy od nieufności, rezygnujemy z pełnej kontroli i wyrażamy zgodę na zależność w poczuciu względnego bezpieczeństwa. Istotne przy tym jest, iż wybór jest dobrowolny i dokonuje się go świadomie, wiedząc jednocześnie, że istnieje prawdopodobieństwo jego negatywnych konsekwencji.

W praktyce zaufanie z reguły ma ściśle określony zakres, a także odnosi się do konkretnej sytuacji. W organizacji menedżer, który ma zaufanie do swojego podwładnego, wierząc, że dobrze wykona powierzone mu zadanie służbowe, nie musi jednocześnie ufać w jego prawość, wyrażoną tym, że prowadząc samochód, nie złamie przepisów ruchu drogowego. Zaufanie ma więc zakres, określając, w jakiej dokładnie kwestii ufamy innej osobie.

W przedsiębiorstwie mogą występować dwa główne rodzaje zaufania, a mianowicie:

- zaufanie bierne – występuje wówczas, gdy przedsiębiorstwo jest obdarzane zaufaniem;
- zaufanie czynne – występuje wówczas, gdy sama organizacja odgrywa rolę podmiotu ufającego.

Wśród korzyści płynących z wysokiego poziomu zaufania pracowników do organizacji wymienić można:

- zwiększenie szybkości działania pracowników;
- podniesienie jakości wykonywanych zadań;
- umożliwienie transferu wiedzy i przedsiębiorczości pomiędzy poszczególnymi działami w organizacji;
- zwiększenie kreatywności oraz innowacyjności pracowników;
- wzrost przywiązania pracowników do organizacji, a także wzrost ich motywacji wewnętrznej;
- poprawę wydajności pracy pracowników;
- usprawnienie komunikacji i poprawę relacji między współpracownikami oraz udziałowcami;
- sprawną współpracę wewnątrz organizacji;

- skuteczniejsze zarządzanie, które przekłada się na wzrost zysków przedsiębiorstwa [Sprenger 2009, ss. 29–61; Covey, Merrill 2009, ss. 30–41].

Zaufanie opiera się na ogół na wiedzy oraz doświadczeniach, a niekiedy również na indywidualnych tendencjach osobowościowych. W działalności organizacji pracownicy muszą bardzo często ze sobą współpracować, a obdarzenie zaufaniem innych członków organizacji znacząco upraszcza i przyspiesza rozwój relacji interpersonalnych oraz biznesowych. W przedsiębiorstwie zaufanie odgrywa szczególną rolę, gdyż jest nieodzownym elementem każdej transakcji, czynnikiem wręcz warunkującym istnienie organizacji.

TQM w opinii przedsiębiorców

W okresie od maja do sierpnia 2018 r. autorka artykułu przeprowadziła badania wśród kadry menedżerskiej przedsiębiorstw posiadających siedzibę na terenie Polski i promujących się w Internecie. Badanie miało na celu zebranie opinii przedsiębiorców o współczesnych koncepcjach zarządzania, w tym koncepcji Total Quality Management. Do jego przeprowadzenia wykorzystano metodę CAWI, zaś narzędziem badawczym był kwestionariusz. W kwestionariuszu znajdowała się metryczka oraz 20 pytań zamkniętych, z których część dotycząca TQM zostanie omówiona poniżej. W wyniku badań uzyskano 138 ankiet z przedsiębiorstw obejmujących 15 różnych branż, w tym: informację i komunikację, działalność finansową i ubezpieczeniową, pozostałą działalność usługową. Wśród badanej grupy znalazły się przede wszystkim przedsiębiorstwa średnie (54%), a w dalszej kolejności: przedsiębiorstwa duże (26%) oraz małe (20%).

Pierwsze pytanie, które zadano badanej grupie przedsiębiorstw, dotyczyło stosowania koncepcji TQM. Znaczna część badanych podmiotów (38%) odpowiedziała, że choć raz korzystała lub nadal korzysta z tej koncepcji w prowadzonej działalności. Były to firmy duże i średnie, które w toku swojej działalności stosowały więcej niż jedną koncepcję zarządzania. Badania pokazały jednocześnie, że im większe przedsiębiorstwo, tym z większej liczby koncepcji korzystało.

Następnie, ankietowani, którzy korzystali z koncepcji TQM, mieli ocenić, czy zauważyli – po wdrożeniu jej do przedsiębiorstwa – zmianę w obszarach funkcjonowania związanych z zaufaniem pracowników. Na podstawie analizy literatury przedmiotu wyszczególniono następujące aspekty, pod kątem których przedsiębiorcy oceniali w badaniu zmianę:

- przekazywanie zdobytej wiedzy przez pracowników innym członkom organizacji;
- lojalność pracowników względem organizacji, przejawiająca się m.in. zmniejszeniem wskaźnika fluktuacji pracowników;
- wypowiedanie przez pracowników własnej opinii, nawet wtedy, gdy jest ona sprzeczna z opiniami pozostałych członków organizacji, w tym kierownictwa;

- angażowanie się pracowników w zadania wymagające współpracy z innymi członkami organizacji;
- uczciwe postępowanie pracowników podczas rywalizacji z innymi członkami organizacji.

Każdy przedsiębiorca mógł, oceniając zmianę w danym aspekcie, udzielić odpowiedzi: „Tak”, „Nie” lub „Trudno powiedzieć”, w zależności od tego, czy analizowany aspekt uległ poprawie po wdrożeniu koncepcji TQM. Odpowiedzi badanych na poszczególne pytania prezentuje tabela (zob. tabela 3). Analiza odpowiedzi przedsiębiorców biorących udział w badaniu pokazuje, że większość z nich zauważa poprawę w zakresie zaufania pracowników po wdrożeniu Total Quality Management. Zdecydowanie największa poprawa zauważalna jest w zakresie lojalności pracowników wobec organizacji, która przejawiać się może w niższym wskaźniku fluktuacji zatrudnionych, a także ich utożsamianiu się z organizacją nawet poza przedsiębiorstwem. Większość (aż 82%) ankietowanych zauważyła wzrost lojalności swoich pracowników po wdrożeniu TQM, natomiast tylko niewielka grupa (7%) takiej poprawy nie odczuła.

Drugim najczęściej wskazywanym aspektem było zaangażowanie się pracowników w zadania wymagające współpracy z innymi członkami organizacji. Większość (aż 67%) ankietowanych wskazała, że zauważa poprawę w tym zakresie po wdrożeniu TQM, a tylko nieliczni (5%) udzielili odpowiedzi przeczącej. Nieznacznie rzadziej przedsiębiorcy zauważali poprawę w zakresie śmielszego zabierania głosu przez pracowników w kwestiach dotyczących działań organizacji, nawet jeśli ich opinie nie były zgodne z opiniami innych pracowników lub kadry kierowniczej. Dwa najrzadziej potwierdzane efekty wdrożenia TQM w przedsiębiorstwie, choć z udziałem ponad połowy ankietowanych przedsiębiorców, dotyczyły przekazywania zdobytej wiedzy pozostałym członkom organizacji oraz uczciwej rywalizacji z innymi zatrudnionymi. Stosunkowo duża liczba wskazań, zwłaszcza w ostatnim punkcie, odpowiedzi „Trudno powiedzieć”, może wynikać z trudności oceny poziomu uczciwości w zachowaniu pracowników organizacji (zob. tabela 3).

Tabela 3. Wpływ stosowania TQM na zaufanie pracowników organizacji – wyniki badań wśród przedsiębiorców (w %)

Kryteria oceny	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Pracownicy chętniej przekazują zdobytą wiedzę pozostałym członkom organizacji	57	15	28
Pracownicy są bardziej lojalni względem organizacji	82	7	11
Pracownicy odważniej wypowiadają własne opinie, nawet jeśli są one sprzeczne z opiniami innych członków organizacji	60	8	32

Kryteria oceny	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Pracownicy chętniej angażują się w zadania wymagające współpracy z innymi członkami organizacji	67	5	28
Pracownicy postępują uczciwiej, nawet podczas rywalizacji z innymi członkami organizacji	56	3	41

Źródło: badania własne.

Kolejne pytanie zadane ankietowanym przedsiębiorcom, dotyczyło wpływu wykorzystania koncepcji na wzrost zaufania pracowników do systemu zarządzania organizacją. Ankietowani, odpowiadając na to pytanie mogli udzielić odpowiedzi „Tak” lub „Nie”. Wzrost zaufania do organizacji odnotowało dwie trzecie badanych przedsiębiorców, potwierdzając tym samym, że wdrożenie TQM przekłada się na poziom zaufania pracowników.

Badaną grupę przedsiębiorców poproszono również o wskazanie głównych zalet oraz wad koncepcji Total Quality Management. Wśród zalet wymieniano przede wszystkim podniesienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurencji i wzrost jakości oferowanych produktów lub usług. Ponadto, przedsiębiorcy wśród największych zalet TQM wskazywali na polepszenie obsługi klientów przedsiębiorstwa, a także wpływ na poprawę wyników finansowych organizacji. Natomiast jako największe wady koncepcji TQM najczęściej ankietowani wymieniali zbyt wysokie koszty jej wdrożenia oraz zbyt małą wiedzę pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie dotyczącą stosowania tejże koncepcji, co wymusza kierowanie pracowników na specjalne szkolenia lub zatrudnianie dodatkowych, wykwalifikowanych osób. Niejednokrotnie przedsiębiorcy wskazywali również na strach samych pracowników przed zmianami w organizacji, jakie wiążą się z wdrożeniem tej koncepcji, powodujący wydłużenie procesu wdrożeniowego.

Zakończenie

Total Quality Management to koncepcja, która ukierunkowuje działania organizacji przede wszystkim na zadowolenie klientów. W wyniku realizacji założeń koncepcji organizacja wpływa na zintegrowanie wszystkich zatrudnionych pracowników i zwiększenie ich lojalności wobec przedsiębiorstwa. To, z kolei, umożliwia utrzymanie efektywnego poziomu pracy i skuteczniejsze zarządzanie zasobami ludzkimi. Prezentacja TQM na tle innych koncepcji pozwala wyciągnąć wniosek, że Total Quality Management jest jedną z najlepszych koncepcji spośród porównywanych. Pozwala ona poprawić rentowność i obniżyć koszty działalności przedsiębiorstwa, umożliwiając jednocześnie uzyskanie jak najwyższej jakości, poprawę relacji z klientami oraz wizerunku. Wysokie koszty wdrożenia koncepcji wydają się opłacalne w porównaniu z wieloma korzyściami uzyskiwanymi w wyniku tego przez przedsiębiorstwo.

Wyniki badań wśród kadry menedżerskiej potwierdziły, że po wdrożeniu TQM prawie ulegają zachowania organizacyjne pracowników, m.in. zwiększa się współpraca pomiędzy pracownikami, dzielą się oni posiadany doświadczeniem oraz wiedzą, efektywniej wykonują zadania, zmniejsza się również fluktuacja pracowników. Występuje, tym samym, wysokie zaufanie pracowników do systemu zarządzania organizacją, które jest silnie związane z zaangażowaniem pracowników w wykonywane zadania i ich satysfakcją z pracy. Potwierdzili to również przedsiębiorcy, którzy w większości (aż dwie trzecie badanych) odpowiedzieli twierdząco na pytanie o to, czy zauważyli wzrost zaufania pracowników przedsiębiorstwa do systemu zarządzania organizacją, po wdrożeniu koncepcji Total Quality Management.

Wnioskować można, że w przedsiębiorstwach, w których wdrożona została koncepcja Total Quality Management, zauważalne są zmiany związane ze świadomością pracowników odnośnie ich roli w organizacji, przynależności do grupy, budowania zespołu, a także współpracy opartej na uczciwości. Te pozytywne wnioski potwierdzają, że oprócz wpływu koncepcji na zwiększenie sprzedaży, obniżenie kosztów czy też wzrost zaufania klientów, jedną z głównych korzyści z wdrożenia TQM jest również wzrost zaufania pracowników do systemu zarządzania organizacją.

W świetle uzyskanych wyników zasadne wydaje się wspieranie przedsiębiorców we wdrażaniu koncepcji Total Quality Management, poczynając od szkoleń, a kończąc na wsparciu finansowym. Istotny wkład w tym zakresie powinny wnieść samorządy, a także instytucje otoczenia biznesu oraz inkubatory akademickie. Tematem do dalszych badań pozostaje wpływ stosowania innych koncepcji na zaufanie pracowników wobec organizacji, a także porównanie siły owego wpływu w zależności od stosowanej koncepcji.

Bibliografia

Burnett K. (2002), *Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Covey S.M.R., Merrill R.R. (2009), *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.

Czermiński A., Czerska M., Nogalski B. i in. (2001), *Zarządzanie organizacjami*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.

Furtak R. (2003), *Marketing partnerski na rynku usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A. i in. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie – koncepcja, narzędzia, zastosowanie*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.

Haffer R. (2005), *Kultura jakości jako warunek międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, „Problemy Jakości”, nr 12.

Hamrol A., Mantura W. (1998), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań.

Kopczyński T. (2010), *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Płóciennik-Napierałowa J. (2001), *Controlling – nowoczesne narzędzie zarządzania*, „Rachunkowość”, nr 6.

Przybyła M., Krzos G. (2002), *Kompleksowe zarządzanie jakością (Total Quality Management – TQM)* [w:] M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Sprenger R.K. (2009), *Zaufanie #1. Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*, MT Biznes, Warszawa.

Sztompka P. (2007), *Zaufanie – fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

Węgrzyn A. (2000), *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa, Kluczbork – Wrocław.

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

Zimniewicz K. (2003), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Zymonik Z., Zymonik J. (1994), *Kompleksowe zarządzanie jakością*, „Nowator”, nr 7.

Anna Stankiewicz-Mróz | anna.stankiewicz-mroz@p.lodz.pl

Politechnika Łódzka

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji

ORCID ID: 0000-0003-4778-667

Profil kompetencji kadry kierowniczej jako determinanta procesu implementacji koncepcji uczelni przedsiębiorczej

Profile of Managers' Competences as a Determinant of the Process of Implementing the Concept of an Entrepreneurial University

Abstract: The aim of the paper is to present the concept of an entrepreneurial university and the limitations in its use. In the paper the hypothesis that the difficulties in the implementation of the aforementioned concept may result from university managers' management deficits functioning at the middle management level was adopted. The paper presents the results of pilot research which aim was to identify a competence profile of the departments managers. The diagnosed profile was compared with the competence model of the department managers. This allowed to identify a competence gap which may be a limitation for the implementation of the concept of entrepreneurial university.

Key words: competence model, department management, entrepreneurial university

Wprowadzenie

Gospodarka XXI wieku opiera się na wiedzy, innowacjach i konkurencji, które tworzą nowe ramy dla funkcjonowania szkół wyższych. Sprostanie tym wymogom wiąże się m. in. z koniecznością wdrażania profesjonalnych metod i narzędzi zarządzania. Formalizacja

i biurokratyzacja, połączona z koniecznością komercjalizowania wyników badań naukowych oraz konkutowania na rynku usług edukacyjnych, tworzy mieszkankę cech, stnowiących duże ograniczenie dla benchmarkingu rozwiązań funkcjonujących w biznesie, które opierają się na decentralizacji władzy, spłaszczaniu struktur organizacyjnych, elastyczności oraz adaptacyjności. Praktyka zarządzania uczelnią powinna być współtworzona z jednej strony przez podejście akademickie (z zachowaniem zasady samorządności oraz tradycji akademickiej), a z drugiej zaś przez podejście menedżerskie. Koncepcja uczelni przedsiębiorczej w środowisku akademickim bywa kontrowersyjna, budzi wiele emocji i stanowi przedmiot dyskusji na temat roli i zadań uczelni wyższej. Jej implementacja wymaga szczególnego profilu kompetencyjnego kadry kierowniczej, który stanowi kluczowy element z punktu widzenia wprowadzania orientacji menedżerskiej, opartej na regułach biznesowych. Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie koncepcji uczelni przedsiębiorczej oraz ograniczeń w jej implementacji. Na etapie konceptualizacji badań przyjęto hipotezę, że barierą we wprowadzaniu koncepcji uczelni przedsiębiorczej mogą być deficyty kompetencyjne kadry zarządzającej podstawowymi jednostkami organizacyjnymi, którymi w uczelni wyższej są wydziały. Deficyty kompetencyjne mogą być skutkiem m.in. wyraźnego zapóźnienia w rozwoju funkcji personalnej w szkołach wyższych. Skutkują one tym, że doборы na stanowiska kierownicze w uczelni nie są poprzedzone bilansami kompetencyjnymi, a ścieżki karier nie zostają wpisane w uczelniane programy rozwoju kadry, które w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w uczelni rzadko kiedy występują. Konieczność wprowadzania zmian w uczelniach wymaga przede wszystkim bardzo wyraźne oparcie procesu kierowania na kompetencjach przywódczych [Spendlove 2007, ss. 407-417].

Koncepcje funkcjonowania uczelni wyższych

Szkoły wyższe funkcjonują w otoczeniu, które jest coraz bardziej złożone, zarówno w wymiarze ekonomiczno-prawnym jak i społeczno-kulturowym. W odpowiedzi na uwarunkowania zewnętrzne powinny podejmować działania podobne do tych, które realizowane są przez organizacje biznesowe w sytuacji niepewności. Kluczową cechą współczesnych uczelni wyższych wydaje się być adaptacyjność oraz umiejętność przewidywania potrzeby zmian jak i ich wprowadzania w sposób proaktywny. Dodatkowo przejście do gospodarki opartej na wiedzy i informacji tworzy nowy kontekst dla ich funkcjonowania. Już od kilku lat trwa trend podporządkowywania uczelni normom i oczekiwaniom podmiotów zewnętrznych. Działania podejmowane przez uczelnie powinny być uzasadnione użytecznością i opłacalnością finansową co w konsekwencji prowadzi do zderzenia tradycyjnych wartości akademickich i zasad biznesowych. Koncepcja uniwersytetu i zasad jego funkcjonowania podlegała ewolucji w czasie (tabela 1).

Tabela 1. Ewolucja koncepcji uniwersytetu

Koncepcja uniwersytetu	Charakterystyka
Uniwersytet Humboldta (1809-	Uniwersytet jest finansowany i kontrolowany przez państwo przy zachowaniu wolności akademickiej, stosunkowo słabo reagujący na potrzeby społeczne. Jest to uczelnia badawcza i centrum rozwoju nauki, zatrudniające najwybitniejszych uczonych, którym zapewniano wolności w zakresie prowadzenia badań naukowych. Cechą uniwersytetu Humboldta były jedność badań i kształcenia, wolności akademickie oraz zrównanie statusu wszystkich dziedzin nauki.
Współczesny uniwersytet amerykański (XIX i XX w.)	Misja publiczna głosząca, że wiedza tworzona w uniwersytetach powinna być użyteczna. Uniwersytety pełnią funkcję kulturotwórczą wobec społeczeństwa. Widoczna jest tendencja do transferu wiedzy do otoczenia, jednak równocześnie pojawia się krytyka wobec uzależniania się uczelni od biznesu oraz głosy o konieczności zachowania równowagi pomiędzy autonomią a uzależnieniem uczelni od władz i biznesu.
Uniwersytet postmodernistyczny (XX w.)	W epoce informacji i wiedzy uniwersytet pełni kluczową rolę w globalnym otoczeniu, gdyż tworzy i przetwarza wiedzę, a także dzieli się nią i rozpowszechnia w otoczeniu. Internacjonalizacja jest ważnym elementem triady misji uczelni – kształcenie, badania i służba publiczna. Jej elementy to: przepływ informacji, wymiana kadry i studentów oraz programów kształcenia. Internacjonalizacja ułatwia transformację uczelni w organizacje oparte na wiedzy. Ważne znaczenie ma też społeczna odpowiedzialność uczelni
Uniwersytet przyszłości (XXI w.)	Ścisła współpraca interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych przynosząca wartość dodaną.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Leja 2013].

Tradycyjny humboldtowski model uniwersytetu, nazywany liberalnym zakładał, że uniwersytet miał być nie tylko miejscem nauczania, lecz głównie miejscem badań naukowych. Podkreślanie roli badań naukowych prowadziło do tego, że działalność dydaktyczna wydawała się schodzić na drugi plan, a uniwersytet coraz bardziej stawał się placówką badawczą, nastawioną przede wszystkim na potrzeby kadry akademickiej [Humboldt 1989]. Inna wizja uniwersytetu pojawiła się u Newmana [1990], który podkreślał, że powinien on być miejscem „nauczania wiedzy uniwersalnej”. Oddzielał funkcję badawczą i dydaktyczną oraz negował przekazywanie wiedzy praktycznej. T. Maliszewski [2007] zauważa, że obecnie szkolnictwo wyższe znajduje się na etapie współistnienia obu tych modeli. „W obliczu ścierania się racji i poglądów nobilitujących humboldtowską ideę uniwersytetu, przy jednoczesnej dyskredytacji wizji „uniwersytetu przedsiębiorczego” i vice versa” [Maliszewski 2007, s. 23]. Pod koniec XX wieku pojawiła się koncepcja uniwersytetu przedsiębiorczego, zaprezentowana przez B. Clarka [1998]. Przedstawił on pięć organizacyjnych zasad zmian uniwersytetu obejmujących: różni-

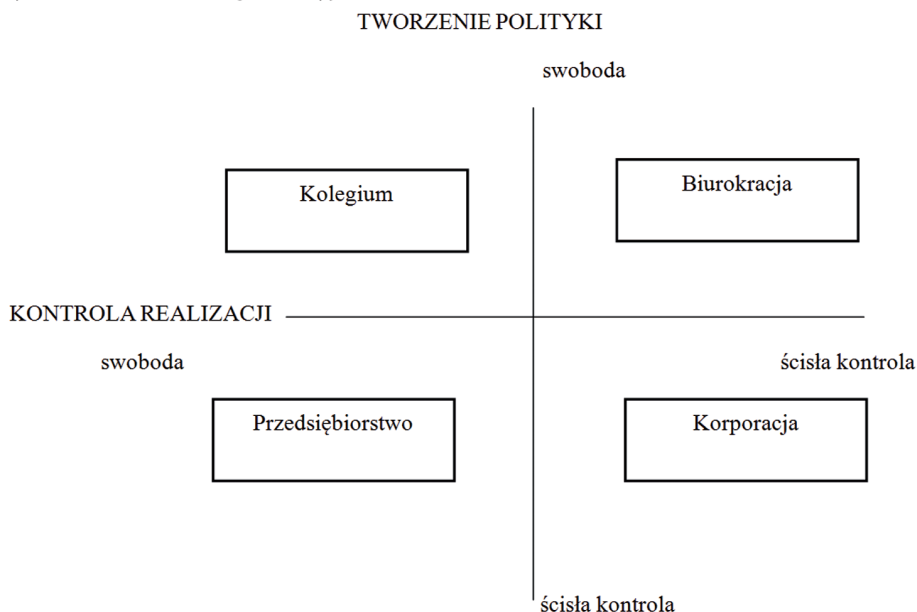
cowanie źródeł finansowania, wzmocnienie centrum sterującego, rozszerzenie powiązań z otoczeniem, pobudzenie przedsiębiorczości jednostek podstawowych oraz ożywienie zintegrowanej kultury przedsiębiorczości. Uniwersytet przedsiębiorczy określa-ny jest także mianem uniwersytetu trzeciej generacji. B. R. Clarke [2005] wyraźnie wskazuje na konieczność tworzenia sieci powiązań pomiędzy sferą nauki, biznesem oraz innymi podmiotami otoczenia, które pozwalają na prowadzenie wspólnych prac badawczych oraz ich komercjalizację. Badając wybrane uniwersytety europejskie, B. R. Clark [2005, s. 68–72] dostrzegł trudności w transformacji uczelni w opisanym kierunku. Środowiska akademickie spoglądają na koncepcję uniwersytetu przedsiębiorczego z „pewnym dystansem” dostrzegając w niej zagrożenia, które mogą skutkować swoistą degeneracją uniwersytetów. Koncepcja uniwersytetu przedsiębiorczego wymusza również redefinicję roli nauczyciela akademickiego.” (...) Relacje między nauczycielem studentem i programem nauczania są przekształcone w relacje pomiędzy producentem, konsumentem i towarem” – podkreśla Z. Melosik [2012, ss. 21–34]. Nowa idea uniwersytetu aby mogła być urzeczywistniona musi wiązać się z radykalnymi zmianami w sferze zarządzania, z wprowadzeniem modelu menedżerskiego oraz oddzieleniem kolegalności i samorządności od profesjonalizmu zarządzania uczelnią.

T. Maliszewski, zauważa, „w momencie, gdy dynamiczne otoczenie konkurencyjne stwarza warunki „uogólnionej niepewności”, ujęcie struktury szkoły wyższej w sztywne ramy zinstytucjonalizowania może się okazać balastem opóźniającym adaptację do nowych warunków. Bycie na czas to przecież obecnie to samo, co bycie spóźnionym. „Struktury uczelni zapewne powinny ewoluować w stronę struktur uelastycznionych” [2009, ss. 253–281]. W uczelni będą się one opierać na zespołach zadaniowych (projektowych) o niskim poziomie formalizacji z wyraźną specjalizacją horyzontalną (np. zespoły badawcze i dydaktyczne).

Modele zarządzania uczelniami

Modele zarządzania pozwalają optymalizować realizację procesów, w celu podniesienia ich jakości oraz efektywności w obszarze administrowania usługami edukacyjnymi. L. McNay [1995] przedstawia modele organizacyjne uczelni, które wyznaczają styl zarządzania w tej organizacji. Zostały one graficznie zaprezentowane na rysunku 1.

Rysunek 1. Modele organizacyjne Uczelni



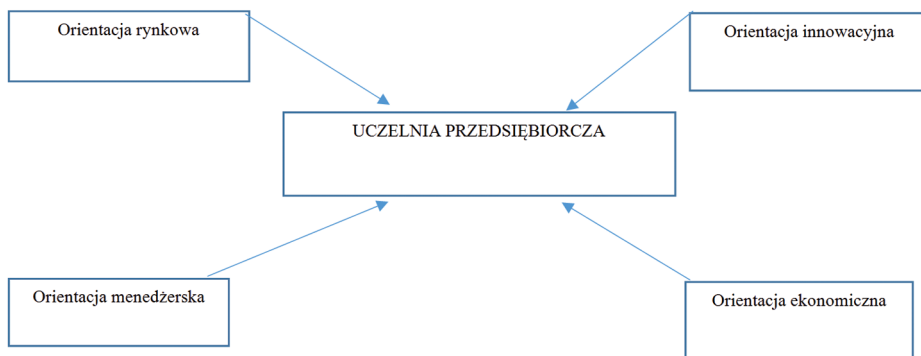
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [McNay 1995, s. 109].

Modele te różnią się zasadniczo zarówno w obszarze dominujących wartości i norm kulturowych jak i obowiązującego stylu zarządzania i wynikającym z niego trybem podejmowania decyzji, roli kierownictwa, oraz dynamiki działań. W modelu kolegium dominuje orientacja na jednostkę. Decyzje mają charakter grupowy i podejmowane są w drodze osiągnięcia konsensusu. Proces decyzyjny jest wydłużony w czasie, generalnie bowiem obowiązuje w uczelniach perspektywa długookresowa. W modelu biurokracja obowiązuje formalny styl zarządzania. Dominują zasady, normy, procedury, kontrola jakości. Podejście do zmian można byłoby określić mianem reaktywnej adaptacji. W kulturze organizacyjnej przyjęto jako wiodącą orientację na rolę. W modelu korporacji dominuje orientacja na władzę. Przyjmuje się taktyczny styl zarządzania z orientacją średniodystansową. Uniwersytet zorganizowany w formie korporacji jest zorientowany nie tyle na uczących się, co zatrudniony w nim personel. Funkcje kierownicze sprawuje ścisły zarząd, któremu podporządkowane są wszystkie struktury niższych szczebli. Podstawową wartością korporacji jest lojalność wobec kierownictwa. Wewnętrznym układem odniesienia jest plan, samodzielnie ustalony przez kierownictwo, które ustala cele działania, podejmuje decyzje dotyczące zmian struktur organizacyjnych, rozdziału kompetencji, czy też alokacji zasobów. Podejście do zmian można byłoby określić mianem proaktywnej transformacji. Kształcenie również może być zorganizowane na wzór przedsię-

biorstwa, którego funkcjonowanie opiera się na komercyjnych wymogach rynkowych. W modelu Przedsiębiorstwo dominuje orientacja na zadania. Działania, których celem jest realizacja konkretnych zamówień rynkowych podejmowane są w zespołach zadaniowych, których członkowie są dobierani według kryterium kompetencji. W styl zarządzania wkomponowano delegowanie uprawnień. Stosunek do zmian określa się jako taktyczna elastyczność. Obowiązuje bieżąca perspektywa czasowa [McNay 1995, s. 109]. Ekonomizacja wymuszająca konieczność przekształcania uczelni w przedsiębiorstwa rynkowe wiąże się z koniecznością gruntownych zmian w obszarze zarządzania. M. Trow [1993] podkreśla, że przyjęcie podejścia rynkowego wymusza konieczność odejścia od miękkiego zarządzania realizowanego przez kierowników- naukowców, którzy w swoich decyzjach kierują się przede wszystkim tradycją akademicką. Otoczenie wymusza, aby uczelnie, które powinny dzisiaj być bardziej przedsiębiorcze były zarządzane w sposób twardy przez grupy kontraktowych, profesjonalnych menedżerów.

G. Williams zauważa, że pojęcie uniwersytetu przedsiębiorczego „to użyteczna, generyczna nazwa, opisująca wielość zmian zachodzących w ramach misji, zarządzania i finansowania, przez które od dwudziestu lat przechodzi bardzo wiele uniwersytetów w Europie” [Williams, Kitaev 2005, s. 126]. Wdrożenie w praktykę koncepcji uczelni przedsiębiorczej wymusza zmianę orientacji w kierunku rynkowej, innowacyjnej, menedżerskiej oraz ekonomicznej (rys.2).

Rysunek 2. Cztery orientacje uczelni przedsiębiorczej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Olearnik, Pluta-Olearnik 2016].

Orientacja ekonomiczna powinna być jednym z głównych celów funkcjonowania współczesnej uczelni. Istotnymi kategoriami ekonomicznymi poddawany analizie powinny być przychody i ich źródła, koszty, rachunek ekonomiczny oraz wynik finansowy. Na orientację rynkową uczelni przedsiębiorczej należałoby spojrzeć przez pryzmat rynku pracy dla absolwentów (kształcenie z uwzględnieniem potrzeb pracodawców oraz

angażowaniem pracodawców w proces edukacyjny. Kształcenie powinno uwzględniać perspektywę strategiczną). Na rynku usług edukacyjnych oraz rynku badań naukowych (często komercyjnych, realizowanych na zlecenie biznesu) trwa walka konkurencyjna. Wymusza ona od uczelni koncentrację na działaniach, których priorytetem staje się budowanie marki. Proces ten wymaga zaangażowania zarówno ze strony zarządzających jak i ze strony wszystkich pracowników. W działania uczelni powinny być wpisane również programy Employee Branding. Orientacja menedżerska uczelni przedsiębiorczej oparta być powinna na regułach biznesowych i wykorzystywać nowoczesne metody i techniki zarządzania, które zostały sprawdzone w biznesie.

Model kompetencyjny kadry kierowniczej reprezentującej średni szczebel zarządzania w uczelni wyższej

A. Du Toit [2007] zauważa, że praca kierownicza w uczelni wyższej stanowi mieszaninę z jednej strony elementów kolegialności i menedżeryzmu, z drugiej zaś silnych struktur administracyjnych. Ewolucja modelu funkcjonowania uczelni wyższych rodzi zapotrzebowanie na nowy model zarządzania w tej instytucji oparty na paradygmacie przywództwa. T. S. Nanjundeswaraswamy i D. R. Swamy [2014, ss. 57–62] podkreślają: „Dzisiejsze uniwersytety wymagają skutecznych liderów, którzy rozumieją złożoność i dostrzegają tempo następujących zmian w otoczeniu zewnętrznym”. Badania wykazują, że nowe przywództwo jest niezbędne dla wzmocnienia więzi z rzeczywistością sektorów gospodarki [Lans, Blok, Wesselink 2014]. Opiera się ono na autentyczności, refleksji, zrozumieniu kultury i systemu wartości [Amey 2006, ss.16–19]. Przywództwo stanowi kluczowy komponent modelu kompetencyjnego kadry kierowniczej uczelni wyższej.

W niniejszym opracowaniu przyjęto, że R. E. Boyatzis, że „kompetencje to potencjał, który tkwi w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach określonych parametrów otoczenia organizacji, co z kolei przekłada się na pożądane wyniki” [Boyatzis 2017, s. 18]. Kompetencje stanowią więc swoistą kompozycję wiedzy, umiejętności, cech osobowościowych oraz postaw i zachowań pracowników nakierowanych na realizację celów i wykonywanie zadań w ciągle zmieniających się warunkach brzegowych. Powinny one ułożyć się w model kompetencyjny dla poszczególnych stanowisk w organizacji. Model kompetencji stanowi swoistą ramę definiującą wymagania dotyczące umiejętności i wiedzy na danym stanowisku. Stanowi zbiór kompetencji, które wspólnie definiują poprawne wykonywanie pracy. W modelu kompetencyjnym dla uczelni wyższej w obszarze kompetencji menedżerskich, należałoby zwrócić uwagę na poziom zarządzania. Jak zauważa A. Bugalska [2018] można byłoby w ramach kompetencji kierowniczych dla uczelni wyodrębnić kompetencje kierownicze członków rady rektorskiej (prorektorów,

dziekanów, kanclerza czy kwestora) oraz kompetencje kierownicze kadry zarządzającej (poziom kierowników jednostek organizacyjnych takich jak wydział, instytut czy też katedra). Dla pierwszej kategorii wskazano takie kompetencje kluczowe jak: strategiczne zarządzanie uczelnią i wydziałami, podejmowanie decyzji oraz delegowanie uprawnień i odpowiedzialności. Dla kierowników jednostek organizacyjnych kluczowe kompetencje wskazane przez A. Bugalską [2018] to zarządzanie zespołem, podejmowanie decyzji oraz motywowanie i rozwój podległego personelu. Zaproponowane powyżej ujęcie jest dyskusyjne z punktu widzenia decentralizacji procesu zarządzania. Wydaje się, że pominięto w nim fakt kaskadowania na jednostki organizacyjne uczelni takich elementów jak przygotowanie strategii rozwoju jednostki i substrategii w poszczególnych obszarach oraz wyznaczania wynikających z niej celów. W niektórych uczelniach publicznych na poziomie wydziałów przeprowadza się coroczny przegląd zarządzania, który stanowić powinien podstawę oceny poziomu realizacji zakładanych celów oraz ich redefinicji. Biorąc pod uwagę coraz większą złożoność otoczenia, z którą muszą sobie radzić wszystkie jednostki organizacyjne współczesnych uczelni oraz wynikającą z nich potrzebę ciągłego wprowadzania zmian wydaje się, że niezależnie od poziomu zarządzania należałoby wskazać jako kluczowe i nadrzędne kompetencje przywódcze.

Jak zauważa K. Leja [2006, s. 23]: „uniwersytet jest organizacją tradycyjną, jednak przywiązanie do tradycji nie upoważnia go do pełnienia roli statysty w procesie zmian zachodzących w otoczeniu”. W kontekście wyzwań, przed którymi stoją współczesne uczelnie pojawiają się nowe oczekiwania i wymagania, które powinny mieć przełożenie na model kompetencyjny dedykowany dla uczelni wyższej. Modele kompetencyjne w zarządzaniu kadrami uczelni wykorzystywane są sporadycznie, a jak wykazują badania, również w biznesie nie jest to narzędzie występujące powszechnie. Kwestią kluczową z punktu widzenia budowania modelu kompetencyjnego jest analiza ról i działań przypisanych do poszczególnych poziomów zarządzania. Należy przy tym pamiętać o wielości realizowanych ról, prowadzących niekiedy do konfliktu ról (tabela 2).

Tabela 2. Role kadry kierowniczej uczelni wyższej reprezentującej średni szczebel zarządzania

Administrator Administrowanie sprawami wydziału, jego pracowników oraz studentów	Przedsiębiorca Pozyskiwanie środków pozabudżetowych na badania. Działania marketingowe i promocyjne. Komerccjalizacja badań	Przywódca Wyznaczanie kierunków rozwoju oraz pozyskiwanie ludzi do realizacji zmian	Reprezentant Reprezentowanie jednostki organizacyjnej na zewnątrz
--	---	---	---

Nauczyciel akademicki Realizacja procesu kształcenia	Badacz Prowadzenie własnych badań naukowych	Łącznik Tworzenie sieci powiązań pomiędzy nauką a sferą biznesu	Mentor Odpowiedzialność za rozwój podległych pracowników
--	---	---	--

Źródło: opracowanie własne.

W obszarze funkcji kierowniczej dziekani realizują takie działania jak:

- nadzór nad działalnością naukowo-dydaktyczną,
- reprezentacja jednostki organizacyjnej na zewnątrz,
- kierowanie pracami administracyjnymi Wydziału.

Dodatkowo realizują rolę nauczyciela akademickiego oraz badacza. Realizacja wymienionych ról wymusza posiadanie szerokiego wachlarza kompetencji przez kadry kierownicze współczesnych uczelni.

Profil kompetencyjny kadry zarządzającej wydziałami w świetle wyników badania

Badania pilotażowe zostały przeprowadzone na próbie 16 prodziekanów reprezentujący 16 Wydziałów państwowych uczelni technicznych. Reprezentują oni średni poziom zarządzania uczelniami. Dobór do próby miał charakter celowy. Badania zostały zrealizowane przy wykorzystaniu techniki wywiadu semi strukturalizowanego (SSI – *Semi Structured Interview*). SSI polega on na prowadzeniu badań jakościowych poprzez zadawanie pytań zarówno zamkniętych jak i otwartych, które umożliwiają pozyskanie informacji poszerzonej, oraz pogłębienie wiedzy o badanym problemie [Barriball, While 1994, s. 329]. W badaniach przyjęto założenie, że przechodzenie od uczelni tradycyjnej do przedsiębiorczej wymusza realizowanie wielu ról oraz wymaga określonego modelu kompetencji menedżerskich. W związku z tym zbudowano model kompetencji menedżerskich dla omawianego szczebla zarządzania uczelnia. Został on zaprezentowany w badaniu w formie listy kompetencji. Respondenci zostali poproszeni o ocenę ich ważności z punktu widzenia pracy, którą wykonują w oparciu o 5 punktową skalę Likerta. Tworząc skalę posłużono się metodą sumowania ocen. Zadanie badanych dziekanów i prodziekanów polegało na ocenie każdej z 15 kompetencji według pięciostopniowej skali wyrażającej różne stopnie akceptacji i oceny danego stwierdzenia, gdzie: 5 oznacza: kompetencja ma bardzo duże (kluczowe) znaczenie, 4 – kompetencja ma duże znaczenie, 3 – kompetencja ma umiarkowane znaczenie, 2 – kompetencja ma małe znaczenie, 1 – kompetencja nie ma znaczenia. W dalszej kolejności poproszono o dokonanie samooceny wcześniej analizowanych kompetencji. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Znaczenie kompetencji w pracy zarządzających wydziałami oraz samoocena poziomu ich posiadania

L.p.	Nazwa kompetencji	Znaczenie kompetencji w pracy kierowniczej	Samoocena poziomu kompetencji
1	Przywództwo	4,8	3,6
2	Zarządzanie projektami	4,8	4,0
3	Umiejętność szybkiego podejmowania decyzji	4,6	4,0
4	Motywowania zespołów i poszczególnych pracowników	4,6	3,8
5	Umiejętność zarządzania strategicznego	4,6	3,5
6	Umiejętność budowania relacji z otoczeniem biznesowym	4,6	3,3
7	Znajomość finansów	4,6	4,0
8	Umiejętności komunikacyjne	4,6	4,0
9	Umiejętność rozwiązywania konfliktów i negocjowania	4,6	3,9
10	Umiejętność delegowania zadań	4,2	3,5
11	Umiejętność pozyskiwania zasobów	4,2	3,2
12	Umiejętność zarządzania czasem	4,2	3,5
13	Umiejętność zarządzania kulturą różnorodnością	4,0	3,5
14	Umiejętność zarządzania zmianami	4,0	3,5
15	Umiejętność inspirowania innych do osiągnięcia celów	4,0	3,0

Źródło: opracowanie własne.

Dziewięć kompetencji wskazanych jako najistotniejsze z punktu widzenia kierowania wydziałem oraz ich samoocenę zaprezentowano na wykresie w radarowym, który pozwala zilustrować zidentyfikowane luki kompetencyjne (wykres 1).

Wykres 1. Model kompetencji kierowniczych kadry zarządzającej wydziałami a samoocena poziomu posiadanych kompetencji



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zaprezentowany na wykresie model kompetencyjny, który funkcjonuje w świadomości badanych a deklarowany poziom posiadania wybranych kompetencji pozwala zidentyfikować luki kompetencyjne badanych kierowników jednostek organizacyjnych. Największa luka dotyczy kompetencji w zakresie budowania relacji z otoczeniem biznesowym, zarządzania strategicznego, przywództwa oraz motywowania zespołów i podległych pracowników.

W obszarze ostatniego z wymienionych czynników badani podkreślali brak narzędzi, dzięki którym można byłoby skutecznie oddziaływać na pracowników. Znaczące deficyty kompetencyjne dotyczą również umiejętności inspirowania, która stanowi kompetencję bardzo silnie powiązaną z przywództwem. Przywództwo może być transformacyjne, wspomagające proces zmian w środowisku lub społeczności uczelni [Kazer 2013; Kendrick 2011], jak również może być elastyczne i adaptacyjne, stanowiące metakompetencję [Norton, 2010]. W perspektywie zmian, przed którymi stoją uczelnie wyższe wydaje się, że przywództwo stanowi kompetencję nadrzędną. M. Wolverton i Z. Smith [2010] zbudowali pięcioczynnikowy model nowego przywództwa dla szkole wyższej. Obejmuje on następujące komponenty:

- analityczne (gromadzenie informacji, ich szybka analiza oraz wykorzystywanie w procesach decyzyjnych),

- komunikacyjne (otwarcie na dyskusję, przekazywanie informacji zwrotnej umiejętność słuchania),
- dotyczące studentów (znajomość potrzeb studentów, oraz uwarunkowań prawnych),
- behawioralne (wspieranie innych, bezinteresowność w działaniu, humor),
- budowanie relacji zewnętrznych (nawiązywanie relacji z interesariuszami zewnętrznymi, mediami etc. Pozyskiwanie funduszy ze źródeł zewnętrznych)

Swoista „ triada deficytów kompetencyjnych” (budowanie relacji z otoczeniem biznesowym, zarządzanie strategiczne, przywództwo) stanowi duże zagrożenie dla implementacji koncepcji uczelni przedsiębiorczej. Badani podkreślali, że inwencja i przedsiębiorczość jest ograniczana obowiązującymi regulacjami prawnymi, które mają konsekwencję w postaci wydłużonego procesu decyzyjnego. Dodatkowo podkreślali, że deficyty kompetencji menedżerskich wynikają z braku przygotowania merytorycznego do sprawowania funkcji menedżerskiej. Podkreślano, że wykształcenie bazowe, w każdym przypadku w badanej próbie-inżynierskie, skutkuje deficytami kompetencji kluczowych dla kierowania jednostką podstawową uczelnią dzisiaj. Brakuje znajomości nowych trendów w zarządzaniu, metod i technik w obszarze zarządzania projektami, zarządzania strategicznego, zarządzania finansami i ryzykiem. Podkreślano, deficyty wiedzy z zakresu marketingu i skutecznych działań promocyjnych. Dużym problemem jest efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi. Zwracano uwagę na fakt, że proces zarządzania staje się coraz bardziej złożony co w konsekwencji wymaga coraz większej profesjonalizacji zarządzania w uczelni, oraz odejścia od zarządzania intuicyjnego, opartego na metodzie prób i błędów w stronę zarządzania profesjonalnego. W praktyce obsady stanowisk kierowniczych w uczelni brakuje strategii przygotowywania ludzi do ról kierowniczych z wyprzedzeniem, która powinna zastąpić powszechnie wykorzystywaną praktykę które można byłoby potocznie określić jako rzucanie na głęboką wodę. W trakcie wywiadu zadano pytanie otwarte: Jakie warunki muszą być spełnione, aby można było realizować w praktyce idei uczelni przedsiębiorczej? Jeden z badanych dziekanów zwrócił uwagę na fakt, że „pracodawcy chętnie podejmują współpracę z wydziałami o wysokim prestiżu. W związku z tym należałoby zintensyfikować działania marketingowo-promocyjne, które pozwolą upowszechniać ów dobry wizerunek. Powinno to zwiększyć zakres współpracy między uczelniami i biznesem”. Pozostali badani zwracali uwagę na konieczność przeprofilowania postaw zarówno zarządzających jak i pracowników uczelni, wprowadzić zmiany w finansowaniu szkół wyższych, budować relacji z absolwentami, którzy są najlepszymi promotorami uczelni w biznesie.

Jak wykazało przeprowadzone badanie wydziały rzadko budują przestrzeń do współpracy ze sferą gospodarki poprzez tworzenie Rad Biznesu, które z założenia stanowią platformę współpracy między środowiskiem naukowo-edukacyjnym oraz praktykami życia gospodarczego. Funkcjonowanie Rady Biznesu przy wydziale zadeklarowa-

li przedstawiciele tylko dwóch podstawowych jednostek organizacyjnych. Rada Biznesu istniejąca przy wydziale ułatwia monitorowanie uzyskiwanych przez studentów efektów kształcenia oraz dostosowanie oferty edukacyjnej do wymogów współczesnego rynku pracy. Wydziały bardzo niechętnie dokonują przebudowy programów studiów w kierunku wprowadzania praktycznych profili kształcenia. Kształcenie praktyczne traktowane bywa jako zawodowe czyli w podteście gorsze, wymuszone koniecznością wynikającą z braku odpowiedniej liczby pracowników do minimum kadrowego, które przed wejściem ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce [Dz. U., poz. 1663], było konieczne do prowadzenia kształcenia na profilach ogólnoakademicznych. W badanej grupie tylko jeden z wydziałów realizował ścieżkę kształcenia praktycznego. Jeden z badanych dziekanów zwrócił uwagę, że „może pojawić się zagrożenie, że przechodzenie na praktyczne profile kształcenia w większym zakresie może skutkować postrzeganiem całej uczelni jako wyższej szkoły zawodowej, a nie uczelni akademickiej i będzie to miało konsekwencje dla jej wizerunku”.

Zakończenie

Sprostanie wyzwaniom i oczekiwaniom otoczenia wymaga z pewnością kształtowania nowego paradygmatu uczelni wyższych [Clark 2005]. Uczelnie aby stać się przedsiębiorcze muszą podejmować ryzyko, obserwować otoczenie, dostrzegać możliwości i podejmować działania wyprzedzające. P. Drucker [1992, ss. 36–37] podkreśla, że „przedsiębiorczość to poszukiwanie zmian, reakcja na nie oraz wykorzystywanie ich jako okazji”. Przeprowadzone badania miały charakter pilotażowy i uzyskane w nich wyniki nie mogą być podstawą do budowania zgeneralizowanych wniosków. W stosunku do badanej próby potwierdziły jednak, że istotnym czynnikiem utrudniającym wprowadzanie w praktykę koncepcji uczelni przedsiębiorczej stanowią deficyty kompetencyjne kadry kierowniczej. Badania wykazały występowanie triady deficytów kompetencyjnych (budowanie relacji z otoczeniem biznesowym, zarządzanie strategiczne, przywództwo). Przekładają się one na zarządzanie intuicyjne, często wykorzystujące metodę „prób i błędów”, bez wyraźnej wizji i konsekwentnie realizowanej strategii. Wyraźnie należy podkreślić, że zmianie ulega kontekst zewnętrzny funkcjonowania uczelni. W konsekwencji szkolnictwo wyższego musi się zmienić, chociaż jak zauważa Sharrock [2012], niektóre środowiska akademickie nie dostają lub nie chcą tej zmiany. W uczelniach, z racji dużego znaczenia ciał kolegialnych i doradczych, dominuje elastyczność adaptacyjno-inercyjna [Krupski 2005, s. 24], która skutkuje odroczoną reakcją na oczekiwania otoczenia, w sytuacji gdy otoczenie gospodarcze oczekuje wysokiej reaktywności i dynamiki działania. Transformacja w stronę uczelni przedsiębiorczej wymaga silnego przywództwa na każdym poziomie kierowa-

nia uczelnia, które umożliwi pełne wykorzystanie największych wartości uczelni wyższej, które stanowią wiedza oraz ludzie.

Bibliografia

Amey M. J. (2006), *Leadership in higher education*, „Change Magazine”, no. 38(6).

Barriball L. K., While A. (1994), *Collecting data using a semi-structured interview: A discussion paper*, „Journal of Advanced Nursing”, no. 19.

Boyatzis R.E., Thiel K., Rochford K. et al. (2017), *Emotional and Social Intelligence Competencies of Incident Team Commanders Fighting Wildfires*, „The Journal of Applied Behavioral Science”, vol. 53, issue 4.

Bugalska A. (2018), *Model kompetencji dla uczelni* [online], <https://ibd.pl/wiedza-dla-biznesu/model-kompetencyjny-dla-uczelni/>, dostęp: 18.11.2018.

Clark B.R. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transition*, Emerald, Bingley.

Clark B.R. (2005), *Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts*, The Society for Research into Higher Education & Open University Press, Mc Graw-Hill, Maidenhead, Berkshire.

Du Toit A. (2007), *Making sense through coaching*, „Journal of Management Development”, vol. 26, iss. 3.

Kendrick J. (2011), *Transformational Leadership. Changing Individuals and Social Systems*, „Professional Safety”, no. 56(11).

Krupski R. (2005), *Elastyczność organizacji* [w:] J. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku super elastycznej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kwiatkowski S. (2001), *Szkoły wyższe – przykład organizacji nieinteligentnych?* [w:] H. Grajewska-Rychlik (red.), *Tworzenie organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.

Lans T., Blok V., Wesselink R. (2014), *Learning Apart Together: Towards an Integrated Competence Framework for Sustainable Entrepreneurship in Higher Education*, „Journal of Cleaner Production”, no. 62.

Leja K. (2006), *Uniwersytet: tradycyjny – przedsiębiorczy – oparty na wiedzy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 2/28.

Maliszewski W. (2007), *Zmiany instytucjonalne w szkolnictwie wyższym w kontekście wyzwań współczesności*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 1 /29.

Maliszewski W. (2009), *Współbrzmiące kierowanie w szkole wyższej (edukacji) w perspektywie teorii kompetencji i koncepcji F. Scholtz von Thuna* [w:] K. Błaszczyk, M. Drzewowski, W. Maliszewski (red.), *Komunikacja społeczna a zarządzanie we współczesnej szkole*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

McNay L. (1995), *From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Culture of Universities* [w:] T. Schuller (red.), *The Changing University?*, SRHE and Open University Press.

Melosik Z. (2012), *Uniwersytet a komercjalizacja. Rekonstrukcja zachodniej debaty*, „Kultura-Społeczeństwo-Edukacja”, nr 1.

Nanjundeswaraswamy T.S., Swamy D.R. (2014), *Leadership styles*, „Advances In Management”, no. 7(2).

Newman J.H. (1990), *Idea uniwersytetu*, PWN, Warszawa.

Norton L. (2010), *Flexible leadership: An integrative perspective*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research”, vol. 62.

Sharrock G. (2012), *University management: new finance models need better equipped leaders* [online], <https://www.theguardian.com/higher-education-network/blog/2012/sep/26/university-management-professional-development-australia>, dostęp: 2.11.2018.

Spendlove M. (2007), *Competencies for effective leadership in higher education*, „International Journal of Educational Management”, vol. 21, iss. 5.

Trow M. (1993), *Managerialism and the Academic Profession: the case of England* [online], <https://escholarship.org/uc/item/4m6590m6>, dostęp: 24.01.2019.

Ustawa z dnia 20 lipca 2018 – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018, poz. 1668).

Williams G., Kitaev I. (2005), *Overview of National Policy Contexts for Entrepreneurialism in Higher Education Institutions*, „Higher Education Management and Policy”, no. 17.

Wolverton M., Smith Z. (2010), *Higher education leadership competencies: Quantitatively refining a qualitative model*, „Journal of Leadership & Organizational Studies”, no. 17.

Katarzyna Włodarczyk | katarzyna.wlodarczyk@usz.edu.pl

Uniwersytet Szczeciński

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-6020-8378

Działania firm wspierające zdrowy styl życia pracowników

Activities Undertaken by Firms to Support Healthy Lifestyle of Their Employees

Abstract: In modern times, a healthy lifestyle is an increasing trend in people's behaviour. Health is the value that has a significant influence on the quality of human's life. A healthy lifestyle is the outcome of different behaviour patterns, habits and attitudes. In order to lead this way of life, one must attach greater importance to physical activity, healthy and rational diet, preventive medicine and leisure time. It is necessary to make efforts to promote this style of life and raise awareness of civilisation diseases. Taking a regular rest and a recommended amount of sleep, let people cope with stress, tiredness and learn them how to relax. Society pays growing attention to health-oriented and health-improving aspects not only in their households, but also wants to follow such practices outside their home environment, e.g. in the workplace. Hence, an agreement should be reached between employers and employees in this scope. The main aim of this paper is to present activities undertaken by Polish firms to support healthy lifestyle, assess these practices, and offer recommendations as to possible modifications of these activities.

Key words: lifestyle, health, corporate social responsibility, society, quality of work life.

Wprowadzenie

W warunkach współczesnego rynku pracy, coraz powszechniej określanego jako rynek pracownika, pracodawcy podejmują rozmaite praktyki, promując swoją politykę postępowania wobec pracobiorców. Realizowanie jej zmierza do pozyskania nowych i cenionych podwładnych z odpowiednimi kwalifikacjami i kompetencjami. Jednakże, działania te dotyczą również osób już zatrudnionych. Mają na celu utrzymanie ich w firmie, pobudzanie do aktywności innowacyjnej, wyzwalanie poczucia przynależności do przedsiębiorstwa oraz stymulację wzrostu zaangażowania wobec pracodawcy.

Działania firm na rzecz pracowników wpisują się w realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. W przypadku osób zatrudnionych, istotą idei jest zapewnienie między innymi efektywnego i jednocześnie etycznego zarządzania zasobami ludzkimi, gwarantowanie stabilności zatrudnienia, równouprawnienia, czy też zapewnienia godnych warunków pracy. Ponadto, przedsiębiorcy starają się promować wysoki poziom jakości życia w miejscu pracy, zabiegają o równowagę pomiędzy obszarem realizacji zawodowej, a życiem prywatnym, dbają także o dobrostan pracowników.

Tego typu działania promowane są w gospodarce światowej od wielu lat. W 1994 roku Światowa Organizacja Zdrowia opublikowała dokument „Globalna strategia zdrowia dla wszystkich w miejscu pracy – jak zachować zdrowie w pracy”. Zasugerowano pracodawcom konieczność podejmowania wielowymiarowych kampanii na rzecz ochrony zdrowia pracowników [Światowa Organizacja Zdrowia 1994]. W 1996 roku powołana została Europejska Sieć Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy. W Polsce funkcjonuje wiele organizacji zajmujących się pośrednio lub bezpośrednio tematyką zdrowia i zdrowego stylu życia w pracy, m.in.: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy (CIOP–PIB), Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, działania wspierające prowadzi Ministerstwo Zdrowia, czy też Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Artykuł podejmuje problematykę dotyczącą wspierania zdrowego stylu życia nie tylko wśród zatrudnionych pracowników, ale również ich rodzin. Głównym celem publikacji jest zaprezentowanie i ocena czynności wspierających zdrowy styl życia, podejmowanych przez firmy działające na terenie Polski. W wyniku przeprowadzonej kwerendy otrzymamy odpowiedzi na pytania: jakie główne działania prozdrowotne podejmowane są w organizacjach oraz w jakim kierunku powinny ewoluować podjęte inicjatywy, aby zwiększać efektywność pracy zatrudnionych, jak i samej organizacji?

Jako metodę badawczą przyjęto analizę treści literatury przedmiotu oraz wykorzystano raporty Forum Odpowiedzialnego Biznesu pt. „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki” za lata 2013–2017 i badania CBOS z 2016 roku. Raporty Forum Odpowiedzialnego Biznesu składają się z siedmiu głównych rozdziałów, które opisują aktywności podejmowane przez firmy z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu i do-

tyczą: środowiska, praw człowieka, zaangażowania społecznego i rozwoju, uczciwych praktyk organizacyjnych, ładu organizacyjnego oraz zagadnień konsumenckich. W artykule wykorzystano informacje z raportów dotyczące metodyki pracy (głównie związanej ze zdrowiem pracowników, ale także aspektami work life balance, czy też bezpieczeństwem w miejscu pracy). Dodatkowo w celu poznania opinii Polaków na temat podejmowanych przez nich działań na rzecz ochrony zdrowia, artykuł uzupełniono wynikami badań przeprowadzonych przez Centrum Badania Opinii Społecznej w 2016 roku na reprezentatywnej próbie losowej 981 dorosłych mieszkańców Polski (raport „Zdrowie i prozdrowotne zachowania Polaków. Komunikat z badań nr 138/2016”) [CBOS 2016].

Zdrowy styl życia – znak współczesnych czasów

Współczesne społeczeństwa żyjące w globalnej gospodarce, to homo sapiens globalis, które ulegają naciskom i komunikatom przekazywanym w różny sposób. Głównymi formami oddziaływania na ludzi stały się: Internet, media społecznościowe, nowoczesne formy komunikacji, telewizja, reklama oraz podróże. Kształtowane w ten sposób potrzeby pozorne, z czasem prowadzą do powstawania nowych stylów życia, upodabniania się zwyczajów i zachowań rynkowych, przy czym wywołują one nie tylko modę na zakupy, ale także wywierają wpływ na ludzkie postawy, potrzeby i preferencje [Szymański 2007, ss. 18–20; Aldridge 2006, ss. 156–158].

Styl życia można definiować jako indywidulane wzorce działań, zainteresowań i przekonań, które różnicują jednostki czy też grupy społeczne. Dotyczy on sposobów wykorzystania czasu wolnego i czasu pracy, poziomu i sposobów wydatków oraz poglądów, które w znacznej mierze decydują o kształcie codziennego życia [Słaby 2006, s. 15].

Jednym z dominujących współcześnie trendów w zachowaniu społeczeństw jest dbanie o higieniczny i ekologiczny styl życia. Zdrowie jest wartością, która w znacznym stopniu wpływa na jakość bytowania jednostki. Poziom vitalności jest oceniany indywidualnie. Według Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) pojęcie „zdrowie” oznacza brak choroby, niepełnosprawności oraz dobrostan psychofizyczny i społeczny.

Styl życia jest wypadkową wielu zachowań, nawyków i postaw, za pomocą których stan zdrowia jest chroniony i poprawiany. Według A. Ostrowskiej [1999, s. 27] „prozdrowotny styl życia” może być rozumiany różnorodnie. Po pierwsze, jako wzory świadomych działań ludzi związanych ze zdrowiem, które są rezultatem dokonywanych wyborów pomiędzy dostępnymi alternatywami, natomiast same wybory determinowane są sytuacją życiową. Drugie ujęcie prozdrowotnego modelu życia według autorki jest szersze i obejmuje nie tylko wzory zachowań związanych ze zdrowiem, ale również odnosi się do wartości i postaw realizowanych przez ludzi w określonych warunkach społecznych, kulturowych i ekonomicznych.

W realizacji powyższego trendu szczególną uwagę przypisuje się aktywności fizycznej, zdrowej i racjonalnej diecie, profilaktyce zdrowotnej, odpowiedniemu wypoczynkowi, unikaniu nadmiaru leków, używek i szkodliwych substancji, prawidłowemu wypoczynkowi i odpowiedniej ilości snu oraz umiejętności radzenia sobie ze stresem [Mrozkowiak, Mrozkowiak 2011, ss. 119–132].

Można wskazać kilka głównych przyczyn wspierania tej formy egzystencji w społeczeństwach:

- wysoki poziom rozwoju i upowszechnienia usług związanych z ochroną zdrowia;
- poprawa warunków bytowych i wzrost poziomu jakości życia;
- wzrost ilości posiadanego czasu wolnego i przesuwanie się aktywności ludzkiej z czynności zawodowych na pozostałe;
- przemiany demograficzne w postaci zmian w strukturze wieku społeczeństwa, a przede wszystkim proces wydłużania się trwania życia;
- szeroko zakrojona działalność instytucji i organizacji promujących elementy zdrowego stylu życia, co prowadzi do zwiększenia świadomości społecznej w zakresie jakości życia i ochrony zdrowia;
- nowe wartości i filozofie współczesnego życia narzucane przez kulturę cywilizacji zachodniej, w których ważną rolę odgrywają atrakcyjność, młodość, witalność;
- nowoczesność i pożądanie produktów i usług;
- ułatwiona komunikacja między konsumentami z różnych krajów.

Z badań przeprowadzonych przez CBOS wynika, że Polacy cenią sobie zdrowie i prozdrowotny model życia. W 2016 roku 57% badanych Polaków wskazywało zachowanie zdrowia jako bardzo ważny aspekt decydujący o udanym życiu. Zachowania prozdrowotne szczególnie cenione były przez osoby z wyższym wykształceniem, mieszkańców miast, rencistów, przedstawicieli kadry kierowniczej i specjalistów wyższego szczebla. Według ankietowanych o poprawie zdrowia i prowadzeniu zdrowego stylu życia decydowały w kolejności następujące działania: właściwe odżywianie (48% wskazań), regularne wizyty u lekarza (30%), unikanie sytuacji stresowych (30%), aktywny wypoczynek (27%), regularne uprawianie sportu (24%), niepalenie papierosów (23%), niepicie alkoholu (11%) oraz zażywanie preparatów lub tabletek witaminowych (2%). Ponadto prawie dwie trzecie (64%) respondentów uważało, że w polskim społeczeństwie popularna jest powyższa tematyka, a tylko niespełna jedna trzecia (31%) uznawała, że dbanie o zdrowie nie jest ważne [CBOS 2016, ss. 3, 5, 8].

Wspieranie zdrowego stylu życia pracowników elementem jakości życia w miejscu pracy

Ludzie zwracają uwagę na aspekty prozdrowotne nie tylko w obszarze gospodarstwa domowego, ale i w miejscu pracy. Istotnym czynnikiem jest wypracowanie porozumienia pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Firmy, których celem jest dbanie o interesy osób zatrudnianych, wpisują podjęte działania w zakres społecznej odpowiedzialności biznesu. Według P. Druckera [1995, s. 84] społeczna odpowiedzialność biznesu to wszelkie działania w organizacji, korporacji, firmie, które powinny być tak zorganizowane, aby interesem własnym przedsiębiorstwa stały się aspekty ważne z punktu widzenia publicznego. Firma musi brać odpowiedzialność za oddziaływanie jakie wywiera na swoich pracowników, klientów oraz na środowisko w którym funkcjonuje.

Istotą koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest budowanie trwałych relacji z interesariuszami organizacji, a w szczególności z odbiorcami wewnętrznymi, do których należą zatrudnieni. W ramach realizowania omawianej koncepcji można wyróżnić cztery podstawowe obszary oddziaływania: ład organizacyjny, pracowników, środowisko oraz produkt. W każdym z obszarów istnieje możliwość podejmowania rozmaitych działań. W przypadku pracowników, istotne są przede wszystkim kwestie efektywnej komunikacji, zapewnienie godnych warunków pracy, dbanie o jakość życia swoich pracowników (w tym szczególnie o równowagę praca – życie prywatne, ich zdrowie oraz poszanowanie praw człowieka) [Ministerstwo Rozwoju 2017].

Realizacja zasad zdrowego stylu życia wpisuje się w społeczną odpowiedzialność firmy wobec pracowników, dzięki dążeniu do zagwarantowania zatrudnionym dobrej jakości życia w miejscu pracy.

Pojęcie to może być definiowane jako proces wspólnego podejmowania decyzji, współpracy oraz budowania wzajemnego szacunku między kierownictwem a pracownikami [Harrison 1985, ss. 97–116]. Same praktyki z zakresu realizacji koncepcji jakości życia w miejscu pracy mogą dotyczyć między innymi: ochrony zdrowia i warunków bezpieczeństwa, czasu pracy, stabilności zatrudnienia, odpowiedniego wynagradzania pracowników, motywacji, wyposażenia socjalnego, warunków pracy, równowagi work life balance, odszkodowań, przestrzegania norm i przepisów, możliwości rozwoju i budowania kariery, procedury rozpatrywania skarg i wniosków, społecznej integracji, rozwoju relacji międzyludzkich, budowania pozytywnego wizerunku organizacji, społecznego uznania życia zawodowego [Walton 1974, ss. 12–21; Jayakumar, Kalaiselvi 2012, ss. 34–39; Venkata Subrahmanyam, Pattu Meenakshi, Ravichandran 2013, ss. 1–4; Kuczaj 2015, ss. 37–49].

Praktyki na rzecz propagowania zdrowego stylu życia w miejscu pracy – wyniki badań

Ciekawym zjawiskiem funkcjonującym w polskim społeczeństwie, dotyczącym aprobaty dla prowadzenia zdrowego stylu życia, ochrony i poprawy kondycji zdrowotnej, jest brak ich powszechności. W 2016 roku Polacy deklarowali, że: nie uprawiają żadnego sportu w sposób profesjonalny (88%), nie ćwiczą systematycznie na siłowni, rzadko uprawiają aerobik (58%). Ankietowani sporadycznie podejmowali takie aktywności jak: bieganie, jazda na rowerze, czy pływanie (37%). Zdarzały się odpowiedzi wskazujące na całkowite zaniechanie działań mających na celu utrzymanie organizmu w dobrej kondycji. Osoby, które nie tylko deklarowały poparcie dla zdrowego stylu życia, ale także skutecznie go realizowały przynajmniej raz w tygodniu, relaksowały się godzinnymi spacerami (7% Polaków), biegały, jeździły na rowerze, pływały, brały udział w grach zespołowych (45%) oraz ćwiczeniach fitness lub na siłowni (30%). Niestety, zjawisko upowszechniania zdrowej diety jest elementem budzącym szereg wątpliwości. Ponad dwie piąte Polaków przyznaje, że co najmniej raz w tygodniu pija napoje gazowane, prawie połowa badanych jada przed snem, a co trzeci ankietowany spożywa mniej niż trzy posiłki na dobę. Pomimo szeroko zakrojonych kampanii społecznych 28% uczestników badania przyznawało się do palenia papierosów, a 26% do picia alkoholu minimum raz w tygodniu. Ponadto aż 70% dorosłych osób deklarowało, że znajduje się w sytuacji stresowej co najmniej raz w tygodniu, a kolejne 49% wskazywało, że śpi krócej niż 6 godzin na dobę. Prezentowane zachowania nie sprzyjały realizacji koncepcji prozdrowotnego stylu życia [CBOS 2016, ss. 11–12].

Popularyzacja idei zdrowego stylu życia, przy równoczesnym społecznym zaniechaniu działań aktywizujących, jest szansą dla pracodawców. Mogą wykorzystać istniejącą sytuację do kształtowania dobrych relacji ze swoimi pracownikami poprzez promowanie działań na rzecz poprawy jakości życia w miejscu pracy. W dalszej części artykułu zostaną zaprezentowane działania firm funkcjonujących na terenie Polski, które realizują przedsięwzięcia z zakresu propagowania zdrowego stylu życia wśród pracowników.

Na podstawie raportów Forum Odpowiedzialnego Biznesu, wyróżniono główne kategorie działań stosowanych przez polskie firmy w latach 2013–2017, które promowały zdrowy styl życia wśród pracowników, tabela 1.

Tabela 1. Działania polskich firm w zakresie propagowania zdrowego stylu życia wśród pracowników w latach 2013–2017

Główne kategorie działań promujących zdrowy styl życia		Działania w ramach poszczególnych kategorii	Charakterystyka działań
1.	Ochrona zdrowia	Badania profilaktyczne	Całkowity lub częściowy zwrot kosztów badań specjalistycznych. Bezpłatne badania profilaktyczne przeciw chorobom cywilizacyjnym w czasie dnia pracy. Badania dedykowane wybranym grupom pracowników (np. kobietom, mężczyznom, osobom w wieku 50+), badania genetyczne.
		Opieka zdrowotna	Szczepionki profilaktyczne (np. przeciw grypie w okresie jesienno-zimowym). Opłacanie pakietów medycznych pracownikom i ich rodzinom. Konsultacje lekarskie. Utworzenie tzw. „kalendarza zdrowia” (planu wizyt lekarskich).
		Spotkania ze specjalistami	Indywidualne spotkania ze specjalistami z zakresu zdrowego odżywiania; ocena stanu zdrowia fizycznego i psychicznego. Indywidualne spotkania ze specjalistami. Spotkania dotyczące profilaktyki chorób cywilizacyjnych, nowotworowych. Szkolenia z udzielania pierwszej pomocy.
2.	Aktywność fizyczna	W miejscu pracy	Tworzenie miejsc do ćwiczeń na terenie zakładu pracy, ćwiczenia w biurze (np. pilates, joga), indywidualne zajęcia z trenerem personalnym. Powstawanie drużyn sportowych reprezentujących organizację. Spotkania pozwalające poznać różne rodzaje aktywności fizycznej. Spotkania z popularnymi i znanymi osobami ze świata sportu i rozrywki w celu popularyzacji określonego rodzaju aktywności fizycznej.
		Poza miejscem pracy	Karta sportowa dla pracowników i ich rodzin upoważniająca do korzystania z klubów sportowych. Udział w zewnętrznych imprezach sportowych z czynnym udziałem pracowników. Promowanie aktywności fizycznej w celu wspierania działań charytatywnych.
3.	Propagowanie zdrowego stylu życia (ochrona zdrowia + aktywność fizyczna)	Propagowanie zdrowego stylu życia	Spotkania, warsztaty, konferencje dotyczące zdrowego stylu życia, odżywiania się, aktywności fizycznej. Indywidualne spotkania ze specjalistami z zakresu np. zdrowego odżywiania. Podkreślanie roli aktywności fizycznej w prozdrowotnym stylu życia. Tworzenie platformy grywalizacyjnej, w której pracownicy zbierają punkty za udział w programie prozdrowotnym. Udział w akcjach charytatywnych.
4.	Poprawa warunków pracy	Ocena postawy ciała w miejscu pracy	Analiza miejsca pracy dokonywana przez fizjoterapeutę. Uruchomienie centrum rehabilitacji na terenie firmy. Tworzenie tzw. pokoi wypoczynku w miejscu pracy. Niwelowanie skutków pracy zmianowej poprzez spotkania ze specjalistami z zakresu organizacji czasu pracy.

Główne kategorie działań promujących zdrowy styl życia		Działania w ramach poszczególnych kategorii	Charakterystyka działań
5.	Pozostałe działania	Wsparcie w sytuacjach trudnych	Pomoc psychologiczna – warsztaty grupowe i spotkania indywidualne; telefoniczne linie wsparcia.
		Ograniczenie używek	Warsztaty antynikotynowe.
		Propagowanie zdrowego stylu odżywiania	Zmiany w menu w zakładowych stołówkach i barach, dostępność owoców w biurze, podkreślanie wartości odżywczych oraz pochodzenia produktów przeznaczonych do konsumpcji.
		Zarządzanie stresem, czasem	Wykłady, szkolenia i warsztaty grupowe dotyczące stresu w miejscu pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2014–2018].

Dane z raportów wskazują, iż dominującymi praktykami polskich firm w zakresie propagowania i popierania zdrowego stylu życia wśród pracowników w latach 2013–2017 były przede wszystkim działania skierowane na ochronę zdrowia. Przeważają praktyki zapewniające dostęp do badań, konsultacji medycznych oraz akcji profilaktycznych dla zatrudnionych i ich rodzin. Na drugim miejscu znalazły się działania wspierające wysiłek fizyczny. Ciekawym trendem, zaobserwowanym w latach 2016–2017, jest łączenie pasji sportowych z działaniami charytatywnymi. Trzecia grupa aktywności, to kompleksowe podejście do promowania zdrowego trybu życia, poprzez łączenie właściwej diety, kreatywności sportowej i ruchowej, budowanie świadomości pracowników.

Dane zamieszczone w raportach Forum Odpowiedzialnego Biznesu wskazują, że rośnie liczba firm, które od 2013 roku deklarują prowadzenie praktyki w zakresie wspomagania zdrowia fizycznego i kondycji psychicznej swoich pracowników (2013/13 firm, 2014/6 firm). Od roku 2015 widać znaczący wzrost zainteresowania pracodawców tym obszarem działalności. W 2015 roku 20 firm zadeklarowało podjęcie łącznie 23 działań na rzecz ochrony i poprawy zdrowia swoich pracowników i ich rodzin. W 2016 roku liczba inicjatyw prozdrowotnych wzrosła do 29, zaś deklarujących firm było 24, natomiast w 2017 roku deklarujących było już 37, a zrealizowano 52 zadania [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2014–2018].

W Polsce firmy Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o. oraz Volkswagen Poznań są liderami w obszarze propagowania zdrowego stylu życia wśród pracowników. Od 2013 roku, corocznie deklarują, że wdrażają i kontynuują praktyki mające na celu ochronę i profilaktykę zdrowia, aktywność fizyczną oraz zapewnienie prawidłowych i bezpiecznych warunków pracy. Z roku na rok, liczba podejmowanych inicjatyw rośnie. Firma Pelion S.A. wyróżnia się pod względem mechanizmów podejmowanych na rzecz wdrażania zdrowego modelu życia wśród pracowników. W 2013 roku wprowadzono pakiet działań z zakresu ochrony zdrowia, który kontynuowano w latach 2015–2017 w postaci roz-

budowanej. Analizując okres 5 lat (2013–2017) można odnotować rozszerzenie wachlarzu firm, które przynajmniej przez trzy lata w omawianym czasookresie stosowały praktyki ukierunkowane na wsparcie zdrowotne swoich pracowników. Należą do nich: Henkel Polska Sp. z o.o. (w której podejmowano działania w 2013, 2015, 2016), Horus Innowacyjne Materiały Przemysłowe Sp. z o.o. (działania były w 2013, 2016, 2017), Grupa Raben (podjęła inicjatywy w 2014, 2016, 2017), Bank BGŻ PNB Paribas, Polski Koncern Naftowy ORLEN SA, Kampania Piwowarska SA, ANWIL S.A., DOZAMEL Sp. z o.o. (w których to firmach deklarowano praktyki z zakresu ochrony i poprawy zdrowia pracowników w latach 2015–2017) [Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2014–2018].

Istotną kwestią, jest ilościowy wzrost przedsiębiorstw propagujących zdrowy styl życia. Polskie firmy włączają się w trendy mające na celu prowadzenie działań chroniących zdrowie pracowników. Ich ilość z roku na rok rośnie. Skala podejmowanych inicjatyw jest coraz szersza. Innym ważnym aspektem jest różnorodność działań w zakresie dbania o zdrowie pracowników. Ponadto, warto zauważyć, że przedsiębiorstwa są skłonne do tego typu inicjatyw niezależnie od branży w której działają.

Zakończenie

Reasumując powyższe rozważania można stwierdzić, że polskie firmy w swojej aktywności uwzględniają zarówno zmiany zachodzące w otoczeniu, jak i potrzeby samych pracowników. Podejmują działania, które wpisują się w aktualne trendy zachowań społecznych, w tym również prowadzą akcje, przy pomocy których promują zdrowy styl życia pracowników.

Z jednej strony coraz więcej przedsiębiorstw inicjuje działania w zakresie promocji zdrowego stylu życia, jednak z drugiej, tych deklaracji w skali całego kraju jest stosunkowo niewiele. Pomimo, że z reguły wdrażana jest rocznie jedna inicjatywa, to jednocześnie widoczna jest kontynuacja podjętych strategii przez polskie firmy. Zjawisko propagowania wśród pracowników zdrowego modelu codziennego funkcjonowania nieustannie rośnie, a dotychczasowym inicjatywom będą towarzyszyły nowe, zarówno uzupełniające istniejące do tej pory formy, jak i zupełnie pionierskie. Ponadto, kontynuacja prozdrowotnych akcji związanych ze stylem życia w firmach, które już je realizują, może przyczynić się do pojawienia się naśladowców.

Działania z zakresu wspierania zdrowego stylu życia w organizacji w perspektywie czasu, miały skuteczny charakter i powinny być kontynuowane w kolejnych latach. Przy opracowaniu strategii aktywizującej ten model egzystencji człowieka, istotnym jest wkomponowanie omawianych działań w ogólną strategię przedsiębiorstwa. Zgodność z profilem działania firmy oraz określenie poziomu wydatków na ten cel powinny być priorytetem dla decydentów. Dodatkowym elementem, który będzie wspierał efektyw-

ność projektu jest informowanie pracowników o możliwościach korzystania z inicjatyw z zakresu promowania zdrowego stylu życia. Może to pozytywnie wpływać na wzrost zaangażowania i przywiązania pracowników do pracodawcy.

W celu osiągnięcia zamierzonego wyniku, warto przygotować i przeprowadzić badania wśród pracowników, należy zapytać samych zainteresowanych o to, jakie mają oczekiwania względem pracodawcy w przypadku opracowania inicjatyw aktywnie wspierających zdrowy styl życia. W efekcie otrzymano by ogólne informacje dotyczące oczekiwań, ale istnieje prawdopodobieństwo pojawienia się jednostkowych potrzeb czy też życzeń. Badania takie gwarantowałyby zgromadzenie kompleksowej wiedzy, a jednocześnie umożliwiłyby natychmiastową ocenę skuteczności i zasadności podejmowanych inicjatyw. Ich wyniki mogą stanowić źródło inspiracji dla firm, w celu doskonalenia oferty odpowiedniej do potrzeb obecnych, jak i potencjalnych pracowników, wzrostu komfortu pracy i ogólnego dobrostanu zatrudnionych.

Bibliografia

Aldridge A. (2006), *Konsumpcja*, Wydawnictwo Sic, Warszawa.

CBOS (2016), *Zdrowie i prozdrowotne zachowania Polaków. Komunikat z badań nr 138/2016*, Warszawa.

Drucker P. (1995), *Managing in time of great change*, Truman Talley Books, New York.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2014), *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki 2013*, Warszawa.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2015), *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki 2014*, Warszawa.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2016), *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki 2015*, Warszawa.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2017), *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki 2016*, Warszawa.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2018), *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki 2017*, Warszawa.

Harrison T.M. (1985), *Communication and Participative Decision Making: An Exploratory Study*, "Personnel Psychology", vol. 1, ss. 97–116.

Jayakumar A., Kalaiselvi K. (2012), *Quality of work life – an overview*, "International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research", vol. 1, ss. 34–39.

Kuczaj K. (2015), *Czynniki wpływające na poziom jakości życia w miejscu pracy*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 376, ss. 37–49.

Ministerstwo Rozwoju (2017), *Standardy działania CSR/BCR* [online], <https://www.mr.gov.pl/strony/zadania/wsparcie-przedsiębiorczosci/spoleczna-odpowiedzialnosc-przedsiębiorstw-csr/standardy-działania/>, dostęp: 15.11.2018.

Mrozkowiak M., Mrozkowiak M. (2011), *Co to jest zdrowy styl życia?* [w:] *Ontogeneza i promocja zdrowia w aspekcie medycyny, antropologii i wychowania fizycznego*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra, ss. 119–132.

Ostrowska A. (1999), *Styl życia a zdrowie*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.

Słaby T. (2006), *Konsumpcja. Eseje statystyczne*, Difin, Warszawa.

Szymański W. (2007), *Czy globalizacja musi być irracjonalna*, SGH, Warszawa.

Światowa Organizacja Zdrowia (1994), *Global strategy on occupational health for all: The way to health at work* [online], https://www.who.int/occupational_health/publications/globstrategy/en/, dostęp: 21.02.2019.

Venkata Subrahmanyam C. V., Pattu Meenakshi S., Ravichandran K. (2013), *Quality of Work Life – The Need of the Hour*, "International Journal of Business and Management Invention", vol. 2, iss. 11, ss. 1–4.

Walton R. E. (1980), *Improving the quality of work life*, "Harvard Business Review", vol. 19, no. 12, ss. 11–24.

Anna Wziątek-Staśko | anna.wziatek-stasko@uj.edu.pl

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

ORCID ID: 0000-0001-6873-7488

Era cyfryzacji – implikacje dla zarządzania kapitałem ludzkim

The Era of Digitalization – Implications for Human Capital Management

Abstract: With the increasing volume of information in electronic environment, expectations from computers to perform more intelligent tasks are becoming an inevitable need. During the last decades, dramatic advances in Information and Communication Technology (ICT) have allowed the human race to generate, process, and share the increasing amounts of information in new ways. In the age of science and technology progresses, especially in computer field, many organizations and industries use computers as an aid tool. Also this technology has a deep effect on the labour market model and HR management, and provides a new direction for it. The main aim of the article is to explore what are the main implications of digitalization for the present labour market, organizations and Human Capital Management in new realities. The article is based on a critical analysis of the latest literature on the topic in the form of books, scientific articles and web reports.

Key words: management, Human Capital Management, digitalization, era, ICT.

Wprowadzenie

Jak zauważa P. Adamczewski „[...] rozwiązania ICT (ang. *Information and Communication Technologies*) rewolucjonizują od lat modele i przebiegi procesów biznesowych. Umie-

jętności efektywnego wykorzystywania potencjału technologii cyfrowych i kompetencji cyfrowych organizacji stają się źródłem przewagi konkurencyjnej całych branż i gospodarek” [Adamczewski 2018, s. 68]. W opinii tego autora „[...] funkcjonowanie organizacji inteligentnych w gospodarce globalnej stało się synonimem nowoczesnego gospodarowania. Nabiera to szczególnego znaczenia w okresie transformacji cyfrowej, której istota sprowadza się do budowania efektywniejszych relacji z klientami na bazie nowych modeli biznesowych, wspomaganych zaawansowanymi rozwiązaniami ICT” [Adamczewski 2018, s. 68]. Nowoczesne technologie niezmiennie dynamicznie wkraczają w nasze życie, kształtując nowy wymiar rzeczywistości biznesowej [Navimipour, Rahmani, Navin i in. 2015, ss. 57–74; Stone, Deadrick, Lukaszewski i in. 2015, ss. 1–16; Roberts, Pärn, Edwards i in. 2018, ss. 152–173].

Z raportu opracowanego przez CISCO wynika, że „[...] do 2021 r. liczba użytkowników smartfonów i telefonów komórkowych wzrośnie globalnie do poziomu 5,5 mld, a to oznacza, że będzie ich więcej niż kont w bankach (5,4 mld), domów i mieszkań z dostępem do bieżącej wody (5,3 mld) czy stacjonarnych linii telefonicznych (2,9 mld). Duży wzrost liczby użytkowników urządzeń mobilnych, smartfonów, łączy wykorzystywanych przez urządzenia IoT (ang. *Internet of Things*), przy rosnącym wykorzystaniu wideo oraz zwiększającej się przepustowości sieci mobilnych spowodują, że ilość przesyłanych danych w najbliższych pięciu latach wzrośnie 7-krotnie. W Polsce wzrost ten będzie 5-krotny” [CISCO 2017]. Autorzy wyżej wymienionego raportu rysują niezmiennie interesujący obraz rzeczywistości, przewidują mianowicie, że:

- „Ilość danych przesyłanych w sieciach mobilnych będzie stanowić 20% całkowitego ruchu IP – w 2016 r. udział ten wynosił 8%, na jednego mieszkańca Ziemi statystycznie będzie przypadać 1,5 urządzenia mobilnego.
- W użyciu będzie blisko 12 mld mobilnych urządzeń podłączonych do sieci (razem z połączeniami M2M, ang. *Machine to Machine*). Dla porównania w 2016 r. było to 8 mld urządzeń (1,1 urządzenia na jednego mieszkańca globu).
- Szybkość połączeń mobilnych wzrośnie 3-krotnie, ze średnio 6,8 Mb/s w 2016 r. do 20,4 Mb/s w 2021 r.
- Łąca M2M będą miały 29-procentowy udział we wszystkich połączeniach mobilnych (3,3 mld) – oznacza to wzrost z 5% (780 mln) w roku 2016. M2M będzie najszybciej rosnącym typem połączeń mobilnych w związku ze wzrostem popularności aplikacji IoT w zastosowaniach konsumenckich i biznesowych.
- Do 2021 r. sieci 4G będą obsługiwać 58% wszystkich połączeń mobilnych – w porównaniu do 26% w 2016 r. Jednocześnie ich udział w całkowitym ruchu danych przesyłanych w sieciach mobilnych wzrośnie do poziomu 79%.
- Smartfony (łącznie z tabletami) będą miały ponad 50-procentowy udział w liczbie wszystkich urządzeń i łączy mobilnych (6,2 mld) – wzrost z 3,6 mld w 2016 r.” [CISCO 2017].

Cyfryzacja to zjawisko o ogromnym potencjale, niestety nie tylko interpretowanym w kategoriach pozytywnych. Jak zauważa J. Pieriegud, „cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa jest jedną z najbardziej dynamicznych zmian naszych czasów, która otwiera nowe możliwości w tworzeniu modeli biznesowych, a zarazem niesie ze sobą niepewność oraz różnego rodzaju zagrożenia związane między innymi ze społecznymi skutkami automatyzacji procesów wytwórczych czy szeroko rozumianym bezpieczeństwem” [Pieriegud 2016, s. 11].

Dostrzeżenie tej dualności stało się inspiracją do przygotowania niniejszego artykułu, którego wiodącym celem jest wyeksponowanie konsekwencji wynikających z rosnącej atrakcyjności sektora nowoczesnych technologii dla rynku pracy, organizacji oraz pracowników funkcjonujących w nowych realiach.

Cyberinwazja – istota zjawiska

Cyfryzacja, jako proces oparty na wykorzystaniu nowoczesnych technologii i narzędzi cyfrowych do prowadzenia działalności gospodarczej, wspomagany jest za pomocą wielu czynników, determinujących jego skuteczność. Zaliczyć do nich należy zwłaszcza:

- Internet rzeczy – IoT (ang. *Internet of Things*) [Erfanmanesh, Abrizah 2018, ss. 979–992]
- Internet wszechrzeczy – IoE (ang. *Internet of Everything*) [Nolin, Olson 2014, ss. 360–376]
- wszechobecną łączność (ang. *hyperconnectivity*) oraz aplikacje i usługi oparte na chmurze obliczeniowej (ang. *cloud computing*) [Khalil 2018]
- analitykę dużych zbiorów danych – BDA (ang. *Big Data Analytics*) [Cheng, Zhang, Qin 2016, ss. 646–666]
- duże dane działające jako usługa (ang. *Big-Data-as-a-Service-BDaaS*), automatyzację (ang. *automation*) oraz robotyzację (ang. *robotisation*) [Oswald, Mascarenhas 2018, ss. 215–242]
- wielokanałowe (ang. *multi-channel*) oraz wszechkanałowe (ang. *omni-channel*) modele dystrybucji produktów i usług [Oswald, Mascarenhas 2018, ss. 215–242].

W ocenie J. Pierieguda „szczególne znaczenie ma radykalny, a w niektórych przypadkach wywrotowy (ang. *disruptive*), charakter zachodzących zmian, przynoszący zupełnie odmienne niż dotychczas wartości dla podmiotów funkcjonujących na rynku oraz konsumentów” [Pieriegud 2016, s. 11]. Zdaniem tego autora, „przejawem adaptacji do funkcjonowania w warunkach gospodarki cyfrowej i społeczeństwa (ang. *Digital Economy and Society*) w poszczególnych sektorach stały się między innymi takie koncepcje, jak: Przemysł 4.0 (ang. *Industry 4.0*), Motoryzacja 4.0. (ang. *Automotive 4.0*) czy Logistyka 4.0 (ang. *Logistics 4.0*)” [Pieriegud 2016, s. 11]. Na powyższy aspekt zwracają uwagę także inni badacze [Hänninen, Smedlund, Mitronen 2018, ss. 152–168; M. Wilkesmann, U. Wilkesmann 2018, ss. 238–254; Ghobakhloo 2018, ss. 910–936; van Tulder, Verbeke, Piscitello 2018, ss. 1–13].

Cyfryzacja to nie jedyna kategoria, która pojawiła się w nowoczesnym języku biznesowym [Kuusisto 2017]. Wraz z nią zaistniały kolejne, takie jak:

- gospodarka cyfrowa (ang. *digital economy*) [Reischauer, Mair 2018, ss. 113–135];
- nowa gospodarka (ang. *new economy*) i e–gospodarka (ang. *e–economy*) [Ayios, Harris 2005, ss. 454–469];
- gospodarka sieciowa (ang. *network economy*), inteligentny przemysł (ang. *smart industry*) oraz inteligentne zakłady (ang. *smart factories*) [Strange, Zucchella 2017, ss. 174–184];
- zwinne fabryki (ang. *resilient factories*) [Das 2018, ss. 570–595];
- zaawansowana produkcja (ang. *advanced manufacturing*).

Wszechobecna łączność (ang. *hyperconnectivity*), która jest podstawą funkcjonowania nowego wymiaru rzeczywistości, nie byłaby możliwa bez istnienia Internetu i technologii teleinformatycznych [Wellman 2001, ss. 227–252]. To one pozwoliły zaistnieć nowym formom prowadzenia działalności, np. takim jak:

- handel elektroniczny (ang. *e-commerce*) [Saarijärvi, Joensuu, Rintamäki i in. 2018, ss. 1092–1107];
- handel z wykorzystaniem urządzeń mobilnych (ang. *m-commerce*) [Marinkovic, Kalinic 2017, ss. 138–154];
- korzystanie z usług bankowości mobilnej (ang. *m-banking*) [Larsson, Viitaoja 2016, ss. 858–877].

Kreacji wartości w nowych realiach biznesowych towarzyszy otwartość na odmienne od dotychczasowych sposoby funkcjonowania oraz nowe rodzaje kompetencji: umiejętność proaktywnego podejmowania decyzji, umiejętność doprowadzenia do powstania „kontekstowej interakcji” czy poszukiwania innowacji w interakcji [Jasińska 2016]. Nie bez znaczenia pozostają nowe modele biznesowe [Bouwman, Nikou, Molina-Castillo i in. 2018, ss. 105–123, Holmlund, Strandvik, Lähteenmäki 2017, ss. 219–236]. Do grupy najbardziej „wywrotowych modeli biznesu” (ang. *hyper disruptive business models*) J. Pieriegud zalicza chociażby, takie jak: model subskrypcji (ang. *subscription model*), model freemium (ang. *freemium model*), model „za darmo” (ang. *free model*), hipermarket (ang. *hypermarket*), piramida (ang. *the pyramid*), na żądanie (ang. *on demand*) czy ekosystem (ang. *the ecosystem*) [Pieriegud 2016, s. 19]. J. Pieriegud zauważa, iż „[...] różne sektory gospodarki w różnym stopniu są podatne na transformację cyfrową, a jednocześnie zagrożone przez rozwój technologii cyfrowych. Według wyników badań przeprowadzonych wśród kadry menedżerskiej wyższego szczebla wiosną 2015 r. przez Global Center for Digital Business Transformation, do 2020 r. cyfryzacja może wyprzeć z rynku ok. 40% firm mających obecnie silną pozycję w swoich sektorach” [Pieriegud 2016, s. 14].

Cyfryzacja czynnikiem modyfikującym współczesny rynek pracy

Dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii nie pozostaje bez wpływu na kształt współczesnego rynku pracy, strukturę zawodów i profile kompetencyjne pracowników różnych szczebli [Bruyne, Gerritse 2018, ss. 196–213]. Wyniki badań przeprowadzonych przez naukowców z Uniwersytetu w Oxfordzie: C.B. Frey’a oraz M. Osborne’a, wskazują, iż „automatyzacja i cyfryzacja sprawia, że w ciągu najbliższego ćwierćwiecza zniknie niemal połowa miejsc pracy na amerykańskim rynku (47%)” [Frey, Osborne 2013, ss. 1–72]. Dotyczy to szczególnie osób pracujących w sektorach: transport, produkcja, sprzedaż i usługi. Podobną opinię wyrażają analitycy agencji konsultingowej McKinsey, twierdząc iż „[...] automatyzacji – z wykorzystaniem obecnie znanych technologii – może ulec 45% wszystkich aktywności zawodowych. Około 5% zawodów zniknie całkowicie. W przypadku krajów rozwijających się tempo przemian będzie wolniejsze, ale ich ostateczna skala znacznie bardziej dotkliwa dla rynku pracy. Analitycy Banku Światowego, przewidują, że w niektórych krajach rozwijających się, automatyzacji może ulec aż 85% miejsc pracy” [International Bank for Reconstruction and Development/World Bank 2016]. Zdaniem autorów raportu Gumtree „[...] najbardziej podatne na automatyzację są zawody związane z logistyką i transportem, ale również takie, które wiążą się z prostą pracą biurową. Wysoce zagrożone są wszystkie zawody, które wymagają niskich lub średnich kwalifikacji związanych z rutynowym, powtarzalnym wykonywaniem poszczególnych czynności. Automatyzacji i cyfryzacji ulegnie też spora grupa zawodów, które były związane z przetwarzaniem i obróbką danych, przede wszystkim finansowych” [Gumtree 2017, s. 12]. W ich ocenie „[...] cyfrowa gospodarka będzie potrzebowała pracowników wyposażonych w cyfrowe kompetencje. Już teraz Komisja Europejska ocenia, że do 2020 r. w UE powstanie blisko milion miejsc pracy dla takich pracowników. Eksperti zajmujący się przyszłością rynku pracy przewidują, że nowe sektory gospodarki cyfrowej będą potrzebowały zwłaszcza analityków, architektów i osób umiejących pozyskiwać dane (*ang. data miners*), deweloperów oprogramowania i aplikacji, specjalistów od sztucznej inteligencji, projektantów i producentów nowych inteligentnych maszyn oraz robotów, jak również specjalistów od marketingu cyfrowego i e-commerce. Eksperti są zgodni, co do tego, że osoby dysponujące zaawansowanymi i wyrafinowanymi umiejętnościami programistycznymi/deweloperskimi oraz statystycznymi będą stanowiły dobrze wynagradzaną elitę na rynku pracy [...]. Cyfryzujące się gospodarki będą też potrzebowały tzw. e-liderów, czyli osób, które będą potrafiły łączyć kompetencje cyfrowe, biznesowe i zarządcze” [Gumtree 2017, s. 11]. Należy dodać, że będą też potrzebowały CDO (*ang. Chief Digital Officer*), tj. odpowiednika członka zarządu ds. cyfryzacji [Jasińska 2016, s. 95].

Information overload employee – o realiach i skutkach funkcjonowania w erze cyfryzacji

Postawienie diagnozy, że permanentną cechą współczesnej rzeczywistości jest jej nie-stałość, nie wymaga szczególnej przenikliwości, jednak z uwagi na tempo, stopień złożoności oraz zasięg oddziaływania zmian jest to zjawisko niemające precedensu w dziejach ludzkości i jako takie wymaga wszechstronnej analizy. Nietrwałość nie dotyczy już tylko przedmiotów, które starzeją się coraz szybciej, są eliminowane przez te udoskonalone i bardziej odpowiadające zróżnicowanym potrzebom odbiorców. Zjawisko przejściowości obejmuje również coraz większy zakres relacji międzyludzkich. Z przeważającą częścią otaczających nas ludzi zawieramy stosunki o ograniczonym, funkcjonalnym charakterze. Nie wiążemy się z całym człowiekiem, tylko z pewnym elementem jego osobowości. Lawinowo powstające internetowe fora zainteresowań, wymiany informacji, dokonywania transakcji handlowych wzmacniają ten rodzaj fragmentaryczności relacji społecznych, często nakładając na nie jeszcze zjawisko anonimowości. Z cyberprzestrzeni wypływają wciąż nowe strumienie informacji, co z jednej strony otwiera nas na nieznane dotąd pola poznawcze, z drugiej zaś wywołuje dezorientację. Dodatkową trudnością jest znaczny wzrost informacji zakodowanych, otrzymywanych z danych stworzonych przez innych ludzi, nie zaś z bezpośredniej obserwacji „surowych”, niezakodowanych wydarzeń. Nadmiar danych sprawia, że podjęcie nawet błażej decyzji zaczyna urastać do rangi analitycznego problemu. Potrzebujemy gromadzenia i przetwarzania znacznie większej liczby szczegółowych informacji, by mieć poczucie, że dokonujemy racjonalnych wyborów. A ponieważ żyjemy w warunkach, w których narastająca różnorodność zbiega się z przejściowością i gwałtownym napływem nowości, balansujemy na granicy naszych możliwości adaptacyjnych. Reakcją na nadmierną liczbę bodźców docierających do nas na płaszczyznach: afektywnej, kognitywnej i decyzyjnej jest szczególny rodzaj dezorientacji – tzw. szok przyszłościowy. Odczuwamy go jako chaos myślowy, wyczerpanie zarówno fizyczne, jak i psychiczne, spowodowane przeciążeniem mechanizmów percepcyjnych, prowadzące do ucieczki od życia w wymiarach społecznym, intelektualnym i emocjonalnym [Augustyniak 2014, ss. 34–35]. Cyberprzestrzeń, choć ma wiele zalet, powoduje także liczne zagrożenia, np.: cyberzależność, siecioholizm, netoholizm, internetoholizm, infozależność. Jak zauważa I. Pospiszyl, „każdy z wymienionych terminów stanowi jedną z możliwości patologicznego zachowania wiążącego się z wykorzystaniem mediów” [Pospiszyl 2014, s. 186]. Pogląd powyższy potwierdza także T. Wadlow [Wadlow 2014, ss. 42–49]. Natomiast M.K. Grzegorzewska dodaje do wymienionych wyżej szczególnie niebezpiecznych zagrożeń związanych z funkcjonowaniem w cyberprzestrzeni kolejne. W jej opinii są nimi:

1. „Manipulowanie informacją (przekazywanie informacji nieprawdziwych, nieważnych, a pomijając istotne, przedstawiając bardzo ważne jako niemające znaczenia).
2. Globalizacja informacji (nadmiar informacji).
3. Inflacja informacji (niedoceniać informacji, które z racji łatwego do nich dostępu nie są postrzegane jako cenne).
4. Zagrożenia o charakterze psychologicznym (wewnętrzny przymus bycia w sieci, ucieczka od świata realnego do sztucznego – wirtualnego, zagubienie się w Internecie – «śmietniku informacyjnym», dostęp do patologicznych i/lub toksycznych grup kulturowych, parareligijnych, pseudoterapeutycznych, izolowanie się w domu, alienacja).
5. Zagrożenia o charakterze technicznym (utrata danych w wyniku kradzieży lub ich zniszczenia przez człowieka lub wirusy komputerowe).
6. Zagrożenia o charakterze medycznym (obciążenie wzroku, promieniowanie monitora, choroby kręgosłupa).
7. Zagrożenia o charakterze prawnym (ochrona praw autorskich).
8. Zagrożenia o charakterze społecznym (problem ochrony prywatności, napływ informacji niezamawianej, niekompletnej).
9. Syndrom IDA (ang. *Internet Addiction Disorder*) – nabycie wewnętrznego przymusu bycia w sieci, bez Internetu nie można żyć.
10. Syndrom technohipnozy – popadanie w trans, np. w trakcie gry komputerowej.
11. Syndrom ASC (ang. *Alcohol Stupor Condition*) – intensywne korzystanie z komputera prowadzi do stanów świadomości podobnych (fizjologicznie i psychologicznie) do upojenia alkoholowego lub narkotycznego.
12. Uzależnienie od rzeczywistości wirtualnej” [Grzegorzewska 2014, ss. 100–102].

Jak wynika z raportu pt. *Prosumer Report: Cyfrowe życie*, przygotowanego przez firmę Euro RSCG Sensors, „codziennie nowe technologie «atakują» nasz umysł i narażają na kontakt z różnorodnymi bodźcami, których często nie jesteśmy w stanie na bieżąco selekcjonować. Komunikaty walczą o naszą uwagę, zamieniając mózg w tykającą informacyjną bombę [...]. Dociera do nas coraz więcej informacji, doświadczamy ich coraz intensywniej oraz w coraz większym stopniu stajemy się obiektem manipulacji [...] świat jest wypełniony wrzaskiem informacyjnego rynku, na którym każdy chce kogoś przelicytować. Wszyscy czujemy się zalani informacją, która powoduje m.in. przeładowanie/przeciążenie informacyjne” [Euro RSCG Sensors 2012]. Pogląd powyższy potwierdzają także eksperci firmy Deloitte [Deloitte University Press 2017, s. 3]. W ich ocenie: „[...] nie ulega wątpliwości, że postęp technologiczny osiągnął niespotykane dotąd tempo. Technologie – takie jak sztuczna inteligencja, platformy mobilne, czujniki i społecznościowe systemy współpracy – zrewolucjonizowały nasze życie, pracę i wymianę informacji. Tempo tych zmian nadal rośnie, wywołując stres – zarówno u jednostek, jak i całych społeczno-

ści. Z badania wynika, że pracownicy i firmy czują się bardziej przytłoczeni niż kiedykolwiek przedtem” [Deloitte University Press 2017, s. 3]. Stan ten wywołuje wiele negatywnych konsekwencji. W. Babik zwraca uwagę na to, iż „skutkiem o charakterze chorobowym natłoku informacji może być tzw. depresja informacyjna, tj. błędne przekonanie, że informacja nic nie jest warta, a także poczucie «przytłoczenia» informacyjnego, i związane z tym zaburzenia w systemie oceny” [Babik 2010]. Zdaniem ekspertów „[...] kiedy ludzki umysł osiąga stan przeciążenia zaczyna popełniać błędy i podejmować złe decyzje – działa niczym mechanizm, w którym przepalają się bezpieczniki. Niestety, zbyt duża ilość bodźców jednocześnie sprawia, że traci on orientację i kontrolę. Nie potrafi już skupić się na jednym zadaniu, a podejmowanie właściwych decyzji staje się nie lada wyzwaniem” [Euro RSCG Sensors 2012]. J.A. Fazlagić zauważa, że „W przypadku gdy przeładowanie informacyjne staje się zjawiskiem permanentnym, towarzyszy mu coraz większy stres. Nadmiar informacji powoduje również rosnący deficyt uwagi, ma zatem negatywny wpływ na produktywność pracowników. Zjawisko *information overload* ma daleko idące konsekwencje dla zarządzania organizacjami” [Fazlagić 2010]. Należy tu dodać, że niestety, coraz bardziej daleko idące, także dla pracowników. Jak pisze Z. Dotka „Zastraszające tempo życia, niewątpliwa eksploatacja i nadmiar obowiązków powodują, że współcześni liderzy i wysokiej klasy specjaliści żyją pod ogromną presją, z którą coraz częściej radzą sobie za pomocą używek” [Dotka 2018]. Niestety, za pomocą także narkotyków. Autorka podkreśla, że jednym z głównych powodów popychających menadżerów do używek jest wspomniany wyżej stres oraz *overload*, często skutkujące przedwczesnym wypaleniem zawodowym oraz znaczącą redukcją poziomu efektywności [Dotka 2018]. Formułuje ona bardzo niepokojący pogląd, iż „[...] firmy nastawione wyłącznie na wyniki zdają się coraz częściej zapominać, że za każdym sukcesem czy porażką przedsiębiorstwa stoi człowiek. Człowiek, który pod wpływem powszechnego mobbingu i przepracowania traci najpierw motywację, następnie zaangażowanie, aż w końcu zdrowie. W efekcie zamiast wydajnych i zmotywowanych do działania specjalistów firmy borykają się z pracownikami chorymi na depresję, walczącymi z nerwicami czy głębokim wypaleniem zawodowym. Pracownikami dużo bardziej skorymi do eksperymentowania i poszukiwania złudnego antidotum na swoje problemy” [Dotka 2018].

Zakończenie

Współczesność ukształtowała nowy, szeroki obszar badawczy, otwierający wiele pól dalszej eksploracji naukowej. Duży entuzjazm, wynikający z ogromnego potencjału tkwiącego w upowszechnianiu technologii ICT, z pewnością jest uprawniony, inspiruje jednak do głębszych i wielowymiarowych analiz. Spojrzenie na cyfryzację przez pryzmat wyłącznie korzyści ekonomicznych, jakie finalnie dają nieograniczone niemal możliwości koopera-

wania na skalę globalną w chmurze, nie powinno przysłańcać dysfunkcji, jakie kreuje ona w obszarze społecznym. Nieustanny, jakże dynamiczny, rozwój nowoczesnych technologii jest ogromnym wyzwaniem dla zarządzania, w tym zarządzania kapitałem ludzkim. Cyfryzacja i digitalizacja rewolucjonizują współczesny świat pracy: powstają nowe miejsca pracy, pojawiają się nowe formy zatrudnienia, nowe formy interakcji między pracownikiem a maszyną (np. dzielenie się pracownikiem przez kilku pracodawców, ekspert do wynajęcia na czas trwania projektu, praca voucherowa, *crowdworking* za pośrednictwem platform, praca portfolioowa, praca na wezwanie itp.) [Gumtree 2017, s. 8]. Faktem oczywistym pozostaje niezaprzeczalny wpływ cyfryzacji na kształt procesu rekrutacji i selekcji pracowników, na sposób ich szkolenia oraz oceny. Istotnej modyfikacji ulega specyfika komunikowania się, zwłaszcza międzypokoleniowego. Pytaniem zasadniczym pozostaje, czy cyfryzacja umożliwi podniesienie skuteczności tychże procesów, czy też wpływa na jej redukcję. Zaburzeniu ulega i będzie ulegać coraz częściej dotychczasowy sposób rozumienia pracy i relacji międzyludzkich. To rodzi kolejne refleksje dotyczące optymalnego modelu przywództwa w nowych realiach oraz – idąc dalej – wyzwań, przed którymi stoi w związku z powyższym ogólnoswiatowy system kształcenia na różnych szczeblach, w tym na uczelniach wyższych. Ogromna dynamika zmian w obszarze cyfryzacji w zastraszającym tempie wpływa na dezaktualizację posiadanych kompetencji oraz narzędzi ich identyfikacji i doskonalenia. Wiele zmian, jakie implikuje współczesność, nie pozostaje bez wpływu na kształt wartości, postaw, sposobu postrzegania rzeczywistości, właściwych dla poszczególnych pracowników. Rodzi się wiele ważnych pytań o istotność i charakter relacji: cyberświat a zaufanie międzyludzkie, cyberświat a etyka, cyberświat a poczucie tożsamości człowieka, cyberświat a poczucie bezpieczeństwa itd. Poczynione studia literaturowe prowadzą do nieco smutnej, a może nawet niepokojącej konkluzji, iż kwestie powyższe nie należą do szczególnie eksponowanych, co inspiruje do wypełnienia zidentyfikowanej luki badawczej.

Bibliografia

Adamczewski P. (2018), *Ku dojrzałości cyfrowej organizacji inteligentnych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, z. 161.

Augustyniak M. (2014), *Wpływ cyberprzestrzeni na kierunki przemian społecznych w przewidywaniach Alvina Tofflera* [w:] Z. Dacko-Pikiewicz, M. Walancik (red.), *Współczesne społeczeństwo w wirtualnej rzeczywistości – wielość szans i dylematów*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Kraków.

Ayios A., Harris L. (2005), *Customer Relationships in the E-Economy: Mutual Friends or Just a Veneering?*, „Qualitative Market Research: An International Journal”, vol. 8, issue 4 [online], <https://doi.org/10.1108/13522750510619805>, dostęp: 21.11.2018.

Babik W. (2010), *O natłoku informacji i związanym z nim przeciążeniu informacyjnym* [online] <http://www.ktime.up.krakow.pl/ref2010/babik.pdf>, dostęp: 25.11.2018.

Bouwman H., Nikou S., Molina-Castillo M.C. i in. (2018), *The Impact of Digitalization on Business Models*, „Digital Policy, Regulation and Governance”, vol. 20, no. 2.

Bruyne E.D., Gerritse D. (2018), *Exploring the Future Workplace: Results of the Futures Forum Study*, „Journal of Corporate Real Estate”, vol. 20, issue 3 [online], <https://doi.org/10.1108/JCRE-09-2017-0030>, dostęp: 23.11.2018.

Cheng S., Zhang Q., Qin Q. (2016), *Big Data Analytics with Swarm Intelligence*, „Industrial Management & Data Systems”, vol. 116, issue 4 [online], <https://doi.org/10.1108/IMDS-06-2015-0222>, dostęp: 25.11.2018.

CISCO (2017), *Cisco Mobile Visual Networking Index (VN I)* [online], https://www.cisco.com/c/pl_pl/about/press/press-information-2017/20170223b.html, dostęp: 25.11.2018.

Das K. (2018), *Integrating Resilience in a Supply Chain Planning Model*, „International Journal of Quality & Reliability Management”, vol. 35, issue 3 [online], <https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2016-0136>, dostęp: 15.11.2018.

Deloitte University Press (2017), *Zmiana zasad w erze cyfryzacji. Trendy HR 2017*, Deloitte University Press [online], <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/.../raport-trendy-hr-2017.html>, dostęp: 21.11.2018.

Dotka Z. (2018), *Uzależnienia pracowników – biznes pod kreską* [online], <https://hrstandard.pl/2018/11/14/uzaleznienia/>, dostęp: 27.11.2018.

Erfanmanesh M., Abrizah A. (2018), *Mapping Worldwide Research on the Internet of Things During 2011–2016*, „The Electronic Library”, vol. 36, issue 6 [online], <https://doi.org/10.1108/EL-09-2017-0196>, dostęp: 23.11.2018.

Euro RSCG Sensors (2012), *Prosumer Report: Cyfrowe życie*, Euro RSCG Sensors [online], <https://tech.wp.pl/zagrozenia-ery-cyfryzacji-czy-nadmiar-informacji-i-faktow-moze-byc-grozny-6034882928185985a>, dostęp: 25.11.2018.

Fazlagić J.A. (2010), *Zjawisko „nadmiaru informacji” a współczesna edukacja*, „E-mentor”, nr 4(36), [online] <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/36/id/773>, dostęp: 26.11.2018.

Frey C.B., Osborne M.A. (2013), *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?* [online], http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf, dostęp: 25.11.2018.

Ghobakhloo M. (2018), *The Future of Manufacturing Industry: A Strategic Roadmap Toward Industry 4.0*, „Journal of Manufacturing Technology Management”, vol. 29, issue 6 [online], <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2018-0057>, dostęp: 16.11.2018.

Grzegorzewska M.K. (2014), *Człowiek w cyberprzestrzeni: obawy, zagrożenia, nadzieje* [w:] Z. Dacko-Pikiewicz, M. Walancik (red.), *Współczesne społeczeństwo wirtualnej rzeczywistości – wielość szans i dylematów*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Kraków.

Gumtree (2017), *Raport Gumtree, Aktywni+ Przyszłość rynku pracy*, M. Rynkowska (red.), Gumtree, Warszawa.

Hänninen M., Smedlund A., Mitronen L. (2018), *Digitalization in Retailing: Multi-Sided Platforms as Drivers of Industry Transformation*, „Baltic Journal of Management”, vol. 13, issue 2 [online], <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2017-0109>, dostęp: 10.11.2018.

Holmlund M., Strandvik T., Lähteenmäki I. (2017), *Digitalization Challenging Institutional Logics: Top Executive Sensemaking of Service Business Change*, „Journal of Service Theory and Practice”, vol. 27, issue 1 [online], <https://doi.org/10.1108/JSTP-12-2015-0256>, dostęp: 24.11.2018.

International Bank for Reconstruction and Development/ World Bank (2016), *A World Bank Group Flagship, Digital Dividends*. Washington DC, International Bank for Reconstruction and Development/ World Bank [online], <http://documents.worldbank.org/curated/en/896971468194972881/pdf/102725-PUB-ReplacementPUBLIC.pdf>, dostęp: 25.11.2018.

Jasińska K. (2016), *Konsekwencje cyfryzacji gospodarki dla systemu zarządzania przedsiębiorstwem z sektora IT* [w:] J. Gajewski, W. Paprocki, J. Pieriegud (red.), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*, Publikacja Europejskiego Kongresu Finansowego, Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk.

Khalil S. (2018), *Adopting the Cloud: How it Affects Firm Strategy*, „Journal of Business Strategy” [online], <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2018-0089>, dostęp: 21.11.2018.

Kuusisto M. (2017), *Organizational Effects of Digitalization: A Literature Review*, „International Journal of Organization Theory and Behavior”, vol. 20, issue 3 [online], <https://doi.org/10.1108/IJOTB-20-03-2017-B003>, dostęp: 19.11.2018, dostęp: 29.11.2018.

Larsson A., Viitaoja Y. (2017), *Building Customer Loyalty in Digital Banking: A Study of Bank Staff's Perspectives on the Challenges of Digital CRM and Loyalty*, „International Journal of Bank Marketing”, vol. 35, issue 6 [online], <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2016-0112>, dostęp: 12.11.2018.

Marinkovic V., Kalinic Z. (2017), *Antecedents of Customer Satisfaction in Mobile Commerce: Exploring the Moderating Effect of Customization*, „Online Information Review”, vol. 41, issue 2 [online], <https://doi.org/10.1108/OIR-11-2015-0364>, dostęp: 20.11.2018.

Navimipour N.J., Rahmani A.M., Navin A.H. i in. (2015), *Expert Cloud: A Cloud-Based Framework to Share the Knowledge and Skills of Human Resources*, „Computers in Human Behavior”, vol. 46 [online], <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.001>, dostęp: 16.11.2018.

Nolin J., Olson N. (2016), *The Internet of Things and Convenience*, „Internet Research”, vol. 26, issue 2 [online], <https://doi.org/10.1108/IntR-03-2014-0082>, dostęp: 21.11.2018.

Oswald A.J., Mascarenhas S.J. (2018), *Artificial Intelligence and the Emergent Turbulent Markets: New Challenges to Corporate Ethics Today* [in:] Fr. A.J. Oswald, S.J. Mascarenhas (red.), *Corporate Ethics for Turbulent Markets. Corporate Ethics for Turbulent Markets, Volume*, Emerald Publishing Limited, UK.

Pieriegud J. (2016), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – wymiar globalny, europejski i krajowy* [w:] J. Gajewski, W. Paprocki, J. Pieriegud (red.), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*, Publikacja Europejskiego Kongresu Finansowego, Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk.

Pospiszyl I. (2008), *Patologie społeczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Reischauer G., Mair J. (2018), *Platform Organizing in the New Digital Economy: Revisiting Online Communities and Strategic Responses* [in:] L. Ringel, P. Hiller, Ch. Zietsma (red.), *Towards Permeable Boundaries of Organizations? Research in the Sociology of Organizations*, vol. 57, Emerald Publishing Limited, UK.

Roberts Ch.J., Pärn E.A., Edwards D.J. i in. (2018), *Digitalising Asset Management: Concomitant Benefits and Persistent Challenges*, „International Journal of Building Pathology and Adaptation”, vol. 36, issue 2 [online], <https://doi.org/10.1108/IJBPA-09-2017-0036>, dostęp: 9.11.2018.

Saarijärvi H., Joensuu J., Rintamäki T. i in. (2018), *One Person's Trash is Another Person's Treasure: Profiling Consumer-to-Consumer E-Commerce in Facebook*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, vol. 46, issue 11/12 [online], <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2017-0091>, dostęp: 1.12.2018.

Stone D.L., Deadrick D.L., Lukaszewski K.M. i in. (2015), *The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management*, „Human Resource Management Review” [online], <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>, dostęp: 1.12.2018.

Strange R., Zucchella A. (2017), *Industry 4.0, Global Value Chains and International Business*, „Multinational Business Review”, vol. 25, issue 3 [online], <https://doi.org/10.1108/MBR-05-2017-0028>, dostęp: 3.12.2018.

Wadlow T. (2014), *Who Must You Trust*, „Communications of the ACM”, vol. 57, no. 7.

Wellman B. (2001), *Physical Place and Cyberplace: The Rise of Personalized Networking*, „International Journal of Urban and Regional Research”, vol. 25, no. 2.

Wilkesmann M., Wilkesmann U. (2018), *Industry 4.0 – Organizing Routines or Innovations?*, „VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems”, vol. 48, issue 2 [online], <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-04-2017-0019>, dostęp: 21.11.2018.

van Tulder R., Verbeke A., Piscitello L. (2018), *Introduction: International Business in the Information and Digital Age – An Overview of Themes and Challenges* [w:] R. van Tulder, A. Verbeke, L. Piscitello (red.), *International Business in the Information and Digital Age. Progress in International Business Research*, vol. 13, Emerald Publishing Limited, UK.

Część II

Studia i materiały

Augustyna Burlita | augustyna.burlita@usz.edu.pl

Uniwersytet Szczeciński

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-5355-3237

Krzysztof Błoński | krzysztof.blonski@usz.edu.pl

Uniwersytet Szczeciński

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-1713-625X

Praca jako źródło stresu dla pracowników województwa zachodniopomorskiego – wyniki badań

Work as a Source of Stress for the Worker from the West-Pomeranian Region – Results of the Research

Abstract: Work, which is an important area of life for a human being, is also a source of stress resulting from, among other things, the way in which work is organised and working conditions, the location of an employee in it, interpersonal relations or organisational culture. The aim of the research article is to analyze selected problems of workers from West-Pomeranian region related to stress at work and the impact of this stress on the level of satisfaction of the individual with work and life in general. The analysis was based on the results of primary research carried out in 2017 on a representative sample of randomly selected economically active inhabitants of the West-Pomeranian region, as well as on the subject literature and research reports of scientific and research centres. The results of the research indicate that the majority of the surveyed persons struggle with stress at work to varying extent and to different degrees, which has negative consequences not only for the worker, but also for the organisation employing him/her. The most frequent reason for stress among the surveyed workers is the feeling of work overload and related problems in sha-

ping the relationship between professional and personal life. Long-term and strong stress also has a negative impact on the level of job satisfaction and life in general.

Key words: stress at work, job satisfaction.

Wprowadzenie

Stres stanowi nieodłączny i naturalny aspekt ludzkiego życia wynikający z interakcji jednostki z otoczeniem. Będąc przedmiotem zainteresowania wielu nauk, jest też przez nie różnie konceptualizowany, m. in. jako: reakcja lub stan organizmu na stawiane mu żądania/bodźce (ujęcie biologiczne) [Kaczmarek, Curyło-Sikora 2016, ss. 317–321]; relacja pomiędzy daną jednostką a otoczeniem, która jest przez nią oceniana jako obciążająca, stanowiąca zagrożenie dla jej dobrostanu, bądź przekraczająca jej zasoby (ujęcie psychologiczne) [Heszen-Niejodek 2010, s. 14]; przeżycia i stany wewnętrzne jednostek wynikające z zakłócenia równowagi pomiędzy wymaganiami środowiska a cechami i reakcjami jednostek (ujęcie psychospołeczne) [Heszen-Niejodek 2010, ss. 17–18].

Uwzględniając wielość ról pełnionych przez człowieka i jego funkcjonowanie w różnych obszarach, można zauważyć, że jednym ze źródeł stresu jest dla jednostki praca zawodowa. Według Państwowej Inspekcji Pracy ze stresem w miejscu pracy mamy do czynienia w sytuacji, kiedy pracujący odczuwają psychiczny dyskomfort w związku z przekraczającymi ich możliwości warunkami i wymaganiami wynikającymi z realizowanej pracy [PIP]. Nieco szerzej stres związany z pracą ujmuje J. Łodzińska [2010, s. 129], określając go jako „reakcję psychofizjologiczną na wymagania wynikające ze struktury i norm (formalnych i nieformalnych) grupy społecznej, w jakiej jednostka pracuje, przy czym wymagania te przekraczają możliwości jednostki”. Jeszcze szerzej zakres reakcji jednostki związanej z odczuwanym stresem określa Komisja Europejska, wskazując, że stres związany z pracą należy traktować jako „zestaw emocjonalnych, kognitywnych, behawioralnych i psychologicznych reakcji na niechętne i szkodliwe aspekty środowiska pracy, organizacji pracy i otoczenia pracy” [Surdykowska 2007]. Według Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy stres związany z pracą stał się jednym z najważniejszych problemów, na które skarżą się pracownicy nie tylko w Europie, ale na całym świecie [Surdykowska 2007]. Jego negatywne konsekwencje zdrowotne i ekonomiczne dotyczą zarówno pracownika, jego rodzinę, jak i pracodawcę [Heszen-Niejodek, Ratajczak 2010; Orlak 2014; Bartkowiak 2009].

W świetle przedstawionych rozważań celem publikacji jest analiza wybranych problemów dotyczących głównych źródeł i poziomu stresu aktywnych zawodowo mieszkańców woj. zachodniopomorskiego, wynikających z realizowanej przez nich pracy zawodowej oraz wpływu tego stresu na satysfakcję z pracy i życia ogółem. Za podjęciem

badań w tym zakresie, poza wagą omawianej problematyki, przemawiają również wyniki Ogólnopolskiego Badania Satysfakcji z Pracy, według których przeciętny poziom satysfakcji z pracy w województwie zachodniopomorskim (0,01 w skali od -2 – bardzo niezadowolony do 2 – bardzo zadowolony) był relatywnie niższy w stosunku do średniej oceny dla Polski (0,08) [Satysfakcja zawodowa Polaków 2016]. Jedną z przyczyn takiej sytuacji był stres związany z aktywnością zawodową.

Metodyka badań

Podstawę rozważań w publikacji stanowiły wybrane wyniki badań pierwotnych przeprowadzonych w 2017 r. w ramach projektu naukowo-badawczego nt. „Quality of work life in Poland”, które uzupełniono analizą źródeł wtórnych, w tym literatury przedmiotu oraz raportów z badań organizacji i placówek naukowo-badawczych. Badania pierwotne zrealizowano z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety bezpośredniej, na losowo dobranej reprezentatywnej próbie 308 aktywnych zawodowo mieszkańców województwa zachodniopomorskiego¹. Zastosowano warstwowy dobór próby do badań (według kryterium wieku), przy czym strukturę i wielkość próby oszacowano na podstawie danych wtórnych z Banku Danych Lokalnych [<http://www.stat.gov.pl>]. Założono przy tym: poziom ufności – 0,95; szacowaną wielkość frakcji – 0,5, natomiast wyznaczona minimalna wartość współczynnika α – Cronbacha wyniosła 0,8. Ze względu na rozbieżności pomiędzy wytypowaną a uzyskaną strukturą próby, dokonano jej ważenia.

Zgromadzone informacje przetworzono za pomocą programu Statistica oraz metod analizy statystycznej, w tym m. in. analizy współzależności. Oceny wpływu stresu na satysfakcję respondentów z pracy i życia ogółem dokonano na podstawie analizy wyników tabulacji krzyżowej.

Stres w pracy w świetle wyników badań

Praca stanowi dla człowieka określoną wartość, jak też źródło wartości wynikających z możliwości zaspokojenia w realizowanej aktywności zawodowej wielu różnych potrzeb (m. in. przynależności, sukcesu, wyróżnienia, rozwoju, itp.). Od wielu lat praca niezmiennie lokuje się wśród wartości kardynalnych wyznawanych przez Polaków [CBOS 2017, s. 5; Czapiński, Panek 2015, s. 8] i traktowana jest nie tylko jako sposób pozyskiwania środków na finansowanie konsumpcji, ale także wyznacznik pozycji społeczno-zawodo-

¹ W artykule przedstawiono wybrane wyniki badań zrealizowanych w woj. zachodniopomorskim (stanowiących część projektu badawczego), stąd nie mają one charakteru reprezentatywnego dla ogółu Polaków (są jedynie reprezentatywne dla regionu zachodniopomorskiego), ale pozwoliły na realizację celu publikacji. Przedstawiony artykuł jest jednym z cyklu publikacji poświęconych omówieniu wyników zrealizowanego badania *Quality Work Life*, którym kierował dr K. Błokiński.

wej, warunek osiągnięcia sukcesu w życiu, czy – przez niektórych – jako sens życia [Furmanek 2006, s. 15; <http://www.bankier.pl>]. Aktywni zawodowo Polacy poświęcają pracy znaczną część swojego czasu (ok. 32% budżetu czasu według badań GUS), ale również wiele swojej energii życiowej [*Badanie budżetu czasu...* 2014, s. 2]. Z funkcjonowaniem człowieka w pracy wiążą się również określone oczekiwania i emocje, które w zestawieniu z warunkami i wyzwaniem pracy będą wpływały na sposób reakcji jednostki na zachodzące w pracy sytuacje, zachowania, czy relacje międzyludzkie, w tym m. in. na odczuwanie stresu.

Stres generalnie może wynikać z różnych przyczyn, mogą go powodować czynniki o charakterze umysłowym, fizjologicznym, anatomicznym lub fizycznym. Zdaniem Selye'a (który wprowadził do nauki pojęcie stresu i poświęcił 50 lat pracy naukowej badaniu jego wpływu na człowieka) do największych stresorów należą „napięcie psychiczne, niepowodzenia, poczucie niepewności i bezcelowości” [Łodzińska 2010, ss. 127–129]. Można je odnieść także do pracy, w której wymienione uczucia/emocje mogą wynikać ze sposobu organizacji pracy i umiejscowienia w niej pracownika, stopnia i zakresu odpowiedzialności zawodowej pracownika, przebiegu jego kariery, relacji międzyludzkich oraz kultury organizacyjnej i związanego z nią stylu zarządzania zasobami ludzkimi [Kowal 2002, s. 64].

Według raportu ADP nt. „Workforce View in Europe 2017”, przeciętnie co piąty aktywny zawodowo Polak codziennie odczuwa stres związany z pracą, a blisko połowa odczuwa go bardzo często lub często. Pracownicy w Polsce są o wiele bardziej zestresowani niż pracownicy w pozostałych badanych przez ADP krajach, jak: Francja, Włochy, Niemcy, Hiszpania, Holandia, Szwajcaria i Wielka Brytania [*Zarządzanie stresem w...*, 2017]. Także z badań OECD wynika, że ze stresem w pracy boryka się ponad połowa Polaków [*Zestresowany jak Polak...*, 2018].

Podobne wyniki uzyskano w badaniach ankietowych przeprowadzonych wśród aktywnych zawodowo mieszkańców regionu zachodniopomorskiego. Większość z nich w różnym stopniu i zakresie oraz z różnych przyczyn odczuwa stres związany z pracą. Głównym jego źródłem jest w subiektywnym odczuciu respondentów przeciążenie pracą – na ten problem wskazało blisko 65% ankietowanych, w tym przeciętnie co szósty odczuwa z tego powodu silny stres (tabela 1). Na poczucie przeciążenia pracą ma wpływ nie tylko ilość czasu poświęcanego obowiązkom zawodowym, ale także duża intensywność pracy, wysokie wymagania stawiane przez pracodawcę, przenikanie się pracy z życiem osobistym (zwłaszcza w sytuacji pracy na odległość, w tym w domu). Prawie 70% badanych praca zawodowa zajmuje więcej niż 40 godzin w tygodniu, w tym blisko co piąty poświęca na nią ponad 50 godzin tygodniowo. Na aktywność zawodową respondenci przeznaczają także prawie połowę swojej energii życiowej (podczas kiedy na obowiązki rodzinne i domowe 28%, a na czas przeznaczony dla siebie – 22%). Sytuacja taka

prowadzi do problemów z godzeniem pracy z życiem pozazawodowym, w tym wygospodarowania odpowiedniej ilości czasu na odpoczynek, pozwalający na regenerację sił fizycznych i psychicznych oraz rozwój jednostki. W tym aspekcie nie dziwi, że aż 35% badanych przyznało, że jest zbyt zmęczona po pracy, żeby wykonać niezbędne prace domowe, a 27% ma trudności w wypełnianiu obowiązków domowych ze względu na czas spędzany w pracy. Istotne w ocenie tych wyników jest podejście ankietowanych do pracy. Najwięcej, bo 47% respondentów, podkreśliło, iż praca jest dla nich ważna, ale równie ważne jest życie poza pracą, 30% traktuje pracę głównie jako konieczność wynikającą z potrzeby pozyskania środków na konsumpcję, ponad 17% przyznało, że życie osobiste i rodzinne jest dla nich ważniejsze od pracy, a jedynie dla 5% praca stanowi sens życia.

Kolejnym ze stresorów wskazanych przez ankietowanych są błędy w organizacji dotyczące przebiegu procesu pracy, przydziału obowiązków poszczególnym pracownikom i ich odpowiedzialności za wykonywane zadania, braku wiedzy na temat sposobu wykonywania pracy (np. z powodu braku szkoleń), nieprzestrzegania instrukcji czy przepisów bhp, jak i dotyczące fizycznych warunków pracy (wyposażenie stanowiska pracy, hałas, oświetlenie, temperatura, itp.). Na stres z tego powodu uskarża się ponad 46% ankietowanych, w tym prawie co trzynastej osobie towarzyszy z wymienionych przyczyn silny stres (tabela 1). Potwierdzeniem błędów pracodawców w tym zakresie, a tym samym powstania sytuacji stresogennych, są relatywnie niskie oceny respondentów w odniesieniu do sposobu organizacji pracy oraz kształtowania środowiska pracy (m.in. wyposażenia stanowiska pracy, oświetlenia, temperatury, poziomu hałasu, itp.) wynoszące przeciętnie odpowiednio 3,5 oraz 3,4 (w skali 1–5, gdzie 5 to najwyższa ocena).

Tabela 1. Główne źródła stresu w miejscu pracy w opinii respondentów (w % odp.)

Lp.	Wyszczególnienie	Nie odczuwam stresu w opisanej sytuacji	Odczuwam niewielki stres w opisanej sytuacji	Odczuwam silny stres w opisanej sytuacji
1.	Stres wynikający z przeciążenia pracą	35,6	47,9	16,5
2.	Stres wynikający z niewłaściwego sposobu organizacji pracy	53,7	38,6	7,7
3.	Stres wynikający z konieczności sprostania wysokim wymaganiom wobec pracowników i konieczności ciągłego doskonalenia się	56,5	35,7	7,8
4.	Stres wynikający z systemu oceniania pracowników w firmie	56,9	33,7	9,4
5.	Stres wynikający ze złych relacji pomiędzy pracownikami/złej atmosfery w pracy	57,9	29,6	12,5

Lp.	Wyszczególnienie	Nie odczuwam stresu w opisanej sytuacji	Odczuwam niewielki stres w opisanej sytuacji	Odczuwam silny stres w opisanej sytuacji
6.	Stres wynikający z niewłaściwego traktowania pracowników przez przełożonych	58,7	28,8	12,5
7.	Stres wynikający z obaw o utratę pracy/ nieprzedłużenia umowy o pracę	59,5	31,3	9,2
8.	Stres wynikający z dużej konkurencji w miejscu pracy	74,6	19,2	6,2

Źródło: wyniki przeprowadzonych badań ankietowych.

Konieczność podołania rosnącym wymaganiom pracodawcy i ciągłego doskonalenia się stanowi źródło stresu dla blisko 44% badanych pracowników regionu zachodniopomorskiego, w tym co 13 osoba odczuwa w związku z tym silny stres (tabela 1). Ale stres ten przynajmniej częściowo motywuje pracowników do rozwoju i doskonalenia umiejętności zawodowych, o czym świadczy, że aż 63% respondentów zadeklarowało, iż stara się rozwijać wiedzę i umiejętności przydatne w pracy, w tym 16% podejmuje działania w tym zakresie systematycznie. Doskonalenie i rozwój pracowników związane są też z faktem poddawania ich ocenie przez pracodawcę, co stanowi sytuację stresującą dla ponad 43% ankietowanych. Dla większości jest to źródłem stresu o niewielkim natężeniu, a na silny stres z związku z oceną wskazało 9% (tabela 1).

Znaczna część respondentów (ponad 40%), odczuwa stres wynikający z relacji interpersonalnych w pracy (tabela 1). W zbliżonym stopniu źródłem napięć dla badanych jest sposób traktowania pracowników przez przełożonych, jak i negatywna atmosfera w pracy, wynikająca ze złych relacji pomiędzy pracownikami. Przeciętnie co ósmy respondent w związku z tym odczuwa silny stres. Podkreślić przy tym należy, że dobre relacje ze współpracownikami znalazły się na pierwszym miejscu wśród najważniejszych dla badanych aspektów pracy (średnia waga 4,53 w skali 1–5, gdzie 5 to najwyższa waga). Natomiast przeciętny stopień zadowolenia respondentów z tego czynnika wyniósł 3,99 (w skali 1–5, gdzie 5 to najwyższa ocena). Oznacza to, że jeszcze wiele organizacji nie przywiązuje wystarczającej wagi do dbałości o atmosferę pracy i budowania relacji pomiędzy pracownikami, jak i relacji pracownik-organizacja, co w większości nie wymaga dużych nakładów finansowych, ale dbałości o system komunikacji w firmie, w tym komunikowania wartości, jakimi organizacja się kieruje oraz przeszkolenia – zwłaszcza menadżerów – w zakresie miękkich kompetencji, a w przypadku konfliktów między pracownikami – szybkiego i sprawiedliwego ich rozwiązywania. Ostatni z wymienionych aspektów został relatywnie (w stosunku do innych aspektów pracy) nisko oceniony przez ankietowanych – przeciętnie na 3,22 (w skali 1–5, gdzie 5 to najwyższa ocena).

Malejący poziom bezrobocia i rynek pracownika spowodowały, że stosunkowo mniej respondentów wskazało na stres wynikający z obawy o utratę pracy (40%) lub obawy przed dużą konkurencją w miejscu pracy (25%), w tym silny stres w opisanych sytuacjach dotyczy odpowiednio 9% i 6% ankietowanych (tabela 1). Przy tym ponad 60% stwierdziło, że nie obawia się konkurencji w swoim miejscu pracy, przeciwne opinie wyraziło zaledwie 16%.

Odbieranie danej sytuacji jako stresogennej, jak i poziom natężenia stresu w pracy zależą od wielu czynników o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym, w tym m. in. cech behawioralnych jednostki, jej odporności na stres, doświadczeń z przeszłości w tym zakresie, czy też reakcji pracodawcy w określonych sytuacjach. Jak wykazuje przeprowadzona analiza, ocena stresorów zależna jest także od cech demograficznych respondentów. I tak:

- Duży stres z powodu przeciążenia pracą odczuwają częściej badani: w wieku 46–55 lat (27,3%) oraz 26–35 lat (24,2%); z wykształceniem zawodowym (22,7%) oraz średnim (18,9%); pracujący na własny rachunek lub wykonujący wolny zawód (19,4%), pracownicy umysłowi średniego szczebla oraz pracownicy fizyczni (po 18,2%).
- Niewłaściwy sposób organizacji pracy jest silnym stresorem szczególnie dla ankietowanych: w wieku 26–35 lat (14,5%); z wykształceniem wyższym (15,1%); pracujących na stanowisku kierowniczym wysokiego i średniego szczebla (14,0%).
- Konieczność sprostania wysokim wymaganiom pracodawcy i ciągłego doskonalenia się najbardziej stresuje badanych w wieku 26–35 lat (9,7%); ze średnim lub wyższym wykształceniem (odpowiednio: 10% i 7,6%); dyrektorów, menadżerów i wysokiej klasy specjalistów (14,3%).
- System ocen pracowniczych w miejscu pracy stanowi źródło silnego stresu szczególnie dla respondentów w wieku 46–55 lat (22,7%); pracowników fizycznych i umysłowych niższego szczebla (odpowiednio: 11,1% i 9,5%).
- Na silny stres z powodu złych relacji międzyludzkich w miejscu pracy uskarżają się zwłaszcza badani w wieku 46–55 lat (22,7%) oraz 26–35 lat (19,4%); dyrektorzy menadżerowie i wysokiej klasy specjaliści (14,3%).
- Obawy o utratę pracy częściej wyrażali respondenci w wieku 46–55 lat (27,3%); z wykształceniem średnim lub zawodowym (9,1–9,3%); wymienione grupy, jak również pracujący na stanowiskach kierowniczych średniego szczebla najbardziej stresowali się również konkurencją w miejscu pracy.
- Prawie we wszystkich analizowanych sytuacjach stresogennych związanych z pracą relatywnie częściej na stres wskazywali mężczyźni, przy tym silny stres deklarowało przeciętnie dwa razy więcej badanych mężczyzn niż kobiet (tabela 2), co przynajmniej częściowo wynika z postaw wobec pracy – wśród odpowiadających, że życie osobiste i rodzinne jest dla nich ważniejsze niż praca, zdecydowaną większość stanowiły kobiety.

Tabela 2. Płeć a odczuwany poziom stresu w pracy w deklaracjach respondentów (w % odp.)

Lp.	Wyszczególnienie	Odczuwam niewielki stres w opisanej sytuacji		Odczuwam silny stres w opisanej sytuacji	
		Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni
1.	Stres wynikający z przeciążenia pracą	45,1	43,0	8,8	20,3
2.	Stres wynikający z niewłaściwego sposobu organizacji pracy	33,3	43,0	3,9	8,9
3.	Stres wynikający z konieczności sprostania wysokim wymaganiom wobec pracowników i ciągłego doskonalenia się	29,4	42,4	4,9	8,2
4.	Stres wynikający z systemu oceniania pracowników w firmie	27,5	38,6	7,8	10,1
5.	Stres wynikający ze złych relacji pomiędzy pracownikami	28,4	32,9	6,9	15,2
6.	Stres wynikający z niewłaściwego traktowania pracowników przez przełożonych	22,6	34,8	5,9	14,6
7.	Stres wynikający z obaw o utratę pracy	28,4	34,2	6,9	8,9
8.	Stres wynikający z dużej konkurencji w miejscu pracy	18,6	20,3	4,9	6,3

Źródło: wyniki przeprowadzonych badań ankietowych.

Co ciekawe – silny stres związany z pracą częściej deklarowali pracujący w sektorze publicznym niż prywatnym. Między innymi: na duży stres wynikający z przeciążenia obowiązkami zawodowymi wskazało 18,4% respondentów zatrudnionych w sektorze publicznym i 14,7% pracujących w sektorze prywatnym, na stres wynikający ze złych relacji między pracownikami odpowiednio: 17,2% i 9,4%, a z niewłaściwego traktowania pracowników przez przełożonych odpowiednio: 17,2% i 8,2%. Relacja ta była odwrotna jedynie w przypadku silnego stresu z obawy o utratę pracy, który odczuwa odpowiednio: 5,8% i 9,4% ankietowanych.

Stres związany z pracą a satysfakcja z pracy i życia ogółem

Pomimo wskazywanych przez relatywnie wielu badanych sytuacji związanych z pracą zawodową stanowiących źródło stresu, większość respondentów jest raczej zadowolona z realizowanej pracy (53% odpowiedzi), a wysokie zadowolenie wyraziło 12%, podczas na kiedy brak lub niski poziom satysfakcji wskazało jedynie 7,3%. Przeciętny poziom zadowolenia z pracy wyniósł 3,67, tj. 73,4% oceny maksymalnej (wynoszącej 5). Analiza

wyników badań z wykorzystaniem tabulacji krzyżowej wskazuje, że respondenci, którzy zadeklarowali brak stresu lub jego niewielki poziom w opisywanych sytuacjach związanych z pracą, są również bardziej zadowoleni z pracy w relacji do ankietowanych wskazujących na wysoki poziom stresu (tabela 3).

Tabela 3. Stres w pracy a zadowolenie z życia zawodowego w deklaracjach respondentów (w % odp.)

Zmienna	Poziom zmiennej	Zadowolenie z życia zawodowego		
		niezadowolony lub raczej niezadowolony	ani zadowolony, ani zadowolony	zadowolony lub raczej zadowolony
Stres wynikający z przeciążenia pracą	Nie odczuwam stresu	1,90	25,71	72,38
	Odczuwam stres	10,97	29,68	59,35
Stres wynikający ze złych relacji pomiędzy pracownikami/	Nie odczuwam stresu	2,70	24,32	72,97
	Odczuwam stres	13,39	33,04	53,57
Stres wynikający z niewłaściwego traktowania pracowników przez przełożonych	Nie odczuwam stresu	2,61	21,57	75,82
	Odczuwam stres	14,02	37,38	48,60
Stres wynikający z dużej konkurencji w miejscu pracy	Nie odczuwam stresu	6,19	23,71	70,10
	Odczuwam stres	10,61	40,91	48,48
Stres wynikający z konieczności sprostania wysokim wymaganiom wobec pracowników i ciągłego doskonalenia się	Nie odczuwam stresu	5,52	26,21	68,28
	Odczuwam stres	9,57	30,43	60,00
Stres wynikający z niewłaściwego sposobu organizacji pracy	Nie odczuwam stresu	6,43	20,71	72,86
	Odczuwam stres	8,33	36,67	55,00
Stres wynikający z obaw o utratę pracy	Nie odczuwam stresu	5,77	22,44	71,79
	Odczuwam stres	9,62	36,54	53,85
Stres wynikający z systemu oceniania pracowników w firmie	Nie odczuwam stresu	4,08	27,21	68,71
	Odczuwam stres	11,50	29,20	59,29

Źródło: wyniki przeprowadzonych badań ankietowych.

Biorąc pod uwagę komplementarność i współzależność poszczególnych sfer ludzkiego życia, stres związanych z pracą zawodową ma wpływ także na funkcjonowanie człowieka poza pracą, a więc i jego satysfakcję z całokształtu życia. Analiza wyników ba-

dań wskazuje na istnienie zależności pomiędzy odczuwaniem stresu w pracy a satysfakcją z życia ogółem (tabela 4), podobnie jak w odniesieniu do relacji: stres-satysfakcja z pracy. Generalnie 54,0% respondentów wskazało, że jest raczej zadowolonych z całokształtu swojej egzystencji, a 26,2% jest z niej zadowolonych. Przeciwnie opinie wyraziło zaledwie 4% badanych. Przeciętny poziom satysfakcji z życia ogółem wyniósł 4,01 (w skali 1–5, gdzie 5 to najwyższy poziom zadowolenia), był więc wyższy o 0,33 od średniej satysfakcji z pracy. Korespduje to z wynikami badań CBOS, że Polacy są bardziej zadowoleni z życia rodzinnego niż z pracy, jak też przywiązują do niego większe znaczenie [Zadowolenie z życia...2015]. Przy tym na względne zadowolenie lub zadowolenie z całokształtu własnej egzystencji wskazało przeciętnie: ok. 82% respondentów deklarujących, że generalnie nie odczuwają stresu związanego z pracą, ok. 77% badanych odczuwających niewielki stres w pracy i ok. 65% ankietowanych uskarżających się na silny stres w związku z aktywnością zawodową.

Tabela 4. Stres w pracy a zadowolenie z życia ogółem w deklaracjach respondentów (w % odp.)

Zmienna	Poziom zmiennej	Zadowolenie z życia		
		niezadowolony lub raczej niezadowolony	ani zadowolony, ani zadowolony	zadowolony lub raczej zadowolony
Stres wynikający z przeciążenia pracą	Nie odczuwam stresu	1,90	14,29	83,81
	Odczuwam stres	6,45	16,77	76,77
Stres wynikający ze złych relacji pomiędzy pracownikami/	Nie odczuwam stresu	4,05	12,84	83,11
	Odczuwam stres	5,36	19,64	75,00
Stres wynikający z niewłaściwego traktowania pracowników przez przełożonych	Nie odczuwam stresu	3,92	15,69	80,39
	Odczuwam stres	5,61	15,89	78,50
Stres wynikający z dużej konkurencji w miejscu pracy	Nie odczuwam stresu	4,12	14,43	81,44
	Odczuwam stres	6,06	19,70	74,24
Stres wynikający z konieczności sprostania wysokim wymaganiom wobec pracowników i ciągłego doskonalenia się	Nie odczuwam stresu	3,45	15,17	81,38
	Odczuwam stres	6,09	16,52	77,39
Stres wynikający z niewłaściwego sposobu organizacji pracy	Nie odczuwam stresu	2,14	15,00	82,86
	Odczuwam stres	7,50	16,67	75,83

Zmienna	Poziom zmiennej	Zadowolenie z życia		
		niezadowolony lub raczej niezadowolony	ani zadowolony, ani zadowolony	zadowolony lub raczej zadowolony
Stres wynikający z obaw o utratę pracy	Nie odczuwam stresu	2,56	14,10	83,33
	Odczuwam stres	7,69	18,27	74,04
Stres wynikający z syste- mu oceniania pracowni- ków w firmie	Nie odczuwam stresu	3,40	18,37	78,23

Źródło: wyniki przeprowadzonych badań ankietowych.

Biorąc pod uwagę kompensacyjny charakter relacji praca – życie pozazawodowe, zauważyć również należy, iż relatywnie mniej (przeciętnie o kilka punktów procentowych) osób raczej zadowolonych lub zadowolonych ze swojego życia wskazywało na odczuwanie stresu w pracy, w stosunku do mniej zadowolonych z własnej egzystencji. Potwierdza to, że wsparcie rodziny i znajomych oraz satysfakcja z życia osobistego mają pozytywny wpływ na funkcjonowanie jednostki w pracy i związane z nią emocje/ odczucia.

Zakończenie

Z przeprowadzonych badań wynika, że ze stresem związanym z pracą boryka się w różnym stopniu i zakresie przeciętnie co drugi aktywny zawodowo mieszkaniec regionu zachodniopomorskiego, w tym średnio co dziesiąty wskazał na silny stres. Jego głównymi źródłami są: przeciążenie pracą zawodową, błędy w organizacji pracy, konieczność sprośowania wysokim wymaganiom pracodawców i ciągłego doskonalenia się oraz złe relacje międzyludzkie. Wymienione przez ankietowanych największe stresory to jednocześnie te aspekty pracy, do których respondenci przywiązują relatywnie dużą wagę w ocenie pracy.

O ile stres krótkotrwały i o niewielkim natężeniu może mieć charakter motywujący pracowników, to silny i długotrwały stres niesie ze sobą negatywne konsekwencje nie tylko w wymiarze indywidualnym, ale także organizacji – pracodawcy, gospodarki czy społeczeństwa [Bartkowiak 2009; Dollard, Winefield 1996, ss. 69–83; Leśniewska 2015, ss. 119–129]. W ujęciu jednostkowym wymienić można m. in. pogorszenie stanu zdrowia fizycznego i psychicznego, w tym zmęczenie i osłabienie organizmu, nerwice i wypalenie zawodowe, co przekłada się generalnie na niższą jakość życia nie tylko zawodowego, ale także życia osobistego pracownika i jego rodziny (np. ze względu na odreagowywanie stresu w domu, zmęczenie, drażliwość, itp.). Jak podkreśla T. Słaby [2017, s. 20], odczuwane przez jednostkę stany emocjonalne i duchowe w odniesieniu do poszczegół-

nych sfer egzystencji, mają wpływ na postrzeganą subiektywnie jakość życia. Natomiast z punktu widzenia pracodawcy będzie to spadek wydajności i efektywności pracy pracownika, z uwagi na mniejszą kreatywność, motywację i zaangażowanie w pracę [Borkowska 2010, ss.17–18], wzrost liczby wypadków przy pracy, omijanie przepisów i zasad bezpieczeństwa, ale również gorszy wizerunek organizacji wśród pracowników i klientów [PIP]. W szerszym ujęciu uwzględnić należy także koszty leczenia pracownika i jego nieobecności w pracy. Z badań Sedlak&Sedlak wynika, że w 2013 roku liczba dni pracy utraconych przez pracodawców w Polsce z powodu stresu pracowników wyniosła blisko 78 tysięcy, a koszt nieobecności tych pracowników w pracy w sektorze przedsiębiorstw w skali roku to prawie 10 mld zł [*Stres w pracy...*]. Dlatego każda organizacja powinna monitorować przyczyny i skalę sytuacji stresogennych pracowników oraz podejmować działania prewencyjne, które pozwolą na zmniejszenie ryzyka stresu i łagodzenie jego skutków. Poza wspomnianymi już szkoleniami kadry kierowniczej w zakresie miękkich kompetencji, mogą to być również szkolenia dla pracowników w zakresie *work life balance*, ułatwiające im godzenie pracy zawodowej z życiem prywatnym, czy też szkolenia z zakresu umiejętności radzenia sobie ze stresem. Troska o pracownika coraz częściej będzie stanowiła wyzwanie dla pracodawców, ponieważ postrzeganie pracy i pracodawcy przez zatrudnionego ma wpływ na wyniki organizacji [Hater, Schmidt, Hayes 2002, ss. 268–279]. Nie można bowiem zaprzeczyć, że jednym z istotnych powodów, dla których ludzie pracują w danej firmie, jest to, że dobrze się w niej czują. Uwzględniając zaś skalę i zakres problemu stresu pracowników i negatywne konsekwencje tej sytuacji w wymiarze makro, pozytywnie należy ocenić, że coraz więcej organizacji ze sfery ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracujących angażuje się w tę problematykę poprzez działania edukacyjne, inicjatywy legislacyjne, promowanie dbałości o zdrowie pracowników i warunki pracy, czy inspirowanie badań w tym zakresie [Waszkowska, Merecz, Drabek 2009].

Bibliografia

Bartkowiak G. (2009), *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesów w organizacji*, PWE, Warszawa.

Borkowska S. (2010), *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, Acta Universitatis Lodzianis, „Folia Oeconomica”, nr 240, ss. 5–44.

CBOS (2015), *Zadowolenie z życia* [online], https://cbos.pl/SPISKOM.POL/2015/K_003_15.PDF, nr 3/2015, dostęp: 15.04.2016.

CBOS (2017), *Sens życia – wczoraj i dziś. Komunikat z badań CBOS* [online], https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2017/K_041_17.PDF, nr 41/2017, Warszawa.

Czapiński J., Panek T. (red.) (2015), *Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków* [online], <http://www.diagnoza.com>, dostęp: 10.07.2018.

Dollard M.F., Winefield A.H. (1996), *Managing Occupational Stress. A National and International Perspective*, „International Journal of Stress Management”, no. 3(2), pp. 69–83.

Focus (2017), *Zarządzanie stresem w miejscu pracy. Jak odstresować swój zespół?* [online], <https://www.focus.pl/artykul/zarzadzanie-stresem-w-miejscu-pracy-jak-odstresowa-swj-zesp>, dostęp: 18.10.2018.

Furmanek W. (2006), *Zarys humanistycznej teorii pracy*, Wydawnictwo Instytutu Badań Edukacyjnych, Warszawa.

GUS (2014), *Badanie budżetu czasu ludności w 2013 r. Informacja sygnałowa* [online], <http://www.stat.gov.pl>, dostęp: 30.04.2018.

Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L. (2002), *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 87(2), ss. 268–279.

Heszen-Niejodek I. (2000), *Stres i radzenie sobie – główne kontrowersje* [w:] I. Heszen-Niejodek, Z. Ratajczak (red.), *Człowiek w sytuacji stresu. Problemy teoretyczne i metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

<http://www.bankier.pl>, dostęp: 20.08.2016.

Kaczmarska A., Curyło-Sikora P. (2016), *Problematyka stresu – przegląd koncepcji*, „Hygeia Public Health”, no. 51(4), ss. 317–321.

Kowal E. (2002), *Ekonomiczno-społeczne aspekty ergonomii*, PWN, Warszawa.

Leśniewska G. (2015), *Stres a równowaga życiowa*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 40, t. 2, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, ss. 119–129.

Łodzińska J. (2010), *Stres zawodowy narastającym zjawiskiem społecznym*, „Seminare”, t. 28, ss. 125–138.

Orlak K. (2014), *Stres w pracy oraz jego wpływ na występowanie wypadków przy pracy i stan zdrowia osób pracujących*, Stowarzyszenie Zdrowa Praca, Warszawa.

PIP, *Czym jest stres?* [online], <http://www.pip.gov.pl/pl/bhp/stres-w-pracy/6421,czym-jest-stres.html>, dostęp: 28.09.2018.

Satysfakcja zawodowa Polaków 2016 [online], <https://badaniahr.pl/files/pdf/podsumowanie-raportu-satysfakcja-zawodowa-polakow-2016.pdf>, dostęp: 15.03.2018.

Słaby T. (2017), *Przegląd koncepcji pomiaru jakości życia ludności* [w:] K. Błoński, A. Burlita, J. Witek (red.), *Pomiar jakości życia na poziomie lokalnym (na przykładzie powiatu wałeckiego)*, „Rozprawy i Studia”, T. (MLV) 981, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Stres w pracy kosztuje blisko 10 mld zł. Zaskakujące wyniki badania [online], <https://praca.money.pl/wiadomosci/artypk/stres-w-pracy-kosztuje-blisko-10-mld-zl,244,0,2343156.html>, dostęp: 8 11.2018.

Surdykowska B. (2007), *Stres związany z pracą*, „Monitor Prawa Pracy”, nr 2 [online], <http://www.monitorprawapracypk.pl>, dostęp: 15.10.2018.

Waszkowska M., Merecz D., Drabek M. (2009), *Programy prewencji stresu zawodowego — strategie, techniki, ocena skuteczności. Część I. Narodowe i międzynarodowe działania na rzecz przeciwdziałania stresowi w miejscu pracy*, „Medycyna Pracy”, nr 60 (6), ss. 523–529.

Work Service, *Zestresowany jak Polak w pracy* [online], <http://www.workservice.com/pl/Centrum-prasowe/Informacje-prasowe/Ekspert=HR-komentuje/Zestresowany-jak-Polak-w-pracy>, dostęp: 20.08.2018.

Joanna Cewińska | joanna.cewinska@uni.lodz.pl

Uniwersytet Łódzki

Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-5582-3616

Małgorzata Striker | malgorzata.striker@uni.lodz.pl

Uniwersytet Łódzki

Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-3631-1826

Kobiety i mężczyźni – kierownicy a różnicowanie zespołów pracowniczych ze względu na styl życia

Women and Men Managers and Differentiation of Employee Teams due to Lifestyle

Abstract: Managing people is a complex process conditioned by different circumstances. The decision-making process is influenced, among others, by individual factors including demographic characteristics of managers, such as gender. The discussion about the differences and similarities between women and men managers has a long tradition. However, there is a lack of research on decision-making in relation to diversified work teams, especially in terms of their lifestyle. In this article, we have attempted to answer the research questions: do women and men managers see the diversity of their teams due to the lifestyle of employees? How does the gender of managers differentiate their opinions on this? In the first part of the article, we reviewed literature dedicated to women and men managers. In the next part, we presented the method of our research and their results. The research was a survey, we used the CAWI to collect the opinions of the respondents. The study involved 1002 managers from Polish organizations. The results of the survey show that women and men managers can make different choices, taking into account the lifestyle of employees, but there are the situations in which their decisions are not different. Some differences

confirm the colloquial perception of men and women in managerial positions; others differ with common beliefs.

Key words: lifestyle of employees, managing diverse teams, managerial decision, gender of managers.

Wprowadzenie

Kierowanie ludźmi wiąże się między innymi z podejmowaniem decyzji dotyczących rekrutacji, selekcji adaptacji, motywowania, oceniania, rozwoju oraz derekrutacji. Aby dokonywać właściwych wyborów, kierownicy powinni poznać pracowników oraz czynniki determinujące ich zachowania, np.: potrzeby, oczekiwania, potencjał, wartości, style życia. To one powodują, że ludzie różnią się od siebie, przez co zespoły, które tworzą, stają się różnorodne. Z różnorodności siły roboczej organizacji mogą czerpać wiele korzyści. Aby wykorzystać w pełni potencjał różnorodności zatrudnionych, warto uświadomić sobie różnice i podobieństwa między pracownikami oraz to, w jaki sposób wpływają one na wyniki organizacji (np. wydajność organizacyjną czy zadowolenie pracowników).

Jednak w praktyce nie zawsze kierownicy, biorą pod uwagę wszystkie atrybuty podwładnych. To, w jaki sposób podejmują decyzje i jakie są efekty ich wyborów, uzależnione jest między innymi od czynników o charakterze organizacyjnym i indywidualnym [Riaz, Anis-ul-Haque, Hassan 2010, s. 42]. Indywidualne charakterystyki często są postrzegane jako kluczowy czynnik efektywnego podejmowania decyzji. Do takich indywidualnych atrybutów należą cechy osobowości (indywidualne preferencje, postawy, potrzeby, wartości, wiedza) oraz demograficzne (wiek, płeć, poziom wykształcenia, staż pracy lub miejsce zamieszkania kierownika) [Bulog 2016, ss. 393–403]. W niniejszym artykule skoncentrowano się na płci kierownika.

Z analizy literatury przedmiotu wynika, że płeć od lat stanowi przedmiot zainteresowania przedstawicieli nauk o zarządzaniu. Różnice i podobieństwa między kobietami i mężczyznami kierownikami są dość szeroko dyskutowane. Autorki nie dotarły jednak do publikacji, których autorzy odnosili się do stylu życia pracowników, jako czynnika determinującego decyzje kierowników różnych płci. Prezentowane wyniki badań wydają się w pewnym stopniu wypełniać tę lukę i wpisują się w dyskusję na temat roli kobiet i mężczyzn w kierowaniu.

W opracowaniu podjęto próbę odpowiedzi na pytania: czy kobiety kierownicze i mężczyźni kierownicy dostrzegają zróżnicowanie swoich zespołów ze względu na styl życia pracowników? Czy opinie przełożonych różnych płci są podobne, czy się różnią?

Aby odpowiedzieć na te pytania, przedstawiono wyniki badań finansowanych ze środków statutowych Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Wydziału Zarządzania

Uniwersytetu Łódzkiego. Badania miały charakter ogólnopolskiego sondażu. Opinie kierowników zebrano przy pomocy ankiety elektronicznej CAWI. W realizacji sondażu uczestniczyło Biuro Badań Społecznych Question Mark z Łodzi. Firma zagwarantowała dostęp do baz skupiających dane dotyczące potencjalnych uczestników badania oraz zapewniła wykorzystanie oprogramowania ułatwiającego gromadzenie i rejestrację danych. W badaniu uczestniczyło 1002 kierowników z polskich organizacji.

Przegląd literatury

Różne badania, np.: Book, Helgesen, Rosener, Vecchio, potwierdziły hipotezę, że istnieją różnice płci w stylach kierowania praktykowanych przez kobiety i mężczyzn oraz że styl kierowania kobiet jest bardziej skuteczny. Niektórzy autorzy np.: Eagly i Carli, Van Engen i Willemsen, utrzymują, że kobiety kierują w sposób bardziej demokratyczny i partycypacyjny niż mężczyźni. Ayman, Korabik i Morris, Eagly, Johannesen Schul i Van Engen, uważają, że kobiety częściej i skuteczniej używają transformacyjnego stylu przywództwa [Rincón, González, Barrero 2017, ss. 319–352], opartego na motywowaniu, poradnictwie, stymulacji i szkoleniu pracowników [Eagly 2013, ss. 4–11].

Na różnice w stylach kierowania wpływają cechy kobiet i mężczyzn. Kobiety bardziej niż mężczyźni przejawiają zachowania wrażliwe emocjonalnie i wspierające innych. W wielu publikacjach kobiety opisywane są jako osoby zorientowane na silne wartości relacyjne i powiązania interpersonalne, które znacząco wpływają na ich doświadczenia w pracy. Badania wskazują również na to, że kobiety wykorzystują wiele form relacji zawodowych bardziej do wsparcia społecznego niż do instrumentalnych celów związanych z awansem organizacyjnym [Eagly 2013, ss. 4–11; Davidson 2018, ss. 1–13].

Stereotypowo męskie cechy związane są z autorytarnym sposobem kierowania, skoncentrowanym na zadaniach a stereotypowo kobiece cechy są powiązane ze stylem demokratycznym, opartym na uczestnictwie i budowaniu relacji międzyludzkich [Rincón, González, Barrero 2017, ss. 319–352]. Mężczyźni przyjmują styl odgórny, „dowodzenia i kontroli”. Jeśli chodzi o przywództwo transakcyjne (lub oparte na zachętach), ta metaanaliza pokazała również, że menedżerki zazwyczaj motywują naśladowców pozytywnymi, opartymi na nagrodach zachętami. Mężczyźni przeciwnie, oferują większy środek mniej skutecznych i bardziej negatywnych zachęt, opartych na zagrożeniach [Eagly 2013, ss. 4–11].

Choć często podkreśla się, iż atrybuty przypisywane mężczyznom są bardziej cenione na stanowiskach kierowniczych, wielu autorów jest zdania, że skuteczne przywództwo wymaga połączenia cech związanych zarówno z mężczyznami, jak i kobietami. Do takich należą: inteligencja emocjonalna, podejmowanie ryzyka, empatia, integralność

lub zdolność do perswadowania, motywowania i inspirowania ludzi [Rincón, González, Barrero 2017, ss. 319–352].

Pomimo że istnieją dane wskazujące, że liderzy kobiety stosują inne style przywództwa niż mężczyźni, np. Rosener, to jednak Chemers, Morgan i Anderson sugerują, że różnica w wynikach, jakie osiągają mężczyźni i kobiety jako przywódcy jest niewielka. Choć style kierowania kobiet różnią się od stylów mężczyzn, jednak rezultaty, które osiągały przedstawiciele obu płci, są podobne. Zatem styl przewodzenia może mieć niewiele wspólnego z wynikami. Jednocześnie należy zauważyć, że istnieje również wiele dowodów sugerujących, iż mężczyźni i kobiety nie stosują różnych stylów przywództwa. W jednym z artykułów analizowano różnice między niemieckimi mężczyznami i kobietami jako liderami transformacyjnymi. W przeważającej części nie stwierdzono różnic w zachowaniach liderów płci męskiej i żeńskiej [Kent, Blair, Rudd i in. 2010, ss. 52–66].

Z analizy tekstów wynika, że zdiagnozowane różnice nie są korzystne dla kobiet. Kobiety jako mniej zdolne do pełnienia obowiązków kierowniczych, mimo osiągnięć w tym zakresie, narażone są na gorsze oceny niż te, które otrzymują mężczyźni [Hoyt, Simon 2011].

O ile w literaturze znaleźć można wyniki badań na temat realizacji funkcji kierowniczych przez kobiety i mężczyzn, nie znaleziono publikacji dotyczących tego, czy płęć kierujących różnicuje procesy kierowania zespołami zróżnicowanymi ze względu na styl życia. Przegląd literatury pozwala wnioskować również, że styl życia rzadko jest przedmiotem rozważań jako determinanta decyzji kierowniczych, być może dlatego, iż stanowi [Arrendondo 1996, s. 80] tzw. wtórny wymiar różnorodności, a cechy przypisane do tego wymiaru są na ogół mniej widoczne i wywierają bardziej zmienny wpływ na tożsamość osobistą (Mazur 2010, s. 6). Poniżej opisane badania stanowią próbę ustosunkowania się do powyższej kwestii.

Metoda badań

Miały one charakter sondażu [Cewińska, Striker 2018, ss. 47–58]. Podstawową techniką zbierania danych była ankieta internetowa CAWI. Badanie zostało przeprowadzone przez Biuro Badań Społecznych Question Mark, w okresie od 22.11.2017 do 02.02.2018 roku. Zrealizowano je za pomocą internetowej platformy survio.com. Kwestionariusz składał się z 20 pytań zamkniętych (respondenci dokonywali wyboru ze wskazanych wariantów odpowiedzi) i z metryczki. Przeprowadzono je wśród 1002 osób, które zadeklarowały pełnienie funkcji kierowniczych. Dobór próby miał charakter przypadkowy, oparty był na dostępności osób badanych dla zleceniobiorcy.

Styl życia jest rozmaicie definiowany. Pojęciem tym określa się zespół codziennych zachowań, charakterystycznych dla określonej zbiorowości społecznej lub jednostki, swoisty „sposób bycia”, odróżniający daną zbiorowość lub jednostkę od innych [Siciński

1988, s. 18] i wyrażający się [Jensen 2007, ss. 63–64] w postaci różnych praktyk. W projekcie badawczym przyjęto, że styl życia pracownika wyraża się w jego stosunku i zachowaniach w następujących obszarach: zainteresowania pozazawodowe (hobby), uprawianie sportu, aktywność w życiu społeczno-politycznym (np. działalność dobroczynna, polityczna, ruchy ekologiczne, narodowościowe, religijne), aktywność w życiu towarzyskim (tj. zaangażowanie w „improwizację”, rozmaite formy zabawy towarzyskiej), aktywność w życiu rodzinnym (szczegółowe zaangażowanie w opiekę nad dziećmi, starszymi, chorymi członkami rodziny), dbałość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria), palenie/niepalenie papierosów, sposób odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe).

Do analizy uzyskanych wyników i zbadania zróżnicowania odpowiedzi ze względu na płeć respondentów, wykorzystano narzędzia analizy statystycznej właściwe dla zmiennych porządkowych: tablice kontyngencji oraz test niezależności chi-kwadrat Pearsona. Przyjęto, że pomiędzy zmiennymi występuje zależność, jeśli została ona zweryfikowana testem chi-kwadrat na poziomie istotności $\alpha=0,05$.

Wyniki badań

W badaniu wzięło udział 1002 kierowników, wśród których 52% stanowiły kobiety. Wiek i staż pracy respondentów na kierowniczym stanowisku był zróżnicowany ze względu na płeć – mężczyźni byli starsi ($p=0,000$) i dłużej pełnili funkcje kierownicze ($p=0,000$) niż kobiety. Mężczyźni częściej niż kobiety ($p=0,0037$) kierowali dużymi zespołami złożonymi z więcej niż 30 osób. Szczegółowe informacje na temat struktury badanych ze względu na wiek, staż pracy na stanowiskach kierowniczych i rozpiętość kierowania przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zróżnicowanie badanych ze względu na płeć, wiek i rozpiętość kierowania

Płeć	L=100%	Wiek				
		<30 lat	31–40	41–50	51–60	>60
Kobiety	526	7,4	26,1	33,1	26,1	7,2
Mężczyźni	478	5,5	23,9	25,6	25,8	19,3
Ogółem	1002	6,5	25,0	29,5	25,9	13,0
		Staż pracy na stanowisku kierowniczym				
		<5 lat	6–15	16–25	>25 lat	
Kobiety	526	19,6	43,6	25,1	11,6	
Mężczyźni	478	11,1	31,7	27,3	30,0	

Ogółem	1002	15,6	37,9	26,1	20,4	
		Liczba osób w stosunku do których bezpośrednio pełniona jest funkcja kierownicza				
		<5	6–10	11–20	21–30	>30
Kobiety	526	24,2	28,6	20,6	11,8	14,9
Mężczyźni	478	22,6	26,2	22,0	7,1	22,0
Ogółem	1002	23,5	27,4	21,3	9,6	18,3

Źródło: opracowanie własne.

Większość respondentów (65%) pełniła funkcje kierownicze w organizacjach zatrudniających mniej niż 50 osób, w organizacjach średniej wielkości (50–250 zatrudnionych) pracowało 25% respondentów, a w dużych (powyżej 250 pracowników) 10% (odpowiedzi nie były zróżnicowane ze względu na płeć). Pod względem formy własności dominowały organizacje z sektora prywatnego (72%), ale w tym przypadku odpowiedzi kierowników były zróżnicowane ze względu na płeć ($p=0,000$): kobiety częściej (28,4%) niż mężczyźni (14%) pełniły funkcje kierownicze w organizacjach samorządu terytorialnego, a rzadziej w przedsiębiorstwach prywatnych (odpowiednio 65,5% kobiety i 79,9% mężczyźni).

Kierownicy bez względu na płeć podobnie ocenili poziom zrutynizowania zadań i poziom indywidualizacji pracy w zespołach, którymi kierują. Chociaż warto wskazać, że w odniesieniu do ostatniego aspektu kobiety częściej (48,6%) niż mężczyźni (41,8%) wybierały uśrednione odpowiedzi, a mężczyźni częściej udzielali informacji skrajnych. Ponadto mężczyźni wskazali na niższy stopień sformalizowania zachowań pracowniczych w miejscu, w którym pracują. Szczegółowe informacje dotyczące charakteru pracy w zespołach kierowanych przez respondentów przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka zespołów, którymi kierują respondenci

Charakter pracy	Średnia odpowiedzi		
	kobiety	mężczyźni	Ogółem
Charakter zadań realizowanych przez zespół: 1 – zespół realizuje wyłącznie zadania rutynowe 6 – zespół realizuje wyłącznie zadania twórcze	4,02	4,02	4,02
Charakter pracy wykonywanej przez członków zespołu: 1 – praca wykonywana jest indywidualnie przez każdego członka zespołu 6 – praca jest wykonywana zespołowo	3,62	3,69	3,66

Stopień sformalizowania zachowań pracowników w zespole*: 1 – nie ma żadnych regulacji, pracownicy mają pełną swobodę w sposobie zachowania się 6 – zachowania są sformalizowane, obowiązuje określona konwencja	3,45	3,28	3,36
---	------	------	------

*Szarym kolorem zaznaczono zmienne, dla których potwierdzono zależność dla $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych (78%) określiła, że ma wyłączny lub duży wpływ na decyzje kierownicze dotyczące podległych pracowników, przede wszystkim związane z ocenianiem (89%), przyjęciem do pracy (85%) i szkoleniem (82%). Różnicowanie odpowiedzi ze względu na płeć dotyczyło trzech rodzajów decyzji: wynagradzania ($p=0,000$), awansowania ($p=0,01$) i zwalniania ($p=0,01$). Mężczyźni we wszystkich tych przypadkach częściej niż kobiety wskazywali, że mają wyłączny lub duży wpływ na ich podejmowanie. W odniesieniu do tych, które dotyczą oceniania i szkolenia, odpowiedzi nie były zróżnicowane ze względu na płeć kierownika. Szczegółowe informacje odnośnie deklarowanego przez respondentów wpływu na podejmowanie wybranych decyzji kierowniczych zakresu zarządzania zasobami ludzkimi przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Deklaracje badanych kierowników dotyczące wpływu jaki mają na podejmowanie decyzji kierowniczych z zakresu zzl

Rodzaj decyzji	Odsetek respondentów wskazujących, że ma wyłączny lub duży wpływ na decyzje dotyczące członków zespołu (w %)		
	Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
Przyjęcie do pracy	82,5	85,6	85,1
Wynagradzanie*	60,6	73,6	68,0
Ocenianie	86,5	89,0	88,7
Szkolenie	82,3	79,9	82,4
Awansowanie*	71,8	79,1	77,1
Zwalnianie*	72,4	79,5	78,8

*Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono różnicowanie ze względu na płeć, zweryfikowane testem chi-kwadrat dla $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Badani kierownicy zostali poproszeni o określenie stopnia różnicowania zespołów, którymi kierują pod względem badanych elementów stylu życia oraz tych, które najczęściej są analizowane w tradycyjnych badaniach, czyli wieku, płci i wykształcenia. W wielu przypadkach związanych ze stylem życia respondentom trudno było określić, jak bardzo zróżnicowanym zespołem kierują. Najwięcej trudności przysparzały: aktywność w życiu społeczno-politycznym (30% odpowiedzi „trudno powiedzieć”), uprawianie spor-

tu (26% odpowiedzi „trudno powiedzieć”) oraz zainteresowania pozazawodowe (26% odpowiedzi „trudno powiedzieć”). Wyjątek stanowiły dwa aspekty stylu życia: dbałość o wygląd (2% odpowiedzi „trudno powiedzieć”) oraz palenia/niepalenia papierosów (4% odpowiedzi „trudno powiedzieć”). Warto podkreślić, że w odniesieniu do wieku, płci i wykształcenia odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” nie przekraczał 1%. Trudności były bardzo podobnie odczuwane przez kierowników obydwu płci. Istotne statystycznie różnice wystąpiły jedynie w odniesieniu do palenia papierosów – mężczyźni mieli mniej trudności w określeniu stopnia zróżnicowania zespołu pod tym względem ($p = 0,0234$).

Zdaniem badanych, zarówno kobiet jak i mężczyzn, elementy różnicujące w największym stopniu członków zespołów pracowniczych to: zainteresowania pozazawodowe, uprawianie sportu i wiek. Odpowiedzi kierowników w większości przypadków nie różniły się istotnie ze względu na płeć respondentów; tylko w odniesieniu do sposobu odżywiania się kobiety częściej wskazywały na wyższe zróżnicowanie podwładnych ($p=0,035$). Szczegółowe zestawienie odpowiedzi respondentów przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Opinie kierowników na temat zróżnicowania członków zespołu ze względu na styl życia

Elementy różnicujące członków zespołu	Odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” w %		Odsetek odpowiedzi „średnio” i „bardzo” zróżnicowany w %	
	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni
Wiek	0,6	0,4	70,7	68,8
Płeć	0,6	0,2	41,4	44,5
Wykształcenie	1,7	0,6	48,1	51,9
Zainteresowania pozazawodowe	23,0	23,5	84,2	84,5
Uprawianie sportu	26,1	26,2	74,5	67,6
Aktywność w życiu społeczno-politycznym	31,6	28,5	59,1	52,4
Aktywność w życiu towarzyskim	20,6	19,9	66,2	64,6
Dbałość o wygląd	1,5	2,5	55,1	48,8
Palenie/niepalenie papierosów*	5,5	2,5	39,1	44,5
Sposób odżywiania się*	15,2	18,6	68,3	60,5

*Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono zróżnicowanie ze względu na płeć, zweryfikowane testem chi-kwadrat dla $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Podjmując decyzje, kierownicy stosunkowo rzadko biorą pod uwagę styl życia podwładnych: (70%) wszystkich odpowiedzi stanowiły twierdzenia „raczej nie” i „zdecydowanie nie”. Wyjątek stanowi dbałość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria) – aż 63% kierowników zadeklarowało, że przy podejmowaniu decyzji uwzględni ten element stylu życia. Ponad jedna trzecia badanych bierze pod uwagę również aktywność w życiu rodzinnym (36%) i palenie bądź niepalenie papierosów (35%). Najrzadziej przy podejmowaniu decyzji kierownicy uwzględniali sposób odżywiania się (12%) oraz aktywność w życiu towarzyskim (13%). Płeć kierownika różnicuje istotnie odpowiedzi w odniesieniu do trzech elementów stylu życia podwładnych: zainteresowań pozazawodowych ($p=0,002$), aktywności w życiu społeczno-politycznym ($p=0,043$) oraz palenia papierosów ($p=0,000$). We wszystkich tych przypadkach mężczyźni częściej niż kobiety biorą pod uwagę te elementy. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi dotyczące wszystkich badanych elementów stylu życia przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Deklaracje badanych dotyczące uwzględniania elementów stylu życia przy podejmowaniu decyzji personalnych

Elementy stylu życia	Odsetek respondentów wskazujących, że uwzględni elementy stylu życia pracowników przy podejmowaniu decyzji personalnych (w %)		
	Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
Zainteresowania pozazawodowe*	21,3	30,0	25,5
Uprawianie sportu	13,1	16,5	14,7
Aktywność w życiu społeczno-politycznym*	14,3	19,3	16,6
Aktywność w życiu towarzyskim	12,2	14,5	13,3
Aktywność w życiu rodzinnym	33,9	38,2	36,0
Dbałość o wygląd	62,4	64,8	63,4
Palenie/niepalenie papierosów*	29,2	41,0	34,8
Sposób odżywiania	10,5	12,9	11,7

*Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono różnicowanie ze względu na płeć, zweryfikowane testem chi-kwadrat dla $p<0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Zdarza się również (17% wszystkich odpowiedzi twierdzących), że styl życia pracownika jest powodem podejmowania negatywnych decyzji personalnych. Najczęściej dotyczą one odmowy przydzielenia jakiegoś zadania (29%), niższej oceny pracowniczej (24%) oraz odmowy przyjęcia do zespołu (24%).

Płeć kierownika różnicuje istotnie odpowiedzi w odniesieniu do czterech rodzajów decyzji personalnych: odmowy przyjęcia do zespołu ($p=0,000$), niższej oceny ($p=0,001$), odmowy awansu ($p=0,009$) oraz rozwiązania umowy ($p=0,002$) – częściej podjęcie tych decyzji z uwagi na styl życia pracownika deklarują mężczyźni. Zauważyć można również, że w odniesieniu do wszystkich wyszczególnionych w badaniu decyzji personalnych, kierownicy mężczyźni są grupą najczęściej wskazującą podjęcie takich decyzji ze względu na styl życia podwładnych. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi respondentów przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Deklaracje kierowników dotyczące podejmowania wybranych decyzji personalnych z powodu stylu życia pracownika

Rodzaj decyzji personalnej	Odsetek respondentów deklarujących, że podjęło decyzję personalną z powodu stylu życia pracownika (w %)		
	Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
Odmowa przyjęcia do zespołu ($p=0,000$)*	20,0	31,9	27,7
Niższa ocena ($p=0,001$)*	21,8	31,6	26,5
Odmowa awansu ($p=0,000$)*	8,1	13,5	10,6
Odmowa skierowania na szkolenia	6,6	8,8	7,6
Odmowa podwyżki wynagrodzenia	10,0	12,3	11,1
Odmowa przydzielenia zadania	30,5	33,3	31,8
Rozwiązanie umowy ($p=0,002$)*	11,7	18,7	15,0

*Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono różnicowanie ze względu na płeć, zweryfikowane testem chi-kwadrat dla $p<0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Prawie wszyscy kierownicy bez względu na płeć (94%) zadeklarowali, że w ich miejscu pracy akceptowane są różne style życia pracowników, ale jednocześnie ponad 85% badanych stwierdziło, że w miejscu pracy bez względu na te różnice, podwładni muszą stosować się do zasad przyjętych w firmie. Częściej takie zdanie miały kobiety (blisko 90%) niż mężczyźni (86%). Przeważają opinie (72%), że kierownik zespołu, bez względu na styl życia pracowników, powinien stosować jednakowe techniki kierowania np. motywowania, rozwiązywania problemów, komunikowania. Badani kierownicy uważają

również, że łatwiej jest kierować zespołem, którego członkowie preferują podobny styl życia (77%). Kobiety podobnie jak mężczyźni dostrzegają, że styl życia determinuje zachowania pracowników w miejscu pracy (66% odpowiedzi twierdzących). Jednocześnie mniej niż połowa uważa, że różnicowanie zespołu może przeszkadzać w realizacji zadań zawodowych, i w tym przypadku częściej takie zdanie mają kierownicy mężczyźni (47%) niż kobiety (38%). Taki sam odsetek kobiet i mężczyzn (28%) spotkał się z nierównym traktowaniem pracowników ze względu na styl życia. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi respondentów przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Opinie badanych na temat stylu życia w miejscu pracy

Opinie na temat stylu życia	Odsetek respondentów potwierdzających wskazane opinie na temat kierowania i stylu życia (w %)		
	Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
W moim miejscu pracy akceptowane są różne style życia pracowników.	93,9	94,4	94,1
Nie interesuje mnie styl życia pracowników; w miejscu pracy muszą stosować się do zasad przyjętych w firmie.*	89,5	85,6	87,6
Kierownik zespołu, bez względu na styl życia pracowników, powinien stosować jednakowe techniki kierowania (np. motywowania, rozwiązywania problemów, komunikowania).	72,5	70,5	71,5
Łatwiej jest kierować zespołem, którego członkowie preferują podobny styl życia.	75,4	79,4	77,4
Styl życia pracowników determinuje ich zachowania w miejscu pracy.	65,9	65,7	65,8
Zróżnicowanie pracowników pod względem stylu życia może przeszkadzać (utrudniać) realizację przez nich niektórych zadań.*	38,3	46,7	42,4
Spotkałem się z nierównym traktowaniem pracowników ze względu na styl życia	28,1	28,0	28,0

*Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono różnicowanie ze względu na płeć, zweryfikowane testem chi-kwadrat dla $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Kierownicy zostali również poproszeni o wskazanie, w jakich obszarach stylu życia mogą określić siebie jako osobę mocno zaangażowaną. Najczęściej wskazywali aktywność w życiu rodzinnym (66,7%), zainteresowania pozazawodowe (64,4%) oraz dbałość

o wygląd (60,9%). Najrzadziej natomiast deklarowali zaangażowanie w życie społeczno-polityczne (31,6%) oraz życie towarzyskie (26,5%). Płeć kierownika różnicuje istotnie odpowiedzi w odniesieniu do większości elementów stylu życia. Kobiety kierownicze są bardziej zaangażowane w zakresie dbałości o wygląd ($p=0,000$) i odżywiania się ($p=0,000$). Kierownicy mężczyźni z kolei częściej deklarują zaangażowanie w zainteresowania pozazawodowe ($p=0,021$), uprawianie sportu ($p=0,009$) i palenie papierosów ($p=0,000$). Co ciekawe, w zakresie aktywności w życiu rodzinnym, społeczno-politycznym i towarzyskim odpowiedzi kobiet i mężczyzn nie są zróżnicowane istotnie statystycznie. Szczegółowe zestawienie odpowiedzi respondentów przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Deklaracje kierowników dotyczące ich zaangażowania w styl życia

Element stylu życia	Odsetek respondentów wskazujących, że są silnie zaangażowani w wybranym obszarze stylu życia (w %)		
	Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
Zainteresowania pozazawodowe *	60,8	68,1	64,4
Uprawianie sportu *	34,5	42,5	38,5
Aktywność w życiu społeczno-politycznym	31,0	32,3	31,6
Aktywność w życiu towarzyskim	26,9	26,2	26,5
Aktywność w życiu rodzinnym	67,2	65,8	66,7
Dbłość o wygląd*	66,7	54,8	60,9
Palenie/niepalenie papierosów*	28,0	41,6	34,5
Sposób odżywiania się*	53,1	41,0	47,3

*Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono zróżnicowanie ze względu na płeć, zweryfikowane testem chi-kwadrat dla $p<0,05$.

Źródło: opracowanie własne.

Gdyby badani (zarówno kobiety jak i mężczyźni) mogli stworzyć swój idealny zespół pod względem stylu życia podwładnych, byłby on mniej zróżnicowany niż ten, którym kierują w rzeczywistości (tabela 9) w odniesieniu do wszystkich badanych elementów stylu życia. Dodatkowo mężczyźni woleliby kierować mniej zróżnicowanym zespołem niż kobiety pod względem uprawiania sportu ($p=0,004$), aktywności w życiu społeczno-politycznym ($p=0,015$) i życiu rodzinnym ($p=0,017$). W pozostałych aspektach odpowiedzi nie były istotnie zróżnicowane ze względu na płeć kierowników. Podkreślić jednak trzeba, że w przypadku idealnego zespołu respondenci mieli większe trudności w określeniu stopnia jego zróżnicowania niż w odniesieniu do zespołu, którym kierują. Szczególnie dotyczyło to takich aspektów, jak: dbałość o wygląd, palenie papierosów i sposób

odżywiania się. Z kolei w obszarze zainteresowań pozazawodowych, sportu i aktywności w życiu społecznym, odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” był niższy w odniesieniu do różnicowania zespołu idealnego w porównaniu z zespołem rzeczywistym. Trudności były bardzo podobnie odczuwane przez kierowników obydwu płci, istotne statystycznie różnice wystąpiły w odniesieniu do aktywności w życiu towarzyskim i sposobów odżywiania się – mężczyźni mieli mniej trudności w określeniu stopnia różnicowania zespołu pod tym względem niż kobiety.

Tabela 9. Różnicowanie podwładnych ze względu na styl życia – zespół idealny

Elementy stylu życia	Wskaźnik** różnicowania zespołu idealnego		Odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” w %	
	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni
Zainteresowania pozazawodowe	3,12	3,07	12,6	10,6
Uprawianie sportu*	2,96	2,80	19,6	16,5
Aktywność w życiu społeczno-politycznym*	2,58	2,43	25,0	22,4
Aktywność w życiu towarzyskim*	2,58	2,46	25,5	19,7
Aktywność w życiu rodzinnym*	2,62	2,47	20,6	18,4
Dbałość o wygląd	2,24	2,27	12,4	11,2
Palenie/ niepalenie papierosów	1,76	1,74	26,3	21,8
Sposób odżywiania się*	2,51	2,49	41,5	34,9

*Szarym kolorem zaznaczono odpowiedzi, dla których potwierdzono różnicowanie ze względu na płeć, zweryfikowane testem chi-kwadrat dla $p < 0,05$.

**Wskaźnik różnicowania zespołu jest średnią odpowiedzi wszystkich respondentów z wyłączeniem „trudno powiedzieć”, gdzie poszczególnym deklaracjom przypisano następujące wartości liczbowe: 1 – jednolity, 2 – mało różnicowany, 3 – średnio różnicowany, 4 – bardzo różnicowany.

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Artykuł dowodzi, że decyzje mogą być warunkowane płcią kierowników. Na przykład mężczyźni częściej deklarują wyłączny lub duży wpływ na podejmowanie decyzji dotyczących wynagradzania, awansowania i zwalniania. Choć kobiety podobnie jak mężczyźni dostrzegają, że styl życia determinuje zachowania pracowników w miejscu pracy i że różnicowanie zespołu może przeszkadzać w realizacji zadań zawodowych, to ostatnią opinię również częściej wyrażają kierownicy mężczyźni.

Podejmując decyzje, kierownicy stosunkowo rzadko biorą pod uwagę styl życia podwładnych. Wyjątek stanowi dbałość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria). Ponad jedna trzecia badanych uwzględnia również aktywność w życiu rodzinnym i palenie bądź niepalenie papierosów. I w tym przypadku mężczyźni częściej niż kobiety, dokonując wyborów, sugerują się zainteresowaniami pozazawodowymi, aktywnością w życiu społeczno-politycznym oraz paleniem papierosów.

Zdarza się również, że styl życia pracownika jest powodem podejmowania negatywnych decyzji personalnych. Najczęściej dotyczą one odmowy przydzielenia jakiegoś zadania, niższej oceny pracowniczej oraz odmowy przyjęcia do zespołu. Mężczyźni częściej niż kobiety, ze względu na styl życia pracownika, odmawiają przyjęcia do zespołu i awansu oraz wystawiają niższe oceny zatrudnionym.

Zdaniem badanych, zarówno kobiet jak i mężczyzn, elementy różnicujące w największym stopniu członków zespołów pracowniczych to zainteresowania pozazawodowe, uprawianie sportu i wiek. Odpowiedzi kierowników w większości przypadków nie różniły się istotnie ze względu na płeć respondentów, ale tym razem kobiety częściej wskazywały, iż interesują się sposobem odżywiania podwładnych.

Kierownicy są najczęściej zaangażowani w życie rodzinne, zainteresowania pozazawodowe oraz dbałość o wygląd. O ile kobiety są bardziej zaangażowane w zakresie dbałości o wygląd i odżywiania się, to mężczyźni częściej deklarowali zaangażowanie w zainteresowania pozazawodowe, uprawianie sportu i palenie papierosów.

Zdarza się, że opinie kobiet i mężczyzn kierowników są zbliżone. Na przykład w zakresie aktywności w życiu rodzinnym, społeczno-politycznym i towarzyskim, odpowiedzi kobiet i mężczyzn nie są zróżnicowane. Również taki sam odsetek kobiet i mężczyzn spotkał się z nierównym traktowaniem pracowników ze względu na styl życia.

Wyniki badań pokazują, że kobiety i mężczyźni kierownicy mogą dokonywać różnych wyborów, mając na uwadze styl życia pracowników, ale również to, że ich decyzje nie różnią się. Interesujące wydają się na pewno dostrzeżone przez autorki pewne różnice, które potwierdzają potoczne postrzeganie kobiet i mężczyzn pełniących funkcje kierownicze, np. to, że kobiety częściej zainteresowane są wyglądem i sposobem odżywiania się, a mężczyźni aktywnością sportową i hobby. Ciekawe, że kierownicy obu płci deklarują porównywalne zaangażowanie w życie rodzinne, co można wytłumaczyć zmieniającym się modelem rodziny i ewolucją ról społecznych przedstawicieli obu płci.

Prezentowane rezultaty potwierdzają poglądy innych naukowców, przytoczone we fragmencie poświęconym przeglądowi literatury. Autorki mają zatem nadzieję, że niniejszy artykuł może być głosem w dyskusji na temat sposobów kierowania w zależności od płci kierującego i tym samym wkładem do nauki o zarządzaniu. Co więcej, przedstawione wyniki mogą skłonić do dalszych poszukiwań, np. zastosowania wywiadów pogłębiających, czy zweryfikowania deklaracji badanych kierowników z opiniami pracowników.

Bibliografia

Arredondo P. (1996), *Successful diversity management initiatives: A blueprint for planning and implementation*, Sage Publications, Thousand Oaks, London.

Bulog I. (2016), *The influence of top management demographic characteristics on decision making approaches*, „Ekonomski Vjesnik/Econviews – Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues”, vol. 29, no 2, ss. 393–403 [online], http://www.efos.unios.hr/ekonomski-vjesnik/wpcontent/uploads/sites/105/2013/05/ekonomski-vjesnik-2016_br-2_web.pdf.pdf, dostęp: 29.10.2016.

Cewińska J., Striker M. (2018), *Lifestyle as a determinant of managerial decisions*, „International Scientific Journal Human Resources Management and Ergonomics”, vol. 12, no 1.

Davidson S. (2018), *Beyond colleagues: Women leaders and work relationships*, „Advancing Women in Leadership”, vol. 38, ss. 1–13 [online], <https://awl-ojs-tamu.tdl.org/awl/index.php/awl>, dostęp: 07.03.2019.

Eagly A.H. (2013), *Women as leaders: Leadership style versus leaders' values and attitudes* [w:] *Gender and work; Challenging conventional wisdom*, Harvard Business School Press, ss. 4–11 [online], <https://www.hbs.edu/faculty/conferences/Pages/default.aspx>, dostęp: 07.03.2019.

Hoyt C.L., Simon S. (2011), *Female leaders: Injurious or inspiring role models for women?*, Jepson School of Leadership Studies articles, book chapters and other publications [online], <https://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1039&context=jepson-faculty-publications>, dostęp: 08.03.2019.

Jensen M. (2007), *Defining lifestyle*, „Environmental Sciences”, no. 4(2), ss. 63–73 [online], <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15693430701472747>, dostęp: 08.03.2019.

Kent W., Blair C.A., Rudd H.F. i in. (2010), *Gender differences and transformational leadership behavior: Do both german men and women lead in the same way?*, „International Journal of Leadership Studies”, vol. 6, ss. 52–66.

Mazur B. (2010), *Cultural diversity in organisational theory and practice*, „Journal of Intercultural Management”, vol. 2, no. 2, ss. 5–15.

Riaz M.N., Anis-ul-Haque M., Hassan B. (2010), *Role of individual and organizational factors in decision making*, „Pakistan Journal of Psychology”, vol. 41, no. 1, ss. 41–62.

Rincón V., González M., Barrero K. (2017), *Women and leadership: Gender barriers to senior management positions*, „Intangible Capital”, iss. 13, no 2, ss. 319–352 [online], <http://dx.doi.org/10.3926/ic.889>, dostęp: 08.03.2019.

Siciński A. (1988), *Wprowadzenie* [w:] A. Siciński (red.), *Style życia w miastach polskich (u progu kryzysu)*, Polska Akademia Nauk, Wrocław, ss.11–34.

Katarzyna Gadomska-Lila | katarzyna.gadomska-lila@usz.edu.pl

Uniwersytet Szczeciński

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

ORCID 0000-0001-9793-2450

Impact of Generational Diversity on Leadership

Abstract: Generational diversity in present-day organisations which employ post-war baby boomers or X, Y and Z generations provokes reflection on the style of leadership suitable for such diverse teams. One of the key issues is leadership, in particular, directions in which it evolves and indication as to what competences are indispensable for future leaders. This article attempts to determine what challenges leaders will have to face in terms of generational diversity and how leadership is going to evolve when faced with these challenges and taking into account differences between generations. Desk research analysis and results of own study conducted with the use of qualitative methods provide the basis for the deliberations. The analyses conducted made it possible to determine the attributes of leadership that are characteristic for leaders in different generations.

Key words: generations, leadership, style of leadership

Introduction

Teams formed within present-day organisations are becoming more and more diverse. Age is one of the significant aspects of this diversity. Presently, representatives of the following four generations participate in the market: post-war baby boomers (born between 1946 and 1964), generations X (1965–1979), Y (1980–1995) and Z (after 1995) [Smola-Sutton 2002, Cennamo, Gardner 2008, Twenge et al. 2010]¹. Except for the year they were

¹ Researchers who examine this topic do not entirely agree on the birth year of each group. Therefore, the

born, what they have in common are similar characteristics and qualities, events that they witnessed and share or experiences [Maison 2014, Zemke et al. 2000]. Representatives of these generations meet in various configurations in organisations and their different ways of thinking, value systems and patterns of behaviour affect efficiency of their teams. Research shows that failures in resolving conflicts which stem from the generation gap cause decreased efficiency, increased frustration and high employee turnover, finally lowering profits of the organisation [Joshi, Dencker, Franz 2011]. Furthermore, integrating employees from different generations is no easy task [Ho 2012]. Creating conditions for cooperation, improving communication and building trust seem to be crucial. They place special focus on leaders whose task is to recognize and manage the potential of both older and younger employees. Leaders need to be mindful of the fact that different generations of employees have various expectations and they should learn how to adjust themselves to these expectations [Schullery 2013]. The knowledge of the nature of different generations – values, attitudes, behaviours, needs, etc. – will allow them to review the assumptions that provide the basis for actions aimed at developing and attracting the multigenerational staff to keep working in the organisation, thus facilitating the choice of methods and procedures adjusted to the needs of certain generations.

The purpose of this article is to identify what different generations of employees expect from leaders, to discuss management styles of leaders of different generations and to characterize competences of future leaders. Desk research analysis and results of own qualitative study of leadership in the context of generational diversity provide the basis for the deliberations.

Challenges of Managing Present-Day Organisations

The dynamics and complexity of changes that take place in the environment of present-day organizations significantly impact efficiency of their operations. Globalisation 2.0, environmental crisis, demographic changes, individualism, digitalisation and convergence of technology are emphasized as key megatrends in management [Hay Group, 2014] which significantly influence competition strategies by forcing them, in a sense, to be re-defined, but most importantly they change existing work procedures, value systems of employees and their expectations towards employers as well as strategies of managing human resources and styles of management. This is reflected in attitudes and behaviours of employees, particularly by translating into dedication, loyalty and commitment to the organization.

One of the key challenges are demographic changes which result in more and more generationally varied teams to be formed in organisations. Often, teams comprise repre-most commonly indicated dates were provided.

representatives of four generations who cherish different values, have different motivations and expectations towards their supervisors and the organisation [Lester et al. 2012]. The role of the leader becomes critically important in the face of such changes. The reason is that it becomes necessary to create a culture and conditions enabling cooperation, ensuring a two-way knowledge transfer and encouraging work and development [Ahmed et al. 2016].

Demographic changes also signify the moment when retiring post-war baby boomers are being replaced with younger generations in their roles of leaders. It means that developing leadership skills becomes indispensable, especially in the case of generation Y which is still not satisfactorily prepared for this role. Results of the PwC [2017] study demonstrate that only 14% of respondents are of the opinion that members of generation Y are good at holding managerial positions.

An additional challenge for the leadership of generation Y is the fact that individualism is characteristic for both this generation and generation Z. Greatly emphasized expectations regarding individual treatment are clearly visible, especially in the area of planning one's career path and personal development. Concentrating on individual goals, strong desire of autonomy and the necessity to fulfil goals of the organisation at the same time constitute a strong challenge for leaders and affect the style of leadership.

Digital revolution is another important issue, as it enhances the importance of certain skills, especially technical ones, and often gives an upper hand to younger employees who have no problems using modern technologies. On the one hand, it makes it necessary to develop tolerance, readiness to provide assistance and share knowledge (generations Y and Z), on the other hand – motivation to learn and develop skills (post-war baby boomers and generation X). Thus, the role of the leader will be to shape the culture of work where trust, involvement and mutual respect are important and encouraging certain attitudes and behaviours reflects these values.

Generational diversity and Leadership in the Context of Leadership Theories

Handling the said challenges requires leaders to change the way of thinking and behaving that they have been following up to that point. Even though it proved effective and took them to the top of the organisational hierarchy, now it may become unsuitable for challenges that they will be facing. Research conducted by Koźmiński [2013] shows that leadership is becoming more "limited" and the heroic era of great "leaders on white horses" followed by crowds of people is over [Koźmiński 2018]. For this reason, the post-heroic leadership style is more and more often brought up [Iordanoglou 2018]. Nonetheless, the emotional aspect still plays a huge part. Qualities of the supervisor/subordi-

nate relation and its emotional aspect are clearly demonstrated by the Leader-Member Exchange (LMX) theory [Dansereau et al. 1975, Graen, Uhl-Bien 1995]. Research suggests that, through a dyadic relationship, leaders develop a differentiated and unique relationship with each of their followers [Harris, Li, Kirkman 2014]. Liden and Maslyn [1998, p. 50] proposed four dimensions of LMX relationships: (1) contribution, which is performing work beyond what is specified in the job description; (2) affect, which is friendship and liking; (3) loyalty, which is mutual obligation; (4) professional respect, which is respect for professional capabilities. High quality of this relation denotes mutual trust, respect, sense of exerting impact but also responsibility and is connected with positive individual results (performance, commitment to the organisation, satisfaction from the relation with supervisors) and organisational result [Gerstner, Day 1997].

The basis for examining groups that are generationally diverse is also provided by the Action-Centred Leadership (ACL) theory, which considers three areas: tasks, teams and individuals [Adair 2007]. According to this theory, the responsibility of the leader is the development of individual group members (including attributes and expectations specific to a given generation), building and maintaining a team (providing conditions for intergenerational cooperation, “building intergenerational bridges”) and also performing joint tasks (integrating towards a common goal).

Efficient performance of intergenerational teams is equally determined by the attitude of their leaders and expectations of subordinates. Recognizing expectations of employees of different generations will prove helpful in selecting an appropriate style of leadership and shaping desired behaviour. Employees who belong to post-war baby boomers and generation X mostly expect credibility, truthfulness, respect and substantive competencies; employees who belong to generations Y and Z appreciate leaders who have passion, provide meaning for the work and tasks pursued, inspire others to act and develop, but still respect their free time [Sessa, Kabacoff 2007; Cahill, Sedrak 2012; Wiktorowicz et al. 2016; Domagalska-Grędyś 2017]. Expectations of different generations mixed with challenges that present-day leaders face suggest that certain leadership competences increase in importance. The following skills are becoming more and more important: building relations with employees, cooperating within varied teams (age, sex, nationality, etc.), employing modern technologies or using the ongoing changes to develop the organisation. Table 1 shows a summary of research results regarding key competences that future leaders need.

Table 1. Research results regarding competences required by future leaders

Rosen 2010	Olmedo 2012	Zenger, Folkman 2014	Schoemaker, Cecchini 2015	Lee 2017
- Creating strategic plans and communicating them to employees in such a manner that everyone understands the priorities of the organisation - Ability to encourage and inspire employees to deliver their work at the next level	- Self-organization through sensemaking - Favour disequilibrium, discussion, conflict and controversy - Irradiate positive energy - Promotion of emotional interconnections - Creation of correlation through rules, language and symbols - Favour ethical decisions - Increase flexibility, allow experiments and novelty - Favour communications along organization - Support collective action	- Inspiring and motivating employees - Demonstrating integrity - Solving problems - Achieving targets - Communicating effectively - Cooperating - Promoting teamwork	- Anticipating and preparing for changes - Being ready for challenges - Understanding and interpreting a wide range of data - Searching for solutions and making decisions with many options available - Learning through experimenting and reframing mistakes	- Innovative thinking - Virtual cooperation - Social intelligence - Ability of interfunctional cooperation - Analytical thinking - Using a variety of media

Source: own work based on source literature.

Leaders who have to face various social, economic or technological challenges may find it useful to push their development into the direction of recognizing required competences. Particularly, if styles of leadership characteristic for representatives of different generations are identified and confronted with expectations directed towards them. Then, it shows that styles of leadership of leaders from different generations vary (table 2).

Table 2. Leadership styles of different generations of employees

	Post-war baby boomers	Generation X	Generation Y
Zemke et al. 1999	collegial style, open communication and sharing responsibility, moving away from traditional hierarchy	egalitarianism, integrity, honesty, fairness, straightforwardness, competences	joint actions, politeness in relations with supervisors who are expected to unite people

	Post-war baby boomers	Generation X	Generation Y
Kabacoff Stoffey 2001	participatory and consultative style, tendency to rely on one's own experience and perception of the situation, using soft skills	participatory and consultative style	dynamism, emphasis on reaching short-term goals, focusing on results
Arsenault 2004	integrity caring for people competences	integrity caring for people competences	determination ambition
Lieber 2010	following trends in management, applying the newest techniques, preference for a more participatory management style	management style concentrated on results, based on providing feedback rather than giving instructions	tendency to apply a personal approach to mobilize subordinates, concentrating on cooperation
Cogin 2012	consultative style respect for authority, wish to be perceived as fair	transferring and expecting quick feedback, applying teamwork, appreciating the possibility of developing skills	openness and transparency, bureaucracy and formalized procedures limited to the minimum, applying teamwork, looking for new challenges

Source: own work based on source literature.

The analysis of the above table indicates that the style of management of the generation Y varies considerably from the one of older employees. Management styles of leaders from post-war baby boomers or generation X are similar, which employees are basically aware of. Their pillars are: competences, caring for people and consulting with employees. Wealth of experience and highly developed soft skills are the assets of leaders from older generations. However, it gives rise to a question whether they are sufficient in the context of challenges posed by globalisation, digitalization or the development of modern technologies that present-day organisations have to be able to match as well as changes to the age structure of employees (post-war employees going on retirement, generation Y employees dominating, generation Z entering the market). There are still some challenges, such as building commitment, encouraging to work, invigorating passion, mobilizing to stay in the organisation, which refers especially to the younger generations of employees (Y, Z). Generation Y, which is going to take on more managerial positions and be leaders, seems to be aware of these challenges. But do they tackle them effectively? The characteristics presented in table 2 show that the style of leadership of generation Y has a shorter perspective of action (focusing on short-term goals) and concentrates on results. Leaders from this generation are oriented towards close interpersonal relations, open communication with employees and cooperation. More-

over, they have a positive attitude towards changes, they are ready to take risks, they use modern tools and methods of action and they are open to having diverse teams. With respect to generational diversity, Bolser and Gosciej [2015] even indicate that being aware of generational diversity, leaders from generation Y adjust their style of leadership, depending on the fact whether they are cooperating with generation X or Z.

Attributes of leadership of different generations – results of own research

Definitions of styles of leadership of employees from different generations created through literature study were a contributing factor to conducting own research. The purpose of the study was to identify the attributes of leadership styles of different generations, with a particular focus placed on generation Y. Due to the subject of the study, qualitative research methodology was employed. The study was conducted from September to November 2018 and comprised semi-structured individual interviews with board members and directors of five large and medium sized enterprises, who provided information on leaders employed in their organisations (their names were coded). The interviews lasted from 45 to 60 minutes and were coded. Each interview was recorded with the permission of the interviewees and then transcribed. The questions referred to the characteristics of leaders from different generations, their strengths and weaknesses and competences that future leader may find useful. The studied organisations employed mainly two generations of leaders – generations X and Y. During the interviews, many characteristic elements of leadership (+ strengths, - weaknesses) for each group were determined. Based on the analysis of their content, table 3 shows characteristics which were most frequently indicated.

Table 3. Characteristics of styles of leadership of different generations – analysis of interviews

Alfa Production enterprise		Beta Production enterprise		Gamma State-owned institution	
115 employees, 30 managers, including 20 from the Y generation		630 employees, 80 managers, including 20 from the Y generation		300 employees, 40 managerial functions, including 25 from the Y generation	
generation X	generation Y	generation X	generation Y	post war baby boomers generation	generation X
+ personal approach to employees + respect for people + giving employees freedom + delegating tasks + using experience + subject-matter knowledge - low readiness for changes - at times, the need for control	+ open communication + responsibility + good approach to changes - no soft skills - need to confirm own decisions - not delegating tasks - often concentrated on competing with each other	+ openness to the needs of employees + loyalty + work life balance + personal approach to employees + open, two-way communication with employees - fear of changes - no plans for succession - no wish to develop	+ openness to new solutions + employing modern management techniques and tools + courage, facing challenges + providing and receiving feedback - too close relations with employees - taking no responsibility of the development of people - concentrating on yourself - focusing on bonuses	+ experience + rationalizing tasks + understanding + restraint in evaluating subordinates + readiness to provide support + higher tendency to share knowledge and training others to perform their duties - focus on details - lower openness to changes - preference for familiar methods - lower openness to innovative solutions	+ determination to reach goals + openness to innovative and new solutions, especially in terms of technology + higher risk tolerance + being more direct in contacts with employees - having less patience - having less understanding - being too task-oriented - being too self-confident
Delta Production enterprise			Sigma Shared services centre		
70 employees, 22 managers, including 16 from the Y generation			160 employees, 17 managers, including 14 from the Y generation		
generation X		generation Y	generation X		generation Y
+ knowledge and experience + personal approach to employees - lower willingness to change - having more distance in contacts with employees		+ openness in contacts with employees + continuous development + following and using modern technique and tools - self-confidence - being too direct in contacts with employees - concentrating on results	+ experience + greater self-confidence + greater ability to make decisions + leadership experience from other organisations + engaging in building the team and culture of the enterprise - lower willingness to change - being too caring towards employees		+ openness + tendency to take risks - commitment - understanding your role as a person responsible for the team - lower sensitivity to the needs of employees - lack of experience

Source: own work.

Taking into consideration the fact that by 2025 75% of managers will have comprised representatives of generation Y, it is worth concentrating on actions that develop leadership competences of this group [PwC 2017]. Despite many strengths, such as courage to take on challenges, readiness to change, knowledge of modern technologies, employing modern tools and methods, there are also some areas where leadership competences of this group should be developed. First and foremost, it applies to interpersonal relations. Shortage of soft skills or being overly concentrated on oneself were often underlined during the interviews. Another frequently emphasized problem of this group is setting boundaries in relations with employees. On the one hand, being really straightforward, which is characteristic for generation Y, shortens the distance and facilitates communication, on the other hand, it may make it more difficult to complete tasks. Some statements were made to the effect that „[they] try to be friends with employees, which later makes it difficult to enforce achieving results” (DPA). It relates to another feature of leaders from this generation – concentrating on results, enforcing them and summarizing achievements. Such attitude translates into forming requirements that employees have to meet, particularly with respect to developing their competences. The result is that “they are more merciless; they have less understanding for a lack of competence... They assume the position where – you have to have certain qualifications; they are indispensable in this line of work and you have to have them. The fact that you have not used them or had them is only your problem. You need to acquire them in a relatively short period of time” (DZG). It is also possible to observe excessive concentrating on oneself and attachment to material incentives (financial and non-financial) – “One could say about generation Y that they are managers focused on gadgets” (DHB).

Interviews with representatives of the highest levels show that they are aware of the fact that leaders from generation Y are unique in their leadership style – “The organization is going to have to manage it and learn how to work and unlock potential that is hidden in some other values, style differences, temper, tendency to take risks” (DFS). We need to accept that and, at the same time, help the youngest generations develop their managerial competences and build a set of effective techniques for leaders.

Both the results of the desk research analysis and the results of own study point to certain conclusions. Generational diversity affects how organisations function and operate in terms of teams. It also affects the leadership. It shows that expectations of post-war baby boomers as well as generations X, Y and Z vary, hence managing the potential of employees from different generations requires a more individual approach and adjusting the style of leadership to their expectations. It may be helpful to be familiar with the assumptions of leadership theories, especially the Leader-Member Exchange and Action-Centred Leadership theories. Moreover, leaders who belong to different generations have different styles of leadership. What makes post-war baby boomers stand

apart are their strongly developed social competences, for generation X it is the care they display towards employees and for generation Y it is their personal approach and direct relations with employees. Challenges that present-day organisations have to face suggest that it is necessary to develop certain skills. Communication skills, the ability to unite others to pursue goals and develop the cooperation are increasingly important. One of the key skills seems to be the ability to create appropriate atmosphere at work where group members can be motivated; the ability to persuade others to put more effort, to talk them into certain ideas, to explain decisions that are already taken, but could in consequence be onerous or incomprehensible as well as to encourage others to participate in the decision-making process with respect to the organisation/team and assume responsibility for their consequences. Technical competences will also be becoming increasingly important, especially in terms of learning and using ICT tools.

Conclusion

The role of the leader has changed in recent years. On the one hand, it was caused by the fact that present approaches and solutions seem to be inefficient in the face of challenges that present-day organisations have to take on. On the other hand, it was a consequence of increasing diversity of employee teams and more varied expectations towards leaders. Younger generations – generations Y and Z, which are entering the teams in great numbers, have values, attitudes and expectations different from those of employees from previous generations. It impels leaders to apply more individualised management methods and adjust them to certain addressees. It shows that leaders particularly require more knowledge of differences between generations and skills to communicate with employees from different generations. It is crucial to build relations both with the team and among members of a multigenerational team. This is facilitated by creating a culture of cooperation and developing certain competences, both soft skills – making interpersonal relations easier, and hard skills – making it possible to effectively complete tasks, especially in the era of dynamic and complex changes, development of modern technology and digitalization.

References

Adair J. (2007), *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, ABC, Kraków.

- Ahmed S., Shahzad K., Aslam H., Bajwa S. U., Bahoo R.** (2016), *The Role of Collaborative Culture in Knowledge Sharing and Creativity among Employees*, "Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences", No. 10(2), pp. 335–358.
- Arsenault P.M.** (2004), *Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue*, "Leadership & Organization Development Journal", Vol. 25(2), pp. 124–141.
- Bolser K., Gosciej R.** (2015), *Millennials: Multi-Generational Leaders Staying Connected*, "Journal of Practical Consulting", Vol. 5(2), pp. 1–9.
- Cahill T.F., Sedrak M.** (2012), *Leading a Multigenerational Workforce: Strategies for Attracting and Retaining Millennials*, "Frontiers of Health Services Management", No. 29(1), pp. 3–15.
- Cennamo L., Gardner D.** (2008), *Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit*, "Journal of Managerial Psychology", Vol. 23, pp. 891–906.
- Cogin J.** (2012), *Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi-Country Evidence and Implications*, "The International Journal of Human Resource Management", No. 23(11), pp. 2268–2294.
- Dansereau F., Graen G.B., Haga W.** (1975), *A Vertical Dyad Approach to Leadership within Formal Organizations*, "Organizational Behavior and Human Performance", No. 13, pp. 46–78.
- Domagalska-Grędys M.** (2017), *Wartości w pracy młodych pokoleń Y i Z*, "Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu", Vol. XIX, Iss. 2, pp. 40–45.
- Gerstner C.R., Day D.V.** (1997), *Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues*, "Journal of Applied Psychology", No. 82, pp. 827–844.
- Graen G.B., Uhl-Bien M.** (1995), *Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*, "Leadership Quarterly", No. 6, pp. 219–247.
- Harris T.B., Li N., Kirkman B.L.** (2014), *Leader-Member Exchange (LMX) in Context: How LMX Differentiation and LMX Relational Separation Attenuate LMX's Influence on OCB and Turnover Intention*, "The Leadership Quarterly", No. 25(2), pp. 314–328.

Hay Group (2014), *Leadership 2030 – The Future of Leadership* [online], https://dif.fi/wp-content/uploads/2014/03/dif-presentation_yvonne-sell.pdf, access: 07.22.2018.

Ho V. (2012), *Interpersonal Counterproductive Work Behaviors: Distinguishing Between Person-Focused Versus Task-Focused Behaviors and Their Antecedents*, "Journal of Business & Psychology", No. 27, pp. 467–482.

Iordanoglou D. (2018), *Future Trends in Leadership Development Practices and the Crucial Leadership Skills*, "Journal of Leadership, Accountability and Ethics", Vol. 15(2), pp. 118–129.

Joshi A., Dencker J.C., & Franz G. (2011), *Generations on Organizations*, "Research in Organizational Behavior", No. 31, pp. 177–205.

Kabacoff R., Stoffey R. (2001), *Age Differences in Organizational Leadership*, MRG, Portland, USA.

Koźmiński A.K. (2013), *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Wydawnictwo Poltext Warszawa.

Koźmiński A.K. (2018), *Czerwony turban czyli nauka wobec wyzwań przyszłości*, "Rzeczpospolita", No. 07.11.2018.

Lee J. (2017), *Key Skills Needed in the Digital Economy* [online], <http://www.avvanz.com/blog/5-key-skills-needed-in-the-digital-economy>, access: 07.11.2018.

Lester S. W., Standifer R.L., Schultz N.J., Windsor J.M. (2012), *Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination*, "Journal of Leadership & Organizational Studies", No. 19, pp. 351–354.

Liden R.C., Maslyn J.M. (1998), *Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development*, "Journal of Management", Vol. 24, No. 1, pp. 43–72.

Lieber L.D. (2010), *How HR Can Assist in Managing the Four Generations in Today's Workplace*, "Employee Relations Today", No. 36, pp. 85–91.

Maison D. (2014), *Values and Lifestyle Segmentation of Poles 55+ and Its Implications for Consumers' Attitudes and Behaviour*, "Journal of Management and Business Administration. Central Europe", No. 22 (4), pp. 78–94.

Olmedo E. (2012), *The Future of Leadership: The New Complex Leaders' Skills*, "Academic Research Journals", Vol. 1 (January-June) 2012, pp. 79–90.

PwC (2017), *The way we work – in 2025 and beyond* [online], https://www.pwc.ch/en/publications/2017/the-way-we-work-hr-today_pwc-en_2017.pdf, access: 07.11.2018.

Rosen R.H. (2010), *Leading the Emotional Side of Change: The New 21st Century Leadership Capability* [in:] M. Goldsmith, J. Baldoni, S. McArthur (Eds.) *The AMA Handbook of Leadership*, Amacom, New York, pp. 167–177.

Schoemaker P.J., Cecchini M. (2015), *The Six Skills of Strategic Leaders*, "Accounting Today", No. 29.10.2015.

Sessa V., Kabacoff R., Deal J., Brown H. (2007), *Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviours*, "Psychologist-Manager Journal", Vol. 10, pp. 47–74.

Smola K.W., Sutton C.D. (2002), *Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millenium*, "Journal of Organizational Behaviour", No. 23(4), pp. 363–382.

Schullery N. (2013), *Workplace Engagement and Generational differences in Values*, "Business Communication Quarterly", No. 76, pp. 252–265.

Twenge J.M., Campbell S., Hoffman B. (2010), *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing*, "Journal of Management", No. 36(5), pp. 1117–1142.

Wiktorowicz J., Warwas I., Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A., Kliombka-Jarzyba J. (2016), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Zemke R., Raines C., Filipczak B. (2000), *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, And Nexters In Your Workplace*, Amacom, New York.

Zenger J., Folkman J. (2014). *The Skills Leaders Need at Every Level*, "Harvard Business Review, Leadership Development" [online], <https://hbr.org/2014/07/the-skills-leaders-need-at-every-level>, access: 07.11.2018.

Krystyna Mazurek-Łopacińska | krystyna.mazurek-lopacinska@ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0034-8344>

Magdalena Sobocińska | magdalena.sobocinska@ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5231-2511>

Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec przemian pokoleniowych

Human Capital Management in View of Generational Transformations

Abstract: The analysis of changes expressed in the evolution of personal function shows increase in the role of a worker in an organization, and shift from thinking about workers only through the prism of costs, to the approach in which workers are perceived in terms of human resources or increasingly more often human capital. These processes are accompanied by generational transformations that are associated with three waves of labour virtualisation among others. Technological, economic and socio-cultural conditions in which people of various generations (Baby Boomers, X generation, Y generations, Z generations) have been growing are different. Consequently, the attitudes, expectations and behaviours of specific generations are diversified. This brings many implications for human capital management, including the ways in which workers are motivated and communicated with. The purpose of the paper is to show changes in the management of people in an organization in the context of generational changes. The paper is based on literature studies and the analysis of case studies.

Key words: human resources management, human capital, generational transformations, organizational culture, new media.

Wprowadzenie

Realizacja funkcji personalnej przedsiębiorstwa wymaga ciągłego uwzględniania wielu uwarunkowań, w tym wewnętrznych i prawnych oraz związanych z trendami demograficznymi, procesami społeczno-kulturowymi i ekonomicznymi, które zachodzą w otoczeniu przedsiębiorstw. Na przyjmowany przez przedsiębiorstwa model funkcji personalnej wpływa także rozwój nowych mediów, które znajdują zastosowanie na poszczególnych etapach cyklu personalnego oraz są wykorzystywane do kreowania marki pracodawcy i komunikacji z aktualnymi oraz przyszłymi pracownikami. Jest to także istotne w kontekście trzech fal wirtualizacji pracy. Jednocześnie, obserwowane jest zwiększanie się roli pracownika – coraz częściej postrzega się go w kategoriach talentu oraz jako klienta wewnętrznego organizacji. Nowoczesne podejście do realizacji funkcji personalnej i dążenie pracodawców do zaspokajania potrzeb pracowników wymaga uwzględnienia przemian pokoleniowych. Zważywszy, że warunki, w których dorastały osoby zaliczane do różnych pokoleń (*Baby Boomers*, pokolenie X, pokolenie Y, pokolenie Z) były odmienne, to w konsekwencji inne są też ich postawy, oczekiwania i zachowania. Pogłębiona analiza literatury pozwoliła zidentyfikować lukę badawczą, która wynika z braku wyczerpujących badań dotyczących związków między różnicującymi się w przekroju pokoleń potrzebami, motywami i aspiracjami pracowników a stosowanymi podejściami służącymi wdrażaniu koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim. Celem artykułu jest ukazanie zmian w zarządzaniu ludźmi w organizacji w kontekście przemian pokoleniowych. Aby to osiągnąć, przeprowadzono studia literaturowe oraz analizę studiów przypadków. Realizacja celu artykułu wymaga przedstawienia ewolucji paradygmatu funkcji personalnej oraz wskazania na przemiany pokoleniowe jako uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim wraz z określeniem wynikających z tego implikacji menedżerskich.

Zmiany paradygmatu funkcji personalnej

Kształt funkcji personalnej jest wypadkową oddziaływania czynników wewnętrznych, takich jak: strategia przedsiębiorstwa, jego struktura, kultura organizacyjna, jak również wielu czynników zewnętrznych o charakterze: społeczno-kulturowym, demograficznym, prawnym i ekonomicznym, a także związanych z rozwojem nowych technologii. W obszarze funkcji personalnej działa prawo ciągłości i zmiany, które oznacza, że z jednej strony, przedmiotem refleksji i badań pozostają wciąż te same problemy związane z: pozytkiwaniem, ocenianiem, wynagradzaniem i rozwojem pracowników, a z drugiej strony – zmienia się ich treść i powstają nowe podejścia do rozwiązywania tych kwestii [Pocztowski 2009, ss. 5–18].

Analiza literatury przedmiotu pozwala na wyodrębnienie czterech modeli funkcji personalnej, w tym:

- modelu tradycyjnego,
- modelu stosunków międzyludzkich,
- modelu zasobów ludzkich,
- modelu kapitału ludzkiego.

Tradycyjny model funkcji personalnej zdominowany jest przez takie kategorie, jak: podział i wydajność pracy oraz jej fizyczne warunki, dyscyplina, kontrola, bodźce płacowe, opieka socjalna, specjalizacja pracy kierowniczej, współdziałanie, autorytet. Z kolei w modelu stosunków międzyludzkich zwraca się uwagę zwłaszcza na: potrzeby społeczne pracowników, satysfakcję z pracy, procesy komunikowania się, style kierowania, a także cechy kierownicze. Rozwój koncepcji zarządzania ludźmi w organizacji wyraża się także w powstaniu kolejnych modeli funkcji personalnej, w tym modelu zasobów ludzkich, który ogniskuje się na: problematyce rozwoju pracownika i organizacji, partycypacji w zarządzaniu, wpływie pracowników na wyniki, sprawiedliwym traktowaniu pracowników, poszerzaniu zakresu autonomii oraz systemowości organizacji i działań personalnych. Natomiast dla modelu kapitału ludzkiego znamienne jest wprowadzenie do dyskursu dotyczącego zasobów ludzkich kolejnych wartości i wysunięcie na plan pierwszy takich kategorii, jak: doskonalenie, rozwój i pomiar kapitału ludzkiego, wpływ kapitału ludzkiego na wartość organizacji, zarządzanie talentami i wiedzą, outsourcing, wirtualizacja funkcji personalnej, społeczna odpowiedzialność biznesu, przywództwo oraz umiędzynarodowienie i rozwój technologii informatycznych [Listwan 2011, s. 236].

Należy podkreślić, że ewolucja funkcji personalnej świadczy o rosnącej roli pracownika w organizacji. Wiąże się ona z odchodzeniem od myślenia o pracownikach wyłącznie przez pryzmat kosztów i przechodzeniem do podejścia, w którym pracownicy postrzegani są w kategoriach zasobów ludzkich, czy też – coraz częściej – kapitału ludzkiego, który zgodnie z definicją OECD określany jest w aspekcie wiedzy, umiejętności oraz zdolności ułatwiających jednostce tworzenie zarówno własnego, jak i społecznego oraz ekonomicznego dobrostanu.

Zarysowana ewolucja funkcji personalnej oznacza, że kategorie, takie jak: podział i wydajność pracy, kontrola, bodźce płacowe, które wpisane są w tradycyjny model funkcji personalnej przestają być adekwatne z punktu widzenia zarządzania pracownikami wiedzy i powstawania modeli biznesu opierających się na zasobach niematerialnych. W konsekwencji prowadzi to do sytuacji, w której na plan pierwszy w ramach funkcji personalnej wysuwają się następujące kategorie: wpływ kapitału ludzkiego na wartość organizacji, doskonalenie zawodowe, zarządzanie wiedzą i talentami.

Zachodzące zmiany demograficzne i kulturowe sprawiają, że w zarządzaniu zasobami ludzkimi, czy też – coraz częściej – kapitałem ludzkim, przywiązuje się także większą

uwagę do funkcjonowania zespołów wielopokoleniowych i zarządzania różnorodnością pokoleniową, którego istotą jest tworzenie warunków pracy umożliwiających optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku [Durska 2009, ss. 8–12].

Jest to tym ważniejsze, że każde pokolenie posiada zestaw wartości, postaw i przekonań, które kierują zachowaniami jego przedstawicieli. Postawy i przekonania kształtują się na poziomie jednostek, ale również całych pokoleń, których reprezentantów łączą lata narodzin i przeżyte w krytycznych momentach rozwojowych te same znaczące wydarzenia. Poszczególne pokolenia mają także swoje kolektywne wspomnienia oraz tożsamość, wzmacnianą przez porównania do innych generacji uwypuklające różnice między nimi [Espinoza, Ukleja 2018, ss. 51–57]. Tworzy to istotny kontekst dla realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie.

Przemiany pokoleniowe jako uwarunkowanie zarządzania kapitałem ludzkim

Jednym z bardziej znanych w literaturze przedmiotu podejść służących wyodrębnianiu pokoleń jest koncepcja, zgodnie z którą wyróżnia się: pokolenie powojennego wyżu demograficznego (*Baby Boomers*), pokolenie X oraz pokolenie Y i pokolenie Z. Przemiany pokoleniowe wyrażają się na wielu płaszczyznach i dotyczą m.in. stosunku do oszczędzania i czasu. Wcześniejsze pokolenia były w większym stopniu zorientowane na oszczędzanie i planowanie długoterminowe niż pokolenia Y i Z, których przedstawiciele niejednokrotnie dążą do zaspokajania krótkoterminowych pragnień i dokonują zakupów w sposób impulsywny. Wyróżnikiem osób zaliczanych do pokolenia *Baby Boomers* jest to, że pokolenie to posiadało swoje autorytety, a wśród czynników wpływu dużą rolę odgrywali eksperci. Ponadto zmiany pokoleniowe wiążą się z rosnącym indywidualizmem. Z punktu widzenia podjętej w artykule problematyki warto podkreślić, że pokolenie powojennego wyżu demograficznego cechuje się aktywnością oraz przełamywaniem stereotypów dotyczących wieku. Cechą znaną pokolenia *Baby Boomers* jest także to, że jego przedstawiciele przez dziesięciolecia budowali marki firm i produktów, które obecnie są znane i niejednokrotnie cenione. Warto podkreślić, że utożsamiające sukces z pracą zawodową osoby zaliczane do pokolenia *Baby Boomers*, jako kreatorzy marek o ugruntowanej pozycji rynkowej, mogą spełniać obecnie rolę mentorów młodszych pokoleń. Natomiast wśród wartości i zachowań znamienych dla pokolenia X ważne są takie kategorie, jak: koncentracja na karierze, praca w korporacji, ambicja, dążenie do osiągnięcia wysokiego statusu społecznego i jednocześnie konsumpcyjny styl życia (konsumpcjonizm). Cechą pokolenia X jest także relatywnie duży technokratyzm i relatywnie małe zainteresowanie umiejętnościami interpersonalnymi oraz upatrywanie w certyfikatach,

dyplomach szansy na awans i karierę zawodową. Zachowania te potęguje duży nacisk położony w kształceniu na studia przypadków i zastosowania praktyczne. Natomiast pokolenie Y wyróżnia się dużym zakresem korzystania z Internetu i pozytywnym nastawieniem wobec nowych technologii, które stwarzają – choć może to być względne – poczucie wolności oraz niezależności. Towarzyszy temu zanikanie autorytetów. Niejednokrotnie – znamieną dla tego pokolenia – szybkość podejmowania decyzji wypiera samodzielność myślenia. Wyodrębnione z pokolenia Y pokolenie Z cechuje się jeszcze większą swobodą w zastosowaniu Internetu – stosuje go w jeszcze większym zakresie niż pokolenie Y i w różnych sferach życia – oraz tym, że uznaje komunikację internetową za najbardziej dostosowaną do swoich potrzeb. Warto dodać, że wśród czynników wpływu ważną rolę dla osób z pokolenia Z odgrywają opinie wyrażane przez użytkowników społeczności internetowych. Pokolenie to w pracy dąży w większym stopniu do realizowania własnych pasji oraz do udziału w ciekawych projektach niż do stabilizacji. Jednocześnie należy podkreślić, że udział w społecznościach internetowych jest dla przedstawicieli tego pokolenia niejednokrotnie szansą na wyrażanie siebie i autoprezentację [Aniszewska 2015, ss. 2–7].

Ponadto z punktu widzenia zarządzania kapitałem ludzkim istotne jest także to, że osoby tworzące pokolenie X dążą do osiągnięcia równowagi między sferą aktywności zawodowej i prywatnej, przypisują duże znaczenie pracy, silnie odczuwają potrzebę autonomii i oczekują użytecznych informacji zwrotnych. Warto zaznaczyć, że pracownicy należący do pokolenia X, chociaż potrafią nie zgadzać się ze swoimi przełożonymi, to nie odrzucają hierarchii przyjętej w danej organizacji, gdyż cenią porządek i zdefiniowane struktury [Possamai 2009, ss. 2–5]. Określając różnice międzypokoleniowe, należy podkreślić, że styl pracy osób z pokolenia X jest ukierunkowany na osiągnięcie celu, metodyczne postępowanie i na zadania [Ball, Gotsill 2010, ss. 25–30]. W zarządzaniu pracownikami zaliczanymi do pokolenia X znajduje zastosowanie demokratyczny styl. Z kolei dla osób zaliczanych do pokolenia Y istotny jest rozwój osobisty, poszanowanie ich celów osobistych oraz realizacja własnych zainteresowań, jak również czas wolny. Pracownicy z pokolenia Y dość dobrze znają języki obce, mają poczucie własnej wartości, a nowe technologie traktują jako ważny aspekt życia. Cechują się kreatywnością, zaangażowaniem i oddają się temu, co jest dla nich interesujące, a także cenią elastyczność w wykonywaniu zadań i nie akceptują znużenia pracą. Natomiast pokolenie Z jest dość mocno zróżnicowane zarówno pod względem ekonomicznym, jak i kulturowym, jednak znamienne dla jego przedstawicieli jest dążenie do czegoś więcej niż tylko zaspokajanie potrzeb materialnych. W motywowaniu osób zaliczanych do pokolenia Z zasadne jest odwoływanie się do takich wartości, jak nowe wyzwania czy pasja [Więcek-Janka 2018, ss. 23–40]. Główne różnice pokoleniowe i czynniki kształtujące specyfikę pokoleń, które są ważnym kontekstem zarządzania kapitałem ludzkim, przedstawiono w tabeli (zob. tabela 1).

Tabela 1. Czynniki kształtujące specyfikę pokoleń jako uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim

Czynniki	<i>Baby Boomers</i> (1946–1964)	Pokolenie X (1965–1980)	Pokolenie Y (1981–1994)	Pokolenie Z (1995–2012)
Czynniki wpływu	• Dowody • Eksperci	• Praktycy	• Doświadczenia • Rówieśnicy	• Fora internetowe • Społeczności internetowe
Trendy i wartości w kształceniu	• Technika • Dane • Dowody	• Praktyka • Studia przypadków • Aplikacje	• Emocje • Historie • Partycypacja	• Multimedialność • Wielokulturowość • E-learning • Interaktywność
Styl i otoczenie edukacji	• Klasa • Cisza	• Okrągły stół • Rozluźnienie	• Kawiarnia • Muzyka	• Sala klubowa • Wiele bodźców
Dominująca technologia	• Telewizja • Kasety magnetofonowe • Radio tranzystorowe	• Kasety wideo • Walkman • IBM PC	• Internet, e-mail • SMS • DVD • Playstation, iPod	• MacBook • iPad • Facebook, Twitter • Wiki, Android
Podejście do finansów	• Planowanie długoterminowe • Gotówka • Kredyt	• Cele średnioterminowe • Zadłużenie na pewnych etapach życia	• Pragnienia krótkoterminowe • Zależność od kredytów	• Impulsywne zakupy • Transakcje internetowe • Zadłużenie na wielu etapach życia
Przywództwo i jego rola	• Dowodzenie • Mędracy	• Koordynacja • Aktywiści	• Inicjatywa • Współpracownicy	• Inspiracja • Współtworzenie
Uznawane wartości i motywatory	• Pieniądze i posiadanie dóbr • Władza i status społeczny • Ambicja	• Pieniądze i motywacja pozafinansowa • Poczucie niezależności • Dobra atmosfera	• Dobra atmosfera • Możliwości rozwoju • Pieniądze • Zgodność pracy z zainteresowaniami • Czas wolny • Wyzwania	• Zgodność pracy z zainteresowaniami • Dobra atmosfera • Możliwość rozwoju • Czas wolny • Wyzwania • Pieniądze
Miejsce pracy	• Preferowana jest praca w tym samym miejscu	• Dość duża elastyczność, możliwość pracy w innym mieście, państwie	• Duża elastyczność, możliwość pracy w innym mieście, państwie oraz zdalnie, w zespołach międzykulturowych	• Duża elastyczność – możliwość pracy w innym mieście, państwie czy zdalnie, w tym w zespołach wirtualnych

Więź z innymi pracownikami i potrzeba stabilnego zatrudnienia	• Występuje silna więź oraz potrzeba stabilizacji w pracy	• Ważna stabilizacja zatrudnienia	• Tendencja do zmian i skłonność do poszukiwania pracy ciekawej oraz umożliwiającej rozwój	• Duża skłonność do zmian pracy postrzeganej często w kategoriach pasji
Praca w godzinach nadliczbowych	• Akceptowana społecznie	• Akceptowalna, jeśli zachodzi taka konieczność	• Raczej nie do zaakceptowania	• Nie do zaakceptowania, z wyjątkiem, kiedy praca jest pasją
Komunikat, który motywuje	• „Cenimy ciebie i twoją pracę. Jesteś nam potrzebny”	• „Zrób to po swojemu. Zapomnij o schematach”	• „Będziesz mógł się samorealizować oraz pracować z kreatywnymi i zdolnymi ludźmi”	• „Możesz pracować, wykorzystując najnowsze technologie oraz realizować swoje pasje”

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Aniszewska 2015, ss. 4–5, Więcek-Janka 2018, ss. 23–40].

Jednocześnie warto zauważyć, że najwięcej potencjalnych konfliktów i różnic w sposobie działania ujawnia się podczas współpracy osób pochodzących z dwóch pokoleń następujących bezpośrednio po sobie, czyli np. pracowników zaliczanych do pokolenia powojennego wyżu i osób zaliczanych do pokolenia X, czy też reprezentantów pokoleń X oraz Y. Mniej jest natomiast nieporozumień między pokoleniem *Baby Boomers* i pokoleniem Y oraz X i Z [Hysa 2016, s. 393]. Wiąże się to z prawidłowościami socjologicznymi zmian generacji oraz dystansem wieku, który pozwala zachować spokój w relacjach.

Implikacje dla zarządzania kapitałem ludzkim wynikające z przemian pokoleniowych

Na zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie warto spojrzeć przez pryzmat dystansu międzypokoleniowego i procesów transformacji kultury oraz towarzyszących im zmian relacji między pokoleniami starszymi a pokoleniami młodszymi. Zgodnie z koncepcją M. Mead wyróżnia się – ze względu na sposoby i kierunki transmisji wartości i wzorów zachowań – trzy typy kultur, a mianowicie:

- kulturę postfiguracywną
- kulturę kofiguracywną
- kulturę prefiguracywną [Mead 2000, s. 23, 46, 86].

Dokonujące się zmiany wyrażają się tym, że oprócz – typowego dla kultury postfiguracywnej – tradycyjnego sposobu i kierunku transmisji kultury, zgodnie z którym osoby z pokolenia starszego przekazują wartości kultury i normy zachowań jednostkom z pokolenia młodszego, obserwuje się sytuacje, w których – tak jak w przypadku kultury kofiguracywnej – źródłem wiedzy dotyczącej sposobów postępowania stają się osoby

z tego samego pokolenia. Ponadto występuje także znamienna dla kultury prefiguralnej transmisja wartości od pokolenia młodszego do pokolenia starszego. Dotyczy to również relacji między pracownikami.

Określając wynikające z przemian pokoleniowych implikacje dla zarządzania kapitałem ludzkim, należy wskazać na procesy związane z dyfuzją wiedzy, która zwiększa zdolności innowacyjne przedsiębiorstw. Jest to szczególnie istotne w kontekście tego, że pracownicy w warunkach rywalizacji nie mają skłonności do przekazywania swojej wiedzy. Wystąpienie takiego zjawiska w przedsiębiorstwie pogłębia problemy związane z procesem transformacji trudno uchwytnej wiedzy ukrytej w wiedzę jawną, która będzie także dostępna dla innych członków organizacji [Nonaka 2008, ss. 160–161]. Szczególną rolę w minimalizowaniu skali występowania tych procesów spełniają: przywództwo wzmacniające proces zarządzania wiedzą; kultura organizacyjna przedsiębiorstwa; klimat sprzyjający uczeniu się pracowników oraz tworzeniu, rozwijaniu i wykorzystywaniu wiedzy; wypracowane, efektywne procedury w zakresie zarządzania wiedzą.

Uwzględnianie różnic pokoleniowych wymaga różnicowania oferty pracy tak, aby zaspokajała ona potrzeby i spełniała oczekiwania pracowników należących do różnych pokoleń. Wiąże się to ze świadomym zarządzaniem różnicami pokoleniowymi i budowaniem marki pracodawcy z uwzględnieniem trendów technologicznych, a także ze stosowaniem preferowanych przez poszczególne pokolenia form komunikacji wewnętrznej oraz z potencjalnymi pracownikami.

Zważywszy na dokonujące się przemiany pokoleniowe i zwiększającą zasięg wirtualizację życia społeczno-gospodarczego należy zauważyć, że pozyskiwanie pracowników wymaga niejednokrotnie prowadzenia innowacyjnych kampanii rekrutacyjnych, w których zastosowanie znajdują nowe media i związane z nimi działania z wykorzystaniem wyszukiwarek internetowych, reklam AdWords i AdSense, a także – zintegrowane z portalami społecznościowymi i bazami pracowników – programy poleceń. Jest to szczególnie istotne w kontekście zwiększającej zasięg wirtualizacji pracy i trzech jej fal, które można scharakteryzować w następujący sposób:

- Pierwsza fala wirtualizacji pracy była związana z upowszechnieniem komputerów oraz poczty elektronicznej, która sprzyjała powstaniu nowej formy łączności między pracodawcą a osobami świadczącymi usługi na odległość i wykonywaniu pracy w domu. Doprowadziło to do sytuacji, w której ceną za niezależność i wolność stało się wyzbycie się formalnej więzi z firmą oraz poczucia współuczestnictwa w zespole.
- Druga fala wirtualizacji pracy bazowała na technologii mobilnej, która sprawiła, że praca zespołowa pełnoetatowych pracowników mogła być wykonywana w każdym miejscu i o każdej porze, bez zrywania więzi z firmą.
- Trzecia fala wirtualizacji pracy opiera się na powstawaniu współużytkowanych przestrzeni biurowych, które gwarantują z jednej strony, znamieną dla pierwszej fali swo-

bodę i elastyczność, a z drugiej – zapewniają jednostce funkcjonowanie we wspólnym środowisku pracy, inspirującym i pobudzającym do kreatywności oraz umożliwiającym zaspokajanie potrzeby kontaktów społecznych [Johns, Gratton 2013, ss. 88–97].

Różnorodność, w tym także ta wynikająca z zatrudniania pracowników należących do różnych pokoleń, ma duży potencjał, jednak zarządzanie nią wymaga identyfikacji i minimalizowania obszarów napięć, które mogą wynikać ze stereotypowego postrzegania przedstawicieli poszczególnych pokoleń, czy też skłonności do faworyzowania własnej grupy. Ponadto należy zwrócić uwagę na rozwój potrzeb pracownika w cyklu jego życia, który sprawia, że mogą ujawnić się różne preferencje, np. w zakresie wykorzystania środków na programy socjalne firmy. Oznacza to, że zarządzanie różnorodnością wynikającą z różnic pokoleniowych wiąże się z jednej strony z prowadzeniem działań ukierunkowanych na wykorzystanie różnorodności, a z drugiej – z wypracowaniem rozwiązań, które będą przeciwdziałały występowaniu konfliktów interesów, stereotypowemu postrzeganiu pracowników zaliczanych do poszczególnych pokoleń i międzygrupowej dyskryminacji. Jednocześnie warto podkreślić, że zarządzanie różnorodnością nie może polegać na zacieraniu różnic, lecz na ich wydobywaniu i ukazywaniu jako wartości [Świeży 2018, ss. 20–24].

Aby zilustrować omawianą problematykę przykładem z praktyki, warto odwołać się do programu Diversity & Inclusion, realizowanego przez IKEA Industry w Lubawie [Berłowski 2018, ss. 32–35]. Podstawą jego wdrożenia były wyniki badań jakościowych, które miały na celu poznanie opinii pracowników na temat możliwości rozwoju w firmie oraz zidentyfikowanie czynników wspierających i hamujących ambicje pracowników. Wyniki zogniskowanych wywiadów grupowych oraz pogłębionych wywiadów indywidualnych wskazały na występowanie wśród pracowników stereotypów w sposobie myślenia o rozwoju, a także o obawach wynikających np. z tego, że programy rozwoju talentów są kierowane do młodszych pracowników. Z tego to powodu włączono temat różnorodności do agend spotkań wewnętrznych i warsztatów, a różnorodność komunikowano jako grę talentów, cech motywacji, które pozwalają rozwijać działalność biznesową zakładu. Ważną rolę odgrywały warsztaty, podczas których ukazywano przykłady stereotypów niezgodnych ze standardami i kulturą firmy IKEA. Należy podkreślić, że istotą prezentowanego programu jako dobrej praktyki zarządzania różnorodnością, w tym wynikającą z różnic pokoleniowych, jest podejście do tematu, które polega na skupianiu się na rozwoju firmy, a nie na zwalczaniu stereotypów, a także pokazywanie różnorodności przez pryzmat: wieku, płci, doświadczenia i związku ze strategią organizacji.

Warto dodać, że przykłady dobrych praktyk w zakresie zarządzania międzygeneracyjnego wskazują na potrzebę traktowania – wynikających z wieku – różnic w postawach i postępowaniu pracowników w kontekście nie tylko różnorodności demograficznej, ale przede wszystkim różnorodności punktów widzenia, która może być stymulantą

rozwoju kreatywności na poziomie indywidualnym oraz zespołowym. Wymaga to tworzenia inkluzywnej kultury organizacyjnej opierającej się na uczciwości i szacunku dla pracowników oraz ich docenianiu, a także zaspokajaniu ich potrzeb społecznych, które są bardzo istotne dla przedstawicieli pokolenia Y, z jednej strony ceniących indywidualizm, a z drugiej – oczekujących dbałości o poczucie przynależności do grupy. Ponadto ważną cechą inkluzywnej kultury organizacyjnej jest wspieranie pracowników w ich rozwoju i stwarzanie poczucia bezpieczeństwa wyrażającego się swobodą wyrażania opinii [Bourke, Dillon 2018, s. 86].

Identyfikując zmiany w zarządzaniu kapitałem ludzkim pozostające w związku z przemianami pokoleniowymi, należy wskazać na potrzebę wychodzenia poza podstawowe programy edukacyjne, szkolenia i koncentrowanie się na kształtowaniu zachowań sprzyjających włączeniu społecznemu, tak aby zmniejszać bariery wiekowe i promować różnorodność wiekową [Walker 1999, Mazur-Wierzbicka 2019, ss. 79–114]. Ponadto konieczne staje się zwrócenie większej uwagi na identyfikację celów i aspiracji pracowników oraz poszerzanie zakresu indywidualizacji programów ich rozwoju, czy też szersze stosowanie mentoringu. Pożądane jest także – jak wskazuje J.-M. Peretti – uwzględnianie w większym stopniu nowych technologii na poszczególnych etapach cyklu personalnego i zmniejszanie luki w kompetencjach pracowników pozwalające na dyfuzję nowych technologii [Messinis, Ahmed 2009, Peretti 2018, s. 3]. Istotne jest również zwiększanie roli feedbacku i analizowanie poziomu satysfakcji oraz samorealizacji pracowników w przekroju poszczególnych generacji, a także badanie przyczyn fluktuacji pracowników. Jest to ważne zwłaszcza w kontekście rynku pracownika a nie pracodawcy.

Zakończenie

Przechodząc do formułowania konkluzji, należy podkreślić, że wśród szerokiego spektrum czynników tworzących kontekst zarządzania kapitałem ludzkim istotną rolę odgrywają zarówno indywidualne uwarunkowania kształtujące zachowania pracownika, jak i te związane ze specyfiką poszczególnych pokoleń pracowników.

Wykazywane przez pracodawcę zrozumienie oraz jego otwartość na to, co wynika z cyklu życia zawodowego pracownika oraz tworzenie zróżnicowanych pod względem wieku zespołów pozwalają zrównoważyć silne strony i deficyty wynikające z poziomu dojrzałości pracowników, a także zmniejszyć ryzyko zerwania ciągłości procesów pracy [Gocan 2018, s. 59].

Zważywszy na to, że różnice pokoleniowe zawsze występują na rynku pracy, zarządzanie kapitałem ludzkim wymaga uwzględniania zmieniających się: motywacji, postaw, stylów życia, hierarchii wartości pracowników oraz sposobów definiowania sukcesu zawodowego przez poszczególne pokolenia. Odnosząc się do analiz semiotycz-

nych w zakresie kodów kulturowych dotyczących sukcesu zawodowego, należy podkreślić, że sukces rozumiany w kategorii walki konkurencyjnej, wspinania się po szczeblach kariery stał się kulturową pozostałością, czyli kodem rezydualnym. Obecnie dominujące kody kulturowe wiążą się z sukcesem postrzeganym w kontekście kreatywności i innowacyjności, a także realizacji pasji zawodowych. Bardzo istotne są także nadchodzące kody kulturowe, które wyznaczają kierunki przemian. Wyrażające zmianę percepcji sukcesu zawodowego kody emergentne wiążą tę kategorię z takimi wartościami, jak: niezależność oraz umiejętne równoważenie życia prywatnego i zawodowego, a także otwartość na nowe wyzwania [Polak, Haber 2011, ss. 25–27].

Na przemiany pokoleniowe odgrywające istotną rolę w zarządzaniu kapitałem ludzkim należy patrzeć w szerokim kontekście zmian na rynku pracy, które wiążą się z rosnącą rolą edukacji oraz różnego typu szkoleń i zwiększającym się zapotrzebowaniem na kompetencje cyfrowe i sprawność językową, a także powstawaniem nowych modeli biznesu opierających się na ekonomii współdzielenia i innowacjach typu *pull*. Ponadto rozważania przedstawione w artykule wskazują na potrzebę prowadzenia dalszych badań w zakresie podjętej problematyki. Określając kierunki przyszłych badań jakościowych i ilościowych, należy podkreślić, że ich celem powinna być diagnoza stanu zaawansowania i zakresu wdrażania idei zarządzania kapitałem ludzkim z uwzględnieniem różnic pokoleniowych, w przedsiębiorstwach działających na rynku polskim. Badania te powinny uwzględniać: branżę, wielkość przedsiębiorstwa, jego formę prawną oraz poziom internacjonalizacji prowadzonej przez nie działalności. Kolejnym obszarem badawczym wymagającym eksploracji jest efektywność stosowanych rozwiązań z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim uwzględniających przemiany pokoleniowe wraz z identyfikacją czynników ją kształtujących.

Bibliografia

Aniszewska G. (2015), *Zmiany pokoleniowe a decyzje i wybory konsumenckie*, „Marketing i Rynek”, nr 1.

Ball K., Gotsill G. (2010), *Surviving the Baby Boomer Exodus: Capturing Knowledge for Gen X and Y Employees*, Cengage Learning PTR, Boston.

Berłowski P. (2018), *Różnorodność napędzana strategią*, „Personel i Zarządzanie”, nr 11.

Bourke J., Dillon B. (2018), *The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths*, „Deloitte Review”, issue 22.

Durska M. (2009), *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i Biznes”, nr 1.

Espinoza C., Ukleja M. (2018), *Zarządzanie milenialsami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Gocan I. (2018), *Cykl życia pracownika* [w:] K. Popieluch (red.), *HR Business Partner. Rola – filary – perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Hysa B. (2016), *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 97.

Johns T., Gratton L. (2013), *Trzecia fala pracy wirtualnej*, „Harvard Business Review Polska”, nr 125–126.

Listwan T. (2011), *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce* [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer business, Warszawa.

Mazur-Wierzbicka E. (2019), *Zarządzanie wiekiem jako element zarządzania różnorodnością* [w:] I. Warwas (red.), *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.

Mead M. (2000), *Kultura i tożsamość. Studium dystansu międzypokoleniowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Messinis G., Ahmed A. (2009), *Human Capital, Innovation and Technology Diffusion*, Victoria University, Melbourne.

Nonaka I. (2008), *Firma kreująca wiedzę*, „Harvard Business Review Polska”, nr 4.

Peretti J.-M. (2018), *Gestion des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris.

Pocztowski A. (2009), *Tworzenie wartości dla interesariuszy w obszarze funkcji personalnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 810.

Polak K., Haber A. (2011), *Polskie spojrzenie na przedsiębiorczość*, „Harvard Business Review Polska”, nr 11.

Possamai A. (2009), *Sociology of Religion for Generations X and Y*, Routledge, Taylor & Francis Group, New York.

Świeży M. (2018), *Blaski i cienie różnorodności*, „Personel i Zarządzanie”, nr 11.

Walker A. (1999), *Managing an Ageing Workforce. A Guide to Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Więcek-Janka E. (2018), *Dlaczego w Polsce tak rzadko sukcesje w firmach rodzinnych przebiegają pomyślnie – Rzecz o generacjach BB, X, Y, Z*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 19, z. 7, cz. 1.

Anna Michalkiewicz | anna.michalkiewicz@uni.lodz.pl

Uniwersytet Łódzki

Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-7710-0267

Oczekiwania nauczycieli akademickich w stosunku do oceny pracy naukowej i ich realizacja w nowym systemie ocen okresowych w Uniwersytecie X

Academic Teachers Expectations Towards Scientific Work Appraisal and Their Realisation in the New Appraisal System at University X

Abstract: One of the important elements of human resource management in all types of organizations, also in academies, is employees appraisal. The appraisal of scientific and didactic work is a difficult task, however. So there are a lot of problems recognised in these systems. Academic teachers are naturally interested in the appraisal system at an university. They not only recognise many drawbacks but also express their expectations. The goal of this paper is to analyse academic teachers expectations towards scientific work appraisal and attempt to find out if the new appraisal system of University X complies with them. Academic teachers expectations were identified based on 48 interviews with representatives of all departments of University X.

Key words: appraisal systems, employees expectations, academic teachers, university.

Wprowadzenie

Ocenianie okresowe pracowników to ważny element zarządzania zasobami ludzkimi nie tylko w organizacjach biznesowych, ale również w szkołach wyższych. Ustawa o szkolnic-

twie wyższym i nauce narzuciła obowiązek oceniania nauczycieli akademickich, co doprowadziło do zmian w praktyce dokonywania oceny i wdrożenia bardziej sformalizowanych systemów oceniania na uczelniach [Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. 2018, poz. 1668]. Systemy Okresowej Oceny Pracowników (SOOP) ewoluują – dostosowywane są do potrzeb uczelni i zmieniających się przepisów prawa. Ocenianie pracy naukowo-dydaktycznej jest jednak zadaniem trudnym i wiąże się z wieloma problemami. Nie wszystkie z nich – co jest dostrzegane przez środowisko akademickie – dało się wyeliminować dzięki tym systemom.

Grupą w oczywisty sposób zainteresowaną systemami ocen na uczelniach są nauczyciele akademicy, którzy nie tylko zauważają w nich wiele niedostatków, ale również wyrażają swoje oczekiwania w stosunku do oceniania okresowego. Stopień, w jakim oczekiwania pracowników w tym zakresie są realizowane jest ważny ze względu na ich gotowość do akceptowania systemu oceniania. Brak akceptacji SOOP może być przyczyną, chociażby, większej skłonności pracowników do negocjowania ważności i użyteczności oceny okresowej, mniejszej satysfakcji z pracy czy mniejszego zaangażowania organizacyjnego [Kuvaas 2006, za: Kratts, Brown 2013, s. 397; Bhatnagar 2013].

Celem artykułu jest analiza oczekiwań nauczycieli akademickich względem metod i efektów oceny pracy naukowej oraz próba weryfikacji, na ile są one spełniane przez nowy system oceniania okresowego funkcjonujący w Uniwersytecie X. Zgodnie z zasadami prowadzenia badań jakościowych nie zostanie podana nazwa uczelni, gdyż w przypadku braku pisemnej zgody organizacji na publikację nazwy (a tak jest w tym przypadku), autorka zobowiązana jest zachować jej anonimowość [Kociatkiewicz, Kostera 2014, s. 15]. Przeprowadzono jednokrotne studium przypadku. Zastosowano technikę wywiadu wolnego nieustrukturyzowanego oraz badanie dokumentów.

Oczekiwania pracowników wobec oceny pracy naukowej a czynniki akceptacji SOOP

W literaturze przedmiotu brakuje pozycji poświęconych wprost oczekiwaniom pracowników wobec SOOP czy wobec elementów tego systemu. Warto jednak zwrócić uwagę, że o oczekiwaniach wobec SOOP można wnioskować na podstawie czynników, które warunkują jego akceptację. W literaturze prezentowanych jest wiele badań, w których wskazywane są determinanty postaw pracowników wobec SOOP.

Analizując badania dotyczące czynników akceptacji systemów oceniania okresowego, można wskazać te, które w największym stopniu łączą się z oczekiwaniami wobec oceny pracy naukowej, która jest przedmiotem artykułu. Wśród tych czynników należy wymienić liczną grupę związaną z postrzeganiem kryteriów oraz powiązaną z nią grupę czynników odnoszących się do postrzegania sprawiedliwości SOOP. Zagadnienia te nie

są rozłączne – kryteria oceny również są postrzegane przez pryzmat ich sprawiedliwości. Dlatego w niniejszym artykule uwaga zostanie zwrócona tylko na postrzeganie kryteriów oceny przez pracowników.

W tym obszarze warto przywołać badania R. Thurstona, który wśród dziewięciu czynników sprawiedliwości SOOP wskazuje trzy, które związane są z kryteriami oceny [Martin, Thurston 2001, za: Shrivastava, Purang 2011, ss. 635–636]. Pierwszy odnosi się do jasnego wskazywania oczekiwań wobec pracowników na początku ocenianego okresu oraz dopasowania kryteriów oceniania do wykonywanej przez nich pracy. Drugi z czynników to trafność ocen, którą osiągnąć można w wyniku prawidłowego odnoszenia się do podejmowanych wysiłków, możliwości oraz ilości i jakości pracy ocenianych. Trzecim zaś czynnikiem są przekonania pracowników na temat podstawy dokonanych ocen (wyniki pracy, wkład pracownika a nie jego osobowość). Dopasowanie kryteriów do określonej pracy i nieodnoszenie się do cech osobowych wiąże się z uznawaniem kryteriów za odpowiednie [Harris 1988, ss. 443–444]. Przekonanie, że kryteria są odpowiednie wpływa na satysfakcję z pracy [Murphy, Cleveland 1995, za: Kratts, Brown 2013, s. 400]. Mówiąc o odpowiedniości kryteriów, należy również poruszyć kwestię wartości, które ukierunkowują system oceniania (np. skupienie się na jakości, a nie na ilości). Wartości te ujawniają się m.in. w kryteriach oceny. G.E. Roberts podkreśla, że zgadzanie się z tymi wartościami jest ważnym czynnikiem akceptacji SOOP przez pracowników [Roberts 1994, s. 539].

Wśród czynników wpływających na percepcję systemów oceniania wymieniane są również standardy oceny pracy oraz wymagania postrzegane przez pracowników jako zrozumiałe [Ghauri, Neck 2014, s. 18]. Zrozumiałość ta związana jest z kolei z prawidłową komunikacją w systemie oceniania. Aby pracownicy mogli uznać kryteria za zrozumiałe i właściwe, muszą posiadać nie tylko pełną wiedzę o nich, ale także znać cele, które są przed nimi stawiane. System oceniania może być postrzegany przez pracowników jako sprawiedliwy i trafny, jeśli dostarcza adekwatnych informacji na ten temat [Tsai, Wang 2013, s. 2212].

J. Dzieńdziora natomiast zwraca uwagę, że poza dostosowaniem kryteriów do pracy wykonywanej na danym stanowisku, do istotnych czynników, które mogą spowodować nieakceptowanie SOOP, należą również: nadmierna liczba kryteriów, metoda oceniania uznana za niedostosowaną do stanowiska pracy czy subiektywizm metody oceniania [Dzieńdziora 2008, s. 147].

Analizując czynniki związane ze strukturą kryteriów wpływające na akceptację systemów oceniania, można zauważyć, że wytyczne dotyczące budowania systemów uwzględniają je. Wśród cech kryteriów wymieniane są m.in. zrozumiałość i mierzalność [Dzieńdziora 2008, s. 86]. Można je powiązać z postrzeganiem sprawiedliwości kryteriów. Z kolei wśród warunków, które muszą spełniać kryteria oceny, wskazywana jest

m.in.: jasność i zrozumiałość sformułowania kryteriów, zależność od ocenianego, dostosowanie do roli w organizacji, stabilność w czasie (oznaczająca utrzymanie pewnej względnej stałości, która pozwala na porównywanie wyników ocen z różnych okresów, a jednocześnie sprawia, że system oceniania jest dla pracowników znany i przewidywalny), zmienność w czasie (zaangażowanie pracownika ma wpływ na wyniki w danym kryterium) oraz znajomość i akceptacja kryteriów przez pracowników [Czubasiewicz 2005, ss. 122–123].

Wymienione powyżej czynniki akceptacji odzwierciedlają uniwersalne oczekiwania wobec kryteriów oceny pracy. W artykule autorka dokonała analizy oczekiwań pracowników w odniesieniu do oceny dość specyficznego rodzaju pracy, jaką jest praca naukowa.

Metodyka badań własnych

Autorka przeprowadziła jednokrotne studium przypadku. Przedstawione w artykule badania są częścią szerszego badania dotyczącego postaw pracowników wobec SOOP. Badania prowadzone były w Uniwersytecie X.

Oczekiwania pracowników wobec SOOP zdiagnozowano na podstawie 48 wywiadów z nauczycielami akademickimi, dobranymi celowo w taki sposób, by uzyskać jak największą różnorodność badanych (pod względem: płci, stanowiska, specjalizacji naukowej, miejsca zatrudnienia). Zastosowano technikę wywiadu wolnego nieustrukturyzowanego (wywiad niestandardyzowany nieustrukturyzowany). W wywiadach niestandardyzowanych badacz w trakcie wywiadu – w zależności od jego przebiegu – decyduje o układzie pytań [Gudkova 2012, s. 114]. Prowadzone wywiady były nieustrukturyzowane – zadawane były pytania otwarte, które pozostawiały swobodę respondentowi w zakresie formy i treści wypowiedzi [Gudkova 2012, s. 114].

Druga z zastosowanych technik to badanie dokumentów. Składa się ona z analizy wewnętrznej, związanej z poznaniem i wyjaśnieniem treści oraz rozpoznaniem najważniejszych komponentów relacji między nimi oraz analizy zewnętrznej, dotyczącej dodatkowych informacji, takich jak czas czy okoliczności powstania dokumentu [Łobocki 2010, s. 225]. Badanie dokumentów dotyczyło dokumentów wewnętrznych Uniwersytetu X, odnoszących się do oceniania okresowego nauczycieli akademickich, takich jak: Statut Uniwersytetu X, uchwały Senatu Uniwersytetu X oraz arkusze ocen obowiązujące na wydziałach tej uczelni¹. Badanie wymienionych dokumentów pozwoliło na odniesienie oczekiwań pracowników wobec oceny pracy naukowej do rozwiązań zastosowanych w nowym systemie oceniania.

¹ Ze względu na konieczność zachowania anonimowości podmiotu badań w artykule nie będą używane nazwy i tytuły dokumentów wewnętrznych.

Oczekiwania nauczycieli akademickich w zakresie oceny pracy naukowej

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów zidentyfikowano główne oczekiwania nauczycieli akademickich zatrudnionych w Uniwersytecie X w stosunku do oceny pracy naukowej. Respondenci formułowali swoje oczekiwania na podstawie dotychczasowych doświadczeń z oceną okresową. Ich postulaty dotyczą: dostosowania częstotliwości oceny pracy naukowej do specyfiki pracy naukowej, rozwiązania problemu zmieniającej się punktacji czasopism, skutecznego motywowania do tworzenia dobrych jakościowo prac oraz do internacjonalizacji nauki, doceniania innych niż publikacje działań w zakresie pracy naukowej, wspierania współpracy wewnątrzwydziałowej, ujednolicenia wymagań wobec pracowników w różnych formach oceny pracy oraz uwzględniania zróżnicowania wydziałów, a nawet katedr. Wskazane oczekiwania zostaną omówione bardziej szczegółowo.

Odnosząc się do pierwszego z nich, tj. dostosowania częstotliwości oceniania do specyfiki pracy, należy zauważyć, że według respondentów obowiązujący w momencie badań dwuletni okres oceny nie był odpowiednio dobrany do dynamiki pracy naukowej i do cyklu wydawniczego. Większość respondentów oczekuje wydłużenia okresu oceny, a dowodem na to są przedstawione poniżej wypowiedzi będące fragmentami przeprowadzonych z nimi przez autorkę wywiadów.

Pracowanie pod presją nie jest dobre, jeżeli mówimy o czymś takim jak rzeczywiste badania naukowe, które trzeba robić bardzo powoli i po prostu nad nimi myśleć. Do pewnych rzeczy trzeba dojrzeć. [...] Ten system wytwarza presję na publikowanie [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W8].

Taka kalkulacja może spowodować, że [...] dobra praca, która mogłaby być wydana w naprawdę prestiżowym czasopiśmie, o dużej liczbie punktów, zostanie wysłana do czasopisma, które ma mniejszą liczbę punktów, tylko dlatego, że jest ta ocena [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W4].

Przymusza to trochę do takiego wypuszczania wyników częściowych, bo muszą coś opublikować [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W16].

[...] człowiek nie czeka aż stworzy jakiś większy materiał, bo nie zdobędzie punktów i będzie źle oceniony, dlatego wypuszcza się coraz gorsze rzeczy [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W34].

Należy zauważyć, że oczekiwania dotyczące zmniejszenia częstotliwości oceny uzasadniane są chęcią publikowania lepszych prac, zawierających pełne wyniki badań w prestiżowych czasopismach. Zdaniem badanych krótkie okresy oceny prowokują do działań niekorzystnych dla nauki i nie wspierają ich rozwoju naukowego.

Kolejnym postulatem nauczycieli akademickich jest rozwiązanie problemu zmieniającej się punktacji czasopism. W większości wydziałów Uniwersytetu X w ocenie okresowej uwzględniana była punktacja czasopisma z roku publikacji. Niezadowolenie wynikające z takiego stanu rzeczy ujawniają przytoczone poniżej wypowiedzi.

Problem polega na tym, że ministerstwo zmienia kryteria punktacji jednostek naukowych. Właściwie to tak zmienia, że przed kolejną parametryzacją pojawiają się dopiero kryteria, a parametryzacja obejmuje te dwa lata wstecz. Tak więc my działamy w sytuacji pewnej niewiedzy [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W25].

Rodzą się jakieś frustracje, czy wystarczy tych punktów, czy nie wystarczy, jak to będzie. Ta punktacja się ciągle zmienia [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W12].

Ja tego kompletnie nie rozumiem, bo to jest taki mechanizm oceniania, który działa wstecz i to nie z winy uczelni, w gruncie rzeczy [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W32].

Zmiany punktacji czasopism i wynikająca z tego niepewność, co do wyników oceny okresowej, to powód frustracji badanych i przyczyna trudności w planowaniu przez nich własnych działań.

Respondenci oczekują również, że system oceniania okresowego będzie skutecznie motywować do tworzenia dobrych prac, opartych na rzetelnych badaniach. Zauważają oni, że system oceniania jest ułożony w taki sposób, iż niedostatecznie docenia trud poniesiony dla stworzenia dobrego artykułu, który można opublikować w uznanym wydawnictwie. Zwracają uwagę na problem obniżania jakości prac w wyniku działań ich autorów ukierunkowanych na zdobywanie punktów. Podkreślają, że chcieliby, by SOOP tego typu zachowań nie prowokował i nie nagradzał. Tak mówią o tym w wywiadach:

Do czego to nas zmusza? Do publikowania szybko i wszystkiego, niekoniecznie najlepiej [...] Musimy opublikować cokolwiek, żeby spełnić te wymogi i zdobyć punkty. [...] Są dzielone artykuły, bo czasem jest tak, że robimy coś, z czego mógłby powstać jeden bardzo dobry artykuł, ale lepiej to podzielić na dwa albo trzy najlepiej [...] dzielimy więc ten materiał, po to tylko, żeby mieć punkty. [...] trzeba robić dwie rzeczy równocześnie, czyli publikować coś, żeby mieć punkty i drugi tor – robić coś, co jest naprawdę ważne i dla nas i z punktu widzenia naukowego [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W23].

Zachęca to do publikowania artykułów w materiałach pokonferencyjnych, w mniej znaczących periodykach, ponieważ tam jest łatwiej się dostać, a mamy wymierny efekt w postaci punktów w ocenie okresowej. Wydaje mi się, że w tej formie system motywacyjny nie zachęca do dobrej pracy naukowej [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W6].

Badani chcieliby, aby w ocenie pracy naukowej skupić się na jakości a nie na liczbie prac. Części z nich nie satysfakcjonuje utożsamianie jakości prac naukowych z punkta-

cją czasopism, w których są one publikowane. Tak ustosunkowują się do tego zagadnienia w wywiadach:

Aktywność naukowa mierzona jest liczbą i jakością publikacji, przy czym sposób pomiaru jakości publikacji jest, moim zdaniem, oderwany od rzeczywistości [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W30].

Mam takie wrażenie, że w tej chwili ilość zaczyna powoli zastępować jakość [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W41].

Trzeba jednak zauważyć, że to, iż ocena jakości publikacji jest oparta na punktacji czasopism u wielu respondentów nie wzbudza niepokoju, czego dowodzi następująca wypowiedź jednego z pracowników naukowych – uczestnika badania:

[...]wierzę w to, że rzeczywiście tak jest, że im wyżej punktowane czasopismo, tym lepsze artykuły się w nim ukazują [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W19].

Z oczekiwaniem promowania dobrych prac związany jest postulat dotyczący motywowania do aktywności naukowej poza granicami kraju. Badani podkreślali, że rozwój nauki wymaga podejmowania działań poza granicami Polski, jednocześnie zwracając uwagę, że SOOP nie zachęca do ich podejmowania. Przyczyn takiego stanu rzeczy upatrują zarówno we wcześniej wskazanym zbyt krótkim okresie oceny, jak i w pewnego rodzaju nieopłacalności publikowania w zagranicznych czasopismach czy udziału w zagranicznych konferencjach. Problem ten obrazują poniższe wypowiedzi badanych pracowników naukowych:

Nikt o zdrowych zmysłach nie odważy się napisać artykułu po angielsku do zagranicznego czasopisma, jeśli blisko, pod nosem może zrobić coś za tę samą bądź podobną liczbę punktów. [...] jeśli tego nie uwzględnimy w ocenie, to będziemy dalej brnąć w kierunku śmiesznych działań pod tytułem „paranauka”, bo sądzę, że ludzie w ogóle przestali myśleć o tym, że jest jakiś „Journal of Coś Tam” [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W2].

Dostanie się na uniwersytety, takie jak: Cambridge czy Oxford, żeby wygłosić referat jest pewnym osiągnięciem, ale dostać za to dwa punkty... Tak samo będzie punktowana sesja tutaj, którą się zorganizuje na wydziale – obskoczę takie dwie i też będę miał dwa punkty [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W40].

Badani oczekują wsparcia działań międzynarodowych, w tym zmian w systemie finansowania, ale również ich doceniania w ocenianiu okresowym.

Kolejnym oczekiwaniem nauczycieli akademickich Uniwersytetu X jest docenianie innych niż wysoko punktowane artykuły naukowe form aktywności naukowej, takich jak: recenzje; udział w konferencjach; publikacje w zagranicznych, lecz niewymienionych na liście A, czasopismach; redakcja czasopism naukowych; uzyskane granty. Postulat ten koresponduje z oczekiwaniem uwzględnienia różnorodności badań i możliwo-

ści publikacyjnych pomiędzy wydziałami i na poszczególnych wydziałach. Badani zwracają uwagę na to, że stosowanie wspólnego podejścia do wszystkich jest niesprawiedliwe. Dodatkowo warto zauważyć pojawiające się postulaty dotyczące zróżnicowania wymagań wobec pracowników posiadających różne stopnie naukowe. Przykładowe wypowiedzi dotyczące tych problemów przedstawiono poniżej.

Nie każda dziedzina będzie miała przełożenie na badania międzynarodowe. Niektóre badania dotyczą tylko Polski, albo przede wszystkim Polski, no i w tym momencie takie osoby i takie jednostki, tak naprawdę, to są trochę na straconej pozycji w stosunku do innych [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W12].

W przypadku takiego wydziału jak filologia to [brak uwzględnienia tłumaczeń literackich czy artystycznych] jest zaskakujące czy też krzywdzące, bardzo [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W11].

Niespecjalnie ma sens pisanie recenzji z książek, bo w ogóle nie są zaliczane do dorobku naukowego, a przecież recenzja czy polemika to samo sedno uprawiania dyscyplin humanistycznych [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W32].

Są różne możliwości publikacji i niekoniecznie to musi być lista filadelfijska [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W13].

I ja pracuję na duży grant, kilkaset tysięcy, za jeden–dwa punkty? [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W7].

Bodajże jeden punkt za każde czasopismo, to już jest zupełnie kuriozalne. [...] Ktoś, kto jest redaktorem pisma branżowego, punktowanego, wysoko punktowanego, otrzymuje za swoją pracę jeden punkt... [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W11].

Ja się zastanawiam, czy jak ja byłam młodym magistrem i publikowałam w różnych miejscach i nie było żadnych punktów, nie było niczego, czy ja nie miałam uczciwszego startu [...]. To my się czepiamy profesora, który publikuje wszystko w Pcmiu Dolnym, a nie młodego człowieka [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W20].

Na wydziale, na którym dominuje praca w zespołach badawczych, podkreślano, że w systemie oceniania okresowego należy zacząć premiować współpracę wewnątrzwydziałową. Respondenci nie negują sensu wspólnych działań prowadzonych z innymi uczelniami, jednak zwracają uwagę na to, że wiele badań przeprowadza się z zewnętrznymi współpracownikami nie dlatego, że istnieje taka potrzeba, tylko ze względu na wymogi oceny pracowników. Zdaniem pracowników prowadzi to do niepotrzebnej rywalizacji, ale również negatywnie wpływa na rozwój zawodowy. Opinie takie często wyrażali badani pracownicy naukowcy, o czym świadczą przytoczone poniżej ich wypowiedzi.

Trzeba szukać kontrahentów do współpracy poza wydziałem, co według mnie jest bezsensowne, bo to nie sprzyja nauce, tylko właśnie... uzyskiwaniu wysokich kwalifikacji czysto technicznych. Nikt nie myśli o tym, jaki problem rozwiązać, tylko o tym, ile będzie miał punk-

tów i zamiast iść naprzeciwko do kolegów z katedry i rozwiązać z nimi problem, to on pojeździe do Krakowa. [...]to nie wspiera rozwoju, tylko rozleniwia ludzi, bo po co się w ogóle zastanawiać, jak ktoś coś robi [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W26].

To jest bardzo demotywujące – poszukujemy współpracy na zewnątrz, natomiast staramy się już ze sobą nie współpracować. Jakaś taka rywalizacja się ujawnia [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W14].

Zniechęca do tworzenia zespołów wewnątrz wydziału, natomiast jakby zmusza czy motywuje do tego, żeby szukać osoby do współpracy gdzieś na zewnątrz. [...] Tak naprawdę prowadzi to do tego, że każdy dla siebie pracuje, współpracuje tylko z zagranicznymi jednostkami i powoduje, że ten wydział staje się troszkę takim zbiorem jednostek a nie zespołem [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W13].

Nauczyciele akademicy z Uniwersytetu X podnoszą również kwestię braku związku oceny okresowej z oceną rotacyjną, podkreślając, że ocena okresowa powinna ukierunkowywać działania pracowników tak, by zmierzali oni do kolejnych stopni czy tytułów naukowych. W związku z tym oczekują ujednolicenia wymagań oceny okresowej i rotacyjnej. Problem ten tak opisuje respondentka będąca adiunktem:

[SOOP] absolutnie nie zachęca do tego, żeby publikować w jakichkolwiek monografiach pokonferencyjnych [...]. Natomiast, jeśli chodzi o ministerstwo i potem dorobek habilitacyjny, tam to się liczy. Więc mamy takie rozdwojenie jaźni – publikować czy nie publikować. [...] Ja mam problem z tym, że wymaga się ode mnie tego, żeby co roku przynosić publikacje. [...] ja z tymi artykułami nic nie zrobię. One są gdzieś w wykazie, natomiast to nie będzie dla mnie dorobek, który wezmę pod uwagę na przykład do habilitacji [fragment wywiadu z pracownikiem naukowym Uniwersytetu X, W7].

Przytoczone powyżej wypowiedzi odnoszą się do oczekiwań wspólnych dla większości badanych. W dalszej części artykułu podjęta zostanie próba odpowiedzi na pytanie, czy są one realizowane przez obecnie funkcjonujący system oceniania okresowego nauczycieli akademickich.

Nowy system oceniania okresowego pracowników w Uniwersytecie X² a oczekiwania nauczycieli akademickich

Odnosząc się do pierwszego z oczekiwań, czyli do dostosowania częstotliwości oceniania do specyfiki pracy, należy zauważyć, że nowy system oceniania okresowego wprowadza

² Nowy system oceniania okresowego w Uniwersytecie X przedstawiony został na podstawie wyników przeprowadzonej analizy następujących dokumentów: Statutu Uniwersytetu X, uchwały doprecyzowującej zasady postępowania podczas dokonywania oceny okresowej oraz arkuszy ocen obowiązujących na poszczególnych wydziałach tej uczelni.

dził ocenę czteroletnią zamiast dotychczas obowiązującej oceny dwuletniej. Jest to więc działanie zgodne z oczekiwaniami zatrudnionych.

Rozwiązany został również problem zmieniającej się punktacji czasopism. Podjęto bowiem decyzję, że w sytuacji, gdy czasopismo ma zmniejszoną liczbę punktów, albo zostało usunięte z wykazu MNiSW, pracownik może przyjąć do oceny maksymalną liczbę punktów obowiązującą od roku wysłania pracy do czasopisma do roku jej opublikowania.

Rozważając kwestię skutecznego motywowania do tworzenia dobrych prac, opartych na rzetelnych badaniach i powiązanego z tym skupienia się na jakości a nie na liczbie prac naukowych, trzeba wskazać, że w nowym systemie oceniania pracownik ma uzyskać za działalność publikacyjną nie mniej niż trzykrotność iloczynu średniej liczby punktów przypadających na publikację, która wchodziła w zestaw osiągnięć naukowych i twórczych w poprzedniej ocenie parametrycznej danego wydziału i wskaźnika podanego w uchwale. Wskaźnik ten zależy od przedziału punktowego, w którym mieszczą się wszystkie zgłaszane do oceny prace. Dla pracowników oznacza to, że w przypadku artykułów nisko punktowanych będą musieli osiągnąć istotnie wyższą sumę punktów (np. wskaźnik 1,25 dla publikacji z przedziału 5–50 punktów, a 0,75, jeśli zgłaszane są wyłącznie prace z przedziału 15–50 punktów). Dano również możliwość podniesienia punktacji publikacji za minimum 35 punktów lub za 25% najwyższej punktowanych publikacji, jak również za patenty i ich wdrożenia, z czego skorzystała połowa wydziałów. Wydziały mogą również ograniczyć publikacje uwzględniane podczas oceny tylko do list A lub C MNiSW, co zostało wprowadzone w dwóch jednostkach. Istnieje również możliwość podwyższenia progów punktowych dla zgłaszanych publikacji oraz wskaźników. Wyrażenie widoczne jest więc nastawienie na mniejszą liczbę prac, ale wyżej punktowanych, co powinno być równoznaczne z ich wyższą jakością. Można więc przypuszczać, że rozwiązanie to motywuje do lepszej jakościowo pracy naukowej.

Ocena stopnia realizacji kolejnych oczekiwań nauczycieli akademickich jest już mniej jednoznaczna.

Kwestię motywowania do aktywności naukowej poza granicami Polski rozważyć należy, odnosząc się do trzech aspektów. Pierwszym z nich są publikacje w zagranicznych czasopismach, co jest wspierane przez SOOP, o ile są to publikacje wysoko punktowane. Drugi z nich, to projekty międzynarodowe, które w przypadku połowy wydziałów mogą być źródłem uzupełnienia punktów w obowiązkowej części publikacyjnej. Trzecim aspektem są konferencje międzynarodowe, które w nowym systemie oceniania nie mają większego znaczenia. Są one albo w ogóle nieuwzględniane, albo uwzględniane w części oceny dodatkowej pracy naukowej (w przypadku większości wydziałów w części naukowej należy zdobyć więcej punktów niż to wynika z obowiązkowej części publikacyjnej, jednak w większości przypadków oczekiwania co do dodatkowych działań są stosunkowo małe). Można więc przypuszczać, że postulat motywowania do aktywności

naukowej poza granicami kraju prawdopodobnie nie jest w dostatecznym stopniu realizowany w nowym SOOP.

Kolejnym analizowanym aspektem jest docenianie innych niż wysoko punktowane artykuły form pracy naukowej. Analizując dokumenty ogólnouniwersyteckie i wydziałowe, można dojść do wniosku, że waga innych dokonań jest mniejsza niż w poprzednim SOOP. Co prawda, w Statucie Uniwersytetu X wskazano długą listę osiągnięć naukowych, które uwzględnia się przy dokonywaniu oceny, ale większość z nich zalicza się do kategorii: inne osiągnięcia naukowe. Wszystkie wydziały oceniają bowiem obowiązkowo osiągnięcia publikacyjne, przy czym większość z nich (67%) wskazało minimalną liczbę punktów, jaką musi uzyskać publikacja, by mogła zostać uznana. Część wydziałów w ogóle zdecydowała się zrezygnować z innych osiągnięć naukowych. Te, które je oceniają oczekują stosunkowo małej liczby punktów (np. za działalność publikacyjną na wydziale X oczekuje się 51 punktów, a za pozostałą pracę naukową 15 punktów, na innym wydziale wskazuje się łączną liczbę punktów do uzyskania w ocenie naukowej, na którą składa się minimum publikacyjne i pozostałe osiągnięcia, do których można też zaliczyć nadwyżkę punktów z minimum publikacyjnego). Można więc powiedzieć, że w nowym SOOP raczej nie docenia się innych form aktywności naukowej niż wspomniane wysoko punktowane publikacje.

Nauczyciele akademicy oczekują również uwzględnienia różnorodności badań i możliwości publikacyjnych pomiędzy wydziałami i na poszczególnych wydziałach. W kontekście tego postulatu należy zwrócić uwagę na trzy kwestie. Po pierwsze, w uchwale dotyczącej nowego SOOP dano możliwość ustalenia średniej punktów osobno dla grup pracowników reprezentujących określone obszary, dziedziny lub dyscypliny nauki. Pozwala to na zróżnicowanie wymagań wobec pracowników wewnątrz jednostek organizacyjnych. Trzeba jednak podkreślić, że tylko dwa wydziały postanowiły skorzystać z tego rozwiązania. Po drugie, wymagana liczba punktów w obowiązkowej części publikacyjnej oparta jest na wynikach poprzedniej parametryzacji na konkretnych wydziałach. Została więc ona dostosowana do możliwości poszczególnych jednostek. Po trzecie, uwzględniono w pewnym stopniu kwestię zróżnicowania wymagań w zależności od zajmowanego stanowiska. Senat wprowadził możliwość zmniejszenia liczby punktów publikacyjnych dla asystentów, z czego większość jednostek skorzystała. Jednocześnie nie przewidziano możliwości różnicowania wymagań w pozostałych grupach. Należy zwrócić również uwagę na to, że większość wydziałów wprowadziła minimalną liczbę punktów dla artykułów zgłaszanych do oceny działalności publikacyjnej i w tym zakresie zróżnicowania oczekiwać ze względu na stopień czy stanowisko już nie ma. Podsumowując, można powiedzieć, że oczekiwania pracowników wykraczają poza zaproponowane rozwiązania, jednak ich kierunek jest raczej zgodny z ich postulatami.

Z kolei oczekiwanie premiowania współpracy wewnątrzwydziałowej nie znajduje odzwierciedlenia w regulacjach nowego SOOP. Sposób punktacji osiągnięć (podział punktów między współautorów z jednego wydziału) nadal nie zachęca do podejmowania wspólnych działań w ramach jednej jednostki. Jednocześnie nie wprowadzono żadnego nowego elementu, który odnosiłby się do kwestii współpracy. W nowym systemie okresowym nie wprowadzono również zmian, które miałyby na celu ujednolicenie wymagań oceny okresowej i oceny rotacyjnej (czy też ocen o takim charakterze, jak np. śródk okresowa ocena w szkołach doktorskich, zgodnie z art. 202 ustawy o szkolnictwie wyższym i nauce) [Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. 2018, poz. 1668, art. 202].

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów z pracownikami Uniwersytetu X zdiagnozowano ich podstawowe oczekiwania dotyczące oceny pracy naukowej. Analiza rozwiązań zaproponowanych w nowym SOOP prowadzi do wniosku, że tylko niektóre postulaty nauczycieli akademickich zostały w nim w całości lub częściowo spełnione. Dla autorów zrozumiałe jest to, że zrealizowanie niektórych oczekiwań jest trudne, a czasem może być niezgodne z celami uczelni. W takich przypadkach warto jednak zadbać o prawidłową komunikację z pracownikami. Zrozumienie i akceptacja SOOP zwiększają satysfakcję z oceniania. Ta zaś jest pozytywnie skorelowana z zaangażowaniem organizacyjnym oraz z satysfakcją z pracy.

Bibliografia

Bhatnagar D. (2013), *Perceived Fairness of Employees in Performance Appraisal System: With Reference to Indian Public and Private Sector Banks*, „Globsyn Management Journal”, vol. 7, no. 1–2.

Czubasiewicz H. (2005), *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Dzieńdziora J. (2008), *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec.

Ghauri E., Neck P.A. (2014), *Performance Appraisal and Employees' Perceptions*, „International Journal of Contemporary Management”, vol. 13, no. 2.

Gudkova S. (2012), *Wywiady w badaniach jakościowych* [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Harris C. (1988), *A Comparison of Employee Attitudes Towards Two Performance Appraisal Systems*, „Public Personnel Management”, vol. 17, no. 4.

Kociatkiewicz J., Kostera M. (2014), *Zaangażowane badania jakościowe*, „Problemy Zarządzania”, vol. 12, nr 1 (45).

Kratts P., Brown T.C. (2013), *Unionised Employees' Reactions to the Introduction of a Goal-Based Performance Appraisal System*, „Human Resource Management Journal”, vol. 23, no. 4.

Kuvaas B. (2006), *Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 27, issue 3.

Łobocki M. (2010), *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Impuls, Kraków.

Martin S., Thurston R. (2001), *Evaluation Post Devolution: Challenges and Opportunities*, A Discursive Symposium, UK Evaluation Society Annual Conference.

Murphy K.R., Cleveland J.N. (1995), *Understanding Performance Appraisal. Social, Organizational and Goal Setting*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Roberts G.E. (1994), *Maximizing Performance Appraisal System Acceptance: Perspectives from Municipal Government Personnel Administrators*, „Public Personnel Management”, vol. 23, no. 4.

Shrivastava A., Purang P. (2011), *Employee Perceptions of Performance Appraisals: A Comparative Study on Indian Banks*, „The International Journal of Human Resource Management”, vol. 22, no. 3.

Tsai C., Wang W. (2013), *Exploring the Factors Associated with Employees' Perceived Appraisal Accuracy: A Study of Chinese State-Owned Enterprises*, „The International Journal of Human Resource Management”, vol. 24, no. 11.

Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. 2018, poz. 1668.

Anna Rakowska | a.rakowska@umcs.lublin.pl

Uniwersytet M. Curie-Skłodowskiej

Wydział Ekonomiczny

ORCID ID: 0000-0002-4990-2297

Marzena Cichorzewska | m.cichorzewska@pollub.pl

Politechnika Lubelska

Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-3817-5469

Rola wartości preferowanych przez pracowników w kontekście kształtowania inkluzywnych organizacji

The Role of Employees Preferred Values in the Context of Creation of Inclusive Organizations

Abstract: Unambiguous opinions on benefits regarding the HR diversity management has brought researchers to the idea of inclusive organization. The diversity of employees can give tangible benefits but only in inclusive organizations, in which there is a climate for diversity respect. Creating inclusive organizations translates into higher job satisfaction and commitment, new ideas and greater work efficiency. The article presents results of questionnaire research aimed at identification key professional values respected by men and women representing four age groups. The sample consists of 2076 employees from 50 enterprises. Although the surveyed employees definitely prefer similar three professional values, however there are relative differences in their intensity and changes in particular age groups are observed. These changes are much more dynamic among women than men in distinguished four age groups.

Research conclusions and recommendations refer to possibly way of an inclusive organization creation.

Key words: diversity, professional values, inclusion, gender, age.

Wprowadzenie

W ostatnich latach na rynku pracy obserwujemy nowe tendencje, kształtowane pod wpływem rozpowszechniających się technologii oraz globalizacji. Zmieniają się również wartości cenione w społeczeństwie. Młodzi pracownicy w mniejszym stopniu postrzegają pracę jako wartość nadrzędną, a pożądana staje się równowaga między pracą zawodową a życiem rodzinnym.

Polski rynek pracy jest coraz bardziej zróżnicowany, nie tylko w kontekście wieku czy płci, ale także kraju pochodzenia. Tworzenie miejsc pracy, w których zatrudnieni będą chcieli rozwijać się i zostać na dłużej, jest dziś bardzo ważne. W roku 2018 ponad połowa polskich pracodawców narzekała na brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach [Manpower 2018]. Jednym z rozwiązań może być kreowanie inkluzywnych miejsc pracy, czyli takich, w których szanuje się różnorodność pracowników oraz wykorzystuje ją dla osiągania korzyści biznesowych [Shore, Cleveland, Sanchez 2018]. W literaturze brak jest granic między „różnorodnością” i „włączeniem” (ang. inclusion). Najczęściej stwierdza się, że różnorodność jest regulowana prawem, a inkluzja (włączenie) jest efektem dobrowolnych działań w organizacji. W takim ujęciu różnorodność staje się łatwiejsza do wdrożenia niż włączenie. W tego typu miejscach pracy stosuje się praktyki nastawione na tworzenie klimatu sprzyjającego różnicom i możliwościom ich wykorzystania [Downey, van der Werff, Thomasi in. 2015]. Zjawisko to dobrze opisują Shore, Cleveland i Sanchez [2018]. Wśród zalecanych w tym modelu praktyk znajdują się m.in. rozpoznawanie i autentyczne poszanowanie różnorodności. W badaniach często wskazuje się na różnice dotyczące wartości pracowników w zależności od wyznawanej przez nich religii, kraju pochodzenia, wieku czy płci. Ich nieznanomość może być źródłem konfliktów w pracy i prowadzić do niepełnego wykorzystania potencjału pracowników [Croson, Buchan 1999; Hofstede 2001; Peterson 2004; Robinson 2013].

Polski rynek pracy w porównaniu z innymi krajami jest jeszcze relatywnie mało zróżnicowany. Stąd, wśród najczęściej podejmowanych w omawianym obszarze badań znajdują się te, które dotyczą różnic wartościowania pracowników w kontekście płci czy generacji [Lubrańska 2016; Wziątek-Staśko 2015; Rogozińska-Pawelczyk 2014; Warwas 2019]. Znacznie mniej jest badań identyfikujących wartości cenione przez kobiety i mężczyzn w poszczególnych grupach wiekowych czy w kolejnych etapach życia zawodowego [Erikson 1980]. Z literatury wynika [Robinson 2012], że istnieje potrzeba identyfi-

kacji zmiany postrzegania w kontekście wieku pracowników oraz transformacji cenionych wartości przez mężczyzn i kobiety w poszczególnych fazach życia. Zwraca się również uwagę na konieczność kształtowania klimatu inkluzywności ze względu na płeć. Umożliwia on bowiem realizację odmiennych modeli karier zawodowych przez kobiety i mężczyzn, co jest związane z pełnionymi przez nich rolami społecznymi [Kossek, Su, Wu 2017].

Mając na uwadze sytuację na polskim rynku pracy, w tym z jednej strony skargi pracodawców na brak kompetentnych pracowników, a z drugiej rosnący udział zatrudnionych w grupie 50+ oraz ambicje zawodowe wielu kobiet, interesujące jest poznanie, czy kobiety i mężczyźni na poszczególnych etapach kariery życiowej różnią się pod względem kluczowych wartości. Z przeglądu literatury wynika, że istnieje potrzeba takich badań [Kossek, Su, Wu 2017; Robinson 2012; Ackah, Heaton 2003], a jednocześnie w polskiej literaturze jest ich relatywnie mało. Z przeprowadzonych badań wynika, że największe różnice dotyczące wartości zawodowych cenionych przez kobiety i mężczyzn obserwuje się do 50. roku życia, natomiast w grupie 50+ są one zbliżone. Zdobyta wiedza jest ważna dla projektowania inkluzywnych organizacji, w których kobiety i mężczyźni w różnym wieku będą mieć sprzyjające warunki do realizacji swoich karier, a organizacje będą czerpać korzyści z ich odmiennych potencjałów, tym bardziej, że kobiety i mężczyźni różnią się podejściem do kształtowania kariery zawodowej [Hakim 2006], co z pewnością jest także związane z wiekiem.

W artykule zostaną zaprezentowane wyniki badań dotyczące najbardziej cenionych wartości zawodowych, uzyskane na podstawie kwestionariuszy ankiet zebranych od 2076 pracowników, zatrudnionych w 50 organizacjach. Wyniki obrazują, że podobne trzy wartości są wskazywane jako kluczowe, jednakże inne jest ich nasilenie w kontekście płci i grup wiekowych. Największe różnice występują między młodymi kobietami i mężczyznami. Znikają one w grupie pracowników po 50. roku życia, co jest związane z rolami społecznymi kobiet. Wyniki mogą być wykorzystane do optymalizacji praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, umożliwiającymi tworzenie inkluzywnych organizacji, w których pracownicy będą mogli realizować kluczowe dla nich wartości oraz rozwijać się, a pracodawcy dysponować wartościową kadrą.

Wartości a płeć i wiek pracowników

W przypadku problemów z pozyskaniem kompetentnych pracowników, warto rozważyć szanse, jakie występują w segmencie rynku kobiet oraz pracowników w wieku 50+. Wbrew istniejącym stereotypom istnieje tu duży potencjał [Kwinta-Odrzywołek 2013; Rakowska 2018, s. 221]. W wielu krajach kobiety odgrywają ważną rolę w zatrudnieniu, a ich udział w życiu gospodarczym stale rośnie. Pomimo tego, nadal spotykać się moż-

na z występowaniem znanego od lat zjawiska tzw. szklanego sufitu. Sytuacja w Polsce pod tym względem wydaje się całkiem niezła, bowiem „The Economist” w 2017 umieścił nas na piątym miejscu w rankingu krajów najbardziej przyjaznych dla pracujących kobiet. Z drugiej strony, od 2015 r. zmniejsza się udział aktywnych Polek na rynku pracy [BAEL 2017], dlatego potrzebne jest podjęcie działań zachęcających je do działań zawodowych. Stwarzanie warunków do równowagi między pracą a życiem rodzinnym odgrywa tu ważną rolę. Jedną z barier są także negatywne stereotypy dotyczące kobiet, a w szczególności kobiet w wieku 50+ [50 plus 2014]. Pomimo, że kobiety w Polsce są lepiej wykształcone niż mężczyźni, to jednak na rynku pracy mężczyźni zajmują uprzywilejowaną pozycję. Aż 51% kobiet uważa, że są dyskryminowane, niestety z takim poglądem zgadza się również 36,3% mężczyzn [Pieńczykowska 2014].

Dla kobiet istotną wartością jest zachowanie równowagi między pracą a życiem rodzinnym [Kossek, Su, Wu 2017], chociaż różnice mogą występować w poszczególnych krajach [Van der Lippe, Jager, Kops 2006]. Kobiety, szczególnie z nowych państw członkowskich UE, częściej niż mężczyźni są pod presją czasu w pracy (12% kobiet zatrudnionych w UE15 i 17% kobiet w UE12, przynajmniej się do trudności w pracy z powodu obowiązków rodzinnych; w grupie mężczyzn jest to odpowiednio 10% i 14%) [Rękas 2013]. Konflikt między pracą a życiem prywatnym niesie szereg negatywnych konsekwencji dla pracownika, jego rodziny i zatrudniającej go organizacji. Inceoglu, Segres, Bartram [2012] zwracają uwagę, że kobiety dostosowują swoje priorytety do odgrywanych ról społecznych i zawodowych. Hakim [2006] z kolei uważa, że kobiety w porównaniu z mężczyznami wybierając karierę, bardziej priorytetowo traktują równowagę między pracą a rodziną, podczas gdy mężczyźni bardziej cenią karierę, które prowadzą do widocznych wyników na rynku pracy.

Inną cenioną przez kobiety wartością jest bezpieczeństwo. Na przykład młode Polki (18–28 lat) mają inną wizję przyszłości niż mężczyźni [Strzelczyk, Kulig-Moskwa 2016]. Deklarują one wyższe potrzeby bezpieczeństwa pracy i wykazują bardziej prospołeczne postawy niż młodzi mężczyźni. Poza bezpieczeństwem, ważne dla ich motywacji są dobre relacje społeczne [Hofstede 2001; Meece, Glienke, Burg 2006]. Zdaniem Petersona [2004], mężczyźni i kobiety cenią podobne aspekty pracy, ale nadają im inną rangę, na przykład mężczyźni w większym stopniu niż kobiety považają wynagrodzenie i autorytet. Kobiety cenią w pracy zrozumienie, wsparcie, relacje i etykę, mężczyźni zaś niezależność, a w razie problemów, możliwość szukania pomocy wśród osób z pozycją. Kobiety natomiast wolą szukać pomocy wśród jednostek, z którymi są w grupie [Peterson 2004; Arnania-Kepuladze 2010].

Znamienny jest fakt, że obydwie płcie wyznają zbliżone wartości, ale ich znaczenie zmienia się w różnych okresach ich życia, co jest związane z odgrywaniem ról rodzicielskich [Major, Morganson, Bolen 2013]. Wybór kariery zawodowej przez kobiety jest czę-

ściej niż przez mężczyzn uzależniony od możliwości zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym [Barbulescu, Bidwell 2013; Powell, Greenhaus, Allen i in. 2018; Kossek, Su, Wu 2017].

Wartości cenione przez pracowników mogą się zmieniać wraz z wiekiem [Ertas 2015; Freund 2006; Inceoglu, Segers, Bartram 2012]. Na przykład w Polsce w grupie wiekowej pracowników 45+, częściej niż wśród młodszych pracowników, ważne miejsce zajmuje praca zawodowa i więź z pracodawcą, co sprzyja lojalności wobec organizacji i mniejszej chęci porzucania pracy [Widerszal-Bazyl 2015]. Wiedza dotycząca wartości zawodowych w różnych grupach wiekowych może być wykorzystana dla trafnego doboru pracowników i rozwiązywania związanych z tym konfliktów [Tolbize 2008; Inceoglu, Segers, Bartram 2012].

Starsi wiekiem pracownicy są mniej motywowani przez wartości zewnętrzne, a bardziej przez wartości wewnętrzne [Inceoglu, Segers, Bartram 2012]. Do wewnętrznych można zaliczyć m.in.: autonomię, wykorzystywanie własnych umiejętności czy samodzielność [Widerszal-Bazyl 2015; Freund 2006]. U tych młodszych czynnikiem motywującym są natomiast wartości zewnętrzne, wśród których wymienić można m.in. profity płynące z pracy. Płaca jest wskazywana jako ważny czynnik dla młodszych i starszych wiekiem, ale występują u nich względne różnice w natężeniu jej znaczenia [Widerszal-Bazyl 2015]. Podobnie należy interpretować wyniki dotyczące możliwości rozwoju zawodowego, które są częściej wskazywane jako ważne przez młodszych pracowników, choć część tych starszych również zwraca na nie uwagę.

Różnice w wartościach pracowników są na tyle istotne, że warto je poznawać i re-spektować, głównie w celu lepszego zarządzania kadrami.

Kształtowanie inkluzywnych miejsc pracy

Inkluzywne miejsce pracy to takie, w którym szanuje się różnice, jakie występują między pracownikami oraz stwarza warunki umożliwiające jak najlepsze wykorzystanie ich różnicowanego potencjału [Mor, Barak 2005]. Istotnym ich wyznacznikiem jest klimat włączenia [Shore, Cleveland, Sanchez 2018]. Charakteryzuje się on przede wszystkim wdrażaniem praktyk, które eliminują różnice statusu pracowników, przez co następuje realne ich włączenie do istotnych dla pracobiorców procesów decyzyjnych. Są to także sprawiedliwe praktyki zatrudnienia, wynagradzania, integracja oraz stwarzanie równych szans rozwoju i awansu. Zdaniem Guillaume, Dawsona, Otaye-Ebede [2017], ważne jest budowanie bezpieczeństwa, zaufania, poczucia sprawiedliwości oraz promowanie integracji społecznej.

Duże znaczenie ma postrzeganie wsparcia ze strony organizacji (POS) [Kurtessis, Eisenberger, Ford 2017]. Zakłada ono, że pracownicy posiadają spójną percepcję doty-

czącą zakresu, w jakim organizacja ceni ich wkład i dba o ich dobre samopoczucie. Udo-
wodniono, że kobiety i mężczyźni nieco inaczej reagują na wsparcie ze strony organiza-
cji; kobiety odwzajemniają je w większym stopniu niż mężczyźni [Croson, Buchan 1999].

Ponadto same praktyki inkluzywne nie są wystarczające do stworzenia równych
szans dla pracowników. Istotną rolę odgrywa nastawienie kierownictwa najwyższego
szczebla, w tym na ile wspiera ono politykę zerowej tolerancji dla dyskryminacji [Shore,
Cleveland, Sanchez 2018].

Kluczowe wartości zawodowe pracowników – metodyka i wyniki badań

Założono, że wyznawane przez pracowników wartości są ważnym elementem kształto-
wania inkluzywnych miejsc pracy [Mor, Barak 2005]. Celem badań była identyfikacja do-
minujących wartości zawodowych w zróżnicowanych grupach pracowników w kontek-
ście wieku i płci. Badania przeprowadzono w 2016 roku w 50 innowacyjnych przedsię-
wzięciach z południowej i wschodniej Polski (32 duże przedsiębiorstwa, 18 średnich).
Kryterium doboru stanowiła metodyka Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN [2013]. Ba-
dania sfinansowano z projektu badawczego NCN nr 2013/09/B/HS4/01311, pt. „Potencjał
kompetencyjny wybranych grup pracowników w aspekcie zarządzania różnorodnością
w innowacyjnych przedsiębiorstwach”.

Ostatecznie w próbie badawczej znalazło się 2076 pracowników, z czego 49,1% sta-
nowiły kobiety, a 50,9% mężczyźni. Wykorzystano kwestionariusz ankiety, który był
przekazywany do działów HR, a następnie rozprowadzany w przedsiębiorstwie. War-
tości zostały zidentyfikowane na podstawie wyników badań literaturowych [Rokeach
1973; Wojcieszke 1986; Schwarzwald, Bilsky 1990; Zalewska 2000] i zweryfikowane przez czterech
kompetentnych sędziów. W katalogu wartości zawodowych znalazły się: równowa-
ga praca-życie, bezpieczeństwo, odpowiedzialność, dobre relacje ze współpracownikami,
osiągnięcia, stymulacja intelektualna, uczciwość zawodowa, autonomia i władza. Re-
spondenci zostali poproszeni o wybranie z listy dziewięciu wartości: do pięciu bardzo
ważnych i do pięciu najmniej ważnych.

Przyjęto założenie, że respondenci zostaną podzieleni na cztery grupy wiekowe: 20–
29 lat; 30–39 lat; 40–49 lat; powyżej 50 roku życia. Taki podział wynikał ze zmiennej mo-
tywacji związanej z pełnionymi przez nich rolami w różnych okresach życia [Sugarman
2001; Major, Morganson, Bolen 2013; Gaud 2017; Urbaniak 2014].

Tabela 1. Struktura próby badawczej (n=2076)

Grupa wiekowa	Liczba respondentów	Udział % kobiet	Udział % mężczyzn	Średnia wieku w grupie	SD
20–29	446	58,1	41,9	25,8	2,24
30–39	641	47,6	52,4	33,9	2,86
40–49	418	47,6	52,4	43,5	2,82
50+	520	45	55	55,3	4,19

Źródło: opracowanie własne.

Wśród najwyższej cenionych wartości wskazanych przez wszystkie grupy respondentów znalazły się trzy: równowaga praca – życie, bezpieczeństwo, odpowiedzialność.

Tabela 2. Wyniki badań

Wartość	Grupy wiekowe							
	20–29 lat		30–39 lat		40–49 lat		50+	
	K	M	K	M	K	M	K	M
Praca – życie	46	31	51	37	49	34	34	35
bezpieczeństwo	35	34	41	30	36	20	25	25
odpowiedzialność	10	21	21	22	27	30	30	31

Uwaga – wartości są wyrażone w %; K – kobieta, M – mężczyzna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Rozkład odpowiedzi uzyskany w poszczególnych grupach przedstawia się następująco: dla ponad 46% kobiet i 31% mężczyzn z najmłodszej grupy pracowników równowaga „praca – życie” stanowi wartość najważniejszą. W drugiej kategorii wiekowej odsetek kobiet ceniących sobie tę ideę wzrósł do 51%. Podobnie wygląda to u mężczyzn z tej kategorii wiekowej (ponad 34%). W trzeciej grupie wiekowej: 49% kobiet i 34% mężczyzn wskazało tę wartość zawodową jako najważniejszą. Tak więc, do 50. roku życia widać wyraźną różnicę między kobietami a mężczyznami co do znaczenia wartości równowaga „praca – życie”. W grupie 50+ wyniki są zbliżone. Uzyskane dane potwierdzają wnioski z literatury, co do dużego znaczenia tej wartości dla kobiet [Powell, Greenhaus, Allen i in. 2018] oraz dla współczesnych polskich pracowników. Młodszy mogą wykazać się różnymi pasjami, posiadaniem rodziny, starsi zaś niejednokrotnie także obciążeni są obowiązkami opiekuńczymi [Hildt-Ciupińska 2014].

Z kolei analizując wartość „bezpieczeństwo”, zauważamy, że także w trzech pierwszych kategoriach wiekowych wynik jest wyższy dla kobiet niż dla mężczyzn, w szczególności różnice są duże w grupie 30–49 lat, co także potwierdza wnioski innych bada-

czy dotyczące znaczenia rodziny [Strzelczyk, Kulig-Moskwa 2016]. Wyniki zrównują się w grupie 50+.

Analizując wyniki przypisane przez respondentów trzeciej wartości zawodowej – „odpowiedzialność”, można zauważyć, że zarówno w grupie kobiet, jak i mężczyzn wzrasta znaczenie tej wartości w poszczególnych kategoriach wiekowych. Przy czym, nieco większe są wartości procentowe w grupie mężczyzn niż kobiet. Także w tym przypadku, podobnie jak poprzednio, bardzo zbliżone są wartości w grupie 50+ (30% kobiet i 31% mężczyzn). Dotyczy to także rozkładu procentowego w grupie pomiędzy 30 a 39 rokiem życia (21% kobiet i 22% mężczyzn wskazało tę wartość). Największe różnice są w grupie najmłodszych pracowników tj. między 20 a 29 rokiem życia (21% mężczyzn i 10% kobiet, uznaje tę wartość za istotną). Może to być związane z bardzo wysokim znaczeniem wartości równowaga „praca – życie”.

Z analizy wyników nasuwają się trzy wnioski:

1. Znaczenie wartości zawodowych kobiet w ciągu kariery zawodowej zmienia się inaczej niż w przypadku mężczyzn;
2. Wyniki dotyczące najbardziej cenionych wartości zawodowych są podobne dla kobiet i mężczyzn w grupie 50+;
3. Kobiety i mężczyźni w każdej grupie wiekowej duże znaczenie przypisują wartości równowaga „praca – życie”.

Najniższe miejsca w zbudowanej przez respondentów hierarchii wartości zawodowych zajęły „władza i autonomia”. Może mieć to związek z tym, że pracownicy, ceniąc sobie równowagę „praca – życie”, zdają sobie sprawę, że przyjmując na siebie funkcje lub zadania obarczone dużym stopniem odpowiedzialności (choć mogą dysponować większą swobodą i autonomią), muszą liczyć się z większym, osobistym nakładem pracy i czasem na realizację zadań.

Zaprezentowane w artykule rezultaty potwierdzają wyniki uzyskane również przez innych badaczy, m.in.: W. Koperzyńską i K. Kmiotek [2014] K. Gadomską-Lila [2015], A. Piotroń-Pyszczyk [2009] czy J. Cugin [2012]. Mają one jednak ograniczony wymiar i odnoszą się głównie do kwestii zmieniających się wartości w poszczególnych grupach wiekowych.

Robinson [2012] zauważa, że skupienie się tylko na tym aspekcie, wiąże się z ograniczeniem możliwości stosowania powyższych badań. Nie można za ich pomocą określić np. różnic indywidualnych w wyznawanych wartościach zawodowych czy też stwierdzić, jak zmieniały się one w poszczególnych okresach życia pracowników. Zauważalne są bowiem różnice między mężczyznami i kobietami w wyborze pracy i jej wartościach. Z kolei, jak podkreśla Sobolewa [2016], są one silniejsze zwłaszcza w krajach o wyższym poziomie subiektywnej nierówności płci. W przyszłości interesujące byłoby przeprowadzenie badań podłużnych w kontekście wieku i płci pracowników.

Zakończenie

Należy zauważyć, że pracodawcy mają szansę na pozyskanie pracowników pod warunkiem, że będą stosować praktyki zarządcze zapewniające im realizację kluczowych wartości zawodowych. I tak, w przypadku kobiet możliwe jest przyciąganie i zatrzymywanie tych utalentowanych, jeśli zostanie uwzględniony aspekt, że ich potrzeby różnią się od mężczyzn w pierwszych trzech okresach. Niestety, przypisane im społeczne role były przez lata lekceważone przez pracodawców, mimo że wykształcenie wśród kobiet jest wyższe niż wśród mężczyzn [Powell, Greenhouse, Allen i in. 2018]. Należy także uwzględnić odmienne wartości zawodowe mężczyzn i kobiet, a także inny sposób reagowania na problemy w pracy [Peterson 2004].

Co istotne, bez względu jednak na płeć, potrzebne są działania organizacyjne umożliwiające równowagę między pracą a życiem. Osiągnięcie tego balansu pozwala pracownikom na realizację innych, ważnych dla nich potrzeb. Polityka równowagi „praca – życie” może obejmować wszelkie programy organizacyjne i formalne praktyki mające na celu pomoc pracownikom w integracji aktywności zawodowej z innymi, ważnymi rolami życiowymi związanymi z rodziną, edukacją czy wypoczynkiem. Może to być np. elastyczny czas pracy, dopasowanie lokalizacji lub ilość pracy (np. flextime, podział pracy, praca w niepełnym wymiarze godzin, telepraca, urlop), bezpośrednie zapewnienie opieki i świadczenia zdrowotne (np. opieka nad dzieckiem lub starszym członkiem rodziny).

Mając na uwadze starzenie się pracowników i coraz liczniejszą grupę 50+, ważne jest podkreślenie, że ta grupa wyróżnia się większą odpowiedzialnością oraz ma potrzebę bycia docenianym za swoje doświadczenie. Potrzebna jest kultura poszanowania, elastycznej pracy i wsparcia szczególnie tej grupy pracowników. Ważne jest rozwiązanie konfliktów międzypokoleniowych, bowiem te nierozwiązane, zmniejszają produktywność i emocjonalne przywiązanie starszych pracowników do ich pracodawcy [Kunze, Menges 2016]. W przypadku osób starszych wiekiem, ważne jest także zapewnianie im autonomii oraz projektowanie ról, które maksymalizują ich kontakt społeczny.

Promowanie elastycznej pracy jako „normalnej” w całej organizacji, pomaga uniknąć stygmatyzacji ze względu na wiek czy płeć. Wspieranie pracowników w celu dostosowania ich osobistych aspiracji, ról zawodowych do celów organizacyjnych jest w dużej mierze możliwe, a nawet konieczne. Istotne jest zapewnianie pracownikom, że szkolenia i możliwości rozwoju są otwarte i dostępne dla całego personelu, niezależnie od płci czy wieku. Potrzebne mogą być także czasowe zmiany ról zawodowych w przypadku, gdy pojawiają się długoterminowe problemy zdrowotne lub inne ograniczenia funkcjonalne. Motywowanie pracowników wyłącznie premiami i wysokim wynagrodzeniem, może być niewystarczające dla zatrzymania ich w miejscu pracy. Należy też wspomnieć,

że nie można analizować roli wartości zawodowych bez odwołania się do klimatu i kultury organizacyjnej [Jarosiewicz 2014].

Podsumowując, warunkiem kształtowania inkluzywnych miejsc pracy jest poznanie cenionych przez pracowników wzorców postępowania oraz identyfikacja ich różnorodności. Rozpoznanie dominujących wartości pracowników może być przyczynkiem do zwiększania poziomu zaangażowania w pracę i organizację. Wiedza o preferowanych przez pracowników wzorcach pozwala przewidywać ich zachowania organizacyjne, a co za tym idzie, podejmować próby ich modyfikacji. Menedżerowie, opierając się na wiedzy pracowników i ich zróżnicowaniu, mogą zwiększyć skuteczność procesu wprowadzania zmian, zmieniać system motywacyjny, a przede wszystkim czerpać korzyści z tej różnorodności. Z kolei brak wiedzy w tym zakresie może utrudniać tworzenie odpowiednich warunków do wzajemnego zrozumienia i współpracy oraz przyczyniać się do występowania negatywnych zjawisk, w tym również dyskryminacyjnych.

Spójność wartości pracowników z wartościami przedsiębiorstwa, daje szansę na stworzenie inkluzywnej organizacji, która dzięki temu staje się wyjątkowa i atrakcyjna dla czekających na rynku potencjalnych pracowników.

Bibliografia

Ackah C., Heaton N. (2003), *Human resource management careers: different paths for men and women?*, „Career Development International”, vol. 8(3), ss. 134–142.

Arnania-Kepuladze T. (2010), *Gender stereotypes and gender feature of job motivation: differences or similarity?*, „Problems and Perspectives in Management”, vol. 8(2), ss. 84–93.

BAEL (2017), *Aktywność ekonomiczna ludności Polski IV kwartał 2017 roku* [online], https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5475/4/28/1/aktywnosc_ekonomiczna_ludnosci_polski_4_kwartal_2017.pdf, dostęp: 07.11.2018.

Barbulescu R., Bidwell M.J. (2013), *Do women choose different jobs from men? Mechanisms of application segregation in the market for managerial workers*, „Organization Science”, vol. 24(3), ss. 737–756 [online], <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1120.0757>, dostęp: 24.04.2019.

Cogin J. (2012), *Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications*, „The International Journal of Human Resource Management”, vol. 23, no. 11, ss. 2268–2294.

Croson R., Buchan N. (1999), *Gender and culture: international experimental evidence from trust games*, „American Economic Review”, vol. 89, no. 2, ss. 386–391.

Downey S.N., van der Werff L., Thomas K.M. i in. (2015), *The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement*, „Journal of Applied Social Psychology”, vol. 45(1), ss. 35–44.

Erikson E. (1980), *Identity and the life cycle*, Norton & Company, New York.

Ertas N. (2015), *Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal service*, „Public Personnel Management”, vol. 44(3), ss. 401–423.

Freund A.M. (2006), *Age-differential motivational consequences of optimization versus compensation focus in younger and older adults*, „Psychology and Aging”, vol. 21(2), ss. 240–252.

Gadomska-Lila K. (2015), *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1, ss. 25–39.

Gaud F. (2017), *Why it's a great idea to change careers when you are 40* [online], <https://www.forbes.com/sites/hecparis/2017/01/30/why-its-a-great-idea-to-change-career-when-you-are-40/#1117c5095d5d>, dostęp: 12.11.2018.

Guillaume Y.R., Dawson J.F., Otaye-Ebede L. i in. (2017), *Harnessing demographic differences in organizations: what moderates the effects of workplace diversity?*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 38(2), ss. 276–303.

Hakim C. (2006), *Women, careers, and work-life preferences*, „British Journal of Guidance & Counselling”, vol. 34(3), ss. 279–294.

Hildt-Ciupińska K. (2014), *Work-life balance a wiek pracowników*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka”, nr 10, ss. 14–17.

Hofstede G. (2001), *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, „Journal of Marketing”, vol. 67(2), ss. 151–153.

Inceoglu I., Segers J., Bartram D. (2012), *Age-related differences in work motivation*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, vol. 85(2), ss. 300–329.

Jarosiewicz H. (2014), *Znaczenie wartości w karierze zawodowej. Refleksja teoretyczna*, Wrocław [online], http://kapitalkariery.pl/images/Znaczenie_wartosci_w_karierze_zawodowej.pdf, dostęp: 21.04.2019.

Koperyńska W., Kmiotek K. (2014), *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y*, „Management Forum”, t. 4, nr 358, ss. 39–48.

Kossek E., Su R., Wu L. (2017), *“Opting Out” or “Pushed Out”? Integrating perspectives on women’s career equality for gender inclusion and interventions*, „Journal of Management”, vol. 43, iss. 1, ss. 228–254 [online], <https://doi.org/10.1177/0149206316671582>, dostęp: 21.04.2019.

Kunze F., Menge J.I. (2016), *Younger supervisors, older subordinates: an organizational-level study of age differences, emotions and performance*, „Journal of Organizational”, vol. 38, ss. 461–468.

Kurtessis J.N., Eisenberger R., Ford M.T. i in. (2017), *Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory*, „Journal of Management”, vol. 43 (6), ss. 1854–1884.

Kwinta-Odrzywołek J. (2013), *Sytuacja osób w wieku 50+ na rynku pracy* [online], <https://rynek-pracy.pl/artykuly/sytuacja-osob-w-wieku-50-na-ryнку-pracy>, dostęp: 31.10.2018.

Lubrańska A. (2016), *Wartości cenione w pracy zawodowej – różnice międzypokoleniowe*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3 (4), ss. 81–94.

Major D.A., Morganson V.J., Bolen H.M. (2013), *Predictors of occupational and organizational commitment in information technology: exploring gender differences and similarities*, „Journal of Business and Psychology”, vol. 28(3), ss. 301–314 [online], <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-012-9282-5>, dostęp: 21.04.2019.

Manpower (2018), *Ponad połowa firm ma problemy z niedoborem wykwalifikowanych pracowników* [online], <https://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/1160109,firmy-brak-wykwalifikowanych-pracownikow.html>, dostęp: 07.09.2018.

Meece J., Glienke B.B., Burg S. (2006), *Gender and motivation*, „Journal of School Psychology”, vol. 44, no. 5, ss. 351–373.

Mendryk I. (2016), *Uwarunkowania doskonalenia kompetencji pracowników 50+. Wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie”, z. 97, nr kol. 1964, ss. 213–223

[online], https://www.polsl.pl/Wydzialy/ROZ/ZN/Documents/z97/16_po_rec_032_Mendryk.pdf, dostęp: 26.04.2019.

PAN (2013), *Kryteria na podstawie badań Instytutu Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk* [online], http://www.inepan.waw.pl/aktualnosci.html?id_komunikat=389, dostęp: 12.10.2014.

Peterson M. (2004), *What men and women value at work: implications for workplace health*, „Gender Medicine”, vol. 1(2), ss. 106–124.

Pieńczykowska J. (2014), *Kobiety są lepiej wykształcone ale wciąż zarabiają mniej* [online], <https://forsal.pl/artykuly/1025552,kobiety-sa-bardziej-samodzielne-i-lepiej-wyksztalcone-ale-zarabiaja-mniej.html>, dostęp: 24.04.2019.

Pietroń-Pyszczyk A. (2009), *Pokolenie Y a sukces przedsiębiorstwa*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 2/3, ss. 1173–1178.

Powell G., Greenhaus J., Allen T. (2018), *Advancing and expanding work-life theory from multiple perspectives*, „The Academy of Management Review”, vol. 44(1) [online], <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2018.0310>, dostęp: 22.04.2019.

Rakowska A. (2018), *Diverse competence potential of employee in innovative enterprises: research results* [w:] A. Rakowska (red.), *Unlocking the potential of employees in the context of organizational diversity*, „To Know Press”, Bangkok, Celje, Lublin, ss. 220–221.

Rękas M. (2013), *Równowaga praca-życie wyzwaniem wobec problemów demograficznych krajów UE*, „Studia Ekonomiczne”, nr 145, ss. 77–87.

Robinson O. (2012), *Values and adult age: findings from two cohorts of the European Social Survey*, „European Journal of Ageing”, vol. 10(1), ss. 11–23.

Rogozińska-Pawelczyk A. (2014), *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Rokeach M. (1973), *The nature of human values*, Free Press, New York.

Shore L.M., Cleveland J.N., Sanchez D. (2018), *Inclusive workplaces: a review and model*, „Human Resource Management Review”, vol. 28(2), ss. 176–189.

Schwartz S.H., Bilsky W. (1990), *Toward a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 58(5), ss. 878–891.

Soboleva N. (2016), *Work values and job preferences in Europe: gender aspect*, conference “Gender aspects in work and family”, 3rd International ESS Conference, 13–15th July 2016, Lausanne, Switzerland [online], https://www.europeansocialsurvey.org/docs/about/conference/SOBOLEVA_Work-values-and-job-preferences-in-Europe-gender-aspect.pdf, dostęp: 12.01.2018.

Sugarman L. (2001), *Life-span development: frameworks, accounts and strategies*, Psychology Press, London.

Strzelczyk A., Kulig-Moskwa K. (2016), *Young people's vision of professional future—author's own research analysis by gender*, „The Central European Review of Economics and Management”, vol. 16(3), ss. 229–244.

Urbaniak B. (2014), *Polskie i brytyjskie doświadczenia w zarządzaniu starzejącymi się zasobami pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6 (100), ss. 127–135.

Widerszal-Bazyl M. (2015), *Wartości związane z pracą w różnych pokoleniach*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka”, nr 10, ss. 20–24.

Wojciszke B. (1986), *Struktura „ja”, wartości osobiste a zachowanie*, Ossolineum, Wrocław.

Van der Lippe T., Jager A., Kops Y. (2006), *Combination pressure: the paid work – family balance of men and women in European countries*, „Acta Sociologica”, vol. 49(3), ss. 303–319.

Tolbize A. (2008), *Generational differences in the workplace*, Research and Training Center of Community Living [online], https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf, dostęp: 10.11.2018.

Warwas I. (red.) (2019), *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Kraków.

Wziątek-Staśko A. (2015), *Wiek kluczowym wyróżnikiem różnorodności pracowników-implikacje dla motywowania*, „Społeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne”, nr 1, ss. 47–60.

Zalewska A. (2000), Adaptacja Kwestionariusza „Orientacja na wartości zawodowe” Seiferta i Bregmanna do warunków polskich, „Studia Psychologiczne”, nr 38(1), ss. 57–77.

50 plus (2014) [online], <http://50plus.gov.pl/-/obalamy-mity-na-temat-pracownikow-60914>,
dostęp: 10.11.2018.

Katarzyna Wojtaszczyk | katarzyna.wojtaszczyk@uni.lodz.pl

Uniwersytet Łódzki

Wydział Zarządzania

ORCID ID: 0000-0001-5120-735X

Styl życia jako zmienna różnicująca zasoby ludzkie organizacji

Lifestyle as a Variable that Differentiates Organization's Human Resources

Abstract: One of the trends in human resources management is the Resource-Based View, under which new methods used in managing people appear. The group of these methods includes diversity management that involves recognizing, accepting and using diversified human resources to achieve the organization's goals.

The diversity of human resources is a derivative of different (primary and secondary) dimensions of the identity of organization members. A number of studies are conducted regarding such employee identity variables as gender, age or cultural affiliation. However, specialists in organization and management tend not to analyze less "obvious" (belonging to the secondary group) characteristics of human identity. Therefore, they rarely study lifestyle that directly or indirectly affects the attitudes towards work and behavior of an individual in the place of employment.

The paper aims to show (in the theoretical aspect) that lifestyle is an important variable diversifying human resources of the organization and to recognize (based on empirical research) whether the managerial staff and contractors are interested in working in teams diversified due to the member's lifestyle.

The first sections of the article present the results of literature studies. They contain considerations devoted to: the essence of human resources of the organization, diversity of the-

se resources, and lifestyle. The second part of the study presents the results of questionnaire surveys, which covered 2000 people. The empirical research proves that respondents do not want to work in very diversified teams. This opinion is adequate, according to the respondents, to the "ideal" level of the diversification of employee groups.

Key words: lifestyle, human resources, diversity.

Wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), tak jak inne subfunkcje zarządzania, pod wpływem zmian w otoczeniu stale ewoluuje. Jednym ze współczesnych trendów ZZL jest podejście zasobowe, w ramach którego pojawiają się nowe koncepcje wykorzystywane w kierowaniu ludźmi. Zaliczyć do nich można zarządzanie różnorodnością, które – w odniesieniu do członków organizacji – oznacza rozpoznanie, akceptację i wykorzystanie zdywersyfikowanych zasobów ludzkich dla osiągnięcia celów instytucji [Ozbilgin, Tatli 2011, ss. 1229–1253].

Różnorodność zasobów ludzkich organizacji jest pochodną odmiennych (podstawowych i uzupełniających) wymiarów tożsamości jej członków. Choć prowadzi się wiele badań dotyczących takich zmiennych tożsamości pracowników, jak: płeć, wiek czy przynależność kulturowa, to specjaliści organizacji i zarządzania raczej niezbyt często podejmują się analizy mniej oczywistych (należących do grupy uzupełniających) charakterystyk osób zatrudnionych. Rzadziej badają zatem styl życia (ang. *lifestyle*), który bezpośrednio lub pośrednio oddziałuje na postawy wobec pracy i zachowania jednostki w miejscu pracy.

Celem artykułu jest pokazanie (w aspekcie teoretycznym), że styl życia jest istotną zmienną dywersyfikującą zasoby ludzkie organizacji oraz odpowiedź (na podstawie zrealizowanych badań empirycznych) na pytanie o to, czy kadra kierownicza oraz pracownicy wykonawczy są zainteresowani pracą w zespołach zróżnicowanych pod względem stylu życia ich członków.

Aby zrealizować cel, artykułowi nadano charakter teoretyczno-empiryczny. Pierwsze sekcje prezentują efekty przeprowadzonych interdyscyplinarnych studiów literaturowych. Zawarto w nich rozważania poświęcone: istocie zasobów ludzkich organizacji, zróżnicowaniu tych zasobów, stylowi życia jako zmiennej dywersyfikującej członków organizacji. Druga część opracowania prezentuje wyniki badań empirycznych, którymi objęto łącznie 2000 osób. Połowa z nich to kierownicy lub specjaliści podejmujący decyzje dotyczące spraw kadrowych, pozostali zaś to pracownicy zajmujący stanowiska wykonawcze. Badania prowadzone były na przełomie lat 2017 i 2018. Sfinansowano je ze środków statutowych Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego

oraz z funduszy Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Badania miały charakter ogólnopolskiego sondażu. Opinie zebrano za pomocą ankiet elektronicznych CAWI. Firmy zewnętrzne realizujące badania zagwarantowały dostęp do baz gromadzących dane dotyczące potencjalnych uczestników badania oraz zapewniły wykorzystanie oprogramowania ułatwiającego zbieranie i rejestrację danych.

Istota zasobów ludzkich organizacji

Pojęcie „zasoby” (utożsamiane przez lata z czynnikami wytwórczymi) obecne jest w myśli ekonomicznej już od czasów klasycznych. Jednak współczesne zainteresowanie zasobami organizacji bazuje głównie na tzw. RBV (ang. *Resource-Based View*), rozwiniętym dzięki koncepcjom J. Schumpetera oraz E. Penrose [Schumpeter 1934, Penrose 1959, za: Kunasz 2006, ss. 33–48]. RBV w rodzimej literaturze określane jest jako „podejście zasobowe”. Choć nurt ten ma swe początki w latach 50. ubiegłego stulecia, to dynamicznie rozwija się dopiero od ostatniej dekady XX w., w której to miał miejsce „tryumf szkoły zasobów” [Obłój 1998, s. 85].

Nurt zasobowy tworzy podwaliny teorii zasobowej, czyli RBT (ang. *Resource-Based Theory*), zakładającej, iż źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji są jej wewnętrzne zasoby. Ogólnie pod pojęciem zasobów rozumie się wszystko to, co przyczynia się do realizacji celów instytucji. Na całokształt zasobów składają się:

- aktywa, które decydują o tym, co organizacja ma;
- kompetencje odzwierciedlające to, co instytucja wie [Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska 2013, ss. 222–223].

Aktywa mają charakter statyczny i przedstawiają możliwości, natomiast kompetencje są strumieniami podlegającymi dynamice zmian czasowych [Kunasz 2006, s. 41]. Wśród kompetencji znaczącą rolę pełnią kompetencje kluczowe (ang. *core competencies*). Są one unikatowe, trudne do kopiowania, można je wykorzystywać do tworzenia innowacji, ułatwiają wchodzenie na nowe rynki i biorą udział w tworzeniu wartości dla klienta. Nieco inaczej zasoby organizacji klasyfikują B. Czerniachowicz i M. Szczepkowska [Czerniachowicz, Szczepkowska 2009, ss. 33–43]. Ich zdaniem o zdolności konkurencyjnej podmiotu mogą decydować zasoby materialne, niematerialne oraz ludzkie.

W literaturze i praktyce zarządzania nie ma zgody co do definiowania zasobów ludzkich organizacji. H. Król, na podstawie przeglądu literatury, formułuje jednak pewne wnioski w tym zakresie [Król 2006, ss. 53–54]. Stwierdza on m.in., że:

- określenie „zasoby ludzkie” ma znaczenie wartościujące, które wskazuje na ich podstawowe znaczenie wśród innych zasobów organizacji;
- najważniejszymi składnikami zasobów ludzkich są: wiedza, umiejętności, postawy i stan zdrowia [Król 2006, ss. 53–54].

Warto zauważyć ponadto, że w teorii zasobowej dużo miejsca poświęca się cechom zasobów organizacji. Wśród tych cech, takich jak: rzadkość, trudność imitacji czy substytucji, wskazuje się również na różnorodność, która uznawana jest jednocześnie za jeden z atutów zasobów ludzkich organizacji.

Różnorodność zasobów ludzkich organizacji

Synonimami słowa „różnorodność” są: różnorakość, różność, rozmaitość, bogactwo, wielorakość, odmienność, niejednorodność, heterogeniczność. W przypadku zasobów ludzkich różnorodność odnoszona jest zwykle do zmiennych demograficznych lub społeczno-ekonomicznych i definiowana jako zespół widocznych i niewidocznych cech, które różnicują społeczeństwo [Loden 1996, za: Roszkowska-Śliż 2010]. W odniesieniu do zasobów ludzkich organizacji pod pojęciem „różnorodność” rozumie się mozaikę cech, jakie do instytucji wnoszą jej członkowie [Mor Barak 2011, ss. 136–145].

Poszanowanie różnorodności zasobów ludzkich organizacji związane jest z uznaniem, zrozumieniem, akceptacją i docenianiem różnic występujących między ludźmi. Rezultatem różnorodności są zdwersyfikowane zespoły, dzięki którym na sprawy organizacyjne patrzy się z różnych punktów widzenia, a problemy rozwiązywane są twórczo, gdyż różnorokie doświadczenia członków zespołów sprzyjają innowacyjności czy kreatywności [Gross-Gołacka 2018, ss. 295–296]. W literaturze z zakresu zarządzania podkreśla się dodatkowo, iż za dywersyfikacją zasobów ludzkich organizacji przemawia argument kosztowy. Okazuje się bowiem, że umiejętne integrowanie pracowników skutkuje obniżeniem kosztów związanych z fluktuacją kadr oraz absencją pracowniczą [Chmiel 2007, s. 425].

Z raportu Economist Intelligence Unit poświęconego różnorodności wynika, że ponad 80% badanych kierowników reprezentujących zarządzanie zasobami ludzkimi twierdzi, iż posiadanie zróżnicowanego zespołu pozwala łatwiej pozyskiwać i utrzymywać klientów, co przekłada się na lepszą kondycję finansową przedsiębiorstwa [za: Pawlak 2017, s. 66]. Analizy poświęcone zróżnicowaniu zatrudnionych dowodzą też, że organizacje, które rekrutują różnorodnych pracowników, łatwiej wchodzi na nowe rynki, szybciej dostosowują swoje produkty i usługi do oczekiwań odbiorców oraz skuteczniej budują długotrwałe relacje z kontrahentami. Inne badania pokazują ponadto, że im większa różnorodność wśród zatrudnionych na stanowiskach menedżerskich, tym lepsza sytuacja firmy oraz że organizacje współzarządzane przez kobiety szybciej się rozwijają i odnotowują większe zwroty z inwestycji niż te, które kierowane są jedynie przez mężczyzn [Pawlak 2017, s. 66].

W koncepcjach związanych z różnorodnością zasobów ludzkich podkreśla się indywidualność jednostki, która jest wynikiem kombinacji jej cech, osobowości, kompeten-

cji czy postaw w stosunku do pracy w zespole. Szeroko definiowana różnorodność może odnosić się do każdej różnicy między ludźmi wynikającej, zgodnie z modelem *Diversity Wheel*, z tożsamości podstawowej lub uzupełniającej człowieka (zob. tabela 1).

Tabela 1. Wymiary zróżnicowania zasobów ludzkich organizacji

Wymiary podstawowe (ang. <i>primary dimensions</i>)	Wymiary uzupełniające (ang. <i>secondary dimensions</i>)
Niezmienne i niezależne od jednostki	Zmienne i zależne od jednostki
- Wiek - Płeć - Rasa - Narodowość - Orientacja seksualna - Zdolności fizyczne i psychiczne	- Wyznanie - Doświadczenie zawodowe - Styl pracy - Doświadczenie militarne - Wykształcenie - Status rodzinny - Miejsce zamieszkania - Język - Dochód - Pozycja w organizacji - Styl życia

Źródło: [Loden 1996, za: Roszkowska-Śliż 2010].

Styl życia a różnorodność zasobów ludzkich

Styl życia, wskazywany jako jedna ze zmiennych uzupełniających zróżnicowanie zasobów ludzkich organizacji, jest pojęciem, które jak dotąd nie doczekało się doprecyzowania. Pomimo to styl życia to ważna kategoria społeczna, dzięki której można określić zmiany zachodzące w różnych sferach życia człowieka [Pizło, Mazurkiewicz-Pizło 2017, s. 106]. Stanowi on bowiem „wykładnię położenia społecznego i podstawę identyfikacji społecznej jednostek i zbiorowości” [Ostrowska 1999, s. 14].

We współczesnej literaturze z zakresu nauk społecznych podkreśla się, że styl życia, choć kształtuje procesy życiowe we wszystkich wymiarach egzystencji człowieka, to różnicuje przede wszystkim te wzory ludzkich działań, które odnoszą się do sfery konsumpcji dóbr i usług. Na styl życia składa się zarówno to, co konsumenci czują, jak i to, jak w rzeczywistości postępują, a nie jedynie to, co chcieliby robić [Pizło, Mazurkiewicz-Pizło 2017, s. 106].

Zgodnie z – najpopularniejszą chyba w Polsce – definicją autorstwa A. Sicińskiego, styl życia to zespół codziennych zachowań specyficzny dla danej zbiorowości lub jednostki bądź – inaczej mówiąc – charakterystyczny sposób bycia odróżniający daną zbiorowość czy jednostkę od innych, umożliwiający jej lokalizację społeczną [Siciński 1976, s. 15].

Wyróżnić można wiele składowych stylu życia. Są to m.in.: sposoby żywienia, odpoczynku, stosowanie używek i leków, podejście do pracy zawodowej, poziom aktywności

fizycznej, potrzeby intelektualne i estetyczne (uczestnictwo w kulturze i oświacie), zaangażowanie w życie społeczno-polityczne, stosunek do religii, formy współżycia między ludźmi (w rodzinie, grupach towarzyskich, sąsiedzkich itp.), stosunek do zdrowia bądź choroby. Odnosząc się do prac takich autorów, jak: A. Siciński, Z. Kawczyńska-Butrym czy M. Jensen, przyjąć można, że najistotniejszymi składowymi *lifestyle* są:

- zainteresowania pozazawodowe;
- uprawianie sportu;
- uczestniczenie w życiu społeczno-politycznym;
- aktywność towarzyska;
- dbałość o wygląd (sposób ubierania się, fryzura, makijaż, tatuaże, biżuteria);
- palenie (niepalenie) papierosów;
- sposoby odżywiania się (stosowane diety, nawyki żywieniowe) [Siciński 1976, s. 16, Kawczyńska-Butrym 1999, ss. 11–43, Jensen 2007, ss. 63–64].

Jak podkreśla A. Siciński, wymienione powyżej zmienne:

- a)** wskazują na przynależność jednostki do danej grupy społecznej,
- b)** pozwalają wyodrębnić grupę z szerszej zbiorowości,
- c)** określają możliwości ekspresji osobowości jednostki w sposób społecznie akceptowany [Siciński 1976, s. 15].

Zróżnicowanie postaw i zachowań ludzi wynikających z określonego stylu życia przekłada się na wielość postaw wobec pracy i tym samym może być źródłem korzyści lub strat dla instytucji.

Przykładowo, zbyt wysoki poziom zaangażowania pracowników w życie towarzyskie skutkować może uzależnieniami (np. od alkoholu), absencją w pracy czy negatywnymi wizerunkami ich marek osobistych. Taka sytuacja może być przesłanką do podjęcia przez pracodawcę dodatkowych działań z obszaru promocji zdrowia, zarządzania absencją lub kształtowania równowagi między życiem osobistym a pracą. Z kolei zbyt niski poziom zaangażowania pracownika w życie towarzyskie świadczyć może o braku otwartości i zaufania do współpracowników oraz prowadzić do wykluczenia społecznego jednostki, a także niemożności redukcji stresu. Ponadto rezygnowanie z życia towarzyskiego na rzecz spędzania czasu w gronie rodzinnym skazuje jednostkę na familio-centryzm, który może okazać się destrukcyjny [Drozdowski, Fatyga, Filiciak i in. 2014, ss. 270–271]. W takim przypadku konieczna może być integracja w miejscu pracy lub budowanie zaufania w zespole.

Jak z tego wynika, to istotne, by kadra kierownicza знаła style życia podwładnych, aby mogła świadomie kształtować heterogeniczność zespołu i wykorzystywać ją dla dobra organizacji.

Metodyka zrealizowanych badań empirycznych

Zaprezentowane wcześniej korzyści, jakie przynoszą organizacji zróżnicowane zasoby ludzkie, stały się podstawową przesłanką do podjęcia badań empirycznych. Celem badań było rozpoznanie, czy kadra kierownicza oraz pracownicy wykonawczy są zainteresowani pracą w zespołach zróżnicowanych pod względem stylu życia ich członków (opisanych za pomocą wymienionych wcześniej składowych, czyli: zainteresowań pozawodowych, uprawiania sportu, aktywności w życiu społeczno-politycznym oraz towarzyskim, dbałości o wygląd, palenia bądź niepalenia papierosów, sposobów odżywiania się).

Za zrealizowaniem badań przemawiają także pojawiające się w literaturze argumenty dowodzące niedostatku analiz poświęconych praktyce dywersyfikacji zasobów ludzkich w rodzimych instytucjach [Rakowska 2014, s. 351, Fazlagić 2014, s. 55]. Choć, oczywiście, badania w obszarze różnorodności zasobów ludzkich są prowadzone, to duża część z nich dotyczy jedynie podstawowych wymiarów odmienności, pomijając jednocześnie takie nieoczywiste aspekty heterogeniczności, jak np. styl życia członków organizacji.

Badania miały charakter sondażu. Podstawową techniką zbierania danych była ankieta internetowa CAWI. W badaniach wykorzystano dwa kwestionariusze ankiety (opracowane przez zespół Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi UŁ w składzie: J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk). Każdy z formularzy składał się z 20 pytań zamkniętych (respondenci dokonywali wyboru ze wskazanych wariantów odpowiedzi) i z metryczki. Zawarte w obu kwestionariuszach pytania były zbliżone – zmodyfikowano jedynie formę pytań w zależności od tego, czy kierowane były do osób zarządzających, czy pracowników wykonawczych. Odpowiedziom nadano rangi od 1 do 4, gdzie: 1 oznacza zespół jednolity, 2 – zespół mało zróżnicowany, 3 – zespół średnio zróżnicowany, a 4 – zespół bardzo zróżnicowany, (pod względem danej zmiennej stylu życia).

Kwestionariusze dystrybuowane były przez zewnętrzne firmy specjalizujące się w realizacji badań społecznych. Dobór obu prób miał charakter przypadkowy, oparty był na dostępności osób badanych dla zleceniobiorców.

Do analizy uzyskanych wyników i zbadania zróżnicowania odpowiedzi wykorzystano: statystyki opisowe (miary tendencji centralnej, miary zróżnicowania), tabele kontyngencji, test niezależności chi-kwadrat Pearsona. Przyjęto, że pomiędzy zmiennymi występuje zależność, jeśli została ona zweryfikowana testem chi-kwadrat na poziomie istotności $\alpha = 0,05$.

Badania sfinansowano ze środków przeznaczonych na działalność statutową Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego oraz z funduszy Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Prowadzone były w dwóch etapach: w

ostatnim kwartale 2017 r. objęto nimi kierowników, a w pierwszym kwartale 2018 r. kwestionariusze skierowano do pracowników wykonawczych.

W niniejszym opracowaniu prezentowana jest tylko część wyników zrealizowanych badań. Przedstawione dane dotyczą opinii respondentów na temat:

- zróżnicowania zespołów, którymi ankietowani kierują lub w których pracują;
- zróżnicowania zespołów, którymi chcieliby zarządzać bądź których chcieliby być członkami.

Badaniami objęto łącznie 2000 osób. Połowa z nich to kierownicy lub specjaliści podejmujący decyzje dotyczące spraw kadrowych. Pozostali to pracownicy zajmujący stanowiska wykonawcze (zob. tabela 2). Formularze ankiety wypełniło nieco więcej kobiet niż mężczyzn (zarówno w przypadku kierowników, jak i pracowników wykonawczych). Relatywnie największy odsetek badanych reprezentują osoby: w wieku 31–40 lat (27%), których staż pracy nie przekracza 5 lat (28%); osoby pracujące w zespołach liczących 6–10 członków (29%); osoby zatrudnione w małych organizacjach (36% ogółu ankietowanych). Dokładną charakterystykę badanych przedstawia tabela (zob. tabela 2).

Tabela 2. Charakterystyka społeczno-demograficzna badanych (dane w %)

		Kierownicy	Pracownicy	Ogółem
Płeć badanego	Kobieta	52	59	55
	Mężczyzna	48	41	45
Wiek badanego	Do 30 lat	6	40	23
	31–40 lat	25	28	27
	41–50 lat	30	17	23
	51–60 lat	26	10	18
	Powyżej 60 lat	13	5	9
Staż pracy badanego	Do 5 lat	16	39	28
	6–15 lat	38	34	36
	16–25 lat	26	17	21
	Powyżej 25 lat	20	10	15
Wielkość zespołu, którym kieruje lub w którym pracuje respondent	Do 5 osób	24	28	25
	6–10 osób	27	29	29
	11–20 osób	21	20	20
	21–30 osób	10	8	9
	Powyżej 30 osób	18	15	17

Wielkość organizacji reprezentowanej przez badanego	Do 9 pracowników	22	17	20
	10–49 pracowników	43	30	36
	50–249 pracowników	25	24	24
	250 pracowników lub więcej	10	29	20

Źródło: opracowanie własne.

Zróżnicowanie członków zespołów ze względu na styl życia

Badani kierownicy oraz pracownicy wykonawczy zespoły (którymi kierują lub w których pracują) oceniają jako średnio zróżnicowane ze względu na styl życia ich członków (zob. tabela 3). Zgodnie z wynikami analiz czynniki relatywnie najbardziej dywersyfikujące styl życia zatrudnionych to: zainteresowania pozazawodowe oraz uprawianie sportu. Nie odnotowano współzależności (ani istotnych statystycznie różnic) pomiędzy cechami społeczno-demograficznymi ankietowanych a oceną zróżnicowania grup pracowniczych (zob. tabela 3).

Tabela 3. Zróżnicowanie reprezentowanych przez badanych zespołów ze względu na składowe stylu życia – ocena na podstawie wypowiedzi ankietowanych

Element stylu życia	Ocena	
	Kierownicy	Pracownicy
Zainteresowania pozazawodowe	3,3	3,3
Uprawianie sportu	3,0	3,1
Aktywność w życiu społeczno-politycznym	2,7	2,9
Aktywność towarzyska	2,9	2,9
Dbłość o wygląd	2,6	2,9
Palenie (niepalenie) papierosów	2,3	2,7
Sposoby odżywiania się	2,8	2,9
Średnia ocen	2,8	2,9

Źródło: opracowanie własne.

W badaniach pytano też respondentów o stopień zróżnicowania (ich zdaniem) idealnego zespołu. Zgromadzone opinie pokazują, że kierownicy oraz osoby zajmujące stanowiska niekierownicze nie chcą pracować w zespołach, których członkowie znacznie różnią się pod względem stylu życia. Choć różnice między opiniami kadry menedżerskiej i pracowników wykonawczych nie są istotne statystycznie, to warto zauważyć, że ci

pierwsi wolą działać w nieco bardziej homogenicznych grupach zawodowych (zob. tabela 4).

Tabela 4. Zróżnicowanie idealnego (według badanych) zespołu ze względu na składowe stylu życia – oceny na podstawie wypowiedzi ankietowanych

Element stylu życia \ Badana grupa	Ocena	
	Kierownicy	Pracownicy
Zainteresowania pozazawodowe	3,1	2,9
Uprawianie sportu	2,9	2,8
Aktywność w życiu społeczno-politycznym	2,5	2,6
Aktywność towarzyska	2,5	2,6
Dbłość o wygląd	2,3	2,5
Palenie (niepalenie) papierosów	1,7	2,2
Sposoby odżywiania się	2,5	2,7
Średnia ocen	2,5	2,6

Źródło: opracowanie własne.

Trzeba też podkreślić, że obie grupy badanych uważają, że członkowie zespołów, w których pracują powinni być jeszcze mniej zróżnicowani (niż ma to miejsce w rzeczywistości), jeśli chodzi o styl życia. Stosunkowo największe różnice występują w przypadku heterogeniczności związanej z paleniem lub niepaleniem papierosów, natomiast najmniejsze dotyczą zaangażowania podwładnych lub współpracowników w zajęcia sportowe. Osoby zatrudnione na stanowiskach wykonawczych dostrzegają niewiele większą różnicę pomiędzy idealnym zróżnicowaniem zespołów a faktyczną dywersyfikacją członków grup pracowniczych, niż ci piastujący stanowiska menedżerskie (zob. tabela 5).

Tabela 5. Różnice pomiędzy idealnie zróżnicowanym zespołem ze względu na składowe stylu życia a faktyczną dywersyfikacją członków grup pracowniczych reprezentowanych przez ankietowanych

Element stylu życia \ Badana grupa	Różnica ocen	
	Kierownicy	Pracownicy
Zainteresowania pozazawodowe	-0,2	-0,4
Uprawianie sportu	-0,1	-0,3
Aktywność w życiu społeczno-politycznym	-0,2	-0,3

Aktywność towarzyska	-0,4	-0,3
Dbłość o wygląd	-0,3	-0,4
Palenie (niepalenie) papierosów	-0,6	-0,5
Sposoby odżywiania się	-0,3	-0,2
Średnia różnic	-0,3	-0,34

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Choć zagadnienia związane ze stylem życia człowieka mają charakter interdyscyplinarny i znajdują się w obszarze zainteresowania nauk medycznych i takich nauk społecznych, jak: socjologia, pedagogika czy psychologia, to – ze względu na wpływ stylu życia na postawy wobec pracy – powinny także stać się przedmiotem analizy specjalistów zarządzania organizacjami. Style życia członków organizacji czy (wężej) członków zespołu są bowiem niewątpliwie czynnikami różnicującymi zasoby ludzkie tych podmiotów i – tym samym – mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej.

Przeprowadzone badania empiryczne dowodzą, że kierownicy i pracownicy wykonawczy zróżnicowanie zespołów pod względem stylu życia ich członków szacują jako średnie. Ocena ta jest jednocześnie zbliżona do – zdaniem respondentów – idealnego poziomu dywersyfikacji grup pracowniczych.

Wypowiedzi badanych nie są zaskakujące. Styl życia jest bowiem wykładnikiem położenia społecznego jednostki. Zbliżone style życia członków zespołów wskazywać mogą zatem na podobny poziom życia zatrudnionych, wyrażający się m.in. w ich zachowaniach jako konsumentów [Zrałek 2015, s. 141, Byłok 2011, s. 39]. Dzięki temu ludzie nie czują się lepsi bądź gorsi, co sprzyja, z kolei, integracji i współpracy w grupie. Niezróżnicowane style życia są też istotne z punktu widzenia kadry zarządczej: ułatwiają wypełnianie funkcji kierowniczych i koordynację procesów wewnątrzorganizacyjnych [Kopka 2016, ss. 13–17].

Należy jednak pamiętać, że homogeniczność członków zespołu może być przeszkodą w rozwoju organizacji. Może utrudniać wdrażanie zmian, być barierą przeszkadzającą w wewnątrzorganizacyjnym transferze wiedzy czy nawiązywaniu i utrzymywaniu relacji z klientami zewnętrznymi, czynnikiem osłabiającym siłę marki organizacji jako pracodawcy [Egan, Bendick 2008, s. 387].

Choć zrealizowane badania empiryczne mają ograniczenia (przede wszystkim nie spełniają warunku reprezentatywności i zgromadzono w nich opinie, a nie rzeczywiste dane), to pozwalają wnioskować, że według ankietowanych łatwiej pracuje się w zespołach, których członkowie nie są zbyt zróżnicowani ze względu na *lifestyle*. Potwierdzają ten wniosek wypowiedzi kierowników, zdaniem których idealny zespół to grupa złożo-

na z osób o średnio różnicowanych stylach życia. Można zatem konkludować, że w zarządzaniu zasobami ludzkimi badani kierują się wywodzącą się z filozofii Arystotelesa zasadą złotego środka, która w przypadku stylu życia oznacza poszukiwanie kandydatów i zatrzymywanie w organizacji tych, którzy nie manifestują swojej odrębności.

Bibliografia

Bylok F. (2011), „Zdrowy” styl życia jako determinanta zachowań konsumentów, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 78.

Chmiel N. (2007), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Czerniachowicz B., Szczepkowska M. (2009), *Pojęcie i rodzaje konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] M. Białasiewicz (red.), *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, Economicus, Szczecin.

Drozdowski R., Fatyga B., Filiciak M. i in. (2014), *Praktyki kulturalne Polaków*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Egan M.L., Bendick M. (2008), *Combining Multicultural Management and Diversity into One Course on Cultural Competence*, „Academy of Management Learning and Education”, vol. 7, no. 3.

Fazlagić J. (2014), *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „E-mentor”, nr 1 (53).

Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym* [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Gross-Gołacka E. (2018), *Przesłanki do wprowadzania koncepcji zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach*, „Journal of Modern Science”, vol. 1, no. 36.

Jensen M. (2007), *Defining Lifestyle*, „Environmental Sciences”, vol. 4, no. 2.

Kawczyńska-Butrym Z. (1999), *Wprowadzenie do diagnozy* [w:] Z. Kawczyńska-Butrym (red.), *Diagnoza pielęgnarska*, PZWL, Warszawa.

Kopka J. (2016), *Różnorodność i tolerancja w społeczeństwach współczesnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 17, z. 2, cz. 3.

Król H. (2006), *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kunasz M. (2006), *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10.

Loden M. (1996), *Implementing Diversity*, McGraw-Hill Companies, Burr Ridge.

Mor Barak M.E. (2011), *Managing Diversity, Toward a Globally Inclusive Workplace*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Obłój K. (1998), *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Ostrowska A. (1999), *Styl życia a zdrowie. Z zagadnień promocji zdrowia*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa.

Ozbilgin M.F., Tatli A. (2011), *Mapping out the Field of Equality and Diversity: Rise of Individualism and Voluntarism*, „Human Relations”, vol. 64, no. 9.

Pawlak J. (2017), *Psychospołeczne czynniki determinujące kreowanie kapitału ludzkiego poprzez zarządzanie różnorodnością*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 51.

Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, London.

Pizło W., Mazurkiewicz-Pizło A. (2017), *Styl życia – jako egzemplifikacja zmian zachowań konsumpcyjnych Polaków*, „Polityki Europejskie. Finanse i Marketing”, nr 17(66).

Rakowska A. (2014), *Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 349.

Roszkowska-Śliż M. (2010), *Różnorodność – źródło efektywności i innowacji* [online], <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/roznorodnosc-zrodlo-efektywnosci-i-innowacji/>, dostęp: 25.08.2018.

Schumpeter J.A. (1934), *Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge.

Siciński A. (1976), *Styl życia – problemy pojęciowe i teoretyczne* [w:] A. Siciński (red.), *Styl życia. Koncepcje – propozycje*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Zrałek J. (2015), *Voluntary Simplicity – zrównoważony styl życia współczesnych konsumentów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 231.

Magdalena Krystyna Wyrwicka | magdalena.wyrwicka@put.poznan.pl

Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-9513-7354

Agnieszka Krugielka

Politechnika Poznańska

Wydział Inżynierii Zarządzania

Agnieszka Chuda

Politechnika Poznańska

Wydział Inżynierii Zarządzania

ORCID: 0000-0002-6506-6612

Rola zaufania jako czynnika wyzwalającego zaangażowanie. Postrzeganie pracy zespołów w wybranych przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych

The Role of Trust as a Releasing Factor. Perception of the Work of Teams in Selected Production and Service Enterprises

Abstract: The key factor that makes employees demonstrate commitment is the level of trust in the organization and management. The factor becomes particularly important in the current labor market and in the conditions of increasing uncertainty and danger. Trust is currently one of the basic and most important values of the organizational culture, which is still underestimated. Therefore, building teams based on a culture of trust turns out to be a big challenge for modern organizations. The authors dealt with the issue of the existing dependencies between trust in the team and at the same time made an attempt to verify them – whether trust supports engagement. The analysis was carried out using a survey in 2018 on a group of part-time students of the Faculty of Management Engineering at the

Poznan University of Technology, working in manufacturing and service companies, the results of which are presented in this study.

Key words: organization culture, values, involvement, trust, team work.

Wprowadzenie

Problematyka funkcjonowania zespołów pracowniczych jest szeroko omawiana w literaturze przedmiotu, jednak doświadczenia praktyków w dalszym ciągu wskazują na brak świadomości znaczenia dobrej współpracy w zespołach, która przyczynia się do osiągnięcia sukcesu oraz wzrostu poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku. Badania empiryczne [Biesok, Wyród-Wróbel 2018; Zaheer, McEvily, Perron 1998, ss. 141–159; Gilbert, Tan 1998, ss. 321–338; Paliszkievicz 2013] dotyczące uwarunkowań podejmowania współpracy nie dostarczają jednoznacznych odpowiedzi na temat efektywności, produktywności i skuteczności pracy zespołowej w przedsiębiorstwach. Wielu badaczy odnosi się do zaufania wobec klientów [Biesok, Wyród-Wróbel 2018; Thuong 2016, ss. 464–474; Terblanche 2018, ss. 48–59]. Brakuje jednak aplikacyjnych aspektów uzyskanych wyników, które stałyby się wzorcem praktyk zmierzających do podnoszenia poziomu zaufania w organizacji. Autorki, na podstawie literatury i przeprowadzonych badań, podjęły się ustalenia poziomu świadomości pracowników wobec wymagań, które powinien spełniać zespół, a także czynników wywierających wpływ na jego funkcjonowanie: roli zaufania, zaangażowania pracowników, dysfunkcji pracy w zespole.

Zaufanie – definicja, wymiar

Pojęcie zaufania występuje zarówno w psychologii, socjologii, ekonomii, jak i w naukach o zarządzaniu, służąc innym celom poznawczym. Jest trudne do zdefiniowania, co może wynikać z wieloznaczności słowa „zaufanie” w jego codziennym użyciu. CBOS [2018] wskazuje, że jest ono jedną z najważniejszych wartości, utrzymującą spójność grup społecznych, a w szerszym wymiarze – społeczeństw. Socjolog Piotr Sztompka wyjaśnia, że zaufanie to przekonanie będące przesłanką działania, najcenniejszą odmianą kapitału społecznego [2007, s. 71]. Robbins [1998, s. 207] definiuje je w pięciu wymiarach (tabela 1). Ich kolejność jest istotna z punktu widzenia kreowania relacji zaufania. Najważniejsza jest prawość, drugie w rankingu wymieniane są kompetencje, świadczące o fachowości i profesjonalizmie. Pozostałe wymiary zyskują znaczenie w przypadku, gdy istnieje przekonanie o dwóch pierwszych.

Tabela 1. Wymiary zaufania według Robbinsa

Prawość	• uczciwość i prawdomówność
Kompetencje	• wiedza i umiejętności techniczne i społeczne
Konsekwencja	• wiarygodność, przewidywalność i trafność sądu
Lojalność	• chęć chronienia drugiej osoby i ułatwienia jej „zachowania twarzy”
Otwartość	• chęć otwartego dzielenia się pomysłami i informacjami

Źródło: opracowanie własne na podstawie Robbins [1998, s. 207].

Zaufanie jest więzią tworzoną długotrwale, łatwo ulega zniszczeniu i trudno się odbudowuje. Na schemacie 1 przedstawiono najczęstsze metafory lub porównania dotyczące zaufania.

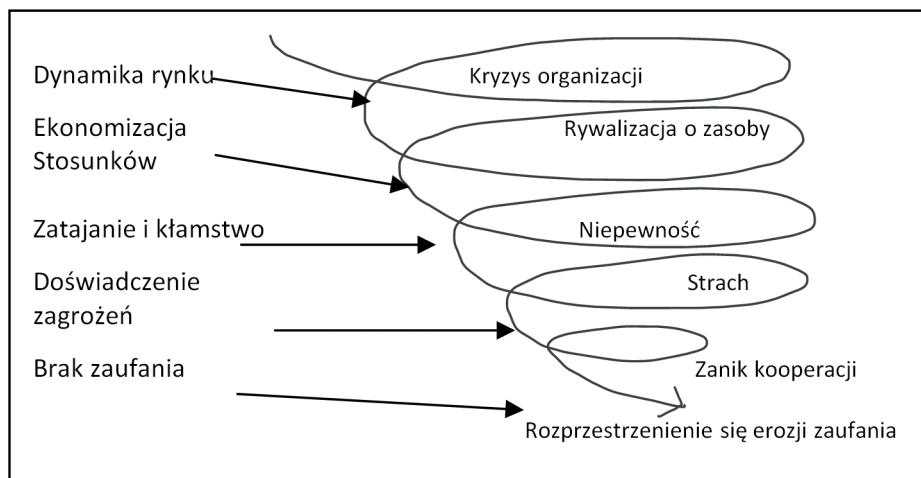
Schemat 1. Porównania zaufania



Źródło: opracowanie własne.

Podejmując problematykę zaufania, autorki uwzględniły także kwestię dotyczącą „nadużycia zaufania”, które może doprowadzić do kryzysu. Według Wyrwickiej [2003, s. 100], zaufanie ulega erozji zwłaszcza w sytuacji równolegle pojawiającego się kryzysu i zwiększonej dynamiki otoczenia, wiru (analogia do trąby powietrznej), który niszczy więzi zaufania, rysunek 1. W sytuacji pojawienia się kryzysu organizacji, dynamicznych zmian na rynku, rozpoczyna się rywalizacja o zasoby, która prowadzi do podejmowania decyzji przez pryzmat korzyści. Ta ekonomizacja stosunków nie sprzyja otwartości i szczerości w relacjach współpracy, uwidacznia się wątpliwość, czy w przypadku zwiększonego obciążenia można liczyć na wspomaganie, a to rodzi niepewność. Złknięty człowiek (grupa) zaczyna odczuwać strach, który blokuje aktywność (zwłaszcza na rzecz nowych zadań), a także ogranicza współpracę. Długotrwały stres wywołuje frustrację i może prowadzić do zachowań, które niszczą dobre relacje z innymi ludźmi. Na tym etapie można mówić o zaniku zaufania i rozprzestrzenianiu się tego stanu. Erozja postępuje szybko – powstaje kultura nieufności.

Rysunek 1. Wir erozji zaufania



Źródło: [Wyrwicka 2003, s.100].

Zaufanie w organizacji

„Zaufanie to najważniejszy atut każdej organizacji. Wszystkie inne można zastąpić, a bez zaufania wszystkie inne zalety błędą” [Petriglieri 2017, s. 15]. Jako więź międzyludzka odgrywa kluczową rolę podczas realizacji procesu zmian w przedsiębiorstwie. Inicjatywa podjęta przez osobę uznawaną powszechnie za godną zaufania ma większe szanse uzyskania aprobaty i wsparcia niż pomysł kogoś nieznanego lub z opinią karierowicza. Skutkuje zaufaniem wzajemnym w grupach i inicjuje dobrą atmosferę organizacyjną, która jest bazą dla odpowiedzialności rynkowej i społecznej [Wyrwicka, Grzelczak, Krugielka 2010, s. 119]. Przedsiębiorstwa promujące kulturę zaufania, zyskują również w aspekcie budowania odpowiedniej atmosfery wśród kadry. Jest ona fundamentem do samodzielnych działań pracowników (*empowerment*) oraz konstruktywnej współpracy między nimi.

Zaufanie w organizacji ma wpływ na dotrzymywanie podjętych wobec pracowników zobowiązań, charakterystycznych dla kontraktu psychologicznego, który obejmuje niepisane elementy związane z umową o pracę i jest realizowany na „zasadzie dostosowania się pracodawcy do indywidualnych oczekiwań pracowników, wzajemnych korzyści, dobrowolnej decyzji obu stron i wzajemnej lojalności” [Bartkowiak 2016, s. 186]. Zdaniem Schoorman, Mayer i Davis [2007, ss. 344–354], kontrakt jest źródłem poznania wzajemnych oczekiwań pracowników i przedstawicieli kadry kierowniczej, sposobem niwelowania zaistniałych rozbieżności.

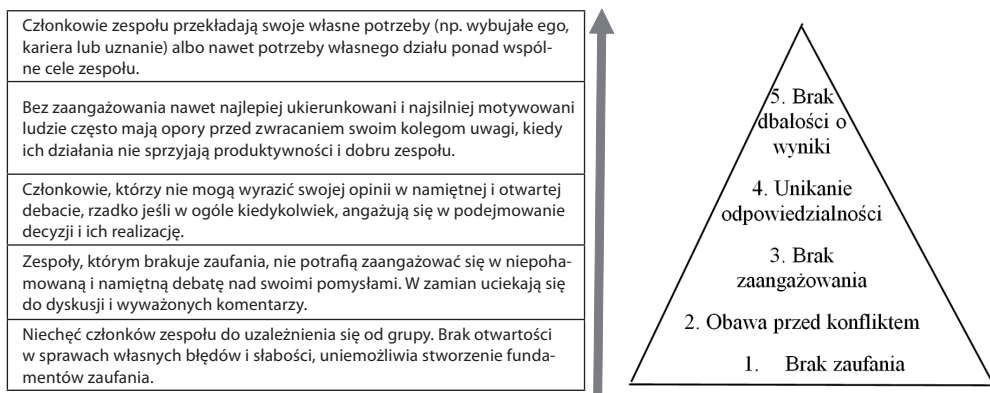
Rola zaufania w zespole

Fukuyama twierdzi, że jeśli przedstawiciele danej grupy mają podstawy sądzić, że inni członkowie będą postępować w stosunku do nich w sposób uczciwy i rzetelny, to zaczęną darzyć się wzajemnym zaufaniem [2003, s. 169]. Zdaniem Kożusznik [2007, s. 98] „zespół” powinien być traktowany jako specyficzna grupa społeczna, powiązana formalnymi i nieformalnymi więzami, wykonująca zadania w celu uzyskania określonej gratyfikacji materialnej i pozamaterialnej.

Robbins [1998, s. 195] jest zdania, że zespół roboczy generuje dodatni efekt synergii dzięki koordynacji prac jego członków. Zespoły o wysokiej efektywności charakteryzują się dużym stopniem wzajemnego zaufania między członkami. To znaczy, że każdy z nich wierzy w prawość charakteru i zdolności pozostałych. W kategoriach zaufania między uczestnikami zespołów stwierdzono, że względne znaczenie pięciu aspektów jest dość stałe: prawość > kompetencje > lojalność > konsekwencja > otwartość [Robbins 1998, s. 208]. Według Glińskiej-Noweś [2017, s. 67], pozytywne relacje w zespole są zbudowane na bliskości interpersonalnej pracowników, wyrażającej się we wzajemnym zainteresowaniu, sympatii i chęci współpracy, przyczyniając się do powstania pozytywnego klimatu organizacyjnego, sprzyjającego efektywnej komunikacji, zaufaniu, lojalności i zaangażowaniu w pracę. Wysoki poziom zaufania sprzyja otwartości i szczerości, pracownicy mogą liczyć na siebie nawzajem zarówno w kwestiach zawodowych, jak i osobistych [Glińska-Noweś 2017, ss. 79–80].

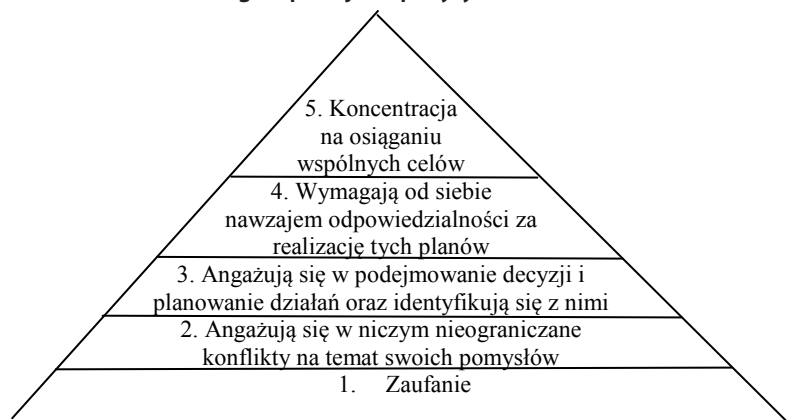
Podczas analizy badań autorki opracowania podjęły również rozważania na temat dysfunkcji zespołu. Pojmując je tak, jak Lencioni [2002, s. 209], przedstawiony model, rysunek 2, ukazuje wzajemne powiązania dysfunkcji, których nie należy rozpatrywać indywidualnie, bo nawet jedna z nich może być zagrożeniem dla sukcesu zespołu.

Rysunek 2. Model Lencioniego – dysfunkcje pracy zespołowej



Interpretując powyższy model jako łańcuch, warto podkreślić, że praca zespołowa psuje się nawet wtedy, gdy rozwinęła się tylko jedna dysfunkcja. Inny sposób zrozumienia tego modelu to podejście pozytywne – wyobrażenie sobie, jak zachowują się członkowie zgranego zespołu, rysunek 3.

Rysunek 3. Model Lencioniego – podejście pozytywne



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Lencioni 2002].

W dalszej części opracowania podjęta zostanie próba objaśnienia znaczenia terminu zaangażowanie oraz kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu.

Zaangażowanie pracowników

Spośród licznych definicji zaangażowania Schein [2017, s. 20] twierdzi, że to główny problem kierownictwa wyższego szczebla wszystkich organizacji, szczególnie tych, które zatrudniają młodszych pracowników. Inny z autorów uważa, że atrybutem organizacji o wysokim poziomie zaufania jest postawa liderów, którzy dostrzegają znaczenie zaangażowania pracowników w procesy decyzyjne i ich wartości dla przedsiębiorstwa. Jasno i często komunikują oni swoje wizje, są przekonani do dzielenia się z pracownikami zyskiem firmy, inwestują w kapitał intelektualny firmy, doceniają wartość lojalności w biznesie i podejmują kroki, by ją wzmacniać wśród zatrudnionych [Callaway 2007, ss. 40–44]. Zaufanie prowadzi do uppełnomocnienia (empowerment) samodzielnych jednostek biznesu i zespołów pracowniczych, które autonomicznie współokreślają i realizują zadania, dzielą się wiedzą i nawiązują między sobą relacje współdziałania [Certo 2003, s. 508]. Właśnie delegowanie jest jednym z instrumentów kształtowania postaw zaangażowania pracowników, które można rozpatrywać z dwóch perspektyw: organizacyjnej i indywidualnej. W pierwszym przypadku traktowane jest jako zespół celowych dzia-

łań i praktyk przywódczych na rzecz maksymalizacji pracowników w sukces organizacji, natomiast w drugim jako wymiarowy stan poznawczy – percepcja bycia upelnomocnionym [Jędrych, Berniak-Woźny 2018, s. 137]. Innym instrumentem kształtowania postaw zaangażowania jest wspomniany już kontrakt psychologiczny, rozumiany jako ogłód rzeczywistości wnoszony przez jednostkę i organizację do stosunku jego pracy z kluczowymi elementami: sprawiedliwość, zaufanie, dotrzymywanie słowa. Jak wynika z rozważań w niniejszym rozdziale, zaufanie jest istotne w podejmowanych działaniach zmierzających do poprawy zaangażowania pracownika. Autorki w dalszej treści opracowania podejmą dyskusję dotyczącą znaczenia kultury zaufania.

Znaczenie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu

Kultura funkcjonuje jako swoisty filtr, za pośrednictwem którego zachowania i działania uczestników organizacji są kształtowane przez tradycyjne narzędzia zarządzania, takie jak: polecenia zwierzchników, struktury formalne, procedury czy wzorce utrwalone w procesie kształcenia i profesjonalizacji. Kultura może je zarówno wzmacniać, jak również blokować, przekształcać i deformować [Koźmiński 2005, s. 181].

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że zaufanie jest jedną z podstawowych wartości, jakimi powinna charakteryzować się kultura organizacyjna. Badacze poruszający tę problematykę są zgodni, że zaufanie jest istotnym czynnikiem, którego nie można pomijać czy ignorować. Próba kształtowania kultury organizacyjnej opierającej się na zaufaniu może przynieść organizacji korzyści wynikające z bardziej wymiernych efektów, takich jak obniżenie kosztów czy też pozamaterialnych, jak np. podniesiony poziom zadowolenia pracowników, a co za tym idzie – efektywniejsze wykonywanie pracy [Sułkowski, Sikorski 2014, s. 216]. Kreując kulturę zaufania, organizacje powinny dbać, aby wszelkie procesy wewnętrzne były wiarygodne. Wpływa to na postawy i zachowania pracowników, którzy z większym zaangażowaniem realizować będą decyzje kierownictwa [Galford, Seibold Drepeau 2005].

Problematyka badawcza

Wybór respondentów (studentów niestacjonarnych) na potrzeby badań miał charakter celowy i był uwarunkowany faktem, że dysponują oni wiedzą praktyczną i teoretyczną, jaką otrzymali podczas studiów. To osoby pracujące w firmach produkcyjnych i usługowych, które podjęły naukę na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

Autorki opracowania wskazały następujące problemy badawcze:

1. Jak pracujący studenci studiów niestacjonarnych oceniają rolę zaufania w pracy zespołowej?

2. Jak postrzegają pracę zespołową?
3. Jak oceniają funkcjonowanie zespołu w aspekcie zaufania, zaangażowania do pracy, dysfunkcji w pracy zespołowej oraz relacje zaufania i zaangażowania zespołu?
4. Czy postrzeganie oraz ocena funkcjonowania zespołów, wykazują zróżnicowanie w zależności od tego, czy osoby badane reprezentują firmę produkcyjną czy usługową?

Podczas prowadzonego sondażu diagnostycznego wykorzystano metodę ankietową, badanie zostało przeprowadzone w drugim tygodniu czerwca 2018 roku. W kwestionariuszu zastosowano pytania z opcją pojedynczego lub wielokrotnego wyboru oraz otwarte. W trakcie szczegółowej analizy danych uwzględniono tylko te aspekty, które związane są z celem głównym niniejszego opracowania. Uwzględniono problematykę postrzegania cech dobrego zespołu, poziom zaangażowania jego członków oraz przeszkody napotymane w pracy zespołowej.

Po zebraniu wypełnionych kwestionariuszy przeprowadzono wśród respondentów (19) wywiad pogłębiony¹, dotyczący roli zaufania w zespole pracowniczym, dysfunkcji pracy zespołowej i ich wpływu na efektywność pracy. Respondenci biorący udział w badaniu to osoby pracujące w przedsiębiorstwach produkcyjnych (22) oraz w usługowych (21). Ankiety w formie papierowej przekazano bezpośrednio. Badanych poinformowano o jego celu oraz anonimowym charakterze.

Wyniki przeprowadzonych badań

Rola zaufania w zespole

Wszyscy uczestnicy badania wyrazili pogląd, że zaufanie w zespole pracowniczym jest ważne, choć trzy osoby uznały, że jest ono mało realne. Wskazuje na to wypowiedź jednego z uczestników badania (J. K., lat 47): „Trudno nie zgodzić się z tym, że zaufanie w naszym gronie nie jest ważne, bez niego nie moglibyśmy wypełniać naszych obowiązków, jednak musimy pamiętać o tym jaka jest natura człowieka... Występuje bezinteresowna zawiść, zazdrość i radość z niepowodzeń naszych kolegów”.

Jako główne motywy istotnej wagi zaufania pracujący studenci podawali komfort własnej pracy, mniejsze obciążenie stresem, większe poczucie bezpieczeństwa, doświadczenie i wsparcie. Oto kolejna wypowiedź potwierdzająca wskazane motywy (A. Z., lat 33): „Nie wyobrażam sobie, że mogłabym pracować wśród osób, do których nie mam zaufania. Jest to zupełnie inny styl pracy, mniej stresu, spokój i możliwość skon-

¹ Dyspozycje do wywiadu pogłębionego: Jak ocenia Pan (Pani) rolę zaufania interpersonalnego w zespole?; Dlaczego uważa Pan(Pani), że takie zaufanie jest ważne?; W jaki sposób Pana (Pani) zdaniem można by zwiększać zaufanie w zespołach pracowniczych?; Co powinna i może w tej sprawie robić organizacja, a co sami pracownicy?

centrowania się na swoich zadaniach. Jednak nie należy oczekiwać od innych zbyt wiele, wtedy możemy tylko się rozczarować...”.

Rozważając możliwości zwiększania zaufania w zespołach pracowniczych ze strony organizacji, osoby badane wymieniały dwie kwestie: dotrzymywanie zobowiązań podjętych zarówno podczas przyjmowania do pracy, jak i później, stanowią o realizacji kontraktu psychologicznego oraz transparentny styl zarządzania, pozwalający pracownikowi rozpoznać panujące zasady, a więc systemu ocen, awansowania, oczekiwań ze strony kadry kierowniczej, przesłanek określonych decyzji itp. Potwierdza to wypowiedź kolejnych uczestników badań (H. G., lat 37): „Aktualnie pracuję w trzecim miejscu pracy, które akceptuję, ale dla mnie najważniejsze jest, jeśli kierownictwo, firma, dotrzymuje zobowiązań wobec pracownika. Oczywiście mówię o jej funkcjonowaniu w normalnych warunkach, kiedy nic strasznego się nie dzieje, wtedy ja mogę angażować się w pracę mojego zespołu, zakładając, że nie zostanę niesprawiedliwie potraktowany”. (K. K., lat 35): „Dla mnie, najważniejszą rolę w zaufaniu do firmy odgrywa przewidywalny, klarowny styl kierowania, wtedy mogę zrobić dużo, dużo więcej”. Analizując możliwości zwiększania zaufania w zespołach pracowniczych, osoby udzielające wywiadu, sugerowały etyczne postępowanie i przejmowanie dobrych wzorów zachowań również od kadry kierowniczej, która swoim zachowaniem powinna promować określone wartości. Oto wypowiedzi, które zawierają takie postulaty (A. D., lat 28): „Oczekując zaufania od innych, sami powinniśmy zacząć od siebie, starać się przestrzegać zasad moralnych...”. (W. H., lat 33): „Ważne jest też, jak zachowują się nasi szefowie. Oni przecież jako ludzie sukcesu, stanowią dla nas wzór do naśladowania”.

Postrzeganie pracy zespołowej

Respondenci reprezentujący firmy usługowe, opisując dobry zespół, najczęściej wskazywali opcję „zgrany”, „dzielący się doświadczeniem” oraz „otwarty na zmiany”. Ankietowani, którzy zaproponowali takie odpowiedzi, charakteryzowali się krótszym stażem pracy (do 3 lat).

Badani z niniejszej grupy mniejszą uwagę poświęcali „kreatywności” i „otwartości na krytykę”. Kreatywność jako cechę ważną w pracy zespołu, podkreślały osoby posiadające mniejszy staż pracy (do 3 lat). Tyle samo osób (po 6), opisało dobry zespół jako „wywiązujący się w terminie ze wszystkich zadań” oraz „rozpatrujący pomysły każdego członka zespołu”. Takie zdanie wyraziły osoby z doświadczeniem zawodowym między 4 a 8 lat.

Tabela 2. Postrzeganie cech dobrego zespołu w opinii badanych pracujących w przedsiębiorstwach usługowych i produkcyjnych (wybór do 3 cech)

Cechy dobrego zespołu	Firmy usługowe		Firmy produkcyjne	
	n	%	n	%
Zgrany	16	31,37	15	27,27
Otwarty na krytykę	4	7,84	2	3,63
Kreatywny	4	7,84	7	12,72
Dzielący się doświadczeniem	8	15,68	5	9,09
Rozpatrujący pomysły każdego członka zespołu	6	11,76	8	14,54
Otwarty na zmiany	7	13,72	2	3,63
Wywiązujący się w terminie ze wszystkich swoich zadań	6	11,76	8	14,54
Inny – jaki?	0	0	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci reprezentujący firmy usługowe opisując dobry zespół najczęściej wskazywali opcję „zgrany” (16), „dzielący się doświadczeniem” (8), „oraz otwarty na zmiany”. Ankietowani proponujący takie odpowiedzi charakteryzowali się zarówno stażem pracy do 3 lat („zgrany”, „otwarty na zmiany”), jak również doświadczeniem zawodowym większym niż 4, a mniejszym niż 8 lat. Badani pracujący w branży produkcyjnej, opisujący dobry zespół, wymieniali najczęściej „zgrany”. Na drugim miejscu pod względem liczby wskazań (po 8) znalazły się jednocześnie: „rozpatrujący pomysły każdego członka zespołu” oraz „wywiązujący się ze wszystkich zadań”. Taką opinię zgłaszali pracownicy zarówno z małym (do 3 lat), jak i większym doświadczeniem w pracy (4–8 oraz 9–13 lat).

Osoby funkcjonujące dłużej na rynku pracy, zdają sobie sprawę z wagi wspólnego znajdowania rozwiązań w zespole, co wpływa na jego otwartość oraz wykazuje związek z atmosferą i klimatem kultury organizacyjnej. Czynniki związane z otwartością może kształtować poziom zaufania w zespole. Respondenci, niezależnie od branży, zauważali różnice w poziomie zaangażowania członków zespołu w pracę.

Ocena funkcjonowania zespołów

W dalszej kolejności oceniono poziom pracy zespołowej – respondenci oceniali poziom zaangażowania w pracę zespołu w organizacjach, w których pracują.

Tabela 3. Poziom zaangażowania w pracę zespołu w opinii badanych (ujęcie w procentach)

Poziom zaangażowania	Firmy usługowe		Firmy produkcyjne	
	n	%	n	%
0–25 (brak zaangażowania)	1	4,54	1	4,76
26–50 niski (poziom zaangażowania)	2	9,09	0	0
51–75 średni (poziom zaangażowania)	14	63,64	15	71,44
76–100 wysoki (poziom zaangażowania)	5	22,73	5	23,80
Suma	22	100	21	100

Źródło: opracowanie własne.

Zarówno respondenci pracujący w firmach produkcyjnych, jak i usługowych, typowali najczęściej średni poziom zaangażowania w pracę zespołu.

Postrzeganie dysfunkcji pracy zespołowej

Podczas wywiadu pogłębionego, w którym uczestniczyła prawie połowa badanych (19), respondenci wypowiadali się na temat wpływu dysfunkcji pracy zespołu na jego efektywność. Ankietowanych poproszono o wytypowanie dysfunkcji (2), które w największym stopniu wpływają na pracę zespołu. Wśród możliwych opcji odpowiedzi, badani wybrali „brak zaangażowania” oraz „brak zaufania” jako dysfunkcje najsilniej kształtujące pracę zespołową. Na pierwszym miejscu w grupie pracowników produkcyjnych wybrano „brak zaangażowania”. Respondenci z firm usługowych wytypowali „brak zaufania” jako dysfunkcję wpływającą na efektywność pracy zespołu w największym stopniu. Badani z branży produkcyjnej w dalszej kolejności wymieniali „brak zaufania” oraz „brak dbałości o wyniki”. Osoby z branży usługowej wybrały „brak zaangażowania” i „brak dbałości o wyniki”.

Tabela 4. Wpływ dysfunkcji pracy na efektywność pracy zespołu

Dysfunkcje pracy zespołowej	Firmy usługowe		Firmy produkcyjne	
	n	%	n	%
Brak zaufania	7	35	6	30
Obawa przed konfliktem	1	5	1	5
Brak zaangażowania	6	30	7	35
Unikanie odpowiedzialności	1	5	3	15
Brak dbałości o wyniki	3	15	5	25

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do postrzegania przeszkód pracy zespołowej, badani reprezentujący firmy produkcyjne najczęściej wybierali odpowiedź „brak zgodnego zdania w zakresie sposobu działania zespołu”. Na drugim miejscu uplasowały się opinie dotyczące „niewywiązywania się w terminie ze wszystkich swoich zadań”, a na trzecim „niesprawiedliwy podział zadań”. Taki sposób postrzegania hierarchii przeszkód w pracy zespołowej wydaje się być uzasadniony specyfiką branży produkcyjnej, gdzie priorytetem jest jakość i terminowa realizacja planu. Zadania są dokładniej określone, zgodne z posiadaną wiedzą techniczną, a zastępstwa rzadsze. Pracownicy organizacji produkcyjnych, którzy postrzegali „brak wspólnego zdania odnośnie sposobu działania zespołu”, to osoby w większości ze stażem pracy większym niż 4 lata. Natomiast „na niesprawiedliwy podział zadań” wskazywali ankietowani z doświadczeniem zawodowym nieprzekraczającym 3 lat.

Tabela 5. Przeszkody w pracy zespołowej w opinii badanych (możliwość wyboru 2 opcji)

Kategoria odpowiedzi	Firmy usługowe		Firmy produkcyjne	
	n	%	n	%
Brak zgodnego zdania w zakresie sposobu działania zespołu	9	22,5	15	37,5
Niewywiązywanie się przez członków zespołu w terminie ze swoich zadań	8	20	11	27,5
Niespójne rozumienie celu	6	15	3	7,5
Niesprawiedliwy podział zadań	12	30	10	25
Stres	5	12,5	0	0
Inne – jakie?	0	0	1	2,5

Źródło: opracowanie własne.

Inaczej rozpatrywano problemy w pracy zespołowej w organizacjach usługowych, priorytet przyznając opcji „niesprawiedliwy podział zadań”. Kolejno, ankietowani wskazywali odpowiedź związaną z brakiem wspólnego stanowiska w zakresie sposobu działania. Trzecie miejsce pod względem liczby odpowiedzi przypadło opiniom dotyczącym niewywiązywania się w terminie ze swoich zadań. Pracownicy organizacji usługowych odnosili się do niesprawiedliwego podziału zadań jako istotnej przeszkody w pracy zespołu, niezależnie od stażu pracy. Zgodnie z poglądami Galforda i Seibold Drapeau [2005], poczucie niesprawiedliwego podziału zadań wpływa na osłabienie zaufania do kierownictwa firmy i zaangażowania w następne projekty zespołowe.

Ankietowani opowiadający się za „brakiem wspólnego zdania w zakresie sposobu działania zespołu”, podobnie jak respondenci z organizacji produkcyjnych, funkcyjno-

wali na rynku pracy dłużej (ponad 4 lata). Osoby ze stażem pracy dłuższym niż 4 lata, zgodnie podkreślały znaczenie wspólnego stanowiska zespołu w zakresie sposobu działania.

Zakończenie

Respondenci uczestniczący w badaniu niezależnie od branży, w której pracują, podkreślali istotność zaufania oraz zaangażowania w pracy zespołowej.

Badani odnosili się do cech dobrego zespołu. Pracujący w organizacjach produkcyjnych i usługowych, opisując dobry zespół, postrzegali go jako: zgrany, dzielący się doświadczeniem oraz otwarty na zmiany. Ankietowani zajmowali również stanowisko w na temat zaangażowania pracowników w pracę zespołową, wskazując, na średni poziom zaangażowania w zespołach, w których funkcjonują. Podczas wywiadu badani wymieniali dysfunkcje w pracy zespołowej oraz ich wpływ na efektywność zespołu. Zarówno pracownicy produkcyjni, jak i usługowi, podkreślili znaczenie braku zaufania oraz zaangażowania jako dysfunkcji pracy zespołowej, które najsilniej wpływają na efektywność funkcjonowania zespołu. Badani zauważali, że oba czynniki są ze sobą powiązane. Jeśli pracownicy nie mają do siebie zaufania, często nie mają również odwagi rozmawiać o błędach (problemach), jakie zdarzało się im popełnić, nawet, jeśli dyskusja na ten temat z innymi członkami zespołu pozwoliłaby ograniczyć je w przyszłości. Z drugiej strony, brak zaufania do kierownictwa, uwarunkowane niesprawiedliwą oceną pracownika może ograniczyć jego zaangażowanie w pracę.

Analiza danych dotycząca przeszkód w pracy zespołowej, pozwoliła zauważyć niewielkie różnice w procesie ich postrzegania przez respondentów z obu branż. Pracownicy zatrudnieni w firmach produkcyjnych najczęściej wymieniali brak wspólnego zdania w zakresie sposobu działania zespołu. Dla osób zatrudnionych w usługach, bardziej znacząca wydała się opcja związana z niesprawiedliwym podziałem zadań. Ważnymi przeszkodami w usługach okazały się również brak wspólnego zdania w zakresie sposobu działania zespołu oraz niewywiązywanie się w terminie ze swoich zadań. Pracownicy produkcyjni jako znaczące problemy w pracy zespołowej wymieniają te same czynniki, jednak w innej kolejności (niewywiązywanie się w terminie ze swoich zadań jako druga, a niesprawiedliwy podział zadań jako trzecia przeszkoda). Różnice w postrzeganiu ograniczeń pracy zespołowej wydają się być uwarunkowane specyfiką branży.

Wszyscy badani zgodnie wskazywali na konieczność ciągłego wzbogacania wiedzy z zakresu pracy zespołowej oraz niezbędnych szkoleń kształtujących współpracę. Podkreślali znaczenie roli kierownictwa w kształtowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa zorientowanej na zaufanie. Atmosfera zaufania zdaniem badanych sprzyja zaangażowaniu.

Zakończenie

Reasumując, autorki podzielają opinie Glińskiej-Neweś [2017] i innych autorów przytaczanych w teoretycznej części artykułu [Galford, Seibold Drapeau 2005; Sułkowski, Sikorski 2014], zgodnie z którymi, zaufanie w zespole jest budowane na bliskości pracowników i wzajemnej pozytywnej komunikacji. Otwarte relacje sprzyjają współpracy, pracownikom łatwiej jest rozmawiać o problemach, z jakimi się spotykają podczas pracy, tak aby uzyskać wsparcie innych. Wypracowanie wspólnego stanowiska w działaniu zespołu, okazuje się szczególnie ważne w branży produkcyjnej. Zaufanie podnosi poziom zaangażowania, za pośrednictwem (przy współudziale) uprawnomocnienia, które kształtuje postawę zaangażowania pracowników, sprzyjającą również dzieleniu się wiedzą.

Pracownicy firm usługowych w przeprowadzonym postępowaniu badawczym zwracali również uwagę na niesprawiedliwy podział zadań jako istotną przeszkodę pracy zespołowej. Poczucie niesprawiedliwości, wynikające z przyjętych na poziomie organizacyjnym rozwiązań może znacznie obniżyć poziom zaangażowania pracowników. Zadaniem kierownictwa jest kształtowanie kultury organizacyjnej, która sprzyja rozwojowi zaufania i postawom otwartości. Spełnienie tego warunku wydaje się zapewnić korzystną atmosferę pracy, wyższy poziom zaufania oraz postawy pozytywnie wpływające na zaangażowanie pracowników. Uzyskane dane, dostarczają informacji o tym, jak badani postrzegają funkcjonowanie zespołów pracowniczych, w kontekście problematyki zaufania w organizacji, przez co umożliwiają zaprojektowanie konkretnych praktyk zmierzających do usprawniania pracy zespołów. Zdaniem autorek, kolejne analizy mogłyby mieć charakter jakościowy np. zrealizowane jako case-study, co umożliwiłoby w sposób bardziej pełny zaprojektowanie określonych działań służących budowaniu zaufania w zespołach, w konkretnym przedsiębiorstwie.

Autorki opracowania mają świadomość ograniczeń postępowania badawczego ze względu na niewielką próbę badawczą i ich sondażowy charakter. Niemniej brak badań dotyczących zaangażowania i zaufania w zespole wydaje się uzasadniać podejmowanie tego tematu w przyszłości.

Bibliografia

Bartkowiak G., (2016) *Zatrudnianie pracowników wiedzy 65 plus. Perspektywa pracowników i organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Toruń, Warszawa.

Biesok G., Wyród-Wróbel J. (2018), *European Customer Satisfaction Index Model: comparison of evidences from Poland and Lithuania* [online], www.copparisonevidencefromPLanLT.pdf, dostęp: 19.03.2019.

Callaway P. L. (2007), *The relationship of organizational trust and job satisfaction: an analysis in the U.S. Federal Work Force*, Universal Publishers, Florida.

CBOS (2018), *Komunikat z badań o nieufności i zaufaniu*, nr 35.

Certo S.C. (2003), *Modern Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York.

Fukuyama F. (2003), *Kapitał społeczny* [w:] L. Harrison, S. Huntington (red.), *Kultura ma znaczenie*, Zysk i S-ka, Poznań, s. 169.

Gilbert J.A., Tang T.L.P. (1998), *An examination of organizational trust and antecedents*, „Public Personnel Management”, vol. 27, no. 3, ss. 321–338.

Glińska-Noweś A. (2017), *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Galford R., Seibold Drapeau A. (2005), *Wrogowie zaufania*, „Harvard Business Review Polska”, nr 27 [online], <https://www.hbrp.pl/a/wrogowie-zaufania/1Fkummo3i>, dostęp: 19.03.2019.

Jędrzych E., Berniak-Woźny J. (2018), *Kształtowanie kapitału społecznego organizacji*, PWN, Warszawa.

Koźmiński A.K. (2005), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWE, Warszawa.

Kozusznik B. (2007), *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.

Lencioni P. (2002), *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej. Opowieści o przywództwie*, MT Biznes, Warszawa.

Paliszkiewicz J.O. (2013), *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa.

Petriglieri G. (2017), *Organizacja zbudowana na zaufaniu*, „Harvard Business Review Polska”, nr 170, s. 15.

Robbins S.P. (1998), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.

Schein E.H., Schein P. (2017), *Organizational culture and leadership 5 th edition*, Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

Schoorman F.D., Mayer R.C., Davis J.H. (2007), *An integrative model of organizational trust: past, present and future*, „Academy of Management Review”, vol. 32, no. 2, ss. 344–354.

Sułkowski Ł., Sikorski C. (2014), *Metody Zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa.

Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków.

Terblanche N.S. (2018), *Revisiting the supermarket. In – store customer shopping experience*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, vol. 40, ss. 48–59.

Thuong N.T.T. (2016), *Factors influencing customer satisfaction towards supermarkets in Thai Nguyen City, Vietnam*, „International Journal of Economics, „Commerce and Management”, vol. 4, no. 2, ss. 464–474.

Wyrwicka M.K. (2003), *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Wyrwicka M., Grzelczak A., Krugielka A. (2010), *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Zaheer A., McEvily B., Perrone V. (1998), *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*, „Organizational Science”, vol. 9, no. 2, ss. 141–159.

Magdalena Wyrwicka | magdalena.wyrwicka@put.poznan.pl

Politechnika Poznańska

Wydział Inżynierii Zarządzania

ORCID ID: 0000-0002-9513-7354

Michał Trziszka | michal.trziszka@put.poznan.pl

Politechnika Poznańska

Wydział Inżynierii Zarządzania

ORCID ID: 0000-0003-0170-5849

Telepraca – przesłanki stosowania w branży IT w Polsce

Telework – an Increasingly Popular form of Work in the IT Industry in Poland

Abstract: The aim of the article is to present aspects of teleworking in Poland as an alternative to stationary work in the social and organizational dimension. In the era of rapid development of technology and the labor market changing for the benefit of the employee, while the shortage of high-class specialists in the IT industry, remote work allows the employment of employees regardless of their place of residence. In addition to positive aspects of teleworking as a flexible approach to performing professional duties - place, time and freedom of action, work carried out at home also brings negative psychological and social effects, among which the most common include: sense of isolation and blurring the boundary between work and private life. The author points out strengths and weaknesses, illustrating them with the results of surveys conducted among employees of selected five IT companies in September 2017.

Key words: telework, remote work, work communication, telework in IT, telework in Poland.

Wprowadzenie

Przedmiotem opracowania jest telepraca jako coraz powszechniejsza forma świadczenia pracy, uwarunkowana rozwojem technologicznym, a także zmieniającymi się na rynku relacjami. Jest jeszcze niewystarczająco doceniana przez większość polskich firm, co wynika głównie z mentalności pracodawców i tradycyjnego sposobu zarządzania. Polscy szefowie nadal wolą sprawować bezpośrednią kontrolę w miejscu wykonywania obowiązków służbowych. Istnieją jednak firmy, w których forma ta jest coraz intensywniej wdrażana – należą do nich głównie te z branży IT.

W obliczu przemian związanych z rozwojem technologii i zmianą podejścia do zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem opartym na wiedzy i zaufaniu, telepraca stanie się coraz bardziej powszechną i cenioną formą zatrudnienia. Jej istota w potocznym rozumieniu, sprowadza się do aktywności zawodowej poza biurem, przy wykorzystaniu nowoczesnych technik informacyjnych i komunikacyjnych. Terminy telepraca (teleworking) i teledojazdy (telecommuting) zostały wprowadzone przez Jacka M. Nillesa w 1973. Praca zdalna przynosi pracodawcom różne korzyści, m.in. zmniejszenie nakładów na przygotowanie i utrzymanie stanowiska pracy. Pracownicy zaś mają możliwość zastosowania dogodnych dla nich rozwiązań w zakresie aktywności zawodowej, w tym wyeliminowania kosztów dojazdu [Boruta 2005, ss. 2–12].

W Polsce telepracę wprowadziło już wiele firm, chociaż jest to nadal zjawisko o relatywnie małej skali. Niektóre z nich współpracują także z osobami niepełnosprawnymi, są to m.in.: Microsoft, Intel, e-point. Dzięki telepracy (tele-centrom) można pracować w domu dla firm z Holandii, Niemiec czy nawet Chin [Mączka 2003, ss. 40–41]. Jak szacują eksperci, stanowisko telepracownika jest o 30–40% tańsze od tradycyjnego stanowiska pracy. Czynności zawodowe mogą być wykonywane w domu lub siedzibie firmy oraz – co staje się coraz bardziej popularne – telecentrach. Są to stanowiące własność firm stanowiska pracy, zlokalizowane bliżej oferentów usług niż siedziba główna przedsiębiorstwa. Jest to antidotum na problem „drenażu mózgów” w momencie pełnego otwarcia granic przez unijny rynek i istnieje szansa, że telepraca wyhamuje to zjawisko [Rotkiewicz 2010, s. 177].

Celem opracowania jest zbadanie specyfiki zarządzania w warunkach stosowania telepracy oraz określenie przesłanek podejmowania pracy na odległość wraz z przedstawieniem jej wad i zalet z punktu widzenia pracodawcy i pracownika. W artykule przedstawiono także wyniki badań własnych, dotyczących grupy 235 osób.

Specyfika zarządzania pracą na odległość

„Zarządzanie polega na zapewnieniu (świadomym stworzeniu) warunków, tak by organizacja działała zgodnie z własnymi założeniami, czyli realizowała misję i osiągała zamierzone cele” [Koźmiński, Jelemiak, Latusek-Jurczak 2014, s. 20; Książek 2004, ss. 8–11]. Proces ten ma charakter normatywny. Formułując ogólne warunki realizacji celów, należy zwrócić szczególną uwagę na wzajemne relacje między zarządzaniem a przywództwem, bowiem mają one wpływ na stosunki pracodawca-pracownik.

Pojawienie się i rozwój telepracy, przyczyniły się do powstania potrzeby zdefiniowania na nowo zarządzania relacjami – z uwzględnieniem czynnika odległości (rozproszenia). Nowe metody w tym zakresie umożliwiają efektywne delegowanie, kontrolowanie oraz raportowanie rezultatów pracy wykonywanej poza biurem. Powiązanie jej ze skutecznym systemem oceny i monitorowania pracy, wiąże się z wytypowaniem osób dysponujących unikalnymi predyspozycjami do realizacji zadań w trybie zdalnym, a także z kierowaniem pracownikami w zgodzie z ich osobistymi potrzebami i oczekiwaniami. Istnieje konieczność nauczania się aktywizacji zawodowej w systemie zdalnym „odnosi się to do pracowników, ale też do firm, w których dokonuje się głęboka transformacja struktur: te klasyczne – hierarchiczne i uporządkowane – przestają być użyteczne. Nowym obowiązującym paradygmatem staje się organizacja doskonale elastyczna, która m.in. sięga po pracowników, którzy są w stanie zapewnić jej przewagę konkurencyjną – bez względu na ich usytuowanie” [Sułkowski 2009, s. 299].

Telepraca może być z powodzeniem wykonywana w różnych miejscach. Warunkiem jest jednak to, aby telepracownicy byli specjalistami w swojej dziedzinie. Powyższa forma zatrudnienia może również przyczynić się do ograniczenia bezrobocia [Spytek-Bandurska 2013, ss. 144–146]. Nie bez znaczenia jest również fakt, że jest to forma pracy ważna dla inwalidów ruchowych, dla których procesy komunikacyjne są wyjątkowo uciążliwe lub nawet niemożliwe oraz kobiet wychowujących małe dzieci. Jest ona również ważnym czynnikiem ułatwiającym małym i średnim firmom rywalizację z większymi podmiotami gospodarczymi, ponieważ oznacza obniżenie kosztów ich działalności.

Problem może stanowić osłabienie lub zanik więzi i identyfikacji z organizacją. Ten sposób pracy wiąże się z ograniczeniem ilości, częstotliwości oraz zakresu bezpośrednich kontaktów ze współpracownikami. Biuro, oprócz tego, że jest miejscem pracy, stanowi również płaszczyznę o charakterze towarzyskim. Pracownicy wspólnie spotykają się, razem spożywają posiłki, prowadzą komunikację nieformalną, która ma istotne znaczenie dla organizacji. Brak tych elementów wpływa na osłabienie więzi i identyfikacji z firmą. Może to prowadzić do zachowań nieetycznych wobec organizacji, z którą badani nie czują się związani [Spytek-Bandurska 2013, s. 129].

Najczęściej zatrudniani są do konkretnego zadania, dlatego też często pojawia się u nich pokusa podjęcia pracy na rzecz wielu firm. Każde z działań traktowane jest jako źródło zarobku.

Źródłem krytyki jest też nietrwały charakter zawieranych umów z telepracownikami [Spytek-Bandurska 2013, s. 148]. Pracodawcy bardzo rzadko decydują się na zatrudnienie na umowę o pracę. W rezultacie postrzegana jest ona jako niestała i niepewna.

Zalety i wady telepracy z punktu widzenia pracodawcy – wyniki badań

Wśród menedżerów i kierowników wyższego szczebla przeprowadzono pogłębione wywiady, natomiast pracownicy wzięli udział w badaniach ankietowych, wypełniając formularze wysyłane im firmową pocztą elektroniczną. W sumie w skład badania weszło 13 wywiadów pogłębionych, z czego 9 z menedżerami wyższego szczebla. Badaniami ankietowymi objęto 367 osób, z czego udział w badaniu wzięło 235.

Ich wyniki wskazują, iż większość menedżerów reprezentujących stanowisko pracodawcy, wysoko ocenia zatrudnianie w systemie telepracy, kierując się niższymi kosztami oraz jej większą efektywnością. Zakładają, że rozwojowi firmy towarzyszyć będzie zatrudnienie większej liczby telepracowników.

Ponadto, z punktu widzenia pracodawcy, najczęściej wskazywanymi korzyściami wprowadzenia opisywanego modelu aktywności zawodowej są: poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa, możliwość zmniejszenia powierzchni biurowej, zatrudnienia osób mieszkających w dużych odległościach od centrali firmy oraz wzrost wydajności pracy i oszczędność czasu pracowników, poświęconego na dojazdy do pracy. „Mamy w tym przypadku dostęp do większej liczby kandydatów, bo nie ogranicza nas lokalizacja biur i ewentualne kwestie relokacji. Poza tym, łatwiej jest umówić się nam na spotkanie online – zabiera to też mniej czasu dla strony, która w innym przypadku musiałaby do nas dojechać” [Rozmowa z Krzysztofem Szymko 2018].

Innym, często wskazywanym punktem jest możliwość zatrudnienia wysokiej klasy fachowców, niedostępnych w tradycyjnym trybie pracy stacjonarnej. Ponad jedna trzecia przedsiębiorstw stosujących telepracę, korzysta z usług specjalistów, którzy nie są dostępni na lokalnym rynku pracy, a niecała jedna piąta przedsiębiorstw stosujących formę aktywności telepracy zatrudnia osoby, dla których na lokalnych rynkach nie ma żadnej oferty [Chomątowska, Chłopek 2015, s. 401].

Kolejnymi zaletami wskazywanymi przez badanych są oszczędności finansowe związane z niższymi kosztami zarządzania personelem i administracją, sprawniejszy obieg informacji w firmie, a także większa wydajność telepracownika w porównaniu z pracownikiem w biurze.

W przeprowadzonych wywiadach pracodawcy najczęściej wymieniali następujące zalety pracy zdalnej:

- wzrost wydajności/efektywności telepracowników¹,
- optymalizację stanu zatrudnienia,
- redukcję zwolnień chorobowych,
- zmniejszenie powierzchni biurowej,
- ograniczenie konfliktów w pracy,
- płacenie za efekty pracy, a nie za czas poświęcony na wykonanie zadania,
- oszczędność materiałów biurowych (przede wszystkim papieru),
- zatrudnianie osób o wysokich kwalifikacjach, które nie muszą opuszczać swojego miejsca zamieszkania, i dlatego mogą podjąć pracę nawet w przedsiębiorstwie oddalonym geograficznie,
- fakt, że małe i średnie firmy mogą łatwiej rywalizować z dużymi,
- mniejszą liczbę nadgodzin, za które należałoby zapłacić pracownikowi,
- tworzenie miejsc pracy w regionach słabszych ekonomicznie,
- tworzenie bazy dla nowych usług, produkcji.

Należy jednak wyraźnie podkreślić, iż telepraca wcale nie jest wolna od wad. Ze strony organizacji zatrudniających telepracowników, zwraca się uwagę przede wszystkim na [Bąk 2006, s. 65]:

- ograniczenie bezpośredniej kontroli nad działalnością pracownika oraz zmniejszenie poczucia identyfikacji pracownika z przedsiębiorstwem,
- obawy związane z bezpieczeństwem danych – informacje o charakterze poufnym mogą dostać się w niepowołane ręce,
- zagrożenie utratą tych klientów, którzy preferują tradycyjne formy kontaktu z pracownikami obsługującymi ich przedsiębiorstwa,
- możliwość wystąpienia awarii sprzętu.

Wymienione powyżej wady telepracy z perspektywy pracodawcy są w dużej mierze uwarunkowane niedostateczną wiedzą o niej. Brakuje modeli wdrażania, uznawanych za rozwiązujące wszystkie istniejące wątpliwości, dotyczące stosowania omawianej formy aktywności zawodowej. Skutkuje to obawami ze strony pracodawców.

¹ Dobrze tę sytuację obrazuje komentarz E. Ela Bonda Head of Property & Workplace RBS Poland: „W Royal Bank of Scotland zbadaliśmy dokładnie, na których stanowiskach pracownicy mogą korzystać z elastycznych form pracy – poza kilkoma, związanymi z płatnościami, gdzie środowisko musi być regulowane, okazało się, że większość pracy możemy wykonywać zdalnie. Dziś ok. 80% naszych pracowników pracuje zdalnie przez dwa dni w tygodniu, co ważne nie zauważyliśmy obniżenia wskaźników jakości pracy podczas dni zdalnych, a zaangażowanie pracowników wzrosło” [Komentarz do raportu The Remote Future 2018].

Zalety i wady telepracy z punktu widzenia pracownika – wyniki badań

Zdecydowana większość badanych telepracowników posiada relatywnie pozytywny stosunek do takiego sposobu zarobkowania, jednocześnie dostrzegając jej negatywne strony. Do mocnych stron zaliczano: możliwość wykonywania pracy w miejscu i czasie wybranym przez pracownika. Tak rozumiana telepraca dla jednych jest często jedyną (szczególnie dla osób niesprawnych ruchowo) lub dodatkową możliwością zarabiania pieniędzy, dla innych to ciekawa forma aktywizacji zawodowej, pozwalająca na harmonijne połączenie życia zawodowego, prywatnego i rodzinnego (wskazywały na to osoby przebywające na urlopie wychowawczym)². Na pytanie dotyczące powodu wykonywania swoich obowiązków służbowych w domu, największa grupa ankietowanych (32%) wskazywała możliwość godzenia pracy dla kilku przedsiębiorców. Łączenie pracy z opieką nad małym dzieckiem dotyczyło głównie kobiet – odpowiedź taką zaznaczyło 26% ankietowanych. Kolejna grupa (24%) wybrała pracę zdalną, wskazując na wygodę (głównie brak konieczności dojazdów do pracy i w miarę elastyczne godziny). Stan zdrowia wskazało 18% ogółu badanych. Otrzymane wyniki prezentuje wykres 1.

Wykres 1. Powody wykonywania obowiązków służbowych w domu



Źródło: opracowanie własne.

Osoby lepiej wykształcone oraz mające wyższe kwalifikacje dostrzegają zdecydowanie więcej pozytywnych aspektów pracy zdalnej. Taki sposób zarabiania na życie chwalą

² Ponad połowa Polaków deklaruje, że odpowiadają im elastyczne lub częściowo elastyczne godziny pracy. 43% kobiet, elastyczne godziny pracy uważa za jeden z 3 najważniejszych benefitów pozapłacowych, wśród mężczyzn odsetek ten wyniósł 34% [The Remote Future 2018].

architekci systemów komputerowych, analitycy, specjaliści ds. programowania, programiści baz danych czy też graficy komputerowi pracujący na rzecz analizowanych firm. Posiadają oni ciekawsze, bardziej satysfakcjonujące i lepiej płatne zajęcie. Ich umiejętności i kompetencje zawodowe pozwalają na pełniejsze wykorzystanie możliwości nowoczesnych technologii informatycznych. Mogą pracować dla kilku telepracodawców równocześnie lub wymóc na jednym z nich umowę gwarantującą stałość zleceń. W efekcie pojawia się relatywnie wysokie poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia.

Wyższy poziom motywacji, nie tylko finansowej, jest częściej charakterystyczny dla dobrze wykształconych, wykwalifikowanych i mobilnych respondentów. Badani dążą do harmonijnego połączenia życia prywatnego z życiem zawodowym. Chcą samodzielnie dysponować swoim czasem. Zależy im na większej niezależności względem pracodawcy.

Najpopularniejszym miejscem świadczenia stosunku pracy jest w tym przypadku miejsce zamieszkania. Telepracownicy bywają też delegowani przez macierzystą firmę do wykonywania pracy w siedzibie klienta (taka sytuacja w szczególności dotyczy firm świadczących usługi IT w formie outsourcingu). Z wyposażenia biura w centrali, badani korzystają sporadycznie. Co trzeci z nich wykonuje pracę całkowicie poza siedzibą przedsiębiorstwa. Występowaniu tego zjawiska nie towarzyszy jednak podejmowanie przez przedsiębiorstwa działań, mających na celu pogłębienie więzi pomiędzy obiema stronami. Pozytywnym zjawiskiem jest to, iż zdarza się, że dla telepracowników funkcjonujących całkowicie poza siedzibą firmy, organizowane są specjalne szkolenia, których dodatkowym celem jest integrowanie ich z firmą³. Ankietowani jako formę zatrudnienia wskazywali:

- umowę o pracę, przy czym częściej wskazano umowę o pracę na czas nieokreślony,
- umowę-zlecenie,
- umowę o dzieło,
- samozatrudnienie.

Pracujący w przedsiębiorstwach stosujących opisywany typ działalności zatrudniani są najczęściej na okres od roku do dwóch lat. W jednej siódmej badanych firm ta forma organizacji pracy wykorzystywana jest od ponad 5 lat. W toku przeprowadzanych wywiadów, rozmówcy wskazywali, że w związku ze zmieniającą się sytuacją na rynku (rynek pracownika), również w ich branży, pojawiają się umowy o pracę.

Wśród najpoważniejszych barier związanych z rozwojem nowoczesnych systemów pracy, wymieniono następujące czynniki:

³ W pytaniu, które trzy benefity są dla Ciebie najbardziej interesujące, aż 27% ankietowanych przyznało, że są to wyjazdy integracyjne. Przy okazji okazało się, że dla mężczyzn są one atrakcyjniejszym benefitem niż dla kobiet. Najbardziej interesującymi benefitami z listy zawierającej 15 pozycji były: prywatne ubezpieczenia zdrowotne – 42% kobiety, 39% mężczyźni oraz elastyczne godziny pracy – 43% kobiety, 34% mężczyźni [The Remote Future 2018].

- telepracodawcy nie podpisują z telepracownikami umów o pracę, co skutkuje brakiem poczucia bezpieczeństwa i zapewnienia regularnych dochodów,
- ograniczona oferta pracy; dostępne są jedynie prace niskopłatne, nieciekawe, mało prestiżowe lub bardzo wyspecjalizowane, wymagające doświadczenia i wysokich, rzadkich kwalifikacji,
- telepracownicy uważani są za jednostki „gorszej kategorii”; zatrudniający nie ufają im i dlatego nie stosują umów o pracę, czasami są też nieuczciwi (nie wypłacają albo bardzo opóźniają realizację należnych wynagrodzeń),
- istnieje silna obawa przed utratą kontaktów międzyludzkich – izolacją społeczną,
- strach przed nowym; przyzwyczajenie do tradycyjnej metody pracy w siedzibie pracodawcy.

Część badanych telepracowników (sprzedawcy i osoby do badania rynku) uważa, że do najpoważniejszych barier rozwoju telepracy należą:

- brak zaufania do pracownika, z którym pracodawca kontaktuje się sporadycznie i ma tylko ograniczoną kontrolę nad jego procesem pracy,
- z uwagi na chęć obniżenia kosztów pracy oraz brak zaufania do zatrudnionego, pracodawca może unikać podpisywania stosownych umów cywilno-prawnych [Wiśniewski 2014, ss. 75–90].

Wielu respondentów twierdziło, że w Polsce brakuje łatwo dostępnej, wyczerpującej i wiarygodnej informacji na temat omawianego zjawiska.

Respondenci wskazywali, iż podjęcie telepracy wiązało się z sytuacją, w której pracownik był zmuszony do podjęcia takiej aktywności w wyniku czynników zewnętrznych i nie miał innego wyboru, np.: brak dostępnych ofert pracy tradycyjnej, konieczność pozostawania w domu (opieka nad dzieckiem, nad chorym, niepełnosprawność). Dla takich osób telepraca jest nie tylko szansą zarobkowania, ale często głównym źródłem dochodów.

Część respondentów opisywała sytuację, w których wybór telepracy miał dobrowolny charakter. Dzięki elastyczności, wykonywaniu pracy w dowolnym miejscu i czasie, pojawiła się możliwość pogodzenia dotychczasowych obowiązków (tradycyjna praca, nauka, opieka nad dzieckiem) z zarabianiem dodatkowych pieniędzy. Ponadto, bardzo ważna, zdaniem większości badanych, jest umiejętność samodzielnej pracy: samodyscyplina, systematyczność, umiejętność samodzielnego podejmowania decyzji oraz większa kreatywność.

Ważnym motywem zainteresowania się telepracą jest również chęć zarobienia dodatkowych środków pieniężnych. Część badanych twierdziła, iż posiada już stałą pracę, ale wciąż dysponuje pewną ilością wolnego czasu, który chciałaby wykorzystać na dodatkowe zajęcie wspomagające budżet. Do tej grupy respondentów zaliczały się głównie osoby prowadzące jednoosobową działalność i koncentrujące się na realizacji projektów.

Mimo istnienia negatywnego wizerunku niektórych zajęć kojarzonych z telepracą, wielu ankietowanych deklaruje, że chce pracować w systemie zdalnym (przynajmniej przez pewien czas), dostrzegając jej pozytywne aspekty, np. kierując się bardziej komfortowymi warunkami pracy w domu, niż w tradycyjnym pomieszczeniu biurowym.

Najważniejsze korzyści dla telepracownika to:

- nie musi poświęcać czasu na przemieszczanie się i ponosić kosztów dojazdu do pracy,
- wszystko robi szybciej i efektywniej, poświęcając czas na samo wykonanie powierzonego zadania,
- elastyczność nie tylko miejsca, ale zazwyczaj również czasu pracy, szczególnie, wtedy, gdy telepracownik chciałby więcej przebywać w domu (czasowo lub stale),
- przestaje być istotny jego wiek i wygląd,
- są mniej zestresowani wykonując pracę w domu,
- możliwość wykonywania pracy w dużej odległości od siedziby firmy,
- mogą być zatrudnione osoby niepełnosprawne lub takie, które nie są w stanie wykonywać pracy poza miejscem zamieszkania,
- większa satysfakcja z pracy – poczucie odpowiedzialności za własne zobowiązania, mniejszy stres związany z pracą stacjonarną czy nieprzewidywanymi wydarzeniami w biurze,
- możliwość wykorzystania nowych technologii także w procesie nauki poprzez szkolenia w systemie e-learning,
- rozwój umiejętności obsługi komputera i innych urządzeń medialnych.

Zdalni pracownicy na pytanie dotyczące najważniejszych zalet ich aktywności udzielali następujących odpowiedzi:

- lepsza koncentracja uwagi – 4%,
- efektywniejsza praca – lepsze zarobki – 6%,
- indywidualne tempo i metody pracy; większa kreatywność – 34%,
- elastyczny czas pracy, redukcja stresu – 12%,
- możliwość jednoczesnego czuwania nad własnym domem i rodziną – 10%,
- tańsze i racjonalniejsze żywienie – 2%,
- oszczędność na kosztach odzieży – 2%,
- mniejsze ryzyko zarażenia się chorobami – 12%,
- przestaje być istotny wygląd i wiek pracownika, a liczą się umiejętności – 4%,
- możliwość zatrudnienia dla osób niepełnosprawnych, czy matek z dziećmi – 4%,
- możliwość wykorzystania sprzętu służbowego do własnych potrzeb (w tym samokształcenia) – 2%,
- ograniczenie dojazdów do pracy – 8%.

Przedstawione powyżej korzyści, wynikające z badanej formy zatrudnienia, zarówno z punktu widzenia pracodawcy, jak i pracownika, wskazują na poważne znaczenie te-

lepracy w aspektach: ekonomicznym, społecznym i gospodarczym. Otrzymane wyniki sugerują również usprawnianie działania mechanizmu wolnej konkurencji [Wyrzykowska 2014, s. 3810] W obszarze pozytywów, pojawił się aspekt dotyczący korzyści ekologicznych dla całego społeczeństwa. Zmniejszenie natężenia transportu związane jest z ograniczeniem wydzielania substancji toksycznych, co wpływa na stopniową eliminację zanieczyszczenia środowiska naturalnego, którego degeneracja na obszarach miejskich jest coraz bardziej widoczna. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, iż „tożsamość firmową”, podtrzymuje nie rodzaj działań, a raczej samo miejsce pracy. Menedżerowie wskazują, że brak lub osłabienie identyfikacji z firmą, może wywoływać u pracownika zdalnego zainteresowanie poszukiwaniem dodatkowych miejsc pracy. Uważają też, że pracownika o osłabionej tożsamości trudniej jest utrzymać, szczególnie w sytuacji, gdy jego ścieżka rozwoju zawodowego zaczyna mieć charakter kariery równoległej [Szewczyk 2005, s. 66], realizowanej u wielu pracodawców.

Zakończenie

Uogólniając wyniki badań oraz analizując dokumenty i artykuły poświęcone telepracy, można podjąć próbę sformułowania następujących wniosków:

- telepraca cieszy się coraz większym zainteresowaniem wśród osób bezrobotnych;
- zainteresowanie respondentów taką formą zatrudnienia ma pozytywne skutki dla rynku pracy;
- respondenci są skłonni poprawiać swoją sytuację społeczną i ekonomiczną (szczególnie dotyczy to osób niepełnosprawnych i matek z dziećmi) wszelkimi dostępnymi, a przy tym przyjaznymi dla ich specyficznej sytuacji życiowej, metodami;
- problemy prawne telepracowników powinny mieć swoje unormowanie w kodeksie pracy.

Badane zjawisko będzie w przyszłości coraz powszechniejszą formą świadczenia pracy w związku z rozwojem społeczeństwa informacyjnego. Obecnie stwarza nowe możliwości zatrudnienia osobom o szczególnych potrzebach. Ci, którzy zdobyli wystarczające umiejętności w dziedzinie telepracy, mogą korzystać z zalet nowoczesnych rodzajów organizacji pracy, podejmując ją w domu lub w określonej firmie.

Bibliografia

Bąk E. (2006), *Elastyczne formy zatrudnienia*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Boruta J. (2005), *W sprawie przyszłości prawa pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 4, ss. 2–12.

Chomątowska B., Chłopek P. (2015), *Telepraca – nowa forma organizacji pracy. Nowy obszar dysfunkcji i patologii?* [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, t. 4, ss. 397–412 [online], <http://dspa-ce.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/11576/24%20Chomątowska%20Chłopek.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, dostęp: 10.04.2019.

Koźmiński A.K., Jelemiak D., Latusek-Jurczak D. (2014), *Zasady zarządzania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Książek D. (2004), *Telepraca*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 7, ss. 8–11.

Mączka L. (2003), *Gospodarka globalna u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.

Rotkiewicz M. (2010), *Optymalizacja kosztów pracy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Spytek-Bandurska G. (2013), *Telepraca w Polsce — aspekty prawne i społeczne*, „Problemy Polityki Społecznej”, nr 21(2), ss. 139–153.

Sułkowski P. (2009), *Telepraca jako źródło korzyści gospodarczych i społecznych* [w:] A. Nalepka, A. Ujwary-Gil (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz, ss. 297–305.

Szewczyk A. (2005), *Teleworking jako alternatywna forma pracy*, Wydawnictwo PWN Warszawa.

Rozmowa z Krzysztofem Szymko (2018) [online], <https://geek.justjoin.it/praca-zdalna-dla-wszystkich-poznaj-historie-firmy-ktora-pracuje-zdalnym-zespole/>, dostęp: 11.04.2019.

The Remote Future (2018), *Rynek pracy zdalnej a oczekiwania pracowników*, Edycja polska [online], <http://branden.biz/wp-content/uploads/2018/06/The-Remote-Rnek-pracy-zdanej.pdf>, dostęp: 28.06.2018.

Wiśniewski J. (2014), *Istota telepracy*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania UKW”, t. 5, ss. 75–90.

Wyrzykowska B. (2014), *Przedsiębiorstwo bez pracowników – telepraca*, „Logistyka”, nr 4, ss. 3801–3813.

Zofia Wyszkowska | zofia.wyszkowska@utp.edu.pl

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

Wydział Zarządzania

ORCID 0000-0002-0919-2251

Motywowanie w miejscu pracy w wojsku polskim

Motivating at Work in the Polish Army

Abstract: The purpose of the paper was to analyze the motivation systems applied to professional soldiers. Two neighboring military units employing 1000 professional soldiers in total were selected for the study. The opinions were collected using a questionnaire from 200 soldiers employed in the two units. These units were Battalion of Electronic Combat and the Center for Logistics Training. Research has shown that the highest assessed elements of motivational systems were economic incentives, including wages and cash prizes. The soldiers also highly appreciate the praise, congratulation letters, award leaves and honorary badges obtained as part of the awards. A significant group of respondents criticized the incentive systems applied to soldiers, especially in the area of penalties, prizes and awards. Respondents also indicated the need to improve relations between superiors and subordinates.

Key words: soldiers, motivational systems, economic factors, non-economic factors

Wprowadzenie

Motywacja jest terminem stosowanym przy opisach mechanizmów odpowiedzialnych za uruchamianie, ukierunkowanie i podtrzymywanie oczekiwanego zachowania zatrudnionych w organizacji. Jest procesem regulacji pełniącym funkcję sterowania określonymi czynnikami tak, by doprowadzić do osiągnięcia z punktu widzenia wyznaczonych ce-

łów organizacji do oczekiwanego efektu [Reykowski 1979, s. 68]. Z uwagi na mnogość czynników, które menedżerowie mogą wykorzystać jako motywatory twierdzi się, że motywacja jest zjawiskiem złożonym, ma wiele definicji i skuteczne stosowanie jej wymaga od menedżerów dużej wiedzy i określonych umiejętności [Armstrong 2005, s. 211].

Motywacja jest procesem, który wywołuje, ukierunkowuje i wspiera zachowania zmierzające do osiągnięcia wyznaczonych celów [Gasiuł 2007, s. 222]. Proces ten zachodzi w sytuacji, kiedy pracownik postrzega, że osiągnięcie celu jest dla niego korzystne [Stoner, Wankel 1997, s. 358]. Kierownictwo organizacji posiada zestaw narzędzi i bodźców, które mogą wpływać na postawy i zachowania i uruchomić aktywność zatrudnionych ukierunkowaną na oczekiwania organizacji [Borkowska 1985, s. 11].

W procesie kierowania zespołami ludzkimi w każdej organizacji zadaniem przełożonych jest pobudzanie i kształtowanie poprzez motywatory takich zachowań, które są korzystne dla organizacji jako całości. Jednakże wyjątkowość każdej organizacji i szczególność wielu grup zawodowych wymaga tworzenia własnych systemów motywacyjnych lub systemów branżowych [Heller 2000, s. 6].

Proces motywacyjny można pobudzać, stosując dodatnie lub ujemne bodźce motywacyjne oraz materialne lub niematerialne czynniki motywacyjne, gdzie każdorazowo kierownicy zobowiązani są do posiadania wiedzy, w jaki sposób można u poszczególnych zatrudnionych korzystać z bodźców ukierunkowanych na motywację wewnętrzną lub zewnętrzną [Penc 1998, s. 138].

Zatrudnieni poprzez pracę zaspokajają część swoich potrzeb. Praca może być dla zatrudnionego ważnym czynnikiem realizującym potrzebę satysfakcji, poczucia własnej wartości, może być ważnym czynnikiem mobilizującym do dalszych działań powodujących rozwój [Frasquilho 2006, s. 115]. Praca jest źródłem zarobkowania, utrzymania siebie i rodziny, tworzy szansę osiągnięcia samorealizacji, może być powołaniem, w wielu zawodach jest postrzegana jako pełnienie służby [Kopertyńska 2008, ss. 17–18].

Motywacji nieodłącznie towarzyszy proces wymiany między pracownikiem i organizacją zatrudniającą. W teorii wymiany obowiązuje zasada wzajemności, zatem zatrudniony za otrzymanie określonych wartości płaci organizacji swoim zaangażowaniem i jest gotowy do poniesienia własnego kosztu [Sikorski 2004, s. 7].

Sytuacja społeczna i ekonomiczna naszego kraju sprawia, że zapłata za zaangażowanie w pracę w formie środków pieniężnych jeszcze długo będzie podstawowym czynnikiem motywacyjnym. Dlatego zwiększanie siły motywacyjnej poprzez pieniądze jest ciągle ważnym instrumentem stymulowania postaw i zachowań zatrudnionych pracowników w organizacjach [Deguchi 2016, s. 11]. Wraz ze wzrostem poziomu zamożności społeczeństwa rola płacy jako głównego motywatora na tle innych czynników może w przyszłości ulegać zmniejszeniu [Oleksyn 2006, s. 144]. Zmiany społeczno-gospodarcze ściśle powiązane są ze zmianami zachodzącymi w miejscach zatrudnienia, gdyż

przedsiębiorcy dostosowują się do nowych warunków, a proces dostosowawczy obejmuje również zatrudnionych, struktury organizacyjne, systemy motywacyjne. Psychospołeczne środowisko pracy dla wielu zatrudnionych jest ważnym czynnikiem motywacyjnym [Jood 2017, s. 367].

Kształtowanie w miejscu zatrudnienia odpowiedniego klimatu społecznego chroni pracowników przed zmęczeniem emocjonalnym i rozwojem chorób przewlekłych. Stresujące środowisko pracy wpływa niekorzystnie na przykład na układ sercowo-naczyniowy, występuje również związek pomiędzy pracą stresującą a zmianami zachodzącymi w markerach biologicznych w organizmie człowieka. Jest to ważna informacja dla kształtowania środowiska pracy i akceptowalnych przez zatrudnionych systemów motywacyjnych szczególnie w zakresie nierównowagi pomiędzy wysiłkiem i nagrodami [Siegrist 2018, s. 536].

W ostatnim dziesięcioleciu w wojsku polskim zachodzą duże zmiany organizacyjne, które obejmują wszystkie poziomy struktury organizacyjnych. Dla żołnierzy wypełnianie powierzonych obowiązków służbowych ma szczególne znaczenie, gdyż powiązane jest z bezpieczeństwem wewnętrznym i zewnętrznym kraju. Współczesne uwarunkowania ekonomiczne i systemowe w kraju powodują, że dla tej grupy zawodowej systemy motywacyjne stosowane w miejscu zatrudnienia są ważne.

Głównym celem opracowania było przedstawienie wybranych zagadnień dotyczących systemów motywacyjnych stosowanych dla żołnierzy zawodowych. W ramach celów szczegółowych skupiono się na poznaniu czynników motywacji ekonomicznej i pozaeconomicznej, poznaniu znaczenia stosowanych kar oraz poznaniu opinii żołnierzy o stosowanych w miejscu zatrudnienia systemach motywacyjnych.

Dane do badań zgromadzono przy pomocy opracowanego kwestionariusza ankiety. Informacje uzyskano od żołnierzy z dwóch sąsiadujących jednostek zatrudniających łącznie 1000 żołnierzy. Te jednostki to Batalion Walki Radioelektronicznej, w którym służy 550 żołnierzy oraz Centrum Szkolenia Logistyki, w którym zatrudnia się 450 żołnierzy.

Poprawnie w sposób anonimowy wypełnione kwestionariusze uzyskano od 200 osób, co stanowiło piątą część zatrudnionych. Bazę danych założono i obliczenia wykonano przy pomocy programu Excel.

Wyniki badań

W badaniu dominowali mężczyźni – 187 osób (93,5%). Kobiety w strukturze płci liczyły 6,5% (13 osób), co świadczy, że zawód żołnierza nadal jeszcze jest w dużym stopniu przeznaczony dla mężczyzn. Jednak coraz więcej kobiet swoją przyszłość i karierę wiąże z mundurem, dlatego tendencja na korzyść kobiet w tym zakresie corocznie zmienia się.

Zebrane dane o wieku respondentów informują, że nikt nie przekroczył 50 lat. Najlichniesza grupa – 98 osób (49%) znajdowała się w wieku od 31 do 35 lat. Drugą co do wielkości grupą byli żołnierze znajdujący się w wieku od 36 do 40 lat – 51 osób (25,5%). Trzecią pozycję zajęli żołnierze w wieku od 26 do 30 lat – 28 osób (14%). Udział żołnierzy w najstarszej grupie wiekowej od 41 do 50 lat wynosił – 21 osób (10,5%). Tylko dwie osoby (1%) nie przekroczyły wieku 25 lat i w grupie respondentów byli kierowcami.

Ponad połowa żołnierzy posiadała średni poziom wykształcenia – 110 osób (55%). Co trzecia osoba legitymowała się wykształceniem wyższym – 66 osób (33%). W grupie respondentów znajdowały się również osoby z podstawowym poziomem wykształcenia – 5 osób (2,5%), gimnazjalnym – 2 osoby (1%) oraz zawodowym – 17 osób (8,5%).

Największą grupę stanowią żołnierze, których staż pracy mieści się w przedziale od 11 do 15 lat – 94 osoby (47%). Drugie miejsce w strukturze stażu pracy zajmują osoby, które pracują od 6 do 10 lat – 31 osób (15,5%). Trzecią lokatę – 28 osób (14%) stanowią żołnierze legitymujący się stażem pracy z przedziału od 16 do 20 lat. Co 14 osoba deklarowała, że staż pełnionej służby wojskowej znajduje się w przedziale od 21 do 25 lat – 14 osób (7%). Wśród respondentów były także osoby podkreślające pełnienie służby ponad 25 lat – 7 osób (3,5%). Staż pracy nie przekraczający 5 lat zadeklarowało 13% respondentów (26 osób).

W szeregach wojska najlichnieszą grupą są podoficerowie – 120 osób (60%). Kolejną pozycję w strukturze korpusu zajmują żołnierze szeregowi – 56 osób (28%). Najmniej liczną grupą są oficerowie – 24 osoby (12%).

Dla większości respondentów zawód żołnierza jest źródłem utrzymania – 94 osoby (47%). W drugiej kolejności respondenci powiedzieli, że poprzez wybór pracy jako służby w wojsku i jej wykonywanie mogą realizować swoje marzenia i aspiracje – 30 osób (15%). Możliwość wypełniania szczytnego obowiązku wobec ojczyzny poprzez służbę w wojsku jest ważna dla 11 % ankietowanych (22 osoby), a według 10% respondentów (20 osób) taka praca postrzegana jest jako ciężka i ryzykowna. Po 8% (16 osób) wypowiadających się stwierdziło, że praca w wojsku pozwala na prowadzenie ciekawego życia i jest zawodem szczególnym (tabela 1).

Tabela 1. Czym jest zawód żołnierza w opiniach respondentów

Lp.	Charakterystyka	N	%
1.	Źródłem utrzymania siebie i rodziny	94	47
2.	Realizacją własnych zamiłowań i aspiracji	30	15
3.	Wypełnianiem szczytnego obowiązku wobec ojczyzny i narodu	22	11

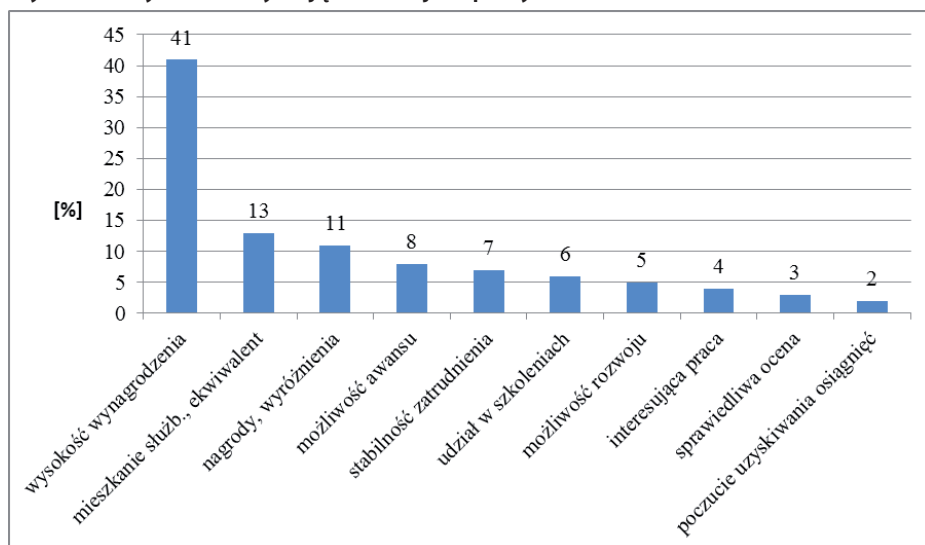
4.	Ciężką i ryzykowną pracą	20	10
5.	Służbą w zawodzie szczególnym i ważnym	16	8
6.	Możliwością ciekawego życia	16	8
7.	Inne powody wyboru zawodu i poglądy na temat pracy żołnierza.	2	1
Razem		200	100

Źródło: opracowanie własne

Na pytanie, czy istnieją jakiekolwiek systemy motywacyjne w miejscu pracy, żołnierze odpowiedzieli: tak 181 osób, 90,5%; nie 11 osób, 5,5%; nie wiem 8 osób, 4%. Na pytanie, czy żołnierze są zapoznawani z systemami motywacyjnymi funkcjonującymi w miejscu pracy, uzyskano odpowiedzi: tak 125 osób, 62,5%; nie 62 osoby, 31 %; nie wiem 13 osób, 6,5%. Na temat znajomości systemów motywacyjnych wypowiedzi żołnierzy były następujące: znam systemy 125 osób, 62,5%, nie znam systemów 62 osoby, 31 %, nie mam zdania 13 osób, 6,5%. Informacje o systemach motywacyjnych żołnierze uzyskiwali z kilku źródeł: wiedzę uzyskałem podczas prowadzonych szkoleń w miejscu pracy 70 osób, 35%; od bezpośredniego przełożonego 82 osoby, 41%; od kolegów 28 osób, 14%; nie znam systemów motywacyjnych 20 osób, 10%.

Dla badanej grupy żołnierzy najważniejszym czynnikiem motywacyjnym jest wysokość wynagrodzenia, taki wariant odpowiedzi wybrało 41 % respondentów (82 osoby). Analiza zebranych wypowiedzi pokazała, że drugą lokatę zajmuje również czynnik ekonomiczny, a jest nim możliwość otrzymania mieszkania lub otrzymanie pieniężnego ekwiwalentu z tego tytułu (13 %, 26 osób). Łącznie te dwa ekonomiczne czynniki wybrała ponad połowa respondentów (54%, 108 osób). Na dalszych pozycjach znalazły się: nagrody i wyróżnienia, stabilność zatrudnienia, możliwość rozwoju, awansu, brania udziału w szkoleniach i kursach. Respondenci wskazywali także, chociaż rzadziej, że ważne jest to, że wojsko daje szansę zatrudnienia w miejscu, gdzie pracę uznaje się jako interesującą, ufają, że w tym miejscu zatrudnienia jest sprawiedliwa ocena przez przełożonych i istnieje możliwość posiadania satysfakcji z uzyskiwanych osiągnięć (wykres 1).

Wykres 1. Czynniki motywujące w miejscu pracy

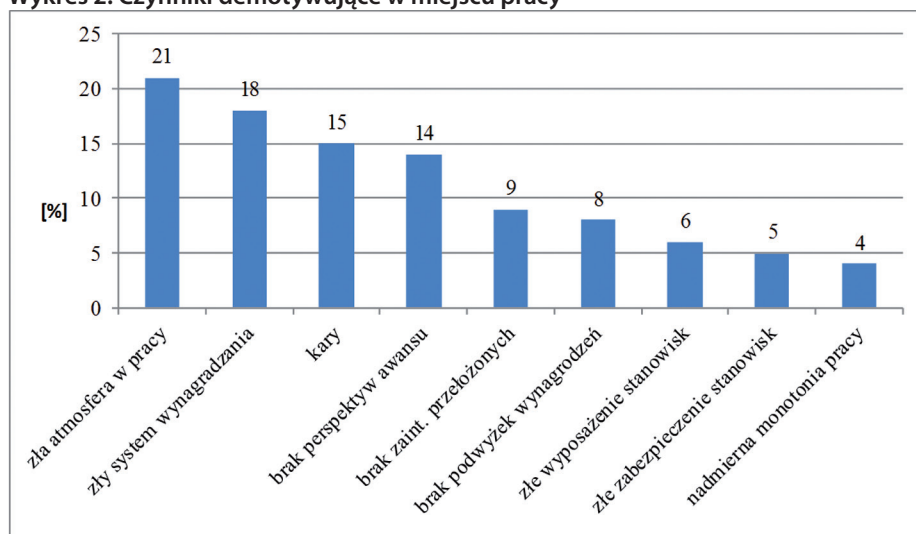


Źródło: opracowanie własne.

Wśród czynników demotywujących na pierwszym miejscu respondenci wymienili niesatysfakcjonującą jakość atmosfery w pracy (42 osoby, 21%), następnie wskazywali nieodpowiedni system wynagradzania (36 osób, 18%), budzący wątpliwości sposób stosowania kar (30 osób, 15%) i brak perspektyw awansu (28 osób, 14%). Dalsze pozycje zajęły takie wypowiedzi jak: brak satysfakcjonującego zainteresowania przełożonych podwładnymi, brak od zbyt długiego czasu podwyżek wynagrodzeń, nieodpowiednie wyposażenie stanowisk pracy oraz złe ich zabezpieczanie oraz nadmierna monotonia w miejscu pracy (wykres 2).

Relacje z przełożonymi w miejscu pracy są ważnym czynnikiem kształtowania klimatu społecznego i kultury organizacyjnej. Dobra atmosfera w miejscu pracy, odczuwanie szacunku i wsparcia od przełożonych, to ważne czynniki wpływające na lepszą wydajność. Respondenci w swoich wypowiedziach pokazali, że bardzo dobre relacje z przełożonymi ma co piąty zatrudniony (40 osób, 20%). Niemal trzecia część zatrudnionych oceniła swoje relacje z przełożonymi jako dobre (64 osoby, 32%). Niepokojące jednak jest pokazanie, że co czwarty zatrudniony relacje z przełożonymi ocenia źle (50 osób, 25%) a co dziesiąty respondent bardzo źle (20 osób, 10%). Niepokój budzi także dziesiąta część żołnierzy, która nie oceniła relacji i wybrała odpowiedź wymijającą, trudno powiedzieć (20 osób, 10%).

Wykres 2. Czynniki demotywujące w miejscu pracy



Źródło: opracowanie własne.

Zatrudnieni oczekują sprawiedliwej oceny wykonywanej pracy, co łączy się z punktu widzenia podwładnych z zadowoleniem, satysfakcją, samorealizacją, poczuciem uznania ze strony kierownictwa. Na pytanie, czy jest pan sprawiedliwie oceniany za wykonywaną pracę, większość respondentów udzieliła negatywnej odpowiedzi (114 osób, 57%). Pozostali żołnierze stwierdzili, że ocena jest sprawiedliwa (86 osób, 43%).

Zaufanie do bezpośredniego przełożonego szczególnie w strukturach wojska pozwala na budowanie poprawnych relacji wśród zatrudnionych. W badanej grupie zaufaniem do przełożonych pochwaliło się 43 % respondentów (86 osób). Grupa takiej samej wielkości stwierdziła brak zaufania do przełożonych. Co siódmy respondent na temat zaufania do przełożonego (28 osób, 14%) wybrał wariant odpowiedzi – trudno powiedzieć.

Otwartość przełożonych na sugestie podwładnych dotyczące wykonywanej pracy pomagają w sprawniejszym wykonywaniu zadań. Jednak w szczególności w takiej organizacji jak wojsko przełożeni nie zawsze mogą na takie sytuacje pozwolić. W badanych jednostkach takie spostrzeżenie potwierdziło się. W możliwych do wyboru wariantach odpowiedzi: zawsze, często, czasami, rzadko i nigdy, największa grupa wybrała odpowiedź „rzadko” (70 osób, 35%). Drugą lokatę uzyskały odpowiedzi „czasami” (52 osoby, 26%). Żołnierze w zakresie otwartości przełożonych na sugestie wybierali również wariant odpowiedzi „często” (22 osoby, 11%) oraz „zawsze” (26 osób, 13%). Wariant odpowiedzi „nigdy” wybrało 15% respondentów (30 osób). W pytaniu, czy czuje się pan doceniany przez przełożonych jako podwładny i jest pan wyróżniany, uzyskano następujące warianty odpowiedzi: tak – 88 osób, 44%; nie – 112 osób, 56%.

W organizacjach w systemach motywacyjnych kary odgrywają szczególną rolę. W wojsku w większości przypadków, w których wobec żołnierzy zastosowano środki zapobiegawcze, kary były czynnikiem wpływającym na psychikę karanego. Karani mają możliwość pogodzenia się z porażką i nawet mogą zniechęcić się do poprawy czy naprawy błędów, mogą również uznać środek zapobiegawczy zastosowany w formie kary jako czynnik motywujący do intensywniejszego działania na rzecz poprawy. Zachowanie żołnierzy w tym zakresie zależy od indywidualnych cech, ambicji, potrzeb, aspiracji i oczekiwań. Opinie żołnierzy o stosowaniu kar w wojsku są następujące: kary w wojsku zniechęcają do pracy 80 osób, 40%; kary w wojsku są motywatorem do wydajniejszej pracy, dodają siły do naprawienia błędu i inspirują do efektywniejszego działania 84 osoby, 42 %; kary nie wpływają na dalszą jakość pracy i motywację 36 osób, 18%.

Wobec 113 żołnierzy (57%) nie zastosowano podczas całej kariery zawodowej żadnej kary. Wobec 87 żołnierzy (43%) były stosowane środki zapobiegawcze w formie kar. Najczęściej stosowaną formą kary było upomnienie (44 osoby, 50,6%). Kara pieniężna dotyczyła 23 żołnierzy (26,4%). W 15 przypadkach karą była nagana (17,2%). Ostrzeżenie o niepełnej przydatności na zajmowanym stanowisku dotknęło 4 osoby (4,6 %). Jedną osobę odwołano z zajmowanego stanowiska (1,2%). W badanej grupie żołnierzy karane przewinienia nie były zbyt rażące i nie upoważniały do usunięcia ze służby wojskowej czy zastosowania ostrzeżenia o niepełnej przydatności do służby wojskowej.

Tabela 2. Rodzaje wyróżnień

L.p.	Rodzaj wyróżnienia	Liczba respondentów	%
1	Nagroda pieniężna	61	42,6
2	Urlop nagrodowy	40	28,0
3	Pochwała	18	12,6
4	List gratulacyjny	12	8,4
5	Odznaka honorowa	5	3,5
6	Zatarcie ukarania przed upływem terminu określonego w ustawie	3	2,1
7	Pismo pochwalne ze zdjęciem wyróżnionego żołnierza na tle flagi państwowej Rzeczypospolitej Polskiej lub wojskowej	3	2,1
8	Pismo pochwalne ze zdjęciem wyróżnionego żołnierza na tle sztandaru jednostki wojskowej lub bandery wojennej	1	0,7
Razem		143	100,0

Źródło: opracowanie własne.

W ostatnim roku kalendarzowym wśród badanych wyróżniono 143 żołnierzy (71,5%). Pozostała grupa żołnierzy (57 osób, 28,5%) za trud wnoszony w pełnienie służby nie otrzymała żadnych nagród. Wyróżnienia jakiegokolwiek rodzaju są ważnymi czynnikami motywacyjnymi dla żołnierzy, niemniej jednak ta grupa zawodowa największe nadzieje wiąże z otrzymywaniem nagród pieniężnych i urlopów nagrodowych. Przełożeni mogą wpływać na rodzaj przyznawanych nagród i podejmują działania pozwalające na dostosowanie wyróżnień do oczekiwań i potrzeb swoich podwładnych. W strukturze rodzajów wyróżnień otrzymanych w ostatnim roku kalendarzowym najwięcej osób otrzymało nagrody pieniężne (61 osób, 42,6%). Na drugim miejscu znalazły się urlopy nagrodowe (40 osób, 28%). Trzecią lokatę zajęły pochwały (18 osób, 12,6%) i piątą listy gratulacyjne (12 osób, 8,4%). W badanej grupie respondentów nie przyznano wyróżnienia: tytułu honorowego, honorowej broni białej, wpisania zasług żołnierza do Księgi Honorowej Wojska Polskiego oraz wpisania zasług żołnierza do kroniki jednostki wojskowej (tabela 2).

Na pytanie, od czego zależy uzyskiwanie wyróżnień, respondenci odpowiedzieli w następujący sposób: od jakości wykonywanej pracy (40 osób, 20%); od stopnia zaangażowania (26 osób, 13%); od zbiegu okoliczności (21 osób, 10%); od szczęścia (11 osób, 6%); to wynika z sympatii przełożonego do podwładnego (102 osoby, 51%).

Bardzo dobrą ocenę dla systemu motywacyjnego stosowanego w miejscu pracy wystawiło 16% respondentów (32 osoby), a 39% żołnierzy uważa, że system jest dobry (78 osób), zatem 55% ankietowanych system ocenia pozytywnie. Niektórzy respondenci nie ocenili systemu i wybrali wariant odpowiedzi „trudno powiedzieć”; tak zachowało się 11% ankietowanych (22 osoby). Ocenę dostateczną dla systemu motywacyjnego w wojsku wystawiło 22% respondentów (44 osoby) a złą 12% (24 osoby).

Tabela 3. Zadowolenie z dotychczasowej kariery w miejscu pracy

L.p.	Charakterystyka	N	%
1	Jestem bardzo zadowolona/y/, moje oczekiwania spełniły się.	24	12
2	Jestem zadowolona/y/, moje oczekiwania raczej się spełniły.	54	27
3	Jestem niezadowolona/y/, wiele moich oczekiwań nie spełniło się.	102	51
4	Jestem bardzo niezadowolona/y/, moje oczekiwania nie spełniły się wcale.	20	10
Razem		200	100

Źródło: opracowanie własne.

Ponad połowa respondentów jest rozczarowana dotychczasową karierą w służbie wojskowej i w wypowiedziach zaznaczyła, że w wielu obszarach oczekiwania nie spełniły się (102 osoby, 51%). Niepokój budzi również kolejna grupa respondentów, która jest jeszcze bardziej niezadowolona, gdyż w jej ocenie oczekiwania związane z rozwojem

kariery zupełnie się rozminęły (20 osób, 10%). Satisfakcję może powodować stwierdzenie grupy osób wyrażających bardzo duże zadowolenie z dotychczasowej kariery. W tej grupie żołnierzy oczekiwania związane z karierą całkowicie zostały spełnione (24 osoby, 12%). Zadowolenie z dotychczasowej kariery wynikające z częściowego spełnienia oczekiwań wskazało 27% respondentów – 54 osoby (tabela 3).

Uwagi końcowe

W środowisku krajowym i międzynarodowym stan, siłę i sprawność armii i wojska uważa się za ważny wyznacznik wizerunku i siły państwa, a wysiłek społeczeństwa i władz danego kraju wkładany w budowę i utrzymanie niepodległości i suwerenności kreuje pogląd, że praca żołnierza zawodowego jest służbą szczególną. Przyjęty przez rząd program profesjonalizacji sił zbrojnych i wojska, wprowadzenie armii zawodowej, kampania reklamowa „zawód żołnierz”, możliwość brania udziału w misjach zagranicznych, to czynniki zachęcające do wstąpienia do wojska. W służbie nie ma ewidencji czasu pracy i godzin nadliczbowych, a rozkazy wykonuje się niezależnie od pory dnia i nocy, czy ustawowo dni wolnych od pracy. W kwestiach awansu jako narzędzia motywującego pracowników wojska sztywno określone struktury i etaty nie przewidują możliwości hierarchii stanowisk, co oznacza, że dla tej grupy zatrudnionych możliwości rozwoju zawodowego, poprzez zwyczajowe awansowanie na stanowiska wyższe w hierarchii, są ograniczone.

System motywacyjny wojska opiera się głównie na unormowaniach zawartych w przepisach prawa oraz wewnątrzzakładowych aktach prawnych, czyli regulaminach pracy, premiowania i wynagradzania. Unormowania prawne określają, kiedy i w jakich sytuacjach można pracownika wyróżnić lub ukarać.

W świetle uzyskanych wyników można stwierdzić, że żołnierze są zapoznawani z systemami motywacyjnymi i je akceptują. W ocenie systemów motywacyjnych dla żołnierzy najważniejsze są aspekty ekonomiczne wyrażone w środkach pieniężnych. Zauważa się także potrzebę rozwoju bodźców pozamaterialnych takich jak kształtowanie zadowalającej atmosfery i lepszych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. W podsumowaniu należy stwierdzić, że jest to grupa zawodowa, którą motywuje się w sposób odmienny od standardowego.

Zebrane opinie żołnierzy o systemach motywacyjnych w miejscu pracy miały charakter poznawczy i aplikacyjny, są przyczynkiem wypełnienia luki literaturowej w tym zakresie, a konkluzje mogą służyć usprawnieniu działającego systemu motywacyjnego.

Bibliografia

- Amstrong M.** (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Borkowska S.** (1985), *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Deguchi Y., Iwasaki S., Konishi A. et al.**, *Workers' Temperaments and Their Effects on Occupational Stress in the Workplace* [online], <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0156339>, dostęp: 23.02.2019.
- Frasquilho D., Salonna F., Matos M. et al.**, *Mental health outcomes in times of economic recession: a systematic literature review* [online], https://www.researchgate.net/publication/292981172_Mental_health_outcomes_in_times_of_economic_recession_a_systematic_literature_review, dostęp: 23.02.2019.
- Gasiuł H.** (2007), *Teorie emocji i motywacji*, Wyd. Uniwersytetu Kardynała Wyszyńskiego, Kraków.
- Heller R.** (2000), *Motywowanie pracowników*, Wiedza i Życie, Warszawa.
- Jood K., Karlsson N., Medin J. et al.**, *The psychosocial work environment is associated with risk of stroke at working age* [online], http://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=3636&fullText=1, dostęp: 23.02.2019.
- Kopertyńska M.W.** (2008), *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Oleksyn T.** (2006), *Wynagrodzenie efektywne – przegląd problemów* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, teraźniejszość i przyszłość*, IPIPS, Warszawa.
- Penc J.** (1998), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Reykowski J.** (1979), *Motywacja. Postawy prospołeczne a motywacja*, PWN, Warszawa.
- Siegrist J., Li J.**, *Work Stress and the Development of Chronic Diseases* [online], <https://www.mdpi.com/1660-4601/15/3/536/htm>, dostęp: 23.02.2019.

Sikorski C. (2004), *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikami a organizacją*, Difin, Warszawa.

Stoner J.A.F., Wankel C. (1997), *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK

Studia I i II stopnia

(LICENCJACKIE, INŻYNIERSKIE, MAGISTERSKIE,
JEDNOLITE MAGISTERSKIE)

SPOŁECZNE I HUMANISTYCZNE

- Bezpieczeństwo narodowe
- Dziennikarstwo i komunikacja społeczna
- Europeistyka
- Filologia angielska
- Japonistyka
- Pedagogika
- Pedagogika specjalna
- Pedagogika resocjalizacyjna
- Psychologia
- Socjologia
- Socjokryminologia
- Stosunki międzynarodowe
- Turystyka i rekreacja

EKONOMICZNE

- Finanse i rachunkowość
- Logistyka
- Zarządzanie
- Ekonomia

ARTYSTYCZNE

- Film i sztuki audiowizualne
- Grafika

MEDYCZNE

- Fizjoterapia
- Kosmetologia
- Zdrowie publiczne

PRAWNE

- Prawo
- Administracja

TECHNICZNE

- Architektura i urbanistyka
- Geodezja i kartografia
- Informatyka

Studia podyplomowe

www.podyplomowe.san.edu.pl

PAO: Studia przez internet

www.pao.pl

Studia III stopnia

(SEMINARIUM DOKTORANCKIE)

- Informatyka
- Zarządzanie
- Językoznawstwo

www.san.edu.pl



Studia w języku angielskim:

* Bachelor & Master

- International Business Management
- International Business Communication
- International Tourism and Hospital Management
- IT Management

* American Master from Clark University

- Master of Science in Professional Communication
- Master of Public Administration
- Master of Science in Information Technology

* MBA@SAN z dyplomem Master Clark University Ma

www.clarkuniversity.eu