

**PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE**

TOM XIV, ZESZYT 9

<http://piz.san.edu.pl>

## **Zarządzanie zasobami ludzkimi**

Redakcja

**Łukasz Sułkowski**

**Jarosław Sokołowski**

Łódź 2013

Całkowity koszt wydania Zeszytu 9  
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk

Zeszyt recenzowany

Redaktorzy: Łukasz Sułkowski, Jarosław Sokołowski

Korekta językowa: Bartosz Kowalczyk

Skład i łamanie: Bartosz Kowalczyk

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright by Społeczna Akademia Nauk

ISSN: 1733-2486

Wydawnictwo  
Społecznej Akademii Nauk  
ul. Kilińskiego 109, 90-011 Łódź  
42 676 25 29, w. 339, e-mail: [wydawnictwo@spoleczna.pl](mailto:wydawnictwo@spoleczna.pl)

Wersja drukowana wydania jest wersją podstawową

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii,  
ul. Duża 1, 05-270 Marki, [www.c-p.com.pl](http://www.c-p.com.pl); [biuro@c-p.com.pl](mailto:biuro@c-p.com.pl)

## Spis treści

|   |     |
|---|-----|
| Wstęp.....  | 5   |
| Łukasz Sułkowski, <i>Human Resource Management – paradigms and basic cognitive orientations</i> .....   | 9   |
| Jarosław Sokołowski, <i>Mobilność zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie</i> .....  | 25  |
| Ewa Stroińska, <i>Modele karier we współczesnych organizacjach</i> .....  | 39  |
| Anna Sołtys, <i>Zarządzanie wiekiem jako nowy priorytet polityki personalnej</i> .....  | 57  |
| Alicja Krajenta-Kopeć, <i>Kompetencje menedżera współczesnej organizacji</i> .....  | 75  |
| Jadwiga Kaczmarska-Krawczak, Justyna Trippner-Hrabi, <i>Sources of conflicts in international knowledge teams</i> .....   | 91  |
| Michał Chmielecki, <i>Development of corporate entrepreneurship in the context of human resource management and organizational culture in Polish organizations – research results</i> ..... | 101 |
| Joanna Wiśniewska-Mikosik, <i>Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej</i> .....  | 117 |
| Łukasz Sułkowski, <i>Concept of organizational identity in family business</i> .....  | 133 |
| Barbara Kamińska, <i>Motivation of employees as a significant feature of knowledge management in enterprises</i> .....  | 145 |
| Dorota Nawrat, <i>Wspieranie innowacyjności poprzez kształtowanie klimatu pracy</i> .....   | 157 |
| Karolina Jastrzębska, <i>Prorozwojowy charakter usprawnienia rekrutacji na studia</i> .....   | 175 |
| Joanna Łuczak, <i>Specific problems of communication in Police</i> .....  | 189 |



## Wstęp

Zeszyt numer 9 w ramach XIV. Tomu Serii *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, czasopisma Społecznej Akademii Nauk w Łodzi zawiera 13 artykułów pracowników Zakładu Zarządzania Kapitałem Społecznym Katedry Zarządzania SAN, a także osób współpracujących z Zakładem.

Oddawany do rąk Czytelników zeszyt jest pierwszym zbiorowym opracowaniem zespołu autorów, skupionego wokół nowo powstałego w ramach Katedry Zarządzania SAN Zakładu Zarządzania Kapitałem Społecznym. Problematyka zeszytu koncentruje się wokół szeroko zakrojonych zagadnień zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Treść artykułów jest z natury rzeczy zróżnicowana – stanowi bowiem głównie rezultat indywidualnych badań i dociekań autorów poszczególnych opracowań, realizowanych na ogół w ramach przygotowywanych bądź zrealizowanych prac doktorskich lub habilitacyjnych, jak również w ramach doskonalenia działalności dydaktycznej poszczególnych pracowników Zakładu.

Zeszyt otwiera artykuł kierownika Zakładu i Katedry, prof. Łukasza Sułkowskiego pt. *Human resource management – paradigms and basic cognitive orientations*. W artykule wskazano główne paradygmaty obecne we współczesnych naukach społecznych, a następnie odniesiono ich zastosowanie do zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Wskazano, iż główne paradygmaty nauk społecznych, takie jak funkcjonalizm, paradygmat interpretatywno-symboliczny, paradygmat radykalno-strukturalistyczny, a także postmodernizm odnoszą się w pełnym zakresie do funkcji personalnej w organizacji i metod jej realizacji. Zauważono, iż paradygmaty te mają istotne uwarunkowania w kulturach organizacyjnych.

Kolejny artykuł, przygotowany przez Jarosława Sokołowskiego pt. *Mobilności zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie*, porusza ważny problem zarządzania zarówno z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi, jak i zarządzania przedsiębiorstwem jako całością. W artykule wyróżniono trzy rodzaje mobilności zasobów ludzkich, a mianowicie mobilność przestrzenną, mobilność organizacyjną i mobilność zawodową. Zwrócono uwagę, że poszczególne rodzaje mobilności zasobów ludzkich mogą być kształtowane przy użyciu różnych narzędzi, będących zarówno w zasięgu przedsiębiorstwa, jak również szeroko rozumianych regulatorów rynku pracy. Zauważono także, że mobilność zasobów ludzkich ma istotne znaczenie dla kształtowania kapitału intelektualnego organizacji oraz jej konkurencyjności.

W artykule przygotowanym przez Ewę Stroińską pt. *Modele karier we współczesnych organizacjach* przedstawiono niezmiernie istotne elementy zwią-

zane z kształtowaniem karier pracowników jako istotnego elementu funkcji rozwojowej zarządzania zasobami ludzkimi. Omówiono istotę i etapy kariery zawodowej, zagadnienie planowania karier pracowników a także cały szereg specyficznych modeli karier zawodowych. Wskazano także na wagę rynkowych uwarunkowań planowania i realizacji karier zawodowych pracowników.

Anna Sołtys w artykule pt. *Zarządzanie wiekiem jako nowy priorytet polityki personalnej* zajęła się coraz ważniejszym z ekonomicznego i społecznego punktu widzenia zagadnieniem zarządzania wiekiem, co w znacznej mierze wiąże się z późniejszymi etapami kariery zawodowej – na ogół z aktywnością osób z dużym doświadczeniem zawodowym. W artykule wskazano na istotne uwarunkowania tego zagadnienia, takie jak czynniki demograficzne, ekonomiczne, kulturowe, zdrowotne i społeczne, a także wytyczne Unii Europejskiej w sprawie stymulowania aktywności osób starszych. Wskazano również na istotne uwarunkowania wynikające z strategii i kultury poszczególnych organizacji.

W artykule Alicji Krajenta-Kopeć pt. *Kompetencje menedżera współczesnej organizacji* wskazano na znaczenie kapitału ludzkiego w funkcjonowaniu współczesnej organizacji. Istotnym komponentem tegoż kapitału są kompetencje menedżerów organizacji, które winny być dostosowane do wzrastających wymagań współczesnych organizacji, funkcjonujących w warunkach coraz szybszych zmian w globalizującej się gospodarce, opartej na ciągłym rozwoju wiedzy i systemów informacyjnych.

Jadwiga Kaczmarska-Krawczak i Justyna Trippner-Hrabi w artykule pt. *Sources of conflicts in international knowledge teams* podejmują niezmiernie istotny i coraz częściej występujący w naszych warunkach problem funkcjonowania międzynarodowych zespołów wiedzy. Zespoły te mają zazwyczaj charakter zadaniowy, projektowy i pracują na ogół w dość złożonych warunkach organizacyjnych, kulturowych, z występowaniem niekiedy w niewielkim choćby stopniu bariery językowej. Autorki przedstawiły różne rodzaje konfliktów w układzie podmiotów uczestniczących w projektach realizowanych przez międzynarodowe zespoły wiedzy, a także podłoże tych konfliktów.

Kolejnym opracowaniem jest artykuł przygotowany przez Michała Chmieleckiego pt. *Development of corporate entrepreneurship in the context of human resource management and organizational culture in polish organizations – research results*. Autor opracowania zauważa, że współczesne organizacje oczekują od wszystkich swych uczestników zachowań przedsiębiorczych, budowania niezbędnych dla konkurencyjności organizacji kompetencji, umiejętności dzielenia się wiedzą oraz mobilności. Stwierdzono, że najistotniejsze uwarunkowania dla kreowania przedsiębiorczości wewnątrz korporacyjnej tkwią w zarządzaniu zasobami ludzkimi i w kulturze organizacyjnej. Potwierdziły

to przeprowadzone badania na reprezentatywnej próbie 149 przedsiębiorstw z województwa łódzkiego i mazowieckiego.

Joanna Wiśniewska-Mikosik w artykule pt. *Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej* zajęła się tym problemem w oparciu o dorobek literatury przedmiotu, jak również własne obserwacje poczynione w trakcie pracy w dużym urzędzie samorządu terytorialnego. Przedstawiono krótki rys historyczny rozwoju administracji publicznej w Polsce i innych krajach oraz zawodu pracownika administracji. Omówiono główne aspekty polityki personalnej w administracji publicznej, takie jak rekrutacja personelu, szkolenia, oceny pracownicze i polityka awansowania. Wskazano także na znaczenie kultury organizacyjnej tych instytucji dla funkcjonowania omawianych procesów kadrowych.

Kolejny artykuł autorstwa Łukasza Sułkowskiego pt. *Concept of organizational identity in family business* dotyczy zagadnienia z pogranicza zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania małymi firmami rodzinnymi. Szczególnie w polskich warunkach zagadnienie organizacyjnej tożsamości firm rodzinnych jest niezwykle ważne i frapujące, bowiem firmy z obszaru biznesu rodzinnego, to w przytłaczającej większości firmy młode, często funkcjonujące w pierwszym pokoleniu. Poszukiwanie swej tożsamości jest dla nich istotnym zadaniem, na co zwraca uwagę autor artykułu.

Artykuł autorstwa Barbary Kamińskiej pt. *Motivation of employees as a significant feature of knowledge management in enterprises* podejmuje ważki temat motywacji pracowniczej w kontekście zarządzania wiedzą w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem małych i średnich przedsiębiorstw. W artykule przedstawiono główne założenia zarządzania wiedzą w organizacjach – na tym tle ukazano znaczenie właściwego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach oraz właściwego doboru narzędzi motywowania personelu. Jest to proces niezwykle złożony ze względu na niematerialny charakter wiedzy jako zasobu organizacji i jako efektu działań ludzi w organizacji.

W kolejnym artykule, przygotowanym przez Dorotę Nawrat pt. *Wspieranie innowacyjności poprzez kształtowanie klimatu pracy*, podjęto temat wspierania działań innowacyjnych w organizacji narzędziami miękkimi, niematerialnymi. Autorka wskazała na istotne wymagania i oczekiwania stawiane pracownikom przez organizacje przedsiębiorcze i oparte na wiedzy oraz na warunki i wymagania współczesnych rynków pracy. Podkreślono też istotne znaczenie kontekstu europejskiego dla tych procesów. Jednocześnie zauważono, że ważnym czynnikiem stymulowania innowacyjności w organizacjach jest takie kształtowanie szeroko rozumianego klimatu organizacyjnego, które przyczyniałoby się do twórczych, innowacyjnych zachowań uczestników organizacji.

Kolejnym artykułem prezentowanym w zeszycie jest artykuł Karoliny Jastrzębskiej pt. *Prorozwojowy charakter usprawnienia rekrutacji na studia*. Temat artykułu odnosi się do wczesnej fazy zarządzania zasobami ludzkimi, jaką jest rekrutowanie przyszłych kadr na wyższe uczelnie. Autorka na podstawie obserwacji uczestniczącej wdrażania elektronicznych procedur rekrutacji studentów w Uniwersytecie Jagiellońskim wykazała zakres i charakter uzyskanych usprawnień, a także ich innowacyjne znaczenie dla kształtowania procesu dydaktycznego w uczelni wyższej.

Ostatni artykuł prezentowany w niniejszym tomie przygotowany jest przez Joannę Łuczak i nosi tytuł *Specific problems of communication in Police*. Autorka zajęła się w nim dość hermetycznym dla ogółu badaczy oraz czytelników problemem systemu komunikacji w specyficznej organizacji, jaką jest policja. Jest to bardzo ciekawe studium pokazujące specyfikę komunikacji w policji jako podsystemu zarządzania tą organizacją publiczną.

Zaprezentowany zeszyt naukowy oddaje zaledwie część bogatej problematyki zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach, jak również część dorobku zespołu autorskiego. Mamy jednakże nadzieję, że prezentowana publikacja okaże się przydatna jej odbiorcom oraz autorom zarówno dla dalszych dociekań naukowych, jak też dla wzbogacania procesu dydaktycznego.

*Łukasz Sułkowski, Jarosław Sokołowski*



Łukasz Sułkowski

Spółeczna Akademia Nauk

## Human Resource Management – paradigms and basic cognitive orientations

**Abstract:** The study area of HRM is very wide and interdisciplinary, it covers the problems of organization and management theory as well as: social psychology, sociology and education. The emergence of the subdiscipline of HRM, however, puts the cognitive challenges associated with the adoption of the basic methodological assumptions. How to classify the theories and research methods drawn from different disciplines? There are many accepted typologies of human resource management concepts that refer to the history and practice of this subdiscipline. This article presents a proposition of understanding human resources management in the organizational discourse from the different point of reference in the form of paradigms of social sciences.

**Key-words:** HRM, paradigms, cognitive orientations, functionalism.

### Introduction

Human resource management is a management science, but uses a broad perspective of the social sciences, particularly those exhibiting behavioral orientation, such as psychology, sociology and economics. The study area of HRM is very wide and interdisciplinary, it covers the problems of organization and management theory (management, personnel strategy, organizational culture), as well as: social psychology (motivation, secondary socialization), sociology (identification, power, communication) and education (education, upbringing). Human resource management is characterized by a relatively strong professional identity because researchers are a second large group that identifies with HR, they implement and test theoretical constructs in organizations. The emergence of the subdiscipline, however, puts the cognitive challenges as-

---

sociated with the adoption of the basic methodological assumptions. How to classify the theories and research methods drawn from different disciplines? There are many accepted typologies of human resource management concepts that refer to the history and practice of this subdiscipline [Sułkowski 2001]. I would like to propose a different point of reference in the form of paradigms of social science [Sułkowski 2009].

### **1. Paradigms of Social Sciences**

Management studies are multi-paradigmatic and multi-methodical. What is more, there is no clarity regarding the criteria of paradigm classification. Still, since the multiplicity of organisational metaphors can broaden the knowledge of managers and organisational studies scholars, it seems that the use of various paradigms can in a similar fashion contribute to the increase of epistemological and methodological awareness in management. It is worth attempting to overcome the contradictions and the incommensurability of various paradigms, since the perception of organisational and management studies from various perspectives helps to understand these disciplines better.

#### **The methodology of management**

Among several methods of distinguishing paradigms in management studies, the one that seems most useful in the cognitive sense is the concept of G. Burrell and G. Morgan (Table 1). This is mostly due to its general character that makes the theory applicable not only to organisational and management studies, but in fact to the majority of social sciences that address similar issues, such as: sociology, cultural anthropology, linguistics and, with certain restrictions, psychology and economics. Furthermore, the concept is deeply embedded in the philosophy of science and goes back to the roots of the basic cognitive dilemma between the objectivist (neo-positivist) vision of science based on the methodology of natural history and the subjectivist (or intersubjective) project indebted to the tradition of hermeneutics and aimed at the use of the “understanding” methods. Additionally, the juxtaposition of the idea of maintaining the status quo and the change-oriented attitude accurately conveys one of the basic cognitive dilemmas both in social sciences and in management. In fact, depending on the ideal of science they have consciously or subconsciously adopted, the majority of scholars in our discipline choose the model based either on the passive description of the existing form of organisation or on the intervention in the investigated reality stimulating its change. Apart from this, Burrell and Morgan’s classification is quite commonly and creatively used in management studies.

**Table 1. Paradigms of social sciences**

| Epistemological principles concerning the ideal of science | Preferred social orientation     |                       |                |
|--|----------------------------------|-----------------------|----------------|
|  |                                  | Regulation            | Radical change |
| Objectivism  | Functionalism                    | Radical structuralism |                |
| Subjectivism   | Interpretive / symbolic paradigm | Postmodernism         |                |

Source: elaborated on the basis of G. Burrell, G. Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London 1979.

As regards the initial model proposed by the authors in 1979, I suggest to modify the names of the paradigms approaching the classification of paradigms from a historical perspective that takes into account the development of management and related social studies at the turn of the 20th century. In order to conduct analyses in the field of management studies, I propose the use of four paradigms:

1. the Neo-positivist-Functionalist-Systems paradigm which combines objectivism with regulation,
2. the Interpretive-Symbolic paradigm which combines subjectivism with regulation,
3. the paradigm of radical structuralism (Critical Management Studies), formed at the meeting point of objectivism and the radical change,
4. radical humanism (postmodernism) – a paradigm combining subjectivism with radical change [Sułkowski 2012].

## 2. The Neo-positivist-Functionalist-Systemic paradigm (NFS)

The paradigm that dominates in social sciences is labelled as “functionalist” or sometimes “neo-positivist”, “systems” or “quantitative” [Holmwood 2005, pp. 87–109]. It sets natural history as a cognitive model. The paradigm is a combination of the influences of neo-positivist philosophy and the systems approach together with functionalism observed in social sciences and cultural anthropology [Sułkowski 2004]. It has inherited the following principles of the Vienna Circle: verificationism, the coherence and the accumulation of power, the search for a universal scientific method, the division into dependent and independent variables, the drive towards mathematical modelling, and the quantifiable methodology [Neurath, Sarkar, Shlick, Carnap 1996]. Verificationism enables a permanent assertion of the cognitive value of the given statements through the empirical research in the subject matter [Parrini, Salmon, Salmon 2003]. This gives an opportunity to provide an unambiguous answer to the questions concerning the nature of organisation, its qualities and the ways it can

be effectively managed. The accumulation of knowledge denotes trust in the fact that the scholars in the field of organisational studies build a stable edifice of knowledge which develops systematically and contributes to the continuous progress. The scholars seek for a comparatively reliable “scientific method” that will help to discover and assess valuable knowledge. The system of dependent and independent variables enables one to create cause-and-effect relationships and feedbacks taking inspiration and basic metaphors from physical sciences perceived through the prism of Newton’s (mechanistic) paradigm. Due to the necessity to create precise generalisations, the methodology of quantifiable research (the quantitative research) is valued more highly than the qualitative research. Management has also witnessed attempts of mathematical modelling and generalisation aiming at a coherent image of organisational studies expressed in the universal language of nature – the language of mathematics (e.g. operational research, forecasting and simulation). The neo-positivist image of management remains as the dominant paradigm and offers a “commonsensical” vision of the practiced discipline.

The second source of such orientation is the functionalist approach in sociology and cultural anthropology [Layton 1997, Elster 1990, pp. 129–135]. It is characterised by a conviction that the social entity should maintain balance in the process of exchange between the elements of the social system. The majority of actions performed by the members of the organisation aim to maintain the higher order of the social system. The “function” is the contribution of the partial activity to the total activity [Davis 1959, pp. 757–772]. Functionalism in management leads to distinguishing a system of complementary organisational functions that maintain the operation of the whole (e.g. planning, organising, motivating, monitoring). A functionally unified and well-balanced social system guarantees harmonious and peaceful collaboration of its subsystems [Radcliff-Brown 1952, pp. 192–193]. Functionalism leads to the deterministic methodology which complies with the neo-positivist spirit and enables comprehending the patterns and repetitions in the social processes within the organisation [Merton 1982].

The third area of inspiration for the trend is the systems concept which positions organisations at the level of complex social systems with flow from functionalistic orientation [Boulding 1956].

The Neo-positivist-Functionalist-Systems (NFS) epistemology is thus characterised by the orientation towards creating integrated systems and the verification of truth using objective quantitative methods. What plays the key role here is the analytical approach which offers a possibility of generalising and modelling mathematically the research results. Social processes have an objective, cause-and-result character and are based on the following assumptions:

the axiological neutrality of science and the non-interference of the researcher, the creation of possibly most general social theories and the mathematical modelling of the reality of social sciences. In social sciences, functionalists often apply the cognitive perspective of self-regulating social systems.

In management studies, NFS is the dominant cognitive concept. The majority of theories aim at realising the neo-positivist ideal of science. Knowledge should be objective and universal. The created scientific theories can be represented as casual sequences of variables which can, at least potentially, be mathematically formalised. It is also postulated that the theory of management should be highly universal and verifiable, and should have predictive power. The tendencies that are most deeply rooted in this perspective include these directly connected with classical economics and technical sciences that gave birth to management studies. The systemic and functional vision of the organisation is accompanied with the image of the human being who is close to the categories of *homo oeconomicus*. The quantitative methodology occupies an important position in such subdisciplines of management as: management accounting, logistics management or information management. However, quantitative survey methods are also useful for research of social, organizational phenomena like corporate culture and climate [Sułkowski 2002].

### **3. Interpretive / symbolic paradigm (IS)**

The interpretive / symbolic paradigm emerged in opposition to functionalism. Its most important sources of inspiration are social sciences and humanities such as: sociology, psychology, political sciences and cultural anthropology. The attempt to reconstruct the principles of the interpretive/symbolic paradigm in management leads to several points including: social constructivism, the cognitive role of language in shaping the social reality and the practical aspect of cognitive activity. These epistemological assumptions realise themselves in research programmes based on the qualitative methodology taken mostly from humanities [Blumer 1969].

Interpretive theories concentrate on describing interrelations in complex social and organisational structures departing from the cause-and-effect neo-positivist model. The key to creating a scientific theory is comprehension, grasping the gist from the point of view of an involved observer or a member of the organisation [Sułkowski 2009]. Theories are not to be created in the spirit of objectivism and axiological neutrality, but they should expose the intersubjective diversity of meanings and interpretations proposed by various organisational actors.

In management studies, many theories related to organisational culture [Sułkowski 2008, pp. 9–25], HR management, supervision processes or ma-

---

agement processes are based on the principles of the interpretive approach, the examples of which are: K. Weick's theory of enactment, G. Morgan and L. Smircich's management of meanings, the organisational identity as seen by S. Albert and D.A. Whetten or J. Pfeffer and G.R. Salancik's "networks of power" [Weick 1979, Smircich 1983, pp. 55–65, Peiffer, Salancik 1978]. What serves as the basis of the interpretive theory is the assumption that the social and organisational reality has a constructivist and conventional character [Hatch 2002, p. 24, 56]. The organisational order does not exist objectively, but is still maintained, reconstructed and modified by individuals and groups functioning within and around the organisation. The organisation and the management processes are created by groups in the processes of institutionalisation, legitimisation and internalisation, and they are a matter of convention – a collective consensus [Berger 1966]. Economical interests exert the same impact as political, social and psychological factors. The human being in the organisation is a person who is oriented towards values, who searches for the meaning and who involves themselves in a study situation.

#### **4. The paradigm of radical structuralism, Critical Management Studies (CMS)**

The paradigm of radical structuralism, also known as Critical Management Studies (CMS), is based on the principle of the existence of objective social reality which yet needs a fundamental restructuring. Social truths are hidden in the omnipresent micro- and macrostructures of power. The role of social sciences is to uncover the concealed mechanisms of power, domination and social inequality as well as to change the social awareness and reality. The paradigm of radical structuralism adopts a critical attitude towards the social *status quo* and the achievements of social sciences. The role of the scholar is to discover the social mechanisms and, more importantly, to change the social reality. The character of change is more oriented toward revolutionary or punctuated equilibrium approach [Gersick 1991, pp. 10–36]. The methodology of research has a qualitative character and is based on the involved methods.

The critical tendency in management studies takes its source from the philosophical doctrines which adopt a radical vision of the development of organisation and management seen as the foundations of domination and power. This idea goes back to Bentham's idea of panopticon and Karl Marx's class struggle. In the 20th century, the critique of the oppressive dimensions of organisation was expressed by: the Frankfurt School, neomarxists, poststructuralists and postmodernists [Benhabib 1986]. What also serves as an important point of reference is Jürgen Habermas's critical theory of communication [Habermas 1985]. Considered the precursor of postmodernism, Michael Foucault raised the problem of power and domination as the basic driving force of social ac-

---

tivities (e.g. the concept of knowledge-power) and the constant surveillance and control seen as the methods of enforcing obedience and submission in organisations and society [Michel 1976]. P. Bourdieu, who introduced the term “symbolic violence” [Bourdieu 1990], was an important theoretician describing the objectively interpreted mechanisms of inequality, domination and power. Today, the continuation of his thought can be found in the critical approach to media and social communication represented by S. Hall and S. Deetz [1995]. Another trend following this direction is neo-Marxist feminism depicting the situation of women as a group that has been culturally dominated by: false consciousness, the manipulation of identity and symbolic violence [Oakley 2000].

The theories formed on the basis of the paradigm of radical structuralism (CMS) share a few common principles. Their researches focus on the same subject matter which includes the mechanisms of power, oppression, instrumentalism and domination in organisations and in management. CMS is socially involved and supports groups subjected to oppression. In organisations, we have to do with inequality and privileging some groups at the cost of others. Unequal social relations are concealed, rationalised and ideologised within the discourse of management studies and the managerial discourse. The aim of CMS is to uncover the oppressiveness, domination and injustice, which would lead to the emancipation of groups discriminated against in organisations and in social life. There is a clear axiological orientation of the scholar and the manager, which means that both the understanding of the organisation and the understanding of the management are inevitably embedded in values. The language and the culture are not neutral media, but they serve as tools of domination and symbolic violence. Accepted by all CSM scholars, the statement that the theory and practice that dominate in management studies are the rationalisations of the existent, unjust status quo and thus, reinforce the reproduction of the unjust order and the ideology of managerialism. This means a tendency towards the radical criticism of the former managerial discourse. The possibilities of changing the oppressive, unjust and frequently concealed social order are connected with the use of the involved methods of organisational cognition and change which lead to the abandonment of “false consciousness”.

The critical trend in management is fairly controversial because the principles underlying its foundations have an ideological character. Described as a persuasive discourse maintaining the oppressive social structures, management is perceived in a one-sided and ideological way. At the same time, Critical Management Studies have scientific ambitions that go back to neo-Marxist objectivism. Marxism postulated the “scientificism” of its own discourse, yet it has not managed to reach beyond the ideology.

---

## **5. The approach of radical humanism, postmodernism (POST)**

Proposed by Burrell and Morgan, the paradigm of radical humanism appears to be closest to postmodernism which is one of the most influential trends in modern humanities. Postmodern epistemological relativism leads to the problem with the use of the scientific approach. Without the correspondence or the coherence theories of truth, the notion of the “scientific theory” does not make any sense. As a matter of fact, in the context of moderate postmodernism, one may speak only about “theorising” in a broad meaning of the term.

In management, postmodernism occupies a peripheral position and, similarly as in other social sciences, it serves as a form of an extreme reaction against the earlier neo-positivist ambitions. Postmodernism introduces to management an element of criticism that does not cause the deconstruction of the object of management, but contributes to foregrounding the issue of cognition and social processes. Postmodernism is presented as a relativistic, subjectivist and anti-intuitive concept that goes against the common impressions of the majority of management specialists. I believe that the postmodern trend in management can be treated as a peculiar intellectual provocation that draws attention, in an exaggerated way, to the key epistemological and ethical problems. This is where the real value of postmodernism resides. We are facing the dilemmas of cognitive and cultural relativism, the problems of the researcher’s involvement, subjectivism and the ethical context, which should be the subjects of reflection [Scheurich 1997].

## **6. Paradigms of social sciences in HRM**

Adapting solution G. Morgan and G. Burrell to the needs of human resource management we can look at often contradictory: theories, methods and research tools relating to human resources functions.

### **I. Functionalism in Human Resources Management**

Functionalism is the dominant trend of human resource management. Most used theories and methods of recruitment, motivation, training, promotion, career path planning and HR strategy are based on a functionalist thinking. Implicitly its chosen approach to recruitment is seeking people who have the relevant expertise, including: the knowledge, skills and psychophysical abilities.

Competence must be clearly defined, measurable by available methods of personnel selection and diagnosis. This approach usually ignores the role of: intuition, tacit knowledge, adaptation to a specific culture and identity of a social group. Psychophysical predispositions include personality traits, usually described as a combination of a relatively stable orientation of the individual



describing human behavior towards the environment (extraversion – introversion, dominance – submission, etc.). What is usually overlooked here, is the role of individual and collective identity, and therefore the construction of personality and social belonging only in the process of interacting with a group (eg. communication, action).

The most commonly used concepts of motivation in human resources management are: A. Maslow's pyramid of needs and the scheme of needs of F. Herzberg. Using them in the discourse of management science generally refers to the instrumental vision of human nature. Motivators are the reasons, behaviors of people in organizations are the results. People with knowledge of the system of rewards and punishments shape and modify their behavior ergo incentive system is the cause of their work. From the point of view of other psychological and sociological concepts, image of human behavior is far more complex. Psychodynamic concept will be referred to the incentives inherent in human consciousness and cognitive concepts will point to the complexity of psychosocial processing of environmental stimuli and to take actions in the range of reflexive reactions to informed decisions. A similar analysis can be carried out in relation to the other mentioned elements of human resource management that is: education, promotion, career path planning and HR strategy. Of course, most of the authors of these concepts and practitioners using them are not aware of applied cognitive canon. It is taken for granted, to justify a claim to "scientific method" of human resource management. However, despite its undoubted popularity and applicability functionalist way of thinking cannot cope with many organizational phenomena. Functionalist description such as staff development, organizational culture, leadership, organizational learning and communication processes is highly dynamic, and overly simplified so that there are problems with its use.

Many practitioners attempting to implement mechanistic and seemingly universal "model" of the selection process, evaluation and incentive systems or tools change organizational culture experienced this.

## **II. Interpretive-symbolic paradigm in human resource management**

Interpretive-symbolic paradigm have been penetrating human resource management from other social sciences since the 70s of the last century. It led to a redefinition of some terms and concepts of that subdiscipline. They have gained symbolic, social and metaphorical, dimension which may be subject to different interpretations and collective presentations. For example, I refer here to the interpretive understandings of organizational culture, HR strategy and leadership.

Culture is interpreted as an indigenous metaphor and so identified with the process of organizing. Organizations are understood primarily as a symbolic actions, a form of human expression and creativity, cognitive enterprises or symptoms of the deep structures of the human mind and society [Smircich 1983].

Personal strategy constituting part of the strategy throughout the organization gained an incremental and emergent dimension. Interpretative model is based on the perception of the strategy through the prism of its creation and understanding of the social group. The strategy, therefore, is gaining significant socio-emotional dimension. It ceases to be a purely rational decision-making process based on reliable knowledge. Methods used are of heuristic and interpretative character.

This model often describes strategy as a political process involving abrasion of various interest groups and the construction of pragmatic coalitions for consolidating power in organizations. Planning blends with the implementation, controlling and corrections of plans occur during the process. The strategic process takes synchronous form. Planning is primarily a source of integration, and motivating employees, and it is difficult to measure efficiency foreseeable future. The strategy is born in the operations performed by the manager.

Concepts of emergent strategies developed by K. Weick and logical incrementalism of J.B. Quinn can be considered interpretative [Weick 2001, Quinn 1978, pp. 7–21].

Concepts of leadership based on interpretative thinking suggests the social and symbolic factors of the role of a leader. Leadership is not based on personal charisma, but it is kind of relationships and social image, which identify members of the group. The leader is seen and sees himself as a hero of organization which carries out the mission. The key elements of leadership are: faith, emotion, interaction and group communication processes supporting the sustainability of the image and building the identity of the leader and his followers [Hogg, Terry 2000, pp. 121–140].

Interpretative trend brought to the management a number of new methods and techniques of qualitative research. From the perspective of human resource management is worth mentioning about the possibility of applying the methods of involvement and participation drawn from cultural anthropology [Smircich 1983, pp. 160–172, Rosen 1991, pp. 1–24, Haich 1997, pp. 275–288]. These include such techniques as: participant observation, in-depth interviews (biographical, anthropological), text analysis, and other qualitative fieldwork. There will also appear applications of the methodology related to organizational anthropology, but drawn from sociology: ethnomethodology, sociology of intervention, grounded theory, the method of extended case studies and research including involvement [Morgan (ed.) 1983]. The usage of these

---

methods gives the knowledge and tools affecting the complex social processes in organizations.

### **III. Radical structuralism in personnel management**

Radical structuralism in human resource management takes the form of a critical analysis of the practice of the discipline and pointing out methods of emancipation of disadvantaged social groups. The theory is influenced by economic and political power. Knowledge in the modern world is no longer a disinterested pursuit of truth, becoming a tool for policy-makers and businesses. This also applies to the management, which at its very inception, was intended to create conditions for increasing the effectiveness of the organization. Management analyzed in terms of radical structuralism aims primarily at manipulating members of the organization and the created theory takes as objective truth, and the foundations of this doctrine ideological functions imposed from outside [Chomsky 1993, p. 40].

The theory of scientific management rationalized instrumental and alienating treatment of industrial workers [Clegg 1981, pp. 545–562, Goldman, van Houten 1977, pp. 108–125]. For example, the so-called “modern” methods of management as reengineering, lean management and job sharing within the meaning of the critical trend have become euphemisms, behind which the exploitation and laying off employees lies. Modern theorists of organization and management sanction the usability and the inevitability of globalization avoiding answering troubling questions in whose interest it is and how those using it support the creation of the theory [Thomas 1979]. Critical analysis seeking for the possible ideological connections, can perhaps be a valuable source of reflection. Research on the perspectives of disadvantaged groups in specific contexts of management (eg. women or ethnic minorities) can provide valuable knowledge about the mechanisms of social legitimacy based on the pretense of rationality [Alston 2003, Glennon 1983, pp. 260–271]. By studying the development of popularity of a specific method or management concepts it can be observed that often they flow from the social aspects [Micklethwait, Wooldrige 2000, pp. 29–31]. In the human resource management a critical analysis methods are used to debunk a situation of inequality and power in organizations and social structures by means of: a discursive analysis, dramaturgical metaphors, the methodology of radical feminism [Morgan (ed.) 1983]. Among scholars of human behavior in organizations who identify themselves with the current radical structuralism one can point S. Deetz, M. Alvesson, P. Adler, E. Wray-Bliss, and others [Wray-Bliss 2005]. Despite the growing number of applications radical structuralist paradigm in human resource management still suffers from underdevelopment methodology.

---

Critical trend may be a kind of reflection assuming searching for the links between the creation and transmission of knowledge and the political and cultural forms of governance [www.trinity.edu/~mkearl/knowledg.html, 2004]. It is worth to take seriously the problem of the universality of this knowledge (situation, contingency). The development of this discipline is stimulated socially, through the influence of political power, conflicts of interest, the importance of the scientific community, and certainly it is needed to examine how these social factors influence the content and method of obtaining knowledge in management.

#### **IV . Postmodernism and HR functions**

Postmodernism as an anti-system and anti-method formation does not propose any direct methods and tools for human resource management, however, it is a source of reflection and a critical look at theories of human behavior in organizations. This takes the form of the perception of the organization and management from the perspective of: paradoxes, antinomies, multiple metaphors and poetic logic of the organization [Sköldbberg 2002]. One of the important postmodern threads is the problem of man in the organization. Z. Bauman, G. Burrell, H. Willmott and others describe the processes of fragmentation and virtualization of human labor as the cause of the loss of a sense of stability and confidence to the community by the employees [Bauman 2006, pp. 202–252, Burrell 1990]. B. Czarniawska, M.J. Hatch, D.A. Gioia, M. Schultz and K. Corley perceive organizational culture from the perspective of the processes of fragmentation, lack of its analytical capabilities to extract from the organizational processes and gaining a liquid dimension of individual and collective identity [Czarniawska-Joerges 2004, pp. 407–435, Gidia, Schultz, Corley 2004, pp. 349–376]. Postmodernism brings reflections on issues of sexuality at work [Brewis, Linstead 2000]. It often uses here approach similar to that of radical feminism, but enriched by reflections on the fragmentation of identity and irreducible social diversity [The Sexuality of Organization 1989].

An interesting theme is also deconstructing the Weberian tradition of charismatic leadership as a kind of meta-narratives [Calas 1993, pp. 305–328, Hopfl 2005]. Other widely exploited topics include: the problem of disintegration of human identity in conditions of the consumer society [Bauman 1998, pp. 95–101], creating a hyper-reality as a work environment [Virtual Culture. Identity & Communication in Cybersociety 2002], intellectual capital involvement in the problems of domination (the dialectic of knowledge-power), and the deconstruction of the traditional concepts of human resource management (eg. category profession, career, employee development).

---

Mentioned theories and research tools are just the outline the four paradigms. They are, moreover, at different stages of development of their own theories and methodologies. Functionalism is a mature paradigm, which generated a coherent conceptualization and management tools. The criticism emanating from the weakness of the dominant paradigm to cope with the analysis of a number of social phenomena in organizations has led to the rapid development of theory and methods interpretive-symbolic approach.

Paradigms of radical structuralism and postmodernism are mostly critical themes of reflection on the topic of dominant human resource management trend. At the present stage of development of the discourse of human resource management the development of this discourse can therefore be regarded dualistic: classical theories of human resource management versus critical theories of human resource management. Bearing in mind, however, that the latter stemming from the criticism of the dominant functionalist paradigm, however, are based on various epistemic ideals.

### **Summary**

Each of the paradigms is based on different cognitive grounds and therefore critique of the concept should be carried out from two perspectives: the same paradigm or another paradigm. Awareness of this diversity allows for a better understanding of the seemingly “non-scientific” approaches and concepts, which operate on the basis of a different paradigm. Consideration of the same problem can be carried out in the different paradigms, which raises creative, but sometimes paradoxical implications for human resources management. For example, the concept of organizational culture discussed in terms of functionalism is a subject to description and operationalization in the form of variables, recognition of which allows the control of cultural change.

The symbolic and interpretative paradigm such control over cultural change in an organization is impossible because they are spontaneous, indeterministic processes that make up in the complex and interdependent plays of actors and social groups. Radical structuralism indicates the possibility of the diagnosis of organizational culture as a tool of domination, control and power, and will focus on the implementation of the methods of weakening its oppressiveness and empowerment of disadvantaged groups in organizations. Postmodernists will deconstruct the very same concept of organizational culture by describing them as: the linguistic game and narration, which is a pure emanation of the internal discourse of social sciences with no roots in social reality.

---

**Bibliografia**

- Alston M. (2003), *Breaking Through the Glass Ceiling*, Routledge, London.
- Bauman Z. (1998), *Globalizacja*, PIW, Warszawa.
- Bauman Z. (2006), *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie.
- Benhabib S. (1986), *Critique, Norm, and Utopia: A Study of the Foundations of Critical Theory*, Columbia University Press.
- Berger P.L., Luckmann T. (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Doubleday, Garden City.
- Beyond Method. Strategies for Social Research* (1983), ed. G. Morgan, Sage, Beverly Hills, London, New Delhi.
- Blumer H. (1969), *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Berkeley: University of California Press.
- Boulding K.E. (1956), *General Systems Theory, The Skeleton of the Science*, "Management Science", no. 8.
- Bourdieu P. (1990), *Animaadversiones in Mertonem* [in:] R.K. Merton, *Consensus and Controversy*, ed. J. Clark, C. Modgil, S. Modgil, The Falmer Press, London-New York.
- Brewis J., Linstead S. (2000), *Sex, Work and Sex Work: Eroticizing Organization*, Routledge, London.
- Burrell G. (1990), *Fragmented Labours* [in:] *Latour Process Theory*, ed. D. Knights, H. Willmott, Macmillan, Basingstoke.
- Calás M.B. (1993), *Deconstructing Charismatic Leadership: Re-reading Weber from Darker Side*, "Leadership Quarterly", 4 (3-4).
- Chomsky N. (1993), *Language and Thought*, Mayer Bell, Wakefield, Rhode Island, London.
- Clegg S. (1981), *Organisation and Control*, "Administrative Science Quarterly", nr 26.
- Czarniawska-Joerges B. (2004), *Narratives of Individual and Organisational Identities* [in:] *Organisational Identity. A Reader*, ed. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford–New York.
- Davis K. (1959), *The Myth of Functional Analysis as a Special Method in Sociology and Anthropology*, "American Sociological Review", 24(6),
- Deetz S. (1995), *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*, Cresskill, Hapton.
- Elster J. (1990), *Merton's Functionalism and the Unintended Consequences of Action* [in:] J. Clark, C. Modgil, S. Modgil, R. Merton (eds.), *Consensus and Controversy*, Falmer Press, London.

- Gersick C.J.G. (1991), *Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*, "The Academy of Management Review", Vol. 16, No. 1.
- Gioia D.A., Schultz M., Corley K. (2004), *Organisational Identity, Image and Adaptive Instability* [in:] *Organisational Identity. A Reader*, ed. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford–New York.
- Glennon L.M. (1983), *Synthesism. A Case of Feminist Methodology* [in:] *Beyond Method. Strategies for Social Research*, ed. G. Morgan, Sage, Beverly Hills, London, New Delhi.
- Goldman P., van Houten D. (1977), *Managerial Strategies and the Worker*, "The Sociological Quarterly", nr 18.
- Habermas J. (1985), *The Theory of Communicative Action, Volume 1: Reason and the Rationalization of Society*, Translated by Thomas McCarthy, Beacon Press.
- Hatch M.J. (1997), *Irony and the Social Construction of Contradiction in the Humor of a Management Team*, "Organization Studies".
- Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, PWN.
- Hogg M.A., Terry D.J. (2000), *Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts*, "The Academy of Management Review", Vol. 25, No. 1.
- Holmwood J. (2005), *Functionalism and its Critics* [in:] A. Harrington, (ed.) *Modern Social Theory: an introduction*, Oxford University Press, Oxford.
- Hopfl H. (2005), *The Making of the Corporate Acolyte: Some Thoughts on Charismatic Leadership and the Reality of Organizational Commitment* [in:] *Critical Management Studies. A Reader*, ed. Ch. Grey, H. Willmott, Oxford University Press, New York.
- Layton R. (1997), *An Introduction to Theory in Anthropology*, Cambridge: CUP.
- Merton R. (1982), *On Social Structure and Science*, ed. P. Sztopka, Chicago-London.
- Michel F. (1976), *Histoire de la sexualité, volume 1: La volonté de savoir*, Paris, Gallimard.
- Micklethwait J., Wooldrige A. (2000), *Szamani zarządzania*, Zysk i s-ka, Poznań.
- Neurath M., Sarkar S., Shlick M., Carnap R. (1996), *Logical Empiricism at its Peak: Schlick, Carnap, and Neurath*. New York: Garland.
- Oakley A. (2000), *Experiments in Knowing. Gender and Method in the Social Sciences*, The New Press, New York.
- Parrini P., Salmon W.C., Salmon M.H. (ed.) (2003), *Logical Empiricism – Historical and Contemporary Perspectives*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organisations: a Resources Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.

- Quinn J.B. (1978), *Strategic Change: Logical Incrementalism*, "Sloan Management Review", no 20.
- Radcliffe-Brown A.R. (1952), *On the Concept of Function in Social Science [in:] Structure and Function in Primitive Society*, The Free Press of Glencoe, Glencoe.
- Rosen M. (1991), *Coming to the Terms with the field: Understanding and doing organisational ethnography*, "Journal of Management Studies", nr 28.
- Scheurich J.J. (1997), *Research method in the postmodern*, Falmer Press, London, Washington, DC.
- Sköldbberg K. (2002), *The Poetica Logic of Administration*, Routledge, London and New York.
- Smircich L. (1983), *Organisations as Shared Meaning [in:] Organisational Symbolism*, JAI Press, Greenwich.
- Smircich L. (1983), *Studing Organizations as Cultures [in:] Beyond Method: Strategies for Social Research*, G. Morgan (ed.), Beverly Hills-London-New Delhi.
- Sułkowski Ł. (2002), *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 3–4.
- Sułkowski Ł. (2008), *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2009), *Interpretative Approach in Management Sciences*, "Argumenta Oeconomica", no. 2.
- Sułkowski Ł. (2004), *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, „Organizacja i kierowanie”, nr 1 (115).
- Sułkowski Ł. (2009), *Paradygmaty nauk społecznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 6 (71)..
- Sułkowski Ł. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Absolwent, Łódź.
- The Sexuality of Organization* (1989), ed. J. Hearn, D. Sheppard, P. Tancred-Sheriff, G. Burrell, Sage, London.
- Thomas S. (1979), *The Multi-National Companies*, Wayland Publishers, Hove.
- Virtual Culture. Identity & Communication in Cybersociety* (2002), ed. S.G. Jones, Sage, London.
- Weick K. (2001), *Making Sense of the Organization*, Blackwell, Malden.
- Weick K. (1979), *The Social Psychology of Organising*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Wray-Bliss E. (2005), *Abstract Ethics, Embodied Ethics: The Strange Marriage of Foucault and Positivism in Labour Process Theory [in:] Critical Management Studies. A Reader*, ed. Ch. Grey, H. Willmott, Oxford University Press, New York.
- [www.trinity.edu/~mkearl/knowledge.html](http://www.trinity.edu/~mkearl/knowledge.html), 2004.



Jarosław Sokołowski

Społeczna Akademia Nauk

## Mobilność zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie

### Mobility of human resources in the enterprise

**Abstract:** Mobility of human resources in the enterprise is a very important mark of its resources and result of human resources management in organization. Mobility of human resources is limited by specific character of this resources. For example – people are free, they are not the own of enterprise. In this article we analyse the types of employees mobility and instruments of creating this mobility. We presents the thesis that the models of personal policy in the enterprise have very real influence on employees mobility, main on the professional mobility and creating the professional career. Mobility of human resources is a very important factor of creating the intellectual capital of organization and using it in an effective way. It have very important for competitiveness of enterprise and its products.

**Key-words:** mobility, human resources, enterprise, intellectual capital, competitiveness.

### Wstęp

Jedną z ważnych cech zasobów każdej organizacji gospodarczej jest cecha określana jako mobilność, to znaczy możliwość przemieszczania zasobów w strukturach i w przestrzeni. Warto zauważyć, że zasoby używane na ogół przez organizacje gospodarcze charakteryzują się różnym stopniem mobilności. I tak do zasobów w pełni mobilnych zaliczyć możemy zasoby finansowe przedsiębiorstw oraz zasoby niematerialne w postaci wiedzy, informacji, praw, technologii itp. Zasoby te są w pełni transferowalne zarówno w ramach struktur, jak również pomiędzy nimi, a także w przestrzeni. Pomijamy tu oczywiście pewne bariery o charakterze formalno-prawnym, których znaczenie we współczesnym, zglobalizowanym świecie systematycznie maleje.

Zasobami niemobilnymi przestrzennie jest znaczna część zasobów rzeczowych, w szczególności budynki, budowle, wielkie konstrukcje i instalacje prze-

mysłowe, elementy infrastruktury technicznej, zasoby naturalne oraz niektóre rodzaje surowców i zapasów materiałowych.

Wreszcie zasobami o ograniczonej mobilności są różnorodne zasoby rzeczowe w postaci materiałów, surowców, zapasów kooperacyjnych i zapasów wyrobów gotowych, przy czym ograniczenia mobilności wynikać tu mogą zarówno z przyczyn techniczno-logistycznych, jak też związanych na przykład z ekonomiczną opłacalnością transportu na duże odległości. Drugą kategorią zasobów o ograniczonej mobilności są oczywiście zasoby ludzkie, których mobilność, jej rodzaje, ograniczenia i metody pobudzania są przedmiotem niniejszego artykułu.

Problem mobilności zasobów ludzkich wiąże się niewątpliwie z ich specyfiką. Specyfika ta może być opisana poprzez kilka ich zasadniczych cech:

- ludzie są żywymi istotami, ze wszystkimi fizycznymi i psychologicznymi oraz społecznymi konsekwencjami tego faktu;
- ludzie są jedynym aktywnym czynnikiem procesów gospodarczych;
- występuje przenoszenie wszelkich ludzkich cech na sposób funkcjonowania tych zasobów;
- stanowią główny czynnik wewnętrznego ryzyka działalności gospodarczej;
- występuje oczywisty brak praw własności przedsiębiorstwa do tych zasobów, ich właścicielem są poszczególni pracownicy [por. Poczrowski 2008, s. 33];
- zasoby te mogą równocześnie funkcjonować w różnych wymiarach (zawodowy, społeczny, osobisty, religijny) a także w różnych organizacjach (wieloletowość, samo zatrudnienie, dodatkowe zlecenia).

Wszystkie wymienione powyżej cechy charakteryzujące specyfikę zasobów ludzkich wpływają w różnorodny sposób na ich funkcjonowanie w organizacji, w tym także na ich mobilność. Wpływ ten może być zarówno pozytywny, jak też negatywny, czyli ograniczający mobilność zasobów ludzkich. Trzeba zauważyć, że efektywna realizacja głównych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, do których zaliczamy wyposażenie organizacji w personel, utrzymanie go w organizacji, rozwój kadry, a także skuteczne jej motywowanie, wiąże się z działaniami wywołującymi różnorodne przejawy mobilności pracowniczej w organizacji i pomiędzy poszczególnymi organizacjami. Można zaryzykować stwierdzenie, że zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji to wywoływanie różnych przejawów ich ruchliwości, oczywiście poza sytuacjami, gdy celem jest zachowanie stabilności niezbędnej dla zrównoważonego funkcjonowania organizacji.

## 1. Istota i rodzaje mobilności zasobów ludzkich

Pojęcie mobilności zasobów ludzkich, choć ogólnie znane, nie jest dostatecznie precyzyjnie określone, a w większości polskich podręczników z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wręcz nieobecne. Pojęcie to szerzej funkcjonuje w literaturze z zakresu polityki społeczno-ekonomicznej, a w szczególności polityki rynku pracy. Jednocześnie należy zauważyć, że równoległe bądź zamienne używane są takie pojęcia, jak ruchliwość pracownicza, przemieszczenia pracowników, a nawet dziś rzadziej używane pojęcie fluktuacji pracowniczej [por. m.in. Gableta 2006, s. 100].

Niektórzy autorzy, w tym również zagraniczni, określają omawiane tu zjawisko jako płynność zatrudnienia lub fluktuację pracowniczą, nadając mu raczej pejoratywne znaczenie i analizując możliwości i sposoby jego ograniczenia. Chodzi tu oczywiście głównie o niepożądane z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa odejścia pracowników, powodujące zbędne z punktu widzenia przedsiębiorstwa koszty bezpośrednie i pośrednie, a także odpływ części kapitału intelektualnego z firmy [por. np. Taylor 2006]. Jest to niewątpliwie ważny, ale nie jedyny aspekt zagadnienia mobilności pracowniczej we współczesnych organizacjach.

Podjmując próbę uściślenia tych terminów przyjmujemy, że mobilność jest pojęciem najszerszym, zawierającym wszelkie rzeczywiste i potencjalne zmiany w strukturze i rozmieszczeniu zasobów ludzkich. Tak więc można mówić o mobilności faktycznej, wyrażającej się rzeczywistymi zmianami w strukturze i rozmieszczeniu zasobów ludzkich (ruchliwość głównie przestrzenna, a także przemieszczenia w strukturach organizacyjnych) oraz o mobilności potencjalnej, a więc zdolności, możliwości i chęci zmiany usytuowania organizacyjnego i przestrzennego poszczególnych pracowników bądź ich grup. O ile mobilność faktyczna może i powinna być rejestrowana w ramach istniejących procedur zarządzania zasobami ludzkimi, to mobilność potencjalna może być jedynie szacowana lub prognozowana.

Ze względu na różnorodny i złożony charakter tego zjawiska pojawia się potrzeba jego doprecyzowania poprzez stworzenie klasyfikacji określającej różne jego formy i zasięg. Przykładem takiej klasyfikacji jest wyróżnienie trzech form ruchliwości zasobów ludzkich, a mianowicie [Winnicka-Wejs 2007; Kryńska 2001, s. 14]:

- ruchliwość przestrzenna, to jest migracje stałe lub czasowe;
- ruchliwość międzyzakładowa, to jest przemieszczenia pracowników pomiędzy pracodawcami;
- ruchliwość zawodowa, to jest zmiana zawodu pod wpływem wymagań rynku pracy.

Wydaje się, że przytoczona tu klasyfikacja zjawiska mobilności zasobów ludzkich nie jest wyczerpująca. Należy zauważyć, że mobilność lub też ruchliwość pracownicza może mieć rzeczywiście charakter przestrzenny i wiązać się w tym przypadku ze stałą, lub czasową zmianą miejsca zamieszkania. Jest to równocześnie najczęściej ruchliwość międzyzakładowa (zmiana pracodawcy, chyba że zmiana miejsca pracy odbywa się na przykład w ramach wielkiej korporacji globalnej).

Można także wyróżnić ruchliwość organizacyjną, polegającą na przemieszczeniach pracowników wewnątrz struktur organizacyjnych ich pracodawców, będących wynikiem zarówno różnorodnych zmian organizacyjnych, jak również wyrazem polityki kadrowej firmy i rozwoju personelu (przemieszczenia zarówno poziome, jak i pionowe). Ten ostatni przejaw ruchliwości pracowniczej wiąże się często z ruchliwością zawodową, bowiem wymaga zazwyczaj od pracownika zmiany rodzaju lub poziomu kwalifikacji zawodowych, niezbędnych dla realizacji przemieszczeń wewnątrz organizacji. Widać zatem, że natura i formy mobilności pracowniczej mogą mieć różnorodny charakter, a określone jej przejawy mogą być niekiedy złożone, to jest zawierać w sobie kilka rodzajów ruchliwości jednocześnie.

W oparciu o powyższe rozważania, biorąc za punkt widzenia zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa, można jak się wydaje wyróżnić następujące rodzaje mobilności faktycznej zasobów ludzkich, w zależności od przyjętego kryterium wyodrębnienia:

- ze względu na zasięg:
  - mobilność wewnętrzna (organizacyjna);
  - mobilność zewnętrzna (zmiana pracodawcy), często powiązana z mobilnością przestrzenną, wiążącą się ze zmianą miejsca zamieszkania bądź bez tej zmiany, będąc mobilnością na lokalnym rynku pracy, rynku krajowym, bądź międzynarodowym;
- ze względu na charakter mobilności:
  - mobilność przestrzenna, to jest zmiany pracodawcy lub przemieszczenia wewnątrzorganizacyjne połączone ze stałą lub czasową zmianą miejsca zamieszkania;
  - mobilność zawodowa polegająca na zmianach poziomu lub rodzaju kwalifikacji zawodowych pracownika;
  - mobilność organizacyjna, rozumiana jako pionowe (awans, degradacja) i poziome przemieszczenia pracownika w strukturze organizacyjnej.

Ta ostatnia jest tożsama z wyżej wskazaną mobilnością wewnętrzną. Mobilność zawodowa i organizacyjna, a w szczególności pionowa, jest wyra-

zem realizacji przez poszczególnych pracowników ich indywidualnych ścieżek kariery zawodowej.

W obecnych warunkach gospodarowania należy też wymienić jeszcze jeden rodzaj mobilności pracowniczej, a mianowicie mobilność w czasie. Chodzi w tym przypadku o dostosowywanie bieżącego czasu pracy pracowników oraz jej intensywności do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa. Jest to związane z koniecznością uelastyczniania wykorzystania przez przedsiębiorstwa posiadanych zasobów pracy. Mobilność zasobów ludzkich w czasie, czyli elastyczność czasu pracy może leżeć zarówno w interesie przedsiębiorstwa, jak i jego pracowników, będąc istotnym elementem kształtowania efektywności pracy, jak i uatrakcyjnienia warunków świadczenia pracy przez pracowników.

## **2. Narzędzia kreowania mobilności zasobów ludzkich**

Mobilność zasobów ludzkich kształtuje się pod wpływem różnorodnych zjawisk społeczno-gospodarczych, a także pod wpływem świadomie stosowanych narzędzi polityki społeczno-gospodarczej oraz narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w poszczególnych organizacjach. Mobilność zasobów ludzkich, podobnie jak ruchliwość społeczna, kształtuje się pod wpływem wielu czynników o charakterze ekonomicznym, społecznym i kulturowym. Zaliczyć tu można ogólny poziom ekonomiczny kraju, infrastrukturę społeczną i komunikacyjną, a także uwarunkowania kulturowe zakorzenione wśród społeczeństwa.

Są to kategorie zjawisk, na które oddziaływanie poszczególnych przedsiębiorstw, czyli pracodawców jest ograniczona. Nie mniej na pewne rodzaje mobilności pracowniczej organizacje mają zawsze jakiś wpływ, przy czym rzeczywista mobilność pracowników jest wypadkową trzech grup czynników:

- indywidualnych i zbiorowych cech pracowników, ich dążeń i motywacji;
- strategii, polityki i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w danym przedsiębiorstwie;
- otoczenia zewnętrznego, w szczególności rynku pracy.

Mobilność przestrzenną zasobów ludzkich można kształtować zarówno przy pomocy instrumentów stojących w dyspozycji przedsiębiorstwa, jak i tych będących wyrazem określonej polityki społeczno-gospodarczej państwa. Do tych drugich można zaliczyć przede wszystkim istniejące instytucje rynku pracy oraz stosowane przez nie instrumenty regulacyjne (polityka zasiłków, wsparcie dla pracowników i pracodawców ich działań mobilnościowych), regulacje w zakresie prawa pracy i świadczeń na rzecz pracowników, a także bardzo ważna dla mobilności przestrzennej polityka mieszkaniowa i stan infrastruktury mieszkaniowej, a także komunikacyjnej i usługowej.

Wydaje się, że narzędzia wewnętrznej polityki przedsiębiorstw odgrywają w tym przypadku nieco mniejszą rolę, choć na pewno istotne znaczenie może mieć polityka w zakresie kształtowania wysokości wynagrodzeń, jako czynnika przyciągającego nowych pracowników do przedsiębiorstwa.

Mobilność zawodowa pracowników wynika po pierwsze z charakteru modelu kształcenia ogólnego i zawodowego realizowanego w danym kraju. Analiza polityki kształcenia nie jest przedmiotem tego artykułu, ale na pewno można przyjąć, że kształcenie młodzieży może mniej lub bardziej sprzyjać jej późniejszej mobilności zawodowej. Poszczególne przedsiębiorstwa mogą kształtować mobilność zawodową pracowników, rozumianą tu jako podążanie na drodze ścieżki kariery zawodowej lub jako zmianę tej ścieżki poprzez odpowiednie kształtowanie modelu swej polityki personalnej oraz dobór efektywnych narzędzi w tym zakresie.

Wybór na przykład pomiędzy tzw. modelem sita lub modelem kapitału ludzkiego stanowi istotne implikacje dla intensywności i charakteru mobilności pracowniczej [por. Król, Ludwicyński (red.) 2006, s. 80]. Stosowanie modelu sita w większym stopniu sprzyja przede wszystkim zewnętrznej mobilności pracowników, wymuszając także często mobilność zawodową w przypadku trudności w znalezieniu nowego miejsca pracy przez zwalnianych pracowników. Stosowanie natomiast modelu kapitału ludzkiego w naturalny sposób uruchamia procesy mobilności zawodowej pionowej i poziomej w ramach danej organizacji. W tym przypadku do szczególnie ważnych narzędzi kreowania mobilności zawodowej pracowników należy zaliczyć:

- instrumenty kształtowania rozwoju pracowników;
- procedury awansowania i przemieszczeń pracowników w organizacji;
- systemy okresowego oceniania pracowników;
- systemy wynagrodzeń;
- systemy świadczeń pozapłacowych.

Kolejny rodzaj mobilności pracowników (mobilność organizacyjna) kształtowany jest, podobnie jak mobilność zawodowa, za pomocą narzędzi polityki personalnej, tych samych które wymieniono wyżej. Ważnym, jak się wydaje, narzędziem kształtowania mobilności organizacyjnej mogą być formy zaangażowania zasobów ludzkich w organizacji. Formy zatrudnienia o bardziej kontraktowym, czyli elastycznym charakterze, w większym stopniu sprzyjają w szczególności poziomym przemieszczeniom pracowników w strukturach firm pomagającym w lepszym stopniu dostosować rozmieszczenie zasobów ludzkich do potrzeb organizacji. Jest to jednakże teza, która nie została podparta dotąd odpowiednimi badaniami. Analizy i oceny zjawiska mobilności zasobów ludzkich i jej uwarunkowań prezentowane w literaturze przedmiotu koncentrują się raczej na stosunkach pracowniczych.

Wreszcie mobilność zasobów ludzkich w czasie może być kształtowana pod wpływem dwóch grup narzędzi, to jest po pierwsze form zaangażowania zasobów ludzkich w organizacji, a po drugie form organizacji czasu pracy. Tak zwane elastyczne formy zatrudnienia w oczywisty sposób pozwalają w większym stopniu dostosować wykorzystanie zasobów ludzkich w tym czasie, który jest najefektywniejszy z punktu widzenia organizacji. Bardziej elastyczne formy organizacji czasu pracy, na przykład zadaniowy czas pracy, czas pracy rozliczeniowy dla określonych okresów, czas pracy ze zmiennymi godzinami rozpoczęcia i kończenia pracy, są tymi formami, które w większym stopniu pozwalają efektywnie wykorzystywać posiadane przez organizację zasoby ludzkie.

### **3. Mobilność zasobów ludzkich a kapitał intelektualny i konkurencyjność przedsiębiorstwa**

Mobilność zasobów ludzkich we wszelkich jej odmianach jest istotnym czynnikiem kreowania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, a także jego efektywnego wykorzystania. Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa bywa inaczej określane jako tak zwane aktywa niematerialne organizacji, w znacznym stopniu nie znajdujące właściwego odzwierciedlenia w bilansie przedsiębiorstwa jako zestawieniu głównie posiadanych przez przedsiębiorstwo aktywów materialnych. Najczęściej przyjmuje się, że na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa składają się trzy zasadnicze składowe, a mianowicie:

- kapitał ludzki, to jest jakościowe cechy zasobów ludzkich (głównie wiedza, doświadczenie, umiejętności ludzi);
- kapitał organizacyjny, to znaczy wiedza organizacji zawarta w technologiach, procesach, bankach danych i innych niematerialnych narzędziach zarządzania;
- kapitał relacyjny, wynikający z wiedzy wyniesionej z kontaktów z wszelkich kontaktów z zewnętrznymi interesariuszami firmy.

Przedstawiona wyżej koncepcja składowych kapitału intelektualnego oparta jest na jego definicjach i składnikach przedstawionych w literaturze zachodniej przez Edvinssona i Malone [2001], zaś w polskiej literaturze przez Bratnickiego [2000]. Można przyjąć, że mobilność zasobów ludzkich ma związek ze wszystkimi wyżej wymienionymi składowymi kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Pierwsza z wymienionych składowych kształtuje się głównie pod wpływem mobilności zawodowej zasobów ludzkich, gdyż to właśnie ona podnosi jakość kapitału ludzkiego organizacji. Druga składowa kapitału intelektualnego w sposób pośredni wynika zarówno z mobilności zawodowej, jak i z mobilności organizacyjnej zasobów ludzkich. W stopniu najmniejszym

z mobilnością zasobów ludzkich wiąże się trzecia ze składowych kapitału intelektualnego, a mianowicie kapitał relacyjny. Jednakże w istocie rzeczy, dobre i efektywne dla organizacji relacje z otoczeniem, przyciągające do niej wiedzę z otoczenia, zależą w dużej mierze od jakości zasobów ludzkich firmy, a w szczególności tych pracowników, którzy uczestniczą w owych relacjach.

Mobilność zasobów ludzkich ma wpływ zarówno na kreowanie, jak i na wykorzystanie kapitału intelektualnego organizacji. Proces kreowania kapitału intelektualnego, a następnie jego wykorzystanie buduje konkurencyjność przedsiębiorstwa. Można nawet, jak się wydaje, zaproponować następującą formułę, obrazującą powyższe:

$$\text{Konkurencyjność} = \text{kapitał intelektualny} + \text{jego wykorzystanie}$$

Kreowanie kapitału intelektualnego organizacji odbywa się pod wpływem głównie mobilności zawodowej personelu, rozumianej tu jako proces rozwoju tegoż. W sposób niewątpliwy i bezpośredni stanowi to o budowie kapitału ludzkiego organizacji. Także ruchliwość organizacyjna zewnętrzna, polegająca na przyciąganiu do organizacji wartościowych pracowników z szeroko rozumianego rynku pracy (w tym z innych organizacji), jest czynnikiem budującym kapitał intelektualny, poprzez tworzenie strumieni zasilających firmę zasobami z zewnątrz.

Wykorzystanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa odbywa się głównie poprzez procesy ruchliwości organizacyjnej, czyli różnorodne przemieszczenia zasobów ludzkich w organizacji. Umożliwia ona optymalne wykorzystanie kapitału organizacyjnego i kapitału relacyjnego przez pracowników. Oczywiście także wydaje się, że ruchliwość zawodowa pracowników również umożliwia lepsze wykorzystanie kapitału organizacyjnego i kapitału relacyjnego posiadanych przez organizację. Mobilność zasobów ludzkich w czasie także stanowi istotny warunek organizacyjny efektywnego wykorzystania kapitału intelektualnego przez organizację – jest to niedoceniany aspekt gospodarowania potencjałem pracy pracowników.

W tym miejscu jawi się istotny, jak się wydaje, problem związany z analizowaną w niniejszym artykule problematyką. Ma on w istocie wymiar strategiczny dla zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, a także dla ogólnej strategii i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jest to problem zachowania przez przedsiębiorstwa optymalnego stanu równowagi pomiędzy mobilnością zasobów ludzkich a ich stabilnością. Z punktu widzenia utrzymania przez przedsiębiorstwo długookresowej jego konkurencyjności na rynku, jest to problem o dość kluczowym znaczeniu. Całkowity brak mobilności zasobów ludzkich spowodowałby paraliż przedsiębiorstwa i pełną jego niezdolność do



działania – w tym do konkurowania na rynku. Z drugiej jednak strony nadmierna mobilność zasobów ludzkich, a w szczególności niektórych jej przejawów może prowadzić do stopniowej utraty przez przedsiębiorstwo jego konkurencyjności, a w skrajnych przypadkach także do jego paraliżu.

Ruchliwość zewnętrzna w postaci odejść wartościowych, bądź wręcz kluczowych pracowników przedsiębiorstwa może stanowić dla niego istotne zagrożenie polegające na swoistym „wypłukiwaniu” posiadanego kapitału intelektualnego, a w konsekwencji utraty jakiejś części konkurencyjności, często niestety na rzecz przedsiębiorstw konkurujących. Tak więc polityka przedsiębiorstw w zakresie mobilności zasobów ludzkich winna być polityką równowagi, zapewniającą przedsiębiorstwom właściwy dopływ nowych kadr z zewnętrznego rynku pracy, optymalny rozwój zawodowy i przemieszczenia zasobów ludzkich wewnątrz firmy, utrzymanie w firmie możliwie wszystkich zasobów ludzkich dla niej cennych, a także odejścia z firmy osób nieefektywnych, bądź z innych powodów nieprzydatnych dla firmy. Wydaje się, że wiele przedsiębiorstw, a konkretnie ich właściciele i kadra zarządzająca zaczynają sobie powoli zdawać sprawę z przedstawionego stanu rzeczy (mowa o warunkach polskich), bowiem coraz częściej w strategiach personalnych firm odchodzi się od modelu sita w kierunku modelu kapitału ludzkiego, a w czasach kryzysu gospodarczego pracodawcy coraz częściej wspólnie z pracownikami i związkami zawodowymi, czasami przy wsparciu władz i instytucji rynku pracy, poszukują możliwości nie pozbywania się cennych dla nich zasobów ludzkich z przyczyn koniunkturalnych, po to by zatrzymać te zasoby na lepsze czasy i nie dopuszczać do wspomnianego wcześniej wypłukiwania kapitału intelektualnego z firmy.

#### **4. Motywowanie w organizacji a mobilność zasobów ludzkich**

Istotnym czynnikiem mobilności pracowniczej, o czym wspomniano w trzecim punkcie niniejszego artykułu, jest motywacja pracowników. W odniesieniu do niemal wszystkich rodzajów ruchliwości pracowniczej można odnieść stwierdzenie, że to poszczególni ludzie muszą chcieć być mobilni. Wystarczy wskazać, że niemal wszystkie instrumenty polityki kadrowej przedsiębiorstwa wymagają zgody pracownika na ich zastosowanie, a także jego aktywnego współdziałania z organizacją. Stąd właściwa realizacja funkcji motywowania w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji może w sposób istotny przyczynić się do kreowania pożądaných procesów mobilności zasobów ludzkich.

Rozróżniając motywację wewnętrzną (płynącą z wewnętrznych potrzeb i przekonań człowieka) i motywację zewnętrzną, wynikającą z uwarunkowań zewnętrznych otaczających człowieka (organizacja, rodzina, środowisko) można chyba stwierdzić, że dla mobilności zawodowej, rozumianej jako roz-

wój zawodowy, podstawowe znaczenie ma motywacja wewnętrzna człowieka. Wydaje się, że pozostałe rodzaje mobilności pracowniczej w większym stopniu są rezultatem motywacji zewnętrznej.

Oddziaływanie organizacji na motywację pracowników, czyli motywowanie, odbywa się poprzez stosowanie w organizacji różnorodnych narzędzi motywowania. Zdaniem Borkowskiej można je podzielić na środki przymusu, środki zachęty i środki perswazji [Borkowska 1985, s. 27]. Można, jak się wydaje przyjąć, że trudno używać generalnie środków przymusu do pobudzania mobilności pracowniczej, choć oczywiście w przypadku mobilności wewnątrz organizacyjnej i mobilności w czasie stosowane są takie środki jak polecenia, przeniesienia służbowe czy też regulaminy pracy i rozkłady czasu pracy. Ich występowanie jest oczywiste w warunkach organizacji i nie ma potrzeby rozwijać tego zagadnienia.

Narzędzia perswazyjne odnoszą się z kolei bardziej do zespołów oraz sytuacji szczególnych i w odniesieniu do kształtowania mobilności pracowniczej nie mają aż tak istotnego znaczenia. Niemniej w pewnych przypadkach stosowane w organizacjach narzędzia w postaci informacji, konsultacji czy negocjacji mogą być istotnym wsparciem procesów mobilności, szczególnie organizacyjnej i przestrzennej. Może to na przykład dotyczyć trudnych z natury procesów restrukturyzacyjnych, wymagających niekiedy istotnych zmian w stanie i strukturze zasobów ludzkich przedsiębiorstwa.

Największe znaczenie dla pobudzania mobilności pracowników mają środki zachęty. Stanowią one najistotniejszą część systemów motywowania w przedsiębiorstwach, a ich właściwy dobór i konstrukcja mają zasadnicze znaczenie dla skuteczności motywowania, w tym także w zakresie pobudzania mobilności pracowników [por. m.in. Kopertyńska 2009, ss. 35–41]. Wśród środków zachęty wyróżnia się na ogół tak zwane zachęty materialne i zachęty niematerialne, których istotą jest oddziaływanie albo na materialne, albo na niematerialne motywy postępowania pracowników.

Do zachęt materialnych zaliczamy generalnie szeroko rozumiane wynagrodzenia, z uwzględnieniem podziału na płace oraz tak zwane wynagrodzenia pozapłacowe o materialnym charakterze. Stosowane w przedsiębiorstwach wynagrodzenia pozapłacowe obejmują dwojakiemu rodzaju świadczenia na rzecz pracowników, a mianowicie [Sokołowski 2003]:

- świadczenia związane ze stanowiskiem (samochód, telefon, komputer, refundacja mieszkania, podróży itp.);
- świadczenia socjalne oferowane wszystkim pracownikom w zależności od ich indywidualnych potrzeb i preferencji.

Jest rzeczą oczywistą, że konstrukcja i zasady funkcjonowania systemów wynagrodzeń mogą odgrywać istotną rolę w kształtowaniu mobilności pracowniczej [Grandys 2013, ss. 195–207]. W pierwszym rzędzie przyciągają do przedsiębiorstwa wartościowe kadry, jeżeli są w jego otoczeniu postrzegane jako atrakcyjne, przyczyniając się do dobrego wyposażenia przedsiębiorstwa w personel i budowania jego kapitału ludzkiego. W dalszej kolejności racjonalny i przejrzysty system wynagrodzeń stanowi ważny filar zarówno mobilności zawodowej pracowników (rozwój zawodowy, awansowanie, zmiany kwalifikacji), jak również mobilności organizacyjnej, czyli przemieszczania się pracowników w strukturach przedsiębiorstwa. Oddziaływanie poszczególnych rozwiązań w systemach wynagrodzeń może mieć zarówno charakter pobudzający mobilność, jak również charakter stabilizujący procesy kadrowe. Odpowiednio skonstruowane systemy wynagrodzeń mogą też pozytywnie przyczynić się do kształtowania mobilności zasobów ludzkich w czasie, co w dużym stopniu odbywa się poprzez stosowanie atrakcyjniejszych stawek płac, bądź odpowiednich dopłat za pracę w czasie najbardziej pożądanym dla przedsiębiorstwa. Jest rzeczą oczywistą, że wszelkie błędy i niedostatki funkcjonowania systemów wynagrodzeń wpływają na ogół dokładnie odwrotnie na omawiane tu procesy.

Do niematerialnych środków zachęty pracowników zalicza się na ogół takie, jak: możliwości rozwoju zawodowego, ciekawa treść pracy, dobre stosunki w zespole, samodzielność realizacji zadań, satysfakcja, dobre warunki pracy, uczestnictwo w zarządzaniu itp. Kluczowym narzędziem kształtowania w szczególności mobilności zawodowej jest polityka rozwoju kadr i budowanie konkretnych ścieżek karier zawodowych poszczególnych pracowników. Instrumentami szczegółowymi są tu oczywiście wszelkie formy szkoleń oraz inne formy i metody wspierania rozwoju pracowników, na przykład modny dziś coaching. Pozostałe narzędzia niematerialnego oddziaływania na pracowników mają też istotny wpływ na ten i inne rodzaje mobilności pracowniczej, choć na pewno jest to wpływ w pewnym stopniu niewymierny. Warto natomiast zauważyć, że wszystkie narzędzia występujące w systemach motywowania pracowników, zarówno te materialne, jak i niematerialne winny działać systemowo, czyli być powiązane pomiędzy sobą oraz wzajemnie się wzmacniać. Jest to niezmiernie trudne zadanie dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwami, a w polskich warunkach (mowa o firmach rodzimych, gdyż w zagranicznych bywa na ogół inaczej) stanowi szczególnie słabą stronę ich funkcjonowania.

### **Zakończenie**

Mobilność zasobów ludzkich jest nieodłącznym elementem ich funkcjonowania w organizacjach i ważnym zadaniem dla polityki i systemów zarządzania w przedsiębiorstwach. Mobilność zasobów ludzkich jest z jednej strony celem

zarządzania tymi zasobami, zaś z drugiej strony stanowi jego rezultat, przy czym faktyczna mobilność zasobów ludzkich może być zarówno rezultatem zamierzonym, jak również niezamierzonym. Wynika to w dużej mierze ze specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi, w którym zawsze występują dwie aktywne strony tego procesu, mianowicie podmiot zarządzający ludźmi i pracownik (pracownicy) jako współpodmiot w procesie zarządzania personelem. W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw występują różne rodzaje mobilności pracowniczej, o czym była mowa w niniejszym artykule. Mobilność zasobów ludzkich kształtuje się pod wpływem wielu czynników, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu, a także pod wpływem różnorodnych cech psychofizycznych i społecznych poszczególnych pracowników i ich grup. Mobilność zasobów ludzkich jest istotnym procesem wpływającym na budowanie w przedsiębiorstwie kapitału ludzkiego i szerzej kapitału intelektualnego oraz na możliwość ich efektywnego wykorzystania.

Powyższe narzuca niejako konieczność właściwego doboru narzędzi kształtowania mobilności pracowniczej. Jest ich cała gama, o czym mówiono w trzecim punkcie artykułu. Jeśli idzie o te narzędzia, które są w rękach kierownictw przedsiębiorstw, to zaliczyć do nich należy przemyślaną i racjonalną politykę kadrową w przedsiębiorstwie oraz tworzenie spójnych, uwzględniających potrzeby i aspiracje pracowników systemów motywowania, a w nich w szczególności systemów wynagradzania.

### **Bibliografia:**

- Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Borkowska S. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, IPISS, Warszawa.
- Bratnicki M. (2000), *Pomiar kapitału intelektualnego*, „*Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*”, nr 11.
- Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
- Gableta M. (red.) (2006), *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Grandys E. (2013), *Podstawy zarządzania produkcją*, Difin, Warszawa.
- Kopertyńska M.W. (2009), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Król H., Ludwicyński A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa.
- Kryńska E. (red.) (2001), *Stymulacja ruchliwości pracowniczej. Metody i instrumenty*, IPISS, Warszawa.

- 
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Sokołowski J. (2003), *Tendencje zmian w wynagradzaniu*, „Polityka społeczna”, nr 4.
- Taylor S. (2006), *Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać pracowników w firmie*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Winnicka-Wejs A. (2007), *Czas na mobilność*, „Personel i zarządzanie”, nr 3.



Ewa Stroińska  
Społeczna Akademia Nauk

## Modele karier we współczesnych organizacjach

*Niewinność i zaufanie to piękne cechy,  
ale nie sprawdzają się w dzisiejszym  
świecie. Żeby zacząć karierę, trzeba  
mieć talent, ale by ją ciągnąć, trzeba  
determinacji, ambicji i zawziętości.*

*Éric-Emmanuel Schmitt - Trucicielka*

### Models career in contemporary organizations

**Abstract:** The contemporary labor market is characterized by a relatively high degree of complexity and uncertainty. In this case, the issue is of particular importance to work, career choice, learning paths, which is headquartered at the intersection of the processes of social, economic, political, cultural and educational. To respond to the expectations of the modern labor market, employees are expected to continuous training, skills and acquire new skills. In addition, with the new expectations to realize functions of the employee appeared professional identity crisis in the method and content of performance of professional roles. All indicated variables affect the process of effecting a career that in the labor market is very difficult and requires a huge sacrifice. This article attempts to outline specific models careers in contemporary organizations.

**Key-words:** models career, new workers, new skills, contemporary organizations.

### Wstęp

Współczesny rynek pracy charakteryzuje się dość dużym poziomem złożoności i turbulencją zachodzących zmian. W takich warunkach szczególnego znaczenia nabiera problematyka wykonywania pracy, wyboru zawodu, dróg kształcenia, która to lokuje się na przecięciu procesów życia społecznego, eko-

onomicznego, politycznego, kulturowego i edukacyjnego. Wielu współczesnych analityków wskazuje, iż nowoczesny pracownik, aby sprostać wymaganiom otoczenia, powinien zwracać uwagę na określone determinanty, które będą zwiększały jego powodzenie na rynku pracy, m.in. na:

- inwestycje w tzw. kapitał ludzki;
- tzw. gospodarkę umiejętności (economy of scope) – opierającą się na kumulowaniu wiedzy i doświadczenia pochodzącego z różnych miejsc;
- nauczenie się strategii uczenia się przez całe życie;
- nauczenie się planowania własnego rozwoju życia zawodowego – planowania kariery zawodowej;
- istotę tendencji do oszczędnego zatrudniania pracowników (na wzór produkcji bez zapasów);
- wzrost znaczenia kompetencji osobowościowych, tzw. soft skills.

Nowoczesne wymagania stawiane przed pracownikami powodują, iż ci, którzy nie nabędą tychże umiejętności mogą zostać wypchnięci poza obręb rynku pracy z brakiem możliwości powrotu do niego. W koncepcji „nowoczesnej osobowości pracownika” szczególną rolę odgrywa wiara we własne możliwości i ciągła praca nad doskonaleniem swoich kompetencji i wiedzy, tak aby realne stało się sprostanie zewnętrznym wyzwaniom. A. Toffler dość trafnie podsumował powyżej zarysowaną sytuację: *niebawem nie będziemy nazywać analfabetą kogoś, kto nie umie czytać, ale tego kto nie nauczył się, jak się uczyć* [Toffler 2006, s. 455].

Od pracowników oczekuje się ciągłego doskonalenia zawodowego, podnoszenia kwalifikacji i zdobywania nowych umiejętności [Grandys 2013, ss. 188–191]. Dodatkowo wraz z nowymi oczekiwaniami wobec realizowania funkcji pracownika, pojawił się kryzys tożsamości zawodowej w sposobie i w treści pełnienia ról zawodowych. Wszystkie zasygnalizowane zmienne wpłynęły na proces realizowania kariery zawodowej, który na takim rynku pracy jest bardzo trudny i wymaga ogromnego poświęcenia. Celem artykułu jest próba nakreślenia specyfiki modeli karier zawodowych we współczesnych organizacjach.

## 1. Kariera – ustalenia terminologiczne

W języku potocznym słowo kariera kojarzy się z osiągnięciem sukcesu, uznania, popularności, błyskawicznym awansem lub pełnieniem prestiżowych i lukratywnych funkcji zawodowych. Jak widać jest ona mierzona według różnorodnych kryteriów. W takim wypadku mówimy o karierze menedżera, aktora, sportowca, ale też o karierze naukowca, inżyniera, polityka czy lekarza. W efekcie mamy do czynienia z wieloma odmianami rozumienia pojęcia



kariera, wiążącymi się z przyjmowaniem poprzez poszczególne osoby różnych hierarchii wartości [Drabik-Podgórna 2009, ss. 363–364].

Według definicji podanej w Słowniku Języka Polskiego kariera to przede wszystkim powodzenie w życiu, zdobywanie coraz wyższych stanowisk w pracy zawodowej, naukowej, społecznej, osiągnięcie jakiegoś celu zapewniającego dobre widoki na przyszłość, dobra pozycja życiowa. Gdyby rozumiano ją tylko w taki sposób, oznaczałoby to, że wiele osób nie ma prawa mówić o karierze. Warto rozszerzyć znaczenie tego słowa, tak aby można nim było objąć całe życie zawodowe danej osoby. Kariera byłaby więc terminem odnoszącym się do przebiegu życia zawodowego.

### Rysunek 1. Kariera zawodowa



Źródło: M. Suchar (2003), *Kariera i rozwój zawodowy*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk, s. 52.

Kariera może oznaczać historię zatrudnienia – uwzględniać poziom zajmowanych stanowisk, treść pełnionych funkcji, zdobyte kompetencje oraz osiągnięcia i sukcesy związane z ich pełnieniem. Natomiast w literaturze określa się ją jako pewien proces rozwoju osobistego i osiąganie wyznaczonych celów. W. Griffin definiuje karierę jako *zestaw związanych z pracą doświadczeń, zachowań i postaw przejawianych w toku aktywnego zawodowego życia danej osoby*. W tym sensie kariera jest zarówno pracą przez całe życie, w jednej firmie, na tym samym stanowisku, jak i pracą dla wielu firm lub też pracą na własny rachunek.

Według A. Poczrowskiego *kariera jest sekwencją postaw i zachowań jednostki, związaną z jej doświadczeniami w pracy w okresie jej życia* [Drabik-Podgórna

2009, s. 364]. Oznacza to, że każdy człowiek czynny zawodowo realizuje swoją karierę, nawet wówczas jeżeli nie uświadamia sobie tego faktu, bowiem tak rozumiana kariera jest dynamicznym procesem doświadczania sukcesów i rozczarowań. Z drugiej jednak strony należy podkreślić, że wzory karier wpisane w ludzkie biografie mają wymiar społeczny – są składnikami systemu kulturowego, w ramach którego toczy się życie jednostek i zbiorowości.

Dla K.M. Słomczyńskiego kariera to sekwencja prac, jakie kolejno podejmują ludzie od chwili wejścia na rynek pracy. Dla znacznej części społeczeństwa kariery zawodowe nie są ciągłe – mają kilkumiesięczne czy nawet kilkuletnie przerwy, spowodowane takimi czynnikami jak bezrobocie, choroba czy niesprawność fizyczna lub psychiczna, urlop rodzicielski, zajmowanie się domem, opieka nad innymi, służba wojskowa, czy nawet pobyt w więzieniu [Słomczyński 2007, ss. 8–9]

Inni autorzy (W. Landhaler, J. Zugmann, R. Jarow) utożsamiają karierę z realizacją ról pełnionych przez jednostkę w społeczeństwie, czyli z biegiem jej życia. Kariera jest nie tylko realizacją własnych planów zawodowych, ale nabiera wymiaru ogólniejszego – staje się sposobem na życie, realizacją kompleksowego obrazu siebie. Przestaje być fragmentem życia jednostki, lecz zostaje włączona w jej biografię, stając się podstawą autonomii, tożsamości człowieka [Encyklopedia pedagogiczna XXI w. 2003, s. 552]. A zatem w podejściu tym można wyróżnić dwa wymiary kariery zawodowej: obiektywny i subiektywny. Pierwszy z nich dotyczy rodzajów i liczby pełnionych funkcji oraz osiągniętej pozycji w hierarchii organizacji. Drugi natomiast ma ścisły związek z rozwojem osobistym danej osoby, jej aspiracjami, wartościami i potrzebami.

Schuler wskazuje, iż kariera zawodowa jest sekwencją zawodów i stanowisk, jakie dana osoba zajmuje w czasie zatrudnienia w określonej organizacji lub w całym okresie aktywności zawodowej. Pojęcie to odnosi się do wspinania się pracownika po szczeblach kariery zawodowej [Schuler 1992].

Kariera jest zatem ścieżką rozwoju zawodowego, a także realizowaniem coraz to nowszych celów, rozwijaniem własnych przedsięwzięć oraz stawianiem sobie własnych wyzwań. Jest to ściśle związane zarówno z korzyściami psychologicznymi, jak i materialnymi. Do korzyści psychologicznych śmiało można zaliczyć poczucie spełnienia, satysfakcję oraz zdobycie zaufania i szacunku. Natomiast do korzyści materialnych zalicza się głównie zdobycie dobrego wykształcenia i doświadczenia, jak również (co najważniejsze) wysokie zarobki i wynagrodzenie.

Odwołując się do zarysowanych wyżej zestawień porównawczych definicji kariery zawodowej i analizy ich treści można sformułować ogólny schemat deskryptywny tego zjawiska. Zawiera on najważniejsze komponenty pojęcia kariery.

**Tabela 1. Schemat deskryptywny kariery zawodowej**

| Nazwa komponentu kariery | Elementy konstytuujące   |
|--------------------------|--|
| Formalny                 | - sekwencje zajmowanych stanowisk                                  |
|                          | - sekwencje form zatrudnienia                                      |
|                          | - sekwencje pełnionych ról   |
|                          | - tranzycje międzyorganizacyjne                                    |
| Behawioralny             | - dokonania zawodowe   |
|                          | - efekty pracy   |
| Zasobowy                 | - kapitał pracy  |
| Satysfakcji              | - poziom satysfakcji z przebiegu własnej kariery zawodowej         |
|                          | - aspiracje i oczekiwania związane z przebiegiem kariery zawodowej |
| Tożsamości               | - autoidentyfikacja zawodowa/organizacyjna                         |
|                          | - poczucie osobistej kompetentności profesjonalnej                 |
|                          | - interakcyjnie odzwierciedlona środowiskowa reputacja zawodowa    |

Źródło: P. Bohdziewicz (2008), *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 39.

Komponenty formalny oraz behawioralny mają charakter zewnętrzny (obiektywne), stosunkowo najłatwiej dostępny zarówno społecznemu otoczeniu jednostki realizującej karierę, jak i badaczowi. Komponenty satysfakcji oraz tożsamości tworzą wewnętrzną warstwę kariery zawodowej. Diagnozowanie stanów w tych obszarach jest w zasadzie możliwe jedynie na podstawie subiektywnej opinii pochodzącej od realizatora kariery. Jednostka społeczna samodzielnie określa poziom zadowolenia z przebiegu własnej kariery.

Komponent zasobowy natomiast zdaje się mieć charakter graniczny, w pewnych swoich aspektach przynależąc do obiektywnego (np. kompetencje udokumentowane formalnie), a w innych do subiektywnego (np. posiadane realnie kompetencje) wymiaru kariery zawodowej. A zatem dzisiejsze rozumienie terminu kariera wykracza poza potoczne pojmowanie drogi zawodowej. Kariera jest bowiem ciągiem zdarzeń, wyborów, aktywności jednostki w jej biografii, obejmującym całościowy proces rozwoju, zarówno dorastania do wyboru zawodu, przygotowania do niego, szukania zatrudnienia, dochodzenia do mistrzostwa, podejmowania coraz bardziej odpowiedzialnych zadań, jak i rozwoju osobistego jednostki w wymiarze duchowym, emocjonalnym, intelektualnym i fizycznym [Encyklopedia pedagogiczna XXI w. 2003, s. 552].

Kariera jest sposobem realizacji własnego ja. W ujęciu naukowym, analizując pojęcie kariera, odrzuca się potoczne subiektywno-wartościujące rozumienie tego pojęcia i nadaje mu sens opisowo-neutralny. Kariera w tym rozumieniu to nie tylko osiąganie czegoś nadzwyczajnego, lecz po prostu sekwencja pełnionych rozmaitych ról społecznych, zawodowych i odpowiadających im pozycji w społeczeństwie. O karierze mówi się więc w kategoriach rezultatów, stanu docelowego wcześniej podjętych działań człowieka, w odniesieniu do jego aktywności społecznej i zawodowej.

## **2. Zarządzanie karierą – planowanie rozwoju kariery**

Kariera zawodowa jest procesem, który wymaga planowania. Planowanie kariery rozpoczyna się już na szczeblu samej jednostki, właśnie dlatego, że tylko ona wie czego tak naprawdę oczekuje od życia i swojej pracy. Niektórzy ustalają sobie bardzo szczegółowe cele w odniesieniu do terminu oczekiwań na swój awans oraz określają typowo konkretne prace, które chcą wykonywać w czasie, w którym będą się wspinać po szczeblach organizacyjnej drabiny. Tak sztywne planowanie swojej kariery grozi często rozczarowaniem, jeśli opóźnia się awans i może ono sprawić nieplanowaną możliwość podjęcia nowej satysfakcjonującej pracy. W tym momencie ważne jest to, aby osiągnąć równowagę między znajomością swoich zamiarów oraz pragnień, a sposobem ich zaspokojenia – co pozwoli nastawić się na konkretny cel jak i przyjąć nieelastyczny program jego realizacji. Planowanie procesu kariery powinno obejmować wg R.L. Krannicha 5 etapów:

1. Ocena własnych: umiejętności, zdolności, poziomu motywacji, zainteresowań, wiedzy, preferencji, doświadczeń, temperamentu, wartości, osiągnięć;
2. Zbadanie karier ze względu na: dostępne informacje, wymagane umiejętności, cele do osiągnięcia, alternatywy;
3. Doskonalenie umiejętności, aby: przeprowadzać badania dostępnych stanowisk, pisać dobre CV, nawiązywać kontakty, brać udział w interview, negocjować wynagrodzenie;
4. Rozpoczęcie działań w kierunku zmiany: badanie dostępnych stanowisk, nawiązywanie kontaktów, doprowadzenie do interview, negocjowanie wynagrodzenia;
5. Uzyskanie nowej pracy, kariery, stanowiska.

Zatem indywidualny program rozwoju zawodowego kreuje proces, w którym jednostka wytycza sobie konkretne, profesjonalne zadania i cele, które oczywiście pragnie osiągnąć [Encyklopedia pedagogiczna XXI w. 2003, ss. 109–110]. Po ich ustaleniu następuje czas na podjęcie decyzji jaką strategię realizacji kariery należy obrać.

Planowanie kariery zawodowej może być rozpatrywane nie tylko w aspekcie konkretnej osoby, ale także całej organizacji. Zarządzanie karierą w kontekście organizacji składa się z wielu procesów planowania kariery i następstwami zarządzania nią. Planowanie kariery definiuje rozwój pracownika w obrębie całej organizacji zgodnie z wynikami i potrzebami organizacji, preferencjami pracowników oraz ich możliwościami. Zarządzanie planowaniem następstw określa się tym, że ma ono na celu doprowadzenie do tego, by organizacja posiadała konkretnych pracowników, którzy w przyszłości będą potrzebni do zaspokajania różnych potrzeb organizacji.

Planowanie kariery często też jest uważane za część pewnego systemu kariery, który według Sonnenfelda *składa się z serii zasad i praktyk, stosowanych przez organizację, aby sprostać swoim wymaganiom w zakresie zasobów ludzkich* [Encyklopedia pedagogiczna XXI w. 2003, s. 482]. Stwierdza on, że istnieją dwie odmiany takiego systemu. Pierwszy jest nurtem dostarczającym, który może mieć charakter wewnętrzny (pracownicy są z tej samej organizacji) bądź zewnętrzny (pracownicy pochodzą z innych firm). Nurt przydzielający określa sposób, w jakim są przypisywane pracownikom nowe zadania czy też role. Należy również pamiętać o tym, iż planowanie kariery było tylko sterowane przez firmę, natomiast jej strategie rozwojowe miały jedynie na celu zaspokojenie potrzeb firmy.

Aby odpowiednio planować i zarządzać karierą ważne jest przyjęcie określonej strategii kariery. A. Poczowski wskazuje, iż należy ją rozumieć jako program działań strategicznych, które należy zrealizować w krótszym i dłuższym okresie. Należy pamiętać, że formułując strategię kariery zawodowej nie ma jednoznacznej pewności osiągnięcia celu. Jest on zależny od wielu czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych w postaci elementów kultury organizacji, czy sytuacji na rynku pracy. Autor ten wymienia siedem podstawowych rodzajów strategii rozwoju kariery zawodowej [Poczowski 2008, ss. 315–316]:

- określany jako stan *utrzymywania wysokich kompetencji i efektywności pracy na obecnie zajmowanym stanowisku lub w ramach pełnionej funkcji*; są to dość ważne czynniki, jakimi kierują się przełożeni podczas awansu;
- *zwiększenie zaangażowania w wykonywaną pracę*: dobrym przykładem byłoby tu pozostawanie po godzinach w pracy, jak również równorzędne zabieranie niewykonanej pracy do domu – o ile jest to możliwe; w pewny sensie jest to jeden ze sposobów pokazania swego zaangażowania w wykonywanie swoich czynności służbowych, ale patrząc z innego punktu widzenia, znaczyłoby to, że osoba się nie „wyrabia” w przewidzianym trybie godzinowym ze swoją pracą, a zatem źle nim zarządza;

- 
- *doskonalenie umiejętności przez aktywny udział w różnego rodzaju programach szkoleniowych i treningowych* fundowanych przez firmę; treść programów i szkoleń jest ukierunkowana na ścieżkę kariery to znaczy, że pracodawca chętnie widzi daną osobę w swoim zespole i możliwe, że ma wobec niej wyższe cele związane z innym stanowiskiem; w krajach zachodnich proces ten nosi nazwę „moonlighting”;
  - *rozszerzenie opcji kariery przez różne działania*; tego typu podejście przedstawia pracowników jako chętnych do opowiadania o swoich zainteresowaniach, poglądach na tematy związane z wykonywaną pracą; takie działania mają dwojaki skutek, z jednej strony uświadamiają innym o swojej orientacji wobec firmy i pozycji jaką zajmują, a z drugiej strony otrzymaniem informacji zwrotnej o możliwościach realizacji kariery, czy też wykazania się swoimi zapatrywaniami;
  - *pielegnowanie i rozwijanie stosunków z kolegami, przełożonymi, oraz aktywne uczestnictwo w życiu społecznym organizacji*; najbardziej wyszukany i znany sposób na karierę zawodową; potocznie bywa zwany jako „kumoterstwo”, a może sposób najbardziej wyrafinowany i co najgorsze najbardziej praktykowany w dzisiejszych czasach;
  - *tworzenie własnego wizerunku osoby sukcesu, mającej znaczący potencjał rozwojowy*; najczęściej spotykane w tym miejscu jest słowo „image”, ale czy słusznie; wizerunek tworzy się w oparciu o indywidualne cechy;
  - *prowadzenie gier politycznych wewnątrz organizacji*, sposób bardzo wyszukany, dający się zauważyć u kierownictwa wyższego i średniego szczebla; każda wypowiedź jest ważona i skierowana do danej osoby tak, aby nie podpaść swojemu przełożonemu i tak, aby nie wprowadzać zamętu w relacjach ze swoimi podwładnymi.

Plany rozwoju kariery kształtują i określają przypuszczalny przebieg przyszłej kariery pracownika – oczywiście w zależności od konkretnych potrzeb organizacji, jak i indywidualnych wyników pracy, preferencji i możliwości. Ich realizowanie określają trzy podstawowe cele [Armstrong 2000, ss. 194–195]:

- zapewnienie „sukcesji” typowo na stanowiskach kierowniczych;
- zapewnienie pracownikom którzy podnoszą swoje kwalifikacje dostępu do takich szkoleń i możliwości gromadzenia swoich doświadczeń, aby pozwoliły im na swobodne podejmowanie nawet najtrudniejszych obowiązków;
- zapewnienie opieki pracownikom rozwojowym, służenie im zawsze dobrą radą, zachęcanie do podejmowania dużych wyzwań, które będą w nich rozwijać ukryte talenty zgodnie z posiadanymi pragnieniami i aspiracjami.

Planowanie kariery jest w dzisiejszych czasach kluczowym procesem w zarządzaniu nią. Wykorzystuje ono wszelkie informacje dotyczące potrzeb całej organizacji, potencjału, oceny efektów oraz planów zatrudnieniowych, a następnie zamienia je na programy o charakterze indywidualnego rozwoju kariery, ogólnych ustaleń w szerszym zakresie rozwoju kadry, szkolenia jej, mentoringu oraz doradztwa kariery.

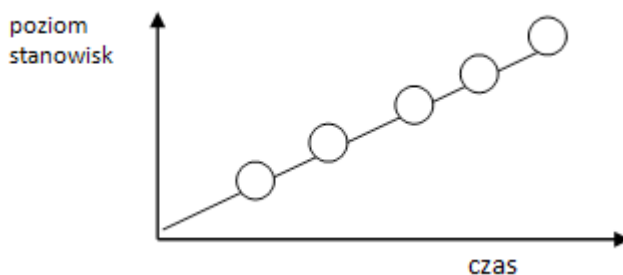
Planowanie karier zawodowych, przy świadczeniach dodatkowych i wynagrodzeniach, jest bardzo nowoczesnym instrumentem motywacyjnym dla każdego człowieka. Planując swoją karierę zawodową, należałoby mieć jednocześnie na uwadze to, iż nie dla każdego kariera oznacza tylko wspinanie się po coraz to wyższych szczeblach organizacyjnych danej firmy. Celem pracownika może być także pogłębienie swojej wiedzy, poszerzenie umiejętności, zdobywanie coraz to większej autonomii działania, jak i specjalizowanie się w wąskiej dziedzinie – bycie mistrzem w tym, co aktualnie robi i czym się zajmuje. Dobrze opracowany plan kariery zawodowej jest świetnym narzędziem motywacyjnym. Uwaga poświęcana potrzebom zawodowym oraz inspiracjom tylko zwiększa lojalność wobec firmy. Dobry plan kariery zapewnia nie tylko dobre funkcjonowanie firmy, ale także może się przyczynić do zmniejszenia nieuzasadnionej frustracji i fluktuacji kadr.

### 3. Specyficzne modele karier zawodowych

Kariera zawodowa może przebiegać w różny sposób i charakteryzować się różnym tempem. Dla zobrazowania przebiegu kariery zawodowej przedstawiono różne jej modele. Najbardziej powszechna typologia karier zawodowych obejmuje trzy główne typy kariery. Wiążą się one z kształtem krzywych, które ilustrują wykresy.

Kariera ilustrowana linią wznoszącą się (wstępującą)

#### Rysunek 2. Kariera liniowa

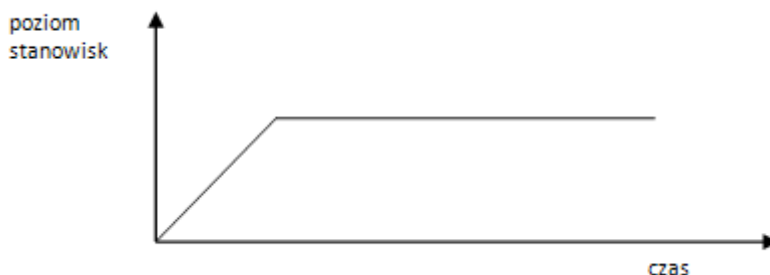


Źródło: M. Suchar (2003), *Kariera i rozwój zawodowy*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk, s. 53.

Linia kariery ma postać linii łączącej coraz wyższe w hierarchii organizacyjnej bądź zawodowej stanowiska zajmowane przez daną osobę.

Kariera ustabilizowana (ilustrowana linią poziomą)

**Rysunek 3. Kariera ilustrowana linią poziomą**

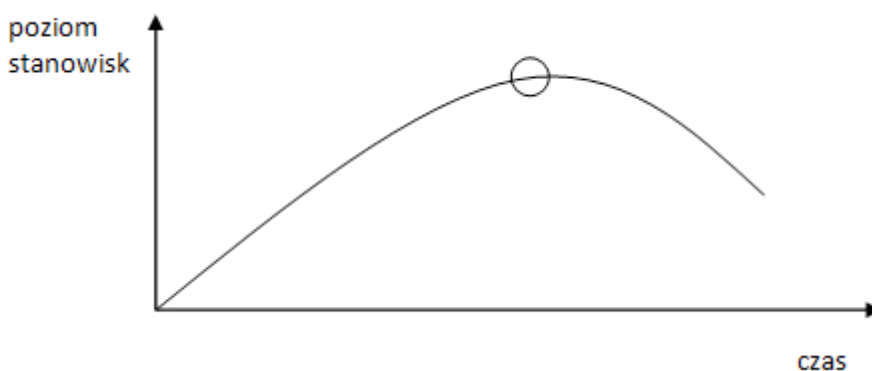


Źródło: M. Suchar (2003), *Kariera i rozwój zawodowy*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk, s. 54.

Linia będąca wykresem kariery ustabilizowanej pokazuje, że po okresie wznoszenia się w początkowej fazie, osoba pełni kolejno stanowiska znajdujące się na tym samym poziomie. Poziom ten jest być może górną granicą ambicji lub możliwości tej osoby.

Kariera ilustrowana linią opadającą

**Rysunek 4. Kariera ilustrowana linią opadającą**



Źródło: M. Suchar (2003), *Kariera i rozwój zawodowy*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk, s. 55.



Linia kariery posiada w tym wypadku punkt załamania i jest ilustracją degradacji oraz niepowodzeń zawodowych wiążących się z zajmowaniem coraz niższych i mniej odpowiedzialnych stanowisk [Suchar 2003, ss. 55–57].

Wydaje się jednak, że pomysł ilustrowania kariery zawodowej przy pomocy wykresu zajmowanych stanowisk (choć prosty i przejrzysty) jest dużym uproszczeniem i w żaden sposób nie wyczerpuje możliwych do zaobserwowania w praktyce modeli przebiegu życia zawodowego. Jest ono przecież w istocie o wiele bogatsze. Oceniając je tylko na podstawie awansów „w pionie”, możemy przeoczyć wiele niezwykle istotnych elementów. Aby zilustrować jeszcze inne spośród wielu możliwych do wyobrażenia modeli kariery, posłużmy się konsekwentnie schematami graficznymi, nie ograniczając się jednak do linii stanowiących wykres, ale kreatywnie potraktujmy możliwości, jakie daje ilustrowanie zjawisk przy pomocy figur geometrycznych.

Przyjrzyjmy się zatem innym modelom kariery zawodowej.

### Półprosta

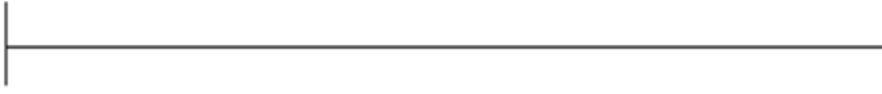
#### Rysunek 5. Kariera opisywana przez półprostą



Źródło: M. Suchar (2003), *Kariera i rozwój zawodowy*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk, s. 57.

Półprosta może ilustrować karierę osoby stojącej u progu życia zawodowego. Osoba taka nie ma jeszcze żadnych zawodowych doświadczeń – wszystko co istotne wiąże się z przyszłością. Perspektywa czasowa wydaje się nieograniczona. Może to być również ilustracja życia zawodowego osoby, która jest całkowicie zwrócona ku przyszłości i zorientowana na to, co w jej życiu dopiero może się zdarzyć, a która w jakimś sensie „odwraca się tyłem” do swego doświadczenia lub nie może z niego korzystać. Osobą, której może dotyczyć półprosta jako graficzny wykres kariery może być ktoś, kto zdolny jest w pewnym momencie przekwalifikować się, zmienić zawód lub z jakichkolwiek powodów zaczynać wszystko od początku. Model ten pokazuje nam nowy aspekt kariery, o którym dotychczas nie wspominaliśmy, mianowicie **perspektywę czasową**.

## Odcinek

**Rysunek 6. Odcinek, jako model kariery zawodowej**

Źródło: M. Suchar (2003), *Kariera i rozwój zawodowy*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk, s. 58.

Kariera ilustrowana przy pomocy odcinka to wariant poprzedniego modelu. Odnosić się ona może do osób, których życie zawodowe z naturalnych przyczyn cechuje wyraźne ograniczenie czasowe. O ile poprzednio mogło się wydawać, że granice nie istnieją, o tyle w tym przypadku są one bardzo wyraźne. Tak bywa np. w przypadku kariery sportowców czy modelek, kiedy to warunki fizyczne wyraźnie wyznaczają przedział czasowy funkcjonowania w danym zawodzie. Co jest więc najistotniejsze w przypadku tego modelu? Zdać sobie sprawę z naturalnych ograniczeń czasowych funkcjonowania zawodowego i przekroczyć je planując przyszłość i przygotować się do niej. Dzięki temu sportowcy po zakończeniu kariery stają się trenerami, a baletnice zajmują się uczeniem młodszych koleżanek lub choreografią. Ten model kariery unaczynia nam kolejny, istotny jej aspekt, czyli planowy przebieg. Wiąże się to z tym, iż niektóre zdarzenia w życiu są do przewidzenia. Należy więc podjąć trud budowania planów lub programów kariery.

Linia przerywana

**Rysunek 7. Linia przerywana jako model kariery zawodowej**

Źródło: M. Suchar (2003), *Kariera i rozwój zawodowy*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk, s. 60.

Linia przerywana ilustruje naturalnie karierę, w której następują jakieś przerwy. Może to dotyczyć kobiety przerywającej pracę dla zajęcia się wychowaniem dzieci, osoby, która w okresie pomiędzy zatrudnieniem długo pozostaje bez pracy, kogoś kto pracuje dorywczo lub wreszcie kogoś, kto działając jako „wolny strzelec” długo musi się starać o zdobycie kolejnych kontraktów.

We wszystkich tych wypadkach mamy do czynienia ze zjawiskiem obecnie powszechnym. Wydaje się, że gdyby wziąć pod uwagę w ogóle wszystkich zatrudnionych, to mogłoby się okazać, że linia przerywana jest o wiele bardziej typowym obrazem kariery, niż linia ciągła. Obrazuje nam to kolejne istotne wymiary kariery zawodowej, jakimi są typowość i występowanie przerw w przebiegu kariery. Są to ważne aspekty kariery. Odpowiedź na pytanie, na ile czyjaś kariera jest typowa bądź niezwykle otwiera nam zupełnie nową perspektywę spojrzenia na nią i zrozumienia jej.

Linia łamana (zygzak)

### Rysunek 8. Linia łamana jako model kariery zawodowej



Źródło: M. Suchar (2003), *Kariera i rozwój zawodowy*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk, s. 61.

Jeśliby krzywą potraktować jak wykres – byłaby to ilustracja niezwykle dynamicznego, pełnego wzlotów i upadków przebiegu życia zawodowego. Tak też można ją rozumieć. Ale można również popatrzeć na tę krzywą nie „z boku”, ale „z góry”, dostrzegając w niej jakby ślad pozostawiony przez osobę poszukującą, błędzącą, ale ewidentnie, ostatecznie znajdującą swoją drogę. Nie zawsze ma się od pierwszego momentu dokładny i szczegółowy plan całego swojego życia. W praktyce wiele osób musi poszukiwać swojej drogi i najważniejszego dla siebie kierunku. Trzeba wkładać w to wiele wysiłku, płaci się porażkami i droga do celu przez to się wydłuża, ale zdobyte przy okazji doświadczenia stają się zasobem, z którego można korzystać kiedy się już wejdzie na swój właściwy szlak. Ten model kariery odkrywa przed nami kolejny ważny aspekt kariery: doświadczenie. Zakres i charakter doświadczeń zbieranych w przebiegu kariery zawodowej w różnych sytuacjach i przy różnych okazjach to istotny wyznacznik przebiegu życia zawodowego. Wielostronność doświadczeń i ich różnorodność decydują o bogactwie doświadczenia i szerokości horyzontów, a to bardzo liczy się w karierze.

## Sinusoida

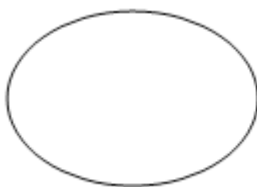
**Rysunek 9. Kariera zawodowa ilustrowana sinusoidą**

Źródło: M. Suchar (2003), *Kariera i rozwój zawodowy*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk, s. 63.

Sinusoida (podobnie jak wykres) nasuwa oczywiste skojarzenia. Następujące po sobie naprzemienne wzloty i upadki, porażki i sukcesy, brak stabilności, częste i radykalne zmiany. Byłby to więc model kariery osoby w dramatyczny sposób zmieniającej się z ciągłymi niepowodzeniami, mozolnie co jakiś czas wydobywającej się z tarapatów, aby po niedługim czasie znów w nie popaść. To dosyć pesymistyczny obraz możliwego przebiegu życia zawodowego, który niewątpliwie można zaobserwować w praktyce. Bardziej interesującym przykładem kariery, której ilustracją graficzną jest falująca krzywa, mogłaby być kariera osoby stosunkowo młodej, aktywnej i ambitnej, nastawionej na zdobywanie doświadczeń i uczenie się. Osoba taka podejmuje pracę w jakiejś firmie i po jakimś czasie osiąga maksimum tego, co może osiągnąć, np. ze względu na swój wiek. Zmienia więc firmę na inną, w której od nowa musi adaptować, uczyć się i zdobywać odpowiednie umiejętności. Kiedy i w tej firmie osiągnie pułap tego, co w danym momencie możliwe jest dla niej do osiągnięcia, przechodzi do kolejnej firmy itd. Pojawiający się tu element rynku zwraca nam uwagę na kolejny ważny wymiar jakim jest dynamika. Mówi ona o tempie, rutynie i zakresie zmian zachodzących w życiu zawodowym. Dostarcza informacji, dzięki którym możemy przewidywać dalszy przebieg kariery na podstawie tego, co działo się w niej dotychczas.

## Koło

Innym modelem kariery zawodowej jest koło. Koło uważane przez jednych za figurę doskonałą, dla innych może być symbolem zamknięcia, ograniczenia, a nawet sytuacji bez wyjścia, tak jak w określeniu „błędne koło” czy „w kółko panie Macieju”. Użyte jako ilustracja modelu kariery, może również zwracać naszą uwagę na pojawiające się na drodze kariery przeszkody, bariery czy ograniczenia.

**Rysunek 10. Kariera zawodowa ilustrowana kołem**

Źródło: M. Suchar (2003), *Kariera i rozwój zawodowy*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk, s. 63.

Źródło ograniczeń tkwić może w samej osobie, w jej preferencjach zawodowych (kiedy punkt ciężkości kładzie się na inne niż zawodowa sfery życia), uzdolnieniach, ale także w jej uprzedzeniach, lękach czy wyobrażeniach o całkowicie subiektywnym charakterze. Obawiamy się zmienić firmę na inną, nie możemy zdobyć się na decyzję rozpoczęcia na własną rękę kursu, dzięki któremu zwiększyłyby się nasze kwalifikacje, brak pewności siebie wstrzymuje nas przed przystąpieniem do konkursu, w ramach którego rekrutuje się kandydatów na atrakcyjne stanowiska. Są również ograniczenia o zewnętrznym charakterze, jak na przykład brak firmy o podobnym profilu w najbliższej okolicy i związany z tym brak możliwości zmiany pracy. Jednak powtarzam – większość barier kariery zawodowej to kredowe koło, które sami ludzie rysują dookoła siebie, a następnie boją się przekroczyć narysowaną linię, co obrazuje nam kolejny wymiar kariery, czyli bariery rozwojowe.

**Spirala**

Spirala, jako kolejny model kariery zawodowej zawiera w sobie skojarzenia z kolistym ruchem. Poruszając się po niej poruszamy się jakby w kółko, a jednak nie jest to kręcenie się w kółko, a stałe poruszanie się w pewnym cyklu. Taki charakter ma praca rolnika, czy nauczyciela.

**Rysunek 11. Kariera zawodowa ilustrowana spiralą**

Źródło: M. Suchar (2003), *Kariera i rozwój zawodowy*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk, s. 63.

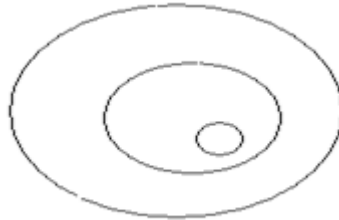
Cykliczny charakter karier wynika z faktu podlegania wielu prawdom związanym z kolejno po sobie następującymi etapami życia zawodowego.

Przede wszystkim odnaleźć można w życiu zawodowym wielu ludzi podstawowy rytm: aktywności – odpoczynek. Po okresach wzmożonego wysiłku, wielkiej aktywności, wzrostu – okresy wyciszenia, spokoju, ograniczenia aktywności. Zrozumienie przebiegu kariery zawsze wymaga uwzględnienia jej cyklicznego charakteru. Cykliczność ciągów zdarzeń jest przez ludzi zazwyczaj dobrze odbierana. Łączy się bowiem ze zmiennością i uporządkowaniem jednocześnie. Ludzie lubią kiedy w ich życiu coś się dzieje, a jednocześnie chcą, by ich świat był przewidywalny, by rządziły nim reguły, dające się ogarnąć rozumem.

### Model koncentrycznych kręgów

Kolejnym modelem karier zawodowych jest model koncentrycznych kręgów.

#### **Rysunek 12. Model koncentrycznych kręgów kariery**



Źródło: M. Suchar (2003), *Kariera i rozwój zawodowy*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk, s. 67.

Kariera ta nie polega tyle na poruszeniu się od stanowiska do stanowiska, obojętnie w górę, czy w dół, ale na stawaniu się coraz doskonalszym – tak jak drzewo, któremu co roku przybywają kolejne słoje, dzięki czemu staje się ono coraz potężniejsze. Kariera charakteryzuje się nie tylko zewnętrznymi jej wyznacznikami, takimi jak poziom i rodzaj zajmowanych stanowisk, ale również zakresem i poziomem kompetencji. Kariera lekarza wcale nie musi prowadzić go do kierowniczych stanowisk. Może on być znakomitym specjalistą w jakiejś dziedzinie nie będąc ani dyrektorem szpitala, ani ministrem zdrowia.

### Model słońca

Ostatnim modelem kariery zawodowej jest model słońca. Ten rodzaj odnosi się do pracowników, którzy bardzo lubią aktualne zajęcie, jednak ciągle dążą do perfekcji i rozszerzania swojej wiedzy. Można powiedzieć, iż jest to wyuczony nawyk dzięki któremu pracownicy realizują nie tylko karierę zawodową, ale również życiową.

Zasygnalizowana w artykule problematyka wskazuje, iż kariera zawodowa nie jest współcześnie pojęciem stałym, niereagującym na zmiany zachodzące w otoczeniu. Wręcz przeciwnie – opisane modele karier ciągle ewoluują, od karier liniowych, charakteryzujących się stopniowym awansem, do modelu kariery uczenia się przez całe życie.

Współcześnie realizowanie drogi życiowej dla przeważającej większości dorosłych ludzi utożsamiane bywa z wyborem właściwego zawodu, spełnieniem się w nim oraz osiągnięciem odpowiedniej pozycji zawodowo-społecznej adekwatnej do poziomu wykształcenia, posiadanych kwalifikacji, własnych uzdolnień i zainteresowań. Powinno nie tylko ofiarować satysfakcję z właściwie wypełnianych obowiązków, ale także dawać poczucie odpowiedniego wynagrodzenia za ponoszony trud, za ponoszoną odpowiedzialność oraz ryzyko w podejmowaniu trudnych decyzji zawodowych.

### **Zakończenie**

Analizując specyfikę formowania się karier zawodowych na współczesnym rynku można pokusić się o stwierdzenie, iż do „lamusa” przeszło podejście, że organizacje funkcjonują dłużej niż trwa kariera pracowników w nich zatrudnionych, a pracownicy powinni na zawsze pozostać wierni i lojalni organizacji, w której rozpoczęli swoje życie zawodowe. Jeszcze do niedawna planowanie kariery należało do tzw. działów personalnych, w szczególności w dużych organizacjach skupiających rzesze zatrudnionych w nich ludzi. Znaczna część z nich nie miała większych aspiracji niż pozostanie w firmie, w której pracowali przez wiele lat, często z pokolenia na pokolenie. Wykształcenie i umiejętności nie gwarantowały awansu w strukturze hierarchicznej organizacji. Pojęcie sukcesu nie było priorytetem podejmowanych działań. Wraz ze zmianami społeczno-gospodarczymi pojęcie planowania kariery przez działy personalne odeszło do przeszłości. W konsekwencji tego pracownicy zostali zmuszeni do samodzielnego planowania swoich ścieżek zawodowych. Wzrosła świadomość pracowników wobec potrzeby przygotowania do podejmowania więcej niż jednej pracy, a co za tym idzie na kształtowanie różnych ścieżek rozwoju zawodowego – różnych modeli karier. Wobec zaistniałego faktu celem powinna stać się raczej gotowość do wielokrotnego bycia zatrudnianym niż sam fakt zatrudnienia oraz gotowość do realizowania kariery zawodowej na różnych polach aktywności pracownika. Zmiana roli i tożsamości pracownika wskutek realizowania zmiennych karier zawodowych wpłynęła na potrzebę ciągłego uczenia się, przekwalifikowywania i wszechstronności umiejętności. Współcześnie trudno jest sobie wyobrazić karierę zawodową bez mobilności. Można powiedzieć, że w skali świata utrwała się coraz bardziej wzorzec przepływu osób, które budując swoje ścieżki zawodowe uwzględniają krajowe i międzynarodowe doświadczenia w różnych, nawet niekoniecznie pokrewnych zawodach i instytucjach.

**Bibliografia**

- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Strategia i Działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Drabik-Podgórną V. (2009), *Przedsiębiorczość jest kobietą – kobieca kariera według poradnika* [w:] M. Piorunek (red.), *Człowiek w kontekście pracy Teoria–Empiria–Praktyka*, Toruń.
- Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku* (2003), t. II, G–Ł, Wyd. Akademickie Żak, Warszawa.
- Grandys E. (2013), *Podstawy zarządzania produkcją*, Difin, Warszawa.
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie – procesy – metody*, Warszawa.
- Schuler R.S. (1992), *Managing Human Resources*, New York University.
- Słomczyński M. (2007), *Kariera i sukces*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Suchar M. (2003), *Kariera i rozwój zawodowy*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.
- Toffler A. (2006), *Trzecia fala*, Wyd. Krupisz, Poznań.



Anna Sołtys

Spółeczna Akademia Nauk

## Zarządzanie wiekiem jako nowy priorytet polityki personalnej

*Starość jest tylko dalszym ciągiem młodości.*

*Z. Nałkowska*

### Age Management as New Priority for HR Policy

**Abstract:** The aim of this paper is to highlight the problem of aging processes in European countries as a challenge for human resources policy and employment strategies. As is estimated in 2060 the manpower will decrease in Europe from 307 millions to 265 millions and in Poland from 25 millions to 16 millions. This problem started to be wild discuss in the social and demographic perspective but very rarely is arisen as a practical problem for organizations and employers. Aging human resources will demand different approach and new solutions for the model of human resources management starting from planning procedures, recruitment, training and firing the employees ending. It requires changes in health policy and employment solutions to support aging workers due to their potential, and effectiveness. However, the most challenging change must appear in organizational culture and employers attitudes.

**Key-words:** aging, human resources, model of HR policy, organizational culture, aging workers resources.

### Wstęp

Jak twierdzą teoretycy [por. Armstrong 2007; Lundy, Cowling 1996]<sup>1</sup> i praktycy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, wszelkie decyzje i działania nakierowane na ludzi w organizacji powinny uwzględniać

<sup>1</sup> Definicja Armstronga podkreśla, że zarządzanie zasobami ludzkimi to rozwijanie i wdrażanie strategii personalnej zintegrowanej ze strategią ogólną organizacji, jak również dbałość o to, by kultura, wartości i struktura organizacyjna oraz jakość, motywacja i zaangażowanie członków organizacji służyły całkowicie osiągnięciu jej celów.

zawsze strategię organizacji – wpisywać się w przyjętą koncepcję zarządzania całą organizacją, jak również w koncepcje zarządzania określoną domeną, rynkiem lub produktem. Dodatkowo należy uwzględniać czynniki zewnętrzne otoczenia organizacji – w tym procesy i tendencje demograficzne, społeczne oraz wewnętrzne uwarunkowania, do których zalicza się kulturę organizacji, poziom kompetencji, motywację i postawy pracowników. Zatem co kilka lat przed praktykami pojawiają się nowe wyzwania i problemy związane ze zmianami pokoleniowymi i gospodarczymi. Można założyć, że podsystem społeczny i podsystem technologii są współcześnie najbardziej wrażliwe na zmiany otoczenia, przy czym zmiany technologiczne i ich wdrażanie musi następować szybko, natomiast zmiany postaw, oczekiwań, stylów życia i systemów wartości pojawiają się najpierw jako pewne trendy w otoczeniu społecznym organizacji, żeby po kilku latach ich skalę mogło odczuć przedsiębiorstwo. Widać to na przykładzie dyskusji toczonych na łamach *Gazety Wyborczej Projekt praca* [<http://wyborcza.pl/0,132486.html>], gdzie spór wiodą przedsiębiorcy i menedżerowie pokolenia X z przedstawicielami pokolenia Y i określeniami, jakie kierują pod swoim adresem (*młodzi do roboty; oburzeni – źle wykształceni; młodzi, nieznosni, niezbędni*), chociaż o pokoleniu Y pisano już w latach 90. ubiegłego wieku, jak również o zmianach w polityce zatrudnienia, jakie muszą zostać wdrożone, żeby sprostać wyzwaniu niesionemu przez pokolenie młodych pracowników [Coupland 1998; Chester 2006].

### **1. Priorytety i wyzwania w polityce personalnej**

Jeszcze kilka lat temu takim priorytetem w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji były: praca zespołowa, tworzenie efektywnych systemów motywowania, zarządzanie relacjami interpersonalnymi. W chwili obecnej podkreśla się znaczenie zarządzania tożsamością organizacji, umiejętności coachingu, wdrażanie elastycznych form zatrudnienia, czy zdolność współpracy z instytucjami regulacyjnymi i konkurencją. W zamieszczonej poniżej tabeli prezentowane są tylko niektóre wyzwania i priorytety, przy czym należy pamiętać, że o ile pewne tendencje i rozwiązania pojawiają się już w latach 90. – jak na przykład koncepcje zarządzania wiedzą (program Nawigator [Szczygielska 2009] wdrożony 1993 roku) czy zarządzanie różnorodnością [Arredonto 1996] – to w chwili obecnej stają się one kluczowymi działaniami również dla organizacji średnich i małych, europejskich i polskich, działających globalnie, jak i regionalnie.

**Tabela 1. Priorytety i wyzwania dla strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji**

| Okres                           | Priorytet                                    | Uwarunkowania   |
|---------------------------------|--|---|
| Lata 80. i 90.<br>XX wieku      | Rozwój postaw konkurencyjnych                | Kompetencje w zakresie działania w warunkach konkurencji rynkowej   |
|                                 | Poprawa obsługi klienta                      | Kompetencje w zakresie diagnozowania i zaspokajania potrzeb klientów  |
|                                 | Szkolenie i rozwój                           | Kompetencje w zakresie stałego podnoszenia i nabywania nowych umiejętności  |
|                                 | Systemy wynagrodzeń                          | Kompetencje w zakresie tworzenia elastycznych i efektywnych systemów wynagrodzeń uwzględniających orientację na wyniki  |
|                                 | Rozwój umiejętności przywódczych             | Kompetencje w zakresie diagnozowania i rozwijania liderów w organizacji   |
|                                 | Zarządzanie zmianą                           | Kompetencje w zakresie wdrażania zmian organizacyjnych  |
|                                 | Wdrażanie nowych metod zarządzania           | Kompetencje w zakresie nabywania i wdrażania nowych metod zarządzania od zarządzania jakością po Lean management  |
| Lata 2000–<br>2010 XXI<br>wieku | Zarządzanie zespołem – zespołami wirtualnymi | Kompetencje w zakresie tworzenia i zarządzania efektywnymi zespołami, w tym projektowymi i wirtualnymi  |
|                                 | Zarządzanie pracą zdalną                     | Kompetencje w zakresie wdrażania elastycznych prac z uwzględnieniem telepracy   |
|                                 | Zarządzanie kryzysem                         | Kompetencje w zakresie zarządzania kryzysem w organizacji   |
|                                 | Umiejętność coachingu                        | Kompetencje w zakresie wdrażania metod doskonalenia pracowników i organizacji poprzez nowe metody pracy – mentoring i coaching  |
|                                 | Informacja kompleksowa (360)                 | Kompetencje w zakresie wdrażania kompleksowych metod oceny pracy i pracownika z uwzględnieniem informacji z różnych źródeł  |
|                                 | Elastyczne formy zatrudnienia                | Kompetencje w zakresie wdrażania elastycznych form zatrudnienia z uwzględnieniem programów wspierających i instytucji rynku pracy w postaci Agencji Pracy Tymczasowej |
|                                 | Zarządzanie wiedzą                           | Kompetencje w zakresie zarządzania wiedzą w organizacji, w tym tworzenie systemów kreowania, komunikowania i szacowania wiedzy  |

|         |  |   |
|---------|--|---|
| Obecnie | Tworzenie i rozwijanie kapitału intelektualnego  | Kompetencje związane z tworzeniem i rozwijaniem, szacowaniem i ochroną kapitału intelektualnego, w tym działania zmierzające do przekształcenia kapitału intelektualnego pracowników w kapitał organizacyjny dzięki stosowaniu odpowiednich procedur                          |
|         | Zarządzanie tożsamością organizacji  | Kompetencje związane z zapewnieniem integracji, poczucia przynależności, lojalności w organizacji wynikające z wdrożenia na przykład pracy zdalnej oraz budowania marki pracodawcy  |
|         | Współpraca z instytucjami regulacyjnymi  | Kompetencje w zakresie wykorzystania możliwości związanych z kształceniem i zatrudnieniem pracowników, wynikające z wdrażanych programów UE, na przykład Kapitał Ludzki, programy badawcze  |
|         | Korzystanie ze źródeł zewnętrznych: partnerstwa, klastera, EFS, uczelnie, benchmarking | Kompetencje związane z tworzeniem partnerstw, budowaniem dobrych stosunków z różnymi podmiotami otoczenia, w tym konkurencją, dzięki którym organizacja zyskuje konkurencyjność, obniża koszty działania  |
|         | Rozumienie roli i funkcji CSR  | Kompetencje w zakresie zrównoważonego rozwoju organizacji i tworzenia partnerskich relacji z otoczeniem, wdrażania rozwiązań odpowiedzialnego biznesu i wrażliwości na potrzeby szeroko zdefiniowanego otoczenia  |
|         | Zarządzanie różnorodnością   | Kompetencje związane z otwartymi rynkami pracy i swobodnym przemieszczaniem się pracowników różnicowanych pod względem narodowości, etniczności, religii, gender, wieku i zdolność do tworzenia efektywnych zespołów, jak również zapobieganiem dyskryminacji w miejscu pracy |
|         | Empowerment  | Kompetencje związane z wdrażaniem i stosowaniem metod partycypacyjnych, delegowaniem władzy i odpowiedzialności w organizacji, dzięki czemu można zwiększać poziom lojalności i odpowiedzialności za organizację  |
|         | Zarządzanie wiekiem  | Kompetencje związane z dostosowywaniem miejsca pracy i organizacji pracy pod kątem pracowników starszych – plus 55  |

Źródło: opracowanie własne.

L. Nowaczyk [[http://kadry.nf.pl/Artykul/10877/Str\\_2](http://kadry.nf.pl/Artykul/10877/Str_2)] wyjaśnia, że błędem jest ujmowanie pojęcia zarządzanie wiekiem w odniesieniu do pracowników starszych, lub uwzględnienia specyficznych potrzeb pracowniczych osób w wieku plus 50 lub plus 60. Wiek jest tylko jednym z komponentów całościowej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi i tworzenia określonych rozwiązań. Takim kryterium może być na przykład zdrowie, płeć pracownika lub jego sprawność. W szerszym ujęciu zarządzanie wiekiem jest sposobem na tworzenie przyjaznego i dostosowanego do potrzeb społecznych, zdrowotnych i zawodowych środowiska pracy dla wszystkich pracowników oraz przyjęcie odpowiedzialności za zmieniające się otoczenie systemowe. Na właściwe zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie powinny się składać przynajmniej następujące działania [Nowaczyk [http://kadry.nf.pl/Artykul/10877/Str\\_2](http://kadry.nf.pl/Artykul/10877/Str_2)]:

- prowadzenie polityki zatrudnienia odpornej na zmiany demograficzne – procesy demograficzne znajdują się poza możliwościami wpływu i kontroli organizacji. Organizacja może jedynie podjąć w swoim zakresie działania zapobiegawcze lub przejąć na siebie część odpowiedzialności za zmiany demograficzne wynikające z niżów, wyżów lub migracji zarobkowych. Może też starać się je wykorzystać w sposób dla siebie odpowiedni. Aby przygotować się do zmian trzeba oczywiście posiadać informacje o aktualnych tendencjach, prognozach, jak również rozpoznać swoje potrzeby w tym zakresie poprzez analizy zatrudnienia w kontekście celów strategicznych. Planowanie odejść i znajomość struktury wieku umożliwia prowadzenie świadomej, zrównoważonej wiekowo polityki zatrudnienia i rozwoju pracowników. Istnieją już narzędzia umożliwiające analizy demograficzne na potrzeby organizacji, na przykład *kalkulator demograficzny* – [www.perso-net.de](http://www.perso-net.de).
- wykorzystywanie silnych stron pracowników w każdej grupie wiekowej – w teoriach psychologicznych odchodzi się od modelu deficytów, który zakładał spadek sprawności i efektywności fizycznej i psychicznej wraz z wiekiem. Większość teoretyków skłania się do przyjęcia modelu kompetencyjnego, w którym każda grupa wiekowa ma swoje słabe, ale także i mocne strony. Jest faktem, że dwudziestolatek jest generalnie silniejszy od pięćdziesięciolatka, ale już zdolność oceny ryzyka, czy umiejętność całościowego oglądu sytuacji z wiekiem rośnie [Nowaczyk [http://kadry.nf.pl/Artykul/10877/Str\\_2](http://kadry.nf.pl/Artykul/10877/Str_2)]. Dlatego też rozwiązaniem jest wprowadzanie zespołów zróżnicowanych wiekowo, tak aby kompetencje kompensowały i uzupełniały się (na przykład zdolność do skupienia uwagi i doświadczenie). Wiek generalnie nie jest prostą zmienną zdolności do pracy. Istnieją narzędzia pozwalające oszacować tzw. wskaźnik zdolności do pracy – work ability index.

- promowanie zachowań prozdrowotnych pracowników, zarówno w sferze zdrowia fizycznego, jak i psychicznego oraz redukcja nadmiernej uciążliwości pracy w obu tych obszarach – działania takie obejmują obszar zdrowia fizycznego i psychicznego. Odpowiednio wprowadzone standardy z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ergonomii umożliwiają zachowanie zdrowia i sprawności. Porady, informacje, programy edukacyjne, badania umożliwiają minimalizowanie złych nawyków związanych z wykonywaną pracą. Umożliwiają one wzrost efektywności pracy, ograniczają liczbę wypadków czy chorób. W przypadku zdrowia psychicznego najważniejsze są działania związane ze wzbogacaniem treści pracy. Obok powszechnie od dawna znanego syndromu wypalenia zawodowego (Burnout), coraz częściej mówi się o syndromie wynudzenia (Boreout), spowodowanego długotrwałym brakiem interesujących wyzwań w pracy, co wywiera dewastujący wpływ na motywację do pracy i zaangażowanie w nią.
- promowanie i wdrażanie idei kształcenia się przez całe życie – badania nad uczeniem się wskazują, że poprzez stosowanie odpowiednich technik i zasad uczenia się w różnym wieku, można proces nabywania nowej wiedzy znacznie wydłużyć. Ograniczeniem nie jest zatem sprawność umysłu pracowników, ale brak nawyków ciągłego uczenia się i podnoszenia kwalifikacji. Organizowane szkolenia powinny uwzględniać specyfikę uczenia różnych grup wiekowych oraz ich doświadczenia, tak aby nie budować barier negatywnych doświadczeń. Promocja uczenia się powinna również, w interesie pracodawcy i pracownika, obejmować korzyści wynikające z podnoszenia kwalifikacji, w tym działania podtrzymujące motywację wewnętrzną i zewnętrzną.

## 2. Zasoby pracowników starszych

Kiedy mówimy o wieku człowieka trudno nam wyzwolić się od postrzegania kategorii wiekowej pracownika obarczonej negatywnymi stereotypami, których skutkiem jest stosowanie świadomie lub nieświadomie, pośrednio lub bezpośrednio różnych form dyskryminacji ze względu na wiek<sup>2</sup>. Czasami nie chcemy pamiętać, że pracownicy obecnie w wieku 40, 50, 60 lat to ludzie cechujący się – dłuższym życiem, dobrym stanem zdrowia, ponad dwudziestoletnim doświadczeniem funkcjonowania w warunkach gospodarki wolnorynkowej, posiadający doświadczenie związane z wdrażaniem nowych form organizacyjnych i metod zarządzania, z siecią bogatych relacji społecznych i zawodowych,

<sup>2</sup> Działania dyskryminujące obejmują umieszczanie w ogłoszeniach prasowych o pracy kategorii wiekowej (np. *szukamy młodych ludzi do pracy w zespole, przyjmę do pracy osobę w wieku 25–35 lat*), kierowanie programów szkoleniowych do grup młodszych pracowników czy pomijanie w ścieżce awansów pracowników starszych *bo i tak za chwilę odejdą z pracy*.

zmotywowani do pracy i bardziej lojalni wobec pracodawcy niż pokolenie Y czy Z [por. Chester 2006; <http://trendfuture.wordpress.com/2012/02/21/kim-jest-pokolenie-z/>], o postawach mniej roszczeniowych niż ich młodszy współpracownicy, potrafiący pracować w sposób skupiony, posiadający zdolność do analizy i diagnozy problemu. Dodatkowo w naukach psychologicznych podkreśla się zmianę w postrzeganiu kompetencji i sprawności zawodowej jako stałej struktury predyspozycji na model dynamiczny [por. Smółka 2008], w którym wszystkie elementy składowe mogą się rozwijać w oparciu o trening i praktykę. W takim rozumieniu komponenty sprawności zawodowej (do których M. Adamska-Chudzińska [2012] zalicza predyspozycje psychiczne, kompetencje społeczne, wiedzę fachową, umiejętności zawodowe, motywację do pracy, właściwości fizyczne) mogą być traktowane jako zmienne w procesie rozwoju zawodowego i jako takie, świadomie kształtowane przez odpowiednie instrumenty polityki personalnej, jak również w procesie ustalania standardów organizacyjnych treści i wyników pracy [Adamska-Chudzińska 2012]. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że wszystkie komponenty, poza czynnikami osobowościowymi<sup>3</sup> w efekcie odnoszą się do trzech aspektów wiedzy – deklaratywnej i proceduralnej, postaw oraz zorientowania na rezultaty i jako takie są w procesie dojrzewania pracowników i nabywania doświadczenia wzmacniane.

W modelach zarządzania wiekiem podkreśla się znaczenie podtrzymywania zdolności potencjału pracowników starzejących się, tak aby wraz ze starzeniem się zasobów ludzkich organizacja nie traciła swoich kompetencji do konkurencyjności czy innowacyjności. Zakłada się bowiem [Hardy 2006], że wraz z wiekiem mogą pojawić się trzy kluczowe negatywne dla przedsiębiorczości i organizacji efekty określane jako:

- kwalifikacyjne – mniejsza skłonność do podejmowania wysiłku związanego z uczestnictwem w dodatkowych szkoleniach zawodowych;
- zawodowe – mniejsza skłonność do zmiany zawodu, nawet jeśli nie można znaleźć zatrudnienia w posiadanym zawodzie przez dłuższy czas;
- przestrzenne – mniejsza skłonność do podejmowania decyzji o przeniesieniu się w inne miejsce niż obecne, nawet jeśli jest to konieczne.

Rezultaty te na ogół są bardziej pochodną działań podejmowanych (a raczej nie podejmowanych) w procesie zarządzania organizacjami, takich jak:

- brak zmian organizacyjnych i technologicznych wymuszających podnoszenie kwalifikacji i zdobywanie nowych umiejętności;
- brak strategii rozwoju organizacji lub podejmowanie działań w krótkim horyzoncie czasowym;

<sup>3</sup> Wg M. Sidor-Rządtkowskiej *Uznawanie osobowości za składnik kompetencji budzi w praktyce wiele wątpliwości*, cyt. za M. Adamska-Chudzińska 2012.

- brak konieczności nawiązywania kontaktów zewnętrznych z innymi podmiotami otoczenia lub też ograniczenie ich do wąskiego grona pracowników;
- sztywne struktury organizacyjne uniemożliwiające przemieszczenia wewnętrzne pracowników i współpracę między stanowiskową;
- brak organizacji pracy w oparciu o wielofunkcyjne zespoły;
- stosowanie rekrutacji zewnętrznej i brak możliwości awansowania.

Powyższe działania skutkują brakiem polityki awansowania i rozwoju zawodowego, spadkiem motywacji, postawami zachowawczymi oraz zjawiskiem lepkiej podłogi, czyli pełnieniem przez nieskończenie długi okres tych samych funkcji i wykonywaniem stałych, rutynowych działań.

### **3. Zarządzanie wiekiem w kontekście promocji zdrowia**

Wdrażanie systemu i procedur w zakresie zarządzania wiekiem mieści się w koncepcjach promocji zdrowia Światowej Organizacji Zdrowia, definiowanych jako zespoły działań realizowane na rzecz i wspólnie z pracownikami zakładów pracy, które potencjalnie służą umacnianiu i rozwojowi ich zdrowia [Chomątowska 2011, s. 101]. K. Puchalski definiuje promocję zdrowia jako *proces tworzenia i realizowania możliwie na wielu poziomach organizacji społecznej zakładu pracy (i w jego otoczeniu) zharmonizowanej polityki przekształceń materialnych, organizacyjnych, kulturowych i mentalnych, umożliwiających i ułatwiających jednostkom, grupom oraz sformalizowanym strukturom diagnozowanie i ocenianie sytuacji zdrowotnej, uzgadnianie oraz podejmowanie decyzji i inicjatyw pozytywnie wpływających na zdrowie oraz stymulujących i wspierających ich aktywność na rzecz ochrony, umacniania i rozwoju zdrowia i jednocześnie wzmacniających osiągnięcie podstawowych wartości i celów przedsiębiorstwa* [por. Chomątowska 2011, s. 101]. Rezultaty te są osiągnięte poprzez działania, wg europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, nakierowane na [<http://osha.europa.eu>]:

- poprawę organizacji pracy w zakresie:
  - wprowadzania elastycznego czasu pracy;
  - wdrażania elastyczności dotyczącej miejsc wykonywania pracy;
  - zapewniania możliwości uczenia się przez całe życie dzięki zmianie wykonywania pracy i rozszerzenia zakresu obowiązków;
- ulepszanie środowiska pracy w zakresie:
  - zadbania o przyjazne psychospołeczne środowisko pracy;
  - umożliwienia pracownikom uczestnictwa w procesie ulepszania środowiska pracy;



- zachęcania do udzielania wsparcia kolegom w pracy;
- szerokiego zakazu palenia tytoniu;
- zachęcanie pracowników do angażowania się w aktywność poprawiającą ich stan zdrowia, na przykład dzięki:
  - oferowaniu działań sportowych;
  - zapewnieniu rowerów do przemieszczania się na krótkich dystansach w dużych zakładach;
  - zachęcaniu do zdrowego odżywiania, na przykład przez prowadzenie w stołówce sprzedaży zdrowej żywności i zapewnienie odpowiedniej ilości czasu na spożywanie posiłków;
- zachęcanie do rozwoju osobistego przez:
  - oferowanie kursów w zakresie umiejętności społecznych;
  - udzielanie pomocy w walce z nałogami;
  - dostarczanie informacji oraz porad na temat alkoholu i narkotyków z zachowaniem dyskrecji.

#### 4. Model zarządzania wiekiem

Podstawą do konstruowaniu modelu zarządzania wiekiem jest dyskusja nad tym, co organizacje mogą zrobić w celu promocji poszczególnych celów i działań związanych z ich dojrzałymi pracownikami – inaczej mówiąc, jakie rozwiązania można zastosować. Liczba możliwych narzędzi stanowi szerokie spektrum działań związanych z procesami rekrutacji i zarządzaniem odejściami, szkoleniami, rozwojem i promocją zawodową, elastycznymi rozwiązaniami w zakresie organizacji pracy, ergonomią pracy i projektowaniem stanowisk, jak również zmianą postaw w stosunku do dojrzałych pracowników. Aby działania stały się nie tylko możliwe, ale i skuteczne podkreśla się trzy zasadnicze wymiary organizacyjne wymagające zmiany: **zmianę wcześniejszej polityki personalnej** związanej z mniejszym uprzywilejowaniem pracowników starszych, **zmianę funkcjonującej kultury organizacyjnej** sprzyjającej „niedowartościowaniu” pracowników starszych oraz **wdrożenie rozwiązań wspierających** zatrudnienie i pracę starszych pracowników. *Pracodawcy powinni rozważyć połączenie trzech wymiarów w strategię zarządzania wiekiem (...) strategia powinna obejmować rekrutację, szkolenia i rozwój, awans zawodowy, elastyczną pracę, zwolnienia i przejścia na emeryturę* [Ball 2007, [http://taen.org.uk/uploads/resources/Defining\\_Age\\_Management.pdf](http://taen.org.uk/uploads/resources/Defining_Age_Management.pdf)].

Ch. Ball wskazuje na następujące działania umożliwiające znoszenie Bariery wieku w zakresie:

- 
- rekrutacji – podnoszenie maksymalnego limitu wiekowego; eliminacja poszczególnych barier wiekowych związanych z obsadą stanowiska i wykonywaniem określonej pracy; pozytywna dyskryminacja; wspieranie grup samopomocowych w samozatrudnieniu; programy szkoleniowe promujące politykę rekrutacyjną; tworzenie ośrodków zatrudnienia/zmiany pracy dla pracowników starszych.
  - szkolenia i rozwoju zawodowego – rozwój programów szkoleniowych i edukacyjnych, szczególnie z uwzględnieniem pracowników starszych; otwarcie istniejących programów szkoleniowych (również w zakresie zarządzania talentami<sup>4</sup>) dla pracowników starszych; utworzenie środowiska sprzyjającego nauce, na przykład przez wprowadzenie programu mentoringu (tu również postuluje się stosowanie mentoringu jako środka motywującego starszych pracowników do pozostania w pracy i przekazania swojej wiedzy i doświadczenia młodszym pracownikom); rozwój kariery; ocena pracy i wyników pracy; promocja polityki zorientowanej na wiek.
  - elastycznej pracy – elastyczne godziny pracy; długość czasu pracy dostosowana do wieku, na przykład zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu; urlopy związane z wiekiem (na przykład długość przysługującego urlopu płatnego); zmiana stanowiska pracy (w tym degradacja) bez obniżania wynagrodzenia; elastyczne programy emerytalne i przejścia na wcześniejszą emeryturę; stopniowe przechodzenie na emeryturę poprzez zmniejszanie czasu pracy – umożliwienie samoregulacji tempa pracy.
  - ergonomii, projektowania stanowisk pracy – wprowadzenie ergonomicznych wskaźników ułatwiających poprawę pracy i warunków pracy, zapobiegających przepracowaniu i przemęczeniu; organizacja zadań; mieszanie w zespołach i grupach pracowniczych pracowników starszych i młodszych; wprowadzenie systemu kontroli zdrowia związanego z wiekiem zatrudnionych; wyłączenie pracowników starszych z pracy zmianowej.
  - zmiany postaw w organizacji – realizowanie badań nad związkiem wieku ze sprawnością i efektywnością wykonywania pracy; wdrażanie programów mających na celu zmianę postaw i opinii związanych ze starszymi pracownikami; praca w grupach mieszanych wiekowo; programy mentoringu.
  - zmiany w polityce zarządzania odejściami – podniesienie minimalnego wieku umożliwiającego przejście na wcześniejszą emeryturę; zniesienie programów umożliwiających przejście na wcześniejszą emeryturę.
  - innych rozwiązań – wprowadzenie szerokiej polityki opartej na wieku, w tym programów stażowych i uwzględniających „starszeństwo”;

<sup>4</sup> Komentarz autora.

zbiorowe obejmujące interesy pracowników starszych; tworzenie planów sukcesji i długoterminowego zarządzania wiekiem w organizacji; uznanie odpowiedzialności organizacji za pracowników.

Uwzględnienie zróżnicowania wiekowego pracowników jako stałego elementu zarządzania zasobami ludzkimi, w procesach rekrutacji czy rozwoju zawodowego, może stać się dla wielu przedsiębiorstw atutem, gdyż jak podkreślają niektórzy specjaliści, może to przyczynić się między innymi do [[http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/PUBLIKACJE/Zarządzanie\\_wiekiem\\_miniporadnik.pdf](http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/PUBLIKACJE/Zarządzanie_wiekiem_miniporadnik.pdf)]:

- zwiększenia wydajności pracy pracowników starszych oraz efektywniejszego wykorzystania ich potencjału;
- zwiększenia wydajności pracy pozostałych pracowników oraz ich motywacji dzięki dobrej atmosferze pracy;
- zmniejszenia kosztów pracy dzięki niższej absencji, profilaktyce zdrowotnej oraz niższym kosztom świadczeń chorobowych i składek na rzecz Funduszu Pracy i Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych;
- zmniejszenia kosztów pracy dzięki szkoleniom wewnętrznym, rzadszej rekrutacji i pamięci instytucjonalnej.

Z punktu widzenia etyki społecznej oraz gospodarki podkreśla się z kolei korzyści wynikające z przełamywania stereotypów:

- przeciwdziałanie dyskryminacji;
- promocja aktywnego stylu życia;
- ograniczenie zjawiska wykluczenia społecznego;
- zwiększenie siły nabywczej osób dojrzałych;
- zmniejszenie kosztów świadczeń społecznych.

Z punktu widzenia interesów organizacji stosowanie modelu zarządzania wiekiem może sprawić:

- poprawę wizerunku pracodawcy;
- wzmocnienie relacji lojalnościowych pracowników;
- wzmocnienie przewagi konkurencyjnej dzięki stosowanej polityce zatrudnienia;
- minimalizację problemów personalnych w postaci rotacji, fluktuacji czy nieobsadzonych kluczowych stanowisk.

Z kolei uwzględniając potrzeby społeczeństwa i systemów społeczno-gospodarczych zwraca się uwagę, że wprowadzanie rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem pozytywnie wpływa na:

- obniżenie kosztów społecznych i ekonomicznych braku aktywności (zawodowej) ludzi starszych, dzięki zwiększeniu ich udziału w procesach wytwarzania i konsumpcji;
- obniżenie kosztów systemu ubezpieczeń społecznych, zdrowotnych, opieki społecznej, dzięki wpływowi składek;
- zwiększenie odpowiedzialności społecznej biznesu wobec społeczeństwa i zasobów pracy;
- zmniejszenie konieczności szukania rozwiązań alternatywnych poprzez zatrudnienie cudzoziemców, które mogą prowadzić do utraty tożsamości, problemów adaptacyjnych i konfliktów społecznych.

### **5. Uzasadnienie do wdrażania modelu „zarządzania wiekiem” – tendencje i prognozy demograficzne**

*Jako kraj nie jesteśmy przygotowani na gwałtowny wzrost starzejącej się populacji. Do 2030 roku Anglia podwoi liczbę ludności w wieku powyżej 85. roku życia i więcej w stosunku do 2010 roku i będzie to prowadziło do poważnych zmian. Zdumiewający dar dłuższego życia jest zachwycający, ale nasze społeczeństwo i politycy muszą przygotować się na przyjęcie wynikających z tego zmian, zmian w postawach, politykach i usługach, które umożliwią ludziom czerpanie korzyści z długowieczności, lord Filkin, Przewodniczący Komitetu usług Publicznych i Zmian demograficznych [<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&categoryId=89&newsId=1837&furtherNews=yes>].*

Zarządzanie wiekiem stanowi swego rodzaju novum w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Koncepcje i metody zarządzania wiekiem pojawiły się jako odpowiedź na procesy demograficzne charakterystyczne dla krajów wysoko uprzemysłowionych w Europie, w wyniku których następuje starzenie się populacji pracowników, które nie jest jednocześnie kompensowane napływem młodej, wykwalifikowanej i doświadczonej kadry.

Demografowie podkreślają, że Europa starzeje się – od 2012 roku oczekuje się, że populacja ludzi w wieku produkcyjnym (15–64) zacznie się kurczyć, podczas gdy liczba ludzi w wieku 60 lat i więcej będzie rosła szacunkowo o 2 mln rocznie. Nieuchronnie pociągnie to za sobą skutki w podaży pracy i wpłynie na trwałość finansów publicznych uzależnionych od wskaźników demograficznych. W odpowiedzi na ten problem zarówno Unia Europejska, jak i poszczególne kraje członkowskie próbują znaleźć odpowiednie rozwiązania poprzez rozwijanie polityki opartej na promocji wydłużania okresu pracy, przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy, tworzenie lepszych możliwości zatrudnienia i warunków pracy dla rosnącej liczby starszych pracowników. W strategii na rzecz inteligentnego i zrównoważonego roz-

woju sprzyjającego włączeniu społecznemu (Europa 2020) uznaje się potrzebę zwiększenia udziału w rynku pracy ludzi w skrajnych przedziałach wiekowych (do 25. roku życia i po 50. roku życia). W 2010 roku wskaźnik zatrudnienia dla ludzi w przedziale wiekowym 55–64 lata wynosił 46,3% w porównaniu do 64,2% wszystkich zatrudnionych. Pomimo, że nastąpił wzrost, w porównaniu do 36,9% na początku wieku, to jednak nie osiągnął on przyjętego w 2001 roku w Sztokholmie prognozy na poziomie 50% w stosunku do wszystkich zatrudnionych. Wskaźniki te ustalone zostały w stosunku do wskaźników gospodarek konkurencyjnych – Japonii i USA, gdzie zatrudnienie pracowników w przedziale 55–64 lata przekracza 60% wszystkich pracujących. Wspomnieć należy również, że mimo stopniowego wzrostu zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata, to w przypadku utraty pracy paradoksalnie rosną trudności tych osób w ponownym zatrudnieniu, co skutkuje wzrostem zagrożenia długotrwałym bezrobociem i utratą aktywności zawodowej i społecznej<sup>5</sup>. W tabeli nr 2 zaprezentowano szacunkowe prognozy dotyczące wzrostu odsetka udziału ludzi w wieku 65 i więcej w latach 2010–2060 dla UE i Polski.

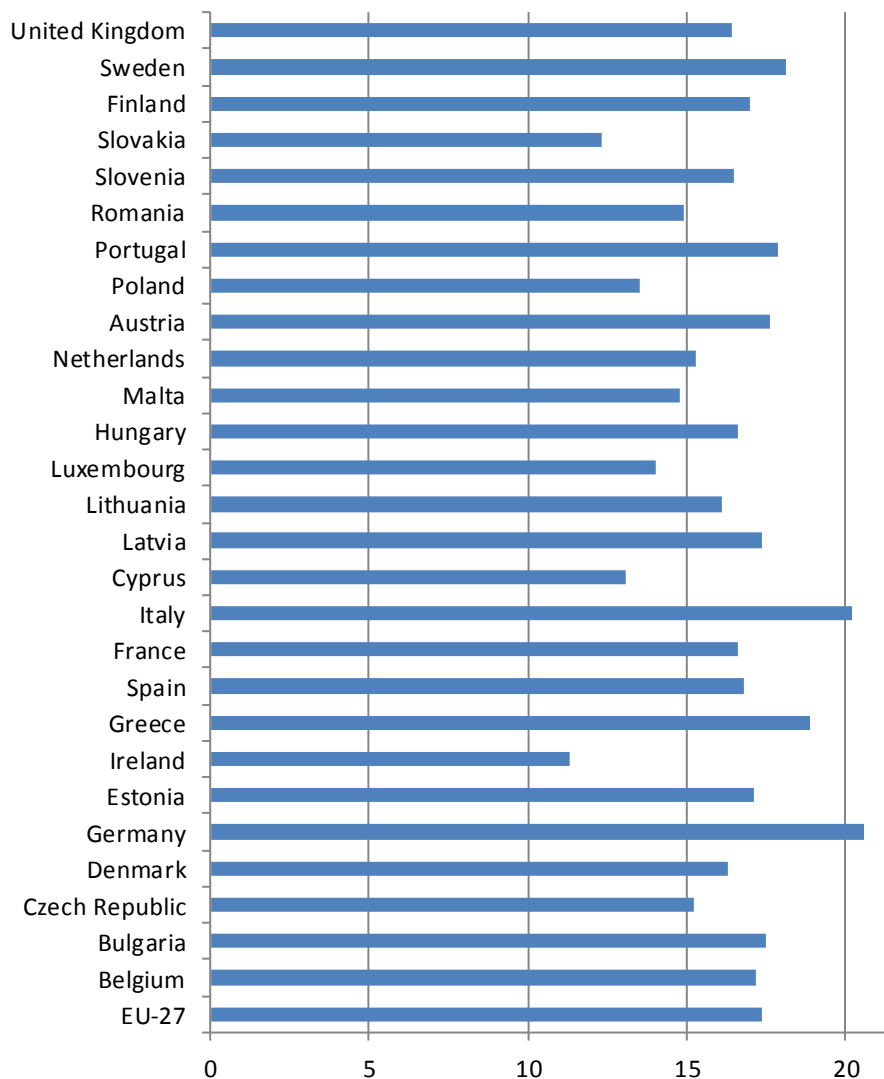
**Tabela 2. Populacja w wieku 65 plus w UE i Polsce w latach 2010–2060 (jako % całej populacji)**

| Państwo        | 2010 | 2020 | 2030 | 2040 | 2050 | 2060 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|
| UE – 27 krajów | 17,4 | 20,2 | 23,6 | 21,4 | 28,6 | 29,5 |
| Polska         | 13,5 | 17,9 | 22,5 | 21,8 | 30,3 | 34,5 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=proj\\_10c2150p&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=proj_10c2150p&lang=en)

W tabeli nr 3 przedstawiono udział populacji w wieku 65 lat i więcej jako % całej populacji w roku 2010 w poszczególnych krajach europejskich.

<sup>5</sup> Dane z raportów European Commission (2010). *Employment in Europe*, Directorate General for Employment, Social affairs and Equal Opportunities. European Commission (2010). *Labour market and wage developments in 2009, European Economy*. 5. July.

**Tabela 3. Udział populacji w wieku 65 plus i więcej jako % całej populacji 2010**

Źródło: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/graphDownload.do?tab=graph&language=en&plugin=1&pcode=tps00028>.

Szacowana liczba ludności w wieku produkcyjnym w UE i Polsce w latach 2010–2060 została zaprezentowana w tabeli nr 4, w przypadku Polski można uznać, że co dziesięć lat liczba osób czynnych zawodowo będzie kurczyła się o około 2 mln ludzi. W praktyce oznacza to, że w 2060 r. populacja będzie

*nieco liczniejsza (517 mln , w porównaniu z 502 mln w 2010 r.) oraz **znacznie starsza** (30 proc. Europejczyków będzie miało 65 lat lub więcej). (...) Z drugiej strony oznacza to, że będzie coraz mniej ludzi w wieku produkcyjnym – odsetek osób w wieku od 15 do 64 lat spadnie z 67 proc. do 56 proc. Na każdego emeryta lub rencistę przypadają będą zaledwie dwie osoby w wieku produkcyjnym (obecnie przypadają cztery osoby) [<http://www.fundacjarozwoju.org.pl/english/90-europa-sie-starzeje-dzialac-trzeba-juz-dzis.html>].*

**Tabela 4. Szacunkowa liczba ludzi w wieku produkcyjnym w UE i Polsce w latach 2010–2060**

| Państwo      | 2010        | 2020        | 2030        | 2040        | 2050        | 2060        |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| UE 27 krajów | 306 954 160 | 304 336 840 | 294 487 891 | 283 752 910 | 273 474 830 | 264 673 627 |
| Polska       | 24 694 019  | 23 759 537  | 21 887 668  | 20 994 660  | 18 337 300  | 16 006 829  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=proj\\_10c2150p&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=proj_10c2150p&lang=en).

### Zakończenie

Europę czeka szereg ciągłych zmian na lokalnym rynku pracy, co znacząco wpłynie na biznes, szeroko rozumianą działalność gospodarczą i sytuację społeczną. Tendencje demograficzne wskazują na starzenie się społeczeństwa i długoterminowy spadek liczby ludności w wieku produkcyjnym. Doprowadzi to do powstania licznych trudności dla aktywnej, coraz starszej grupy pracowników. Problem wydaje się być jeszcze bardziej poważny kiedy przyjrzymy się specyficznym cechom poszczególnych grup społecznych. Starzenie się w połączeniu ze szczególnymi cechami społecznymi to główne przyczyny rosnącego wykluczenia z rynku pracy starzejących się pracowników oraz trudności, jakie napotykają oni podczas prób ponownego wejścia na ten rynek, co z kolei zwiększa ryzyko powstania długotrwałego bezrobocia. Dodatkowo takie kwestie jak szybko zmieniające się otoczenia gospodarcze, kryzys gospodarczy, ciągle przełomy technologiczne, kwestia „bomby demograficznej”, aktywna polityka promująca wejście młodych pracowników na rynek pracy i kładąca nacisk na ciągłe doskonalenie kwalifikacji młodego pokolenia w celu lepszego zaspokojenia potrzeb pracodawców, a także stosowanie wczesnych strategii wyjścia z rynku pracy starszego pokolenia przyczyniły się do tego, że miejsca pracy pracowników w wieku 50 + stały się mniej stabilne. Kilka europejskich krajów osiągnęło etap, na którym są zaniepokojone zaistniałą sytuacją i podejmują środki zachęcające do zwiększenia zatrudnienia starzejącej się siły roboczej w związku z dyrektywą 2000/78/WE, która ma na celu walkę z dyskrymina-

cją ze względu na wiek w obszarze zatrudnienia i wykonywania zawodu. Przed politykami, pracodawcami, instytucjami edukacyjnymi i społeczeństwem pojawiały się zatem nowe wyzwania związane ze zwalczaniem barier wiekowych w zatrudnieniu:

- promowanie zdolności adaptacyjnych pracowników starszych do zmieniającego się otoczenia biznesowego;
- tworzenie biznesowych koncepcji zarządzania wiekiem na rzecz włączenia, wydajności i produktywności starzejącej się siły roboczej (innowacje zorientowane na kontekst);
- wspieranie nowych celów dla tego obszaru w zakresie polityki zarządzania wiekiem w celu zaspokojenia przyszłych potrzeb demograficznych;
- uwrażliwienie pracodawców i wytworzenie u nich pozytywnego nastawienia na rzecz starszych pracowników.

Waga omawianych zagadnień procesów starzenia się społeczeństw europejskich oraz konieczność tworzenia warunków do podtrzymania aktywności społecznej i zawodowej seniorów jest potwierdzona licznymi akcjami realizowanymi w ramach Europejskiego Roku Aktywności Osób Starszych lub projektami społecznymi, jak na przykład *Like, Learning through Innovative Management Concepts to Ensure Transfer of Knowledge of Elderly People*, których głównym celem jest sygnalizowanie problemu, uwrażliwienie społeczeństwa na nadchodzące zmiany oraz przygotowanie rozwiązań, które pomogą złagodzić skutki narastającego problemu. Przykładem znaczenia odpowiedniego przygotowania są praktyki przedsiębiorstw niemieckich i amerykańskich, działających w kluczowych branżach [por. <http://www.age-work-balance.metropolisnet.eu/>; [http://www-pub.iaea.org/MTCD/publications/PDF/P1500\\_CD\\_Web/html/pdf/topic4/4S05\\_X.%20Pitoiset.pdf](http://www-pub.iaea.org/MTCD/publications/PDF/P1500_CD_Web/html/pdf/topic4/4S05_X.%20Pitoiset.pdf)]

## Bibliografia

- Adamska-Chudzińska M. (2012), *Uwarunkowania sprawności zawodowej człowieka w organizacji. Aspekt prospołeczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Arredondo P. (1996), *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation*, SAGE Publications Inc, thousand Oaks.
- Chester E. (2006), *Młodzi w pracy, jak zadbać o pracowników pokolenia Y*, Onepress, Gliwice.



Chomątowska B. (2011), *Promocja zdrowia w miejscu pracy* [w:] M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.

European Commission (2010a), *Employment in Europe*, Directorate General for Employment, Social affairs and Equal Opportunities.

European Commission (2010b), *Labour market and wage developments in 2009, European Economy*. 5. July.

Hardy M. (2006), *Older workers* [w:] R.L. Binstock, L.K. George (red.), *Handbook of aging and social sciences*, 6th ed., Academic Press, Amsterdam.

Kołodziejczyk-Olczak I. (2011), *Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+* [w:] M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.

Lundy O., Cowling A.G. (1996), *Strategic Human Resources Management*, Routledge, London.

Smółka P. (2008), *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Szczygielska A. (2009), *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.

## Netografia

*Adecco Group White Paper, It's time to manage age. Overview of labour market practices affecting older workers in Europe*, <http://www.adecco.com/en-US/Industry-Insights/Pages/Issues.aspx>.

Ball Ch. (2007), *The Age and Employment Network Defining Age Management: Information and Discussion Paper*, [http://taen.org.uk/uploads/resources/Defining\\_Age\\_Management.pdf](http://taen.org.uk/uploads/resources/Defining_Age_Management.pdf).

<http://aslect.eu/index.php/en/results/publication>.

<http://blog.refa.pl/zarzadzanie-wiekami-w-przedsiębiorstwie/>.

[http://ec.europa.eu/news/economy/120515\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/news/economy/120515_pl.htm).

<http://ec.europa.eu/social/main>.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=1805&furtherNews=yes>.

<http://ec.europa.eu/social/main>.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=1838&furtherNews=yes>.

<http://ec.europa.eu/social/main>.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=1837&furtherNews=yes>.

- 
- <http://kadry.nf.pl/Artykul/10877/Jak-wlasciwie-zarzadzac-wiekciem-w-przedsiębiorstwie/komunikacja-lifelong-learning-stres-zarządzanie-wiekciem/>  
<http://like.illprojects.eu/index.php/pl/>  
<http://trendfuture.wordpress.com/2012/02/21/kim-jest-pokolenie-z/>  
<http://www.age-work-balance.metropolisnet.eu/>  
[http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9077\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9077_en.pdf)  
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2012/66/en/1/EF1266EN.pdf>  
<http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/487/494/9417.pdf>  
[http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/PUBLIKACJE/Zarządzanie\\_wiekciem\\_miniporadnik.pdf](http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/PUBLIKACJE/Zarządzanie_wiekciem_miniporadnik.pdf)  
<http://wyborcza.pl/0,132486.html>
- Nowaczyk L., [http://kadry.nf.pl/Artykul/10877/Str\\_2/Jak-wlasciwie-zarzadzac-wiekciem-w-przedsiębiorstwie/komunikacja-lifelong-learning-stres-zarządzanie-wiekciem/](http://kadry.nf.pl/Artykul/10877/Str_2/Jak-wlasciwie-zarzadzac-wiekciem-w-przedsiębiorstwie/komunikacja-lifelong-learning-stres-zarządzanie-wiekciem/).
- Promowanie zdrowia i działań prozdrowotnych w miejscu pracy – informacje dla pracodawców*, Facts 90, Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, <http://osha.europa.eu>.
- Toney S., Meyer C., Semmler M., Pitoiset X., *Long-Term Ageing Management Strategies for Nuclear Power Plants*, [http://www-pub.iaea.org/MTCD/publications/PDF/P1500\\_CD\\_Web/htm/pdf/topic4/4S05\\_X.%20Pitoiset.pdf](http://www-pub.iaea.org/MTCD/publications/PDF/P1500_CD_Web/htm/pdf/topic4/4S05_X.%20Pitoiset.pdf).

Alicja Krajenta-Kopec  
Społeczna Akademia Nauk

## Kompetencje menedżera współczesnej organizacji

*The Only Thing That Is Constant Is Change*

*Heraclitus*

### Competences of Manager in contemporary organization

**Abstract:** Changes: globalization, technological progress and universal access to information sources mean that the most important factor of the organization is becoming an information system, and the most important resource – human capital, which takes the place of the workforce. The ongoing socio-economic changes, uncertain, turbulent environment and the transformation of the production society into the information society makes managers are expected to completely different competencies than it was 50 years ago. Currently performing manager's role requires a lot of skill and ability, experience, innovative and strategic thinking, as the scope of their functions and their competence is constantly increasing. There is a consensus of views that today's managers is very difficult to meet every increasing demands placed on them. This makes it important, therefore, attaches itself to the continuous improvement of the competence of managers who through innovative, but effective action to ensure the effectiveness of the organization and maintain a competitive edge and motivate employees to effectively adopt the changes by understanding the process of change through which they will pass.

The aim of this paper is to present the issues and attempt to identify the most important for a knowledge-based organization, key management competencies, which in the era of the information society are inevitable and invaluable tool for managing organizations. Study is a review of literature and research findings published in various sources.

**Key-words:** competence, manager, organization, capital, competitiveness.

## Wstęp

Jedynym stałym elementem współczesnych organizacji jest zmiana [Drucker 2000, s. 43]. Zmiany na początku XXI wieku we współczesnym świecie: globalizacja, postęp technologiczny i powszechny dostęp do informacji powodują, że najważniejszym czynnikiem organizacji staje się informacja, a najważniejszym zasobem – kapitał ludzki, który zajmuje miejsce siły roboczej. Transformacja społeczeństwa produkcyjnego w społeczeństwo informacyjne na skutek zachodzących zmian społeczno-ekonomicznych oraz niepewne, burzliwe otoczenie sprawiają, że oczekuje się od współczesnych menedżerów zupełnie innych kompetencji niż jeszcze 50 lat temu. Pełnienie obecnie roli menedżera wymaga połączenia wielu umiejętności i zdolności, nabytego doświadczenia, innowacyjnych działań i strategicznego myślenia, gdyż zakres pełnionych przez nich funkcji oraz posiadanych kompetencji stale się zwiększa. Istnieje powszechna zgodność poglądów, że współczesnym menedżerom bardzo trudno sprostać stawianym przed nimi wymaganiom. Wymagania te mają charakter wielowymiarowy i są coraz wyższe [Szczupaczyński 1998; Penc 2001; Kuc 2004; Żukowski 2005]. Oczekuje się również, aby współczesny menedżer spełniał nie tylko rolę decyzyjną (alokacja zasobów organizacji) ale również rolę interpersonalną (zarządzanie relacjami), informacyjną (zarządzanie wiedzą), a także negocjacyjną (umiejętności prowadzenia negocjacji) czy społeczną. Role te wynikają z podstawowych funkcji zarządzania organizacją (planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania) [Bartkowiak, Januszek 1999; Stoner, Freeman, Gilbert 2001; Kubik 2005; Wołowicz 2009]. To wszystko sprawia, że istotne znaczenie przywiązuje się zatem do ciągłego podnoszenia poziomu kompetencji wśród menedżerów, którzy poprzez innowacyjne, skuteczne działania mają zapewnić organizacji efektywność i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, a pracowników zmotywować do efektywnego przyjęcia zmian poprzez zrozumienie procesu zmian, przez który mają przejść.

Celem artykułu jest przybliżenie problematyki i próba wskazania najistotniejszych dla opartych na wiedzy organizacji, kluczowych kompetencji menedżerskich, które w dobie społeczeństwa informacyjnego stają się nieuniknionym i bezcennym narzędziem zarządzania organizacjami. Opracowanie ma charakter przeglądu literatury i wyników badań publikowanych w różnych źródłach.

### 1. Istota kompetencji menedżerskich

Coraz większe zainteresowanie zarządzaniem kompetencjami ma charakter zarówno teoretyczny, jak i praktyczny. W literaturze przedmiotu pojawia się coraz więcej wypowiedzi w zakresie roli i znaczenia kompetencji w zarządzaniu

współczesną organizacją. W praktyce gospodarczej zaś, wzrasta liczba organizacji, które wykorzystują w różnych obszarach zarządzania system zarządzania oparty na kompetencjach. Wzrastająca rola i znaczenie zarządzania kompetencjami wynika z możliwości stosowania jednego, wewnętrznie spójnego procesu zarządzania organizacją oraz integracji poprzez kompetencje strategii organizacji ze strategiami funkcjonalnymi, gdyż modele kompetencji transponują cele organizacji na adekwatne wymagania stawiane wszystkim pracownikom, a zwłaszcza menedżerom na różnych szczeblach zarządzania. Pracownicy dzięki ściśle określonym zakresom kompetencji identyfikują oczekiwania organizacji, a organizacja może pragmatycznie ocenić potencjał pracowników i ich zdolność do osiągnięcia przyjętych celów.

Pojęcie kompetencji mimo, że ściśle wiąże się z efektami działania organizacji (zwłaszcza w przypadku menedżerów kompetencje pełnią rolę *języka efektów*) [Rankin 2002, ss. 2–21] integruje, oprócz wiedzy i kwalifikacji, również zaangażowanie, motywację, postawę i zachowanie pracowników. Wynika to z zakresu rozumienia amerykańskiego terminu kompetencja (*competency*) i terminu angielskiego – (*competence*) [Armstrong 2006, s. 167; 2007 ss. 152–154] (tabela 1.).

**Tabela 1. Kompetencje według znaczenia terminu i zależności między nimi**

| Competence   | Competency  |
|--|---|
| Oparte na umiejętnościach -><br>(tzw. twarde umiejętności) | Oparte na zachowaniach<br>(tzw. miękkie umiejętności) |
| Osiągane standardy <-<br>(co jest mierzone)                | Sposób zachowania<br>(jak standardy są osiągnięte)    |

Źródło: M. Brophy, T. Kiely (2002), *Competencies: A New Sector*, "Journal of European Industrial Training", vol. 26, nr 2/3/4, ss. 165–176.

Wg podejścia amerykańskiego [McClelland 1973] kompetencje określa się jako wynik oceny zastosowanego kryterium, np. zachowania pracownika, które powoduje, że jego działania są bardziej lub mniej skuteczne – aspekt sprawnościowy powiązany z osobą.

Kompetencja w ujęciu brytyjskim [Woodruffe 1991] oznacza z kolei proces oceny, czy pracownik jest, czy jeszcze nie jest kompetentny – aspekt stanowiskowy. Na podstawie tego podejścia powstał formalny system Narodowych Standardów Zarządzania [BTEC 1990], gdzie kompetencja oznacza zdolność do wykonywania działań w ramach zawodu, czy funkcji zgodnie z oczekiwanymi standardami. Jest to zdolność transferowania umiejętności i wiedzy, aby uzyskać określone rezultaty działań na poszczególnych szczeblach zarządzania.

W zależności od szczebla zarządzania Katz [1955] wyróżnia trzy grupy umiejętności menedżera, tj. umiejętności koncepcyjne (umysłowa zdolność ko-

ordynowania oraz integrowania wszystkich celów i działań organizacji), techniczne (zdolność posługiwania się narzędziami i technologią w określonym zakresie) i społeczne (interpersonalne: zdolność do współpracy z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania). Wg Katza [2004, ss. 1297–1308] wraz ze wzrostem szczebla zarządzania, wzrasta znaczenie umiejętności koncepcyjnych, a maleje ważność umiejętności technicznych. Jednakowo ważne dla wszystkich menedżerów, niezależnie od zajmowanego szczebla zarządzania, są umiejętności społeczne, bez których nie można efektywnie kierować ludźmi [Stoner, Freeman, Gilbert 2001]. W tym znaczeniu Hoffman [1999] dokonał podziału kompetencji:

- kompetencje indywidualne wyjściowe – standardy wykonania;
- kompetencje indywidualne wejściowe – wiedza, umiejętności i zdolności;
- kompetencje organizacyjne wyjściowe – wyniki wynikające z benchmarkingu;
- kompetencje organizacyjne wejściowe – mocne strony – czynniki przewagi konkurencyjnej.

## 2. Typologie kompetencji menedżerskich

Zestawienie wybranych typologii kompetencji menedżerskich prezentuje tabela 2.

**Tabela 2. Typologie kompetencji menedżerskich**

| Gordon Howeil [1959]  | Poter, McKibbin [1988]   | Development Dimensions Inc. [1988]  |
|---|--|---|
| ROZWIĄZYWANIE<br>PROBLEMÓW<br>(podejmowanie decyzji,<br>analiza, ocena)                       | ANALITYCZNE<br>PODEJMOWANIE<br>DECYZJI<br>PODEJMOWANIE<br>RYZYKA | ANALIZY<br>OCENY  |
| ORGANIZACYJNE<br>(przepływ inf., podział<br>pracy, planowanie, delego-<br>wanie, koordynacja) | PLANOWANIE/<br>ORGANIZOWANIE                                     | PLANOWANIE<br>I ORGANIZOWANIE<br>DELEGOWANIE<br>KONTROLI                      |
| INTERPERSONALNE<br>(silna motywacja osobista)   | PRZYWÓDZTWO<br>(interpersonalne, inicjaty-<br>wa)                | PRZYWÓDZTWO<br>(indywidualne, grupowe,<br>predyspozycje do przewo-<br>dzenia) |

|   |  |  |
|---|--|--|
| KOMUNIKACJA (komunikacja werbalna i niewerbalna, słowna i liczbowa, formułowanie myśli, transmitowanie/otrzymywanie/interpretowanie jakościowych i ilościowych informacji i danych) | KOMUNIKACJA (ustna, pisemna)<br>UMIEJĘTNOŚCI<br>KOMPUTEROWE  | KOMUNIKACJA (ustna, pisemna, prezentacja)  |
| Cameron, Whetten [1984]   | Big Eight Accounting Firms [1989]  | Albaese [1989]   |
| TWÓRCZE<br>ROZWIĄZYWANIE<br>PROBLEMÓW<br>GRUPOWE<br>PODEJMOWANIE<br>DECYZJI<br>SAMOŚWIADOMOŚĆ<br>(styl poznawczy, wartości)   | INTELEKTUALNE<br>(rozwiązywanie problemów, twórcze myślenie, rozwiązywanie problemów mało strukturalizowanych, myślenie indukcyjne, ocena, myślenie oparte na wartościach) | Podjęmowanie decyzji, twórcze rozwiązywanie problemów, rozwijanie samoświadomości  |
| ZWIĘKSZENIE<br>WYDAJNOŚCI<br>PRACOWNIKÓW<br>DELEGOWANIE   | ORGANIZACYJNE (organizacja pracy realizująca wyznaczone priorytety)  | ORGANIZOWANIE<br>(ustalenie celów, planowanie, organizowanie, delegowanie, kontrola, prowadzenie spotkań grup, zarządzanie czasem)   |
| KIEROWANIE<br>KONFLIKTEM<br>KIEROWANIE<br>STRESEM<br>ZDOBYWANIE<br>WŁADZY I WPLYWU  | INTERPERSONALNE<br>(wywieranie wpływu, delegowanie, motywacja, rozwiązywanie konfliktów)   | PRZEWODZENIE (zdo-<br>bywanie władzy i wpływu,<br>kierowanie konfliktami,<br>motywowanie podwład-<br>nych, kierowanie procesami<br>grupowymi, rozwijanie<br>podwładnych, ocena pod-<br>władnych) |
| BUDOWANIE<br>WSPIERAJĄCEJ<br>KOMUNIKACJI  | KOMUNIKACJA (pre-<br>zentacja formalna, niefor-<br>malna, ustna i pisemna,<br>słuchanie, zbieranie i orga-<br>nizowanie informacji)  | KOMUNIKACJA (ustna,<br>pisemna, aktywne słucha-<br>nie)  |

Źródło: J. Bigelow (1991), *Managerial Skills, Exploration in Practical Knowledge*, Sage Publication, ss. 118–119.

W każdej z typologii (tabela 2.) można wyróżnić cztery zbliżone obszary związane z umiejętnościami analityczno-koncepcyjnymi, organizowania oraz dotyczące umiejętności społecznych i komunikowania menedżerów. Pomimo wielu prób zdefiniowania kompetencji menedżerskich nie udało się opracować jednorodnego wizerunku kompetentnego, sprawnego menedżera, choć np. R. Kreitner stwierdza, że [Szczupaczyński 1998]:

$$\text{sukces menedżera} = \text{potencjał} \times \text{motywacje} \times \text{możliwości}$$

Zatem niezwykle przydatna dla określenia obszarów kompetencji menedżerskich wydaje się być lista kompetencji wyróżniających skutecznych menedżerów przedstawiona przez Boyatzis'a w 1992 roku w *Building on Competence: The Effective Use of Managerial Talent*, [Boyatzis 1982; Pocztowski 2001, s. 168], gdzie w obszarze zarządzania (cele działania) wymienia jako kluczowe: orientację na produktywność, umiejętność właściwego diagnozowania i wywierania wpływu. Pewność siebie, umiejętność słownej prezentacji i konceptualizacja są kluczowe dla skutecznego przywództwa. W zarządzaniu zasobami ludzkimi nieodzowne wydaje się być właściwe dobranie narzędzi władzy, umiejętność kierowania procesami grupowymi, samoocena oraz pozytywne postrzeganie. Skuteczne kierowanie podwładnymi wymaga: dbania o stosunki międzyludzkie, doskonalenia innych, samokontroli, wytrwałości i umiejętności adaptacji, zaś kwalifikacje są wyznacznikiem wiedzy specjalistycznej.

### **3. Nowe role menedżerskie we współczesnych organizacjach – organizacja zarządzana procesowo**

P. Drucker [2000] pisał, że kapitalizm i technologia podbiły świat i stworzyły nową światową cywilizację. Produktywność od czasu pojawienia się koncepcji F. Taylora zaczęła rosnąć o ok. 3,5–4% rocznie i to właśnie dzięki podwojeniu produkcji w ciągu 18 lat nastąpiła wyraźna poprawa standardu i jakości życia w krajach rozwiniętych. Nowe realia społeczno-gospodarcze poprzez złożoność zadań funkcji menedżerskich oraz złożoność procesów zarządzania we współczesnej gospodarce rynkowej przyniosły nowe role dla menedżera w organizacji [Grandys 2013, ss. 183–188]. Zarządzanie organizacją, zwłaszcza zarządzanie oparte na kompetencjach, może wykorzystać znaczący potencjał jakim dysponuje współczesna organizacja oraz możliwości postępu w optymalizacji procesów gospodarowania jej zasobami. Opis wszystkich kompetencji wykorzystywanych w całej organizacji lub w jej wybranym obszarze, zawiera struktura kompetencji (profil kompetencji – patrz rysunek 1.), która stanowi podstawę do posługiwania się kompetencjami w tych procesach (tabela 3.).



**Tabela 3. Proces kierowania w kontekście czterech procesów organizacyjnych i zadań menedżerów**

| Zadania Menedżerów   |   |  |
|--|---|--|
|  | Podjęcie decyzji  | Wywieranie wpływu  |
| <b>Procesy behawioralne</b><br>Ogólnie podzielane wzorce zachowań, sposoby działań i interakcji społecznych                      | Konsultowanie scenariuszy problemów<br>Wyjaśnianie alternatywnych podejść do rozwiązywania problemów<br>Tworzenie ścieżek struktur komunikacji<br>Rozważne określanie przyczyn konfliktu właściwego i decydowanie o strategii rozwiązań | Wykorzystywanie właściwego języka, aby przekonać innych<br>Modelowanie pożądanych zachowań<br>Budowanie zespołów<br>Negocjacje i perswazja   |
| <b>Procesy operacyjne</b><br>Sekwencje działań, dzięki którym dokonuje się transformacja wejścia na wyniki (wyjścia)             | Ustawianie standardów jakości<br>Rozwijanie nowych produktów<br>Ocena satysfakcji klienta<br>Identyfikowanie obszarów marnotrawstwa   | Wykorzystywanie wpływu, jako lider zespołu<br>Usprawnianie słabszych procesów pracy<br>Zwiększanie kooperacji podwładnych i usprawnianie sprzężeń zwrotnych<br>Uprawomocnienie podwładnych                         |
| <b>Procesy wspierające administrowanie</b><br>Alokacja i planowanie zasobów ludzkich, informacji i innych zasobów                | Dobór nowych pracowników<br>Tworzenie i rozwijanie systemów kontroli finansowej<br>Rozważanie potrzeb w zakresie nowego wyposażenia<br>Monitoring   | Wykorzystywanie doświadczenia innych<br>Wykorzystywanie sieci informacyjnych w celu zdobycia informacji<br>dobra wzajemna współpraca<br>Negocjacje ze związkami  |
| <b>Procesy budowania organizacji</b><br>Zmiany ewolucyjne w środowisku, wykonywanych zadaniach oraz sieci relacji z udziałowcami | Ustanawianie kierunków rozwoju i wzrostu organizacji<br>Wybór właściwych okazji w momencie kiedy się pojawiają<br>Wybór celów w zmianach (kto, co)<br>Interweniowanie w zakresie ważnych momentów zmian (kiedy i jak)                   | Formułowanie aliansów strategicznych<br>Modelowanie nowych zachowań<br>Nagradzanie zaangażowania, zmian w zachowaniach i uczenia się<br>Stymulowanie kreatywnego rozwiązywania konfliktów<br>Pobudzanie inicjatywy |

Źródło: J.A. Chapman, *The Work of Managers in New Organizational Context*, „The Journal of Management Development” 2001, vol. 20, nr 1, ss. 56–68.

W realizowaniu procesów behawioralnych, operacyjnych, wspierających administrowanie i budowania organizacji oprócz kompetencji, niezbędne wydają się być takie cechy jak: uczciwość, decyzyjność czy wizjonerstwo [Santorski 2011]. Oprócz tych cech w skutecznym zarządzaniu potrzebna jest jeszcze elastyczność. P. Drucker [2003] pisze, że z obecnego okresu wielkich transformacji zwycięsko wyjdą tylko te jednostki, które nie tylko wykażą się odpowiednią elastycznością ale będą wręcz liderami zmian. Od pracowników, a szczególnie od menedżerów oczekuje się kreatywności i zaangażowania w sprawy firmy, gdyż tempo i głębokość zmian w otoczeniu rynkowym uniemożliwiają organizacjom opracowywanie wieloletnich strategii bazujących na prostej ekstrapolacji dotychczasowych trendów. Cele organizacji i strategie ich realizacji muszą być nieustannie monitorowane i przystosowywane adekwatnie do zachodzących w otoczeniu zmian. Dlatego też do podstawowych umiejętności menedżerskich sprzyjających zwiększeniu elastyczności działania organizacji P. Drucker [2003] zalicza świadome odrzucanie przeszłości, ciągłe doskonalenie wyrobów i procedur wytwórczych, pogłębione wykorzystanie sukcesu oraz systematyczne kreowanie innowacji.

Aby zrealizować swe zadania, oprócz wspomnianych: fachowości i wiedzy, wydajności, odpowiedzialności i rzetelności, menedżer w organizacji procesowej musi:

- znać wszystkie procesy w organizacji i zarządzać nimi jako procesami zintegrowanymi, zwracając szczególną uwagę na elementy tworzące wartość dla organizacji;
- zapewnić stabilność tych procesów poprzez wyznaczenie strategicznych celów, ale jednocześnie zapewnić elastyczność wewnętrzną i samokierowanie;
- zdywersyfikować rynki;
- kreować postawy i zachowania innowacyjne;
- opanować posługiwanie się nowymi narzędziami w procesie decyzyjnym.

Spełnienie tych wymagań zapewnia organizacji „dobre zarządzanie”, które wg P. Drucker’a [2003; 2004] posiada następujące cechy: zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi i jest głęboko osadzone w kulturze, dotyczy prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących uczestników organizacji oraz powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się. Zarządzanie wymaga komunikowania się, ale wymaga również rozbudowanego systemu wskaźników, który musi być jednoznacznie zorientowany na podstawowy i najważniejszy rezultat, jakim jest zadowolony klient.

#### **4. Badania w zakresie kompetencji menedżera współczesnej organizacji**

Jak podaje M. Armstrong [2006, s. 177] z badania struktury kompetencji wynika, że najbardziej popularnymi wśród 49 badanych organizacji identyfikujących ponad 553 kompetencje są: orientacja na pracę zespołową (85%), komunikacja (73%), zarządzanie ludźmi (67%), skupienie się na kliencie (65%), orientacja na wyniki (59%), umiejętność rozwiązywania problemów (57%) oraz planowanie i zdolność do podjęcia decyzji (51%).

P. Żukowski [2005] podaje, że Ośrodek Kreatywnego Przywództwa w Stanach Zjednoczonych na podstawie ponad dwudziestoletniej współpracy z tysiącami menedżerów reprezentujących różnorodne organizacje sformułował zespół cech (predyspozycji) skutecznego menedżera. Są to przede wszystkim:

- świadomość własnego potencjału – kompleksowa znajomość swoich mocnych i słabych stron oraz sposobu, w jaki są one postrzegane przez innych i w jaki sposób na nich oddziałują;
- zachęcanie do przekazywania informacji zwrotnej, dzięki czemu uzyskuje się wiedzę o sobie samym, niezbędną przy zmianach strategii działania;
- chęć do zdobywania wiedzy, która ułatwia zmianę własnej perspektywy patrzenia i postępowania, pobudza kreatywność i pozwala myśleć w sposób wieloaspektowy;

- umiejętność integrowania pracy z życiem – przewodzenie i życie są nierozdzielnie związane, toteż obowiązki wobec rodziny oraz społeczności lokalnej należy zintegrować z obowiązkami wynikającymi z pracy;
- postawa szacunku i świadomości różnic między ludźmi (językowych, zwyczajowych, obyczajowych i kulturalnych) oraz w systemach wartości wyznawanych przez innych ludzi.

Wyniki amerykańskich badań cech sprawnego menedżera są podobne do wyników studium opracowanego przez Międzynarodową Agencję Pośrednictwa Menedżerów (TASA) w Brukseli. Na podstawie przeprowadzonej ankiety wśród najlepszych menedżerów różnych narodowości i zawodów ustalono, że sprawny menedżer powinien [Żukowski 2005]:

- być komunikatywnym, doskonale informować, pozostając kompetentnym partnerem;
- być praktykiem znającym realia – dzięki talentowi i praktycznemu doświadczeniu;
- być zdolnym do stworzenia systemu z tego, co dobrze funkcjonuje;
- być wizjonerem o nieustającej motywacji – kimś, kto potrafi zgrupować wokół siebie zespół ludzi przekształcających jego wizję w rzeczywistość;
- wyczuwać zmiany otoczenia i odpowiednio na nie reagować;
- podejmować decyzje, które mogą okazać się słuszne dopiero w przyszłości;
- utrzymywać równowagę między poszanowaniem podwładnych a konsekwencją podejmowanych decyzji;
- być cierpliwym, zdolnym do wysłuchiwanie innych i chętnym do udzielania pomocy;
- być otwartym na wszystkie pomysły i poglądy;
- wybaczać błędy, nie stosować „terroru” wobec pozornie niechętnych;
- wiązać różnorodne poglądy i postawy pracowników dla dobra przedsiębiorstwa;
- umiejętnie reprezentować organizację wobec osób z zewnątrz (polityków, grup konsumentów, mediów itp.).

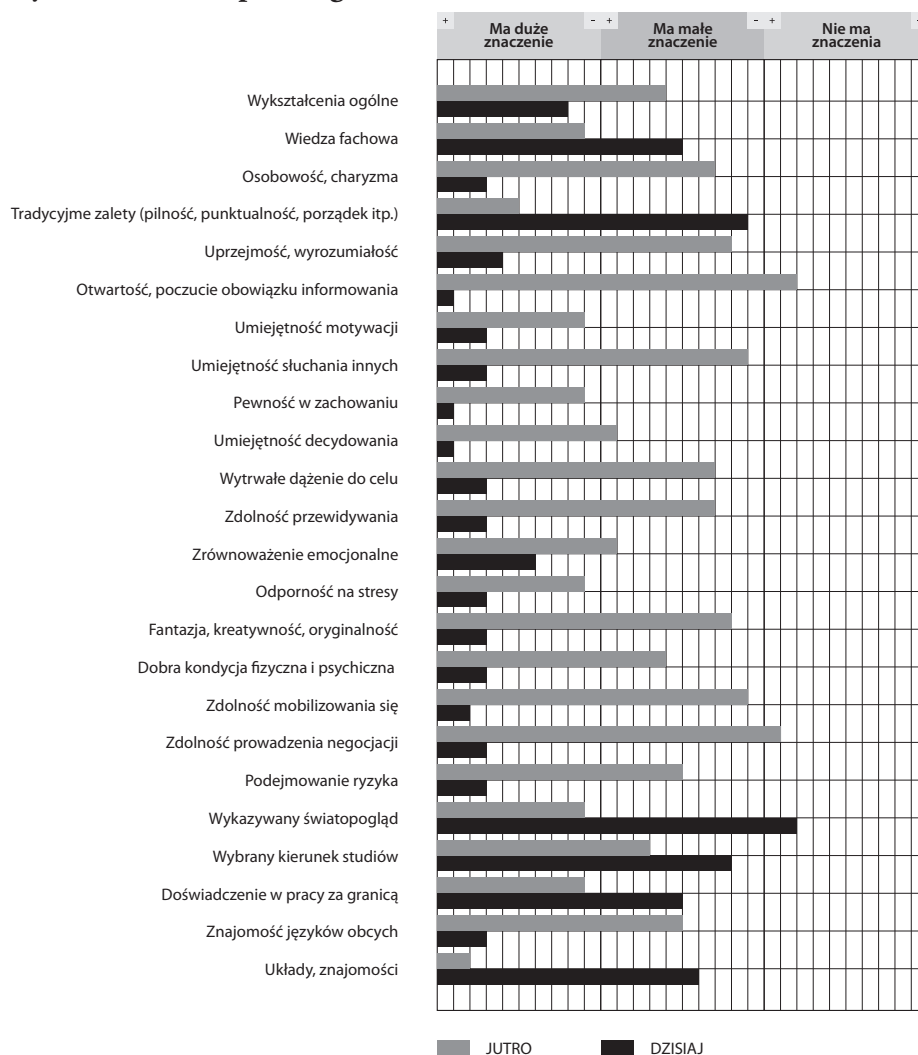
Interesujące wydaje się być, że wszystkich zachodnich menedżerów cechuje wysoki poziom profesjonalizmu. Dla Amerykanów najważniejsza jest kondycja fizyczna i psychiczna, podczas gdy dla mieszkańców Belgii czy Francji nie ma ona dużego znaczenia, w przeciwieństwie do umiejętności wzbudzania zaufania (ta z kolei u Amerykanów jest nieistotna). Również mentalność menedżerów poszczególnych krajów istotnie się różni. Brytyjczycy zaczynają spotkanie od ogólnej pogawędki, Francuzi porządek dzienny traktują jako ogólną inspirację, a Niemcy trzymają się programu. Wśród menedżerów niemieckich

Francuzi uchodzą za chaotycznych, choć bardzo efektywnych w rozwiązywaniu problemów techniki, zwłaszcza automatyzacji.

Wart podkreślenia jest fakt, że psychologom z Uniwersytetu Wrocławskiego udało się określić następujące pozytywne cechy polskich menedżerów: wysoką inteligencję, kreatywność, zdolność do adaptacji nowych metod i technik zarządzania oraz chęć uczenia się i doskonalenia, zwłaszcza w organizacjach typu joint venture i organizacjach prywatnych. Do słabości polskich menedżerów zaliczyli: niechęć do brania odpowiedzialności, powolność w podejmowaniu decyzji, dużą emocjonalność w stosunkach międzyludzkich, brak ducha innowacyjności, małą elastyczność działania, preferowanie poczucia bezpieczeństwa oraz stosunkowo małą skuteczność i efektywność działania.

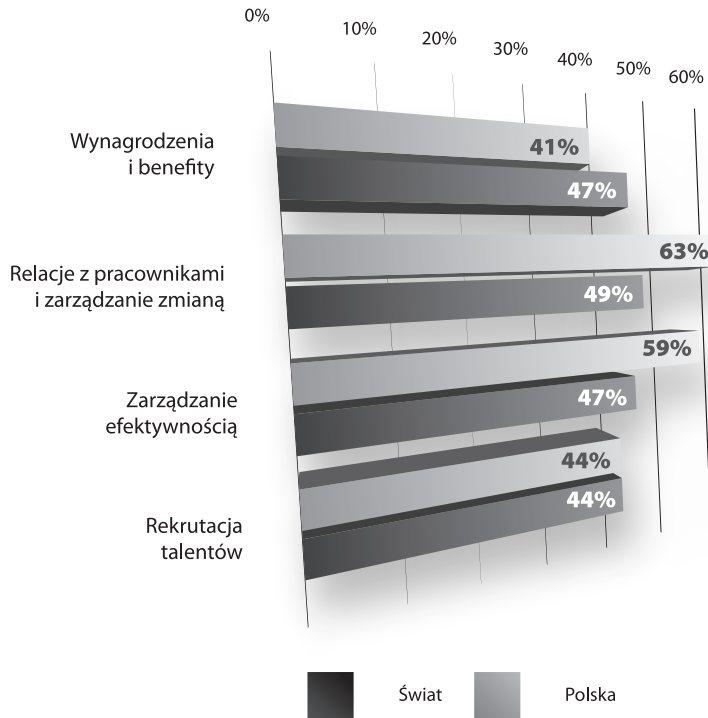
Natomiast według badań Szczupaczyńskiego [1998], polskiego menedżera cechuje bardzo silnie poczucie dominacji. Podobnie jest z potrzebą osiągnięć, która nie zawsze bywa efektywnie realizowana. W świetle tych badań polski menedżer jest mało kreatywny, preferuje standardowe, uznane i sprawdzone rozwiązania, a jedynie nieliczne jednostki zdobywają się na twórcze, nowatorskie, ryzykowne, ale trafne decyzje. Preferencja działania wg sprawdzonych schematów może spowodować niezdolność do przewidywania następstw aktualnych sytuacji w przyszłości. Z badań tych wynika również, że polski menedżer ceni sobie pewność zatrudnienia, stabilizację pracy w organizacji, w której ma szansę na osiągnięcie sukcesu, oczekuje wyraźnie określonych zadań i zakresu kompetencji oraz odpowiedzialności za ich realizację. Jego rola ogranicza się do określania zadań i kontroli ich wykonania. Kontakty z przełożonym nie mają dla niego większego znaczenia, a swoje zadania realizuje przy pomocy dobrze dobranego zespołu pracowników, w którym ma dużą autonomię. Sukces zawodowy chce natomiast osiągnąć za pomocą rzeczywistego współprzyniesienia się do sukcesu całej organizacji, a nie poprzez wypracowaną pozycję czy poziom dochodów. Profil polskiego menedżera pokazuje rysunek 1.

Rysunek 1. Profil polskiego menedżera



Źródło: J. Penc (2000), *Kreatywne kierowanie*, Warszawa, s. 346.

Nowoczesne zarządzanie organizacją wymaga od współczesnych menedżerów zmian odważnych, zmierzających ku lepszej organizacji oraz szybkich reakcji i podejmowania nowych i ryzykownych działań [Stoner, Freeman, Gilbert 2001]. Oczekiwania te potwierdzają uzyskane przez Globalny Barometru HR wyniki badań przeprowadzonych przez Michael'a Page'a, gdzie najważniejszym zadaniem menedżerów działów personalnych w Europie, w tym również w Polsce, w 2013 roku jest oczekiwanie skutecznego zarządzania kulturą korporacyjną przedsiębiorstwa, w tym efektywnego zarządzania relacjami z pracownikami oraz zarządzania zmianą (wykres 1.).

**Wykres 1. Priorytety w 2013 roku**

Źródło: [www.michaelpage.pl](http://www.michaelpage.pl); 24.04.2013.

Według tych badań z systemów oceny kompetencji korzysta 80% badanych organizacji – 90% firm w Belgii, we Francji i w Rosji, a tylko 60–70% w Niemczech, we Włoszech i w Hiszpanii. Największą wagę do umiejętności oceny pracowników przywiązują większe firmy oraz organizacje działające w sektorze usług finansowych i handlu detalicznego. Menedżerowie stosują nowe narzędzia (95% używa systemów informatycznych, ok. 40% zleca outsourcing co najmniej jednej funkcji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi), rośnie też ranga ocen kompetencyjnych i Centrów Usług Wspólnych, jako narzędzi centrum wiedzy stanowiących swoisty łącznik pomiędzy celami pracowników a celami współczesnej organizacji.

Jak wynika z badań prowadzonych przez Hay Group [Nawigator HR czerwiec 2012] wraz ze wzrostem znaczenia działów personalnych (HR) rosną również wymagania w stosunku do specjalistów, menedżerów i dyrektorów HR. Oczekuje się od nich już nie tylko kompetencji pozwalających na skuteczne przeprowadzenie procesu rekrutacji i skonstruowanie efektywnego

systemu wynagrodzeń, ale również umiejętności bycia doradcami, inicjatorami i agentami zmian w organizacji, strategami i konsultantami. Ich zadaniem jest zagwarantowanie wzrostu konkurencyjności organizacji poprzez efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego – 32% badanych organizacji deklaruje, że oczekuje od menedżera HR pełnienia roli strategicznego partnera biznesu, 25,4% roli administracyjnej, 28,8% roli wsparcia, 10,2% roli agenta zmian, a 3,4% – innej.

Reasumując: kompetencje menedżera współczesnej organizacji powinny zatem umożliwiać permanentne stymulowanie pracowników do efektywnej pracy i kreatywnej współpracy przy rozwiązywaniu problemów, a także wspierać w kreowaniu aktywności, niwelowaniu autorytatywnych postaw, ponadto właściwie informować, zapewniać psychologiczną swobodę działania oraz stale podnosić ich poziom intelektualny.

### **5. Nowe zadania dla menedżerów współczesnej organizacji (menedżerów jutra)**

Podsumowując powyższe rozważania, możemy jednoznacznie powiedzieć, że współczesne organizacje stawiają nowe wymagania co do kompetencji menedżera współczesnej organizacji. Menedżer jutra musi zarządzać przez cele, powinien podejmować większe ryzyko i z większym wyprzedzeniem podejmować decyzje o charakterze strategicznym, również na niższych szczeblach zarządzania, powinien być zdolny do budowania i motywowania zintegrowanego zespołu, szybkiego i jasnego przekazywania informacji. Oczekuje się, że menedżer zna wszystkie procesy w organizacji i zarządza nią w sposób zintegrowany, uwzględniając wpływ otoczenia, a zwłaszcza konkurencji. Tak postawione, rosnące oczekiwania powodują, że menedżer współczesnej organizacji nie może pozostać menedżerem intuicyjnym, a potrzebuje gruntownego przygotowania zarówno teoretycznego, jak i praktycznego (doświadczenia). Aby zatem wywiązać się z przyszłych, rosnących wymagań skutecznego zarządzania, organizacja musi zapewnić możliwość systematycznego dalszego kształcenia się menedżerom, gdyż wpływ ich decyzji na gospodarkę będzie sięgał tak daleko, że obciąży menedżerów odpowiedzialnością wobec całego społeczeństwa [Drucker 2004].

Budowa przejrzystego systemu kwalifikacji możliwych do uzyskania po zakończeniu edukacji zawodowej, uzupełnionego o elastyczny system egzaminów sprawdzających kompetencje niezbędne do wykonywania określonej pracy [Polska 2030, s. 94], budowanie kompetencji cyfrowych osób nauczających, w tym stworzenie specjalizacji studiów związanych z edukacją cyfrową, tak aby wykształcić kadry zdolne przekazywać kompetencje cyfrowe w ramach systemu edukacji [Polska 2030, s. 102], możliwości uczenia się przez całe życie, dostosowując swoje kompetencje i kwalifikacje do zmieniającego się

elastycznego rynku pracy, a system nadawania i uznawania wysokiej jakości kwalifikacji i przesunięty wiek emerytalny dla kobiet i mężczyzn pozwala na pozostanie aktywnym zawodowo w wieku 60+ [Polska 2030, s. 86] – działania te doskonale wpisują się w krajobraz strategii rozwoju kraju *Polska 2030 trzecia fala nowoczesności*, gdzie obok innowacyjnej gospodarki, rozwoju zasobów ludzkich, rozwoju regionów i poprawy jakości życia obywateli podkreśla się, że o przewadze konkurencyjnej organizacji opartej na jej kapitale intelektualnym, decyduje coraz częściej zdolność do pozyskania, utrzymania i zaangażowania odpowiednich ludzi o wysokim potencjale, elastyczności i otwartości na społeczną odpowiedzialność biznesu.

Z tego względu oprócz wiedzy, kompetencji i umiejętności, menedżer jutra również dzięki swemu poczuciu perspektywy, odwadze, odpowiedzialności i rzetelności, a także prawości charakteru powinien sprzyjać dobru publicznemu, rozwijać podstawowe ideały społeczeństwa oraz przyczyniać się do jego stabilności, siły i harmonii, co oznacza, że odpowiedzialność wobec całego społeczeństwa wymaga takiego postępowania, aby interes publiczny stał się interesem własnym organizacji [Drucker 2003, s. 24].

### Zakończenie

Pomimo znacznej ilości podejść do problemu zarządzania kompetencjami menedżera współczesnej organizacji, wciąż nie można mówić o spójnej, zintegrowanej i kompleksowej koncepcji. Panuje jednak zgoda, że menedżer współczesnej organizacji musi być postacią niezwykłą, o wybitnych uzdolnieniach w obszarze inspirowania i kształtowania odpowiedniego podejścia do siebie (kompetencje osobiste) i innych (kompetencje społeczne). Jako najbardziej pożądane kompetencje lidera przyszłości wymienia się [Karwała 2010, s. 62]: wysoki poziom wiedzy o samym sobie (słabe i mocne strony, cele życiowe) i otoczeniu, umiejętność zarządzania sobą (samokontrola, samoregulacja, samoobserwacja, autoprezentacja), rozwinięta motywacja (m.in. do samodoskonalenia się) oraz intuicja, umiejętność kreatywnego i strategicznego myślenia, wielki entuzjazm i determinacja, ugruntowane wartości i zasady (życie zgodnie z nimi), duża proaktywność połączona z ciekawością świata w zakresie kompetencji osobistych. W oczekiwaniach co do kompetencji społecznych wymienia się: wysoką wrażliwość społeczną (umiejętność słuchania, empatię, identyfikację potrzeb, celów i oczekiwań innych, tolerancję), umiejętność tworzenia i dzielenia się wizją, antycypowanie zmian, umiejętność wywierania wpływu na innych (motywowanie, angażowanie i inspirowanie), orientację na współdziałanie (skłonność do dzielenia się władzą oraz wiedzą, wspieranie innych), bardzo dobrze rozwinięte umiejętności organizacyjne, umiejętność budowania i integrowania grupy.



**Bibliografia**

- Armstrong M. (2006), *A Handbook of Personnel Management Practice*, Kogan Page, London and Philadelphia.
- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna, Kraków.
- Bartkowiak G., Januszek H. (1999), *Umiejętności kierownicze*, AE, Poznań.
- Bigelow J. (1991), *Managerial Skills, Exploration in Practical Knowledge*, Sage Publication.
- Boyatzis R.E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John & Sons, New York.
- Brophy M., Kiely T. (2002), *Competencies: A New Sector*, "Journal of European Industrial Training", vol. 26, nr 2/3/4.
- BTEC (1990), *National Vocational Qualification*, BIEC Publication, London.
- Chapman J.A. (2001), *The Work of Managers in New Organizational Context*, "The Journal of Management Development", vol. 20, nr 1.
- Drucker P.F. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa.
- Drucker P.F. (2003), *Praktyka zarządzania*, (ang. The Practise of Management), Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Drucker P.F. (2004a), *Menedżer Skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Drucker P.F. (2004b), *Zawód menedżer*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Grandys E. (2013), *Podstawy zarządzania produkcją*, Difin, Warszawa.
- Hay Group (2012), *Nawigator HR*.
- Hoffman J. (1999), [w:] Brophy M., Kiely T., *Competencies: A New Sector*, "Journal of European Industrial Training", vol. 26, nr 2/3/4.
- Karwała S.K. (2010), *Kształtowanie liderów jako strategia rozwoju organizacji inteligentnej*, Kraków.
- Katz R.L. (2004), *An updated typology of management skills*, [w:] *Management Decision*, No. 42.
- Kubik K. (2005), *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Kuc B.R. (2004), *Od zarządzania do przywództwa*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Penc J. (2000), *Kreatywne kierowanie*, Warszawa.
- Penc J. (2001), *Wizerunek menedżera przyszłości*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”.
- Pocztowski A. (2001), *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi* [w:] B. Urbaniak (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

- 
- Polska 2030, trzecia fala nowoczesności* [online], [www.mac.gov.pl/wp-content/uploads/2011/12/Polska2030\\_final\\_november2012.pdf](http://www.mac.gov.pl/wp-content/uploads/2011/12/Polska2030_final_november2012.pdf), dostęp 20 kwietnia 2013.
- Rankin N. (2002), *Raising performance through people: the ninth competency survey*, „Competency and Emotional Intelligence”.
- Santorski J. (2011), *Szympany i Pszczoły*, „Coaching”, nr 03/04/2011.
- Stoner J., Freeman R., Gilbert D. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Szczupaczyński J. (1998), *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
- Wołowicz T. (2009), *CSR – a Marketing Strategy or Responsible Business? (Selected Issues)*, Hochschule, Hof.
- Woodruffe C. (1991), *Competent by any other name*, *Personnel Management*, nr 9 [online], [www.michaelpage.pl](http://www.michaelpage.pl), dostęp: 20 kwietnia 2013.
- Żukowski P. (2005), *Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menedżera* [online], [www.p-e.up.krakow.pl/article/view/437](http://www.p-e.up.krakow.pl/article/view/437), dostęp: 20 kwietnia 2013.

Jadwiga Kaczmarska-Krawczak  
Społeczna Akademia Nauk

Justyna Trippner-Hrabi  
Społeczna Akademia Nauk

## Sources of conflicts in international knowledge teams

**Abstract:** In international knowledge teams' work, one of the most frequent reasons of conflict occurrence is lack of direct contact. Work virtualization may even incite misunderstandings but not facilitate cooperation between particular people. Misunderstandings, when diagnosed by team leader too late, might disturb or even hinder goal achievement. Conflict may bring positive effects for international team operation, if controllable. Then it leads to entrepreneurship and creativity growth, social activity stimulation, it also inclines the staff to take a stand and present their views to others, and finally it gives a chance to test oneself. Too many frictions or too frequent appearance of them might result in work effectiveness decline, unwillingness to cooperate or even frustration. Hence, there is a need to constantly observe conflict and if necessary, to control its course. Total lack of misunderstandings in teams is not natural and in a sense it prevents from development and creative thinking. Considering the increased participation of international groups in performance of various projects in enterprises, organizations ought to employ leaders proficient in intercultural management techniques, who are cosmopolitans and open to frequent and dynamic changes.

**Key-words:** organization, conflict, knowledge team, international management.

## Introduction

Conflict occurrence in organizations is inevitable. Organizational members have different needs, values or objectives and it is not possible to reach all of them at the same time. Conflicts lead to lack of communication between organizational units, which complicates making proper decisions, and which may respectively influence an organization's operation.

Friction is understood as a specific kind of interaction which is characterized by attempts at circumscribing, forcing, physical harassment and also defiance and revenge aimed at the above mentioned attempts [Katz, Kahn 1978, p. 615]. Clashes in organizations have some sources not only in individuals' work but also they stem from team operations. Due to globalization and enterprise internationalization there are workgroups in enterprises that are diversified in terms of culture, race or origin. These workgroups ought to provide some innovative solutions which, if subsequently applied in a proper way, may result in comparative advantage on the market.

The objective of the paper is to indicate sources and the specificity of conflicts occurring in international groups that make use of intellectual skills in their jobs. There is also presented a variety of conflict solutions in international knowledge teams.

### 1. The profile of organizational conflicts

Friction is understood as a specific kind of interaction which is characterized by attempts at circumscribing, forcing, physical harassment and also defiance and revenge aimed at the above mentioned attempts. Considering the centre of occurrence in a given organization, in the reference books there are five kinds of conflicts, such as:

- internal conflict,
- conflict between employees,
- conflicts within a group,
- conflict between groups,
- conflict between organizations.

In organization there are a lot of situations stimulating frictions or clashes. It is not possible to avoid them. In organizations conflicts are treated as a common phenomenon. Their members have various needs, values or goals and it is not possible to meet all the expectations at the same time. It might be one of the reasons of some difficulties while defining activities for an organization's purposes. Conflicts in an organization may arise due to differently perceived preferences of decision aftermath. Each member of organization can play diverse roles which determine the type of their tasks. It is more and more com-

mon that in organizations decisions are made collectively, which is not easy at all. Subsequently, there may occur various conflicts resulting from a clash of interests. A high level of conflict may lead to lack of communication between cells, it might also complicate making accurate decisions, which consequently may heavily influence the organization's functioning and its effectiveness.

In organizations there are plenty of conflict situations. They take place in organizational units between fellow workers and they also appear in superior-inferior relations and make cooperation between organizational members more difficult. However, in some cases clash can be the source of inspiration, adaptation, innovation and making more accurate decisions in organization. A friction can also account for the reason of postponing the decision, which slows down individuals and teams' reaction to the rapidly changing situation on the market. This conflict is connected with the appearance of advantages and downsides in each available option. By putting the decision off, a decision-maker gains some time for gathering additional information or new alternatives, which should result in choosing the best option. In this particular case one can behold a positive repercussion of conflict.

In conflict management process we can distinguish three fundamental stages:

1. Analysis of the conflict situation in order to establish the kind of clash and its impact on effectiveness of organization's operation;
2. Designing and selecting the proper operation strategy corresponding to the conflict situation; the strategy is supposed to use the appropriate techniques of conflict resolution;
3. Implementation of the operation strategy together with controlling the development of the conflict situation for introducing the possible corrections straightaway.

## **2. Teamwork virtualization as a source of conflict**

In enterprises there is a noticeable tendency to overuse ICT tools by employees. Communication by sending text messages, emails or chatting is a common phenomenon even in offices, where the employed are deployed in one location or even on the same floor or in the same room. It is a convenient, cheap and fast form of conveying messages. Some traditional communication methods like face-to-face meetings or phone calls are being currently forced out. As a result, employees become isolated, which respectively affect the quality of their work, sharing their knowledge and triggers mutual reluctance. These factors contribute to the occurrence of conflict situations. By the use of new methods of passing messages, it is impossible to observe or pass non-verbal ones. As C. Garton and K. Wegryn indicate [2006, p. 248], when people and teams are communicating, 80% of messages they impart are non-verbal. Visual com-

munication aspects such as eye contact, mimes, or gestures determine how people are perceived by others. It may also help some employed to remember the content of conversations better [Chmielecki 2011, pp. 160–161]. Superiors should try to limit the use of ICT tools by employees, if only possible. A good solution can be e.g. introducing no email day in a company, which will commit workers to communicate directly once a week and sending text messages or emails is reduced to minimum. This situation is possible when an international knowledge team has the same deployment environment. ICT devices account for a basic tool for workgroups scattered geographically. In such a case, in order to tighten and improve relationships, at the beginning of the day team members can share their interests online, they can say how they spent the weekend, where they will go on holiday or just they can tell a joke. This method accounts for a stopgap of direct contact and causes fellow workers to get to know each other, which vastly improves the quality of their work.

In the situation when a given knowledge team consists of local, mobile and remote workers, managers have to remember to treat each team member fairly and not to stand out those they meet on a daily basis. The people located at the headquarters can create their own subgroups that are reluctant towards the employed at other places and vice versa. They forget that despite the distance, they still constitute one team aimed at achieving the same goals. In case of mistakes, people can blame each other for some unfavorable circumstances. It is essential that a leader should find some time for mobile and remote employees, just to maintain mutual communication, answer the phones and receive emails. It is really important because face-to-face meetings during which a leader has an opportunity to tighten cooperative ties or spot the first symptoms of dissatisfaction or conflict, are hardly possible.

Clashes also occur when all team members are scattered worldwide. Then, it is even harder to behold the first symptoms of misunderstanding. When such a situation takes place, superiors ought to mitigate it, playing the role of intermediary during talks. It should be held virtually by phone or through teleconferencing.

In international knowledge teams scattered geographically, there must be well-defined goals and tasks from the very beginning. There should be widely available criteria for employee evaluation. Local workforce should be informed by superior that remote workers are also subject to controls and submission of their work results, and account for an important constituent while completing a given task. Hence, local employees cannot be privileged in favor of colleagues performing their tasks remotely.

Operation of international knowledge team whose members live in five different time zones, is complicated. Frequent direct contact is absolutely in-

feasible. For all of them teleconferences or online meetings mean overtime (before or after working hours). It may also happen that a meeting will fall on any national or religious festival of one of the workers. One cannot establish the time of these meetings according to leader's preferences because employees who are constantly doing overtime, will be affected by tiredness or reluctance to work and will think that their colleagues are favored. It leads directly to disturbances in manager-employee relationships and between team members. People who live somewhere else and have different working hours should inform their colleagues about this fact. Then, employees will be fully aware of the day and time they can call somebody, not to interfere with someone's private life. Employee work schedule, which should be distributed within a team, is a helpful tool. It is presented in table 1.

**Table 1. Work schedule of mobile and / or remote workgroups**

| First name | Last name | Country                | Time difference * | Starting time* | Finishing time* | Position       | Works on  |
|------------|-----------|------------------------|-------------------|----------------|-----------------|----------------|-----------|
| Adam       | Kowalski  | Poland – Łódź          | 0                 | 8 am           | 5 pm            | PR specialist  | Wed – Sat |
| Wendy      | May       | UK – Hastings          | - 1h              | 9 am           | 3 pm            | Market analyst | Tue – Fri |
| Jacquelin  | King      | Hong-Kong – Koulum     | + 8h              | 10 am          | 2 pm            | Web designer   | Mon – Fri |
| Alla       | McKanap   | Russia – Moscow        | +2h               | 7 am           | 5 pm            | Financier      | Mon – Fri |
| Richard    | Grimstad  | Australia – Queensland | + 9h              | 9 am           | 5 pm            | IT specialist  | Mon – Fri |
| Julian     | Hormin    | USA – New York         | - 6h              | 11 am          | 7 pm            | B+R specialist | Mon – Thu |
| Tom        | Dominques | Spain – Segovia        | 0                 | 7 am           | 6 pm**          | Team leader    | Tue – Sat |

\* according to local time (e.g. at the headquarters or at the location of most employees) – in the above example it is Poland

\*\* siesta between 1–2 pm

Source: own work.

While establishing team meetings, one can divide employees into time zones and organize several meetings on different days. Consequently, it will reduce lack of organization at work and in private lives of workers, which apparently contributes to leveling of conflict situations.

### **3. The role of leader in international team management**

Team leaders should prevent from uncontrollable conflict situations and in case their occurrence, they should monitor and resolve them skillfully. Preventing from conflicts requires understanding the rules which determine people's behaviors or create interpersonal relations and it also requires knowing oneself and environment where a given entity exists. All these factors have an impact on the easiness of planning various actions and predicting others' behaviors [Gertsmann 1979, pp. 239–243].

Making an effort to prevent from any clash, especially in international teams, the most important thing is that reactions of people involved in the conflict should correspond to the concrete situation. In each state of affairs the solution may be different depending on new, hitherto non-existent circumstances. One cannot apply only one pattern, even the best tested one. Interpretation of situations and the choice of suitable solutions or preventive measures depend on the team leader, their talent, skills and the specificity of the task currently performed, number of members, their traits, origin, habits or religion etc.

The reason of conflict occurrence in international knowledge teams can be insufficient command of a foreign language which is common for the whole group. It happens when particular team members reside in different countries and keep in touch with each other only via ICT tools. People for whom English is the second language can understand writing better than speech. During teleconferences they will not be able to follow the course of discussion, dexterously comment on claims or ideas the interlocutors come up with or they might have some difficulties in grasping the gist of discussion, especially when a speaker uses slang or colloquialisms. Each English-speaking person may have a different accent or pronounce the same words differently. This situation causes stress and tensions in a group, which respectively results in misunderstandings and conflicts. The role of leader is to come up with a well-prepared and organized agenda before every virtual or conventional meeting. It enables all people to familiarize with the merits of the meeting prior to commencement. The course of meeting should be jotted by a secretary and sent to all participants afterwards. It will help employees as well remember all the threads of talk as interpret its content properly. Post-meeting note is also very useful for people who could not take part in a meeting of any other reasons and gives them detailed, professional and full minutes.

A manager of international team whose members work dispersed worldwide, cannot impose their own way of communication according to his/her likings and preferences. Some employed prefer to communicate via phone, others via email. If possible (considering time, type of task or equipment availability) a manager ought to adjust communication channels to other employees'



preferences. It fosters the superior-inferior relationship development through showing subordinates their own respect and individual approach. At the beginning manager should define what rules of communication are accepted within task completion. He or she should also point out which virtual meetings are compulsory for everybody and which of them are mandatory for the selected group, who should communicate with whom when a problem occurs, and how often employees are obliged to submit their work results. It should be confirmed that all subordinates are proficient in the use of ICT tools. Employees must be aware that even if they are out, it does not mean they are allowed to take some hours off, delay in their performance, not to participate in meetings or ignore phone calls and emails.

A manager who leads international team should not unify their inferiors' work style according to the criteria acknowledged e.g. in the USA or England. It leads to californication of people's work style. Therefore, the manager should get to know personality traits, behaviors and habits of his/her team members. Workforce diversification opens the door to success and to being more innovative and complimentary. In fear of not being distinctive, plenty of young employees prefer taking not own, but a fashionable work style existent in UE or in the USA. On the other hand, international team manager must control above-mentioned diversification of employees' traits to avoid conflicts, indolence or "a protective umbrella" to the alleged employee discrimination.

Controllable conflict which is triggered and stimulated properly by a team leader can have a positive influence on relationships in a group, leading to effectiveness growth among the employed. In international knowledge teams, especially mobile or remote ones, it is harder to evoke this kind of clash and maintain it on an appropriate level. In a conflict situation, managers of such units are not aware of its occurrence for some time so they are not able to arbitrarily resolve it. Therefore, systematic communication between particular employees and their superiors is so essential. Regular contact will help to level understatements, insinuations, and it will also prevent from accumulating misunderstandings or lack of knowledge about mutual cooperation.

Clashes in international knowledge teams may occur because such groups do not undergo the typical creation phases. According to B. Tuckman, when shaping teams, there are four classic phases: formation, clash, stabilization and action [Clayton 2009, p. 32]. This cycle is typical of stationary groups and is one of their proper development determinant, and also has a positive impact on goal achievement. In case of members scattered worldwide, the appearance of these phases might be disturbed or even impossible. It may contribute to rising tensions inside the group, work quality deterioration, employee motivation decrease, or even resigning from task completion.

#### **4. Conflict specificity in national vs. international knowledge teams**

Among the major causes of clashes appearing in national and international knowledge teams there can be mentioned:

- resources division – administrating the limited resources can be the reason of conflict because the members might compete for the biggest assignment, which consequently may lead to lack of cooperation,
- goal divergence – the fact that in an organization there are specialized task teams may lead to a clash of interests due to different goals and tasks of particular teams in spite of existing agreement on achieving goals for the whole organization,
- work interdependence – it appears in connection with interdependence between particular task teams, that is starting work by one team depends on completing the task by another,
- interpersonal differences – the discrepancies in attitudes, values, and views of particular team members are also the most frequent sources of conflicts. After bringing two various types of personalities into contact, a conflict situation may appear,
- deliberate conflict situations – they are quite often provoked for increased involvement of organizational members and efficiency of their actions,
- poor communication in group – lack of clearly defined communication channels may lead to misrepresentation, concealing, delay or not providing important information,
- more and more pieces of information inducing information mess that hinders good decision-making,
- unskillful empowerment implementation,
- introducing changes – it is connected with work imbalance and the established order in a group [Penc 2000, pp. 215–221].

This list should be supplemented with conflicts characteristic for international teams resulting from:

- lack of proper selection of team members in terms of skills and psychosociological traits, which has a huge influence on subsequent cohesion and complementarity of their work,
- diversification of people involved in tasks/work (age, sex, origin, culture, language knowledge etc.),
- lack of direct contact (in case of team members dispersed worldwide),
- different time zones,
- lack of compatibility and standardization in team members' education,

- 
- differences in corporate culture in the particular workplaces of team members,
  - organization's distrust in employees varied in respect of culture, nation or origin.

The danger which international companies have to face when hiring ambitious and devoted employees is their professional burnout or likely absence because of stress-inducing situations. Working in a team they often use all amounts of energy. As a result, it might lead to the necessity of long-term absence at work caused by mental disorders and increased staff turnover. The World Health Organization defined stress as a "21th-century disease" affecting i.a. young, talented and ambitious employees [World Health Organization as of 12.10.2012]. Thanks to ICT tools development physical tiredness lessens, but mental stress and burden rise. It is strictly connected with rapidly growing pressure put on units concerning the compulsion of possessing versatile knowledge, ability to perform tasks quickly, and suitable degree of behavior flexibility.

### **Summary**

In international knowledge teams' work, one of the most frequent reasons of conflict occurrence is lack of direct contact. Work virtualization may even incite misunderstandings but not facilitate cooperation between particular people. Misunderstandings, when diagnosed by team leader too late, might disturb or even hinder goal achievement. Conflict may bring positive effects for international team operation, if controllable. Then it leads to entrepreneurship and creativity growth, social activity stimulation, it also inclines the staff to take a stand and present their views to others, and finally it gives a chance to test oneself. Too many frictions or too frequent appearance of them might result in work effectiveness decline, unwillingness to cooperate or even frustration. Hence, there is a need to constantly observe conflict and if necessary, to control its course. Total lack of misunderstandings in teams is not natural and in a sense it prevents from development and creative thinking. Considering the increased participation of international groups in performance of various projects in enterprises, organizations ought to employ leaders proficient in intercultural management techniques, who are cosmopolitans and open to frequent and dynamic changes.

**Bibliography**

Chmielewski M. (2011), *Delivering Business Presentation – an intercultural perspective* [in:] Al.-Noorachi M. (ed.), *Marketingowe źródła uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w działalności nowoczesnych podmiotów gospodarujących*, SWSPiZ, t. XII/5, Łódź.

Clyaton M. (2009), *Management Models Pocketbook*, Management Pocketbooks Ltd, Guilford.

Gartton C., Wegryn K. (2006), *Managing without Walls, maximize success with virtual, global, and cross-culture teams*, MC Press, Lewisville.

Gertsman S. (1973), *Psychologia na co dzień*, Książka i Wiedza, Warszawa.

Katz D., Kahn R. (1978), *The social psychology of organizations*, John Wiley and Sons, New York.

Penc J. (2000), *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

World Health Organization, [www.who.int/](http://www.who.int/) Occupational health topics z dn.12.10.2012.

Michał Chmielecki

Spółeczna Akademia Nauk

## **Development of corporate entrepreneurship in the context of human resource management and organizational culture in Polish organizations – research results**

**Abstract:** Firms around the world have are struggling to find new ways to accomplish growth, profitability and competitiveness. This has become a tough objective considering the pressures of a globalized economy. Mergers, acquisitions and joint ventures are the common ways to accomplish firm growth. Anyhow, creating growth from within the organization is still a difficult goal to reach. This article discusses the role of HRM practices and organizational culture leading to enhancement of entrepreneurial practices. In particular it concentrates on factors impeding corporate entrepreneurship behaviours.

**Key-words:** corporate entrepreneurship, organizational culture, HRM, knowledge sharing, Poland

### **Introduction**

The competitive landscape in many industries across the globe today is marked by intense competition among existing players and the emergence of many focused competitors targeting specific segments of the market. Changes in today's business have highlighted the need for companies to become more entrepreneurial and companies all over the globe are attempting to foster entrepreneurship so that business opportunities are perceived and exploited. The importance of both human resource management and organizational culture in encouraging corporate entrepreneurship has long been argued. Both Human Resources Management practices, as well as, organizational culture have an immense impact on corporate entrepreneurship. This article investigates the role of HRM practices and organizational culture leading to enhancement of entrepreneurial practices.

## 1. Corporate Entrepreneurship

Entrepreneurs have already been described as the makers of new worlds [Czarniawaka & Wolff 1991], innovators and catalysts of change who continuously do things that have not been done before and who do not fit established patterns [Schumpeter 1965]. They identify, assess, evaluate, manage and transfer risk [Deakins 1999]. Literature on entrepreneurs has stemmed from three main sources:

- economic writers who stress the role of the entrepreneur in economic development;
- social and business writers who stress the influence of the social and business environment on entrepreneurship;
- psychologists who focus on the personality traits of entrepreneurs [Deakins 1999].

Researchers have been defining characteristics of entrepreneurs for many years. See table 1. for the summary of this research.

**Table 1. Characteristics of entrepreneurs**

| Date | Authors            | Characteristics  | Normative | Empirical |
|------|--------------------|--|-----------|-----------|
| 1848 | Mill               | Risk bearing   | X         |           |
| 1917 | Weber              | Source of formal authority   | X         |           |
| 1934 | Schumpeter         | Innovation; initiative   | X         |           |
| 1954 | Sutton             | Desire for responsibility  | X         |           |
| 1959 | Hartman            | Source of formal authority   | X         |           |
| 1961 | McClelland         | Risk taking; need for achievement  |           | X         |
| 1963 | Dauids             | Ambition; desire for independence, responsibility, self-confidence                     |           | X         |
| 1964 | Pickle             | Drive/mental; human relations; communication ability; technical knowledge              |           | X         |
| 1971 | Palmer             | Risk measurement   |           | X         |
| 1971 | Hornaday and Aboud | Need for achievement; autonomy; aggression; power; recognition; innovative/independent |           | X         |
| 1973 | Winter             | Need for power   | X         |           |
| 1974 | Borland            | Internal locus of power  | X         |           |

Source: J. A. Timmons, S. Spinelli, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, 7/e, McGraw-Hill, Irwin, 2007.

At the same time, the concepts of entrepreneurship have been changing. The most popular concepts are presented in table 2.

**Table 2. The concepts of entrepreneurship**

| Author  | The concept of entrepreneurship  |
|---|--|
| R.W. Griffin<br>[1996, pp. 730–731]             | The process of organizing and running a business and taking the risk involved and performing an active role in management.   |
| St.P. Robbins<br>D.A. DeCenzo<br>[2002, p. 104] | The process of initiating business start up, organizing the necessary resources and take risks in pursuit of the prize.  |
| R.D. Hisrich<br>M.P. Peters<br>[1992, p. 10]    | The process of creating something different, because of its value in the framework of which necessary time and effort is devoted to achieve this goal, assuming the accompanying financial, psychological and social risk, and expecting obtaining financial rewards and personal satisfaction.  |
| B. Piasecki<br>[2001, p. 25]                    | Entrepreneurship is the process:<br>- which includes the action taken for the analysis of opportunities of start and development (or just development) of the venture, its financing and the possibility of meeting the effects of such action;<br>- which can take many different forms and shapes, including initiation of a venture, creativity and innovation in developing new products or services, managing an existing venture in such a way that it develops quickly and continuously, seeking financial and material supply sources for potentially growing number of ventures, accepting risk in the development of new or expansion of existing ventures (these elements are the part of the entrepreneurial process, although not all of them must participate in each activity). |
| F.L. Frey<br>[1993, pp. 27–28]                  | Starting a venture and (or) its growth, which occurs through the use of innovation, by management assuming the risk.   |
| J. Penc<br>[1997, p. 335]                       | The behavior of a person or organization that relies on seeking and applying new solutions, which require more energy, initiative and resourcefulness and the ability to estimate the necessary effort and possible benefits available under existing constraints and opportunities, and the willingness to take risk and responsibility for their decisions and actions.  |
| J. Timmons<br>[1990, p. 5]                      | The process of creating or identifying opportunities and using them despite of their current resources (...). It is an creative act of an entrepreneur who finds in him and devotes enough energy to initiate and build a company or organization, rather than just observe, analyze and describe it.  |

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| N. Churchill<br>[1983, p. 27]    | The process of discovery and development of capabilities to create new value through innovation, acquisition of necessary resources and managing the process of value creation.   |
| J.A. Schumpeter<br>[1960, p. 60] | Recognising opportunities for implementation of ventures that are profitable and risk-taking to implement them.   |
| W. Adamczyk<br>[1996]            | An organized sequential process oriented under certain circumstances at using innovative idea in order to generate benefits in the market.  |
| S. Sudół<br>[2002, p. 33]        | Feature (way of behaving) of entrepreneurs and companies, that means the willingness and ability to undertake and solve creative and innovative new problems, while taking into consideration its risks, the ability to use the available opportunities and flexibility to adapt to changing conditions |
| T. Kraśnicka<br>[1999, p. 98]    | Entrepreneurship is an activity that stands out by: activity and dynamism, innovation, looking for changes and reacting to them, perceiving opportunities and their use, regardless of the resources (at the moment), willingness to take risks, which main motive is to multiply the capital.          |

Source: Ł. Sulkowski, *Barriers to entrepreneurship in the management of hospitals in Poland, L'entrepreneur face aux politiques publiques europeennes*, red. C. Martin, T. Rkibi, PGM/ISLA, Lisboa 2012.

Corporate entrepreneurship refers to the process of organizational renewal and relates to two distinct but related phenomena:

- innovation and corporate venturing activities,
- renewal activities that enhance a corporations' ability to compete and take risks [Guth and Ginsberg 1990].

According to Narayanan et al. [2009] corporate venturing focuses on the set of steps and processes associated with creating new businesses and integrating them into the company's overall business portfolio. Sharma and Chrisman's [1999] state that corporate venturing can be divided into internal and external. Internal involves the creation of new businesses that generally reside within the corporate structure<sup>1</sup>. According to Kuratko [2007] pre-existing internal organization structures may accommodate these new ventures or newly created organizational entities may be created within the corporate structure. External involves corporations investing in young, early growth-stage businesses created by external parties, which includes Corporate Venture Capital (CVC), licensing, acquisitions and joint ventures.

<sup>1</sup> However they may be located outside the firm as semi-autonomous entities, such as spin-offs.



Secondly, as mentioned before corporate entrepreneurship may embody renewal activities that can enhance corporations' ability to compete and take risks, which may or may not involve the addition of new businesses to a corporation. Morris et al. [2008] and Kuratko and Audretsch [2009] define this aspect of corporate entrepreneurship as strategic entrepreneurship. It has also been defined as involving the identification and exploitation of opportunities while simultaneously creating and sustaining a competitive advantage [Ireland et al. 2003].

It may involve strategic renewal, domain redefinition, sustained regeneration, business model reconstruction and organizational rejuvenation [Covin and Miles 1999]. However, Dess et al. [2003] in their review only focused on the first four of these. Corporate entrepreneurship activities can take place at the corporate, division (business), functional, spin-out venture or project levels [Zahra 1991]. However, most previous corporate venture research has focused on the parent corporation level rather than the venture unit or spin-out level [Narayanan et al. 2009].

## **2. Human Resources Management**

It is believed that the most important asset of any business is its employees. People and management of people are increasingly seen as key elements of competitive advantage [Allen & Wright 2007; Boxall & Purcell 2003]. Traditional views on competitive advantage emphasized such barriers to entry as access to capital, economies of scale, regulated competition. Recent views have highlighted an organization's strategic management of its human resources as a source of competitive advantage, which cannot easily be acquired or imitated.

Because of the competitive global marketplace, people management is gaining in importance. People management strongly influences other sources of competitive advantage such as technology, manufacturing processes, structure, and business strategy.

When HRM practices are consistent, they reinforce one another so that their sum is a synergistic influence upon desired employee behaviors [e.g. Delery & Doty 1996]. Hornsby, Kuratko, and Montagno [1999] identified five success factors linking HR practices to CE. These include:

- the appropriate use of rewards,
- the provision of management support for innovation,
- the availability of resources for innovation,
- an organizational structure conducive to learning and cooperation,
- individual risk taking.

Prior studies [e.g., Hornsby, Naffziger, Kuratko & Montagno 1993] have confirmed the empirical significance of these five dimensions of organizational environments for promoting corporate entrepreneurship. In another study Morris and Jones [1993] identified five sets of

HRM practices associated with corporate entrepreneurship:

**1. Performance appraisals.**

It is worth stressing that performance appraisals are oriented towards ends rather than means. They measure both individual and group performance. They reflect a tolerance for failure, their content includes innovation and risk taking behavior.

**2. Compensation.**

In entrepreneurial firms base pay is lower and there is a greater amount of pay at risk. Entrepreneurial companies balance both long and short-term performance and individual and group performance.

**3. Orientation and training.**

Entrepreneurial firms invest more time and effort on orientation, and there is more group oriented training.

**4. Recruitment and career development.**

Entrepreneurial firms emphasize the external labor market and offer a variety of career paths.

**5. Job design.**

Job designs tend to be less structured, and more complex, offering more discretionary authority and freedom [Hayton 2005].

Twomey and Harris [2000] presented evidence of a correlation between certain HR practices such as selection, training, performance management, rewards and career development which encourage entrepreneurial behaviors and corporate entrepreneurship.

There is one common thread in studies of human resources management practices and corporate entrepreneurship which states that there is a need for human resources systems to support informal employee contributions and to encourage cooperation and avoid unnecessary bureaucratic constraints on behavior.

### **3. Organizational Culture**

Organizational culture poses many problems of definition and interpretation [Sułkowski 2008]. According to Hofstede [1980], culture is the collective thinking of minds which create a difference between the members of one group from another. Culture can be defined as an arrangement of different attributes that express an organization and differentiate the firm from other one [Forehand and von Gilmer 1964]. Schein [1990], defines culture as set of different values

and behaviors that may be considered to guide to success. According to Kotter and Heskett [1992], culture means fairly established set of beliefs, behaviors and values of society contain generally. To sum up culture can be defined as gained knowledge, explanations, values, beliefs, communication and behaviors of group of people, at the same time and same place. Pettigrew [1979], argues that culture of the organization is based on cognitive system which help to explain how employees think and make decisions. Tichy [1982], believes that organizational culture is a “normative glue” that holds the overall organization together. Both norms and values of an organization have a strong affect on all of those who are attached with the organization. Norms are invisible, however if the organizations want to improve the performance of the employees and as a result profitability, norms are places first to look.

Organizational culture research often omits the role of HRM practices in shaping corporate entrepreneurship. However, it must be stressed that human resources management practices play a vital role in maintaining an organization's unique culture [Schein 1992] which is a valuable source of sustained competitive advantage because of possessing the characteristics of a strategic asset, namely scarcity, inimitability, value creating and non-tradeability [Barney 1986]. Many researchers have highlighted the importance of culture in promoting the discretionary, informal behaviors that lie at the heart of corporate entrepreneurship [e.g. Burgelman 1983].

Effective leaders are able to build the subordinate confidence needed to experiment and take on additional risk. This can be achieved by providing encouragement and the necessary support to develop from an existing competence base. Support included providing the freedom to act without rigid constraint and monitoring. Human Resources Management can influence corporate entrepreneurship through the creation of an entrepreneurial culture - a loose-tight organization which promotes entrepreneurship with intrinsic rewards, delegation of responsibility and avoiding overly rigid controls.

When taking into consideration a single dimension of culture, Morris et al. (1994) propose that the level of individualism within an organization has an decisive influence upon corporate entrepreneurship. Individualism facilitates the non-conformist thinking that supports radical creativity. On the other hand, collectivism supports group cohesion and cooperation necessary for the acceptance and support for new ideas. They find support for the hypothesis that at the extremes of the individualism – collectivism continuum, the level of entrepreneurship will be relatively low while at moderate levels of individualism, organizational entrepreneurship will be relatively high.

Chandler et al. [2000] propose that human resources management influences creativity and innovation by creating a supportive culture. They found

that perceived management support as well as organizational reward systems promote an innovation supportive culture.

The literature on culture implies that human resources management can have a significant indirect influence upon corporate entrepreneurship in organizations, by creating a supportive context which encourages a balance of individual and collective interests thereby encouraging cooperation, as well as development of trust. Informal behaviors are essential for the development of corporate entrepreneurship. They may be effectively encouraged through the creation of a climate in which entrepreneurial contributions are the result of a social exchange between employees and the organization.

#### **4. Knowledge management and sharing**

Knowledge sharing heavily influences corporate entrepreneurship. Knowledge sharing is regarded as means through which competitive advantage of an organization can be reached [Jackson et al. 2006]. The way knowledge is shared within the frameworks of the organization is essential and central to the success of corporate entrepreneurship.

Knowledge sharing is mainly described as an activity during which information or other valuable contents are shared [Möller, Svahn 2004; Li 2010]. The approach presented by Bartol and Srivastava [2002] contains information as an element of knowledge sharing and defines it as the action in which relevant information are diffused by employees to others across the organization. Möller and Svahn [2004, p. 220] stress that knowledge sharing is “sharing not only codified information, such as production and product specifications, delivery and logistics information, but also management beliefs, images, experiences, and contextualized practices such as business-process development”. Li [2010, p. 40] defines knowledge sharing as an activity “in which participants are involved in the joint process of contributing, negotiating and utilizing knowledge”.

The study of knowledge sharing has emerged as a key research area from a broad and deep field of study on technology transfer and innovation, and more recently from the field of strategic management. Increasingly, knowledge-sharing research has moved to an organizational learning perspective.

The literature identifies five primary contexts that can affect such successful knowledge-sharing implementations:

- the relationship between the source and the recipient,
- the form and location of the knowledge,
- the recipient’s learning predisposition, the source’s knowledge-sharing capability,
- and the broader environment in which the sharing occurs.

---

A synthesis of this research suggests three types of knowledge-sharing activities to be evaluated:

- analyses of the form and the location of the knowledge (it is noteworthy because each can affect the types of sharing processes that will be necessary as well as how challenging these processes might be).
- the types of agreements (rules of engagement and managerial practices adopted by the parties are necessary to evaluate in that they can shape both the flows of resources and knowledge between the parties and the actions taken to overcome and accommodate significant relational differences between the parties).
- the specific knowledge-sharing activities used (they are important in that they are the means through which the parties seek to facilitate knowledge sharing).

While some theorists argue that high investment rates in physical and human capital drive national innovation and growth rates [Kim & Lau 1994; Krugman 1994], ‘assimilation theorists’ instead argue that entrepreneurship, effective learning, and innovation are separate, but equally important variables affecting development [Kim & Nelson 2000]. Central to both approaches, nonetheless, is an understanding of the importance of the sharing of ideas.

Corporate entrepreneurship is supported by organizational learning [Floyd & Wooldridge 1999; McGrath 2001]. Organizational learning is dependent on the exchange of knowledge as well as other resources among employees and between employees and external partners and stakeholders [Zahra & George 2002]. Internal and external exchange of knowledge is founded on the formation of trust and social capital [Perry-Smith & Shalley 2003]. Social capital and knowledge exchange perform a vital role as mediators in the association between human resources practices highlighted by this literature review and corporate entrepreneurship.

## 5. Research

The empirical research was conducted in a representative group of companies from the Lodz and Warsaw region in 2012. Due to the limited size of the article only chosen results for certain areas of entrepreneurship and corporate entrepreneurship conditions in organizations will be presented. A total of 176 people from 149 organizations took part in the survey. Small and medium-sized enterprises accounted for 93.5% of all businesses.

Among the respondents, 85% of people rated themselves as highly entrepreneurial, others replied that they are entrepreneurial only sometimes. 72% of the organizations in which the respondents work were defined as entrepreneurial organizations.

Motivation in the pursuit of entrepreneurial attitudes of the staff was mainly influenced by the following factors:

- financial inducements (86% of respondents),
- the possibility of advancement and development of previously acquired skills (78% of respondents),
- the creation of an organizational culture that promotes among others competition and at the same time collaboration between workers (64% of respondents). Among the other mentioned elements were: recognition in the eyes of superiors (53%), own ambitions and the possibility of self-fulfillment (52%), satisfaction resulting from the possibility of identification with the company (45%).

Among the factors impeding the development of entrepreneurial attitudes the most frequently mentioned were:

- Unsatisfactory financial inducements (88%),
- A hierarchical structure of the company and its impact on the communication, slow flow of information and knowledge sharing (76% of respondents),
- Disbelief in the possibility of effective action and achieving success and therefore, no willingness to take risk, (72% of respondents),
- Lack of management support, (70% of respondents),
- Lack of training and development (62% of respondents),
- No evidence of recognition by the supervisor (54% of respondents),
- Lack of cross-functional interaction between organization members (43% of respondents).

Respondents believe that internal conditions such as HRM practices or organizational culture are more important for the development of entrepreneurial behaviours than favorable external conditions.

## 6. Discussion

In this research lack of cross-functional interaction between members was indicated as the 7<sup>th</sup> factor impeding CE, relatively high levels of human capital are positively associated with corporate entrepreneurship [Soutaris 2002]. Entrepreneurial organizations tend to make systematic investments in employee skills, particularly group skills and socialization (Jones et al., 1995). Group skills enhance the quality of interactions. Socialization helps build common ground and shared understanding. This is extremely important especially among employees from different functional areas of the organization [Nonaka 1994]. These training and development practices have a positive influence on the formation of social capital and trust, and the presence of discretionary behaviors which is also stressed in the results of this research.

Another critical aspect is the design of organizational structure. In this research this aspect was ranked 2<sup>nd</sup> among the factors impeding CE. Organizational structure should promote high levels of communication and cross functional integration in order to facilitate tacit knowledge exchange and organizational learning. This is often achieved by creating cross-functional teams [Hornsby et al. 1999; Kanter 1985; Laursen 2002; Laursen & Foss 2003].

The respondents indicated financial inducements as the number one factor influencing CE. If greater cross functional interaction, the greater the general level of social capital. That sort of arrangement can be supported by the use of incentive pay based upon group or organizational level rewards in addition to individual rewards [e.g. Jones et al. 1995]. What is more uncertainty which is associated with innovative activities requires a willingness from the organizational members to take on risk. However, there is a lack of consensus as to the degree of risk that organizational entrepreneurs must assume. Nevertheless it is considered lower than that assumed by entrepreneurs who act independently. All the entrepreneurial organizations require a greater degree of risk acceptance on the part of their employees [Block & MacMillan 1993]. This should be reflected in their compensation design. There is some evidence that incentive pay systems are associated with corporate entrepreneurship [Laursen, 2002, Chandler et al. 2000].

Another factor impeding CE indicated in this research was management support. The presence of a high degree of perceived management support for entrepreneurial activities [Chandler et al. 2000] is also an essential aspect of the organizational environment that is indispensable for corporate entrepreneurship. These perceptions of management support are linked to the availability of resources as well as the presence of rewards. Perceived organizational support [Wayne, Shore, & Liden 1997] is related to the development of a social exchange relationship between individuals and the organization. When employers make investments in employees and recognize their contributions, it is perceived as supportive and the social exchange relationship between the employees and employers is strengthened. The result of that is employees who are more willing to engage in entrepreneurial behaviors that serve the interests of the organization [Maurer, Pierce & Shore 2002].

Although research results do indicate individual autonomy it is worth mentioning that literature stresses the need to promote individual autonomy and discretion. The uncertainty of the innovation process requires coordination by mutual adjustment [Kanter 1983], therefore, it is suggested that job design allows high levels of individual autonomy [Laursen 2002; Laursen & Foss 2003]. Greater autonomy broadens the scope for all sorts of discretionary behaviors

which influence positively the formation of trust and social capital [e.g. Bolino et al. 2002; Malhotra & Murnighan 2002; Nahapiet & Ghoshal 1998; Perrone et al. 2003].

### Summary

Business environment is becoming increasingly complex and dynamic. Corporate entrepreneurship is expected to become essential for achieving and sustaining companies' competitive advantage all over the world. Both HRM practices and organizational culture heavily influence corporate entrepreneurship. Most of the respondents believe that internal conditions such as HRM practices or organizational culture are more important for the development of entrepreneurial behaviours than favorable external conditions. It seems that for Poles one of the most important factors concerning the entrepreneurial behaviours within the organization is financial inducements and the possibility of advancement and development of previously acquired skills. What impedes entrepreneurial behaviours mostly is the hierarchical structure of the company and its impact on the communication, slow flow of information and knowledge sharing, strong disbelief in the possibility of effective action and achieving the success and therefore no willingness to take risk, evident lack of management support, and lack of appropriate training and development.

### Bibliography

- Abraham R. (1997), *The relationship of vertical and horizontal individualism and collectivism to intrapreneurship and organizational commitment*, "Leadership and Organization Development Journal", 18(4).
- Allen M.R., Wright P. (2007), *Strategic Management and HRM* [in:] P. Boxall, J. Purcell, P. Wright (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, New York: Oxford University Press.
- Barney J.B. (1986), *Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?*, "Academy of Management Review", 11(3).
- Balkin D.B., Markman G.D., Gomez-Mejia L.R. (2000), *Is CEO pay in high technology firms related to innovation?*, "Academy of Management Journal", 43(6).
- Block Z., MacMillan I. (1993), *Corporate venturing*. Cambridge, MA7 Harvard Business School Press.
- Eisenhardt K. (1989), *Agency theory: An assessment and review*, "Academy of Management Review", 14(1).
- Bolino M.C., Turnley W.H., Bloodgood J.M. (2002), *Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations*, "Academy of Management Review", 27(4).



- Boxall P., Purcell J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, New York: Palgrave MacMillan.
- Burgelman R.A. (1983), *A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm*, "Administrative Science Quarterly", 28(2).
- Chandler G.N., Keller C., Lyon D.W. (2000), *Unraveling the determinants and consequences of an innovation supportive culture*," Entrepreneurship Theory and Practice", 25(1).
- Covin J., Miles M. (1999), *Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 23.
- Delery J.E., Doty D.H. (1996), *Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency and configurational performance patterns*, "Academy of Management Journal", 39.
- Drucker P.F. (1985), *Innovation and entrepreneurship: Practice and Principles*, New York: Harper & Row.
- Dess G.G., Ireland R.D., Zahra S.A., Floyd S.W., Janney J.J., Lane P.J. (2003), *Emerging issues in corporate entrepreneurship*, "Journal of Management", 29/3.
- Ireland R.D., Hitt M.A., Sirman D.G. (2003), *A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions*, "Journal of Management", 29 (6).
- Floyd S. W., Wooldridge B. (1999), *Knowledge Creation and Social Networks in Corporate Entrepreneurship: The Renewal of Organizational Capability*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 24(1).
- Forehand G.A., Von Haller G. (1964), *Environmental Variations in Studies of Organizational Behavior*, "Psychological Bulletin", 62.
- Guth W D., Ginsberg A. (1990), *Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship*, "Strategic Management Journal", 11(5).
- Hayton J.C. (2005), *Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research*, "Human Resource Management Review", 15.
- Hodgetts R.M., Luthans F. (2003), *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, New York, McGraw-Hill/Irwin, Fifth Edition.
- Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences*, Sage, London.
- Hornsby J.S., Kuratko D.F., Montagno R.V. (1999), *Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 24(2).
- Hornsby J.S., Naffziger D.W., Kuratko D.F., Montagno R.V. (1993), *An interactive model of the corporate entrepreneurship process*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 17(2).

- 
- Ibarra H. (1993), *Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles*, "Academy of Management Journal", 36(3), 471–500.
- Jones F.F., Morris M.H., Rockmore W. (1995, May), *HR practices that promote entrepreneurship*, "HR Magazine".
- Kanter R.M. (1983), *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*, New York, Simon & Schuster.
- Kanter R.M. (1985), *Supporting innovation and venture development in established companies*, "Journal of Business Venturing", 1(1).
- Kotter J.P., Heskett J.L. (1992), *Corporate culture and performance*, New York: Free Press.
- Kuratko D. (2007), *Corporate entrepreneurship. Foundations and Trends in Entrepreneurship*, Cambridge, MA.
- Kuratko D., Audretsch D. (2009), *Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 33.
- Laursen K. (2002), *The importance of sectoral differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance*, "International Journal of the Economics of Business", 9(1).
- Laursen K., Foss, N.J. (2003), *New HRM practices, complementarities, and the impact on innovative performance*, "Cambridge Journal of Economics", 27(2).
- Luchsinger V., Bagby D.R. (1987), *Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons and contrasts*, "SAM Advanced Management Journal".
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct And Linking it to Performance*, "Academy of Management Review", 21(1).
- MacMillan I.C. (1987), *New business development: A challenge for transformational leadership*, "Human Resource Management", 26(4).
- McGrath R. (2001), *Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight*, "Academy of Management Journal", 44(1).
- Malhotra D., Murnighan J.K. (2002), *The effects of contracts on interpersonal trust*, "Administrative Science Quarterly", 47.
- Maurer T.J., Pierce H.R., Shore L.M. (2002), *Perceived beneficiary of employee development activity: A threedimensional social exchange model*, "Academy of Management Review", 27(3).
- Morris M.H., Davis D.L., Allen J.W. (1994), *Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism*, "Journal of International Business Studies", 25(1).
- Morris M.H., Jones F.F. (1993), *Human resource management practices and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from the USA*, "International Journal of Human Resource Management", 4(4).

- Morris M., Kuratko D., Covin J. (2008), *Corporate Entrepreneurship and Innovation*, Thomson/South-Western Publishers, Mason, OH. Q
- Narayanan V., Yang Y., Zahra S. (2009), Corporate venturing and value creation: a review and proposed framework, *Research Policy*, forthcoming.
- Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), *Social capital, intellectual capital, and organizational advantage*, "Academy of Management Review", 23.
- Nonaka I. (1994), *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, "Organization Science", 5(1).
- Pettigrew A. (1979), *Studying organizational culture*, "Administrative Science Quarterly", 24.
- Perrone V., Zaheer A., McEvily B. (2003), *Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners*, "Organization Science", 14(4).
- Perry-Smith J.E., Shalley C.E. (2003), *The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective*, "Academy of Management Review", 28(1).
- Ray S., Ramachandran K. (1996), *A Framework for Developing a Comprehensive Theory of Entrepreneurship*, "Journal of Entrepreneurship", 5(1).
- Ramachandran K. (2003), *Customer Dissatisfaction as a Source of Entrepreneurial Opportunity*, "Nanyang Business Review", 2(2).
- Robbins S.P., Sanghi S. (2007), *Organizational Behavior*, Pearson Education, New Delhi.
- Soutaris V. (2002), *Firm-specific competencies determining technological innovation: A survey in Greece*, "R & D Management", 32(1).
- Schein E.H. (1990), *Organizational culture*, "American Psychologist", 43(2).
- Schein E. (1992), *Organizational culture and leadership* (2nd edition), San Francisco Jossey-Bass.
- Schumpeter J.A. (1934), *Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, New York Oxford University Press.
- Sharma P., Chrisman J.J. (1999), *Towards reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 24(1).
- Shore L.M., Wayne S.J. (1993), *Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support*, "Journal of Applied Psychology", 78(5).
- Sułkowski Ł. (2012), *Barriers to entrepreneurship in the management of hospitals in Poland* [in:] *L'entrepreneur face aux politiques publiques europeennes*, red. C. Martin, T. Rkibi, PGV/ISLA, Lisboa.
- Sułkowski Ł. (2008), *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, zsl.ipiss.com.
- Tichy N.M. (1982), *Managing Change Strategically: The Technical, Political, and Cultural Keys*, "Organizational Dynamics" (autumn).

---

Titiev M. (1959), *Introduction to Cultural Anthropology*, New York: Henry Holt & Company.

Wayne S.J., Shore L.M., Liden R.C. (1997), *Perceived organizational support and leader–member exchange: A social exchange perspective*, “Academy of Management Journal”, 40(1).

Zahra S. (1991), *Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study*, “Journal of Business Venturing”, 6.

Zahra S.A., George G. (2002), *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*, “Academy of Management Review”, 27(2).

Zahra S.A., Hayton J.C., Salvato C. (2004), *Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture*, “Entrepreneurship Theory and Practice”, 28(4).

Zahra S., Nielsen A.P. (2002), *Sources of capabilities, integration and technology commercialization*, “Strategic Management Journal”, 23.

Joanna Wiśniewska-Mikosik

Spółeczna Akademia Nauk

## Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej

### The specific of Human Resource Management in public administration

**Abstract:** Modern political systems are based on a new action formula. It is, or should be, the main link between people and policy makers NERs. Modern formula determines a more active and creative role for this old, hard system. According to the latest trends, change take action today towards the modernisation of the structure of the administration. Often expands capacity, make changes through the setting of new rules. The specificity of the General Government sector determines the need for a different way to manage. Its objectives, the activities and market position are different from other areas of economic life. Efficient management of territorial systems require staff working in public administration, good knowledge of the rules and the rules for the development of territorial systems. Now we have to deal with process of intense change under both the awareness of workers, organizational culture and environment. Maturing civil society forces also changes in the public sector, although this process takes time.

**Key-words:** organizational culture, environment, management, public administration, management, public administration, local government.

### Wstęp

Współczesny świat to miejsce bardzo dynamicznych przemian w układzie sił. Nowoczesne społeczeństwa podlegają mniej lub bardziej intensywnym przekształceniom – od stanu społeczeństwa państwowego do społeczeństwa obywatelskiego. W takich warunkach rośnie rola administracji publicznej. To właśnie ona jest (lub powinna być) głównym łącznikiem między społeczeństwem a decydentami. To model administracji publicznej w pewnym obszarze wpływa na kształt interesu publicznego. Interes ten jest wyrażany w woli politycznej, która z kolei znajduje odzwierciedlenie w decyzjach centrum politycznego.

Nowoczesne systemy polityczne opierają się o nową i nowoczesną formułę działania administracji. Taka formuła nakłada na administrację wiele nowych obowiązków, ale jednocześnie wyznacza bardziej aktywną i kreatywną rolę. By osiągnąć taki stan podejmuje się obecnie działania w kierunku unowocześnienia struktury administracji. Często poszerza się kompetencje i dokonuje zmian poprzez określanie nowych zasad organizacyjnych. Zaleca się również pozyskiwanie ludzi z innych, publicznych obszarów rynku. Właśnie ludzie są bowiem ważnym czynnikiem, który w dużej mierze decyduje o kształcie administracji i jej kontekście społecznym. Jak złe struktury i złe zasady działania mogą zniechęcić i zdeprawować najlepszych ludzi, tak jest i odwrotnie. Najlepiej obmyślona i zaprojektowana formuła administracji publicznej nie powiedzie się, jeśli nie ma zaplecza kadrowego a także właściwego określenia pozycji sektora publicznego na rynku.

Specyfika tego sektora narzuca konieczność odmiennego sposobu zarządzania. Jego cele, działania i pozycja na rynku są odmienne od pozostałych obszarów życia gospodarczego. Ważną funkcję w zarządzaniu sektorem użyteczności publicznej spełnia samorząd lokalny i regionalny. Sprawne zarządzanie w układach terytorialnych wymaga od kadry pracującej w administracji publicznej dobrej znajomości prawideł oraz zasad rozwoju układów terytorialnych. Obecnie mamy do czynienia z procesem intensywnych przemian w obszarze zarówno świadomości samych pracowników administracji, jak i całego otoczenia. Dojrzewanie społeczeństwa obywatelskiego wymusza również zmiany w sektorze publicznym choć proces ten wymaga czasu...

### **1. Krótki rys historii administracji publicznej**

Początki nowoczesnej administracji publicznej sięgają czasów monarchii absolutnych. Wówczas opierały się one na systemie biurokratycznym. Pierwszy opis tego systemu zaprezentował niemiecki uczyony przełomu XIX i XX wieku Max Weber. Dla niego pojęcie to ma neutralny charakter i oznacza określony typ organizacji administracji. Cechami systemu opisanego przez Webera są [Izdebski 1996, s. 36]:

- zawodowy charakter administracji;
- pionowy i poziomy podział pracy oraz związana z nim specjalizacja;
- hierarchiczna struktura władzy;
- obowiązywanie formalnych, generalnych reguł określających zachowania na poszczególnych stanowiskach.

Wymienione powyżej cechy systemu biurokratycznego, który do dzisiaj stanowi podstawę funkcjonowania administracji publicznej, pełnią rolę warunkowań dla zarządzania zasobami ludzkimi w tej administracji. Zawodowy charakter administracji biurokratycznej ma dwa istotne aspekty:

- urzędnik musi mieć odpowiednie zawodowe przygotowanie;
- praca w administracji stanowi dla niego jedyne lub podstawowe źródło utrzymania.

Była to forma odchodzenia od dziedziczenia urzędów czy ich kupowania, oraz wyraz dążenia do stworzenia stałego korpusu służby cywilnej. Członkowie tej służby pobierali uposażenie wypłacane przez państwo. Działania te zmierzały do stworzenia sytuacji, w której byłoby to jedyne źródło utrzymania urzędników. Był to krok w kierunku odejścia od tzw. obwencji. Zawodowy charakter administracji miał zapewniać trwałą stosunek służbowy, czyli praktyka czyniła profesjonalistę.

W Niemczech, a także w Anglii funkcjonariusze cywilni związani byli z państwem stabilnym stosunkiem służbowym. Urzędnik nie był wprawdzie właścicielem urzędu, ale państwo nie mogło go wprost pozbawić prawa do uposażenia. W Szwecji traktowano urzędników jak sędziów, co dawało im niezawisłość, a urzędu mógł pozbawić jedynie wyrok sądu powszechnego. We Francji urzędnicy w zasadzie byli pozbawieni gwarancji stabilizacji stosunku służbowego, ale praktyka niezmiennia urzędników wraz ze zmianami gabinetu była dość powszechnie stosowana [Izdebski 1996, s. 56].

W procesie przemian administracji publicznej dosyć szybko stało się oczywiste, że urzędnicy nie mogą opierać się jedynie na praktyce. Muszą legitymować się również odpowiednim wykształceniem. Rozwój cywilizacji szybko wymógł znaczące zmiany na administracji cywilnej. Przyczyniło się to do określenia zasad naboru i selekcji do administracji państwowej. W XIX w. określono różne oczekiwania wobec kandydatów w zależności od państwa. W Niemczech przy naborze na wyższe stanowiska urzędnicze (obecnie *hoheher Dienst* i *gehoheher Dienst*) wymagane było wyższe wykształcenie prawnicze [Rogowski 1995]. By móc otrzymać urząd należało odbyć kilkuletnią praktykę oraz złożyć egzaminy państwowe.

We Francji wielu wyższych urzędników rekrutowało się spośród absolwentów państwowych szkół technicznych. Najstarsze z nich powstały jeszcze przed rewolucją. Najczęściej urzędnicy administracji ogólnej byli absolwentami *L'Ecole Polytechnique*, założonej przez Napoleona w 1794 r. pierwszej szkoły wojskowej. W 1884 r. powołano osobną Szkołę Administracji, która jednak działała bardzo krótko. Tradycje tej szkoły przejęła Wolna Szkoła Nauk Politycznych, działająca w latach 1872–1945 [Izdebski 1996, s. 154]. We Francji urzędnicy nie mieli gwarancji nieusuwalności, obowiązywała jednak praktyka którą najlepiej oddaje twierdzenie: *rządy i parlamenty odchodzą, administracja pozostaje*.

W Anglii oczekiwano wykształcenia o charakterze ogólnym, w pewnym momencie wprowadzono jednak system egzaminów wstępnych, przeprowadza-

nych przez niezależną komisję. W Szwecji traktowano urzędników jak sędziów i mieli oni podobne wykształcenie. Wszędzie, gdzie wprowadzano wymóg wykształcenia, prędzej lub później pojawiała się zasada nieusuwalności lub wysoce utrudnionej usuwalności urzędników. Miała ona na celu zabezpieczenie korzyści państwa z nakładów poniesionych na kształcenie kadry urzędniczej.

Odmienne w tej mierze są rozwiązania amerykańskie. Od 1883 r. w Ameryce powszechnie obowiązywał system „łupów” (efekt rekompensaty za poparcie w wyborach), który czynił administrację mało efektywną. Warunki takie sprzyjały korupcji i nepotyzmowi. Dopiero ustawa Pendletona (od nazwiska wnioskodawcy) dała prezydentowi USA prawo do wyłączenia pewnych kategorii stanowisk w administracji federalnej z systemu „łupów”. Kolejni prezydenci korzystali z niej coraz pełniej. Odejście od tego systemu było dowodem dążenia do oparcia się na wykształconej i fachowej kadrze. Warto wspomnieć jednak, że od czasów prezydentury R. Reagana i G. Busha daje się zauważyć stopniowy choć niewielki wzrost liczby stanowisk opartych na systemie „łupów”. Obaj prezydenci (o rodowodzie konserwatywnym) tłumaczyli to koniecznością poprawienia jakości administracji publicznej w USA. Według nich jedyną drogą do tego był wybór najlepszych fachowców spoza struktur administracyjnych. Mieli to być ludzie nieobciążeni nawykami biurokratycznymi – menedżerowie.

Historyczne zaszczości nie pozostają bez wpływu także na obecny kształt zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Większość narodowych modeli administracji przetrwała w niemal niezmiennym kształcie do dziś. Choć pojawiły się nowe instytucje i rozwiązania oraz nastąpiła pewna unifikacja metod zarządzania, system ten jest dosyć skostniały. Ostatnio jednak także w naszym kraju można zauważyć pewne deklaracje przemian, które w coraz większej liczbie przypadków zaczynają przynosić wymierne efekty. Administracja prywatna, która przez dziesięciolecia korzystała z osiągnięć administracji państwowych w zakresie organizacji procesu pracy, obecnie dostarcza wzory i rozwiązania dla reformujących się administracji publicznych. Reformowanie administracji jest czymś permanentnym i wynika z istoty rozwoju społecznego. Cieszy więc fakt, iż po wielu latach stagnacji zaczyna być widać forpocztę nowych rozwiązań oraz próby wdrażania innowacji. Współczesne tempo rozwoju wymusza też szybkie i daleko idące zmiany zarówno w administracji, jak i w każdej organizacji ze sfery prywatnej czy publicznej. Nowe możliwości, które przynosi dzisiejsza technika, jednocześnie generują zapotrzebowanie na nowy typ administratora. Obecnie oczekuje się od niego większej wszechstronności oraz bycia kreatywnym menedżerem, który będzie znał i przestrzegał przepisów, ale też wykaże się umiejętnością efektywnego gospodarowania publicznym majątkiem oraz będzie potrafił współdziałać z różnymi środowiskami społeczeństwa obywatelskiego.



Wszystkie wdrażane obecnie reformy administracji publicznej mają w swoich założeniach przybliżenie do obywatela. Administracja publiczna ma zgodnie z deklaracjami reformatorów stać się bardziej przyjazna i zrozumiała. Rozwiązania dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi powinny być ważnym elementem reformy. Czy tak jest? Na jakim jesteśmy etapie?

## 2. Nabór

Wydaje się, iż analizę obecnej sytuacji dobrze jest przeprowadzić zgodnie z poszczególnymi etapami jakim podlega każda osoba ubiegająca się o zatrudnienie w administracji publicznej. Pierwszym etapem jest nabór – w większości państw etap ten ściśle określają przepisy. Z reguły uregulowania takie dotyczą jedynie funkcjonariuszy państwowej służby cywilnej. Urzędnicy samorządowi najczęściej podlegają mniej restrykcyjnym przepisom bądź są przyjmowani do pracy na podstawie ogólnych zasad prawa pracy. Każdy urząd ma jednak prawo w swoich własnych przepisach uregulować ten proces zgodnie z własnymi oczekiwaniami.

Kandydaci do służby cywilnej, do wyższych lub średnich kategorii personelu, muszą w większości krajów skończyć odpowiednie szkoły wyższe. W Wielkiej Brytanii i Irlandii jest preferowane ogólne wykształcenie z uwzględnieniem nauk prawnych, ekonomicznych i politycznych. Kandydaci zdają egzaminy konkursowe – w Irlandii przed Komisją Służby Cywilnej, w Wielkiej Brytanii zaś przed Centralną Komisją Służby Cywilnej i odpowiednimi komisjami poszczególnych ministerstw. Zdanie egzaminu wiąże się z uzyskaniem odpowiedniego certyfikatu (certificate of qualifications), który uprawnia do świadczeń i przywilejów. Umożliwienie rekrutacji przez ministerstwa wskazuje, iż w Wielkiej Brytanii odchodzi się od administratora o wiedzy ogólnej na rzecz fachowca w danej dziedzinie. Od 1996 r., kiedy rządowa Agencja ds. Zatrudnienia i Oceny zajmująca się procesem rekrutacji i szkoleń, została sprywatyzowana, rekrutacja do civil service znajduje się w rękach prywatnej firmy, która dba o odpowiednie informacje dla kandydatów, przeprowadza testy, warsztaty kwalifikacyjne itd. W konsekwencji znacznie skrócono procedurę rekrutacyjną (z 14–12 tygodni do najwyżej 6) i uzyskano zdecydowanie lepsze wyniki, jeśli chodzi o poziom przyjmowanych chętnych [Krajewski 1998]. We Francji droga konkursu przez odpowiednie uczelnie (egzaminy konkursowe na uczelnię i w trakcie studiów), jest w zasadzie jedyną drogą prowadzącą do stanowisk w służbie cywilnej.

W Niemczech tradycyjnie preferowane jest wykształcenie prawnicze uniwersyteckie, a egzaminy dające uprawnienia funkcjonariusza państwowego składa się po odbyciu stosownej praktyki. Artykuł 33. Ustawy Zasadniczej

gwarantuje zastosowanie w postępowaniu kwalifikacyjnym przy wyborze kandydatów ubiegających się o przyjęcie do pracy w instytucjach służby publicznej jedynie kryterium fachowości. Zatem wybór nie może zależeć od przynależności politycznej czy religijnej kandydatów, ich pochodzenia, płci czy rasy [Duda 1997]. W Niemczech są cztery kategorie urzędników: służba techniczna, średnia, wyższa i najwyższa. Przedstawiciele tej ostatniej mogą awansować do kategorii urzędników politycznych (politische Beamte). W USA rekrutacja odbywa się głównie na zasadach otwartych. Do niedawna większość spraw związanych z zatrudnieniem prowadził Federalny Urząd ds. Zarządzania Personalem (Office of Personnel Management), obecnie poszczególne agendy uzyskały nieco większą samodzielność [Wiśniewski 1995, s. 29]. Funkcjonujący tam model zatrudniania nie budził entuzjazmu wielu kierowników agend. Tak pisze o nim D. Osborne i T. Gaebler (1992, ss. 180–181): *Większość pracowników dyrektorzy muszą zatrudniać spośród osób, które zdały egzamin pisemny dla kandydatów do pracy w instytucjach publicznych. Często muszą przyjmując do pracy osobę, która uzyskała najwięcej punktów [...] bez względu na to, czy ta osoba posiada motywację do pracy lub odpowiednie kwalifikacje potrzebne na danym stanowisku [...] Najlepsi zaś i tak odchodzili do sektora prywatnego, zanim zostali zatrudnieni na stałe.* Tendencja do uelastycznienia systemu rekrutacji jest obecna nie tylko w USA i Wielkiej Brytanii. Na przykład w Szwecji, Holandii i Danii zdecentralizowano systemy rekrutacji, zmniejszając jednocześnie bezpieczeństwo zatrudnienia urzędników – wprowadza się tam też krótkoterminowe kontrakty dla wyższych urzędników. Przeznaczone są one jednak głównie dla „insiderów” z sektora publicznego [Długosz 1998]. Także w Austrii wprowadza się takie rozwiązania. Kontrakty te uzyskuje się z reguły w wyniku wygrania konkursu, a te są skierowane głównie do aktualnych lub byłych urzędników. We wszystkich krajach poszukuje się najczęściej tzw. generalistów, czyli kandydatów o jak najszerszej wiedzy. Różnice dotyczą preferencji. We Włoszech i Niemczech preferuje się wiedzę prawniczą, w Wielkiej Brytanii poszukuje się nadal „oświeconych amatorów”, podobnie w USA, choć tu wymagania dotyczą częściej umiejętności z zakresu zarządzania. We Francji po 1945 r. pojawili się generaliści tzw. nowego typu. Są to generaliści – technokraci. Tacy ludzie mają największe szanse awansować na najwyższe stanowiska w administracji publicznej.

Wszystkie przytoczone przykłady oparte są na wiedzy wynikającej z przepisów oraz oficjalnie obowiązujących zasad. W Polsce te zasady są bardziej płynne i podlegają znaczącym przemianom. Trudno wyznaczyć uniwersalny model ścieżki kariery urzędnika w naszym kraju.

W większości współczesnych krajów raz zatrudnionych urzędników, którzy uzyskali status funkcjonariusza służby cywilnej, trudno zwolnić – refor-

my i zmiany idą jednak w kierunku większej swobody pracodawcy w tym względzie. Gwarancje nieusuwalności urzędników wymusiły rozwój systemu selekcji i rozwoju. W dominującej części państw istnieją urzędy centralne odpowiedzialne zarówno za rekrutację, jak i za późniejsze szkolenie i kształcenie zatrudnionych urzędników. Są one różnie usytuowane w strukturze organizacji państw. W Danii, Szwecji i Finlandii znajdują się one w strukturze ministerstw finansów, w Norwegii w strukturze Ministerstwa Pracy i Administracji Rządowej, w Wielkiej Brytanii urząd ten podlega bezpośrednio premierowi [Izdebski, Kulesza 1998, s. 227].

We Francji istnieje Generalna Dyrekcja Administracji i Służby Publicznej formalnie podlegająca premierowi, politycznie jednak zależna od ministra administracji. W Japonii są dwie centralne instytucje zajmujące się kadrami administracji publicznej. Jest to Narodowa Komisja Kadrowa, na której czele stoi trzech komisarzy powoływanych przez cesarza na wniosek premiera. Instytucja ta ma na celu przedkładanie gabinetowi rekomendacji w zakresie działania administracji kadrowej, jak również poprawy płac i innych warunków administracji rządowej, przeprowadzanie egzaminów wstępnych (w Japonii jest to egzamin centralny, np. w 1995 r. przystąpiło do niego 330 tys. osób), organizowanie szkoleń, przeprowadzanie postępowań dyscyplinarnych, klasyfikowanie stanowisk i inne. Drugą instytucją jest Agencja Zarządzania i Koordynacji, podporządkowana urzędowi premiera. Instytucja ta jest odpowiedzialna za dyslokację oraz wykorzystanie kadr administracyjnych, a także ocenę warunków organizacyjnych, w jakich pracują urzędnicy [Gąciarz 1998]. W Kanadzie również dwie instytucje nadzorują rekrutację pracowników administracji publicznej. Są to: Public Service Commission – organ administrujący zasobami, oraz Treasury Board – zajmująca się samym procesem zatrudnienia.

Obecnie urzędy europejskie ds. służby cywilnej są także stroną w negocjacjach dotyczących płacy i innych warunków socjalnych ze stroną reprezentującą organizacje związkowe urzędników. Negocjacje takie są stałą praktyką np. w Szwecji, gdzie na szczeblu ogólnokrajowym ustala się wielkość funduszu płac. Szczegóły płacowe natomiast regulują poszczególne urzędy. W Holandii prowadzi się centralne negocjacje ze związkami zawodowymi sektora publicznego [Długosz 1998]. Negocjacje często również dotyczą nowych warunków zatrudnienia oraz zwalniania urzędników. W USA nie ma jednego zwierzchnika całej służby cywilnej. Istnieje Federalny Urząd ds. Zarządzania Personalem. Zajmuje się on przede wszystkim kształtowaniem procedur i zasad, które obowiązują w sektorze federalnym w zakresie polityki kadrowej. Oprócz tego funkcjonuje niezależna Rada ds. Ochrony Systemu Zasług (Merit System Protection Board), która nadzoruje całość polityki kadrowej. Zajmuje się ona m.in. sporami na gruncie z prawa pracy czy dyskryminacji pracowników [Wiśniewski 1995].

Reakcją administracji publicznej na coraz bardziej intensywne przemiany społeczne jest postępująca decentralizacja zarówno całej administracji publicznej, jak i systemu rekrutacji, selekcji i kształcenia. Takie działania powodują z kolei dekoncentrację struktur, co czyni je coraz bardziej skomplikowanymi. Ten stopień skomplikowania powoduje wprowadzanie nowych zasad zarządzania administracją. Jest to także przyczyna rozdrobnienia systemu i autonomizacja poszczególnych agend administracji publicznej. Agendy takie często przejmują na siebie obowiązek rekrutacji i dalszego zarządzania zatrudnionym personelem. Niemniej jednak większość kadr administracyjnych podlega nadal systemowi centralnemu. Regułą jest także to, iż nawet jeżeli rekrutacja i selekcja odbywają się w zdecentralizowanych agendach administracji publicznej, to dzieje się to zgodnie z zasadami ustalonymi centralnie, teoretycznie jednakowymi np. dla tych samych szczebli administracji. Nadal za najbardziej bezstronny i egalitarny uważa się system naboru w drodze konkursu, bądź bezpośrednio do korpusu urzędniczego, bądź uprzednio do szkół kształcących urzędników. Jest on powszechnie stosowany, choć różne kraje korzystają z niego w zróżnicowanym stopniu [Turcey 1996, s. 49]. Problemem jednak zdaje się nie być system sam w sobie, a jego interpretacja – ale to zagadnienie to obszar do dalszych rozważań na innej płaszczyźnie. W niniejszym opracowaniu logicznym następstwem opisu pozyskiwania kadr administracji jest przybliżenie zasad ich szkolenia i rozwoju.

### 3. Szkolenia

Problemem każdego pracodawcy zatrudniającego nowych pracowników (spośród nawet najlepiej wykształconych kandydatów) jest brak gwarancji, że będą to osoby o najwyższych kwalifikacjach. Ta zasada dotyczy również kandydatów na urzędników. Dobrą praktyką jest ich permanentne doszkalanie i doksztalcanie. W większości państw powołane są służby odpowiedzialne zarówno za szkolenie urzędników, jak i szkoły administracji publicznej, będące centralną instytucją systemu szkoleń. Najbardziej znaną instytucją szkolącą urzędników jest francuska ENA – L'Ecole Nationale d'Administration. Kształci ona absolwentów wyższych uczelni, którzy w dużej części już pracują w administracji publicznej. Kandydatów rekrutuje się na zasadzie konkursów dla absolwentów uczelni i dla funkcjonariuszy. Jest to szkoła kadr kierowniczych. Jej absolwenci zasilają Radę Stanu, Inspekcję Finansową, Sąd Kontroli Finansowej itd. Dwuletnie studia w dużej mierze poświęcone są odbyciu staży w poszczególnych komórkach właściwych urzędów. Cechą tej uczelni jest to, że sprzyja kształceniu jednolitej kultury organizacyjnej, u podłoża której leżą podstawowe zasady działania administracji francuskiej. Absolwenci ENA tworzą elitę francuskiej administracji i są obecni wśród czo-

lowych polityków. Oprócz ENA działają we Francji takie szkoły, jak L'Ecole Polytechnique czy uniwersyteckie instytuty nauk politycznych, które kształcą kadry kierownicze administracji. Rozwinięty jest także branżowy i regionalny system szkolenia administracji publicznej. Można więc powiedzieć, że we Francji zbudowano równoległy, państwowy system oświatowy, kształcający kadry administracji, często dający lepsze efekty niż oferta pozapaństwowa [Smith 1992, s. 268]. W Niemczech także działa spójny system kształcenia i szkolenia kadry administracyjnej. Najwyższych urzędników kształcą aż dwie uczelnie wyższe: Bundesverwaltungsakademie i Hochschule für Öffentliche Verwaltung. Istnieją także szkoły resortowe: Ministerstwa Obrony Narodowej, Ministerstwa Finansów, MSZ [Śliwka 1998]. W Wielkiej Brytanii wciąż dominuje biurokratyczny model urzędnika, a po reformie rozpoczętej przez M. Thatcher kształcenie kadry i jej szkolenie ma często już specjalistyczny charakter. Od 1970 r. działa Szkoła Administracji Państwowej, której kadra, podobnie jak w analogicznych szkołach w Niemczech i we Francji, składa się głównie z praktyków. Od 1996 r. jest to instytucja samofinansująca się [Długosz 1998]. Holandia natomiast sprywatyzowała swoją szkołę administracji. Nie ma więc jednej, centralnej placówki wyznaczającej trendy. Tendencją dominującą w zakresie szkolenia i kształcenia kadr administracji publicznej jest obecnie, podobnie jak w przypadku rekrutacji, decentralizacja systemu. Trendowi temu opierają się niektóre kraje, np. Francja, Austria, Niemcy, ale generalna tendencja w zakresie szkolenia administracji jest taka, aby rynek ulegał rozbudowie.

W licznych agendach administracji pojawiają się nowe stanowiska, np. specjalisty lub doradcy ds. szkoleniowych i rozwoju. *Ma ten specjalista, zadania rozliczne:*

- *doradzać ministrom, dyrektorowi generalnemu oraz innym zainteresowanym stronom we wszystkich kwestiach związanych ze szkoleniem i rozwojem, łącznie ze sprawami politycznymi, priorytetami i opcjami;*
- *proponować konkretne wytyczne/strategie dotyczące szkolenia i rozwoju w instytucji, a także zarządzać wdrożeniem dorocznych planów z zakresu szkolenia i rozwoju;*
- *kontaktować się z dyrektorem generalnym oraz jednostką ds. kadr w kwestiach związanych z rozwojem kadr;*
- *określać, wybierać i zamawiać najbardziej wartościowe kursy z zakresu szkolenia i rozwoju i także materiały oraz nadzorować jakość ich realizacji;*
- *prowadzić i/lub nadzorować analizę potrzeb, ewaluację i marketing działań z zakresu szkolenia i rozwoju;*

- *pozostawać w kontakcie z innymi doradcami szkoleniowymi;*
- *koordynować szkolenia dla szkoleniowców, organizować szkolenia wewnętrzne oraz briefingi dla kadry z zakresu problematyki związanej ze szkoleniem i rozwojem [Czwarnok, Mellibruda 1998].*

Urzednicy wyspecjalizowani w doradztwie personalnym i szkoleniowym coraz częściej pełnią funkcję kierowniczą i blisko współpracują z dyrektorem generalnym. Jednocześnie dysponują odpowiednim zapleczem w postaci działów (departamentów) personalnych i szkoleniowych, które wspierają ich w pracy analitycznej i organizacyjnej [Grosse 1997]. Coraz większą uwagę zwraca się również na ocenę efektywności procesu szkoleniowego, w tym także na jego wymierne, ekonomiczne efekty.

Warto przytoczyć doświadczenia japońskiej służby cywilnej. Wprowadzono tam raczej niespotykane w innych częściach świata praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, które mają służyć podniesieniu jakości funkcjonowania instytucji i właściwemu rozwojowi urzędników. Są to np. „coroczne przetasowania”, polegające na horyzontalnym przemieszczaniu części personelu między poszczególnymi biurami i oddziałami w ministerstwach i agencjach rządowych, przy zachowaniu stanowiska i charakteru obowiązków. Operacja taka ma na celu poszerzenie doświadczeń urzędnika i znalezienie przez niego odpowiedniego miejsca w strukturze administracji. Inną praktyką jest „rotacja pracy” polegająca na tym, że pracownik wskutek corocznego przetasowania zmienia pracę w znaczeniu merytorycznym. Ma to zwiększyć zdolności dostosowawcze organizacji jako całości. Służy też ocenie pracowników z punktu widzenia ich przydatności do różnych zadań. Pracowników, zwykle w środku ich kariery zawodowej, przenosi się do innej instytucji administracyjnej, czasem nawet do korporacji związanej z administracją. Po 2–3 latach pracownik wraca do macierzystej jednostki. Wszystkie te praktyki są związane ze specyficzną kulturą organizacji, która ma swoje podłoże we wzorcach kulturowych Japonii. Przestrzeganie ich nie opiera się na formalnych przepisach, ale na zwyczajach i nieformalnych mechanizmach kontroli społecznej. Rozwiązania japońskie, oparte np. na powrocie do tradycyjnych metod (np. mistrz – uczeń, staże), oraz rozwój innowacyjnych metod szkoleniowych prowadzą do zmiany kultury organizacyjnej administracji publicznej w kierunku „organizacji uczącej się”. Wydaje się, że kierunek taki mógłby pozwolić na wprowadzenie „nowego ducha” w środowisku administracyjnym. Podstawowymi znamionami takiej właśnie organizacji jest nawyk stałego doskonalenia procesów szkoleniowych, rozwijanie profesjonalnych kadr, poprawianie wad i niedoskonałości w pracy zawodowej. „Ucząca się organizacja” traktuje szkolenia jako naturalny instrument poprawy jakości funkcjonowania i realizowania celów strategicznych

[Grosse 1997]. Wśród pracowników dominują postawy zaangażowania, innowacyjności itd. Są to więc działania charakterystyczne dla nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi.

#### 4. Ocena

Nabór, selekcja oraz szkolenie i rozwój zawodowy urzędników to tylko część procesu zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej. W czasie trwania stosunku pracy pracownik administracji jest poddawany ocenie, być może awansuje, doskonali się, zaś po określonym czasie zatrudnienia odchodzi z pracy. Bywa, że zwalnia się lub jest zwalniany przed osiągnięciem wieku emerytalnego. Są to w zasadzie klasyczne instrumenty zarządzania personelem, ale pozostają istotnym elementem tego procesu funkcjonowania w każdej organizacji, także tej publicznej.

Ocena pracownika jest obecnie w większości państw obowiązkiem wynikającym z ustawy regulującej status służby cywilnej. Zwykle pierwszej oceny dokonuje się po odbyciu stażu lub zatrudnienia próbnego, które trwa około roku. Pozytywna ocena jest warunkiem dalszego zatrudnienia, ewentualnie dopuszczenia do egzaminów. Ocena w trakcie trwania stosunku pracy odbywa się najczęściej w odstępach rocznych lub kilkuletnich. W Polsce, zgodnie z przepisami, nie częściej niż raz na dwa lata. Obecnie często system oceny wykorzystuje się jako bodziec motywujący urzędników do lepszej pracy. Żeby tak było, musi ona spełniać kilka warunków, tj. powinna opierać się na jasnych, jawnych i w miarę obiektywnych kryteriach, powinien w niej uczestniczyć oceniany, zasadą powinno być porównywanie wyników pracownika z zadaniami, nie zaś z innymi pracownikami [Szeniawski 1994, s. 6]. Prawidłowo skonstruowany system oceny może stanowić ważny czynnik motywujący. Pozwala uzyskać informację zwrotną o tym, jak pracownik wywiązuje się z nałożonych nań zadań i jak widzą go przełożeni, wskazuje też te miejsca, w których występują deficyty. Systematyczna ocena daje też przełożonym możliwość zapoznania się z oczekiwaniami pracowników, ich mocnymi i słabymi stronami, co z kolei pozwala na trafne planowanie szkoleń oraz ścieżek kariery dla podwładnych. Na przykład w USA, gdzie pracownicy służby cywilnej przyjmowani są na podstawie zasad zwykłej umowy o pracę, ocena służy także jako podstawa do zwolnienia pracowników nie radzących sobie z obowiązkami służbowymi. Wydaje się, że również polscy menedżerowie administracji publicznej bliscy są takiej idei. Warto jednak pamiętać, iż jest to jednak procedura trudna i długotrwała, stąd kierownicy wolą tolerować złego pracownika, niż ją uruchamiać [Osborne, Gaebler 1992, s. 180]. W USA znane jest stare porzekadło, które mówi, że *pracownicy instytucji publicznych są jak gwoździe bez łępek, które można wbić, lecz nie sposób wyciągnąć*. Wszędzie tam, gdzie funkcyjna-

riusze służby cywilnej mają specjalny status, ocena negatywna nie skutkuje natychmiastowym zwolnieniem. Może jednak warto więc założyć, iż w administracji publicznej ocena służy do motywowania pracowników oraz jako podstawa do podziału nagród i wyznaczania awansów. Obecnie, kiedy są wprowadzane nowe zasady zarządzania usługami publicznymi i istnieje konieczność częstszych zmian organizacyjnych, przełożeni coraz częściej sięgają po instrument oceny pracowników jako ułatwiający im zarówno prawidłowy przydział ludzi do zadań, jak i tworzenie dobrych zespołów pracowniczych. W Wielkiej Brytanii np. służą temu tzw. centra oceny (Assessment centres), gdzie uczestnicy pracują w grupach i zastosowanie znajdują zróżnicowane metody oceny. Procesowi temu podlega rocznie ok. 3 tys. osób kierowniczej kadry brytyjskiej Civil Service.

## 5. Awanse

Awanse, zagadnienie o tyle oczywiste co trudne w przypadku administracji publicznej. Stanowią jednak istotny element zarządzania każdym zespołem ludzkim, a więc także w administracji publicznej należy poświęcić im uwagę. Warto jednak podkreślić, iż niniejsze opracowanie zajmuje się jedynie obszarem zasad i procedur deklarowanych i obowiązujących w sposób oficjalny.

Ścieżki awansu różnią się szczegółowymi rozwiązaniami, ale zasada jest taka sama. W ramach służby istnieje klasyfikacja stanowisk i odpowiadająca im siatka wynagrodzeń. Awansować można przechodząc na wyższe stanowisko w ramach określonej kategorii służby lub uzyskując odpowiednio wyższe zaszeregowanie. Stosuje się także tzw. awanse poziome, oznaczające przesunięcie na stanowisko tej samej kategorii, ale np. dające większą samodzielność lub mające większy prestiż. W niemieckiej pragmatyce urzędniczej są trzy znaczenia terminu awans, a mianowicie [Śliwka 1998]:

- objęcie wyższego stanowiska w ramach tej samej kategorii służby;
- awans finansowy, czyli wyższe uposażenie na tym samym stanowisku;
- awans do wyższej kategorii służby – raczej sporadycznie stosowany.

Istnieją też rozwiązania inne, np. w Irlandii są przeprowadzane konkursy na stanowiska kierownicze (biorą w nich udział urzędnicy). Oprócz konkursów stanowiska są obsadzane na podstawie stażu i kwalifikacji. Problem stanowi najczęściej zbyt duża liczba wysoko kwalifikowanych urzędników, aspirujących do ograniczonej liczby stanowisk kierowniczych. Próby rozwiązania tego problemu są podejmowane obecnie w wielu krajach. Dopuszcza się coraz częściej możliwość obsadzania stanowisk poprzez otwarty konkurs, którego zwycięzca otrzymuje kilkuletni kontrakt. Takie rozwiązanie ma silną przesłankę motywującą oraz podnosi efektywność działania.



Większość administracji radzi sobie z problemem swoistej nadprodukcji wysoko kwalifikowanych urzędników umożliwiając im, na korzystnych warunkach, wcześniejsze opuszczenie służby państwowej i najczęściej przejście do sektora prywatnego. Emerytowani urzędnicy są poszukiwani przez sektor prywatny we wszystkich krajach, choć istnieją zwykle wymogi „odczekania” roku lub kilku lat i często formalny zakaz zatrudniania w firmach, z którymi urzędnik współpracował w czasie służby [Śliwka 1998]. Odchodzący urzędnik jest w każdym przypadku zobowiązany do zachowania tajemnicy służbowej. W Japonii natomiast istnieje praktyka zatrudniania urzędników bezpośrednio po ich przejściu na emeryturę – w korporacjach prywatnych lub publicznych, z którymi byli blisko związani podczas pełnienia państwowych obowiązków. Praktyka ta to *Amakudari*, co w tłumaczeniu dosłownym oznacza *dostrzeżony przez bogów*. Wymagana jest zgoda przełożonych, która jest zwykle udzielana. Departamenty kadrowe poszczególnych ministerstw aktywnie uczestniczą w tej praktyce, przeprowadzając co jakiś czas rozmowy informujące zainteresowanych, czy mogą liczyć na dalszą karierę w ramach administracji, czy też powinni poszukać innej możliwości zatrudnienia [Krauss 1995, s. 124]. We Francji praktykę przechodzenia z sektora publicznego do sektora prywatnego nazywa się *pantoufflage*, która w sposób jednoznaczny określa, jak łatwo tego dokonać [Smith 1972, s. 268].

Pewną specyficzną dla administracji publicznej formą awansu jest obejmowanie przez urzędników najwyższych szczebli, stanowisk politycznych. Są to stanowiska pozostające w dyspozycji rządu, pozostałe zaś są zarządzane przez odpowiedni organ służby cywilnej. Zależnie od szczegółowych rozwiązań właściwych dla danego państwa powołuje się na takie stanowiska w określonych trybach osoby będące zawodowymi urzędnikami lub osoby spoza administracji. Regułą obowiązującą we wszystkich demokratycznych krajach jest to, że politycy zajmują stanowiska newralgiczne dla podejmowania wyborów politycznych, a profesjonalnie przygotowani urzędnicy służby cywilnej zajmują stanowiska pozwalające racjonalnie, skutecznie i ekonomicznie wdrażać te wybory w życie [Kudrycka 1998, s. 28]. Zasadnicze różnice w statusie prawnym między osobami zajmującymi stanowiska polityczne a osobami zajmującymi stanowiska merytoryczne sprowadzają się do: sposobu nawiązania stosunku pracy, czasu zatrudnienia w administracji, przesłanek determinujących wybór określonej osoby oraz rodzaju stosowanej odpowiedzialności wobec tych osób [Kudrycka 1998, s. 28]. Praktyka powoływania urzędników na stanowiska o charakterze politycznym istnieje np. we Francji. Znajdują oni miejsce w ramach „gabinetów ministerialnych”. Zatrudnieni w nich urzędnicy wykonują zadania uważane we Francji za polityczne i mogą przenosić doświadczenia z pracy w gabinecie do urzędów, do których powracają. We Francji mówi się

o dwóch współzależnych procesach, tj. „polityzacji administracji”, czyli obejmowaniu przez profesjonalnych urzędników stanowisk o charakterze politycznym i przenoszeniu nabytych tam doświadczeń z powrotem do administracji, oraz o procesie „funkcjonaryzacji”, czyli podejmowania przez urzędników politycznych działań merytorycznych. Urzędnicy profesjonalni odchodzą zwykle ze stanowiska w gabinecie wraz z odejściem ministra, ale zachowują status urzędnika służby.

## 6. Kultura organizacyjna

Wszystkie powyższe rozważania i kierunki rozwoju administracji publicznej uwarunkowane są bezpośrednio kształtem obowiązującej kultury organizacyjnej. Jak już wspomniano wcześniej w niniejszym opracowaniu, specyfika kultury organizacyjnej w administracji publicznej bezpośrednio wynika z uwarunkowań hierarchicznych i politycznych tego sektora.

Wielkie wyzwanie stanowi dla administracji publicznej tworzenie kultury organizacyjnej nowego typu. To kultura pozostająca w opozycji do kultury narzekania, kultury rutyniarzy czy kultury zhierarchizowanej. Aby dokonać takiej przemiany koniecznych jest wiele zmian. Są to zmiany zarówno w sposobie sprawowania władzy organizacyjnej, jak i w pojmowaniu roli administracji. Obserwując doświadczenia krajów zachodniej Europy wydaje się, że warto te zmiany wdrażać. Kultura organizacyjna stanowi bardzo istotne narzędzie kształtowania zachowań pracowników każdej organizacji – również w administracji publicznej. Świadome korzystanie z dobrodziejstw kultury organizacyjnej może zapewnić, takiej specyficznej organizacji jaką jest organizacja należąca do administracji publicznej, społeczną równowagę. Kultura organizacyjna kształtuje postawy akceptowane i pożądane w ramach danej organizacji. Świadomi jej roli menedżerowie „publiczni” mogą odpowiednio wspierać jej rozwój, wspomagać osiągnięcie celów oraz podnosić poziom integracji pracowników. Dzięki kulturze organizacyjnej możliwe jest wspomaganie etosu służby publicznej. W obszarze deklaratywnym kultury organizacyjnej istnieje wielki obszar kształtowania wizerunku urzędnika i urzędu. *Kultura organizacyjna interpretowana jest jako niepisane, często intuicyjnie postrzegane zasady, stanowi spoiwo określonej grupy społecznej, zbiór zasad warunkujących wzajemne oddziaływanie członków grupy, metod realizacji celów, a także kontakty grupy ze środowiskiem zewnętrznym (...). Kultura organizacji traktowana jest jako jej „niewidzialny” zasób stanowiący element jej potencjału konkurencyjnego”* [B.R. Kuc, J.M. Moczydłowska 2009]. Kultura organizacyjna stanowi osobowość i tożsamość urzędu, przejawia się w zachowaniach i reakcjach urzędników, w sposobie wykonywania zadań, dokonywania ocen i postawach. Jest wszechobecna i kształtuje stosunki międzyludzkie [Sitko-Lutek 2005, s. 6].

## Zakończenie

Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej wymaga demokratycznych postaw i współdziałania. Niezbędna wydaje się również obecność nowego spojrzenia, które wymaga dużo inspirującej i twórczej energii, a także pomysłowości i wyobraźni. Warto, aby menedżerowie administracji publicznej mieli odwagę stosować śmiało rozwiązania w niepewnych sytuacjach oraz dbać o to, aby wszyscy zmierzali do pożądanego celu. W zarządzaniu administracją XXI wieku coraz większe znaczenie ma interdyscyplinarna wiedza i duże doświadczenie, co wiąże się z inteligencją, kreatywnością, umiejętnością analitycznego myślenia, zaangażowaniem i zdolnością do wyciągania logicznych wniosków oraz pokonywania przeszkód, a czasem umiejętności nabrania dystansu do rozwiązań opartych jedynie na słuszności politycznej.

## Bibliografia

- Grosse G. (1997), *Administracja publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Handy C. (1976), *Understanding Organizations*, Penguin Books, London.
- Kotarba-Kańczugowska M. (2009), *Innowacje pedagogiczne w międzynarodowych raportach edukacyjnych*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.
- Kowalik J. (2004), *Między partycypacją a zarządzaniem w poszukiwaniu determinantów skuteczności samorządów miejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Humanistyczno-przyrodniczego w Kielcach, Kielce.
- Krauss J. (1995), *Z problematyki odwoływania członków Rad Nadzorczych w spółkach kapitałowych*, Wolters Kluwer.
- Kuc B.R., Moczyłowska J.M. (2009), *Zachowania organizacyjne*, Warszawa.
- Kudrycka B. (1998), *Neutralność polityczna urzędników* [w:] W. Brzozowski (red.), *Bezstronność światopoglądowa władz publicznych w Konstytucji RP*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Osborne G. (1992), *Reinventing Government, How the Enterpreneurial spilit is Transforming the Public Sector*, Addison-Wesley Publ.
- Sitko-Lutek A. (2005), *Kultura organizacyjna okresu transformacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 12.
- Swianiewicz P. (red.) (1997), *Wartości podstawowe samorządu terytorialnego i demokracji lokalnej*, Minicipium, Warszawa.
- Szaniawski K. (1994), *O obiektywności nauki* [w:] *O nauce, rozumowaniu i wartościach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.



Łukasz Sułkowski

Spółeczna Akademia Nauk

## Concept of organizational identity in family business

**Abstract:** Research on family businesses has undergone rapid development in the past two decades. Broadly speaking, such companies perform in a distinctive way and create specific organizational cultures, identities and images. The paper has several aims. First, to present the proposed meaning of family business, second to discuss concept and model of organizational identity and show the relations in between of organizational identity and culture third to characterize the identity and culture in family businesses.

**Key-words:** organizational identity, family business, image, model of organizational identity, organizational culture.

### Introduction

Organizational identity is a relatively new concept that emerged from the ideas of organizational culture. Family businesses from their background are strongly involved into family values that has the consequences in area of identity. The objective of this paper is to establish the concept of organizational identity in family business and discuss its characteristics. The construction of the paper has three stages: present the proposed meaning of family business, discuss concept and model of organizational identity, show the relations in between of organizational identity and culture, characteristic of identity and culture in family businesses.

### 1. Meaning of Family Business

One of the key cognitive problems requiring a solution before the beginning of empirical research began was formulation of an operational definition of a family SME, which would make it possible to identify such entities.

---

Family SMEs may be defined based on different criteria. It is relatively easy to define an SME, and in fact a definition formulated by the European Union has been adopted. In fact, there is no consensus on the criteria distinguishing family businesses, although the most often indicated criteria are: family structure of the entity's ownership, strategic control exercised by a family, participation of family members in managing the enterprise, and the involvement of more than one generation in running the enterprise [Handler 1989, pp. 257–276]. M.C. Shanker and J.H. Astrachan draw attention to the fact that the definitions of a family enterprise cover a continuum. The broadest definitions adopt a very general and vague description of a family business, based on the following criteria: control over strategic decisions and the intention to keep the enterprise under the control of a family. According to a slightly narrower definition of a family business, the founder of the business or his / her descendants run the business, which remains under the proprietary control of the family members. By contrast, narrow definitions, apart from the above mentioned criteria, require: direct involvement of more than one family member in business management and a multi-generational structure to the enterprise. Depending on the adopted definition, family enterprises are the source of 12%, 30% or 49% of the national income of the US economy (Table 1) [Shanker, Astrachan 1996, pp. 107–119]. Thus, the differences are of great importance, but even adopting a narrow definition of a family enterprise we end up with a large group of business entities.

**Table 1. Family business definitions depending on the level of family involvement**

| Criterion                          | Broad definitions         | Medium definitions                                | Narrow definitions                    |
|------------------------------------|---------------------------|---|---------------------------------------|
| Ownership structure                | Large family share        | Controlling family shares                         | Majority family shares                |
| Strategic and management control   | Minimum strategic control | Strategic control and participation in management | Strategic control and full management |
| Inter-generational structure       | Not required              | Planned family succession                         | A multi-generational entity           |
| Involvement of family members      | Low                       | Medium  | High                                  |
| Percent of produced GDP in the USA | 49%                       | 30%   | 12%                                   |
| Employment in the USA              | 59%                       | 37%   | 15%                                   |

Source: own work based on M.C. Shanker, J.H. Astrachan, *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*, “Family Business Review”, vol. 9, no. 2, 1996, pp. 107–119.

Among the most important criteria allowing definition of a business entity as a family enterprise are: ownership, management, family involvement in the enterprise and family succession. R.K.Z. Heck and E.S. Trent compare the criteria in relation to subject literature (Table 2).

**Table 2. Summary of definitions of family enterprises, based on the subject literature.**

| The essence of definitions according to the listed authors           | Variables researched in the National Family Business Survey 1997  |
|--|---|
| 1. Ownership or management   | The status or structure of ownership, joint ownership, co-owners and those making key decisions or having control or ownership of shares. |
| 2. Involvement of the family in the enterprise (system correlations) | Number of family members working in the family enterprise, paid and unpaid relatives who do not live in the same household.               |

|   |   |
|---|---|
| 3. Family succession (intergenerational transfer) | Generations in the family enterprise, the planned change of ownership structure in the family enterprise within 5 years, striving to keep the enterprise within the family in the future. |
| 4. Multi-criteria                                 | Combination of at least two criteria listed in points 1, 2 and 3.   |

Source: R.K.Z. Heck, E.S. Trent, *The Prevalence of Family Business from a Household Sample*, in: "Family Business Sourcebook", ed. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, p. 610.

The analysis suggests that the dominant definitions relate family business to the criterion of ownership or management. It is quite common to use definitions that mention the involvement of the family in the enterprise, as well as combining two or more criteria. Theoreticians rarely define family business using family succession as the key criterion.

Adapting the definition of 'family enterprise' to Polish conditions, one should pay attention to the limited possibility of using the succession criterion. Most Polish family enterprises are owned by the first generation, i.e. the enterprise's founders, which results from the fact that in most cases they are entities set up during the time of the nation's 1990's transformations, so the oldest of these are only 20 years old. It seems then, that the key criteria should be family involvement, management and family ownership. As such, a rather careful definition of 'family enterprise' was taken, which assumes that more than one member of the family is involved in the enterprise and that it is necessary for at least one family member to have a considerable influence on the enterprise's management, as well as proprietary shares (but not necessarily a majority).

Thus, the following definition was proposed: *A family enterprise is each entity in the sector of micro, macro and medium enterprises, of any legal form, registered and acting in Poland, in which:*

- At least two family members work together,
- At least one family member has a considerable influence on management,
- Family members hold shares.

## 2. Organizational identity

Individual and collective identity is one of the most important concepts used in modern social sciences and humanities. The concept of 'identity' itself is deeply rooted in the interpretative-symbolic paradigm, as it was commonly used by the creators of this current of modern thought, such as G.H. Mead and



H. Blumer [Mead 1975]. The originators of symbolic interactionism described identity as the 'concept of the self' [Brittan 1977, p. 102, based on: Bokszański 1989, p. 12–13], a symbolic interpretation of individuals, referring to who they believe they are and who they would like to be [Tomé, Bariaud 1980, p. 61, based on: Bokszański 1989, p. 12], all subject constructs, referring to oneself, which is not a simple sum of the elements, but their synthesis [Bausinger 1983, p. 337, based on: Bokszański 1989, p. 12]. 'Identity' is a significant notion for the social sciences, but it is ambiguous and forms a 'family of words' [François 1980, p. 345, based on: Bokszański 1989, p. 13]. Of the extensive literature and research concerning identity, one has to mention the classics: G.H. Mead, H. Tajfel and J. Turner [1979], and E. Goffman [1981]. The interactionist understanding of identity stemmed from sociology, but with time, it spread to social psychology, cultural anthropology and management science. In each of these sciences it occupies a level characteristic of their research issues, for example, psychology is more concerned with individual identity, sociology and anthropology with collective identities, while management science with organisational identity.

The postmodern and critical approaches to the issue of identity developed together with post-structuralism, thanks to M. Foucault, J.-F. Lyotard, J. Derrida [Foucault 2000]. The most important aspects of the postmodern understanding of identity are related to defragmentation, deconstruction, internal contradiction and paradox. On the other hand, the critical understanding, closely related to postmodernism, emphasises the understanding of identity as a kind of 'prison' for 'ego', which disciplines and sanctions the forms of expression. In the critical sense, identity, although disintegrated, can be subject to different forms of manipulation, which conceal the striving for dominance and wielding power [Czarniawska, Höpfl 2002].

In management science, the notion of 'organisational identity' is relatively new, appearing only in the 1980s and starting to spread at the end of the 20th century. Perhaps this is the reason why interpretative, postmodern and critical approaches to organisational identity are being developed at the same time.

Research into identity, conducted within social psychology and sociology, concerned the creation and development of the 'social self' by individuals. Should it be referred to the level of a collective actor, meaning the organisation?

Many researchers opt for transferring the notion of identity to the level of community, including organisations. R. Jenkins uses the notion of collectively shared identities [Jenkins 1996]. M.J. Hatch and M. Schultz, referring to G.H. Mead's concept, claim that organisations have identities ('subjective self' and 'objective self') [Hatch, Schulz 2004, p. 380]. J. Dutton and J. Dukerich describe the process of the reflection of organisational identity in the organisa-

tion's image [Dutton, Dukerich 1991, pp. 517–554]. Thus, one can see that the concept of identity is becoming rooted in the theory of management science.

Organisational identity is the answer of organisation members to such questions as 'Who are we as an organisation?' and 'Who we would like to be?'. If we assume that an organisation is something more than a collection of individual actions, it seems logical to look for the social manifestations of organisation such as culture, management, strategy and structure. Describing identity as a 'symbolic, collective interpretation of people who form an organisation, referring to what organisation is and what it would like be' seems clear. However, in order for the notion to be fruitful, it is necessary to distinguish identity from culture, image from organisational mission and vision.

In stable conditions, organisational identity remains the subject of a collective, often implied agreement. The issue becomes explicit only in case of tensions and changes, when the questions of key values re-occur and contradictory visions of the organisation's development clash. S. Albert and D.A. Whetten postulated regarding the effects of research, being a result of a collective agreement and concerning values, organisational culture, action philosophy, orientation, market position, the domain of the activity, mission, vision and organisational membership, as manifestations of organisational identity [Albert, Whetten 2004, p. 90]. Thus, organisational identity should fulfil three key criteria: firstly, the criterion of determining key organisational features. Organisational identity should reflect its essence, the basic existential issues, around which the agreement between organisational members was built. Secondly, the criterion of differentiation: organisational identity is created when the organisation's members feel distinct from others. They identify themselves with the organisation, define their boundaries, the criteria for membership and exclusion. Thirdly, the criterion of temporal continuity: an organisation is integrated by legal and managerial conventions, which are maintained thanks to the belief of organisational members and other people from the environment that there is a continuity of organisation's existence, despite the occurring changes [Albert, Whetten 2004, pp. 90–91]. These three criteria proposed by S. Albert and D.A. Whetten can be supplemented with the fourth. 'Organisational identity' is a supra-individual and social phenomenon. The distinguishing sense of existence, maintained by the organisation members in time (*esprit du corps*) is a manifestation of the functioning of a social group, and not only of chosen individuals (such as owners, managers or other interested parties).

Is it possible to analyse the social aspects of organisation without the notion of 'identity'? B.E. Ashforth and F. Mael suggest that the process of gaining social identity is the prerequisite for undertaking any group action.

The 'psychological group' is defined in the categories of membership. Identifying oneself with a group is also the most important mechanism of participation. Of the manifestations of the emergence of social identity one can point to the group's sense of difference, striving for its maintenance, and the group prestige [Ashforth, Mael 2004, pp. 134–142]. The notion of identity is closely related to identification, which means identifying oneself with a group. Theories of social identification enrich the understanding of organisational identity. However, as it is in the case of most research into organisational culture and leadership, identifying oneself with the organisation used to be confused with the internalisation of its values and involvement. Identification with a group means identifying oneself with it, while internalisation is the acceptance and assimilation of values shared by the group. Identification with an organisation does not have to lead to the internalisation of the organisational values, while identification with the whole organisation does not condition identification with its members. Involvement refers to making a relatively large effort while working for the organisation, the source of which can be, but does not have to be, identification with a group. Distinguishing these three notions allows us to point to identification as a source of organisational identity, and to internalisation as a mechanism of its consolidation and spreading to trainees. Organisational identity is created in the processes of communication and negotiation of meanings, which implies it is strongly rooted on the level of groups and teams, while, according to many authors, its presence on the level of whole large organisations gives rise to theoretical problems [Ashforth, Mael 2004, p. 150]. Thus, it seems that the topic of identity should not be omitted in the analyses of the organisation's functioning. The remaining question is whether there is any purpose in the creation of the theory 'organisational identity', understood as a whole, and studying the processes of the creation, maintenance and changes of group identity.

### **3. Model of Organizational Identity**

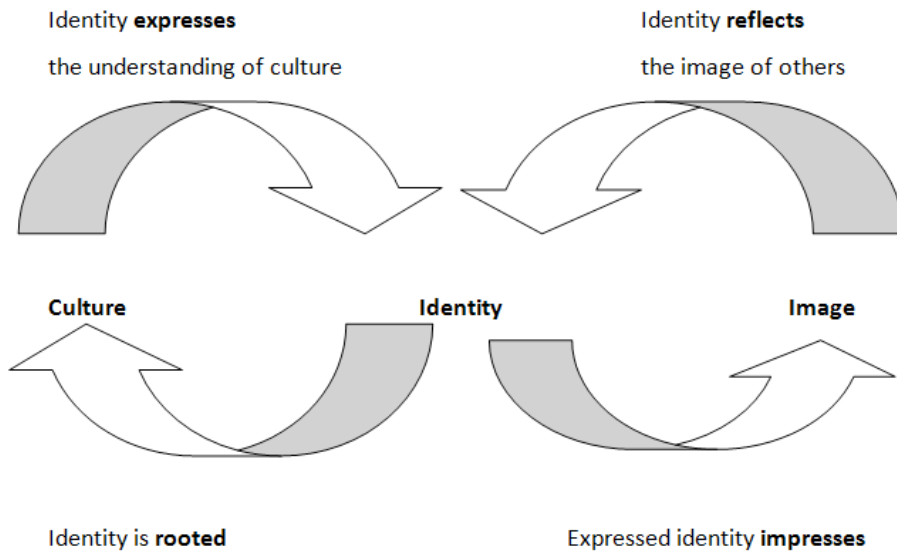
The question of the differentiation between organisational identity and culture is problematic. The descriptions of organisational culture are so broad that they usually cover the organisational identity, at least to a certain extent. Comparing the descriptions of organisational culture to the criteria for defining organisational identity, one can see similarities, but also a number of differences. All quoted definitions concern temporal continuity and social constitution of organisational culture, which is also a description of organisational identity. Additionally, more recent definitions fulfil the first criterion, describing culture, similarly to identity, as key values ('essence'). The difference is the lack of a criterion that would distinguish organisations based on a unique

configuration of values, which is a feature of identity. Despite the fact that the definitions of organisational culture and identity are similar, it seems that it would be useful to distinguish these two notions. Strategor distinguished culture from identity, locating culture on the level of the symbolic space (ideas, values, norms, beliefs, myths), and identity on the level of the individual interpretation of this space – the external image (imagination, passion, inhibitions) [Strategor 1997, p. 503]. This definition refers to the psycho-social understanding of identity.

Deliberations on relatively permanent and key values distinguishing organisations refer not only to the notion of organisational identity, but also mission, vision, corporate culture and image. It is necessary to distinguish these notions and find common points.

Organisational mission and vision are notions drawn from strategic management, and they are defined in different ways. L.W. Rue and P.G. Holland believe that mission determines the essence and meanings of the organisation's existence by formulating its most general aims and fields of activity [Rue, Holland 1989, pp. 7–8]. According to J. Brillman, vision is a short formula, detailing the main organisational vocation and aims [Brillman 2002, p. 79]. The organisational mission should be based on organisational culture and identity, although it has to include only those values that are considered as worthy of spreading, in order to create a positive organisational image. Vision is usually created by the managers, but it does not need to be spread and serves as a projection of the organisation's development, based on the chosen aims and values. Thus, both these terms are close in meaning, referring to realised, forward-looking and expressed aims and key values. Mission and vision are purposefully created, realised and usually spread with the aim to be fulfilled in the future. Thus, mission is different from organisational identity, although it often plays an important role in its formulation [Leuthesser, Kohli 1997, p. 59]. One can see the relationship between the mission of an organisation and its identity and culture. Organisational culture and identity are based on the key values, and are created thanks to the correlations between spontaneous and intentional collective activities.

M.J. Hatch and M. Schultz clearly distinguish culture, identity and image of an organisation, pointing to the correlations between these elements. Organisational culture is neither fully culture-conditioned, nor fully dependent on the organisation's image, as it is formed by the correlations between these two spheres (Figure) [Hatch, Schultz 2000, pp. 24–25].

**Figure 1. Organisational identity dynamics**

Source: M.J. Hatch, M. Schultz, *The Dynamics of Organisational Identity*, in: *Organisational Identity. A Reader*, ed. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford – New York 2004, p. 379.

The correlations between organisational culture, identity and image are reflected in four interpretative processes, which take place between these spheres. The first is the mirroring of the organisation's images, created by others within its identity. Mirroring links the organisational image (the way it is seen by others – the environment) with its identity. The second is the process of the reflection of identity in the organisational culture. Identity leaves its mark on the shape of the organisation's values, norms and cultural patterns, and so it has to be set in culture. This leads to the expression of organisational culture in identity. Organisational culture is known and spread by the expressions of identity, based on culture. On the other hand, identity impresses others by the image. The whole model forms feedback [Hatch, Schultz 2004, p. 379]. It seems that it would be useful to add mission and vision, which are a kind of idealised image of an organisation and its future, although in most cases it is created for internal purposes.

#### 4. Family business culture and identity

Carrying out different classifications of organizational culture of the family business enables reflection on the previously identified compounds with identity and image. As can be seen in most of the dimensions of organizational

culture of family businesses make specific configuration for each other. The most characteristic is the corporate culture of “young” family businesses controlled by the first generation. In subsequent generations of culture is changing the identity of the family may be blurry in the process of professionalization. Comparing frequently occurring in family characteristics features of organizational culture on can identify: (1) the tension between two strong subcultures, (2) personalization organizational ties, (3) paternalism, (4) a low level of formalization and bureaucratization, (5) entrepreneurship in family businesses managed by the founder, and (6) hermetic family cultures. This usually translates into a strong and distinctive identity of the organization, which is the source of identification for family members, but often creates a sense of alienation and identity blur for employees not belonging to the family. A strong identity and culture associated with the person of the founder in many businesses leads to a crisis over succession. Analysis of the cultural sphere in the surveyed family businesses indicates the consistency of organizational culture and organizational identity among family members and possible tensions between familial and non-familial subculture in these entities. It is interesting to identify inconsistencies in the image of surveyed family companies. The issue of “familiarity” and familism, although it is essential, it is often camouflaged. Employees of family businesses are reluctant to admit their family roots because of associating it with stereotypes of nepotism, cronyism and lack of professionalism (“mom & dad business”). The image strongly emphasized a strong community, stability and continuity of the entities that are considered to be an essential precondition of credibility among customers and business partners (Table 3).

**Table 3. Organizational culture and identity and image of the family business**

| Criterion   | Organizational culture   | Identity  | Image  |
|---|--|---|--|
| The core values, „existential” issues               | The development of the family, a source of self-realization of owners and their families | Community of interest and excitement based on family ties strengthened economically | Emphasized good of organization, camouflaged family values |
| A sense of separateness members of the organization | Hermetic, inbred culture   | A strong sense of community and individuality                                       | The perception depending on the environment                |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| A sense of continuity in the organization | Personalistic culture, stabilized by management | Successful succession gives continuity and sets a series of changes of identity | Orientation to the tradition, continuity, stability and persistence      |
| A sense of community (esprit du corp)     | Built on communities and values                 | Particularly strong among the members of the dominant family                    | Emphasis on unity and community camouflaging the presence of subcultures |

Source: own study.

### Summary

In conclusion, the analysis of organizational culture and the attached corporate identity and image of the family carried out in this study leads to the characteristic of specificities of the cultural area of family businesses in Poland. It turns out that the surveyed companies represent similar types of organizational culture and face similar problems of identity. Thus, highlighting the family businesses in the cultural sphere seems to be deliberate procedure that can be used for better understanding and improvement of such entities.

### Bibliography

- Albert S., Whetten D.A. (2004), *Organizational Identity* [in:] *Organisational Identity. A Reader*, ed. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford – New York.
- Ashforth B.E., Mael F. (2004), *Social Identification Theory and the Organisation* [in:] *Organisational Identity. A Reader*, ed. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford – New York.
- Bausinger H. (1983), *Senseless Identity* in: *Identity: Personal and Socio-Cultural. A Symposium*, "Acta Universitatis Upsaliensis", Uppsala, based on: Z. Bokszański (1989), *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Brittan A. (1977), *The Privatized World*, Routledge and Kegan Paul, London, based on: Z. Bokszański (1989), *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Czarniawska B., Höpfl H. (2002) (ed.), *Casting the Other: the Production and Maintenance of Inequalities in Work Organizations*, Routledge, London.

- Dutton J., Dukerich J. (1991), *Keeping Eye on the Mirror: Image and Identity in Organisational Adaptation*, "Academy of Management Journal", no. 34.
- Foucault M. (2000), *Power Knowledge Selected Interviews & Other Writings*, Random House, New York.
- François F. (1980), *Identité et hétérogénéité de l'espace discursif* [in:] *Identités collectives et changements sociaux*, ed. P. Tap, Privat, Toulouse, based on: Z. Bokszański (1989), *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Goffman E. (1981), *Człowiek w teatrze życia codziennego*, oprac. J. Szacki, PIW, Warszawa.
- Handler W. (1989), *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, "Family Business Review", no. 2.
- Hatch M.J., Schultz M. (2004), *The Dynamics of Organisational Identity* [in:] *Organisational Identity. A Reader*, ed. M.J. Hatch, M. Schultz, Oxford University Press, Oxford – New York.
- Hatch M.J., Schultz M.S. (2000), *Scaling the Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image and Culture in Organizations* [in:] *The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford.
- Jenkins R. (1996), *Social Identity*, Routledge, London.
- Leuthesser L., Kohli C. (1997), *Corporate identity: the role of mission statements*, "Business Horizons", May-June.
- Mead G.H. (1975), *Umysł, osobowość, społeczeństwo*, PWN, Warszawa.
- Rue L.W., Holland P.G. (1989), *Strategic Management. Concepts and Experiences*, McGraw-Hill, New York.
- Shanker M.C., Astrachan J.H. (1996), *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*, "Family Business Review", vol. 9, no. 2.
- Strategor (1997), *Zarządzanie firm: Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Tajfel H., Turner J. (1979), *An Integrative Theory of Intergroup Conflict* [in:] *The Social Psychology of Intergroup Relations*, ed. W.G. Austin, S. Worchel, Oxford University Press, Oxford.
- Tomé H.R., Bariaud F. (1980), *La structure de l'identité à l'adolescence* [in:] *Identités collectives et changements sociaux*, ed. P. Tap, Privat, Toulouse, based on: Z. Bokszański (1989), *Tożsamość, interakcja, grupa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.



Barbara Kamińska  
Społeczna Akademia Nauk

## Motivation of employees as a significant feature of knowledge management in enterprises

**Abstract:** For many years the research issue of motivating systems effectiveness has been a matter of interests not only for theoreticians. Various environments are interested in it but their representatives pay attention to different aspects. The research subject often concentrates on the effectiveness of methods, means, and tools used in the motivating process that influence the effects of organization management. This article analyses the motivation of employees in small enterprises assuming that it constitutes one of the most vital knowledge management areas, in particular the area of personalized knowledge.

**Key-words:** human resources, knowledge management, motivation, small and medium enterprises.

### Introduction

Undoubtedly, today the staff's knowledge and their level of engagement constitute the greatest value for a company as they vastly determine its success. In companies, where it is one of the most crucial factors of building competitive predominance, appropriate knowledge management is of great importance, especially when it comes to hidden knowledge, which is acquired by means of experience, drawing conclusions, as a result of observations, etc. However, it is necessary to mention that this type of knowledge is an imperceptible/unreachable company resource because it develops in human minds and a human being is its source and owner. In this case, the management process should be encouraged by managers so that an individual would be eager to share his/her knowledge. On the other hand, it will not constitute a company's positive

potential. It is possible to achieve due to suitable tools and vehicles as well as actions taken in the scope of competent employees motivation and retain staff.

The main aim of the article is to discuss staff motivation as an organizational field which is important in terms of knowledge management.

There are two specific purposes of the work:

- The indication of the direction for changes in the management of human resources in Polish enterprises, which are the effects of changeovers in the present economy.
- The indication of important challenges, which the managers of the discussed enterprises should take up.

In progress of general consideration the following hypotheses will undergo the process of authentication.

- The use of motivating tools and procedures of fractional personal functions, influence, to a great extent, the progress of knowledge management.
- In the examined enterprises, especially in micro- and small ones there are no conditions for effective knowledge management.

That is an important problem, which a vast number of smaller organizations struggles with. It has to be mentioned that micro, small and medium enterprises are presently a dominating sector in Polish economy – they constitute 99.83% of economic subjects.

### **1. The process of knowledge management**

Knowledge in epistemology is defined as “justified true beliefs or reckonings”. It is similarly defined by Nonaka and Takeuchi as a dynamic process of true personal reckoning or the implementation of technological ability through practice. Additionally, they divided knowledge into: explicit and implicit. An explicit knowledge is codified, stored, easily formed and its sources are instructions and reports. Contrary to implicit knowledge, which is personalized, contextually specific, difficult to formulate or relay [Nonaka, Takeuchi 1950]. Edvinson and Malone present also two major ways of its classification, they divide it into organizational knowledge, understood as a process of learning in an organization and structural knowledge included for example in databases. They mention, however, a second source of structuralized knowledge, which is individualized knowledge developed exclusively in human minds [Edvinson, Malone 1997]. It means, therefore, that it is indispensably connected with human beings/employees and they have to be skilfully managed in order to elicit it. Hence, there is such a great interest in the issue of knowledge management.

The multitude of definitions generates also different approaches to knowledge management defining. For example, Perechuda thinks that knowledge

management includes basically everything because knowledge stands for thoughts that are immaterial existences from which, according to cosmogony, the universe arises [Perechuda 2005, p. 65]. Evans, in turn, approaches many definitions. One of the cited definitions determines knowledge management as a process of generating, applying, organizing and spreading explicit knowledge as well as implicit knowledge [Evans 2005]. Similarly, the concept of knowledge management is defined by [Probst, Raub, Romhardt 2002, pp. 41–45], and according to these scientists it includes: knowledge localization, knowledge acquiring, knowledge development, sharing knowledge and taking advantage of it in task completion and its reaction. It is a process model which is mostly based on practical solutions and experiences. Above mentioned processes highlight the necessity of occurrence of: knowledge resources identification, stimulation to share knowledge and ideas, creation of an environment favourable to knowledge creation, generation of new solutions and ways of motivating employees, codification of knowledge resources, its exploitation in order to improve the effectiveness of actions.

The analysis of presented definitions, proves that this concept undoubtedly requires a management system that is properly designed, which value depends largely on possessed informational resources, computing tools and resources, and above all, abilities to use them, i.e. staff proficiency. In that case, it is necessary to emphasize that the basis of a proper knowledge and information management functioning will be, most of all, the change of human resources management model, which often requires alterations from routine to untypical processes [Kamińska 2010, pp. 358–359; 2012b, p. 154].

## **2. The model of human resources management in the direction of knowledge development**

Knowledge, as it was previously mentioned, constitutes a reflection in human awareness of perceived reality, which are: events, processes and things, as well as, the understanding of features and relations they undergo. They, in turn, are the objects of cognition, learning and competence development, which in effect enable the improvement of decisive processes, influence the creation of interpersonal relations in an organization.

Practice proves that applying knowledge and its development deepen modern employee management, particularly modern performance of personal function. A modern management is a process of directing employees' behaviours and actions. As it is rightly emphasized by Lambert, the core of modern management is leadership, understood however as a skilful use of potential indwelling in employees, their knowledge and talents concentration [Lambert 1999, p. 134]. Nowadays, the management model with an employee compre-

hended as a human being directed from the outside is abandoned in favour of human potential concept, which is based on an assumption that human resources is a potential necessary to invest and activate constantly. The importance growth of human resources in creating knowledge causes organizations to become more regardful of staff management. The personnel policy guidelines are formed in the shape of a model. This model requires, most of all, some basal rules of specific approach to human resources. Largely, they refer to knowledge increase, which in turn may lead to a rise in an organization general effectiveness. One of the established rules is the employees' awareness development that their knowledge determines their power and an organization success. This fact, however, requires alternations in management.

The changes in management resulted in the development of its new models such as: knowledge management, talent management, participation or equality, and diversity management. Their effective accomplishment needs an efficient communication, the decrease of formality level, as well as, control and decision centralization. It also demands acceptance, that an employee is not only a person involved in management but he or she bears responsibility for a company too. Taking into considerations the above statements, it can be acknowledged that modern management is a strategy directed to a conscious use of employees' potential which serves aim achievement by means of working environment creation, where employees will have chances to employ their individual abilities and talents.

This strategy is identical or coincident with the character of knowledge-based organizations. Mikuła quotes that these are organizations which, "in a permanent, planned and properly organized way execute and improve an organizational learning process, where all the people, who create it, participate fully self-consciously" [Mikuła 2002, p. 11].

The modern management features which decide a functional effectiveness of a knowledge-base organization are presented in the table 1.

**Table 1. The features of traditional and knowledge-based organizations**

| <b>Features of an organization</b>   |  |
|--|--|
| <b>A traditional organization</b>  | <b>A knowledge-based organization</b>  |
| To penalize for mistakes,<br>To enrol the employees to instructional courses,<br>To act on the basis of fixed working procedures,<br>A manager divides tasks, monitors and controls the staff,<br>To give orders and control their accomplishment,<br>To take no risk, proceed carefully on the basis of formal instructions,<br>To dissuade experimenting,<br>To discourage questioning of work effectiveness,<br>To discourage the staff to suggest solutions,<br>To make decisions based on intuition and/or established procedures,<br>The obstacles in close cooperation<br>Task fulfilment separable from other departments. | To learn one's mistakes,<br>A constant staff's training and planned training<br>To adjust working procedures to situations<br>The management carries out training and the staff's development, creates conditions to a full employment of employees' competence,<br>Authority delegation, a full management decentralization,<br>To take a risk,<br>To encourage experimenting,<br>A routine review of operating procedures,<br>To encourage questioning of work effectiveness,<br>To encourage the staff to suggest solutions,<br>To make decisions based on empirical data,<br>A close cooperation, task fulfilment including other departments. |

Source: Mikula B., 2002, p. 19.

The table presents some basic differences between the indicated organizations. It can be assumed that they result from a management model. In traditional organizations dominate instructions, imperatives and prohibitions, which rather do not encourage knowledge creation. On the other hand, knowledge organizations concentrate mainly on their staff's learning processes, but also on other actions, which undoubtedly support their functions.

One of the mentioned areas, in which important changeovers concerning the management model and selection of tools took place, is employee motivation, i.e. inspiring them to effective duties performance. Finally, the creation of atmosphere for actions, which in consultation with employees, are based on aims agreement, regular evaluation of work results, next steps planning or further development... [Ściborek 2010, p. 142].

### 3. Motivation in the process of knowledge management

In organizational context motivating occurs in motivational system that consists of different stimulation tools (impulses, means, conditions). Their goal is to encourage employees to become more committed to work and functions in the most beneficial and self-satisfying way. The process of motivating is inseparably related to work of managers / supervisors of all levels. It involves a set of undertakings to modify employees' behaviour and use their skills and knowledge efficiently, who thinks it lies in manager's personal approach to an employee, in investigating his hierarchy of needs and expectations, in providing proper conditions of work and in the best possible choice of management, what can make his performance a foundation of company's objectives achievement [Haber 1998, p. 4]. Hence the assumption that supervisors, in order to perform their duties well, ought to have knowledge of the factors that encourage employees to take proper actions in the workplace. It means they should recognize and comprehend workers' objectives and expectations. They should also know the widest possible range of means of motivation taking into account conditions of their efficient use [Borkowska 1985, p. 11]. While changes are introduced process of motivating requires flexibility, because the importance of any means of motivation can change depending on company's growth, society, individuals and especially current processes in motion.

Practice proves that a present-day motivating of workers is not an easy task. It requires ground knowledge and certain predispositions. Humans used to think of work as a duty that is a result of necessity to satisfy basic needs. In time, as men, tools of work, and stored goods were developing, the needs became more diverse. Perception of an employee to be only a task performer did not always lead to predicted results. The need arose to take into account psychological and social aspects in human commitment in work process. That observation led to conclusion, that an individual gets involved in work and makes an effort not always and not just because of means of livelihood. Changes are also seen in employers' expectations from employees. There is a call for inner motivation to achieve objectives, good adaptation or ability to solve problems.

Today it is recommended that the structure of motivating system in the company should be the effect of cooperation with its employees. Researches also show that motivating system ought to contain both tangible and intangible tools of motivating. The problem lies mainly in choice of motivating tools and factors that compose the system. It should also be pointed out that there is no universal system of motivating [Kamińska 2012a, p. 141]. The management should accept the fact that present managing does not mean giving orders, power is not derived from being in charge or holding a post as well, but from knowledge and authority built on outstanding skills [Jędrych 2007,

p. 31]. Organizations need extraordinary people so they should make effort to make them ones [Sekuła 2008, p. 59]. Encouraging motivation constitutes an extremely difficult task. Thus, motivating should be perceived in category of impact individualization, which take into consideration such elements as interests, emotions, employee's personality, their subjective feelings, views or values that set goals to act.

#### **4. The evaluation of motivating tools in small companies – own case-study conclusions**

The presented evaluation has been formulated on the basis of own case-study results. They constitute a part of survey research which involved the recognition of management conditionings in the discussed sector. One of the aims in the carried out research was just the evaluation of motivating systems in the researched companies. It particularly concerned the involvement aspect of employees in the changeover processes, the knowledge creation and its development in an organization, and sharing it. The interviewees performed the evaluation of motivating tools in a company where they work in an intersection of 17 factors, indicating the application frequency<sup>1</sup>.

The information acquired from the survey has indicated that the motivating systems in the researched aspect are effectively-low, especially in such categories as the possibility of professional development, promotion, creative thinking praising, participation in management, flexible working hours and emolument. However, the greatest differences concern the use of informative systems and tools, enabling a more efficient knowledge and information flow, necessary in modern management. Therefore it actually involves tools, which can have a significant influence on creation, development and sharing the explicit knowledge, but most of all the personalized knowledge. What is meant here, is an intrinsic motivation which refers to impulses that emerge automatically and make people act in a specific way. The impulses can include responsibility, discretion, a chance to use and develop one's skills, an interesting and challenging work.

The benchmarking of indications in each group (micro, small, medium) has also pointed out that in the researched companies occur discrepancies in the use of tools included in the survey, which means that their motivating systems differ largely.

<sup>1</sup> Detailed results: *Uwarunkowania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach* [w]: T. Dudycz, Oberst-Pociecha G. (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012. *Management of human resources in the direction of knowledge development in small- and medium-sized enterprises sector*, "Actual Problems of Economics", 2012, Nr 10 (Vol.2), pp. 155–158; *Organisational changes perceived as difficult situations. Suggestions to consider*, "International Journal of Humanities and Social Science", Vol.2, No. 22, pp. 138–145.

---

There are many reasons of this phenomenon, one of which are undoubtedly financial restrictions. This barrier is burdensome especially for smaller companies. However, there is an array of subsequent exterior and interior restrictions that have to be mentioned. The fact that medium company employees can count on higher salary more often, has been presumably a result of possibility in such tool manoeuvres as salary in these types of organizations. Normally, salary systems in bigger enterprises are more varied and they include more elements than the systems used in smaller companies. Similarly can be in case of promotion. The use of this motivating tool is not too popular in micro and small companies. However, when it comes to work organisation (it especially involves autonomy), which is “cost free”, thus provides a leeway to some extent, increases decisiveness and creative thinking, there are no definite reasons except for management character in smaller organizations. It often stems from the manager’s decision. A specific management feature in SMEs, particularly in micro and small ones, is a dominant position of the owner and a low level of formal actions. This way of managing an organization is an instrument of wielding their authority, since some people perceive it as a basic source of exercising control over organisation members [Kamińska, Warzyński 2011, p. 22].

The above pieces of information allow to claim that in the researched companies there are no conditions created for effective knowledge management. The lack of incentives which trigger the intrinsic motivation, such as: responsibility, leeway, a possibility of using and developing skills, an interesting and challenging job, do not encourage to adopt novelties. It is, likewise, with positive motivation which gives a person an indirect utility thanks to rewards (a pay-rise) or incorporating an employee to a certain group, getting a promotion, inducting some prestige functions. It is assumed that the employees accept the changes when they realize the prospects for example: a better needs satisfaction, one’s self-esteem raise, attractive experiences, acquiring new information which allow an introduction of innovative solutions [Kamińska 2012, p. 143].

While analyzing information from the research, one may get hold of an impression that it is easier for the managers to interact the elements of knowledge management which lead to cost savings, rather than convincing the employees to actually sharing or using knowledge. Therefore, it is not a problem to convince people, but to have a proper approach towards them. As practice shows, employees in order to successfully apply a certain knowledge in their work, need motivation. However, ...a true secret of motivation consists in creating such conditions in a working environment which would make people feel free from influences that are discouraging and destructive to their will... [Sekuła 2008, s. 7]



The author expresses hope that the presented arguments allow to reaffirm the hypothesis stated in the introduction that in the researched enterprises there are no favourable conditions for sharing knowledge. A confirmation of the above are the author's previous research which indicate a repeated practice applied in the organizations researched within a scope of the discussed issues. They indicated also that a knowledge management process in small enterprises differs in terms of some procedures applied in medium enterprises [Kamińska 2011a, pp. 249–302; 2011b, pp. 91–106].

### **5. Improvement directions in management**

The knowledge management evaluation in the researched enterprises, especially the smallest ones, is a signal for managers to create an organisational system for knowledge fostering. It requires, as it has already been mentioned, a properly designed employee management system since the linkage of personal function with knowledge management is one of the previously mentioned conditionings. It is not hard to notice, that modern management is directed to resource management which has strategic character that allows the organizations to gain competitive predomination. They include employees' knowledge, experience, skills and abilities. However, the resources, in order to retain their strategic status and contribute to the development of an enterprise, need to be developed as well. That is why, the staff development is one of the crucial, or even prior, elements which improves the knowledge management process. Next, equally important, are: creating teams, the improvement of business relations, involvement in a decisive process, or a previously mentioned, acceptance of diversity. A skilful managing of the employees' diversity is a factor of competitive advantage. The diversity increases the company's flexibility, it gives a fresh look and an enhanced creative potential [Lewicka 2010, p. 227].

The suggested changes in the management, connected with the appearance of knowledge employees, who are characterised with a great sense of self-esteem, a need for autonomy and flexibility in the carried out work. It is worth mentioning that their tool of a trade, which aim is first of all knowledge creation and its skilful application in practice, is one's mind [Davenport 2007, p. 22]. That is why, an indispensable senior staff's action is shaping an innovative job environment, which encourages employees involvement in a company's affairs. It is possible due to building effective motivation systems. It is worth remembering that motivation rules change. Even a greater support is given to a concept, according to which the employees adopt an inspiring attitude by means of new motivations' activation.

So that the process of knowledge development proceeds efficiently, there are couple of vital pieces of advice for managers and organizations, for example

[Sitko-Łutek, Pawłowska 2008, pp. 23–27]: the personalization of learning process, the orientation directed at the learner himself/herself, the use of theoretical and practical forms of skills development, the promotion of expert knowledge, the reduction of authority distance, the creation of cooperation atmosphere.

### Summary

In order to exist, the concept of knowledge management requires, as it has been repeatedly mentioned, particular conditions which foster its development. The management of modern organizational assets, which among others include: knowledge, qualifications and motivations of the staff, to a large extent differs from the traditional management. The factors used for the development of knowledge which have been exemplified during this dissertation belong to interior determinants thus, they can be acknowledged as all beneficial actions that have an impact on the enterprise development.

Unfortunately, as it is shown in practice, not all the enterprises which belong to the SME sector create conditions for creating and sharing knowledge, as well as its maintenance. From the viewpoint of knowledge-driven economy the situation is disadvantageous as the SME sector plays a great part in its creation.

Thus, it is vital to take care of the human resources, its development, as it constitutes one of the most important factors that is used for building competitive predominance.

What is more, one cannot forget about effective motivating, which includes various tools that foster the generation of knowledge in an enterprise. It is also worth mentioning, that the most crucial factor, which is a catalyst of this development, is innovativeness as it allows the company to constantly improve the organization in general management, technology that is used, the manufacture of products and services, and foremost, the management of human resources.

### Bibliography

- Borkowska S. (2007), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Davenport T.H. (2007), *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Edvinson L., Malone M.I. (1997), *Intellectual Capital*, Piatkus, London.
- Evans Ch. (2005), *Zarządzanie wiedzą*, PWN, Warszawa.
- Haber L.H. (1998), *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

- Jędrych E. (2007) (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Wydawnictwo Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Kamińska B. (2010), *Znaczenie motywowania pracowników w przedsiębiorstwach wprowadzających innowacje* [w:] A. Blok, A. Czarnacka, A. Słocińska (red.), *Człowiek-Praca-Organizacja. Wymiary socjologiczne, psychologiczne i zarządcze*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa.
- Kamińska B., Warzyński M. (2011), *Podnoszenie jakości zasobów ludzkich w sektorze MSP jako punkt wyjścia do zwiększenia ich konkurencyjności na świecie*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania i bezpieczeństwa*, T-12, z. 10, SWSPiZ, Łódź.
- Kamińska B. (2011a), *Praktyki zarządzania wiedzą w MSP-wybrane wyniki badań* [w:] J. Czech-Rogosz, J. Pietrucha, R. Żelazny (red.), *Wybrane aspekty przemian strukturalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Kamińska B. (2011b), *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w sektorze MSP-wybrane wyniki badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, *Finanse i rachunkowość w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, T-12, z. 13, SWSPiZ, Łódź.
- Kamińska B. (2012a), *Organisational changes perceived as difficult situations. Suggestions to consider*, “International Journal of Humanities and Social Science” Vol.2, No. 22.
- Kamińska B. (2012b), *Management of human resources in the direction of knowledge development in small- and medium-sized enterprises sector*, “Actual Problems of Economics”, Nr 10, (Vol.2).
- Lambert T. (1999), *Problemy zarządzania*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Mikuła B. (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Nonaka I. Takeuch H. (1990), *The Knowledge-Creating Company; Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Perechuda K. (red.) (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Probst G, Raub S, Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Warszawa.
- Ściborek Z. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa.
- Sitko-Lutek A., Pawłowska E. (2008), *Kapitał społeczny a doskonalenie kompetencji menedżerów*, „Organizacja i zarządzanie”, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice.



Dorota Nawrat  
Społeczna Akademia Nauk

## Wspieranie innowacyjności poprzez kształtowanie klimatu pracy

*Jakość życia jest lepszym odzwierciedleniem rozwoju niż stopa życiowa. Dlatego jakość pracy, którą korporacja zapewnia swoim pracownikom, lepiej świadczy o poziomie jej rozwoju niż bilans zysków i strat.*

*R.L. Ackoff*

### Supporting business innovation through building the organizational climate

**Abstract:** In this article I discuss the issue of building a favorable climate for learning and innovation, the theoretical and empirical assumptions of organizational and innovative climate. I analyze the factors that affect the climate of innovation and assuming that the innovative climate stimulates innovative behavior of employees. This article presents also the part of my own research, conducted in Polish enterprises.

**Key-words:** organizational climate, innovative climate, creative attitude of workers and managers.

#### Wstęp

Zapotrzebowanie na twórczość i innowacje wynika obecnie nie tylko z przesłanek gospodarczych czy ekonomicznych, ale jest także związane z dynamicznymi przeobrażeniami społecznymi, kulturowymi i świadomościowymi, które zmieniają krajobraz współczesności i przenikają wszystkie obszary naszego życia. Najdobitniej odzwierciedla te przeobrażenia rynek pracy. Nowe zjawiska i wyzwania turbulentnego rynku pracy stawiają coraz wyższe wymagania za-

równy organizacjom, jak i pracownikom. Do takich wyzwań zaliczyć można coraz szybszy rozwój wiedzy i nowoczesnych technologii, transgraniczność i transkulturowość, które wymuszają ustawiczne uczenie się, większą mobilność zawodową oraz konieczność rozwijania interkulturowych i innowacyjnych kompetencji. Inną tendencją, na którą zwrócił uwagę A. Bańka [2004, ss. 59–117] jest eksternalizacja zatrudnienia, rozwoju i odpowiedzialności, która przejawia się w przesuwaniu odpowiedzialności za przyszłą sytuację zawodową w kierunku pracownika. W praktyce oznacza to, że współczesny pracobiorca musi sam podjąć odpowiedzialność za swój rozwój i karierę zawodową (czasem także w obrębie organizacji), co wymaga kompetencji przedsiębiorczych i podmiotowych. Coraz więcej pracodawców w Polsce oczekuje takiej samodzielności od pracowników, o czym świadczy stale rosnąca liczba osób samozatrudnionych, także tych, które *de facto* pracują jako pracownicy najemni. Z drugiej strony, są organizacje, które myślą strategicznie o rozwoju i inwestują w innowacyjność. Te organizacje dostrzegają wartość w szeroko rozumianym organizacyjnym uczeniu się, rozwijaniu i pomnażaniu kapitału innowacyjnego. Przyciągają one kandydatów o wysoko rozwiniętych kompetencjach innowacyjnych lub pragnących takie kompetencje rozwijać. Innowacyjność należy postrzegać dwubiegunowo: z jednej strony jako wyposażenie kompetencyjne osoby – pracownika, z drugiej strony jako zdolność organizacji do kształtowania środowiska pracy zorientowanego na innowacje. Występuje sprzężenie zwrotne pomiędzy tymi czynnikami: zachowania innowacyjne są uwarunkowane przez klimat pracy, który może być inhibitorem lub stymulatorem takich zachowań.

Rozwijanie kompetencji do uczenia się oraz orientacja na innowacje to idee silnie promowane w europejskiej Strategii Uczenia Się Przez Całe Życie [Rezolucja Rady Unii Europejskiej z 27 czerwca 2002 r.]. Środowisko pracy postrzegane jest w niej nie tylko jako miejsce będące dla pracownika źródłem zarobkowania, ale także jego edukacji i rozwoju zawodowego [Grandys 2013]. Nowoczesna organizacja w tym ujęciu, poza oczywistymi funkcjami ekonomicznymi i gospodarczymi, pełni także funkcje: dydaktyczną – poprzez organizowanie kształcenia i doskonalenia zawodowego oraz wychowawczą – poprzez kształtowanie poglądów, postaw i zachowań pracowników oraz stosunków społecznych [S.M. Kwiatkowski 2007]. W tym procesie organizacyjnego uczenia się kluczowe miejsce zajmuje obecnie innowacyjność. W myśl Strategii Lizbońskiej głównym celem polityki europejskiej od 2000 roku jest przekształcenie Unii Europejskiej w najbardziej konkurencyjną i dynamiczną gospodarkę opartą na wiedzy na świecie. Na posiedzeniu Rady Europy w 2010 roku w Brukseli dokonano podsumowania podjętych dotychczas działań i uznano, że jednym z trzech najważniejszych postulatów strategii europejskiej

na 2020 rok jest *rozwój inteligentny – rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji* [Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu 2010]. W dokumencie tym jako dwa spośród siedmiu kluczowych projektów wymienia się projekty: *Unia innowacji*<sup>1</sup> oraz *Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia*<sup>2</sup>. Ponadto w wielu dokumentach wskazuje się, że jednym z zasadniczych zadań edukacji ustawicznej jest modelowanie nowego typu człowieka – biorącego odpowiedzialność za doskonalenie samego siebie, charakteryzującego się zdolnościami adaptacji procesów transformacyjnych w zakresie ekonomii i w życiu społeczno-kulturalnym [T. Gawlin, 2005]. Od współczesnego pracownika wymaga się więc otwartości, elastyczności, kreatywności, innowacyjności, umiejętności uczenia się, tolerancji dla różnorodności i odmienności – koniecznych w efektywnej współpracy z przedstawicielami różnych kultur i narodów.

W artykule przyjmuję tezę, że jednym z istotnych czynników budowania organizacyjnego kapitału innowacyjnego jest zdolność organizacji do kształtowania klimatu pracy, który sprzyja szeroko rozumianemu uczeniu się, innowacjom, a przede wszystkim stymuluje innowacyjne zachowania pracowników. Przedstawiam wybrane zagadnienia teoretyczne dotyczące różnych koncepcji klimatu organizacyjnego oraz fragmenty badań własnych.

## 1. Pojęcie klimatu organizacyjnego

Klimat organizacyjny najogólniej można zdefiniować jako zbiór cech charakterystycznych dla danej organizacji, odróżniający ją od innych i mający wpływ na zachowania ludzi. Jest on wynikiem odbioru rozmaitych bodźców emitowanych przez organizację – spostrzeganiem organizacji przez pracowników oraz tworzeniem przez nich „wewnętrznego” (indywidualnego) obrazu organizacji. Klimat jest więc tym wymiarem organizacji, który pracownicy „odczuwają”, a odbiór ten manifestuje się w określonych postawach, zachowaniach i emocjach pracowników. Klimat panujący w danej organizacji pośrednio rzutuje na wizerunek całej firmy – za pośrednictwem pracowników jest odbierany także przez aktualnych i potencjalnych klientów, kontrahentów, współpracowników. Dookreślenie czym jest klimat nie jest proste, stąd często używa się takich sformułowań jak: „osobowość” czy też „duch” organizacji [G.A. Forehand, B. Gilmer, za: Wajszczak 2000, s. 14] lub „duchowy wymiar” jej funkcjonowania. Badacze posługują się także metaforą pogodową [Adamiec, Kożusznik

<sup>1</sup> *Unia innowacji – to projekt na rzecz poprawy warunków ramowych i dostępu do finansowania badań i innowacji, tak by innowacyjne pomysły przeradzały produkty i usługi, które z kolei przyczynią się do wzrostu gospodarczego i tworzenia nowych miejsc pracy.*

<sup>2</sup> *Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia – projekt na rzecz modernizacji rynków pracy i wzmocnienia pozycji obywateli poprzez rozwój kwalifikacji przez całe życie w celu zwiększenia współczynnika aktywności zawodowej i lepszego dopasowania popytu do podaży na rynku pracy, między innymi dzięki mobilności siły roboczej.*

2001] lub nazywają klimat pracy „barometrem”, który odzwierciedla emocje i nastawienie pracowników oraz wskazuje czy oczekiwania i potrzeby pracowników dotyczące tego, jak powinna wyglądać praca, są w organizacji spełnione czy też nie. Schwartz i Davis [za: Bańka 2000] twierdzą, że klimat odzwierciedla stopień zgodności między dominującą kulturą, a wartościami wyznawanymi przez poszczególnych pracowników. Jeśli zgodność ta jest duża, klimat postrzegany jest jako „dobry”, jeśli nie ma zgodności klimat uznany jest za „zły”.

Klimat rozumiany jest jako charakterystyczny dla danej organizacji zespół zjawisk, kształtujący się pod wpływem warunków zewnętrznych (cech rynkowych) oraz wewnętrznych (kulturowych i organizacyjnych) danego przedsiębiorstwa, działający w dłuższym czasie, wpływający blokująco lub facylitując na działania pracowników tej organizacji [Paluchowski 1998]. Według Domisch, Gerpott [za: Paluchowski 1998] klimat jest pojęciem opisującym stan przekonań członków organizacji, a nie wyjaśniającym działania grup pracowniczych. Autor ten wyróżnia trzy grupy zjawisk składających się na pojęcie klimatu:

- zjawiska organizacyjno-społeczne (klimat organizacyjny);
- komunikacja wewnątrz organizacji (klimat informacyjny);
- postawy wobec organizacji (klimat psychologiczny).

Bratnicki i Wyciślak [1980, s. 89] uważają, że *klimat organizacyjny to zbiór subiektywnie postrzeganych przez uczestników organizacji tych cech organizacyjnych, które są względnie trwałymi skutkami funkcjonowania społecznej organizacji, kształtującymi motywacje zachowań organizacyjnych uczestników*. Wyraźny akcent pada tu na subiektywne postrzeganie – klimat jest tym, w co członkowie organizacji wierzą i zachowują się stosownie do swoich wyobrażeń. Dlatego klimat pracy jest jednym z zasadniczych wyznaczników efektywności zachowań jednostki w pracy. Dobrzyński i Grzywacz [2001] zwracają z kolei uwagę, że klimat to nie tylko sposób percepcji wewnętrznego charakteru organizacji, ale także wspólna reakcja grupy. Wspomniani autorzy podkreślają, że z perspektywy subiektywnej klimat istnieje tylko w myślach i odczuciach jednostek, zaś w rozumieniu obiektywnym – jest właściwością organizacji. Poprzez klimat manifestuje się niejako struktura organizacji, zatem aktualne warunki środowiska pracy mogą być kluczem do zrozumienia zachowań pracowników. Istotna jest współzależność oddziaływania obiektywnych właściwości organizacji od ich postrzegania, rozumienia i oceny przez pracowników, którzy są częścią tej struktury.

Na klimat organizacyjny składa się szereg zjawisk charakterystycznych dla danej społeczności, które przebiegają w pośrednich i bezpośrednich relacjach międzyludzkich, obejmujących wszystkie istotne kontakty pracowników po-



wiązane z realizacją zadań zawodowych. Wymienia się takie typy klimatu jak: klimat etyczny, społeczny i klimat pracy [Dąbek 2002]. Adamiec i Kożusznik [2001] podkreślają, że na klimat organizacyjny składa się treść stosunków społecznych. Klimat pracy może sprzyjać zaspokojeniu określonych potrzeb pracowników, bądź je utrudniać. Z uwagi na cztery główne potrzeby i motywy badacze Ci wyróżnili cztery rodzaje klimatu: biurokratyczny, autorytarny, innowacyjny i towarzyski.

W klimacie odzwierciedlają się interakcje pomiędzy sytuacją organizacyjną, członkami grupy i kulturą. Znajdują w nim odbicie niepowtarzalne jednostkowe spostrzeżenia rzeczywistości organizacyjnej, przy czym świadomość jednostkowa ulega weryfikowaniu. Dlatego klimat jest centralnym punktem opisu organizacji jako systemu znaczeń i symbolicznego działania. Kultura organizacyjna konstytuuje organizację, ale to klimat decyduje jak jest ona przez pracowników odbierana i jakich doświadczają obciążeń w związku z funkcjonowaniem w organizacji, pisze Mesjasz [2005, 2006]. Uczestnictwo w organizacji oznacza więc funkcjonowanie w określonym klimacie organizacyjnym, wobec którego uczestnik nie jest tylko odbiorcą – jak w wypadku innych dóbr uczestnictwa – lecz także jego współtwórcą. Udziałem pracownika jest nie tylko psychologicznie aktywny proces percepcji właściwości organizacji i aktywność w dopasowywaniu się do nich, ale także rola współtworzenia rzeczywistości organizacyjnej – czyli właśnie klimatu [Mesjasz 2006].

## 2. Wybrane koncepcje klimatu organizacyjnego

Badania klimatu organizacyjnego prowadzone są intensywnie od lat 70-tych. Spośród wielu obszarów szczegółowych podejmowanych przez badaczy, wymienić można badania: związków klimatu z efektywnością pracy zespołowej i przywództwem [M. West 1999; Ekvall 1987; inni], wpływu klimatu na zachowania i postawy pracowników oraz procesy społeczne zachodzące w organizacji, wpływu klimatu na zdrowie, przeciążenia zawodowe, stres w miejscu pracy i psychologiczne koszty pracy [Bańka 2001, Mesjasz 2006; inni], jak również powiązania klimatu z kreatywnością i innowacyjnością [S.G. Isaksen, M. West 2000; inni].

Badacze wyodrębnili szereg podejść i koncepcji klimatu biorąc pod uwagę różnorodne czynniki. Oto kilka wybranych koncepcji klimatu [za: Wajszczak 2000]:

- Koncepcja percepcyjna klimatu, która zakłada, że źródłem formowania się klimatu jest jednostkowa, podmiotowa świadomość rzeczywistości organizacyjnej. Rejestrowanie i reagowanie na sytuacje organizacyjne jest rezultatem interpretowania ich przez pracowników w sposób, który ma dla nich indywidualne psychologiczne znaczenie. Klimat nie jest więc atrybutem organizacji, ale jednostki w niej uczestniczącej. Jednostka nie jest traktowana

biernie jako przedmiot, który jest włączony w organizm organizacyjny i jego reakcje nabierają cech wspólnych z właściwościami organizacji, ale ujawnia swoją aktywność w procesie spostrzegania i interpretowania tego, czym organizacja jest oraz co się w niej dzieje według własnych standardów, przekonań, potrzeb, wartości i innych indywidualnych cech regulowania stosunków z otoczeniem. W tym ujęciu klimat jest przejawem aktywnej adaptacji do warunków organizacyjnych;

- Koncepcja interakcyjna klimatu zakłada, że to interakcje pomiędzy uczestnikami procesów organizacyjnych wywierają wpływ na to, jak jednostka postrzega rzeczywistość organizacyjną i jak się interpretuje poszczególne fakty. Konsekwencją tych wzajemnych oddziaływań jest wytworzenie się wzorów postępowania i nadawania znaczeń w trakcie dążenia do uzyskiwania efektów zaangażowania organizacyjnego. Źródłem klimatu nie jest więc ani charakterystyczna struktura organizacji, ani jednostkowe spostrzeganie zdarzeń organizacyjnych – źródłem klimatu jest ukształtowana zgodność widzenia owych warunków. Świadomość jednostki kształtowana jest przez doświadczenia własne i innych osób. Jednostka zachowuje się aktywnie w tym procesie: nie przejmuje po prostu doświadczeń innych ale je sprawdza, porównuje i przekształca w procesie spostrzegania i rozumowania, tworzenia systemu znaczeń, komunikując się z innymi i podejmując wspólne działania;
- Koncepcja kulturowa klimatu zakłada, że kultura jest systemem znaczeniowym skupionym wokół wzorów znaczeń, które są reprezentowane w wartościach, normach, wiedzy, przekonaniach i formach ekspresji. Nabyte w kulturze standardy poznawcze umożliwiają jednostce rozeznanie się w akceptowanych przez otoczenie wzorach zachowań, które mają znaczenie zarówno funkcjonalne, jak i symboliczne. Organizacja utrzymuje i rozwija określony system symboli i znaczeń, który jest przyjmowany i twórczo adaptowany przez jej członków. Klimat zajmuje specyficzną część obszaru kultury organizacyjnej, w którym manifestowany jest kierunek zachowania społecznego nadany przez kształtowanie indywidualnej świadomości i intersubiektywnego porozumienia. Klimat wpisując się w kulturę pełni w niej funkcję twórczą. Kultura wg Scheina sięga zbiorowej nieświadomości, a w klimacie znajdują odbicie niepowtarzalne jednostkowe spostrzeżenia rzeczywistości organizacyjnej i świadomość jednostkowa jest weryfikowana. W klimacie dochodzą do głosu interakcje pomiędzy sytuacją organizacyjną, członkami grupy i kulturą. Dlatego klimat jest centralnym punktem opisu organizacji jako systemu znaczeń i symbolicznego działania;

- Koncepcja strukturalna klimatu zakłada, że klimat jest atrybutem organizacji wyróżniającym się spośród innych. Źródłem jego tworzenia się są rzeczywiście występujące elementy struktury (sposoby rekrutacji i zatrudnienia, sformalizowane zasady swobody zachowania członków, stopień centralizacji decyzji, poziomy hierarchii, rozmiary instytucji). Członkowie organizacji są elementami struktury organizacji i są wystawieni na jej oddziaływanie. Te elementy strukturalne determinują stosunek jednostek do wydarzeń organizacyjnych i realizowanych w nich wartości. Stąd świadomość faktów i spostrzeżenia przez członków organizacji są podobne i stanowią reprezentację klimatu jako właściwości zbiorczej organizacji.

Jak komentuje Wajszczak [2000] nie wszystkie zaprezentowane powyżej koncepcje znalazły potwierdzenie w badaniach.

### **2.1. Koncepcja klimatu organizacyjnego L. Rosenstieła**

Inną dojrzałą koncepcją klimatu, potwierdzoną licznymi badaniami, jest koncepcja L. Rosenstieła [zob. J. Mesjasz 2005, 2006]. Badacz ten zauważa, że od jakości klimatu zależy to, jak przeżywamy własną pracę, jakich obciążeń w związku z nią doświadczamy oraz co przenosimy w inne sfery naszego życia, np. do rodziny, relacji osobistych [Rosenstiel, Bögel 1992]. Jako podstawę tworzenia koncepcji autor przyjął teorię pola K. Lewina. Założył, że sytuacja wewnętrzna firmy przedstawia pewien rodzaj wzajemnej relacji pomiędzy firmą (jej celami, misją, zadaniami i funkcjami z jednej strony), a pracownikiem jako jednostką z potrzebami, kompetencjami, wartościami. Charakter tej relacji określa właśnie klimat organizacyjny. Podobnie jak cytowani już polscy autorzy Adamiec i Kożusznik, również Rosenstiel [1992, s. 17] posłużył się metaforą meteorologiczną dla określenia klimatu panującego wewnątrz organizacji. Relacje interpersonalne mogą być: oziębłe, gorące, rozluźnione, napięte lub też może „szykować się burza”. Rosenstiel nie ma jednak na myśli krótkotrwałych nastrojów pracowników, ani obiektywnie istniejących w organizacji zjawisk, ale najistotniejszy efekt interakcji pomiędzy obiektywnymi czynnikami organizacji, a indywidualnymi potrzebami, aspiracjami, zdolnościami i oczekiwaniami jej uczestników. Jednostką analizy jest w tym przypadku „my”, elementem analizy organizacja, metodą ocena lub opis. Dla tego badacza istotne są wspólne problemy grupy pracowniczej.

Rosenstiel [2003] badając klimat organizacyjny zwrócił uwagę, że jego ocena zależy od wielu czynników, do których zaliczył między innymi: rodzaj organizacji, warunki gospodarczo-polityczne, środowisko kulturowe, poziom wykształcenia pracowników, zmiany jakie zachodzą w organizacji i inne. Na podstawie wieloletnich badań Autor wyróżnił najbardziej reprezentatywny, jego zdaniem, zbiór wymiarów klimatu, zaliczając do nich następujące wymiary:

- 
- współpracownicy (stosunki wewnątrz i między grupami pracowniczymi);
  - przełożeni (styl kierowania przez przełożonych, relacje pomiędzy przełożonym i podwładnym);
  - organizacja (opinie na temat warunków pracy, podziału zadań, organizacji procesu pracy);
  - informacja i komunikacja (jakość i efektywność przepływu informacji w firmie);
  - reprezentowanie interesów pracowników (procedury ocen, możliwości prezentowania stanowisk w różnych sprawach pracowniczych);
  - stwarzanie w firmie możliwości (zwłaszcza w zakresie rozwoju osobistego i zawodowego).

Brak lub negatywny charakter któregoś z czynników zaburza klimat organizacyjny i zamiast sprzyjać efektywności pracy staje się obciążeniem i dodatkowym kosztem. Dlatego badanie i kształtowanie klimatu pracy ma na celu nie tylko zwiększanie dobrostanu zawodowego pracowników, ale także podnoszenie efektywności pracy. Badania klimatu oparte na koncepcji Rosenstiela prowadzone są także w polskich firmach od 2004 roku i dają znakomite rezultaty diagnostyczne. Przeprowadzone w latach 2004/2005 badania klimatu organizacyjnego na próbie ponad 1 000 osób w trzech krajach: Polsce, Czechach i na terenie Niemiec [Mesjasz 2005] wskazują na jednoznaczny związek klimatu organizacji z doświadczaniem psychologicznych kosztów pracy przez menedżerów, zarówno w polskich jak i czeskich organizacjach, zgodnie z teoretyczną koncepcją kosztów psychologicznych przyczyniają się one do obniżenia jednostkowej efektywności, co wpływa również na efektywność organizacyjną.

## **2.2. Klimat innowacyjny i jego wpływ na stymulowanie zachowań pracowników**

Innym budzącym duże zainteresowanie badaczy typem klimatu jest klimat innowacyjny, nazywany też klimatem dla kreatywności [zob. M. Karwowski 2009]. Taki typ klimatu stymuluje zachowania twórcze i innowacyjne pracowników. Doniesienia z badań znajdujemy między innymi w pracach: M. Westa [2000], S.G. Isaksena [2001, 2002], K. Ekvalla [2001], T.M. Amabile i S. Gryskiewiczza [1996], M.S. Basadura i P.A. Hausdorfa [1996] oraz polskich M. Karwowskiego [2009], A. Ślósarskiej, E. Nęcki [1999] i innych. Badania pokazały, że organizacja poprzez kształtowanie odpowiedniego klimatu organizacyjnego może stymulować innowacyjne postawy i zachowania pracowników, podnosząc poprzez to swoją innowacyjność i konkurencyjność. Ponadto odpowiedni klimat pracy umożliwia także wykorzystanie potencjału twórczego tkwiącego w ludziach.

Kształtowanie klimatu innowacyjnego powiązane jest z ideą organizacji uczącej się, transgresyjnej, która charakteryzuje się ewolucją w kierunku elastyczności, proaktywności, nieustannego uczenia się i innowacji. Liczne badania potwierdziły, że klimat pracy stanowi kluczowy czynnik stymulujący innowacyjność zespołową. Panująca w zespole atmosfera, nastrój, wspólne cele, misja i wizja, bezpieczeństwo uczestnictwa oraz wspólny sposób postrzegania formalnej i nieformalnej polityki, procedur i praktyk [Reichers, Schneider, za: West, Unsworth 2003] kształtują mniej lub bardziej sprzyjające twórczej współpracy warunki. Wartości i przekonania, na których opiera się sposób percepcji wpływają na wykonywanie zadań, wydajność i innowacyjność zespołu [Burke, Litwin, za: West, Unsworth 2003]. Przychylny klimat zespołowy oznacza *szczęśliwych, wolnych od stresu i zadowolonych członków zespołu* [West, Unsworth 2003, s. 374]. Także M. West poszukiwał związków pomiędzy klimatem zespołowym a innowacyjnością pracowników [M. West 1990, za: N. Chmiel 2000, s. 374] i wyodrębnił cztery wymiary klimatu zespołowego. Należą do nich:

- wizja (jasny i spójny, uzgodniony, osiągalny i ewoluujący ideał wartościowego wyniku, który nadaje zespołowi kierunek i umożliwia mu skupienie wysiłków na osiągnięciu celu);
- bezpieczeństwo uczestnictwa, które: osłabia opór wobec zmian, zachęca do angażowania się w działania zespołu i do dzielenia się władzą z innymi, umożliwia wszystkim członkom zespołu wyrażanie opinii w bezpiecznym otoczeniu;
- wsparcie dla innowacji: pomaga osłabić poczucie zagrożenia, które wiąże się często z przedstawianiem zespołowi nowych, oryginalnych pomysłów;
- orientacja zadaniowa: dbałość o najwyższą jakość pracy i wprowadzanych innowacji.

Te czynniki wpływają na postawy i zachowania pracowników oraz odczuwanie klimatu jako sprzyjającego pracy zespołowej i innowacjom.

Badacze amerykańscy Kanter [1983] oraz Siegel i Kaemmere [1978] [za: S.G. Scott, R.A. Bruce 1994, s. 584] zauważyli, że organizacje innowacyjne charakteryzują się *ukierunkowaniem w stronę kreatywności i zmian innowacyjnych, poparciem dla ich członków działających niezależnie, w pogoni za nowymi pomysłami oraz tolerancją dla różnorodności wśród członków*. Także właściwe wyposażenie (sprzęt, zaplecze, odpowiednia ilość czasu) mają wpływ na innowacyjność [Amabile 1988; Angle 1989; Taylor 1963], a zapewnianie takich zasobów *jest jeszcze jednym dowodem poparcia organizacji dla innowacji* [S.G. Scott, R.A. Bruce 1994, s. 585]. Konceptualizacja klimatu jako czynnika determinującego jednostkowe zachowanie oraz dostrzeżenie jego silnego

wpływu na organizacyjną innowacyjność pozwala przypuszczać, że stopień, w jakim członkowie organizacji postrzegają klimat jako sprzyjający innowacyjności będzie miał wpływ na jednostkowe zachowania innowacyjne.

S.G. Scott i R.A. Bruce przeprowadzili w latach 1993–1994 badania dotyczące determinantów zachowań innowacyjnych w organizacji. Badacze podjęli próbę zdefiniowania klimatu innowacyjnego i wyodrębnienia czynników formujących ten typ klimatu. W badanym modelu jednostkowe zachowania innowacyjne uznane zostały za wypadkową czterech współdziałających systemów:

- indywidualnego stylu rozwiązywania problemów;
- przywództwa (style kierowania);
- pracy zespołowej (relacje w zespole);
- wsparcia dla innowacji (akceptacja innowacji, wsparcie finansowe i pozafinansowe, czas na twórczość).

Klimat został zdefiniowany przez tych badaczy jako: sygnały wysyłane przez kierownictwo organizacji w kierunku pracowników, zawierające oczekiwania kierownictwa w stosunku do zachowań pracowników. Klimat to zatem niewerbalna informacja na temat pożądaných w organizacji zachowań. Przyjęto, że pracownicy odpowiadają na wysyłane sygnały, regulując swoje zachowania odpowiednio do otrzymanych sygnałów. Wyniki tych badań wskazały, że zachowania innowacyjne w organizacji powiązane są najsilniej z dwoma wymiarami: stylem przywództwa i wsparciem dla innowacji. Wzajemne związki (przełożony–podwładny) o wysokiej jakości, charakteryzujące się dużym wsparciem ze strony przełożonego, zaufaniem oraz autonomią dawaną pracownikowi, pozwalały uzyskać podwładnemu poziom autonomii i wolnej woli potrzebny do zaistnienia zachowań innowacyjnych (wpływ bezpośredni). Badania wykazały również, że pracownicy przenoszą (generalizują) relacje przełożony–podwładny na całą organizację: pracownicy, którzy określają relację przełożony–podwładny jako wysokiej jakości postrzegają klimat organizacyjny jako wspierający dla innowacji (wpływ pośredni). Relacje niskiej jakości (formalne i bezosobowe) wpływają hamująco na zachowania innowacyjne. Badania dowiodły, że gdy kierownicy spodziewali się i oczekiwali od podwładnych innowacyjności i manifestowali to swoim zachowaniem (werbalnie i niewerbalnie), podwładni postrzegali zachowania kierowników jako zachęcające i ułatwiające ich wysiłki innowacyjne i twórcze. Dowiedziono także, że wsparcie dla innowacji ze strony kierownictwa, zdefiniowane jako: elastyczność, zachęta, tolerancja dla różnorodności, zaufanie i autonomia wpływało pozytywnie na podejmowanie postaw i zachowań innowacyjnych pracowników.

S.G. Scott, R.A. Bruce opracowali Kwestionariusz do Badania Klimatu Innowacyjnego [1994], który został także przetłumaczony i adaptowany do

warunków polskich<sup>3</sup>. W kwestionariuszu wyodrębniono cztery grupy czynników szczegółowych:

- Indywidualny styl rozwiązywania problemów, definiowany jako przekonania pracowników dotyczące pożądaných w organizacji stylów rozwiązywania problemów, rozumianych jako: przyzwolenie na rozwiązywanie problemów w różny sposób oraz akceptacja odmienności i oryginalności;
- Style przywództwa – szacunek dla twórczych pomysłów pracowników, systemy wynagrodzeń preferujące postawy twórcze oraz delegowanie samodzielności w realizacji zadań;
- Relacje w zespole (praca grupowa), w tym: akceptacja odmienności i oryginalnych sposobów myślenia oraz podtrzymywanie (adaptowanie) pomysłów innych;
- Wsparcie dla innowacji – ogólne wsparcie dla innowacji, odpowiednie źródła wspierania innowacji, czas w godzinach pracy na realizację twórczych pomysłów, finansowanie innowacji oraz cechy organizacji: otwartość, elastyczność i reaktywność wobec zmian oraz proaktywność (nastawienie na rozwój).

Natężenie (siła) poszczególnych wymiarów klimatu decyduje o twórczych i innowacyjnych zachowaniach pracowników i w efekcie wpływa na innowacyjność przedsiębiorstwa.

### **3. Klimat a innowacyjność pracowników – wybrane wnioski z badań własnych**

W badaniach, które przeprowadziłam w siedmiu polskich przedsiębiorstwach zbadałam 381 pracowników i 93 menedżerów. Wykorzystałam między innymi Kwestionariusz do Badania Klimatu Organizacyjnego L. Rosenstiela, opisany powyżej Kwestionariusz do Badania Klimatu Innowacyjnego S.G. Scotta, R.A. Bruce'a oraz Kwestionariusz KANH do badania postaw twórczych S. Popka. W niniejszym podrozdziale prezentuję tylko wybrane wnioski badawcze, które korespondują z podjętą tu problematyką. Dla ucztyelnienia prezentacji badane zmienne wyróżniłam kursywą.

#### **Postrzeganie klimatu a postawa twórcza**

Pracownicy i menedżerowie szacowali klimat w poszczególnych jego wymiarach. Następnie badane były korelacje pomiędzy tymi wymiarami, a innymi zmiennymi, takimi jak nasilenie postawy twórczej, poziom i rodzaj wykształcenia, stanowisko, wiek i płeć. Badania pokazały, że najsilniej z innowacyjnością powiązane są dwa wymiary klimatu organizacyjnego mierzone kwestiona-

<sup>3</sup> Kwestionariusz tłumaczony i adaptowany przez A. Paszkowską-Rogacz 1999, za zgodą.

riuszem L. Rosenstiel: *stwarzanie w firmie możliwości* oraz *współpraca*. Osoby o wysokim nasileniu *postawy twórczej* oszacowały te wymiary organizacji najwyżej. Wysoki szacunek w wymiarze *stwarzanie w firmie możliwości* może wskazywać, że twórczy pracownicy mają szerszą („twórczą”) perspektywę postrzegania rzeczywistości – dostrzegają możliwości tam, gdzie osoby o postawach odtwórczych ich nie widzą. Umiejętność dostrzegania i wykorzystywania możliwości związana jest z posiadaniem takich cech i umiejętności twórczych, jak: myślenie heurystyczne i strategiczne, wyobraźnia, refleksyjność, elastyczność, oryginalność, otwartość, odwaga. Osoby twórcze wysoko oszacowały także wymiary: *współpraca*, a następnie: *relacje z przełożonymi* i *komunikacja*, co wskazuje na wysoko rozwinięte kompetencje interpersonalne w zakresie komunikacji i nawiązywania relacji z przełożonymi oraz współpracownikami. Wyniki te świadczą o powiązaniu postaw twórczych pracowników z postrzeganiem przez nich klimatu jako sprzyjającego rozwojowi i współpracy. Może to wynikać z nastawienia osób twórczych na rozwój, wspólne realizowanie celów i rozwiązywanie problemów, uczenie się od siebie nawzajem, otwartość, elastyczność i tolerancję dla odmienności.

Osoby o wysokim nasileniu *postawy twórczej* ogólnie oceniły klimat organizacyjny wyżej (jako bardziej zadowolający – korelacje dodatnie) niż osoby o postawach odtwórczych, co oznacza, że kreatywni pracownicy postrzegają klimat pracy jako bardziej przyjazny. Twórcze postrzeganie rzeczywistości powiązane jest z takimi sferami i cechami jak: *nonkonformizm*<sup>4</sup> oraz *zachowania heurystyczne*<sup>5</sup> [S. Popke 2000, ss. 23–24].

Natomiast osoby o postawach odtwórczych, dla których charakterystyczny jest *konformizm* i *zachowania algorytmiczne* ogólnie postrzegają klimat organizacyjny jako mniej sprzyjający (korelacje ujemne). Wyraźne różnice widoczne są w obszarze *stwarzanie w firmie możliwości*, co może świadczyć o tym, że osoby odtwórcze widzą znacznie mniejsze możliwości rozwojowe w miejscu pracy, niż osoby o większym nasileniu *postawy twórczej*. Ten wymiar klimatu oraz wymiar *współpraca* najsilniej korelują ze zmienną *postawa twórcza*. Badani charakteryzujący się postawami odtwórczymi, z przewagą *konformizmu*<sup>6</sup> i *zacho-*

<sup>4</sup> Nonkonformizm, charakteryzujący osoby o postawie twórczej definiowany jest przez S. Popka [2000, ss. 23–24] jako: niezależność, aktywność, witalizm, elastyczność adaptacyjna, oryginalność, konsekwencja, odwaga, dominatywność, samodzielność, samoorganizacja, spontaniczność, ekspresywność, otwartość, odporność, wytrwałość, odpowiedzialność, samokrytycyzm, tolerancyjność, wysokie poczucie wartości „ja”.

<sup>5</sup> Dla zachowań heurystycznych Popke [2000, ss. 20–24] wyodrębnił następujące kategorie: samodzielność obserwacji, pamięć logiczna, wyobraźnia wytwórcza, myślenie dywergencyjne, uczenie się rekonstruktywne i samodzielne, uczenie się poprzez rozumowanie, elastyczność intelektualna (giętkość), aktywność poznawcza, refleksyjność, samodzielność intelektualna, twórczość.

<sup>6</sup> Konformizm został przez Popka [2000] zdefiniowany jako następujące cechy: zależność, pasywność, sztywność adaptacyjna, stereotypowość, uległość, słabość, lękliwość, podległość, podporządkowanie się, niesamodzielność, niezorganizowanie wewnętrzne, nadmierna zahamowalność, defensywność,



*wań algorytmicznych*<sup>7</sup> niżej oszacowali takie wymiary klimatu jak: *współpraca*, *relacje z przełożonymi* oraz *organizacja pracy*. Może to wskazywać, że odtwórcze postrzeganie rzeczywistości oparte na znanych i sprawdzonych schematach działania i braku elastyczności skutkuje mniejszą otwartością i tolerancją na zmianę. Powyższe wyniki skłaniają do wnioskowania, że *konformiści* dostosowują swoje zachowanie do sytuacji, co może być podyktowane bardziej chęcią „nie wychylania się”, bądź strachem przed utratą pracy czy oceną innych (zwłaszcza zwierzchników) niż świadomego modyfikowania umiejętności społecznych i sposobów działania w zespole. Niekorzystne postrzeganie wymiaru *relacje z przełożonym* może być wynikiem mniejszej tolerancji na krytykę i opinie innych. Osoby z przewagą *zachowań algorytmicznych* gorzej także oceniają *organizację pracy*, co może wskazywać na brak umiejętności samodzielnego organizowania sobie pracy lub brak samodzielności. Badając postawy twórcze w kontekstach organizacyjnych należy zauważyć, że szczególnie jej wymiar – *nonkonformizm* nie przekłada się w sposób oczywisty na efektywność zachowań pracownika w danej organizacji. W organizacjach o dużym dystansie władzy, hierarchicznych i sformalizowanych zachowania nonkonformistyczne nie są tolerowane. Dlatego w takich organizacjach nie ma miejsca na twórczość i innowacje.

Ważnym wynikiem jest ten pokazujący, że osoby, które oszacowały wyżej *klimat organizacyjny* także oceniły klimat pracy jako innowacyjny. Korelacje pomiędzy *klimatem organizacyjnym* a *klimatem innowacyjnym* są bardzo wysokie. Można zatem wnioskować, że im lepszy klimat organizacyjny panuje w danej organizacji, tym postrzegany jest on jako bardziej sprzyjający innowacjom. Ten wynik koresponduje z przytaczanymi wcześniej teoriami i koncepcjami klimatu organizacyjnego, które uznają klimat za czynnik modelujący zachowania organizacyjne i wyznaczający ich efektywność.

Wyniki pokazały, że osoby o wysokim poziomie *nonkonformizmu* i *zachowań heurystycznych* (postawy twórcze) postrzegają klimat jako *innowacyjny*, natomiast osoby o postawach odtwórczych (charakteryzujące się *konformizmem* i *zachowaniami algorytmicznymi*) jako mniej lub nie sprzyjający innowacjom. Sugeruje to, że osoby twórcze z jednej strony mogą współkształtować *klimat innowacyjny* poprzez manifestację swoich twórczych i innowacyjnych zachowań, z drugiej – postrzegają klimat panujący w organizacji jako innowacyjny ponieważ niską odporność i wytrwałość, nieodpowiedzialność, brak krytycyzmu, nietolerancja, niskie poczucie wartości „ja”.

<sup>7</sup> Zachowanie algorytmiczne wyznaczone jest przez nastawienie kopiujące i reprodukcyjne takie jak: spostrzegawczość kierowaną, pamięć mechaniczną, wyobraźnię odtwórczą, myślenie konwergencyjne, uczenie się reproduktywne i ukierunkowane poprzestające na zrozumieniu i analizie logicznej, sztywność intelektualną, bierność poznawczą, niski poziom refleksyjności, skłonność do wdrukowywania się, niską sprawność w przetwarzaniu i konstruowaniu, brak pomysłowości technicznej i artystycznej [S.Popek, 2000].

nieważ dostrzegają w nim więcej możliwości do rozwoju i realizacji własnych pomysłów, widzą przestrzeń organizacyjną jako bardziej otwartą i sprzyjającą oraz są nastawieni na współpracę.

### **Postrzeżenie klimatu a innowacyjność przedsiębiorstwa**

Dobór grupy badawczej przeprowadziłam w sposób celowy – badałam pracowników i menedżerów z przedsiębiorstw o różnym stopniu innowacyjności. Ciekawym wynikiem jest ten, który pokazał, że w *przedsiębiorstwach innowacyjnych* ogólne nasilenie *postaw twórczych* pracowników jest tylko nieznacznie wyższe niż w firmach zarządzanych tradycyjnie, a mimo to pracownicy postrzegają klimat jako innowacyjny i ogólnie oceniają klimat organizacyjny jako przyjazny. Dlatego przyjąłam, że poziom *innowacyjności przedsiębiorstwa* nie różnicuje badanych ze względu na nasilenie *postawy twórczej*. Jednak ważnym wynikiem jest ten, pokazujący, że menedżerowie w przedsiębiorstwach innowacyjnych charakteryzują się wysokim nasileniem postawy twórczej i wyższym niż menedżerowie w przedsiębiorstwach zarządzanych tradycyjnie. Warto zaznaczyć, że menedżerowie jako grupa zawodowa charakteryzują się wyższym nasileniem *postawy twórczej* niż pozostali pracownicy. Te wyniki jeszcze raz pokazują, że to, czy klimat w organizacji postrzegany jest przez pracowników jako przyjazny i innowacyjny zależy od menedżerów – od ich kompetencji kreatywnych i innowacyjnych. Można przyjąć, że warunkiem kształtowania klimatu innowacyjnego jest innowacyjność menedżerów. Pracownicy zachowują się stosownie do wysyłanych przez menedżerów (w różnorodny sposób) sygnałów dotyczących zachowań innowacyjnych. Z pewnym uproszczeniem można stwierdzić, że badanie klimatu w organizacji jest diagnozą kompetencji menedżerskich, także w aspekcie innowacyjności.

### **Postrzeżenie klimatu a wykształcenie**

Inną zmienną, która wyraźnie różnicuje odbiór klimatu przez badanych jest *poziom i rodzaj wykształcenia*. W całej badanej grupie osoby z *wyższym wykształceniem* postrzegają *klimat organizacyjny* ogólnie jako przyjazny i to we wszystkich wymiarach. Taki układ może wiązać się z pełnieniem przez te osoby wyższych stanowisk i związanych z tym większymi możliwościami awansu, korzyściami materialnymi i niematerialnymi oraz szerszą wiedzą, sprawnością i kontrolą. Istotną różnicę widać w wymiarze: *relacje z przełożonymi* - ten wymiar osoby z *wyższym wykształceniem* szacują najwyżej (wysoki poziom zadowolenia), co związane jest z wyższą pozycją w hierarchii organizacyjnej. Na takim samym, wysokim poziomie osoby te oceniają wymiar *stwarzanie w firmie możliwości*. Wyższe wykształcenie wiąże się z większą świadomością sytuacji, w której się tkwi, co poszerza horyzonty i pozwala dostrzegać wokół więcej możliwości.

Osoby z *wykształceniem średnim* ogólnie dość nisko oceniają klimat, na poziomie średniej i poniżej. Najniżej wymiary: *komunikacja i reprezentowanie interesów*, co związane być może z zajmowanymi niższymi stanowiskami i mniejszymi umiejętnościami w zakresie komunikacji interpersonalnej. Poniżej średniej szacują oni także wymiary: *stwarzanie w firmie możliwości do rozwoju, współpracę i relacje z przełożonymi*. Można więc przyjąć, że im wyższy poziom wykształcenia pracowników tym klimat organizacyjny postrzegany jest jako lepszy. Na uwagę zasługuje także niski szacunek wymiaru *współpraca*, który może oznaczać niskie kompetencje społeczne w tej grupie pracowników.

Ciekawe wyniki uzyskałam w wymiarze *rodzaj wykształcenia*. Osoby z *wykształceniem humanistycznym* postrzegają *klimat organizacyjny* jako bardziej przyjazny niż osoby posiadające inny rodzaj wykształcenia. Wyżej szacują niemal wszystkie wymiary klimatu. Wysoko cenią *współpracę*, równie wysoko *stwarzanie w firmie możliwości*, następnie, także dość wysoko, *relacje z przełożonymi* i *organizację pracy*. Wynik ten może być związany z posiadaniem wysoko rozwiniętych umiejętności intra- i interpersonalnych kształconych w trakcie edukacji humanistycznej. Ponadto osoby z *wykształceniem humanistycznym* wykazały w badaniach wyższe nasilenie *postawy twórczej*, co również może być związane z posiadanym wykształceniem i przekładać się na postrzeganie klimatu pracy. Wysoko, choć nieco niżej niż *humaniści* ocenili klimat *ekonomiści*. We wszystkich wymiarach szacują klimat na poziomie średnim i powyżej średniej. Można przypuszczać, że ten wynik spowodowany jest wyższymi zarobkami i większymi możliwościami awansu zawodowego w tej grupie, co przyczynia się także do lepszego postrzegania *klimatu organizacyjnego*. Najniżej oceniają *klimat organizacyjny* osoby z *wykształceniem technicznym* oraz zakwalifikowanym do kategorii *inne*, co może wskazywać na pewne trudności adaptacyjne, socjalizacyjne, związane z komunikacją interpersonalną czy też z możliwościami rozwoju zawodowego. *Technicy* szczególnie nisko szacują wymiar *reprezentowanie interesów pracowników*. Ten wynik może być jednak spowodowany także faktem, iż w badaniu brały udział wszystkie grupy pracowników (także najniższego szczebla, np. pracownicy produkcyjni), którzy są częściej niezadowoleni ze spełniania w organizacji ich roszczeń i oczekiwań przede wszystkim finansowych.

Warto zwrócić uwagę na te wyniki, które pokazują, że rodzaj wykształcenia wpływa na postrzeganie klimatu pracy. Z punktu widzenia rozwoju organizacji i procesów organizacyjnego uczenia się rozwijanie kompetencji humanistycznych (właściwych dla edukacji humanistycznej) może mieć znaczący wpływ na te procesy.

### Postrzeganie klimatu a wiek, płeć i stanowisko

Spśród innych badanych zmiennych na uwagę zasługuje zmienna *wiek*: osoby młodsze, przed 30 r.ż., wyżej szacują klimat organizacyjny, co oznacza, że postrzegają go jako bardziej przyjazny niż pracownicy starsi. Także młodszy badani pracownicy ocenili klimat jako innowacyjny. Może to wiązać się z ich brakiem obciążeń (np. rodzinnych), większą mobilnością, otwartością i mniejszymi roszczeniami (np. finansowymi). Młodszy mają także więcej entuzjazmu ze względu na początek kariery zawodowej oraz mniej negatywnych doświadczeń. *Młodszy* pracownicy najlepiej oceniają *relacje z przełożonymi* a następnie: *współpracę*, *organizację pracy* oraz *stwarzanie w firmie możliwości*. Pracownicy starsi najniżej oceniają *komunikację* oraz *reprezentowanie interesów*, ten ostatni wymiar może wynikać z wyższych roszczeń i oczekiwań wynikających z posiadania większej wiedzy i doświadczenia.

Płeć nie różnicuje badanych ze względu na postrzeganie klimatu jako innowacyjnego. Natomiast kobiety nieco wyżej oceniły klimat organizacyjny, co może wskazywać na to, iż kobiety mają częściej niż mężczyźni rozwinięte kompetencje społeczne w wyniku modeli wychowania i urzeczywistnienia społecznych oczekiwań wobec nich.

Czynnikiem różnicującym badanych było pełnione stanowisko menedżerskie. Uzyskane wyniki wskazują, że *menedżerowie* wysoko oceniają klimat organizacyjny, co wynika z ich pozycji zawodowej. Świadczą o tym wysokie wyniki w wymiarach: *relacje z przełożonymi* oraz *stwarzanie w firmie możliwości*. Wysoki wynik w wymiarze *komunikacja* pozwala przypuszczać, że ten obszar, oceniany jest wyżej z perspektywy menedżera niż pracownika i stanowi to wynik funkcji zawodowej: menedżer częściej jest nadawcą komunikatów niż odbiorcą, w związku z tym może nie dostrzegać w tym obszarze większych trudności. Menedżerowie wysoko szacują także wymiar *reprezentowanie interesów pracowników*, co również uwarunkowane jest pozycją zawodową tej grupy. Warto zauważyć, że pozostali pracownicy najniżej oszacowali wymiary: *komunikacja* i *reprezentowanie interesów* pracowniczych, co wskazuje na relatywność postrzegania klimatu w tych wymiarach z punktu widzenia pełnionego stanowiska. Menedżerowie postrzegają także klimat jako innowacyjny i jest to znacznie wyższy szacunek niż ten, który zadeklarowali pozostali pracownicy. Trudno powiedzieć na ile ocena klimatu ze strony menedżerów jest obiektywna, gdyż menedżerowie zdają sobie sprawę, że oceniają w tym wypadku własną skuteczność.

## Zakończenie

Przedstawione w artykule zagadnienia teoretyczne oraz wnioski z badań własnych nie wyczerpują oczywiście złożoności omawianej problematyki, stanowią jedynie głos w dyskusji. Moją intencją było zwrócenie uwagi na pewne aspekty zjawiska, na przykład na korelacje pomiędzy kompetencjami innowacyjnymi menedżerów a kształtowaniem klimatu innowacyjnego. Klimat organizacyjny jest swego rodzaju „lustrem”, w którym menedżerowie mogą zobaczyć własną działalność. Niemniej ważne jest także pozytywne i twórcze nastawienie pracowników, które odzwierciedla się w skuteczności zachowań organizacyjnych. Ponadto, badania pokazują, że wyzwalanie twórczości i innowacyjności pracowników nie musi oznaczać dużych nakładów środków. Oczywiście jest, że zaplecze, infrastruktura, a także czas i miejsce dla tworzenia i innowacji są niezwykle ważne. Jednak potęga potencjału innowacyjnego tkwiąca w pojedynczych jednostkach, często pozostaje niedostrzeżona. Gdy myślimy o budowaniu w Europie konkurencyjnej gospodarki, społeczeństwa wiedzy i kapitału innowacyjnego powinniśmy spojrzeć na kształtowanie środowiska pracy w szerokiej perspektywie, nie tylko poprzez pryzmat bilansu zysków i strat.

## Bibliografia:

- Adamiec M., Kożusznik B. (2001), *Sztuka zarządzania sobą*, PWE, Warszawa.
- Amabile T.M., Gryskiewicz N. (1989), *The creative environment scales: The work environment inventory*, [in:] *Creative Research Journal*, 2.
- Bańka A. (2001), *Psychopatologia pracy*, Wydawnictwo Gemini sc., Poznań.
- Bańka A. (2004), *Kapitał kariery: uwarunkowania, rozwój i adaptacja do zmian organizacyjnych oraz strukturalnych rynku pracy* [w:] Z. Ratajczak, A. Bańka (red.), *Współczesna psychologia pracy i organizacji. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Basadur M., Hausdorf P.A. (1996), *Measuring Divergent Thinking Attitudes Related to Creative Problem Solving and Innovation Management* [in:] *Creativity Research Journal*, Hamilton, Ontario, Canada, nr 1.
- Bratnicki M., Wyciślak M. (1990), *Klimat organizacyjny: pojęcie, mierzenie badania i diagnoza*, „Prakseologia 4”.
- Chmiel N. (2003), *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk.
- Dąbek M. (2002), *Menedżerowie okresu transformacji. Problemy potencjał rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Dobrzyński M., Grzywacz W. (2001), *Europejski kwestionariusz do badania kultury i klimatu organizacji* [w:] S. Witkowski, T. Listwan (red.), *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu*, nr 900, Wydawnictwo AE., Wrocław.

- Gawlin T. (2005), Raport dla MEN.
- Grandys E. (2013), *Podstawy zarządzania produkcją*, Difin, Warszawa.
- Isaksen S.G., Lauer K.J. (2002), *The Climate for Creativity and Change in Teams*, „Creativity And Innovation Management”, Blackwell Publishers Ltd, Volume 11, Number 1, Main St, Malden, USA.
- Karwowski M. (2009), *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Mesjasz J. (2005), *Klimat organizacyjny w sytuacji kryzysu i zmiany* [w:] J. Stankiewicz (red.), *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
- Mesjasz J. (2006), *Kultura i klimat w organizacji transgresyjnej* [w:] M. Romanowska, P. Wachowiak (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Warszawa.
- Paluchowski W.J. (1998), *Klimat organizacyjny i jego pomiar* [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, Tom IV, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Popek S. (2000), *Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH*, wyd. 2, Wydawnictwo UMC-S, Lublin.
- Raport: Komisja Europejska, Komunikat Komisji EUROPA 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Bruksela 3.3.2010 r.
- Rosenstiel L. (2003), *Grundlagen der Organisationspsychologie*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Rosenstiel L., Bögel R. (1992), *Betriebsklima geht jeden an. Bayerischer Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung*, München.
- Scott S.G., Bruce R.B. (1994), *Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace*, [w:] Academy of Management Journal, , nr 3,
- Unsworth K.L., West M.A. (2003), *Zespoły: wyzwania pracy w grupie* [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk.
- Wajszczak E. (2000), *Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wyd. Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- West M. (2000), *Rozwijanie kreatywności w organizacji*, PWN, Warszawa.

Karolina Jastrzębska  
Uniwersytet Jagielloński

## Prorozwojowy charakter usprawnienia rekrutacji na studia

### Pro-developmental influence of enrollment process improvement

**Abstract:** University as a public organization should aim to replace the reactive bureaucratic orientation to proactive managerial orientation. This direction will enable innovative approach to the implementation of public service after recognition and understanding the user needs. This approach to public duties brings mutual benefits for both the user and the service provider. The purpose of this research paper is to determine the internal conditions of efficient service management, like enrollment in public higher education, basing on literature and empirical studies.

**Key-words:** public management, electronic services, enrollment.

### Wstęp

Usługi administracyjne świadczone przez uczelnie z jednej strony powinny spełniać potrzeby interesariuszy, z drugiej strony należy obniżyć koszty funkcjonowania organizacji. Wyższym uczelniom, podobnie jak i innym organizacjom publicznym, tworzenie elektronicznych usług publicznych umożliwia osiągnięcie takich korzyści, jak poprawa jakości świadczonych usług, zwiększenie efektywności i oszczędności, dostęp do większej ilości, wyższych jakościowo informacji, które umożliwiają tworzenie większego zaufania pomiędzy organizacją a interesariuszami [The e-Government... 2003, ss. 11–12]. Informatyzacja usług publicznych prowadzi do osiągnięcia sprawnego zarządzania organizacją oraz wzmocnienia czynników rozwoju i konkurencyjności [Cellary 2002, s. 95].

Spośród dwudziestu publicznych usług elektronicznych administracji dla obywateli i przedsiębiorców wskazanych przez Komisję Europejską [Online

availability... 2006], jako przedmiot badań wybrano usługę rejestracji na studia w uczelniach wyższych. Niniejsza usługa została przeanalizowana pod względem możliwości usprawnienia tego procesu. W głównej mierze skoncentrowano się na realizacji projektu: *E-podpis w rekrutacji na studia* ze względu na nowatorski charakter tego przedsięwzięcia. E-podpis jest rozumiany jako bezpieczny podpis elektroniczny weryfikowany kwalifikowanym certyfikatem oraz profil zaufany Elektronicznej Platformy Usług Administracji Publicznej (ePUAP). Uniwersytet Jagielloński jako pierwszy w Polsce elektronicznie doręczył decyzje administracyjne do kandydatów na studia. Wykorzystanie niniejszego rozwiązania od roku 2011 umożliwiło elektroniczne doręczenie prawie 8 tys. decyzji administracyjnych w sprawie przyjęcia na studia oraz osiągnięcie oszczędności dla Uczelni rządu 75 000 złotych. Dodatkową coroczną korzyścią jest oszczędność czasu pracy członków komisji rekrutacyjnych oraz pracowników Działu Rekrutacji na Studia UJ przy drukowaniu, podpisywaniu, pakowaniu i wysyłaniu pism wobec kilkunastu minut potrzebnych na sygnowanie tych decyzji bezpiecznym podpisem elektronicznym oraz zdalne wysłanie ich do kandydatów na studia.

Głównym celem badawczym było wskazanie wewnętrznych warunków determinujących sprawne zarządzanie rozwojem usługi rekrutacji na studia w uczelni publicznej w świetle literatury przedmiotu oraz własnego badania empirycznego. W okresie od listopada 2010 roku do czerwca 2011 roku przeprowadzono badania jakościowe – obserwację uczestniczącą. Badacz, kierownik projektu: *E-podpis w rekrutacji na studia*, miał możliwość spojrzeć na przedmiot badań oczami pracowników uczelni, dostrzec widziane przez nich bariery, a także zrozumieć ich motywacje, zarówno racjonalne, jak i emocjonalne, a także te związane z przyzwyczajeniem lub tradycją [Sitek 2007, s. 140]. Do przeprowadzenia analizy rzeczywistego przebiegu tego projektu posłużono się także analizą literatury przedmiotu i dokumentów organizacyjnych przygotowanych dla potrzeb praktyki zarządzania. W wyniku podjętych prac badawczych opisano kluczowe warunki występujące wewnątrz organizacji, mające znaczący wpływ na usprawnianie procesu rekrutacji na studia, a tym samym na prorozwojową aktywność uniwersytetu.

### **1. Warunki determinujące sprawne zarządzanie rozwojem usługi rekrutacji na studia**

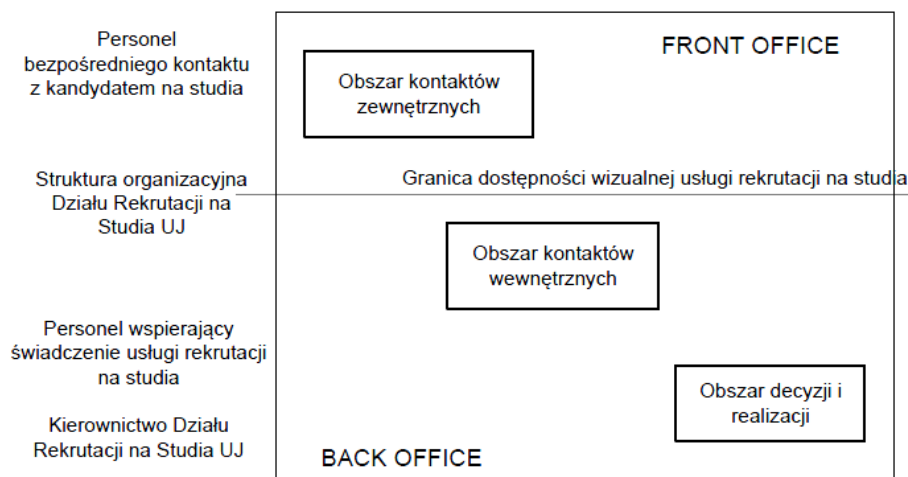
Najcenniejszym zasobem w administracji uczelni publicznej są wiedza, kompetencje i zaangażowanie pracowników, którzy w znaczący sposób kształtują jakość świadczonych usług. Ich podejście i sposób działania wpływają na sprawność realizowanych procesów, a tym samym na funkcjonowanie całej uczelni. Zdaniem wielu badaczy zmienia się sposób postrzegania pracownika admini-



stracyjnego, jako urzędnika ograniczonego do wykonywania norm prawnych [Kozuch 2004, ss. 223–254; Karna 2011]. Zasób ten należy rozpatrywać w kategoriach kapitału ludzkiego organizacji. Kapitał ludzki definiowany jest jako zasoby ludzkie stanowiące zbiorowości jednostek ludzkich, które cechuje wiedza, kompetencje i umiejętności [Chojnicki, Czyż 2006]. W przypadku informatyzacji usług znaczący wpływ ma nie tylko różnorodne wykształcenie członków zespołu projektowego, w tym osób z wykształceniem informatycznym, menedżerskim i prawniczym, ale także ich wiek oraz zrealizowane szkolenia z zakresu technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT). Przeprowadzone diagnozy dowodzą, że osoby do 40. roku życia są bardziej skłonne do korzystania z sieci Internet i usług elektronicznych [Czapiński, Panek 2005; 2007; 2009]. Istotnym czynnikiem jest nastawienie psychologiczno-społeczne pracowników do realizowanego przedsięwzięcia. Kluczowe są takie determinanty jak: motywacja wewnętrzna, poczucie sprawstwa, poczucie podmiotowości, ciekawość poznawcza, nastawienie na przyszłość.

W celu podnoszenia jakości świadczenia usługi ważne jest wykorzystanie wiedzy i doświadczenia personelu z „pierwszej linii” obsługi usługobiorcy (tzw. front-line staff). W tym zakresie istotną kwestią jest wyodrębnienie w strukturze organizacyjnej jednostki świadczącej usługę dwóch obszarów tzw. front-office i back-office (rys. 1).

### Rysunek 1. Schemat organizacyjny Działu Rekrutacji na Studia UJ



Źródło: opracowanie własne na podstawie Czubała, Jonas i in. 2006, s. 159.

Obszar front-office jest dedykowany do obsługi usługobiorców drogą elektroniczną lub w kontakcie bezpośrednim. Ten obszar obejmuje również

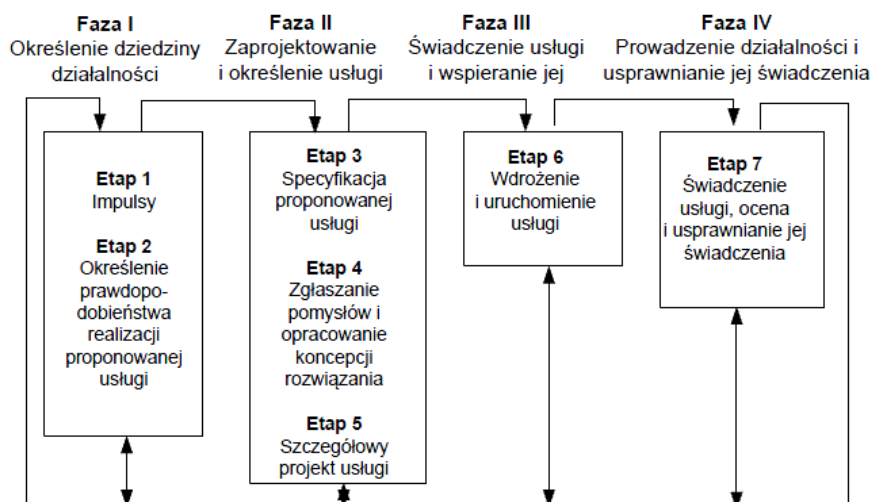
informacje na stronach internetowych a także usługi i aplikacje, z których można korzystać za ich pośrednictwem. Obszar back-office należy rozumieć jako szeroko pojęte „zaplecze” wspierające pracowników „pierwszej linii” w świadczeniu usług, w tym również infrastrukturę teleinformatyczną służącą do dostarczania usług oraz pracowników ją obsługujących [United... 2008, ss. 126–127]. Z jednej strony wyodrębnienie w jednostce stanowisk zaangażowanych w załatwianie spraw interesariuszy umożliwia specjalizację funkcjonalną, czyli grupowanie czynności według rodzajów wykonywanych funkcji. Z drugiej strony w procesie usprawniania usługi niezbędna jest współpraca i dobra komunikacja pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za działanie front-office i back-office. Osoby posiadające doświadczenie w obsłudze usługobiorców znają ich potrzeby i oczekiwania. Projekty, w które są zaangażowane osoby z „pierwszej linii” obsługi, mają większe szanse pozytywnego zakończenia prac, przede wszystkim zadowolającego usługobiorców.

Usprawnianie istniejącej usługi administracyjnej, czy też wprowadzanie nowej usługi, należy formalnie usankcjonować. Najczęściej odbywa się to poprzez powołanie zespołu projektowego i wyznaczenie kierownika projektu. Członkowie zespołu projektowego reprezentujący zarówno obszar back-office, jak również front-office, powinni charakteryzować się różnym wykształceniem, tak aby prezentować odmienne punkty widzenia. Dodatkowo warto zaangażować w przedsięwzięcie również osoby z innych jednostek organizacyjnych – umożliwi to przeanalizowanie przebiegu nie tylko całego procesu świadczenia tej usługi, ale również przepływu usługobiorcy w powiązaniu z innymi usługami świadczonymi przez organizację. Ze względu na rozbudowane struktury organizacji publicznych, w pracach koncepcyjnych nad usprawnieniem usługi warto wziąć pod uwagę ocenę zdolności m.in. technicznych, instytucjonalnych, kulturowych wszystkich jednostek organizacyjnych, na które realizowane przedsięwzięcie będzie miało wpływ. Zmiany związane z informatyzacją usługi najczęściej obejmują kilka jednostek organizacyjnych, często jest to związane z koniecznością wymiany danych z innymi systemami informatycznymi.

Zaleca się, aby kierownikiem projektu był wykwalifikowany menedżer. Biorąc pod uwagę specyfikę świadczenia usług publicznych to osoba z wykształceniem, bądź z doświadczeniem w zakresie zarządzania w organizacjach publicznych. Kierownik, którego projekt jest formalnie zainicjowany ma szersze możliwości motywowania członków zespołu, a także ma większą swobodę we wprowadzaniu zmian. Wprowadzenie zmian wymaga współdziałania różnych jednostek organizacyjnych, a także szukania partnerów i sojuszników, którzy będą wspierać i akceptować wprowadzaną zmianę. Wszelkie zmiany organizacyjne, legislacyjne, proceduralne i techniczne związane z realizacją projektu powinny być przez kierownika projektu sprawnie zarządzane.

Zarządzanie rozwojem usługi pozwala na ciągłe i systematyczne podnoszenie jakości świadczonych usług. Zarządzanie rozwojem usługi B. Hollins i S. Shinkins [2009, s. 332] rozumieją jako całokształt działalności projektowej, administrowanie nią i jej wkład na rzecz sprawności i efektywności organizacji. Obejmuje zarówno organizowanie i wdrażanie procesu opracowania nowych usług, jak i usprawnianie już istniejących. Proces usprawniania usług rozpoczyna się zwykle od rozpoznania występujących lub potencjalnych niepowodzeń. W pierwszej kolejności należy rozpoznać i opisać etapy procesu zarządzania rozwojem usługi (rys. 2.), tak aby móc odpowiednio zarządzać czasem i zasobami ludzkimi w realizacji tego przedsięwzięcia.

**Rysunek 2. Model etapów procesu projektowania usług**

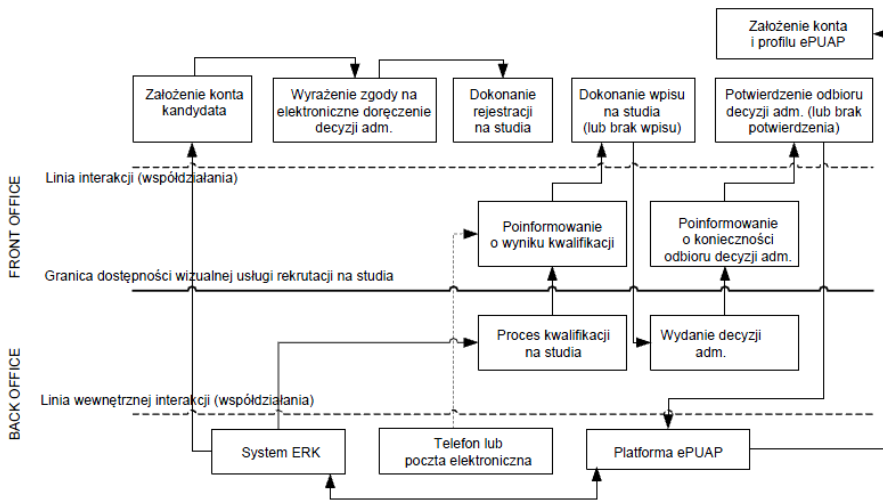


Źródło: opracowanie własne na podstawie Hollins, Shinkins 2009, s. 77.

Kolejny krok to przygotowanie specyfikacji projektowej, rozumianej jako wymagania i ograniczenia związane z realizacją określonego celu. Kluczowym etapem jest zgłaszanie pomysłów i opracowanie koncepcji rozwiązania, a na jej podstawie opracowanie szczegółowego projektu usługi. Po wdrożeniu zaplanowanych działań i rozpoczęciu świadczenia usługi w dalszym ciągu należy podejmować działania mające na celu usprawnienie usługi [Hollins, Shinkins 2009, s. 77]. Nie ma uniwersalnego procesu, który dałoby się zastosować do usprawniania wszystkich usług. W praktyce poszczególne działania najczęściej są wykonywane iteracyjnie, czyli należy powracać do już wykonanych etapów w miarę lepszego poznawania sytuacji i uzyskiwania bardziej szczegółowych informacji.

Narzędziem pozwalającym na projektowanie procesu świadczenia usługi oraz na analizę przebiegu tej usługi jest graficzny projekt usługi (rys. 3.), nazywany również schematem przebiegu procesu, planem lub mapą procesu, “service blueprint” zaproponowany przez G. L. Shostack [Shostack 1984; Hollins, Shinkins 2009, s. 84; Czubała, Jonas i in. 2006, s. 155; Gilmore 2006, s. 40].

**Rysunek 3. Graficzny projekt usługi rekrutacji na studia z elektronicznym doręczeniem decyzji w sprawie przyjęcia na studia**



Źródło: opracowanie własne.

Odwzorowanie przebiegu usługi umożliwia przedstawienie wszystkich czynności i etapów procesów świadczenia usługi, wskazanie czynności i etapów istotnych z punktu widzenia sprawności przebiegu procesu usługowego i jego oceny przez usługobiorcę, ustalenie norm i standardów wykonywania poszczególnych czynności, a także ustalenie granicy dostępności wizualnej przebiegających etapów dla usługobiorcy [Czubała, Jonas i in. 2006, ss. 155–169], tj. granica pomiędzy front-office i back-office.

W przypadku realizacji projektów związanych z informatyzacją usług niezbędny jest odpowiedni stan infrastruktury teleinformatycznej jednostki organizacyjnej do wymagań realizowanego przedsięwzięcia. Szeroko rozumiana technologia informacyjno-telekomunikacyjnymi (ICT) to wszystkie technologie służące do gromadzenia, przetwarzania i przesyłania informacji w formie elektronicznej [Społeczeństwo... 2010], tj. sprzęt komputerowy (w tym stacje robocze, serwery), dostęp sieciowy do zasobów bazodanowych i Internetu oraz oprogramowanie.

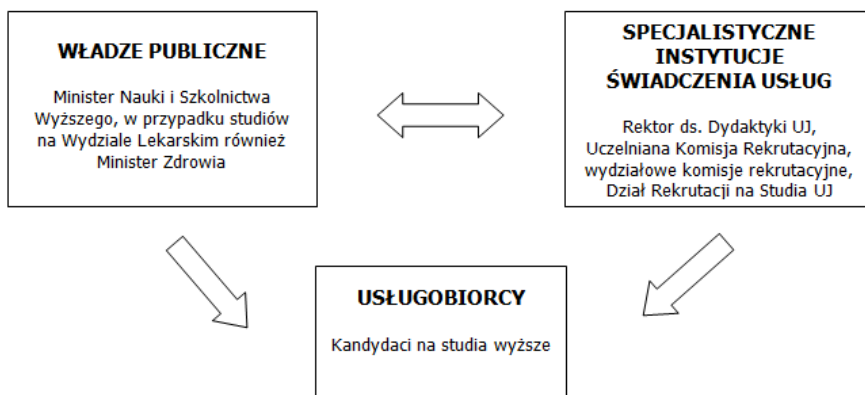
Podsumowując, zapewnienie warunków do rozwoju usług administracyjnych może wiązać się z przekonaniem, że to czynniki technologiczne wymuszają określone rozwiązania organizacyjne i społeczne (tzw. determinizm technologiczny). W praktyce najczęściej sprowadzane jest to do dostarczania rozwiązań optymalnych pod względem technicznym a nie koniecznie rozwiązań optymalnych organizacyjnie, biorących pod uwagę specyfikę świadczenia danej usługi publicznej. W przekonaniu autorki kluczowe znaczenie na drodze do rozwoju usługi ma przyjmowanie aktywnej postawy pracowników organizacji publicznych w momencie pojawienia się problemów bądź wyzwań. Proaktywną postawę należy rozumieć jako skłonność osób do wywierania wpływu na środowisko, a nawet inicjowania zmian [Bateman, Crant 1993, ss. 103–118]. Osoby takie cechuje zdolność do tworzenia możliwości rozwojowych, rozpoznania lub przewidywania występujących bądź potencjalnych niepowodzeń, a przede wszystkim zdolność do działania.

## **2. Wdrożenie e-podpisu w rekrutacji na studia jako usprawnienie organizacyjne**

W celu lepszego zrozumienia specyfiki świadczenia usługi rekrutacji na studia wyższe w uczelni publicznej, w pierwszej kolejności zostanie podjęta próba zdefiniowania tej usługi. Na gruncie nauk o zarządzaniu usługa rekrutacji na studia, wg klasyfikacji współczesnych usług publicznych, to usługa bądź e-usługa administracyjna. Celem usługi jest wydawanie decyzji w trybie zgodnym z kodeksem postępowania administracyjnego [Kozuch, Kozuch 2011, s. 41].

W procesie świadczenia usługi rekrutacji na studia w uczelniach publicznych biorą udział: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (w określonych przypadkach również wskazane ministerstwo nadzorujące uczelnię), rektor, dyrektor jednostki naukowej, organy kolegialne (tj. komisje rekrutacyjne i uczelniana komisja rekrutacyjna), specjalistyczne jednostki organizacyjne uczelni wyższych, np. dział rekrutacji na studia, oraz kandydaci na studia (rys. 4.).

#### Rysunek 4. Uwarunkowania podmiotowo-decyzyjne świadczenia usługi rekrutacji na studia w Uniwersytecie Jagiellońskim



Źródło: opracowanie własne na podstawie Kuźnik 2009, s. 26.

Wyodrębnione zostały trzy płaszczyzny. Pierwsza płaszczyzna to wymagania określone na zewnątrz w postaci aktów normatywnych lub strategicznych celów jednostki nadrzędnej. Druga płaszczyzna to wymagania usługobiorców, kandydatów na studia, oczekujących określonego poziomu świadczonej usługi rekrutacji na studia. Trzecia płaszczyzna to szeroko rozumiane zasoby: wiedza i umiejętności, specjalistyczna infrastruktura i doświadczenie organizacyjne, określające możliwe do poniesienia nakłady i dostępne jednostce metody działania [Duda, Jeżowski i in. 2004, s. 20].

Ogólne zasady usługi rekrutacji na studia pierwszego, drugiego i trzeciego stopnia (studia doktoranckie) oraz jednolite studia magisterskie normuje Ustawa z 27 lipca 2005 roku – Prawo o szkolnictwie wyższym. Warunki i tryb rekrutacji dla obywateli polskich oraz cudzoziemców podejmujących studia na zasadach obowiązujących obywateli polskich ustala senat uczelni. Komisja rekrutacyjna podejmuje decyzje w sprawach przyjęcia na studia [Ustawa... 2005]. W procesie świadczenia usługi rekrutacji na studia w uczelni publicznej stosuje się także przepisy Ustawy z dnia 14 czerwca 1960 roku Kodeks postępowania administracyjnego i Ustawy z dnia 17 lutego 2005 roku o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne. Nowelizacja tych aktów prawnych z 12 lutego 2010 roku umożliwiła organizacjom publicznym, w tym uczelniom publicznym, doręczanie decyzji i innych pism drogą elektroniczną za zgodą lub też na wniosek strony w postępowaniu administracyjnym [Ustawa o informatyzacji... 2005]. Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji na podstawie tych zmian legislacyjnych udostępniło elektroniczną platformę ePUAP – narzędzie umożliwiające załatwienie spraw administracyjnych za

pośrednictwem sieci Internet, między innymi dzięki darmowej usłudze Profil Zaufany ePUAP. Usługa ta umożliwia potwierdzenie tożsamości w kontakcie z administracją publiczną. Zgodnie z nowym stanem prawnym kandydat na studia powinien mieć możliwość kontaktowania się z uczelnią za pomocą elektronicznej skrzynki podawczej oraz złożenie podania i odebrania decyzji w sprawie przyjęcia na studia w formie dokumentu elektronicznego.

Komisja Europejska, prowadząc badania w zakresie poziomu interaktywności wybranych dwudziestu publicznych e-usług administracji dla obywateli i przedsiębiorców, zdefiniowała usługę rejestracji na wyższe uczelnie jako standardową procedurę wykorzystywaną podczas naboru kandydatów na wyższą uczelnię lub inną instytucję subsydiowaną przez organ władzy państwowej [The User... 2007, s. 62]. Określono także standard świadczenia tej usługi poprzez wyznaczenie kryteriów dla poszczególnych poziomów interaktywności usługi w ramach czterostopniowej skali (tab. 1.).

**Tabela 1. Poziom interaktywności usługi rekrutacji na studia wyższe w uczelni publicznej**

| Numer poziomu | Opis poziomu interaktywności usługi rekrutacji na studia  |
|---------------|---|
| Poziom 0      | Brak publicznie dostępnej strony internetowej z informacją na temat procesu rejestracji na studia lub nie spełnianie przez dostawcę usługi wymagań określonych dla poziomów od 1 do 4.  |
| Poziom 1      | Dostępność na stronie internetowej informacji niezbędnej do rozpoczęcia procesu rejestracji na studia.  |
| Poziom 2      | Możliwość pobrania niezbędnych formularzy ze strony internetowej usługodawcy, wykorzystywanych podczas tradycyjnej, nie elektronicznej, procedury rejestracji na studia.  |
| Poziom 3      | Możliwość wypełnienia elektronicznego formularza na stronie internetowej usługodawcy z niezbędnym systemem uwierzytelniania osoby zainteresowanej procesem rejestracji na studia.   |
| Poziom 4      | Możliwość przeprowadzenia elektronicznego procesu rekrutacji na studia, w tym podejmowanie decyzji w sprawie przyjęcia na studia oraz doręczanie decyzji administracyjnych i innych pism do kandydatów w formie dokumentów elektronicznych. Całkowita eliminacja konieczności wykorzystywania dokumentów w formie papierowej. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Smarter... 2009, s. 149.

Wynik niniejszego badania z 2007 roku dla polskich wyższych uczelni to poziom od 2 do 3 w czterostopniowej skali. Większość badanych podmiotów udostępnia informację o ofercie dydaktycznej na oficjalnej stronie uczelni, natomiast tylko niektóre z nich prowadzą elektroniczną rejestrację na studia. Polska w porównaniu do innych krajów Unii Europejskiej plasuje się na dwudziestej drugiej pozycji z trzydziestu jeden państw [The User... 2007].

Motywacją do usprawnienia rekrutacji na studia w Uniwersytecie Jagiellońskim była chęć sprostania oczekiwaniom kandydatów na studia, a także wyeliminowania biurokratycznych barier związanych z wydawaniem decyzji w sprawie przyjęcia na studia. Dodatkową motywacją była zmiana ak-

tualnego stanu prawnego umożliwiającą obsługę kandydata na studia w sposób elektroniczny. W Dziale Rekrutacji na Studia UJ, w okresie od listopada 2010 roku do czerwca 2011 roku, wdrożono projekt *E-podpis w rekrutacji na studia*.

Celem projektu było opracowanie i wdrożenie takich rozwiązań organizacyjnych, legislacyjnych, proceduralnych i technicznych, które w sprawny i uporządkowany sposób pozwolą na doręczanie decyzji administracyjnych i innych pism w procesie rekrutacji na studia wyższe, zarówno w sposób elektroniczny, jak również tradycyjny. W celu zrealizowania projektu dokonano organizacyjnych zmian legislacyjnych oraz integracji systemu Elektronicznej Rejestracji Kandydatów (ERK) z platformą ePUAP oraz dokonano zakupu bezpiecznych podpisów elektronicznych weryfikowanych kwalifikowanym certyfikatem. Zapropionowane rozwiązanie umożliwia między innymi:

- przekazywanie zgody na elektroniczne doręczenie decyzji administracyjnych i innych pism w procesie rekrutacji przez kandydatów na studia;
- pobieranie decyzji administracyjnych i innych pism w formie plików .xml lub .pdf z systemu ERK, zgodnych ze wzorem dokumentów umieszczonych w centralnym repozytorium wzorów dokumentów elektronicznych;
- zbiorcze sygnowanie decyzji administracyjnych i innych pism bezpiecznym podpisem elektronicznym weryfikowanym kwalifikowanym certyfikatem, przez osoby do tego uprawnione;
- zbiorcze wysyłanie podpisanych decyzji administracyjnych i innych pism na indywidualne konta ePUAP kandydatów na studia, których doręczenie jest potwierdzane za pomocą profilu zaufanego ePUAP lub bezpiecznego podpisu elektronicznego w ciągu 7 dni;
- automatyczne weryfikowanie terminów wpływania Urzędowego Poświadczenia Odbioru (UPO) z ePUAP, a w przypadku braku skutecznego odebrania decyzji administracyjnej lub innych pism w terminie, automatyczne wygenerowanie ich kopii w postaci uwierzytelnionego wydruku komputerowego;
- archiwizację podpisanych decyzji administracyjnych i innych pism oraz UPO tych dokumentów.

Wdrożenie tego projektu przyniosło korzyści zarówno kandydatom na studia, jak również Uniwersytetowi. Znacznie skrócono czas doręczenia decyzji w sprawie przyjęcia na studia. W przypadku wyrażenia zgody w systemie ERK na doręczenie pism w sposób elektroniczny za pomocą ePUAP, kandydat otrzymuje decyzję tuż po jej wydaniu przez wydziałową komisję rekrutacyjną, Uczelnianą Komisję Rekrutacyjną lub Rektora. Łączny koszt wygenerowania, podpisania i wysłania jednej decyzji administracyjnej w formie papierowej to ponad 10 złotych. W kwocie tej uwzględniono koszty materiałów biurowych,



pracy, doręczenia dokumentu. Taka oszczędność daje możliwość obniżenia kosztu każdego postępowania rekrutacyjnego, dla którego skutecznie doręczono decyzję w formie dokumentu elektronicznego, o co najmniej 10 złotych. Uproszczenie wszystkich procedur związanych z przepływem dokumentów elektronicznych wpływa na poziom satysfakcji kandydatów z świadczonej usługi. Kandydat w kontaktach z uczelnią nie musi korzystać z drogiego bezpiecznego podpisu elektronicznego, ma możliwość skorzystania z bezpłatnego Profilu Zaufanego ePUAP. Kandydat może śledzić kolejne etapy postępowania rekrutacyjnego, w szczególności proces doręczenia decyzji w sprawie przyjęcia na studia.

Dla Uniwersytetu to oszczędność czasu pracy członków komisji rekrutacyjnych oraz pracowników Działu Rekrutacji na Studia UJ przy drukowaniu, podpisywaniu, pakowaniu i wysyłaniu decyzji dla postępowań rekrutacyjnych (tab. 2.).

**Tabela 2. Dane statystyczne decyzji w sprawie przyjęcia na studia w Uniwersytecie Jagiellońskim z 2011 i 2012 roku**

| <b>Decyzje w sprawie przyjęcia na studia w UJ</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>Razem</b> |
|---|-------------|-------------|--------------|
| Łączna liczba doręczonych decyzji                 | 57589       | 58248       | 115837       |
| Liczba deklaracji odbioru decyzji elektronicznych | 6172        | 5876        | 12048        |
| Liczba doręczonych decyzji elektronicznych        | 4295        | 3596        | 7891         |
| Oszczędności podczas rekrutacji [PLN]             | 42950       | 35960       | 78910        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Działu Rekrutacji na Studia UJ.

W 2011 roku wysłano w formie elektronicznej niemal 10% wszystkich decyzji w sprawie przyjęcia na studia, a w 2012 roku ponad 8,6% wszystkich decyzji. Od 2011 roku dla 7 891 decyzji w sprawie przyjęcia na studia wysłanych drogą elektroniczną to oszczędność rzędu 75 000 złotych wobec około 50 000 złotych jednorazowego kosztu wdrożenia projektu. Roczne koszty utrzymania to około 10 000 złotych z uwzględnieniem zakupu bezpiecznych podpisów elektronicznych dla osób uprawnionych do podpisywania decyzji. Średnio 65% kandydatów na studia, którzy zadeklarowali chęć odebrania decyzji w formie elektronicznej, skutecznie odbiera ją w wyznaczonym terminie.

Korzyścią jest również usprawnienie obsługi obiegu decyzji administracyjnych w sprawie przyjęcia na studia. Decyzje, po ich wygenerowaniu w systemie ERK, są zbiorczo podpisywane przez osobę do tego uprawnioną, a następnie automatycznie, z poziomu systemu ERK, wysyłane na indywidualne konta ePUAP kandydatów na studia. W terminie do 7 dni kandydat ma możliwość odebrania decyzji i wysłania do uczelni Urzędowego Poświadczenia Odbioru (UPO) z konta ePUAP. W przypadku niedoręczenia pisma system ERK generuje wtórnik decyzji elektronicznej w postaci wydruku komputerowego, równoważny decyzji tradycyjnej, który wysyłany jest pocztą za zwrotnym po-

twierdzeniem odbioru. Takie rozwiązanie znacznie skraca czas oczekiwania na potwierdzenie doręczenia pisma, jak również daje możliwość łatwiejszego ewidencjonowania doręczeń i archiwizowania dokumentacji przebiegu rekrutacji na studia (łatwe odnalezienie konkretnej decyzji dla kandydata wraz z jej potwierdzeniem odbioru). Dodatkową korzyścią jest kreowanie wizerunku Uczelni jako nowoczesnej instytucji potrafiącej czerpać korzyści z nowych technologii.

### Zakończenie

Uniwersytety jako organizacje publiczne powinny dążyć do zastąpienia reaktywnych orientacji urzędniczych proaktywnymi orientacjami menedżerskimi. Taki kierunek umożliwi nowatorskie i odważne podejście do realizowania zadań publicznych, po rozpoznaniu i zrozumieniu potrzeb coraz bardziej zróżnicowanego społeczeństwa. Takie podejście do realizowanych zadań publicznych przynosi obustronne korzyści, zarówno dla usługobiorcy, jak i usługodawcy. Usługobiorcy czerpią korzyści z upraszczania procedur administracyjnych i obniżania kosztów korzystania ze świadczonych usług. W uczelniach podejście to może przyczynić się do przeprowadzenia zmian w wewnętrznych metodach pracy administracji. Zmiany te zwykle mają na celu zwiększenie sprawności działania organizacji. W tym rozumieniu świadczenie usług administracyjnych to zapewnianie dostępu do tych usług czyniąc wszystko, co w danych warunkach można uczynić, aby odznaczało się ono maksymalną pod każdym względem sprawnością. Obecnie sprawne świadczenie usług publicznych powinno odznaczać się uwzględnianiem potrzeb i oczekiwań usługobiorców, zdolnością do radzenia sobie z ciągłymi zmianami w otoczeniu oraz tworzenia relacji z partnerami zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz.

### Bibliografia

- Bateman T.S., Crant J.M. (1993), *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*, Journal of organizational behavior, vol. 14.
- Cellary W. (2002), *Organizacja administracji publicznej na potrzeby obywateli* [w:] W. Cellary (red.), *Polska w drodze do globalnego społeczeństwa informacyjnego. Raport o rozwoju społecznym*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju UNDP, Warszawa.
- Chojnicki Z., Czyż T. (2006), *Aspekty regionalne gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Czapiński J., Panek T. (2005, 2007, 2009), *Diagnoza Społeczna. Warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa.
- Czubała A., Jonas A., Smoleń T. i in. (2006), *Marketing usług*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

- Gilmore A. (2006), *Usługi – marketing i zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Hollins B., Shinkins S. (2009), *Zarządzanie usługami projektowanie i wdrażanie*, PWE, Warszawa.
- Koźuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwa Placet, Warszawa.
- Kuźnik F. (2009), *Zarządzanie usługami publicznymi w koncepcjach zarządzania publicznego* [w:] K. Lisiecka, T. Papaj (red.), *Kierunki doskonalenia usług świadczonych przez administrację publiczną*, Śląskie Centrum Społeczeństwa Informacyjnego i Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Shostack L.G. (1984), *Design Services that Deliver*, Harvard Business Review.
- Sitek W. (2007), *Między rynkiem a civil society. Konteksty badań socjologicznych*, Scholar, Warszawa.
- Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2006–2010*, Informacje i opracowania statystyczne, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- The e-Government Imperative* (2003), OECD Publications, Paris.
- Ustawa z 27 lipca 2005 roku Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 17 lutego 2005 roku o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne (Dz. U. 2005 nr 64 poz. 565).

### Bibliografia elektroniczna

- Duda J., Jeżowski A., i in. (2004), *Mierzenie ilości i jakości usług publicznych jako element programu rozwoju instytucjonalnego*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa [online], [http://www.dobrepraktyki.pl/zalaczniki/mierzenie\\_jakosci.pdf](http://www.dobrepraktyki.pl/zalaczniki/mierzenie_jakosci.pdf), dostęp: 30 października 2012.
- [http://ec.europa.eu/information\\_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov\\_benchmark\\_2007.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov_benchmark_2007.pdf), dostęp: 30 października 2012.
- <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan028607.pdf>, dostęp: 30 października 2012.
- [http://www.mof.gov.cy/mof/DITS/dits.nsf/All/C1B4301D69B229D7C225781700420412/\\$file/egov\\_benchmark\\_20098th.pdf](http://www.mof.gov.cy/mof/DITS/dits.nsf/All/C1B4301D69B229D7C225781700420412/$file/egov_benchmark_20098th.pdf), dostęp: 30 października 2012.
- Karna W. (2011), *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego [online], <http://www-isp.miks.uj.edu.pl/pliki/e-monografie/monografia-10.pdf>, dostęp: 30 października 2012.
- Koźuch B., Koźuch A. (2011), *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków [online], <http://149.156.173.214/pliki/e-monografie/monografia-8.pdf>, dostęp: 30 października 2012.

*Online availability of public services: How is Europe progressing? Web based survey on electronic public services* [online], [http://ec.europa.eu/information\\_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/online\\_availability\\_2006.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/online_availability_2006.pdf), dostęp: 30 października 2012.

*Smarter, Faster, Better eGovernment. 8th Benchmark Measurement*, November 2009, Capgemini, For: European Commission Directorate General for Information Society and Media [online].

*The User Challenge Benchmarking The Supply Of Online Public Services. 7th Measurement*, September 2007, Capgemini, For: European Commission Directorate General for Information Society and Media [online].

*United Nations. e-Government Survey 2008. From e-Government to Connected Governance*, (2008), Department of Economic and Social Affairs Division for Public Administration and Development Management, United Nations, New York [online].

Joanna Łuczak

Społeczna Akademia Nauk

## Specific problems of communication in Police

**Abstract:** Organization constitutes the base of efficient management towards inferiors, whereas communication is the process of organizational members' agreement thanks to which the information is conveyed. Manager's work is based on communication, through which all functions of management are performed. The objective of this paper is to highlight communication process and its specificity in Polish police. Police as organization is characterized by a specific kind of communication. Official channel is necessary to keep discipline and it is the result of specific police service, its complexity and responsibility. However, as in every organization, in police units atmosphere and interpersonal relationships are very important, they influence the proper message. Efficient communication which ensures effective organizational functioning is the result of the first and the second factor. The study shows the way of communication between superior and inferior and problems which may occur in effective communication. In the article an internal communication issue was described, important for the proper operation of police units.

**Key-words:** internal communication, communication process in organization, internal communication forms, communication barriers, communication in police.

### Introduction

Organization is a foundation of managing inferiors dexterously. In order to talk about management, there must exist a managing entity taking actions aimed at an object and connections between them. The problem of these connections raises some issues concerning i.a. power and authority, the ways of communication between a managing entity and an object, applied styles and strategies, and also methods and techniques of interaction with people [Kobyliński 2005, pp. 119–120]. What is more, good communication fosters operational

coordination. It lies in feedback-related messages, exchange of ideas and opinions and not only in manager's information on what decision has been made. Communication will be efficacious if the parties have an ability to permanently update the transmitted information [Sęk 2000, p. 429]. The objective of the paper is to analyze communication process and its specificity in Polish police units. The article reveals the ways of communication between superiors and subordinates and the problems which may occur in effective communication. The presented issue of internal communication, very essential for the proper functioning of police units, is based on analysis of the reference books, own, previously gathered police materials and some observations that have been made by an author as an internal communication process participant.

In contemporary economics, despite the fact that police was brought into existence by the state, its development and continuity of functioning in the rapidly evolving world is necessary in order to serve our society and ensure legal order. In order to do this, there must exist proper communication, as well inside police units (which is the subject of the paper) as some external communication with society. Then a sense of citizens' safety and trust in police will be on the increase.

### **1. Communication process in organization**

It is really hard to define communication unambiguously. This notion is diversified and defined depending on the given context. Dynamic technology development had a huge impact on the way of understanding communication. A lot of researchers made an effort to define it, taking into account different theories and paradigms. One of the important axis is based on tension between "hard sciences" cybernetics understanding of communication and "soft social science" interpretative view [Sułkowski 2004]. They stem from various scientific environments: sociology, law, psychology, history, geography, biology, cybernetics, philosophy, economics and many others, which leads to much more diversification of the communication definition depending on the direction of studies [Górski 2006, p. 13]. Interpersonal communication is a social process which is meaningful as well for the functioning of individuals as for social groups. Communication means conveying messages mutually and also passing some skills, ideas, notions or feelings by the use of specific behaviors, sometimes symbols created by words, gestures, sounds, pictures or touch [Kozuch, Cywoniuk 2005, p. 73]. The essence of communication function is to achieve the assumed goals. Communication functionality aims at evoking concrete reactions and making decisions in the given situation. Communication facilitates performance of some tasks and also creation and maintenance of social network or relationships. Thanks to this process it is possible to shape cohesion,

involvement and loyalty. If the aim of the message and its influence on others are properly understood, it is possible to define the meaningfulness of the message [Morreale, Spitzberg, Barge 2007, p. 47].

Communication is a condition which should be fulfilled to cooperate in every team where all decisions depend on the proper communication ensuring achievement of the defined goals [Dobek-Ostrowska 2007, p. 9] and in case of police – statutory tasks. In the literature raising management issues one can mention several significant communication functions. Table 1 depicts the juxtaposition of these functions and their description on the given examples. The transmitted information is proper if it is precise, up-to-date, sufficient, available and essential for completing the given task or solving a problem. This situation takes place in police that is responsible for public order, and especially for local communities' safety.

In all organizations, including police units, managerial communication aims to present an organization's objectives and plans in such a way as to trigger organizational members' operations and actions. Besides, it pushes the organization to act in the same direction by creation of the unified values and norms systems describe sometimes as organizational culture [Sułkowski 2002, 2008]. Communication is treated by superiors as a means thanks to which managers send and receive information. This process can consist of information exchange. It can be also one-sided when a manager gives tasks or orders to be completed, regardless of their inferiors' reactions. This kind of situation frequently takes place in police.

**Table 1. Communication functions in organization**

| No. | Kinds of communication functions | Description of communication function  | Examples  |
|-----|----------------------------------|--|---|
| 1.  | <i>Informative function</i>      | Gaining some knowledge about the world, environment. Awareness of this kind allows to make proper decisions and react adequately in various everyday situations.   | Learning by own and others' experience in interpersonal relationships |
| 2.  | <i>Educational function</i>      | Passing knowledge, information, some values from one generation to another in interpersonal relations. They have an educational function and teach what influences mankind survival and its development. | Gaining knowledge of lecturer, superior, trainer, parent              |

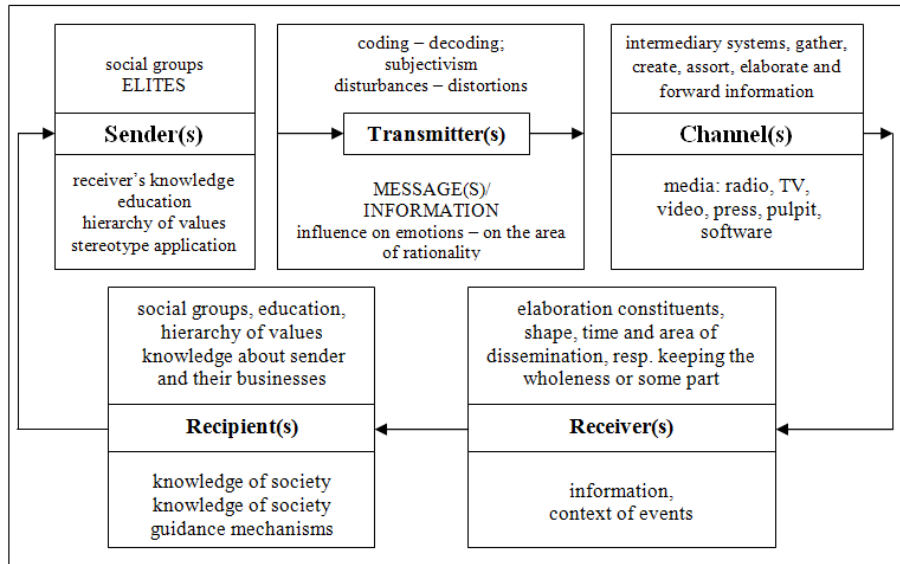
|    |   |  |   |
|----|---|--|---|
| 3. | <i>Personal identification function</i> | It is integrated with educational and informative function. It refers to some behavioral templates and values passed during interpersonal communication. Creating own personality, taking some behaviors, identifying with individuals/groups. | Elaborating on own routine of task completion, learning from other organizational members |
| 4. | <i>Integration function</i>             | Creating some bonds, relationships between individuals, groups or communities. Thanks to it there is a certain harmony and a well-defined action plan of the given units. Actions are taken together to reach an agreement.                    | Cooperation to reach a common goal  |
| 5. | <i>Mobilization function</i>            | Through persuasive and propaganda process it is aimed at the given actions directed to either individuals or mass recipients.  | Encouraging by media to participate in general elections                                  |
| 6. | <i>Entertainment function</i>           | Being satisfied, generally relaxed; feeling of contentment with communication process. Mass media plays a significant role in guaranteeing emotional relaxation and interspersing an individual's positive sensations when resting.            | Enjoying social meetings, including private life  |

Source: Own work on the basis of: Dobek-Ostrowska 2006, pp. 68–69.

Communication process is often disturbed by occurring some factors – so-called noises. They may appear at every stage of conveying the message. The noises can be public and appear physically. They can be also more subtle when a receiver is distracted by other thoughts that require their attention. Such disturbances as: lack of attention, anxiety, bad mood, noise, the time of the day or just the weather might contribute to communication failure. Regarding the appearance of disturbances of this kind, an ability to listen accounts for a basic constituent of good communication. A recipient ought to listen to the message carefully, including managers who are interdependent on employees [Kozuch, Cywoniuk 2005, p. 74]. This process is illustrated by drawing 1.



### Drawing 1. Communication process in organization. Standard complex model



Source: Listwan 1999, p. 211.

In an organization communication process depends on i.a. communication network structures. The choice of a suitable channel, as a means of message, plays a vital role. It vastly influences successful and effective communication. Communication may occur, not only when the transmitted information is received, but also if it is useful and properly understood by a recipient.

## 2. The forms and ways of internal communication in police

Messages in interpersonal communication are divided into verbal (in words, written, oral) and non-verbal ones (body movements, mime, breath, position, changes of face colors, voice tone etc.) [Jurowski 2004, p. 18]. Easiness and rapidity of oral communication accelerates the exchange of thoughts, feelings or information and simultaneously receiving feedback immediately. However, during the discussion, quick response to information shortens the time of giving some sensible feedback or formulating a pronouncement. A sender may formulate their thoughts inadequately, express themselves improperly or just might not mention some important facts. A written form of formulating thoughts came into existence when writing was discovered. This form, depending on the circumstances, occurs in notes, letters, minutes or various reports. A sender has more time to elaborate on the message or report, thanks to which it seldom leads to message distortion. Response to the received information is much lon-

ger and in this case there is no direct exchange of views. E-communication, that is Internet and emails, facilitated and accelerated written messages. The border between the two forms of communication fades away and may result in effectiveness growth [Griffin 2005, pp. 596–598].

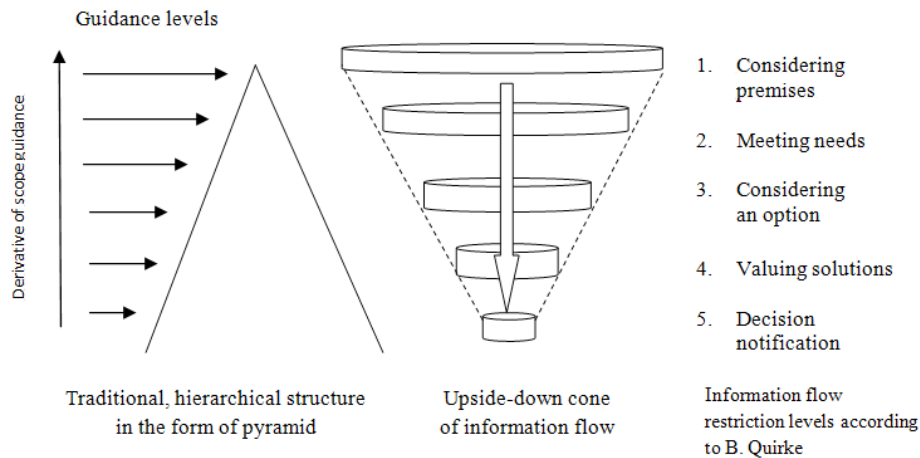
Communication channels in organization can be determined by the occupied positions in line of reporting, and it is called vertical communication. There is also information flow between employees being on the same position in a hierarchy, then we are talking about horizontal communication [Listwan 1999, p. 214]. Communication in police units is particularly important for managers. It is used when accomplishing planning, organizing, controlling and leading functions. In these units, likewise in other organizations, communication processes vertical and horizontal. Formal communication, that is vertical one, is very complex and developed in police. It refers to contacting people of different ranks. It is the most noticeable in the superior-inferior relationship, which a paramilitary nature of this organization has influence on.

Downward messages are initiated by head officers, next the information is passed to people of lower rank who perform the basic tasks. Downward communication starts from the Chief of Police and goes through subsequent ranks, so it goes from Provincial Police Commander, through Municipal Police Chief to police officers on executive positions. The most important objective of this communication is to inform, give some advice or tips, or to instruct subordinates. This form of communication aims to provide information affecting goals and rules of police as an institution serving the society. Upward messages lie in informing people of higher ranks in a given hierarchy about the situation in the lower ranks. In police units an organizational objective of upward communication is to inform the higher ranks through reporting, explanations, decisions, opinions or evaluations.

Horizontal communication in organization occurs within task team members, between various workgroups and between employees of different departments, that is subsidiaries on the same hierarchical level. Horizontal communication in police takes place between police officers who contact each other via informal communication channels. This kind of communication complements formal communication and also contributes to making relationships among workers. Horizontal communication is used by police officers of the same organizational unit for task coordination, to solve occupational problems and interpersonal conflicts [Cichosz, Misiuk, Wiciak 2006, pp. 41–42]. The main goal is to avoid being much slower in passing messages by the agency of a common superior. This form of communication also fosters making relations with other organizational members, which influences job satisfaction. The drawback of horizontal communication is that a great amount of information flows beyond

superiors (Kozuch, Cywoniuk 2005, p. 76), which may have an impact on the way of managing a police unit by a particular principal who receives only some part of messages on the conducted actions. In hierarchical and formalized organizations which have lots of management levels, like in police, the model of information flow is more complicated than in a simplified one (Drawing 2).

### Drawing 2. Model of information flow in organizations with many management level



Source: Kozuch, Cywoniuk 2005, p. 76.

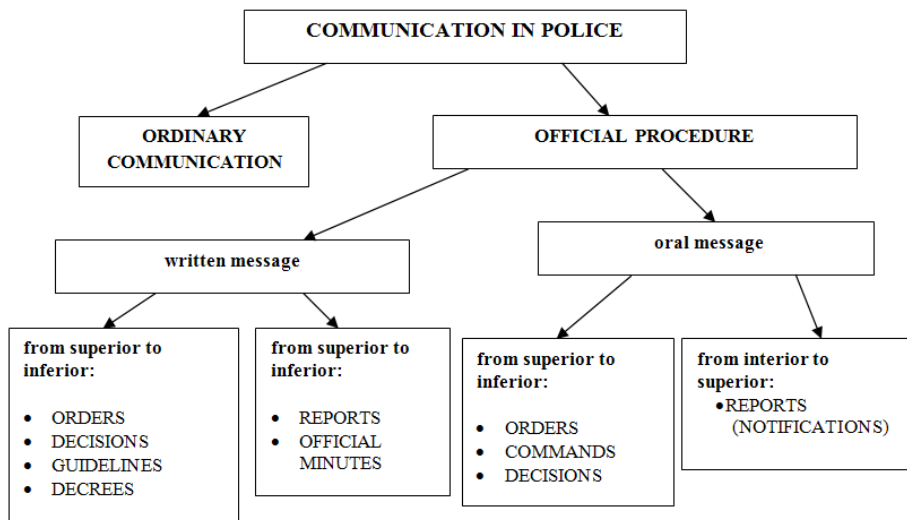
Despite the fact that downward and upward vertical communication is limited by differences in positions and power of superiors and subordinates (e.g. when a subordinate tends to be promoted; or when a principal and inferior do not trust each other), it is more and more meaningful for organizational operation [Kozuch, Cywoniuk 2005, p. 76]. In police it happens likewise. This form of communication is predominant even if it causes some barriers in effective communication.

### 3. The ways of communication within superior-inferior relationship in police

As A. Smołalski indicates the ability to answer some essential questions properly and exhaustively speaks volumes about the quality of guidance policy. The problems, which appear, are connected with expectations towards subordinates and the way of meeting them. It respectively relates to more detailed questions on how manager should present their expectations to the employees, when they should do this, or how detailed, resolute and firm managers' messages should be etc [Smołalski 1979, pp. 143–144].

In police there can be distinguished two kinds of internal communication: ordinary and official procedure. This latter one is an obligatory path to fix some official matters and private issues of police officers in this institution. It lies in conveying the message or writing a suitable report by a subordinate and submitting it exclusively to the superior. In case such a document is directed to the chief superior or outside the institution, it must be done solely by proxy of the direct superior (Decree no. 21/1993, National Police Headquarters (KGP)). Drawing 3 depicts internal communication in police.

### Drawing 3. Communication model in police



Source: Own work.

A police officer bears disciplinary responsibility, if he or she goes to the superior of a higher rank, avoiding official procedure. Bearing this kind of procedure in mind, communication lies in forwarding information in a written or an oral form. Thus superiors pass the message to their subordinates in the form of orders, commands, decisions, guidelines, or decrees, and also vice versa – the information comes from subordinates to superiors in the form of reports, complaints, motions, or petitions. An official report accounts for a basic written form of communication by official procedure. Its content ought to be concise, content-related, and it should present a complainer's conclusions exhaustively and to the point. There is also a possibility to pass the message orally in the form of report which constitutes a concise and matter-of-fact information concerning the completion of the assigned task. However, regulations in police do not exclude ordinary and common ways of exchanging information between employees [Cichosz, Misiuk, Wiciak 2006, pp. 44–45].

In police giving tasks to subordinates, as a way of passing information within official procedure communication, regardless of the type of task, might take various forms. The division criterion is imposed by the degree of assertiveness of this order, that is to what extent it is compulsory for subordinates. There can be mentioned the following kinds of 'commissions': order, command, recommendation and advice [Majchrowicz 1999, pp. 26–31]. Table 2. illustrates the description of particular kinds of commissions.

**Table 2. Kinds of commissions with respect to the degree of resolution.**

| Kind of commission | Definition   |
|--------------------|--|
| Order              | A very firm commission in order to take particular actions or prevent from them. It is given officially to subordinates and commits them to perform or pass some decisions otherwise the penalty shall apply. The delivery date is also defined. |
| Command            | Information comes from superior and is directed to subordinates. It contains a firm demand to act accordingly, however it allows inferiors to establish the commencement date of performance.  |
| Recommendation     | A commission with low degree of resolution that gives subordinates freedom to define the delivery date, to choose a way of behavior and use the resources preferably.  |
| Advice             | A completely optional commission that gives subordinates some freedom to decide about the task itself.   |

Source: own work.

The most resolute message is an order which may take two forms – ban and demand. Ban determines what things are prohibited to subordinates but demand indicates how an inferior should act and behave in a particular situation. Both, ban and demand circumscribe subordinates' freedom to choose a preferable way of behavior. An inferior, when given an order, should act strictly according to its content [Kobyliński 2005, p. 123].

The necessity of giving orders in police results from the needs such as:

- unification of operating system,
- regarding all changes determined by events,
- livening performers' will.

A common practice applied in police units is giving orders directly from top authority to particular police cells. It prevents from twisting the sense and content of an order, reduces efforts and resources of intermediary units which would be obliged to repeat or give their own order in the same issue [Czajor 1970, pp. 40, 42].

A command indicates when the task should be completed. In police inferiors perform their superior's orders but only given according to all legal regulations. In other institutions inferiors are required to refuse to perform the order in order to prevent from the bigger evil. Superiors violating the dignity of subordinates discourage them from conscientiousness, reliability and even loyalty when performing official duties.

Recommendation and advice prove the lesser degree of resolution. Properly formulated recommendation indicates only problems which require resolving again. It usually attracts attention to the most desirable directions of thinking and acting in this regard. Recommendation gives subordinates some freedom not only to define the delivery date. A superior's suggestions are optional, that is inferiors have a possibility to choose a preferable way of task performance depending on the organizational situation. Advice is a completely optional commission because it gives subordinates total freedom to select the direction or way of acting or task completion. An inferior is obliged to consider the content of the given tip, even though they could not or did not want to follow it [Kobyliński 2005, p. 124].

In police there is a distance in the superior-inferior relationship. It leads to lack of rapport between them. Through autocratic management style, which dominates in police units, a subordinate does not often have a possibility to present their point of view. They have to act according to the imposed statute, regulations, decrees or guidelines. Hence, experience, knowledge and police officers' skills which could stimulate some new ideas or solutions are not used. It is essential that a superior should be able to and want to talk to their inferiors about their expectations and problems. They should be good listeners. The ability to listen lies in internal silence and being at ease while listening to another person [Stewart 2002, p. 169]. In a public institution, like police, the whole organizational structure is clearly defined by regulations of law. Each police officer knows what official duties they have and who they are subject to. Each separate organizational unit has well-defined tasks to be completed. However, there can be a noticeable lack of coordination of all links. Information flow between departments virtually does not exist. People who manage the whole unit do not cooperate with each other. As in police official procedure is mandatory, passing all kinds of information which may be indispensable for the proper functioning of the whole unit is complicated and difficult. A good example of lack of good organization at work is mistakes which are publicized by media.

A good and friendly atmosphere in a team plays a very crucial role. Appropriate relationships between police officers surely influence their task completion effectiveness. Decent relations bring some satisfaction to police officers as well. In certain situations mutual confidence might substitute legal

commitments and a hierarchical power [Evans, Wolf 2007, p. 128]. Police officers, like most members in each organization, would like to be satisfied with the tasks they perform or with finding a solution to the problem. They want to do their job well, having a sense of achievement [Florida, Goodnight 2007, p. 180].

### Summary

Communication is one of the most important processes thanks to which there is a possibility to exchange views or cooperation. It is hard to imagine our lives without communication with others. Different kinds of communication channels are used on a daily basis. They developed together with the expansion of communication technologies such as: emails, fax machine, telephone, Internet or television. Fast and easy contact causes that the notion of communication appears more and more often.

Police as an organization is characterized by a special kind of communication. Official procedure is indispensable in order to maintain discipline and is a consequence of the specificity of police duty, its complexity and responsibility. However, as in every organization, in police cells a friendly atmosphere and interpersonal relations play a vital role as they affect proper messages. Dexterous communication ensuring an organization's effectiveness is a resultant of the first and the second factor. Efficient communication, likewise the ability to deal with various situations, sensitivity and tactfulness, helps police officers in their jobs and promotes a good image of police as an organization.

### Bibliography

- Cichosz T., Misiuk A., Wiciak I. (2006), *Komunikacja społeczna w Policji*, WSPol, Szczytno.
- Czajor B. (1970), *Warunki sprawności działania terenowych jednostek MO*, Warszawa.
- Dobek-Ostrowska B. (2007), *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław.
- Evans P., Wolf B. (2007), *Reguły współpracy*, w: *Sprawna i efektywna organizacja*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice.
- Florida R., Goodnight J. (2007), *Zarządzanie kreatywnością*, w: *Sprawna i efektywna organizacja*, „Harvard Business Review”, Helion, Gliwice.
- Górski A. (2006), *Podstawy techniki komunikowania społecznego*, Wyd. Forum Naukowe.
- Griffin R.W. (2005), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Jurowski R. (2004), *Komunikowanie się, zarys wykładu*, Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa.

- 
- Kobyliński W (2005), *Podstawy współczesnego zarządzania*, Kolegium Wydawnicze SWSPiZ, Łódź-Warszawa.
- Kozuch B., Cywoniuk M. (2005), *Wstęp do organizacji i zarządzania*, Wyd. WSE, Białystok.
- Listwan T. (1999), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. AE, Wrocław.
- Majchrowicz W. (1999), *Zlecenie zadań służbowych*, Wyd. Szkoły Policji, Słupsk.
- Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K. (2007), *Komunikacja między ludźmi*, PWN, Warszawa.
- Sęk H. (red.) (2000), *Spoleczna psychologia kliniczna*, PWN, Warszawa.
- Smolański A. (1979), *Elementy teorii organizacji dla pedagogów*, UW, Wrocław.
- Stewart D.M. (2002) (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2002), *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.
- Sułkowski Ł. (2004), *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, „Organizacja i kierowanie”, nr 1 (115).
- Sułkowski Ł. (2008), *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, (6).
- Decree no. 21 by Chief of Police as of May 20<sup>th</sup> 1993 on the functioning of hierarchical organization in Police.